

Freiling, Jörg / Rasche, Christoph / Wilkens, Uta (Hrsg.): **Wirkungsbeziehungen zwischen individuellen Fähigkeiten und kollektiver Kompetenz**

Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management, Band 2, Hampp, München u. Mering 2008, 172 S., € 22.80

Mit dem dominanten strategischen Paradigma des resource-based view sind organisationale Kompetenzen als Wettbewerbsgrundlage in den Mittelpunkt gerückt. Während die Forschung auf organisationaler Ebene weit ausdifferenziert ist, fehlt bislang eine Auseinandersetzung mit der Wirkung organisationaler Kompetenzen („organizational capabilities“) auf die Entwicklung individueller Kompetenzen („skills“). Auch die andere Richtung, d.h. wie individuelle Kompetenzen zur Entstehung und Entwicklung organisationaler Kompetenzen beitragen, ist bislang nur unzureichend erforscht. Der vorliegende Band des Jahrbuchs „Strategisches Kompetenz-Management“ aus dem Jahr 2008 widmet sich der interessanten Frage nach dem Zusammenspiel und der (Co-)Entwicklung von individuellen und organisationalen Kompetenzen. Der Band enthält fünf doppelt-blind begutachtete Beiträge, deren Forschungsinteresse in zwei Kategorien unterschieden werden kann. Die erste Gruppe an Beiträgen (Zborlaski und Wilkens/Grösche) nähert sich der Thematik aus Perspektive der individuellen Kompetenzen und fragt nach den Einflüssen von Gruppen auf deren Ausprägung und Entwicklung. Die zweite Gruppe an Beiträgen (Steinhoff, Freiling/Gersch sowie Hülsmann/Müller-Martini) wählt den umgekehrten Weg und betrachtet aus organisationaler Perspektive – mit Hilfe des resource-based view bzw. des competence-based view – die Rolle von individuellen Kompetenzen (und Akteuren) zur Erklärung von organisationalen Kompetenzen. Die Beiträge im Einzelnen widmen sich folgenden Themenstellungen:

Im ersten Beitrag analysiert *Katja Zboralski* (Das Wechselspiel von individuellem, kollektivem und organisationalem Lernen – Kompetenzentwicklung in Communities of Practice) den Einfluss von Communities of Practice (CoP) auf die individuelle Kompetenzentwicklung. Die Analyse erfolgt theoriegeleitet mit Rückgriff auf lerntheoretische Ansätze, wobei sie zwischen individuellen, kollektiven (i.S.v. Gruppenlernen) und organisationalen Lerntheorien differenziert und über Nonaka/Takeuchi's SECI-Modell die drei Lernebenen zusammenführt. Aus ihrer Sicht dienen CoP als Bindeglied zwischen den unterschiedlichen Lernprozessen und sie tragen daher zur Kompetenzentwicklung auf allen Ebenen bei. Empirische Daten zur Untermauerung ihrer Argumente werden keine präsentiert. Lediglich im Fazit auf S. 27 in Fußnote 7 wird auf ihre Dissertation hingewiesen, wo eine quantitative Überprüfung der Wirkungsbeziehungen offenbar durchgeführt wurde.

Der einzige empirisch ausgerichtete Beitrag in diesem Band wird von *Uta Wilkens und Daniela Gröschke* (Kompetenzbeziehungen zwischen Individuen, Gruppen und Communities – Empirische Einblicke am Beispiel des Wissenschaftssystems) vorgelegt. Die Autorinnen gehen in ihrer quantitativ ausgerichteten Arbeit der Frage nach der Bedeutung kollektiver Bezugssysteme für die individuelle Kompetenzentwicklung nach. Formelle Gruppen und informelle CoP werden als Bezugssysteme verstanden. Mit einem Vergleich von zwei Forschungseinrichtungen zeigen sie, dass entweder formelle Gruppen oder informelle CoP als bedeutsame Lernarenen für die individuelle Kompetenzentwicklung dienen. Die Stellung von formellen Gruppen zu informellen

CoP kann entweder komplementären oder kompetitiven Charakter haben, d.h. die Defizite der formellen Gruppe entweder kompensieren oder die Entfaltung der Handlungsorientierung in der formellen Gruppe konkurrenzieren (einschränken). Unterschiedliche Austauschebenen können nicht summarisch verknüpft werden.

Der theoretische Beitrag von *Fee Steinboff* (Kompetenzbasierte Betrachtung des Konstrukts der Kundenorientierung bei hochgradigen Innovationen) widmet sich dem Thema der Kundenorientierung als dynamische Marketing-Kompetenz. Die Autorin wählt dazu den resource-based view als Analyserahmen und untersucht – wie in ihrer Dissertation – die Bedeutung einer dynamischen Marketing-Kompetenz bei radikalen (explorativen) Innovationen. Als „dynamische Marketing-Kompetenz“ versteht sie die „Intelligenz“ eines Unternehmens, kundenbezogene Informationen zu generieren, in den Innovationsprozess zu integrieren und einen Wissenstransfer zu steuern, um die Kommerzialisierung der Innovation zu ermöglichen. Dynamisch ist diese Kompetenz in Anlehnung an den dynamic capabilities-Ansatz deshalb, weil kontinuierliche Lernprozesse jene Informationen verarbeitbar machen sollen, die zur Hervorbringung und Markteinführung radikaler Innovationen notwendig sind, was die Autorin als Kundenorientierung zum Aufbau neuer Kundenkompetenzen bezeichnet.

Eine fehlende explizit ökonomische Forschungskonzeption für den Dienstleistungsbereich dient *Jörg Freiling und Martin Gersch* (Auf dem Weg zu einer „Dienstleistungstheorie“: das Zusammenspiel individueller und kollektiver Fähigkeiten im Kontext aktueller Theorieentwicklungen) als Ausgangspunkt ihrer theoretischen Arbeit. Mit Hilfe der im ressourcenorientierten Paradigma angesiedelten competence-based theory of the firm bieten sie eine neue Perspektive zur Analyse wertschöpfungsbezogener Besonderheiten von Dienstleistungen, die über die singuläre Betrachtung einzelner Transaktionen hinausreicht. Besonders die Bedeutung des Zusammenspiels der Bezugsebenen Individuum, Gruppe und Organisation zur Erbringung wertschöpfungsorientierter Dienstleistungen wird durch den kompetenzorientierten Zugang verdeutlicht.

Im abschließenden und wiederum theoretischen Beitrag von *Michael Hülsmann und Markus Müller-Martini* (Eignung und Erweiterungsoptionen des „Homo agens“ als ebenenübergreifendes Handlungsmodell kompetenzbasierter Forschung) wird die Konzeptualisierung des „Homo agens“ in der ökonomischen Theorie des competence-based view um den Aspekt der „kognitiven Restriktionen“ erweitert. Durch diesen Schritt wird eine engere Verzahnung zwischen organisationalen und individuellen Kompetenzen hergestellt und individuelle Kompetenzentwicklung in das ökonomische Theoriegebäude integrierbar. Zur Integration der „kognitiven Restriktionen“ wird eine Brückenannahme durch die Methode der abnehmenden Abstraktion konstruiert, durch die auf verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse, allen voran auf Luhmanns Systemtheorie, zurückgegriffen werden kann, ohne sich dem Inkommensurabilitätsvorwurf aussetzen zu müssen.

Als Fazit lässt sich für die Herausgeber des Bandes (Jörg Freiling, Christoph Rasche, Uta Wilkens) das Bestreben herausstellen, ein bislang in den vielfältigen Kompetenzdiskussionen (z.B. individuelle skills und individuelles Lernen, Routinen, practices, organisationale Kompetenzen, dynamic capabilities und organisationales Lernen) wenig beachtetes Thema aufzugreifen. Es ist in der Tat eine spannende Frage, in welcher

Form individuelle und organisationale Kompetenzen interagieren. Ebenso ist von wissenschaftlichem und wirtschaftspraktischem Interesse, welche Rolle intermediäre Systeme wie (informelle) Gruppen in diesem Zusammenhang einnehmen. Die Beiträge zeigen deutlich, dass ein übergreifendes Verständnis von Kompetenzen und von Kompetenzentwicklung die Rolle von Gruppen miteinschließen muss, wo verhaltenssteuernde Werte und Normen verankert und durch soziale Kontrollmechanismen geschützt sind. Zukünftige Forschungsbestrebungen der Kompetenzforschung in diesem Bereich sind wünschenswert, wenngleich stärker auf Ergebnisse der Gruppenforschung (Feldman, 1984) bzw. auf Erkenntnisse aus Forschungen zur Wirkung sozialer Normen aus den behavioral economics (Fehr/Fischbacher 2004) zurückgegriffen werden kann (bspw. im Beitrag von Hülsmann/Müller-Martini). Dadurch können die in diesem Band begonnenen Bemühungen um ein realistischeres Bild der Rolle der einzelnen Akteure im competence-based view weiter gefördert werden.

Im vorliegenden Band ist nur eine einzige empirische Arbeit enthalten. Aus Sicht der scientific community und von Praktikern scheint eine qualitative und quantitative empirische Durchdringung des Zusammenhangs zwischen Individuen, Gruppen und der Organisation bei der Kompetenzausübung sowie bei der -entwicklung notwendig. Hier könnte der Rückgriff auf internationale Diskurse zu (dynamic) capabilities (Ambrosini/Bowman 2009), routines bzw. practices (Feldman/Pentland 2003) zielführend sein, um keine deutschsprachige Parallelwelt in der Kompetenzforschung aufzubauen.

Abschließend ist festzuhalten, dass alle Beiträge sehr breit konzipiert sind und am Ende ein ausführliches Diskussionskapitel fehlt, wo konkret gezeigt wird, in welcher Form die Erkenntnisse zur Entwicklung des Forschungsfeldes beitragen. Außerdem wird zum Teil auf überholte Modelle zurückgegriffen, wie etwa auf das SECI-Modell der Wissensspirale im Beitrag von Zboralski, das zu Beginn der 1990er Jahre entwickelt wurde. Problematisch ist auch der Verweis auf allgemein gültige „dynamische Marketing-Kompetenzen“ im Beitrag von Steinhoff, wo aus ressourcenorientierter Perspektive argumentiert wird, dass alle Unternehmen über diese Fähigkeit verfügen sollen, um radikale Innovationen hervorzubringen. Dies widerspricht substanziell dem Kerngedanken des resource-based view, wo gerade radikale Innovationen auf einzigartigen Kompetenzen basieren müssen, denn andernfalls wäre es anderen Unternehmen leicht möglich, solche Kompetenzvorsprünge wieder wettzumachen. Hier ist auch zu fragen, ob durch die Einbindung von Kunden(-erwartungen) in den Innovationsprozess tendenziell bestehende Entwicklungspfade – durchaus erfolgreich – verstärkt werden, d.h. exploitative Innovationen statt radikalen Innovationen befördert werden. Dies ist eine spannende Frage, die weitere Klärung bedarf, auch mit Blick auf eine sich dynamisch entwickelnde Wettbewerbslandschaft. Zu dieser Thematik kann über den dynamic capabilities-Ansatz auf einigen empirischen Erkenntnissen (Ambrosini/Bowman 2009) aufgebaut werden; ein „besonders großes Forschungsdefizit“ (im Beitrag von Steinhoff auf S. 81) muss nicht zu laut beklagt werden.

Literatur

Ambrosini, V./Bowman, C. (2009): What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management? In: International Journal of Management Reviews. 11(1), 29-49.

- Fehr, E./Fischbacher, U. (2004): Third-party Punishment and Social Norms. In: *Evolution and Human Behavior*, 25(2), 63-87.
- Feldman, D. C. (1984): The Development and Enforcement of Group Norms. In: *Academy of Management Review*, 9(1), 47-53.
- Feldman, M. S./Pentland, B. T. (2003): Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. In: *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.

Wien, 21.2.2009

Wolfgang H. Güttel*

Zdrowomyslaw, Norbert (Hrsg.): **Personalcontrolling – Der Mensch im Mittelpunkt. Erfahrungsberichte, Funktionen und Instrumente**

Deutscher Betriebswirte-Verlag, Gernsbach 2007, 388 S., € 38,00

Ist das Controlling in vielen betriebswirtschaftlichen Bereichen, wie beispielsweise im Rechnungswesen seit Jahren etabliert, und kommt ihm dadurch eine bedeutende Funktion in der Unternehmenssteuerung zu, so wird es im personalwirtschaftlichen Umfeld oft nur nebenbei durchgeführt und von Mitarbeiterseite vielfach auch argwöhnisch betrachtet. Der Herausgeber des betrachteten Buchs, Norbert Zdrowomyslaw, sieht als eine Ursache dafür ein falsches Verständnis von Personalcontrolling, das sich aus einem zu engen oder falschen Fokus auf Kontrolle und Überwachung ergibt („big brother is watching you“) und somit die entscheidenden Aspekte wie Steuerungsfunktion und vor allem auch Kommunikation von Informationen außer Acht lässt (S. 5). Doch auch ein umfassenderes Verständnis spricht nicht immer für eine korrekte Umsetzung. Norbert Zdrowomyslaw warnt vor dem unreflektierten Einsatz von Personalcontrollinginstrumenten. Um zu einer langfristigen und tragfähigen Lösung zu kommen, bedarf es einerseits einer umfassenden Kommunikation zur Akzeptanzsicherung und andererseits eines zielgerichteten Instrumenteneinsatzes. So ist es Ziel des Buchs, Instrumente des Personalcontrollings und deren Anwendungsbereiche vorzustellen und zu erklären. In den Worten des Autors, mit denen er sein Buch auf seiner Internetseite beschreibt, bedeutet dies, „die wichtigsten Facetten des Personalcontrollings als Subfunktion der Unternehmensführung zu verdeutlichen“. Die theoretische Sicht Norbert Zdrowomyslaws wird ergänzt durch Beiträge von mehreren Praktikern, die das Personalcontrolling aus Sicht ihrer beruflichen Tätigkeit beschreiben. Das Buch ist insgesamt in fünf Kapitel gegliedert, deren Inhalt sich wie folgt darstellt.

In der Einführung (Kapitel I, S. 21-26) grenzt der Herausgeber das Buch zu anderen Büchern des Personalcontrollings ab. Sein Anspruch ist es nicht, alle Ausprägungen und Schwerpunkte des Personalcontrollings gleichermaßen zu berücksichtigen oder ein vollständiges praxisgerechtes Umsetzungskonzept vorzulegen, vielmehr soll Studierenden und Praktikern gleichermaßen ein komprimierter, kritischer und praxisgerechter Einblick in die Grundzüge des Personalcontrollings gegeben werden. Das

* Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel, Universität Kassel, Lehrstuhl für Human Resource and Change Management, Nora-Platiel-Straße 5, D – 34127 Kassel.
E-mail: guettel@uni-kassel.de.

Spannungsfeld, dem sich das Buch ausgesetzt sieht, liegt zwischen der Theorie einerseits und deren (teilweisen) Umsetzung in der Wirtschaftspraxis andererseits.

Dies zeigt sich auch in Kapitel II (S. 27-93), das mit der Entwicklung des Personalcontrollings als Querschnittsfunktion zu den Personalmanagementaktivitäten beginnt und mit der Verbreitung des Personalcontrollings in der Praxis sowie Checklisten zu dessen Einführung abschließt. Ausgangspunkt ist ein kurzer und komprimierter Abriss grundlegender betriebswirtschaftlicher Auffassungen und Theorien sowie den sich daraus ergebenden Menschenbildern und personalwirtschaftlichen Implikationen. Inhaltlich umfasst dies die drei laut Autor bedeutenden Ansätze Taylorismus, Human-Relations-Bewegung sowie verhaltenswissenschaftlicher Ansatz. Darüber hinaus wird auf weitere Ansätze und ihre Bedeutung eingegangen, so beispielsweise entscheidungsorientierter, systemorientierter und situativer Ansatz. Ausgehend von diesen Denkweisen mit bedeutendem Einfluss auf die Personalarbeit, wird im weiteren Verlauf auf die Entwicklung der Personalarbeit und ihrer Subfunktion des Personalcontrollings eingegangen. Definitionen und Begriffsdifferenzierungen machen deutlich, dass es nicht „das“ Personalcontrolling gibt, sondern je nach Bezugspunkt oder Blickwinkel unterschiedliche Ausprägungen des Controllingverständnisses verwendet werden sowie passende Organisationsformen und entsprechende Instrumente eingesetzt werden können.

Kapitel III (S. 94-151) beschäftigt sich mit der Aufgabe der Einbindung des Personalcontrollings in das unternehmerische Gesamtsystem. Als zentrale Komponenten werden dazu unternehmensindividuelle Ziele und Zielsysteme an- und beispielhaft auch aufgeführt. Anhand der Ziele und der zugehörigen Systeme können die Mitarbeiter geführt werden. Das Personalcontrolling wiederum soll in diesem Kontext zur verbesserten Gesamtzieelerreichung eingesetzt und zugleich mit eigenständigen Zielen versehen werden. Als Mittel zur Erreichung der auf verschiedenen Managementebenen anzutreffenden Ziele beschreibt der Autor Aufgaben und Maßnahmen, die sich in den verschiedenen Personalmanagementfeldern wiederfinden lassen. Wichtig ist ihm, dass nicht nur Kennzahlen zum Personalcontrolling erhoben werden, sondern auch ein verhaltensorientiertes Controlling durch Kommunikation und Moderation erfolgt, um die Bandbreite zwischen harten und weichen Fakten abzudecken. Verschiedene Beispiele belegen das Aufgabenspektrum. Ein Unterkapitel, das die Unterstützung der Erfüllung der Aufgaben durch den Einsatz von Informationssystemen im Rahmen des Personalcontrollings behandelt, rundet das Kapitel ab.

Kapitel IV (S. 152-241) umfasst eine Auswahl an Instrumenten, die im Personalcontrolling zum Einsatz kommen können, um die zentralen Aufgaben der Identifikation und des Ausbaus von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentialen zu bewältigen. Der Autor nimmt hier eine Systematisierung der Instrumente in drei Kategorien vor, die sich kurz als eher strategisch problemdeckend, eher personalarbeitsbezogen und eher personenbezogen/bewertend charakterisieren lassen. Insbesondere die erste Gruppe bedient die planerische Komponente des Personalcontrollings und hilft den Unternehmen, sich auf mögliche zukünftige Situationen vorzubereiten, Risiken abzuschätzen und die Qualität der Personalarbeit zu sichern. Die zweite Gruppe der personalarbeitsbezogenen Instrumente beschreibt neben bekannten Instrumenten wie Soll-Ist-Vergleich, Kostenbetrachtungen sowie Kennzahlen in verschiedenen Konstel-

lationen und Aufbereitungen unter anderem auch Instrumente, die zur Erfüllung der Informations- und der Planungsaufgabe im Personalcontrolling eingesetzt werden können. Die letzte Gruppe umfasst Ansätze zur Bewertung von Mitarbeitern oder Gruppen von Mitarbeitern unter verschiedenen Aspekten wie beispielsweise Leistung, Stärken und Schwächen oder Humankapital.

Kapitel V (S. 242-347) – und somit das letzte Kapitel – enthält eine Reihe aus von Praktikern verfassten Erfahrungsberichten und Fallbeispielen. Es werden unterschiedliche Auffassungen, Sichtweisen und Konzepte des Personalcontrollings aufgegriffen. Führungskräfte, Mitarbeiter der Personalabteilung, Unternehmensexterne und Vertreter weiterer Interessensgruppen beschreiben, wie sie Personalcontrolling verstehen und wie sie es umsetzen. Auffällig ist hierbei, dass häufig das Personalcontrolling als Querschnittsfunktion nicht von den weiteren Aufgaben des Personalmanagements oder der Personalverwaltung getrennt wird oder werden kann. Für den Leser stellt sich somit auch bei einigen Beispielen die Frage, wo das Personalcontrolling im geschilderten Fall zu finden ist oder ob es sich bei den Ausführungen nicht um originäre Personalmanagementaufgaben handelt. Andere Beispiele hingegen stellen die Aufgaben des Controllings besser heraus und geben einen Einblick in eine praxisadäquate Umsetzung. Abgerundet wird das Buch durch einen Fragenkatalog, der es dem Leser erlaubt, das Gelesene zu reflektieren.

Die Gratwanderung, ein Buch zum Personalcontrolling sowohl für Theoretiker als auch für Praktiker zu schreiben, ist Norbert Zdrowomyslaw gut gelungen. Positiv fällt auf, dass neben etablierten Controllinginstrumenten auch moderne Ansätze wie die Humankapitalbewertung Einzug finden und der Fokus von reinen Soll-Ist-Vergleichen auch auf die Planungs- und Informationsaufgabe des Controllings gelenkt wird. Auch die Tatsache, dass vor dem unreflektierten Einsatz vieler Instrumente gewarnt wird und es laut Autor eben nicht das Standardinstrument gibt, ist positiv hervorzuheben. Allerdings ist und bleibt die Betrachtung von Kosten und Aufwandsposten als ein wichtiger Bestandteil des Personalcontrollings weiterhin erkennbar, was sich in der Anzahl der sich auf diese Größen beziehenden Instrumente ausdrückt (beispielsweise Kennzahlen, Gemeinkostenwertanalyse, Prozesskostenrechnung und Zero-Base-Budgeting). Als ein Schwachpunkt des Buchs sind die Praxisbeispiele anzusehen. Sie bringen in großen Teilen keinen Erkenntnisgewinn, was die Umsetzung oder Einführung eines Personalcontrollings anbelangt. In einigen der Beispiele zeigt sich, dass ein konsequent umgesetztes Personalcontrolling häufig fehlt und ein erhöhter Professionalisierungsbedarf besteht. Dennoch ist das Buch sehr gut geeignet, um das Verständnis des Personalcontrollings als Subfunktion der Unternehmensführung zu erweitern und als strategisch wichtige Aufgabe zu verstehen, sowie um einen Überblick über verschiedenste Instrumente des Personalcontrollings zu erlangen.

Saarbrücken, 30.6.2009

Matthias Bächle*

* Dipl.-Kfm. Matthias Bächle, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsprojekt Kompetenz4HR am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement (Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz) an der Universität des Saarlandes.

Mure, Johannes: **Weiterbildungsfinanzierung und Fluktuation. Theoretische Erklärungsansätze und empirische Befunde auf Basis des Skill-Weights Approach**

Hampp, München und Mering 2007, 199 S., € 24.80

Wenn Arbeitgeber in die generellen Qualifikationen ihrer Mitarbeiter investieren, zahlt sich das auf vollkommenen Arbeitsmärkten nicht aus, da die Mitarbeiter ein höheres Entgelt durchsetzen können. Dies ist ein zentrales Ergebnis der Arbeit von Becker (1964). Seit Sadowski (1980) wird zu erklären versucht, warum Arbeitgeber ganz offensichtlich dennoch generelle Aus- und Weiterbildung finanzieren: Der Arbeitgeber kann durch Bildungsaktivitäten z.B. eine höhere Reputation aufbauen und bessere Informationen über die Ausgebildeten gewinnen. Solche Erklärungsversuche folgen der Beckerschen Unterscheidung zwischen generellem und spezifischem Humankapital. Lazear (2004) hat diese Unterscheidung mit seinem Skill-Weights-Ansatz fundiert bzw. in wichtigen Aspekten weiterentwickelt.

Johannes Mure greift diese Weiterentwicklung auf und zeigt in seiner Arbeit, einer Dissertation an der Universität Zürich, dass der Skill-Weights-Ansatz der Aus- und Weiterbildungsforschung wichtige Impulse geben kann. Mure wertet zunächst Daten der BIBB/IAB-Strukturerhebung zu Erwerb und Verwertung beruflicher Qualifikationen aus, um für Arbeitsplätze, Branchen und die Gesamtwirtschaft empirische Anforderungsprofile zu ermitteln. Dies ist eine direkte Umsetzung der Lazearschen Idee: Ihm zufolge sind praktisch alle Fähigkeiten generell, aber die Arbeitsplätze (bzw. Berufe oder Branchen) unterscheiden sich danach, in welchen Mischungsverhältnissen einzelne Qualifikationen benötigt werden. Englische Sprachkenntnisse und der Umgang mit Bürosoftware beispielsweise sind generelle Fähigkeiten. Nun mag es einen Arbeitsplatz geben, wo ständig englische Verhandlungen geführt werden, sodass den englischen Sprachkenntnissen ein besonders hohes Gewicht auf diesem Arbeitsplatz zukommt. Falls im relevanten Teilarbeitsmarkt englische Sprachkenntnisse im Allgemeinen weniger wichtig sind, so besitzt der Arbeitsplatz spezifische Qualifikationsanforderungen. Die Spezifität von Anforderungen und Qualifikationen ist also hier relativ definiert – sie ergibt sich aus der Differenz zwischen arbeitsplatzspezifischen Anforderungen und den durchschnittlichen Anforderungen in einem Teilarbeitsmarkt.

Empirisch zeigt Mure dann mit Regressionsanalysen unter anderem, dass Arbeitgeber um so mehr in Weiterbildung investieren, je ungewöhnlicher (spezifischer) die Qualifikationsanforderungen des Arbeitsplatzes sind. Der Mitarbeiter kann nämlich diese Qualifikationen nicht ohne Lohnverzicht am externen Arbeitsmarkt anbieten. Arbeitgeber investieren auch dann mehr in die Weiterbildung, wenn der Teilarbeitsmarkt sich insgesamt durch heterogene Qualifikationsanforderungen auszeichnet. Arbeitnehmer mit ungewöhnlichen Qualifikationsanforderungen wechseln zudem weniger häufig den Arbeitgeber. Hierzu nutzt Mure die Spezifitätsmaße, die er mit dem BIBB/IAB-Datensatz ermittelt, als erklärende Variablen in einer Analyse der Wechselwahrscheinlichkeit von Arbeitnehmern mit Daten des Sozioökonomischen Panels.

Die Arbeit ist klar gegliedert. Kapitel I fasst die empirische Weiterbildungsforschung gut strukturiert und kenntnisreich zusammen und führt dann in Kapitel II in den Skill-Weights-Ansatz von Lazear ein. Die Kapitel III und IV enthalten die auf-

wendigen empirischen Analysen, die auf detaillierte Anforderungen auf einzelnen Arbeitsplätzen eingehen und insofern als „Mikro-mikro-Ansatz“ zu verstehen sind, wie Mure dies nennt. Das Schlusskapitel bezieht die Ergebnisse der Arbeit noch einmal auf die Humankapitaltheorie und regt zu weiteren Analysen an. Es fragt sich zum Beispiel, wie sich die Arbeitsplätze und Berufe verändern im Hinblick auf ihr Anforderungsprofil, wenn sich die vorhandenen Qualifikationen wandeln – etwa, wenn keine Diplom-, sondern Bachelor- und Masterabsolventen das Arbeitsangebot prägen. Es ist zu hoffen, dass Mures Arbeit zu einer breiten Rezeption der Lazearschen Weiterentwicklung der Humankapitaltheorie beiträgt.

Literatur

Becker, G. (1964): Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York, Columbia University Press.

Lazear, E. (2004): Firm-Specific Human Capital: A Skill-Weights Approach. NBER Working Paper 9679.

Sadowski, D. (1980): Berufliche Bildung und betriebliches Bildungsbudget. Zur ökonomischen Theorie der Personalbeschaffungs- und Bildungsplanung im Unternehmen. Stuttgart, Poeschel.

Paderborn, 16.3.2009

Martin Schneider*

* Prof. Dr. Martin Schneider, Universität Paderborn, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalwirtschaft, Warburger Straße 100, D – 33098 Paderborn. E-mail: martin.schneider@notes.upb.de.