

Krell, Gertraude / Wächter, Hartmut (Hrsg.):

**Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung**

*Trierer Beiträge zum Diversity Management*, Band 7

Hampp, München und Mering 2006, 208 S., € 22.80

Die Herausgeber dieses Tagungsbandes, Gertraude Krell und Hartmut Wächter, warnen in ihrem Vorwort die Personallehre davor, trotz hoher Erwartungen in Theorie und Praxis Patentrezepte für die Realisierung von Diversity Management-Konzepten liefern zu wollen. Wichtige Aufgabe der Personallehre sei es, die Praxis des Diversity Managements zu erfassen und Entwicklungstendenzen zu erkennen. Darüber hinaus soll eine theoretisch-konzeptionelle Auseinandersetzung mit dem Thema Diversity Management erfolgen. Die Herausgeber des Tagungsbandes leiten die nachfolgenden Beiträge mit der freundlichen, wohl aber ein wenig überzogenen Feststellung ein, dass die Beiträge „den Stand der Diskussion um Diversity und DiM in der deutschsprachigen Personalforschung“ wiedergeben. Das Buch bereichert die personalwirtschaftliche Forschung allerdings in vielfältiger Weise.

Die Beiträge dieses Herausgeberbandes lassen sich in zwei thematische Schwerpunkte unterteilen. Der erste Schwerpunkt untersucht den Stand der Institutionalisierung eines deutschsprachigen Diversity Management-Ansatzes in Forschung und Praxis. Zwei Beiträge setzen sich mit den Anfängen der Diversityforschung in den USA (Vedder) und den Ursachen der vergleichsweise zögerlichen Rezeption in der deutschen Unternehmenspraxis (Süß/Kleiner) auseinander. Krell/Pantelmann/Wächter analysieren, inwieweit Diversity Management einen Eingang in die Forschungsprogramme personalwirtschaftlicher Lehrstühle in Deutschland, Österreich und der Schweiz gefunden hat.

Der zweite Schwerpunkt befasst sich mit der Auswertung der Erkenntnisse der Gruppenforschung für das Diversity Management (Rastetter), der Messbarkeit von Vielfalt (Voigt/Wagner), den Auswirkungen personaler Heterogenität auf die Sozialstruktur (Jans) und der Stigmatisierung von Individuen in Organisationen (Zimmer/Wegener). Dieser Schwerpunkt spricht den speziellen Nutzen und die Gestaltungsaspekte des Diversity Managements in Unternehmen an.

Die allgemeine Grundstimmung in der Personalforschung spräche für die Erarbeitung einer eigenständigen Diversity-Konzeption im deutschsprachigen Raum. Der von Vedder anhand von Experteninterviews gewonnene Überblick über die Genese der Diversity-Forschung in den USA betont hingegen, dass es angesichts von 20 Jahren Anwendungserfahrung noch viel vom amerikanischen Vorbild zu lernen gibt. Es wird vorgeschlagen, Ideen und Konzepte zu adaptieren und „das Rad nicht zweimal zu erfinden.“ Die bekannten Argumente für Diversity Management werden in diesem Beitrag plausibel vorgetragen. Sie werden aber ebenso wie Strategien im Umgang mit Diversity lediglich referiert, ohne sie einer Evaluation zu unterziehen. Das erstaunt insofern, als diese unter dem Aspekt der Theorieentwicklung eher der Anfangsphase bzw. dem harten Kern der Theoriediskussion entsprechen, um den sich inzwischen zahlreiche weiterführende Studien, auch im nordamerikanischen Raum, gruppieren (vgl. für die deutschsprachige Forschung z. B. Aretz/Hansen (2002); vgl. zu „surface-“ und „deep-level“-Diversity und deren Auswirkung auf das Leistungsverhalten in Unternehmen etwa Mohammed/Angell

(2004); vgl. auch Stone/Stone-Romero (2004) und für einen einordnenden Überblick Becker (2006)). Als wertvoll ist der Hinweis Vedders auf die nicht zu vernachlässigenden machtpolitischen Implikationen des Diversity Managements zu sehen. Führungskräfte, die für Konzeption und Durchführung von DiM-Maßnahmen zuständig sind, gehören in der Regel der dominanten Gruppe im Unternehmen an. Gerade Besitzstände dieser Gruppe werden durch DiM jedoch tangiert und können die Umsetzung der Maßnahmen behindern.

Die von *Krell/Pantelmann/Wächter* durchgeführte Befragung von 133 Professoren der Kommission für Personalwesen ermittelte den Rezeptionsgrad des Diversity Managements in personalwirtschaftlichen Forschungsprogrammen im deutschsprachigen Raum. Informativ sind die Ergebnisse dieser Studie, weil sie über die quantitative Aussage der Zahl der Publikationen, Dissertationen und Habilitationen zum Generalthema Diversity Management hinaus auch die Besetzungsdichte der Einzeldimensionen wie Alter, Geschlecht, Kultur, Work Life Balance, Werte, Behinderung, Funktion und Religion erfassen. Bisher unbelegte Tendenzen wie die Dominanz der Variable Alter und die Tatsache, dass in der Forschung zur Variable Geschlecht die Rolle von Männern noch weitgehend ignoriert wurde, konnten durch die Studie bestätigt werden. Die Antworten zur Frage, warum Diversity Management derzeit keinen Forschungsgegenstand darstellt, erhellen die Diskussion, indem die Statements der Befragten auf bisher in der Forschung noch wenig thematisierte Bereiche aufmerksam machen, z.B. die sexuelle Einstellung. Dieses Diversity-Merkmal wurde von keinem der Forscher als Untersuchungsgegenstand genannt und von einem der Befragten sogar als Ausschlusskriterium für die Beschäftigung mit Diversity Management genannt.

Der Beitrag von *Voigt/Wagner* bietet einen guten Überblick über die seit den 90er Jahren durchgeführten Studien zu unmittelbaren und mittelbaren Erfolgswirkungen des Diversity Managements. Der Rückgriff der Autoren auf Indizes der Biodiversitätsforschung stellt insbesondere unter dem Aspekt der disziplinenübergreifenden Nutzung vorhandener Erkenntnisse einen wichtigen Beitrag zur deutschsprachigen Diversity-Forschung dar. Auch der Forderung der Praxis, quantitative Maße zur Abbildung von Diversity bereitzustellen, wird damit entsprochen. Die Autoren betonen, dass standardisierte Indizes zur Messung und Bewertung fehlen. Stärker als für die Messung von Vielfalt an sich werden sich die in den Unternehmen mit der praktischen Umsetzung des DiM befassten Entscheidungsträger dafür interessieren, wie die Effektivität von Maßnahmen des Diversity Managements gemessen werden kann. Hier hätte ein Verweis auf diese Frage aufgreifende Studien, wie das Messmodell von Wheeler (2003) und die Diversity Scorecard von Hubbard (2004), den Beitrag abgerundet.

Die Beiträge von *Rastetter* und *Zimmer/Wegener* bürsten die gängige Diversity-Argumentation „gegen den Strich“: Rastetter verbindet die individuelle Ebene systematisch mit der Ebene der Arbeitsgruppen in Organisationen. Sie zeigt auf, dass Aussagen, die eine Überlegenheit heterogen besetzter Gruppen aufgrund von höherer Kreativität, besseren Problemlösungen und höherer Flexibilität postulieren, häufig zu pauschal getroffen werden. Durch die Analyse von positiven und negativen Konfliktformen als Folge von Heterogenität, werden die Bedingungen aufgezeigt, unter denen Diversity in Gruppen produktiv genutzt werden kann. Nahegelegen hätte es, in diese

Darstellung des State-of-the-Art der Gruppenforschung die aktuelle Forschung zu interkulturellen und virtuellen Teams einzubeziehen und diese Erkenntnisse für die Diversity-Forschung nutzbar zu machen (vgl. z. B. zu global agierenden Teams Berg 2006; vgl. zur Praxis virtueller Teams in Unternehmen Meier 2006 und an Hochschulen Hauenschild/Schmidt/Wagner 2004).

Auch *Zimmer/Wegener* warnen in ihrem Beitrag vor einer idealisierenden Diversity-Konzeption, indem sie auf die Gefahr der Stigmatisierung in Organisationen aufmerksam machen, die Mitglieder erfahren, die von der Norm positiv oder negativ abweichen. Geteilte Wertvorstellungen (shared values) bergen danach neben dem Vorteil, kollektives Handeln zu erleichtern, für den Einzelnen auch die Gefahr, bei deviantem Verhalten durch die Referenzgruppe mit Ausgrenzung sanktioniert zu werden. Einen Ansatz für das Diversity Management sehen die Autoren in der Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre, die die Anerkennung abweichender Ideen als Element und Voraussetzung von Innovation fördert. Auch *Süß/Kleiner* argumentieren aus neo-institutionalistischer Perspektive gegen die Vorstellung eines rein rational motivierten Diversity Managements und machen auf Prozesse der Mimese von Best practice-Beispielen eines erfolgreichen Diversity Managements aufmerksam.

Eine trotz Theorienpluralismus noch wenig genutzte Möglichkeit zur Fundierung des Diversity Managements führt *Jans* mit einer durchgängig theoretisch-konzeptionellen Annäherung an das DiM vor Augen. Neben der sozialen Netzwerktheorie werden handlungstheoretische und – im Ansatz – institutionenökonomische Impulse zu einer idealtypischen, modelltheoretischen Analyse der Auswirkung von Diversity auf das Beziehungskapital (Akteursebene) und das Sozialkapital (Organisationsebene) verarbeitet. Die individuelle Ebene und die Organisationsebene werden mittels Auswahl-, Selektions- und Transformationsregeln miteinander verzahnt. Um auf der eindeutig dem methodologischen Kollektivismus zuzurechnenden Systemebene eine soziale Kontrolle individueller Handlungen zu erzielen, wird das Konzept der Netzwerkdichte und -stabilität angeführt. Ein konsequenterer Bezug dieser Erkenntnisse auf das Diversity Management wäre als Conclusio dieses Beitrags zu wünschen gewesen.

Im Sinne einer gegenseitigen Befruchtung der personalwissenschaftlichen Fachdiskussion und der Praxis des Diversity Managements ist zu hoffen, dass Praktiker durch den Untertitel des Buches nicht fälschlich annehmen, es handle sich bei den Beiträgen dieses Tagungsbandes „lediglich“ um einen Diskurs innerhalb der Personalforschung. Die Beiträge bieten durchaus wichtige und zahlreiche Anregungen für die DiM-Praxis.

Die fehlende explizite thematische Zuordnung der Beiträge zu Themenschwerpunkten stellt einen gewissen technischen Mangel des Buches dar. Es wäre ein Beitrag hilfreich gewesen, der einleitend im Sinne einer thematischen Klammer die Beiträge unter das Generalthema Diversity Management gestellt hätte. Das noch immer unübersichtliche theoretische und empirisch-praktische Feld des Diversity Managements braucht eine strukturierende Ordnung nach Dimensionen (Kontext, Akteure, Ziele, Inhalte, Methoden ...) und Untersuchungsebenen (Individuum, Gruppe, Organisation ...).

Insgesamt bieten die Beiträge dieses Bandes einen sehr guten Einblick in wichtige Forschungsaspekte des Diversity Managements. Defizite und Entwicklungstendenzen werden intensiv diskutiert. Auch wenn keine direkten Handlungsempfehlungen abgeleitet

werden, wird als Ertrag der Lektüre dieses Buches deutlich, dass Diversity Management ein wichtiges personalwirtschaftliches Forschungsthema und ein lohnendes und weiter auszubauendes Instrument der personalwirtschaftlichen Praxis darstellt.

#### Literatur

- Aretz, H.-J./Hansen, K. (2002): Diversity und Diversity Management im Unternehmen – Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. Münster.
- Becker, M. (2006): Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Management. In: Becker, M./Seidel, A. (Hrsg.): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart, 3-48.
- Berg, N. (2006): Globale Teams: Eine kritische Analyse des gegenwärtigen Forschungsstands. In: Zeitschrift für Personalforschung, 20(3), 216-232.
- Hauenschild, C./Schmidt, C./Wagner, D. (2004): Managing Diversity in virtuellen Teams – didaktische Strategien zur Unterstützung eines wertschätzenden Umgangs mit kultureller Vielfalt. In: <http://web1.bib.uni-hildesheim.de/edocs/2004/390120634/doc/390120634.pdf>. Eingesehen am 16.01.2007.
- Hubbard, E. E. (2004): The Diversity Scorecard. Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance. Burlington, MA./Oxford.
- Meier, K. (2006): Führung von virtuellen Teams: Erfahrungen, Grundsätze und Instrumente. Interview mit Dr. Klaus Meier, CEO Schindler Region Americas. In: Organisationsentwicklung, 25(3), 44-49.
- Mohammed, S./Angell, L. C. (2004): Surface- and Deep-level Diversity in Workgroups: Examining the Moderating Effects of Team Orientation and Team Process on Relationship Conflict. In: Journal of Organizational Behavior, 25, 1015-1039.
- Stone, D.-L./Stone-Romero, E. F. (2004): The Influence of Culture on Role-taking in Culturally Diverse Organizations. In: Stockdale, M. S./Crosby, F. J. (eds.): The Psychology and Management of Workplace Diversity. Malden/Oxford/Carlton, 78-99.
- Wheeler, M. L. (2003): Managing Diversity: Developing a Strategy for Measuring Organizational Effectiveness. In: Davidson, M. J./Fielden, S. L. (eds.): Individual Diversity and Psychology in Organizations. Chichester, 57-75.

Halle, 25.1.2007

Manfred Becker\*

#### Winz, Manfred: **Strategische Personalentwicklung**

Haupt, Bern 2006, 305 S., € 38.50

Manfred Winz, selbständiger Unternehmensberater und Fachhochschuldozent, hat im Rahmen seiner bei Norbert Thom verfassten Doktorarbeit drei betriebswirtschaftliche Kategorien in einen sinnvollen Zusammenhang gebracht: die Strategie, die Personalentwicklung sowie die Gruppe der Klein- und Mittelunternehmen (KMU).

Ausgehend von der Tatsache, dass KMU das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft darstellen (rund zwei Drittel aller Arbeitnehmenden in der Schweiz sind bei einer Unternehmung mit weniger als 250 Vollzeitbeschäftigten angestellt), hat Winz die Hypothese aufgestellt, dass KMU für die Erreichung, Behauptung und Entwicklung dieser bedeutenden volkswirtschaftlichen Stellung zwingend über einen bestimmten Anteil an strategischem

---

\* 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](mailto:becker@wiwi.uni-halle.de).

Denken verfügen, und tritt somit einem anders lautenden, weit verbreiteten Vorurteil entgegen.

Die Felder der Strategie und der Personalentwicklung, die eingesetzten Konzepte, Methoden und Instrumente und das damit jeweilig verbundene ‚Vokabular‘ sind in Wissenschaft und Praxis vielfältig. Hier setzt die Arbeit von Winz an: Er leitet zweckmäßige (Arbeits-)Definitionen her, erklärt (Planungs-)Konzepte sehr präzise und stützt seine Aussagen immer auf aktuellen theoretischen Grundlagen ab. Beeindruckend ist in diesem Punkt vor allem die Vielfalt der verwendeten Planungskonzepte im Bereich des ‚strategischen Managements‘. Als logische Weiterentwicklung beinhaltet der letzte Teil des zweiten Kapitels die strategische Personalentwicklung.

Gekonnt schlägt der Autor im dritten Kapitel den Bogen zur strategischen Personalentwicklung in KMU. Zur Messung der strategischen Personalentwicklung in KMU entwickelte er erst einen Bezugsrahmen und leitete daraus das Effektivitäts- und Effizienzkonzept als Kategoriensystem ab.

Aufbauend auf diesen Vorarbeiten skizziert der Verfasser im vierten Kapitel das konzeptionelle Design (qualitative Forschungsmethode) seiner empirischen Untersuchungen, und im fünften Kapitel erfährt der Lesende die Ergebnisse dieser ausführlichen empirischen Untersuchung.

Die Ergebnisse zeigen einerseits, dass ohne die Erfüllung bestimmter Voraussetzungen, wie beispielsweise einer fundamentalen Strategieorientierung oder ohne funktionierende horizontale und vertikale Kommunikation keine effektive und effiziente Personalentwicklungsplanung betrieben werden kann, und andererseits, dass sich diese Voraussetzungen am besten mit einem ganzheitlichen Managementsystem erreichen lassen. Dieses System steckt den Rahmen ab, innerhalb dessen sich die strategische Personalentwicklungsplanung einzunisten hat. Hauptaufgabe für Führungskräfte eines KMU ist somit nicht der Aufbau eines Konzepts der strategischen Personalentwicklungsplanung, sondern die Gestaltung eines übergeordneten allgemeinen Planungskonzepts des strategischen Managements.

Die eigentliche Forschungsfrage dieser Dissertation, ob KMU strategisch denken und handeln, beantwortet der Autor positiv: „Die Untersuchung zeigt, dass in der Tat auch in KMU strategische PE-Planung betrieben wird.“

Gesamthaft beurteilt handelt es sich bei dieser Dissertation um ein sehr gelungenes Werk. Die gewählte Struktur, die verwendeten theoretischen Grundlagen sowie der empirische Teil entsprechen den Anforderungen einer wissenschaftlichen Arbeit vollumfänglich. Trotz ausführlicher Erläuterungen der verwendeten theoretischen und konzeptionellen Grundlagen setzt das Buch allerdings relativ fundierte Kenntnisse aus den Bereichen der Strategie, der Personalentwicklung sowie der empirischen Methoden voraus.

Das Werk ‚Strategische Personalentwicklung‘ kann der wissenschaftlichen ‚Community‘ wärmstens empfohlen werden. Ebenfalls eignet sich die Arbeit für wissenschaftlich gebildete Führungspersonen und Unternehmer in KMU sowie als Musterbeispiel einer Doktorarbeit für Doktorandinnen und Doktoranden. Für die eigentlichen Adressaten dieser Arbeit, die KMU, stellt sich allerdings die Frage, ob diese – für einen Praktiker doch recht abstrakte – Arbeit Grundlage für Beiträge in einer praxisgerechteren Sprache wird,

um die gewonnenen Erkenntnisse dieses volkswirtschaftlich so bedeutenden Sektors gewinnbringend zur Verfügung zu stellen.

Zürich, 6.2.2007

Stephan Amstutz\*

Morschhäuser, Martina: **Reife Leistung.**

**Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur**

edition sigma, Berlin 2006, 152 S., € 12.90

Die Veröffentlichung von Martina Morschhäuser ist Ergebnis einer Studie, die mit Unterstützung der Hans-Böckler Stiftung durchgeführt wurde. Betrachtet wird die betriebliche Umsetzung verschiedener Konzepte berufsbegleitender Weiterbildung und Personalentwicklungsplanung.

Die Verfasserin stellt vor dem Hintergrund des demographischen Wandels die Qualifizierungsproblematik älterer Arbeitnehmer/innen dar. Hierbei hebt sie hervor, dass deren durchschnittliches Qualifikationsniveau so hoch ist wie nie zuvor. Trotz dieses hohen Bildungsniveaus ist empirisch belegt, dass die Teilnahme an berufsbegleitenden Weiterbildungsmaßnahmen mit steigendem Alter abnimmt. Besonders trifft dies auf die Gruppe der weniger qualifizierten Arbeitnehmer/innen zu. „In Anbetracht des beschleunigten Anforderungswandel und steigender Qualifikationsanforderungen in unserer Arbeitswelt entscheidet allerdings weniger das Ausbildungsniveau über die Beschäftigungsfähigkeit (*employability*) als vielmehr die Frage, inwieweit sich Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in ihrem Erwerbsleben berufsbegleitend weiterbilden und ihre Kenntnisse auf einem aktuellen Stand halten“ (S. 18). In diesem Zusammenhang spielen alterskritische Erwerbsverlaufsmuster, wie die langfristige Ausübung von Routinearbeit oder der Wegfall klassischer Karrierewege, eine wesentliche Rolle. Die Thematik des demographischen Wandels in Verbindung mit der Weiterbildungsproblematik älterer Arbeitnehmer/innen wird kurz und kompakt dargestellt. Gewisse Vorkenntnisse des Lesers in diesem Bereich werden für die Lektüre vorausgesetzt.

Im Rahmen der „betrieblichen Beispiele guter Praxis“ wurden neun Praxisbeispiele untersucht. Diese lassen sich in vier unterschiedliche Handlungsansätze einteilen:

- die berufsbegleitende Weiterbildung Angeleerner zu Fachkräften,
- eine systematische Entwicklungswegeplanung für Angeleernte,
- die Entwicklung von „Fachkarrieren“ für Pflegekräfte und
- Programme zur beruflichen Standortbestimmung für qualifizierte Angestellte.

Allen Maßnahmen ist eine zukunftsorientierte Ausrichtung gemeinsam. Ziel ist die Ermöglichung verbesserter Einsatz- und Beschäftigungsperspektiven.

Die Darstellung der Praxisbeispiele folgt einem einheitlichen Aufbau. Nach einer kurzen Darstellung der personalpolitischen Situation des untersuchten Unternehmens werden

---

\* Stephan Amstutz, lic. oec. publ., eidg. dipl. Handelslehrer, Lehrbeauftragter am Lehrstuhl HRM der Universität Zürich (Prof. Dr. B. Staffelbach), Plattenstrasse 14, CH – 8032 Zürich. E-mail: stephan.amstutz@isu.unizh.ch.

die konkreten Maßnahmen beschrieben. Anschließend werden die Herausforderungen sowohl für die Unternehmen als auch für die betroffenen Arbeitnehmer/innen betrachtet. Schließlich werden die zukünftigen Möglichkeiten, Entwicklungen und Chancen näher beleuchtet. Die untersuchten Unternehmen sind dabei in den unterschiedlichsten wirtschaftlichen Bereichen angesiedelt (beispielsweise Automobilzulieferer, Elektrokonzerne oder auch Unternehmen aus dem Pflegebereich).

Die Darstellung zeichnet sich durch große Detailliertheit und hohen Informationsgehalt aus. Hierdurch wird ein umfassender Einblick in die einzelnen Maßnahmen gewährt, die für den Leser gut aufgearbeitet und dadurch auch gut nachvollziehbar sind. Deutlich wird in allen Beispielen, dass die Umsetzung der berufsbegleitenden Maßnahmen oftmals nur mit einem großen persönlichen Einsatz seitens des Unternehmens erfolgreich verläuft und des Weiteren eine Verbindung der Personal- und Organisationsentwicklung häufig unabdingbar ist.

Mit der Darstellung der Umsetzungsstrategien nimmt Frau Morschhäuser eine übergreifende Perspektive ein und kann somit auf die Herausforderungen auf überbetrieblicher Ebene eingehen. Es werden sowohl Fragen zur Finanzierung wie auch nach möglichen „Bündnispartnern“ untersucht. Die Verfasserin stellt klar heraus, dass die Initiative zur Teilnahme an derartigen Weiterbildungsmaßnahmen nicht nur von Seiten der Unternehmen ausgehen muss. Auch die Arbeitnehmer/innen müssen den notwendigen Einsatz einbringen. Darüber hinaus wird die Frage nach dem Nutzen der dargestellten Projekte, aber auch die Frage nach deren Nachhaltigkeit aufgegriffen.

Im letzten Kapitel des Buches wird ein eindringlicher und kritischer Appell an Gesellschaft, Politik und betriebliche Akteure formuliert, Weiterbildungsstrategien für ältere Arbeitnehmer zu entwickeln und zu initiieren. Hierbei greift die Verfasserin Gründe auf, die von Seiten der Unternehmen formuliert werden, um ihre bisher oftmals viel zu gering ausfallende Initiative zu erklären. Sie stellt klare Forderungen auf. So sollten beispielsweise betriebliche Ausweichstrategien wie die Möglichkeit der Altersteilzeit weiter erschwert werden. Im Gegenzug sollten jedoch auch Unterstützungsmöglichkeiten für Unternehmen auf ihrem Weg zu einer alter(n)sgerechten Personalpolitik stärker gefördert werden.

Wenn man als Leser auch einige Vorkenntnisse zum Thema des demographischen Wandels und den damit einhergehenden Problemen mitbringen sollte, so sind vor allem die dargestellten betrieblichen Beispiele von Interesse. Wissenschaftlern aber auch Praktikern, die eine Weiterbildungsstrategie für ihr Unternehmen entwickeln möchten, ist dieses Buch als Lektüre zu empfehlen.

Trier, März 2007

Dorothee Sallet\*

---

\* Dipl.-Kffr. Dorothee Sallet, Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Trier, FB IV / Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkt Arbeit-Personal-Organisation, D – 54286 Trier. E-Mail: sall4101@uni-trier.de.

Larsen, Henrik H. / Mayrhofer, Wolfgang (eds.):

**Managing Human Resources in Europe. A Thematic Approach**

Routledge, London, New York 2006, 281 S., € 34.99

Im ersten Absatz des Vorworts liefern die Herausgeber die zentrale Aussage ihres Buches: „On a clear day, you can see European Human Resource Management.“ Dieser Satz beschreibt vortrefflich Botschaft und Hintergrund des vorliegenden Herausgeberbandes. Er hätte es verdient, als Untertitel auf die äußere Umschlagseite platziert zu werden:

Zum einen – und dies ist die wirklich bedeutende These – gehen die Autoren von der Annahme aus, dass es tatsächlich so etwas wie „das“ (eine) europäische Personalmanagement gibt. Dieses letztlich unter anderem auf Chris Brewster zurückgehende Argument aus den 90er Jahren basiert auf der absoluten Konvergenzhypothese und unterstellt, dass die europäischen Kontextfaktoren zwangsläufig zu einer einheitlichen Personalarbeit in Europa führen. Dieses Human Resource Management weicht dann als „Europäisches“ HRM in zentralen Punkten von dem ursprünglich von den USA geprägten HRM ab und entwickelt seine originär-homogene Eigenständigkeit.

Zum anderen – und dies ist die sich daraus ergebende Konsequenz – lässt sich diese originär-homogene Eigenständigkeit nicht so einfach erkennen, erscheint also allenfalls manchmal schemenhaft „an einem klaren Tag“. Da die Anzahl der wirklich klaren Tage aber durchaus begrenzt ist, sollte man richtigerweise diesen Einleitungssatz als eine Warnung verstehen, dass man sich auf der Erkenntnisebene eben diesem einen und ganz besonderem „Europäischen Human Resource Management“ nur relativ schwer nähern wird können. Beeindruckend ist daher, wie sich das Team um Chris Brewster aber dennoch intensiv dieser Richtung verschrieben und es allein der dazugehörige Wolfgang Mayerhofer inzwischen auf die imposante Zahl von vier Büchern als Mitherausgeber gebracht hat.

Der vorliegende Text ist in vier Abschnitte gegliedert: Abschnitt 1 („Looking outside: the institutional context“, S. 19-83) befasst sich mit dem institutionellen Rahmen, wie er sich durch die Mitgliedschaft in der EU und aus der sich damit ergebenden Deregulierung ergibt. Abschnitt 2 („Looking inside: embeddedness in the organization“, S. 85-148) präsentiert unterschiedliche Unternehmensformen wie MNU, KMU und Non-Profit-Unternehmen. Abschnitt 3 („Looking at oneself: the roles and contribution of HRM“, S. 149-213) diskutiert die verschiedenen Akteure und ihre Wertbeiträge, die sich im Umfeld des Personalmanagements tummeln. Abschnitt 4 („Looking beyond: societal and economic macro-trends“, S. 215-258) zeigt als zentrale Trends das zunehmende Diversity Management und die zunehmende IT-Unterstützung der Personalarbeit, die bis zu einer grenzenlosen Virtualisierung reicht. Die versammelten Autoren sind Wissenschaftler aus Belgien, Dänemark, Deutschland, Estland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Niederlande, Norwegen, Österreich, Portugal, Schweden, Slowenien, Zypern sowie (noch nicht der EU beigetreten) Neuseeland.

Das Buch ist stilistisch durchwegs gut geschrieben, lässt sich gut lesen und ist auch optisch gut gemacht. Geglückt ist auch die nicht einfache Zusammenführung der vielen Autoren: Wer einmal versucht hat, das Gedankengut von 29 Autoren ganz unterschiedlicher Herkunft unter einen Hut zu bringen, wird sicherlich den beiden Herausgebern ihre uneingeschränkte Hochachtung entgegenbringen. Gleiches gilt für die Leistung, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und damit einen Buchumfang von „unter 300 Seiten“



zu realisieren. Gut zudem, dass neben thesenartigen Überlegungen auch tabellarische Hard Facts präsentiert werden. Sicherlich auch sinnvoll, Themen sehr eng an den Spezialgebieten der Autoren auszurichten: So schreibt eben die Diversity-Forscherin über Diversity.

Dieses Buch wird zwei unterschiedlichsten Zielgruppen gerecht: Es ist erstens in weiten Passagen ein Lehrbuch zum Personalmanagement, wo man das Modell von Chris Bartlett und Sumantra Goshal wie generelle Überlegungen zur Natur eines Human Resource Managements kennenlernt; diese Passagen lassen sich – unabhängig von jeglichem Bezug zu Europa – in den USA ebenso verwenden wie in Europa. Da es um „das“ (eine) Personalmanagement in Europa geht, gibt es zwangsläufig kaum länderspezifische Aussagen, weshalb man wenig von Europa „lernt“, was aber auch nicht angestrebt ist. Dagegen findet man zweitens eine ganze Reihe von interessanten thesenartigen Überlegungen, die zum Weiterdenken und Weiterforschen anregen; exemplarisch zu nennen sind die Diskussion um „Flexibilität und Sicherheit“ sowie der Hinweis auf das Forschungsdefizit bei kleineren und mittleren Unternehmen.

Damit noch einmal zurück zum bereits oben skizzierten Einleitungssatz: Gibt es wirklich „das eine“ europäische HRM, das sich vom amerikanischen HRM abgrenzt? Nach dem vorliegenden Buch wird diese These zumindest nicht falsifiziert. Auf einem sehr abstrakten Niveau scheint diese Einheitlichkeit sogar tatsächlich vorhanden zu sein, allerdings nur sehr unscharf und schwer vom „USA-HRM“ unterscheidbar. Und spätestens jetzt versteht man den richtig gegebenen Suchhinweis auf den klaren Tag.

Zusammengefasst: ein geglücktes und wichtiges Buch!

Saarbrücken, 2.4.2007

Christian Scholz\*

---

\* Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Geb. A54, D – 66041 Saarbrücken. E-mail: scholz@orga.uni-sb.de.