

Brandl, Julia: **Die Legitimität von Personalabteilungen.  
Eine Rekonstruktion aus Sicht der Unternehmensleitung**

*Personalwirtschaftliche Schriften*, hrsg. von D. von Eckardstein und O. Neuberger, Band 22  
Hampp, München und Mering 2005, 231 S., € 27,80

„Should the personnel department be abolished?“ so haben von Zeit zu Zeit Wissenschaftler und strenge Unternehmensleiter immer wieder einmal gefragt. Frau Brandl problematisiert gleich zu Beginn ihrer Arbeit die etwas platte Frage nach dem Nutzen von Personalabteilungen, indem sie feststellt, dass es solche Organisationseinheiten auch (noch) gibt, wenn deren Nutzen sich nicht so ohne weiteres erschließt oder ihre Aufgabengliederung unzweckmäßig erscheint. Deshalb wendet sich die Verfasserin der weiterreichenden Frage zu, wie denn die Legitimität der Personalabteilung begründet und immer wieder hergestellt wird. Die funktionalistische Frage nach dem ökonomischen Beitrag dieser Abteilungen zum Unternehmenserfolg wird auf die Legitimitätsfrage erweitert, bei der wirtschaftlicher Nutzen allenfalls das Mittel zur Herstellung von Legitimität, nicht deren Zweck sei (S. 11). In dieser Perspektive muss die heute wieder geäußerte Kritik an dem ökonomischen Nutzen der Personalabteilung nicht unbedingt geteilt werden, weil sie noch nichts darüber aussagt, ob ihr nicht gleichwohl Legitimität zugesprochen wird.

Um dieser Frage nachzugehen, folgt Frau Brandl konsequenterweise nicht der gängigen, z.B. transaktionskostentheoretischen Argumentation des Pro und Contra einer Personalabteilung. Sie basiert ihre Argumentation vielmehr auf wissenssoziologischen Erkenntnissen und neoinstitutionalistischen Organisationstheorien. Im deutschsprachigen Bereich sind solche Untersuchungen noch spärlich. Die vorliegende Arbeit ist ein überzeugender Beleg für die Erklärungskraft dieses Paradigmas.

Die Autorin widmet relativ breiten Raum der begrifflichen und theoretischen Grundlegung ihrer Arbeit. Neben einem kurzen aber informativen Überblick über bisherige Studien zu Personalabteilungen stellt sie die theoretischen und methodischen Werkzeuge ihrer Arbeit ausführlich dar. Dieser, fast die Hälfte ausmachende Teil ist zwar z.T. etwas elementar, was aber angesichts der in der BWL noch relativ wenig verbreiteten institutionalistischen Betrachtung und der tendenziell dort nicht so positiv gesehenen qualitativen Sozialforschung verständlich ist.

Die zweite Hälfte des Buches enthält die empirischen Ergebnisse und deren Interpretation. Die der Personalabteilung zugeschriebene oder entzogene Legitimität soll aus der Sicht von Unternehmensleitungen erforscht werden. Dazu wurden fünf Interviews mit Leitern/Vorständen von großen Organisationen geführt, die aufwändig interpretiert werden, um an geeignete Kategorien zu gelangen, in denen das Phänomen beschrieben werden kann. Der geringen Zahl der Fälle steht eine umso intensivere und sorgfältige Auswertung und Interpretation gegenüber. Die Arbeit setzt Maßstäbe für Forschungen in unserem Fachgebiet, die qualitative Methoden und Inhaltsanalysen einsetzen.

Die Präsentation der Ergebnisse folgt einem durchgängigen Interpretationsraster und wird zum Teil zu Typologien verdichtet. Trotz dieser an sich relativ großen Anschaulichkeit erschließen sich die Ergebnisse der Studie nicht auf den ersten Blick. Erst im Diskussionskapitel, in dem die eigenen Ergebnisse wieder in den Kontext der einschlägigen Literatur gestellt werden, kommt es zu zusammenfassenden Einschätzungen.

Die Arbeit von Frau Brandl hat der Forschung um Personalabteilungen neue Impulse verliehen. Dem Leser drängen sich schnell weitere interessante Fragen auf, die in dieser Arbeit nicht behandelt werden. So ist die forschungsökonomisch begründete Begrenzung auf die Perspektive der Unternehmensleitung zwar zu akzeptieren, aber die Perspektive etwa der Betriebsräte wäre auch sehr aufschlussreich. Es könnte im Übrigen ja auch sein, dass Personalabteilungen ihre Legitimität (oder wenigstens ihre Existenzberechtigung) gerade aus der Zone des zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat umkämpften Terrains ziehen, in der sie Frieden stiften oder wenigstens Ambiguität tolerierbar machen.

Es ist auch schade, dass Frau Brandl ihre Argumentation nicht historisch untermauert. Sie bezieht sich zwar auf die Arbeit von Baron, der „War and Peace“ um die Personalabteilungen in der Entwicklung der amerikanischen Industrie darstellt. Noch wesentlich aufschlussreicher wären hier die historischen Arbeiten von Jacoby, der die Rolle der Personalabteilungen im Kontext der gesellschaftlichen Interessenlagen und als wichtigen Impulsgeber für den „welfare capitalism“ großer, oft international tätiger amerikanischer Unternehmen in faszinierender Weise herausgearbeitet hat. Eine Rekonstruktion der Rolle von Personalabteilungen in den Wechsellagen der deutschen und österreichischen Wirtschaftsgeschichte steht noch aus.

Trier, 7.7.2005

Hartmut Wächter\*

Reinmann, Gabi / Mandl, Heinz (Hg.): **Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden**

Hogrefe, Göttingen u.a. 2004, 380 S., € 39,95

„Warum noch ein Buch zum Wissensmanagement?“ fragen die Autoren zu Beginn ihrer Einführung. Der Blick auf die vorliegende Literatur beantwortet diese Frage: Was es gibt, ist eine Flut an Praxisliteratur, in der nach wie vor rezeptartige Empfehlungen angepriesen werden. Daneben findet sich zwar eine wachsende Anzahl wissenschaftlicher Auseinandersetzungen zu verschiedenen Facetten des Wissensmanagements, die Aufarbeitung der spezifisch *psychologischen* Bedingungen der Möglichkeit von Wissensmanagement ist jedoch nach wie vor ein Desiderat. Gleichwohl haben unzählige Praxisprojekte inzwischen die Erfahrung gemacht, dass Wissensmanagement-Initiativen gerade an psychologischen Barrieren und damit am Menschen scheitern: Wissensmanagement setzt die *Bereitschaft* und die *Fähigkeit* von Menschen voraus, ihr Wissen offen zu legen, weiterzugeben, neues Wissen zu erwerben und zu nutzen. Die Generierung, Verteilung und Nutzung von neuem und die Verhinderung von „trägem“ Wissen erfordert psychologisch begründete Konzepte, die das Wahrnehmen, Denken, Lernen, Problemlösen, die Motivation und die Emotionen der Menschen in Organisationen fokussieren. Dies erscheint umso dringlicher, als Wissensmanagement integraler Bestandteil organisationales Handelns ist und insofern schon immer existiert hat und auch weiterhin existieren wird. Die „Entdeckung“ des Themas Wissensmanagement in den 90er Jahren und die folgende Managementmodewelle ändern hieran nichts – in den Worten der Autoren: „Wissensmanagement als Schlagwort mag ge-

---

\* Prof. Dr. Hartmut Wächter, Universität Trier, Fachbereich IV – BWL/APO, Universitätsring 15, D – 54286 Trier.

scheitert sein, die Idee des Wissensmanagements, die diesen Namen auch verdient, hat Zukunft.“

Das Buch setzt sich zum Ziel, eine psychologische Fundierung des Managements von Wissen zu erarbeiten, wobei es seinen Gegenstand auf eine breite Grundlage stellt: Mit insgesamt 17 Beiträgen, verteilt auf 6 Abschnitte, leuchtet der erste Teil – „Psychologische Grundlagen“ – eine Vielzahl relevanter Facetten aus: Am Anfang steht die Klärung der beiden Begriffsbestandteile, nämlich „Wissen“, das in einer strukturgegenetischen Sicht expliziert wird (Seiler/Reinmann), und „Management“, fokussiert auf Fragen der Führung, um die genuin psychologischen Momente des Managements herauszuarbeiten (von Rosenstiel).

Es folgt ein Abschnitt über die *kognitiven* Voraussetzungen für erfolgreiches Wissensmanagement mit Beiträgen zu den Stichworten „Sprache“ (Schnotz/Heiss), „Lernen“ (Schnurer/Mandl), „Problemlösen“ (Bertholet/Spada) und „Expertise“ (Gruber/Harteis/Rehr). Es schließen sich zwei Beiträge zu den *motivationalen* Bedingungen des Wissensmanagements an – Grundlegendes zur Bedeutung der Motivation beim Umgang mit Wissen (Nerdinger) und Ausführungen zur Rolle der Autonomie (Prenzel/Seidel/Drechsel). Der vierte Abschnitt versammelt Beiträge zu *emotionalen* Faktoren beim Wissensmanagement, beginnend mit einem grundlegenden Artikel zu Emotionen (Dörner), gefolgt von Überlegungen zur Rolle des Selbst im Wissensmanagement (Schütz/Schröder) und einer Betrachtung des Wissensmanagements aus der Perspektive des Spiels (Oerter). Der fünfte Abschnitt widmet sich den *kooperativen* Aspekten des Wissensmanagements – in arbeitspsychologischer Perspektive (Wehner/Dick/Clases), in der Perspektive der Experten-Laien-Kommunikation (Bromme/Jucks/Rambow) sowie in sozialpsychologischer Perspektive auf Entscheidungen in Gruppen (Mojzisch/Kerschreiter/Schulz-Hardt/Frey). Der letzte Abschnitt schließlich beschäftigt sich mit der *Implementation* von Wissensmanagement, wobei auf Fragen der Mitarbeiterorientierung (Winkler/Mandl), auf Beiträge der Innovationsforschung (Altrichter/Wiesinger) und auf die Denkfigur der Implementation als Designprozess (Reinmann/Vohle) eingegangen wird.

Bemerkenswert an allen Beiträgen in diesem Teil ist, dass sie aktuelle Ergebnisse der psychologischen Forschung aufgreifen und an den jeweiligen Fragestellungen zum Wissensmanagement spiegeln. Auf diese Weise können die Bedingungen der Möglichkeit von Wissensmanagement auf der Grundlage empirischer Forschung beurteilt werden; rezeptartige Empfehlungen und normative Aussagen lassen sich so vermeiden.

Ergänzt wird der Grundlagenteil durch einen zweiten Teil zu „Psychologischen Wissensmanagement-Methoden“, wo sich insgesamt 12 kürzere Beiträge zu drei Themenkomplexen finden. Der Abschnitt zu *Denkwerkzeugen im Wissensmanagement* stellt dabei kognitiv orientierte Methoden vor, nämlich kognitive Werkzeuge als Instrumente des persönlichen Wissensmanagements (Eppler), Mapping-Verfahren zur individuellen Wissensorganisation (Tergan), ein Verfahren zur Diagnose und zum Training erfinderischen Denkens (Rüppell/Vohle) sowie eine portalbasierte Wissensmanagement-Technologie (Spies). Der Abschnitt *Instrumente der Wissenskommunikation* befasst sich mit Trainingsmöglichkeiten zur Förderung kommunikativer Kompetenzen (Henninger), mit dem Einsatz von Bildern zur Wissenskommunikation (Weidenmann), der Methodik des Repertory Grid (Clases) und dem Ansatz der Communities of Practice (Bettoni/Clases/Wehner).

Der dritte Abschnitt schließlich macht auf *Narrative Wissensmanagement-Methoden* aufmerksam: Metaphernanalyse (Moser), ein Training zur Förderung analogen Denkens und Sprechens (Vohle), Story-Telling (Neubauer/Erlach/Thier) sowie Planspiele (Kriz).

Auch die Beiträge in diesem zweiten Teil sind empirisch fundiert, sie fokussieren jedoch stärker das Repertoire psychologisch orientierter *Interventionsmaßnahmen*, was insofern instruktiv ist, als auch hier keine Rezepte vorgestellt werden, sondern potenziell handlungsleitende Modellvorstellungen.

Insgesamt liest sich das Buch nicht nur als eine Darstellung des Wissensmanagements in aktueller psychologischer Perspektive, es gibt auch, dank der Vielzahl namhafter Autoren, die die Herausgeber für die Abfassung der Beiträge gewinnen konnten, einen Einblick in aktuelle psychologische Forschung *state of the art* – am Beispiel des Wissensmanagements.

Hannover, 8.6.2005

Rüdiger Rhein\*

### Lauck, Gero: **Burnout oder Innere Kündigung? Theoretische Konzeptualisierung und empirische Prüfung am Beispiel des Lehrerberufs**

*Wirtschaftspädagogische Studien zur individuellen und kollektiven Entwicklung*, hrsg. v. Hermann G. Ebner, Bd. 4 Hampp, München und Mering 2003, 268 S., € 24,80

Lauck setzt die *Ziele*, „Burnout besser zu definieren“, ein Instrument zur Erfassung von Innerer Kündigung zu erstellen, für Burnout und Innere Kündigung „unterscheidbare Konstrukte zu konzeptualisieren“, diese Differenzierung zu verifizieren u.a.m. Werden diese Ziele erreicht? Zunächst erfolgt eine ausführliche Darstellung von ausgewählten Vorgängerstudien, mehrheitlich zum Burnout. Diese enthält einige Zumutungen, etwa wenn zwischen explorativen Studien und Hypothesen prüfenden Studien nicht unterschieden wird, ebenso wenig zwischen Möglichkeitsaussagen und belegten Tatsachenbehauptungen, zwischen psychisch und psychologisch, belegen und beweisen, zwischen Genese, Ursachen und Bedingungen, oder wenn der Autor glaubt, anderen das Equity-Prinzip oder „das“ Burnout-Konstrukt erklären zu müssen und dabei die neuere Konstruktentwicklung und den klinischen Bezug ignoriert, oder wenn er Aussagen anderer Autoren falsch deutet und ihnen diese Deutung anlastet. Die Einsicht in die Logik statistischer Strukturanalysen blieb ihm verschlossen. Die Vorstellung hierarchischer Regelungsprozesse ist ihm fremd. Auch die oftmals gestelzte, pseudowissenschaftliche Ausdrucksweise (z.B. „Identifikation der Intendiertheit des Disengagements“ u.v.a.m.) fällt unangenehm auf.

Was hat Lauck selbst zu bieten?

*Methode*: Ein Methodenteil ist nur ansatzweise vorhanden: Die Beschreibung der Messinstrumente und ihrer Skaleneigenschaften fehlt. Die Messinstrumente werden nicht einmal genannt; sie müssen mühsam aus anderen Kapiteln erschlossen werden. Innere Kündigung (IK) soll mit Items aus Skalen zu *job involvement* und *organizational commitment* bestimmt werden. Zuzüglich wurden „Ergänzungitems zur inneren Kündigung“, eine kaum reliable Eigenkonstruktion, benutzt. Dass bewährte Items aus der IK-Forschung nicht ge-

---

\* Dr. Rüdiger Rhein, Wiehbergstr. 31, D – 30519 Hannover.

nutzt werden, ist unverständlich. Die Möglichkeiten der Statistik werden nicht ausgeschöpft. Die statistischen Tests werden nur gelegentlich mitgeteilt.

*Ergebnisse:* Zwecks Prüfung „der zentralen Hypothesen“ i.S. der Zielsetzung wurde auf der Basis von 333 Lehrpersonen aus kaufmännischen Schulen unterschiedlichen Typs mittels „Kombination“ der „durch Mediansplits generierten Subskalenintervalle“ zu Involvement, Commitment und der Skala der Ergänzungssitems zur IK eine Gruppe IK-Fälle ( $n = 13$ ) „ohne kritisch starke Burnout-Symptome“ selegiert (S. 134, 181) und anhand der Maslach-Skala eine Gruppe Burnout-Fälle ( $n = 29$ ), die hinsichtlich IK „ohne auffälligen Befund“ ist.

Man könnte nun erwarten, dass die Burnout-Fälle mit den IK-Fällen hinsichtlich anderer Merkmale verglichen werden. Aber dazu sind diese Fall-Gruppen zu klein. Das wird zunächst auch nicht gemacht. Vielmehr wird versucht, die Gruppen zu vergrößern, indem jeweils alle Merkmalsträger, 13-15 IK-Fälle plus 7 Fälle mit Merkmalen beider Symptome bzw. 29 Burnout-Fälle plus die 7 Mischtypen, gegen die Nicht-Merkmalsträger plus die gegenteiligen Merkmalsträger auf Mittelwertdifferenzen geprüft werden: Die Emotionale Erschöpfung und Depersonalisierung ist bei den IK-Fällen etwas stärker als bei den Nicht-IK-Fällen inklusive der Burnout-Fälle (S. 187 f.), in der verminderten Leistungsfähigkeit unterscheiden sich beide Gruppen nicht. *Job involvement*, *work involvement* und *affective commitment* sind bei den Burnout-Merkmalsträgern niedriger, dagegen *continuance commitment* stärker ausgeprägt als bei der Gruppe der Nicht-Burnout-Betroffenen einschließlich der IK-Merkmalsträger. Aspekte der Genese werden nicht erörtert. Insgesamt stehen bei diesem Auswertungsdesign vier falsifizierte fünf verifizierten Hypothesen bzw. Teilhypothesen gegenüber. Das ist hinsichtlich der Modellannahmen wenig überzeugend. Erst wenn die Fokusgruppen der 13 IK-Fälle bzw. der 29 Burnout-Fälle gegen die jeweils Nicht-Betroffenen geprüft werden, kann Laucks Modell insofern bestätigt werden, als dann die Burnout-Fälle stärkere Ausprägungen in Emotionaler Erschöpfung und Depersonalisierung usw. haben, also in den Burnout definierenden Merkmalen. Entsprechendes gilt für diejenigen Merkmale, über welche die IK-Fälle selegiert worden waren. Es wird somit lediglich bestätigt, was vorher per Auswahlverfahren erzeugt worden war. Der Erkenntnisgewinn ist dürftig.

Lauck versucht dann, anhand von Gruppenmittelwerten der 28 Burnout-Fälle, 13 IK-Fälle, der 6 bzw. 7 Fälle mit Merkmalen beider Symptome und der 238 Personen ohne diese Merkmale, zu differenzierenden Aussagen zu Burnout und IK zu gelangen. Dabei hält er Beschwerden (Kopfwegh u.ä.), Fehlzeiten und Nebentätigkeiten für Indikatoren von „Persönlichkeit“. Die statistischen Befunde, z.B. dass die 13 IK-Fälle mehr durch Schülerkontakte belastet sind als die Burnout-Fälle, dass die Fälle sich in den Fehltagen unterscheiden und dergleichen mehr, dürften eher zufällig sein, womit nicht gesagt werden soll, dass sie alle falsch sind. In allen Fällen ist jedoch die Verallgemeinerung der Befunde auf die Grundgesamtheiten fragwürdig. Hier hätte wenigstens mit Modaloperatoren gearbeitet werden müssen. Das hält Lauck nicht davon ab, von „wesentlichen Befunden“ an Stichproben und Populationen zu reden und zu behaupten, dass es gelungen sei, „Burnout und innere Kündigung empirisch zu unterscheiden“. Tatsache ist, dass die Aussage, „Burnout und innere Kündigung (Involvement/ Commitment)“ seien als „differente Konstrukte“ nachgewiesen, durch die Befunde nicht belegt ist. Hier irrt auch der Herausgeber.

Ein Burnout-IK-Unterschied, den Lauck nicht verfolgt hat, liegt darin, dass Burnout als klinisches Syndrom bzw. als „Erschöpfungssyndrom“ in der Internationalen Klassifikation psychischer Störungen ICD-10 unter „Faktoren, die den Gesundheitszustand beeinflussen ...“ geführt wird. Interessant ist auch der Versuch, Burnout unter arbeitsbezogene Neurasthenie zu fassen. Nichts davon gilt für die Innere Kündigung.

Bei den nicht geringen methodischen Defiziten dieser Studie fällt kaum noch ins Gewicht, dass mehrmals Autoren, die im Text genannt werden, im Literaturverzeichnis nicht erscheinen, und umgekehrt, und dass falsch oder widersprüchlich zitiert wird.

*Fazit:* In Anbetracht der unzureichenden Induktionsbasis erscheinen Theorienbildung und Folgerungen hypertroph. Die „zentralen Ziele“ der Studie wurden nicht erreicht. Die Empfehlung für in Management, Weiterbildung und in Schule Tätige dürfte übertrieben sein. Trotzdem soll betont werden, dass Laucks innovativer Ansatz zweifellos zur Hypothesengenerierung beigetragen hat.

München, Mai 2005

Edgar Schmitz\*

### Bürkle, Thomas: **Beschäftigungssicherheit als konstituierendes Element interner Arbeitsmärkte**

Hampp, München und Mering 2004, 370 S., € 32,80

Interne Arbeitsmärkte sind ein in Wissenschaft und Praxis weit verbreitetes, intensiv diskutiertes sowie gleichermaßen umstrittenes Thema. Das Phänomen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens anscheinend in zwei Segmente zerfallen, wird mit der Unterscheidung in eine Kern- und eine Randbelegschaft ausgedrückt. Trotz zahlreicher Veröffentlichungen zu dieser Thematik sind Abgrenzungskriterien zwischen diesen beiden Mitarbeiterkategorien noch immer recht allgemein formuliert: die Fristigkeit der Arbeitsbeziehung, die Humankapitalausstattung der Mitarbeiter im jeweiligen Segment, die ex- und impliziten Bestandteile von Arbeitsverträgen gehören u.a. dazu. Außerdem ist die Brücke dieser eher mikroökonomisch fundierten Forschungsrichtung zur praktischen Personalplanung, für die es extrem wichtig ist, über welche Charakteristika der Arbeitsbeziehungen zu entscheiden ist, kaum geschlagen. Wie der Verfasser betont, ist die Dauerhaftigkeit von Arbeitsbeziehungen und die damit verbundene Beschäftigungssicherheit von Arbeitnehmern ein wesentliches Merkmal des internen Segments. Arbeitnehmer sind nur dann bereit, sich spezifisch ausbilden zu lassen, wenn sie gegen den Verlust des Arbeitsplatzes versichert werden. Selbst wenn die Finanzierung des spezifischen Humankapitals – wie normativ gefordert – ausschließlich durch den Arbeitgeber erfolgt, ist die Amortisationsdauer allein kein adäquates Versicherungselement. Schließlich besteht immer noch die Gefahr der Appropriierung postkontraktueller Quasi-Renten durch den Arbeitgeber, gegen die sich ein Arbeitnehmer entsprechend seiner Risikonutzenfunktion versichern möchte. Andererseits besteht bei Beschäftigungssicherheit für den Arbeitgeber das Problem, dass bei einem im Zeitablauf stochastisch schwankenden Personalbedarf eine Art „Leerkapazität“ aufgebaut wird. Für dieses Risiko könnte der Arbeitgeber eine Gegenleis-

---

\* Prof. Dr. rer. nat. Edgar Schmitz, Institut für Psychologie und Erziehungswissenschaften, Technische Universität, Lothstr. 17, D – 80335 München. E-Mail: schmitz@wi.tum.de.

tung vom Arbeitnehmer erwarten, z.B. Lohnabschläge. Diese Zusammenhänge sind aufgrund von Unsicherheit, asymmetrischer Informationsverteilung zwischen den Vertragspartnern, unterschiedlicher Risikoneigung und Zeitpräferenzen sowie externer Störgrößen sehr komplex. Wie diese Aspekte in eine praktische Personalbedarfsplanung zu integrieren sind, ist weitgehend unklar.

Ziel des vorliegenden Buches ist, ein Modell für die Personalplanung zu entwickeln, das die typischen Elemente der normativen Modellierung mit Erkenntnissen aus verschiedenen Theorierichtungen, v.a. der Theorie der impliziten Kontrakte, verbindet. Zudem soll die Segmentierung des betrieblichen Arbeitsmarktes mit dem Kriterium der Beschäftigungssicherheit begründet werden. Versicherungstheoretische sowie praktische, personalplanerische Elemente werden dazu verknüpft.

Das Buch enthält insgesamt zwölf Kapitel sowie einen umfangreichen Anhang mit Beispielrechnungen. Die fünf Kapitel nach der Einleitung dienen der Grundlegung und umfassen die Darstellung der Implikationen der Beschäftigungssicherheit für eine Arbeitsbeziehung, die Anwendung des Bernoulli-Prinzips auf implizite Verträge sowie die Operationalisierung der Beschäftigungssicherheit innerhalb von Anreizsystemen, in der Personalplanung und unter Berücksichtigung segmentierungstheoretischer Erkenntnisse. Nach diesen Vorüberlegungen wird im siebten Kapitel ein Grundmodell der Personalbereitstellungsplanung im Zusammenhang mit einem optimalen Institutionalierungsgrad entwickelt. Die darauf folgenden drei Kapitel enthalten Erweiterungen dieses Grundmodells um Aspekte des arbeitnehmerseitigen moral hazard, der Bereitstellungs- und Verwendungsmehrdeutigkeiten und der Hierarchie. Im elften Kapitel werden Einflüsse der Konkurrenzsituation des betrachteten Unternehmens auf den Institutionalierungsgrad diskutiert. Schließlich erfolgen im letzten Kapitel einige Schlussbetrachtungen.

Die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit sind wie folgt zusammenzufassen: Es wurde präzise belegt, dass die Beschäftigungssicherheit ein konstitutives Element in Arbeitsbeziehungen darstellt, die den internen Arbeitsmarkt abbilden. Zudem wurde gezeigt, dass aus ökonomischer Perspektive Arbeitnehmer diese Versicherungsleistung nachfragen und sogar bereit sind, dafür einen Preis in Form von Lohnverzicht zu bezahlen. Wie diese Tauschbeziehung durch die Wettbewerbssituation beeinflusst wird, ist interessant erläutert worden. Aus personalplanerischer Sicht sind verschiedene Institutionalisierungsmöglichkeiten zu prüfen, zu denen die Arbeit viele Denkanstöße gibt, v.a. zur Frage, in welcher Relation das typische Normalarbeitsverhältnis und atypische Beschäftigungsvarianten (z.B. Arbeitnehmerüberlassung, Dienstverträge, befristete Verträge) zueinander stehen, wenn die Charakteristika des Internen Arbeitsmarktes einbezogen werden müssen. Weitere Forschungen zum optimalen Institutionalierungsgrad sind vom Verfasser angeregt.

Insgesamt ist das Thema umfassend und sehr informativ bearbeitet worden. Der Verfasser hat ein sehr abstraktes Phänomen von Arbeitsbeziehungen in Unternehmen, den sog. Internen Arbeitsmarkt, konkret im Rahmen der Personalplanung umgesetzt. Dabei hat er viele theoretische Analysen sorgfältig aufbereitet und in die Modellierung umgesetzt. Insbesondere der Aspekt der Beschäftigungssicherheit, die – wie der Titel der Arbeit bereits unterstellt – das wichtigste Element des Internen Arbeitsmarktes darstellt, wurde in interessanten Zusammenhängen diskutiert. Somit enthält die Arbeit sehr viele innovative Erkenntnisse und markiert einen wichtigen Schritt in der Forschung zu Internen Arbeitsmärkten.

Allerdings macht der Verfasser es den Leserinnen und Lesern nicht ganz einfach. Zum einen werden zu viele Grundlagen dargestellt, die ein am unmittelbaren Thema interessierter und fachlich vorgebildeter Leser nicht benötigt; für Einsteiger sind jedoch die Ausführungen in den letzten Kapiteln zu tiefgreifend. Zum anderen ist die Arbeit an vielen Stellen formal überfrachtet. Hiervon hätte Einiges im Anhang platziert werden können. Außerdem erschließt sich angesichts der hohen Kapitelanzahl die Struktur und Argumentationslinie der Arbeit nicht sofort. Viel gewonnen hätte die Arbeit zudem, wenn empirische Fallstudien statt konstruierter Beispiele verwendet worden wären, die hin und wieder etwas ad hoc gewählt wirken.

Abgesehen von diesen kleinen Unannehmlichkeiten ist die Lektüre dieses Buches für diejenigen unverzichtbar, die Klarheiten in der Diskussion über Interne Arbeitsmärkte und eine Verbindung zwischen einem theoretisch interessanten Diskurs und praktischen Personalplanungsproblemen suchen.

Leipzig, 11.2.2005

Silvia Föhr\*

*Jent, Nils Henrik:*

**Learning from Diversity: Gleichwertigkeit ≠ Gleichartigkeit**

Band 2 der Schriftenreihe des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen, Eigenverlag, 2. Auflage 2003, 212 S., SFr. 50,-, <http://www.ifpm.unisg.ch>

*Maier, Christoph: Leading Diversity – A Conceptual Framework*

Band 3 der Schriftenreihe des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen, Eigenverlag, 2002, 458 S., SFr. 50,-, <http://www.ifpm.unisg.ch>

Wenn Dissertationen ohne ISBN-Nummer in Schriftenreihen von Forschungsinstituten erscheinen, besteht immer die Gefahr, dass sie von einem Teil der wissenschaftlichen Gemeinde nicht wahrgenommen werden. In einigen Fällen ist dies sehr zu bedauern, weil die Publikationen einen wesentlichen Beitrag zur Beantwortung aktueller Forschungsfragen leisten könnten. Die nachfolgend besprochenen Bände 2 und 3 der Schriftenreihe des Instituts für Führung und Personalmanagement (IFPM) der Universität St. Gallen wurden bereits im Jahr 2002 publiziert. Es handelt sich um zwei Arbeiten im Bereich Diversity Management, die in Deutschland bisher kaum auf Resonanz gestoßen sind. Und dies, obwohl die Erstauflage des Bandes „Learning from Diversity“ von Nils Henrik Jent (400 Stück) bereits nach einem Jahr ausverkauft war – vermutlich überwiegend in der Schweiz. Da es im deutschsprachigen Raum bisher nur wenige Monographien zum Diversity Management gibt, erscheint auch eine verspätete Rezension der beiden Bücher für das deutsche Fachpublikum interessant zu sein.

A) Beginnen möchte ich mit dem Band „Leading Diversity – A Conceptual Framework“ von Christoph Maier. Es handelt sich um die umfangreiche (458 Seiten), in englischer Sprache verfasste Dissertation eines deutschen Autors, der längere Zeit in Südafrika

---

\* Prof. Dr. Silvia Föhr, Lehrstuhl für Personalwirtschaftslehre, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universität Leipzig, Marschnerstr. 31, D – 04109 Leipzig.  
E-Mail: [foehr@wifa.uni-leipzig.de](mailto:foehr@wifa.uni-leipzig.de).



gelebt hat. Mehrere Kapitel des theoretischen Teils beziehen sich auf die Diversity-Situation und Diversity-Forschung in diesem afrikanischen Land, in dem auch die empirische Studie der Arbeit durchgeführt wurde. Dass Südafrika unter Diversity-Gesichtspunkten besonders spannend ist, liegt auf der Hand: Die dortige politische Wende liegt gerade einmal 15 Jahre zurück und allen Veränderungen zum Trotz wird die Ökonomie immer noch von der weißen Minderheit dominiert. Die Bevölkerung setzt sich aus diversen ethnischen Gruppen mit vielen unterschiedlichen Sprachen zusammen, von denen 11 als offizielle Landessprachen anerkannt sind. Seit 1998 gibt es einen Employment Equity Act, der die Mehrheit der Beschäftigten gegen unfaire Diskriminierung schützen soll. Dennoch werden ethnische Differenzen nach wie vor sehr emotional behandelt und die Führung einer divers zusammengesetzten Arbeitsgruppe wird zur Herausforderung.

Über 100 Seiten des theoretischen Teils der Dissertation sind einem umfangreichen Literatur-Review gewidmet. Der Autor gibt einen Überblick zum Interkulturellen Management, zum Diversity Management, zur sozialpsychologischen Literatur über heterogene Gruppen sowie über die Führungsforschung. Solche Zusammenfassungen sind ideal für Personen, die sich im Themenfeld orientieren möchten. Obwohl die Auswahl der Texte zwangsläufig subjektiv ist (und stets Anlass zu Kritik bietet), gelingt es dem Autor, die für seine Arbeit wichtigsten Forschungsstränge in komprimierter Form darzustellen und kritisch zu bewerten. Außergewöhnlich ist in diesen Kapiteln die Vorstellung der „African Management Movement“. Darüber kann man in den Standardlehrbüchern in der Regel nur wenig lesen.

Aus der kritischen Analyse der US-amerikanischen Literatur wird anschließend eine alternative Diversity-Perspektive abgeleitet, die sich aus drei wesentlichen Elementen zusammensetzt: (1) dem Kaleidoskop des Individuellen, (2) dem sozial-konstruktivistischen Blick auf Führung und (3) der Fokussierung auf Leading Diversity. Mit dem Kaleidoskop-Blick will der Autor die enge Konzentration auf einzelne Merkmale wie Ethnizität oder Gender umgehen. Für ihn besteht jedes Individuum aus einer Vielfalt an Diversity-Attributen, die in einem Kreisdiagramm abgetragen werden können. Einige Aspekte sind im Moment wichtiger als andere, was sich im Zeitverlauf und von Situation zu Situation verändern kann. Der sozial-konstruktivistische Blick auf Führung erkennt eine Vielfalt sozial definierter Realitäten an, denen sich die Führungskräfte stellen müssen. Die Führungsperson soll nicht etwa ihre Realitätswahrnehmung präsentieren und durchsetzen, sondern einen konstruktiven Aushandlungsprozess darüber moderieren. Sie ist „prima inter pares“ und sorgt dafür, dass ein Maximum an verschiedenen Gesichtspunkten in den Führungsprozess einfließen kann.

Unter Leading Diversity versteht Christoph Maier eine aktive Förderung von Vielfalt, die nicht nur auf Impulse von außen reagiert, sondern die positiven Aspekte von Heterogenität in den Mittelpunkt des Interesses stellt. Er grenzt diesen Kernaspekt gegenüber Employment Equity (Reaktion auf moralische und juristische Ansprüche) und Managing Diversity (Vermeiden von Kosten) ab. Leading Diversity zielt dem gegenüber ganz auf den Zugewinn an Flexibilität, Kreativität und Problemlösungskapazität ab. Über die Angemessenheit und Haltbarkeit dieser Unterscheidung kann man trefflich streiten. Dies hat der Autor erkannt und in seinem Vorwort aufgegriffen: „With the presentation of a new theoretical approach to the research field the author intends to initiate an academic discussion both in South Africa and elsewhere“ (S. 10). Zur Diskussion steht eine Konzeption,

die neun Elemente auf drei Dimensionen abbildet: Individuation, Esteem, Uniqueness, Inclusiveness, Humaneness, Dignity, Cross-Fertilization, Trust und Izithunzi. Es würde den Rahmen einer Rezension sprengen, all diese Elemente und ihr Zusammenspiel näher zu erläutern. Hier soll nur kurz auf das spirituelle afrikanische Konzept Izithunzi eingegangen werden. Der Begriff bezeichnet den Schatten oder die Aura einer Person und kann je nach Reputation/Status größer oder kleiner ausfallen. Das damit verbundene Konzept ist auch auf Gruppen, Familien oder Clans übertragbar. Der individuelle Izithunzi kann nur gesteigert werden, wenn auch der Izithunzi der Gruppe davon profitiert (und umgekehrt). Diese Vorstellung macht das Konzept für das Diversity Management so interessant. Insgesamt führt Christoph Maier den Leser auf 30 Seiten umfassend in seine konzeptionellen Elemente und Dimensionen ein.

Im empirischen Teil der Arbeit wird die Anwendbarkeit des theoretischen Rahmens am Beispiel einer Fallstudie überprüft. Der Autor hat den kulturellen Veränderungsprozess (Initiative VUKA) eines Zweigs der First National Bank (FNB Metro) in Südafrika über Monate hinweg begleitet. Sein qualitativer Methodenmix setzt sich aus (teilnehmenden) Beobachtungen, Interviews und Dokumentenanalysen zusammen. Insgesamt wurden 260 Stunden lang Daten gesammelt. Die sehr detaillierte Datenauswertung bestätigt die Relevanz von acht der neun konzeptionellen Elemente im Rahmen der VUKA-Initiative. Darüber hinaus spielten auch die Aspekte Accountability, Vision, Discomfort und Transformation eine besondere Rolle. Der Autor leitet daraus ab, „that the conceptual framework for leading diversity appears to be a valuable contribution to the research field“ (S. 403).

Man könnte jetzt mit den üblichen Kritikpunkten an die Beurteilung dieser Dissertation herangehen: Welche Aussagekraft hat *eine* Fallstudie? Wurde das theoretische Konzept wirklich an diesem Fall überprüft oder vielmehr daraus abgeleitet? Welchen Einfluss hatte die intensive Einbindung des Forschers in das Projekt auf die Ergebnisse? Viele dieser Fragen stellt und beantwortet der Autor in seinem Buch (in zufriedenstellender Weise) selbst. Insgesamt handelt es sich um eine innovative, anspruchsvolle, gut dokumentierte Arbeit in dem weiten Feld der Diversity-Forschung. Christoph Maier öffnet den Blick für die emotionalen und spirituellen Aspekte von Diversity Management, ohne dabei die ökonomischen Kernpunkte aus dem Auge zu verlieren. Der umfangreiche südafrikanische Fall ist spannend aufbereitet und dürfte auf besonderes Interesse der Leserinnen und Leser stoßen. Obwohl (oder gerade weil?) der Autor konsequent die Heranziehung deutschsprachiger Diversity-Literatur vermeidet, ist diese Publikation sehr zu empfehlen.

B) Die Dissertation „Learning from Diversity: Gleichwertigkeit ≠ Gleichartigkeit“ von Nils Henrik Jent ist mit 212 Seiten wesentlich kürzer und komprimierter als der zuvor besprochene Band. Der Autor hat es sich zur Aufgabe gemacht, das St. Galler Management-Konzept (nach Bleicher) auf das Diversity Management zu übertragen. Sein Modell besteht aus den Säulen Diversity-Politik, Diversity-Strategie und Diversity-Instrumente, die voneinander abhängig sind. Da die darin verwendeten Begrifflichkeiten (z.B. Anspruchsgruppen, komparative Kompetenzen, soziodemographische Zielgruppenorientierung) von der üblichen Diversity-Literatur abweichen, empfiehlt sich zunächst eine genaue Lektüre der in der Einleitung vorgenommenen Objektbestimmungen.

Der personalpolitische Grundsatz der Nicht-Diskriminierung bildet die erste Säule des Modells. Nils Jent geht ausführlich auf das traditionelle Verständnis der Nichtdiskriminierung ein, das Gleichartigkeit mit Gleichwertigkeit gleichsetzt. Danach werden nicht-idealtypische Beschäftigte in Organisationen nur dann als gleichwertig anerkannt, wenn sie sich dem Maßstab eines idealtypischen Mitarbeiterprofils anpassen. Trotz aller Anpassungsbemühungen werden sie jedoch nicht als gleich, sondern bestenfalls als gleichartig wahrgenommen. Ihre besonderen komparativen Kompetenzen können nicht zur Entfaltung kommen, wenn sie immer wieder auf soziale Daten (allein erziehend, schwul, behindert, ausländisch) reduziert werden. Dieses traditionelle Verständnis von Nichtdiskriminierung ist zwar komplexitätsreduzierend, wird allerdings den Bedürfnissen ganz unterschiedlicher Arbeitskräfte nicht gerecht und verursacht (Opportunitäts-)Kosten.

Als Alternative bietet der Autor ein dreidimensionales Modell zur Erfassung des Diskriminierungsphänomens an. Der Privilegierungsgrad (1. Dimension) gibt zunächst die Spanne der Diskriminierung bzw. Privilegierung zwischen zwei Gruppen an. Zum Beispiel erfahren Seniors (50 +) in vielen Organisationen gegenüber den anderen Altersgruppen der Belegschaft eine deutliche Mindereinschätzung (geringer oder gar negativer Privilegierungsgrad), der in dem geschlossenen System zur Geltung kommt. Der Besserstellungsgrad (2. Dimension) dokumentiert hingegen das Ausmaß der materiellen Benachteiligung. Unter Bevorteilung versteht Nils Jent auf dieser Dimension jene natürlichen Vorteile, die zum Beispiel ein 6-jähriges Kind gegenüber einer 60-jährigen Person beim Fremdsprachenlernen hat. Am anderen Ende der Skala des Besserstellungsgrades steht eine widernatürliche Benachteiligung, die einer Person von außen aufgezwungen wird, wie z.B. die unterschiedliche Salärierung gleicher Arbeit zwischen Frauen und Männern. Der Ausrichtungsgrad (3. Dimension) gibt schließlich an, zu wessen (Un-)Gunsten die Diskriminierung zwischen Unternehmung und Belegschaft wirkt. Er verdeutlicht zudem, an welchen Stellen Lenkungsinstrumente zur Vermeidung von Diskriminierung im Sinne des Gleichgewichtsdreiecks zwischen Arbeitsmarktlage, Unternehmensperformance und Mitarbeiterbedürfnissen ansetzen können. Aus dem Zusammenspiel der drei Dimensionen ergibt sich ein komplexes Modell, das unterschiedliche Diskriminierungskonstellationen und Lenkungstypen abbildet. Diesen nicht einfachen Stoff sollten sich die Leserinnen und Leser in Ruhe erschließen.

Die zweite und dritte Säule des Gesamtmodells sind der Konzeption und Umsetzung eines soziodemographischen Managing Diversity gewidmet. Der Autor bestreitet entgegen des Mainstream nicht, dass die Orientierung an sozialen Daten Sinn macht. Schließlich wird jeder Mensch meist von einem Aspekt (Ausländer, Frau, Junior...) besonders geprägt. Aus diesem hauptsächlich von der Wesensentwicklung, von der Umfeldsprägung und/oder von der situativen Bedingung beeinflussten, primären sozialen Datum ergeben sich spezifische physiologische Eigenschaften, Verhaltensmuster, Einstellungen und Lebenserfahrungen, die als komparative Kompetenzen genutzt werden können. Allerdings gelingt dies nur, wenn diverse Diskriminierungsfallen bei der Personalgewinnung, Personalentwicklung und Arbeitsorganisation umgangen werden, die Nils Jent ausführlich beschreibt. Er plädiert für eine gezielte Nutzung der unterschiedlichen Talente durch die Zusammenarbeit komplementärer Mitarbeiterkategorien in gemischten Teams. Dieser Prozess sollte durch eine Selbstbeurteilung komparativer Vor- und Nachteile eingeleitet sowie durch bekannte Instrumente zur Optimierung der Arbeitsgestaltung unterstützt werden –

zum Beispiel durch personenorientierte Aufgaben (statt den weit verbreiteten sachorientierten Stellen), durch kompetenz- und aufgabenbezogene Lohnbindung oder auch durch die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Der Autor ergänzt diese Instrumente durch ein besonderes Personalcontrolling, das die gleichwertige Behandlung verschiedener Personengruppen, die Integration der komparativen Kompetenzen sowie die Zufriedenheit der Beschäftigten systematisch erfasst.

Dieses 3-Säulen-Konzept des Managing Diversity wurde im Rahmen der Dissertation nicht empirisch überprüft. Es soll laut Einleitung auch „keine theoretische Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Ansätzen bieten“ (S. 5). Grundlage der Studie sind vielmehr persönliche Erfahrungen von Nils Jent, der einen außergewöhnlichen Lebensweg durchschritten hat. Er ist seit einem schweren Verkehrsunfall in seinem 19. Lebensjahr blind, sprech- und körperbehindert. Seine Schul-, Studien- und Promotionszeit war daher durch eine besondere Vielfalt an Erfahrungen geprägt. Diese Erfahrungen werden im vorliegenden Band auf einer Meta-Ebene reflektiert und in den Unternehmenskontext übersetzt. Das 3-Säulen-Konzept ist im Dialog mit Praktikern und Wissenschaftlern entstanden, deren Kritik jeweils in seine Weiterentwicklung eingeflossen ist. Nils Jent selbst nennt das Resultat seines methodischen Vorgehens eine „erfahrungsbegründete Studie“ (S. 4). Es wird Menschen geben, die ein solches Vorgehen als unwissenschaftlich ablehnen. Weitere potenzielle Leserinnen und Leser dürften sich an der gelegentlich umständlichen, wirtschaftsorientierten Sprachwahl und an den teils sehr komplexen Abbildungen stören. Wieder andere könnten sich über die Auswahl und das Alter der verwendeten (und teilweise im Anhang besprochenen) Literatur aufregen. Wer sich allerdings wirklich für Managing Diversity interessiert und sich von solchen Details nicht abschrecken lässt, dem sei die Lektüre des Buches sehr empfohlen. Es bietet neben der besonderen Perspektive auf die Diskriminierungsproblematik ein in sich geschlossenes, alternatives Modell zur Nutzung komparativer Kompetenzen an. Ob es sich im Organisationsalltag anwenden lässt und daraus ein (kleiner oder größerer) Zusatznutzen für die Organisation entsteht, muss sich in einem nächsten Umsetzungsschritt zeigen. Unter Umständen kann der Autor selbst, der den Kompetenzbereich „HRM and Managing Diversity“ des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen leitet, dazu einen wesentlichen Beitrag leisten.

Trier, April 2005

Günther Vedder\*

---

\* Dr. Günther Vedder, Jg. 1965, wissenschaftlicher Assistent an der Universität Trier, Fachbereich IV/BWL mit dem Schwerpunkt Arbeit-Personal-Organisation, D – 54286 Trier. E-Mail: vedd4201@uni-trier.de.  
Arbeitsschwerpunkte: Neue Organisationskonzepte, Zeitsoziologie, Personalbeschaffung, Diversity Management.