

Die *Zeitschrift für Personalforschung* ist bemüht, knappe, inhaltlich pointierende Rezensionen abzudrucken. Wenn in dem vorliegenden Fall dem Rezensenten ein größerer Platz eingeräumt und die Rezension als Besprechungsaufsatz veröffentlicht wird, so ist das dem Umstand zu verdanken, dass es an inhaltlicher Auseinandersetzung zwischen „traditioneller“ Personalwirtschaftslehre und „Personalökonomie“ immer noch mangelt. Das von Dieter Sadowski vorgelegte Lehrbuch gibt einen vorzüglichen Anlass und Rahmen, diese Diskussion weiterzuführen.

Es mag ungewöhnlich sein, dass ein Mitautor eines Lehrbuches (Berthel/Becker 2003) ein auf den ersten Blick konkurrierendes Lehrbuch rezensiert. Mit der damit verbundenen Fragestellung hatte sich der Rezensent zunächst nach Eingang einer Anfrage auseinanderzusetzen. Dass letztendlich dieser guten Sitte im vorliegenden Fall nicht gefolgt wird, liegt an den recht unterschiedlichen Zielgruppen und Inhalten der beiden Bücher.

Die Redaktion

Besprechungsaufsatz zu

Sadowski, Dieter: **Personalökonomie und Arbeitspolitik**

Stuttgart, Schäffer-Poeschel 2002, 380 S., € 34.95

#### **Sadowski ist anders!**

Das Lehrbuch von Sadowski ist anders, anders im Vergleich zu den „üblichen“ deutschsprachigen Personallehrbüchern. Der Kanon personalwirtschaftlicher Aufgaben und Instrumente sowie deren potenzielle Wirkungen werden nicht dargestellt. Es steht eine mikroökonomische Denkweise beim grundsätzlichen Einsatz einzelner ausgewählter Personalinstrumente im Vordergrund. Personalpolitische Entscheidungen sind für ihn (arbeits-)marktabhängig, permanent unter Unsicherheit zu treffen. Die dabei betroffenen Parteien (Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Belegschaften, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände) stehen sich in Interessensgegensätzen und Misstrauen gegenüber, können kooperieren oder auch nicht. Im Rahmen einer solchen Ausgangslage argumentiert er auf dem vertrags- und aushandlungstheoretischen Fundament der Institutionenökonomie. Die kurz- und langfristigen finanziellen Wirkungen der einen oder der anderen Personalmaßnahme respektive der jeweiligen Unterlassung solcher Maßnahmen für Unternehmen interessieren ihn daher besonders. Die damit verbundene Orientierung am Objekt „Mittel Arbeitnehmer“ ist so in anderen personalwirtschaftlichen Lehrbüchern nicht vorzufinden.

#### **Für wen und wozu?**

Sadowski richtet sein Lehrbuch an Studierende wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung des Hauptstudiums sowie an Teilnehmer einschlägiger betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen. Er will ihnen aber offenbar etwas anderes vermitteln als dies mit den eher „klassischen“ (beschreibenden, oft unkritischen) Personallehrbüchern angestrebt ist. Eine Thematisierung aller (aus der Sicht des Rezensenten notwendigen) Personalfunktionen unterbleibt. Explizit formuliert er zur Zielsetzung: „Am Ende soll sich der Leser nicht so sehr ein Nachschlagewerk, sondern eher einen Beobachtungs- und Analysestil erschlossen haben. Das Buch beantwortet nicht alle aufgeworfenen Fragen, teils um die Leser zu eigenständiger Lösungssuche anzuregen, teils weil der Autor selbst keine Antworten kennt.“

Mit seiner Argumentation will er insofern Ideen zur Problemlösung vermitteln und diese modelltheoretisch formulieren. Eine solche Zielsetzung ist im Rahmen einer wissenschaftlichen Universitätsausbildung durchaus treffend: Die Vermittlung von methodisch-kritischem Wissen sollte das vorrangige Ziel der Qualifizierung von Studierenden sein; die Inhalte sind zweitrangig. Zu fragen bleibt, ob diese Zielsetzung der Methodenvermittlung auch erreicht werden kann?

### **Zum Inhalt**

Sadowski wählt folgenden Einstieg: „Es ist nicht leicht, zu kooperieren, wenn die Höhe des Ertrages der gemeinsamen Anstrengungen unsicher und seine Verteilung strittig ist. Welchen Spielraum für verbindliche Arbeitsverträge lassen unsichere Märkte? Welche Anreize und Sanktionen können zukünftige Flexibilität bei gleichzeitiger gegenseitiger Verlässlichkeit sichern? ... Interessenunterschiede können zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, aber auch innerhalb der Arbeitnehmerschaft bestehen. Dabei stehen sich teils einzelne Arbeitnehmer und ein Arbeitgeber gegenüber, teils auch ganze Belegschaften oder Gewerkschaften und einzelne Arbeitgeber, oft aber auch Verbände von Arbeitgebern. Die Bedingungen gelingender Arbeitsbeziehungen, individueller wie kollektiver, sind das Thema dieses Buches“ (S. V). Dieses Zitat verspricht eine interessante Lektüre zu vielen Fragen betrieblicher Arbeitsbeziehungen.

Sadowski strukturiert sein Lehrbuch in sechs Teile mit insgesamt 20 verschiedenen Unterkapiteln. Um einen Eindruck über seine Pointierungen zu vermitteln, hier die Gliederung:

- A. Praktische Herausforderungen und theoretische Aufgaben (1. Die personalpolitischen Herausforderungen für die Unternehmen heute, 2. Perspektive, Methoden und Ziele des Buches),
- B. Klassische Unternehmenstheorie: Belegschaftsgröße und -struktur (3. Die Nachfrage nach Arbeit; 4. Humankapitalinvestitionen und die dynamische Nachfrage nach Arbeit),
- C. Personalökonomie: Die Gestaltung der individuellen Arbeitsbeziehungen (5. Der Arbeitsvertrag und die Aushandlung von Arbeitsbeziehungen, 6. Die Lohnform: Anreiz- versus Zeitentlohnung, 7. Das betriebliche Lohnniveau, 8. Das Timing von Entlohnung: Senioritätslohn und Betriebsrenten, 9. Lohn und Karriere),
- D. Arbeitspolitik: Selbstregulierte kollektive Arbeitsbeziehungen (10. Das Unternehmen als Ressourcenpool, 11. Die Aushandlung von Lohn und Beschäftigung, 12. Lohnkompression und Lohnspreizung: Fairness zwischen Arbeitnehmern, 13. Betriebliche Altersversorgung: Zwecke und Rechtfertigungen, 14. Beschäftigungssicherheit: Interessen versus Normen, 15. Unternehmenskultur und impliziter Vertrauensschutz, 16. Personalpolitische Publizität und Vertrauensschutz),
- E. Rechtsökonomie: Der Umgang mit und die Produktion von Arbeitsrecht (17. Das Schlichtungspotential der Arbeitsgerichte, 18. Die Effizienz der Arbeitnehmermitbestimmung, 19. Das Engagement in Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften),
- F. Personalpolitischer Systemwettbewerb (20. Organisationskapital als strategische Ressource).

Die Gliederung zeigt die bereits angesprochene selektive Thematisierung personalwirtschaftlich interessanter Inhalte an – trotz (in diesem Sinne unverständlicher) 338 Textsei-

ten. Dies hängt möglicherweise mit der gewählten Perspektive der vertrags- und aushandlungstheoretischen Analysen zusammen. Sie engt die Auseinandersetzung ein. Die starke Konzentration auf die arbeitsvertraglichen Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (sowie gerade auf entgeltliche Aspekte) ist ein durchaus sinnvolles Vorgehen, sich mit – Teilbereichen – der Personalwirtschaftslehre auseinander zusetzen. Vieles an personalwirtschaftlichen Themen wie Instrumenten bleibt dabei allerdings außen vor. Zumindest hätte der Rezensent in einem personalwirtschaftlichen Lehrbuch mehr als nur stichwortartige Ausführungen zu Personalentwicklungsbereichen und -methoden, zur Arbeits- und Leistungsbewertung, zur Personalauswahlmethodik u. v. a. m. erwartet. Ohne die Bedeutung einer finanziellen Entlohnung unterschätzen zu wollen, so ist die starke Fokussierung auf solche Anreize im Lehrbuch von Sadowski übertrieben – aber vielleicht auch im Rahmen der institutionenökonomischen Ausrichtung kaum anders möglich. Insgesamt hat sich die gewählte thematische Schwerpunktsetzung und Ordnung dem Rezensenten nicht erschlossen, und dies trotz des längeren einführenden Teils (A.1 und A.2).

#### **Wie geht er vor?**

Im Rahmen der institutionenökonomischen Analyse erfolgt zunächst in aller Regel eine abstrakte modelltheoretische Analyse der unterschiedlichen Marktpositionen (der Vertragspartner), ihrer Informationsdefizite und potenziellen Zielkonflikte (auf Basis eines prinzipiellen Misstrauens). Empirische Ergebnisse zu themenspezifischen Hypothesen und Modellimplikationen werden danach *off* vorgestellt und – so die eigene Aussage (S. V f.) – durchaus mehrdeutig diskutiert. Gute mathematische und statistische Grundkenntnisse sind vonnöten, um die ökonometrische Modelldiskussion nachzuvollziehen. In diesem Kontext formuliert Sadowski: „Weil die institutionenökonomische Analyse unterschiedliche Fähigkeiten benötigt, folgen die Kapitel nicht alle dem gleichen Schema, sondern setzen unterschiedliche methodische Akzente. Da jedoch Wiederholung die Mutter des Lernens ist, ist eine Reihe von Kapiteln in der kanonischen Schrittfolge aufgebaut. Der Stil des Arguments wird allmählich abgewandelt: von elementarer über fortgeschrittene Lehrbuchdarstellung bis zur aufsatzähnlichen Argumentation“ (S. VI).

#### **Was fällt besonders auf?**

Für den deutschsprachigen personalwirtschaftlichen Bereich handelt es sich um die erste originäre institutionenökonomische Analyse in einem Lehrbuch.

Auffallend ist, dass die von Sadowski als empirische Fundierung angeführte Diskussion sich oft nur auf jeweils eine empirische Studie (oft in einem anderen Kulturkreis und/oder schon recht alt) bezieht. Exemplarisch eine solche Studie heranzuziehen – und sie so zu interpretieren, wie Sadowski dies tut –, entspricht im Wesentlichen durchaus dem methodischen Lehrziel. Aus den Studien aber allgemeine Schlussfolgerungen zu ziehen, ist nicht treffend. Zwei Beispiele (für viele andere) sollen dies demonstrieren:

- In Kapitel 4.2.3 wird bezüglich der Betriebszugehörigkeitsdauer auf eine Studie mit Daten des sozioökonomischen Panels von 1991 verwiesen. Diese Studie bezieht sich auf Daten von 1984 bis 1987. Insofern ist ein Verhalten von Arbeitnehmergruppen thematisiert, das sich seit Erscheinen des Buches schon 13 Jahre weiterentwickelt hat und sich durch nachwachsende und ausscheidende Arbeitnehmer zwischenzeitlich deutlich verändert haben dürfte.

- In Kapitel 7.3.2 beziehen sich die Ausführungen auf die empirische Studie von Campbell aus dem Jahre 1993. Die US-amerikanischen Daten stammen aus 1980. Können diese Daten aussagekräftig sein für den deutschsprachigen Bereich und dann noch 20 Jahre später?

Es liegen jeweils empirisch ermittelte Indizien vor, mehr aber nicht. Auch hier will ich nicht die Interpretation des im Übrigen sorgfältig dargestellten Vorgehens von Sadowski kritisieren, sondern nur die Schlussfolgerungen, sie erscheinen unangemessen allgemein.

Auffällig ist eine – auch anderweitig in anderen Lehrbüchern vorzufindende – „Unsitte“: Es finden sich kaum Verweise oder weiterführende Hinweise. Seitenweise werden – oft wunderbar formulierte und durchaus nachvollziehbare – Formulierungen zu personalwirtschaftlichen Problemen wiedergegeben, oft aber ohne einen einzigen Literaturhinweis. Zwei unterschiedliche Beispiele (wieder für viele) sollen dies demonstrieren:

- Sadowski bezieht sich auf Seite 187 auf die Dissonanztheorie. Der Leser erfährt nichts darüber, wo er sich näher hierüber informieren kann. Er wird alleine gelassen.
- „Privat hat in der konkreten Situation von VW für die Mehrzahl der interviewten Beschäftigten die Arbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung in der Summe sogar zu einer Aufwertung des Familienlebens geführt, auch wenn wegen der bis 1998 ständig gestiegenen Mehrarbeit das Ausmaß der tatsächlichen Arbeitszeitverkürzung erheblich geringer als erwartet war“ (S. 23). Wo bleibt der weiterführende Hinweis, um diese Aussage nachvollziehen zu können?

Die demonstrierte Vorgehensweise ist für ein Lehrbuch (das ja auch ein Beispiel für die Studierenden und deren eigene wissenschaftlichen Arbeiten sein sollte) aus der Sicht des Rezensenten nicht akzeptabel.

Auffallend ist auch, dass sich die deutschsprachige personalwirtschaftliche Literatur (jenseits der so genannten Personalökonomie) so gut wie gar nicht im Literaturverzeichnis und in der Rezitation wieder findet, mit einer prominenten Ausnahme, nämlich Publikationen des angesehenen Augsburger Organisationspsychologen O. Neuberger. Man mag ja durchaus unterschiedlicher Meinung über die theoretische, methodische und/oder inhaltliche Qualität vieler der einschlägigen Publikationen „klassischer“ Personalwirte sein, sie gänzlich zu ignorieren ist für den Rezensenten nicht nachvollziehbar, und es wirkt arrogant (s. auch Nienhäuser/Matiaske 2001). Mit der von Sadowski selbst geforderten Notwendigkeit einer pluralistischen Ausbildung für die Studierenden der Wirtschaftswissenschaften (S. 26) hat dies wenig zu tun.

Auffallend ist des Weiteren – weiter oben schon genannt –, dass die für Personalverantwortliche notwendigen Instrumente weder in ihren wesentlichen Elementen, noch in ihren potenziellen Wirkungen diskutiert werden – mit Ausnahme natürlich variabler Vergütungen. Dabei hätten sich hier teilweise vertragstheoretische, interessenbezogene Diskussionen angeboten: „Was ist Leistung und wer bestimmt sie?“ – im Rahmen variabler Vergütungssysteme und von Leistungsbeurteilungen, „Wie viel ist eine Arbeit wert? – im Rahmen von Arbeitsbewertungen ... Personalwahlverfahren ... Entwicklungsmethoden ... Evaluationen ... Motivation, Gruppenspezifika und Mitarbeiterführung ... Hier fehlt einiges im Rahmen der Qualifizierung von (zukünftigen) Führungskräften, die diese und andere Instrumente wegen einer doch sehr wahrscheinlich Konfrontation mit ihnen nicht nur inhalt-

lich, sondern auch mit ihrem Zündstoff kennen sollten. Trivial sind die damit verbundenen Fragestellungen jedenfalls nicht, als dass man sie einfach ignorieren sollte. Gerade solche Niederungen der personalwirtschaftlichen Literatur haben ernstzunehmende, oft unzureichende Hintergründe. Sie daher zu missachten ist ärgerlich.

### **Misstrauen, Opportunismus etc.**

Natürlich mag es sein, dass Sadowski die Realität in Unternehmungen wesentlich besser erfasst als der Rezensent. Dort mögen gegenseitiges Misstrauen, Opportunismus, kurzfristig rationales Verhalten an der Tagesordnung sein. Die Erfahrungen des Rezensenten sind andere, nicht das genaue Gegenteil, aber differenzierter. Hier liegen offenbar unterschiedliche Menschenbilder resp. Erfahrungen vor. Allerdings muss man in diesem Zusammenhang konstatieren, dass die institutionenökonomische Analyse gar nicht in der Lage wäre, differenziertere Menschenbilder zu berücksichtigen, sie würde zu komplex und uneindeutig. Offen bleibt dabei die Frage, ob bei den Vertretern der Institutionenökonomie zunächst das Menschenbild vorlag oder das Menschenbild eher die Folge der eingeschränkten Analysemöglichkeiten der Institutionenökonomie ist ... Haben die Institutionenökonomien in der Ausbildung im Zeitablauf flächendeckend Erfolg, so kann man mit Goshal (2005) noch weiter fragen: Werden mit den unterstellten Verhaltensweisen diese nicht gerade erst erzeugt? Werden in dieser Weise ausgebildete Betriebswirte nicht gerade für kooperierendes, einfühlendes Handeln verbildet?

Von der Hand zu weisen sind im Lehrbuch von Sadowski auch gar nicht so sehr die Ausführungen zu möglicherweise opportunistischem Verhalten. Treffenderweise, wenn gleich für den Rezensenten auch in einer überdeutlichen Sprache, stellt er (an verschiedenen Stellen) präzise und knapp die Möglichkeit eines potenziellen Vertragspartners (des Arbeitnehmers) dar, für den Arbeitgeber wichtige Informationen zu verheimlichen. Der Arbeitgeber versucht daraufhin, über Verfahren genau dies zu verhindern. Dass der Arbeitgeber ein solches Interesse hat, liegt auch ökonomisch auf der Hand. Warum wird aber nicht die umgekehrte Vertragsbeziehung, also beispielsweise das „unrealistische Rekrutieren“, die unterdurchschnittliche Vergütung (im Vergleich zu direkten Kollegen) und Ähnliches seitens der Arbeitgeber thematisiert? Dies mag vordergründig kein ökonomisches Problem sein. Wenn man aber bedenkt, dass durch Täuschung seitens der Arbeitgeber möglicherweise Arbeitnehmer bereit sind, einen Vertrag zu unterzeichnen, und nach Eingehen des Arbeitsvertrages festzustellen, dass sie getäuscht wurden, ist deren Commitment für das Unternehmen genauso gefährdet wie durch eine festgestellte Diskriminierung. Insofern liegt hier auch eine ökonomisch relevante Fehlinvestition vor. Die nahezu unkritische Akzeptanz des opportunistischen Verhaltens, die Einseitigkeit des Opportunismus sowie die kurzfristige Perspektive durchziehen das ganze Buch. Manchmal kommt dem Rezensenten der Verdacht, dass Sadowski genau das bewirkt, wovor er an einer Stelle seines Buches (S. 28) offenbar warnt: „Wer seinem Gegenüber von vornherein misstrauisch gegenübertritt, gibt ihm nicht nur keine Chance, sich vertrauenswürdig zu zeigen, sondern setzt zugleich einen Teufelskreis von Misstrauen – Kontrolle – scheinbarem Gehorsam bei tatsächlichem Unterlaufen und verschärfter Kontrolle in Gang. Wer sich durch Kontrollen gekränkt fühlt, wird sich dagegen wehren – und am Ende vielleicht tatsächlich Misstrauen verdienen.“



### Verhaltenswissenschaften und Institutionenökonomie

Recht gespannt war der Rezensent auf das angekündigte Kapitel 1.3.5 „Verhaltenswissenschaft und Unternehmenstheorie“. Nach der Lektüre der knapp acht Zeilen zu diesem Teilkapitel stellte sich Enttäuschung ein. Sehr gerne hätte ich etwas von Sadowski zum Zusammenhang gelesen. Die wenigen Sätze haben allerdings nichts zur Aufhellung beigetragen.

An einer Stelle bemerkt Sadowski: „Firmentreue, Arbeitsethos, Ehrlichkeit, humane Arbeitsbedingungen, Integrität, Würde – all das sind weiche, nicht explizit kontrahierbare „Güter“, deren Vorkommen und Mangel nicht objektiv, sondern nur subjektiv, in der Wahrnehmung der sich betroffenen Fühlenden gespürt und erfahren werden, die gleichwohl handlungsbestimmend sein können. Ihre Vernachlässigung nicht nur in der Markttheorie, sondern auch in der ökonomischen Theorie unvollständiger Verträge wird zunehmend kritisiert (Albach 1997).“ (S. 84) Es mag sein, dass innerhalb „seiner“ Theorie dies neuerdings zunehmend kritisiert wird, die Kritik an solchen Vernachlässigungen ist allerdings schon Jahrzehnte alt. In der sozialwissenschaftlich offeneren betriebswirtschaftlichen Literatur liegen sehr viele Belege für solche Aussagen vor. Bei allem Respekt für die vorzufindende Sensitivität, die präzisen Formulierungen, die kritische Distanz und Ähnliches von Sadowski, ist doch eine solche Aussage für den Rezensenten nicht akzeptabel. Es wird der Eindruck hinterlassen, als ob nur die Ansichten der Institutionenökonomien wahrnehmenswert und treffend sind. Dabei ist Sadowski nicht generell zu unterstellen, dass er die Annahmen der Institutionenökonomie einfach übernimmt. Er äußert sich selbst an verschiedenen Stellen kritisch zu der einen oder anderen Modellannahme. Sinnvoll wäre es hier gewesen, über Quellenangaben bzw. weiterführende Literaturangaben dem Leser die Gelegenheit zu geben, diese umstrittenen Thesen anderweitig ausführlicher nachvollziehen zu können.

Was die anderenorts vorgeworfene Theorielosigkeit verhaltenswissenschaftlichen Aussagen betrifft, sind viele Formulierungen von Sadowski zumindest interessant. Sie sind – für ein wissenschaftliches Lehrbuch – nur „aus dem Bauch heraus“ formuliert. Auch hierzu zwei Beispiele (für sehr viele):

„Wenn der Lohn flexibilisiert wird, die Karriereerwartungen diffus werden und sogar die Beschäftigung selbst fortwährend zur Disposition steht, sinkt vermutlich die Bereitschaft zum Einsatz für das Unternehmen. Dem Wettbewerb zwischen den dezentralen Einheiten ... können mögliche Kooperationserträge und Synergien zum Opfer fallen. Konkurrenz statt Kollegialität, kurzfristiger (Ressort-)Egoismus statt langfristiger Unternehmensorientierung, strategische Informationszurückhaltung statt Offenheit – all das gefährdet nicht nur die beabsichtigte Effizienzsteigerung durch ‚moderne‘ Anreizinstrument und Organisationsformen, sondern kann das genaue Gegenteil bewirken“ (S. 7).

„*Arbeitnehmer* suchen in der Regel eine Beschäftigung, um damit ein Einkommen zu erzielen, das es ihnen erlaubt, einerseits ihre Konsumbedürfnisse an den Märkten für Güter und Dienstleistungen zu stillen, andererseits für ihre Familie ... zu sorgen sowie ihre bürgerlichen Rechte wahrzunehmen. ... Arbeitnehmer ziehen um ihrer Planungssicherheit willen stabile Einkommensströme stark variierenden vor, und sie beurteilen Arbeitgeber oft im Hinblick aufs besondere Risiko des vollständigen Einkommensausfalls, also einer Entlassung oder des Arbeitsplatzverlustes bei Schließung ...“ (S. 74).

Sadowski schafft es oft in wenigen Sätzen, teilweise sprachlich bewundernswert formuliert, die vermutlich treffenden Interessen und grundlegenden Aspekte der Verhaltensdeterminanten von Arbeitnehmern präzise zu formulieren. Die verschiedenen

Verhaltensweisen von Mitarbeitern sind letztendlich aber individuell und organisationspsychologisch begründbar bzw. basiert. Entsprechende Literaturquellen aus anderen sozialwissenschaftlichen Disziplinen und der Betriebswirtschaftslehre zur Stützung seiner Aussagen werden jedoch seltsamerweise nicht angeführt. Dass es auch anders geht, zeigt Jost (2001).

#### **Zum Fazit des Rezensenten**

Dass Sadowski technisch sein Metier beherrscht, ist bekannt. Dass er sich nicht scheut, auch innerhalb seiner Scientific Community unangenehme Dinge anzusprechen – sowohl innerhalb seines eigenen Theoriegebäudes als auch zu anderen Theorien –, ist ebenfalls bekannt, vielfach auch geschätzt. Auch viele seiner Formulierungen sind brillant. Leider nutzt er diese Kompetenz aus der Sicht des Rezensenten nicht ausreichend für sein Personallehrbuch, um den Lesern eine pluralistische geprägte, offene systeminterne wie -externe Diskussion zu personalwirtschaftlichen Fragen zu bieten.

Die ökonomische Ausrichtung, die Argumentationsbasis und die Diskussionsgegenstände von Sadowski weisen durchaus auf eine größere Lücke der personalwirtschaftlichen Lehrbuchliteratur hin. Die konfliktären Beziehungen der verschiedenen Arbeitsvertragsparteien mit vielfachem Hintergrund werden dort oft sogar ignoriert sowie viele ökonomische Auswirkungen vernachlässigt. Sadowski thematisiert viele Aspekte, die in anderen Lehrbüchern leider fehlen. Der personalwirtschaftlichen Literatur tut es von daher gut, dass eine verstärkte ökonomische Perspektive aus der Sicht eines investierenden Arbeitgebers eingenommen wird. Doch eine solche Perspektive muss nicht unbedingt mit einer Basis in der Institutionenökonomie verknüpft sein. Wegen der engen verhaltenswissenschaftlichen Annahmen (und theorieimpliziten Behinderungen) wirkt dieser theoretische Bezugsrahmen eher kontraproduktiv.

Eine spezifische modelltheoretische geformte Methodik kann mit Hilfe des Lehrbuches tatsächlich vermittelt werden. Diese Methodik ist aber nur eingeschränkt zur Auseinandersetzung mit personalwirtschaftlichen Problemstellungen geeignet. Insofern werden aus der Sicht des Rezensenten die Zielgruppen des Buches nicht ausreichend zufrieden gestellt – allenfalls zur Prüfungsvorbereitung an personalökonomisch orientierten Lehrstühlen. Praktiker generell – keine eigentliche Zielgruppe des Lehrbuches – werden vermutlich wenig mit dem Lehrbuch anfangen können – trotz der angekündigten Fallstudien. Es ist schade, diese Adressatengruppe außen vor zu lassen mit den (nicht gewählten) Inhalten und der Vorgehensweise. Sie ist auf kritische Begleiter seitens der Betriebs- und Personalwirtschaftslehre angewiesen, die ihnen helfen, mit praktischen Problemen sinnvoll umzugehen. Allerdings muss man sie dort abholen, wo sie stehen.

Einen Kontrapunkt so zu setzen, wie Sadowski es vornimmt, ist nicht unverständlich, aber allenfalls ein erster Schritt für ein Lehrbuch. Die einengende Perspektive ist für eine Monografie durchaus opportun, für ein Lehrbuch (im klassischen Sinne) ist die Nicht-Thematisierung vieler Handlungsfelder jedoch nicht akzeptabel. Vermutlich aus dem gleichen Grund verweist A. Dilger (2006) in einer Besprechung auch auf die zusätzliche Lektüre des Standardwerks zur Personalökonomik von E. P. Lazear (Backes-Gellner/Lazear/Wolff 2001; Wolff/Lazear 2001). Diese zusätzliche Lektüre würde die hier besprochenen prinzipiellen Probleme aber in keiner Weise lösen helfen.

**Literatur**

- Backes-Gellner, U./Lazear, E. P./Wolff, B. (2001): Personalökonomik. Fortgeschrittene Anwendungen für das Management. Stuttgart.
- Berthel, J./Becker, F. G. (2003): Personal-Management. Stuttgart.
- Dilger, A. (2006): Besprechung der Personalökonomie und Arbeitspolitik. Internet: [http://www.amazon.de/Personal%26oekonomik-Arbeitspolitik-Dieter-Sadowski/dp/3791018345/sr=8-5/qid=1158291112/ref=sr\\_1\\_5/303-1659056-5953819?ie=UTF8&s=gateway](http://www.amazon.de/Personal%26oekonomik-Arbeitspolitik-Dieter-Sadowski/dp/3791018345/sr=8-5/qid=1158291112/ref=sr_1_5/303-1659056-5953819?ie=UTF8&s=gateway) [14.09.2006].
- Ghoshal, S. (2005): Bad management theories are destroying good management practices. In: Academy of Management Learning & Education, 4, 75-91.
- Jost, P.-J. (2001): Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung. Wiesbaden 2001.
- Nienhüser, W./Matiaske, W. (2004): Sinnprovinzen in der Personalwissenschaft – Befunde einer empirischen Untersuchung. In: Zeitschrift für Personalforschung, 18(2), 117-138.
- Wolff, B./Lazear, E. P. (2001): Einführung in die Personalökonomik. Stuttgart 2001.

Bielefeld, 25.9.2006

Fred G. Becker\*

**Lehndorff, Steffen (Hg.): Das Politische in der Arbeitspolitik.  
Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung**  
edition sigma, Berlin 2006, 277 S., € 19,90

Der Sammelband „Das Politische in der Arbeitspolitik“ enthält neben einer umfangreichen Einleitung des Herausgebers insgesamt acht Fachbeiträge, die alle am Institut für Arbeit und Technik (IAT) in Gelsenkirchen entstanden sind. Die interdisziplinären Beiträge decken die ganze Breite des Themenspektrums im Forschungsschwerpunkt Arbeitszeit und Arbeitsorganisation am IAT ab. Sie bauen nicht systematisch aufeinander auf oder weisen auf ein abgerundetes Konzept im Hintergrund hin. Es obliegt vielmehr dem Leser, die Querverbindungen zwischen den interessanten Fragestellungen und Einzelthemen selbst herzustellen.

Die Zweiteilung des Bandes in einen Bereich *Betriebliche Arbeitszeitgestaltung ohne Kompass und Ruder?* und den Teil *Institutionen zwischen Deregulierung und Neubegründung* wirkt etwas künstlich. Angeblich sollen zunächst „Befunde und Einschätzungen zu Problemen und Tendenzen betrieblicher Arbeitspolitik“ eine Plattform für jene Beiträge bilden, „die aus unterschiedlichen Perspektiven das Zusammenspiel von Akteuren und Institutionen sowie der Politik von Akteuren in verschiedenen Arenen betrachten“ (S. 14). Tatsächlich vermischen sich die beiden Zielsetzungen in nahezu jedem Beitrag. Als größere Themenkomplexe sind vielmehr *Arbeitszeiten*, *Dienstleistungsarbeit* sowie *neue Formen der Arbeitsorganisation* erkennbar, zu denen die *Aushandlungsprozesse* und *Interessenvertretungspolitik* querlaufen.

Den Beiträgen kommt zugute, dass sie alle an einem Forschungsinstitut entstanden sind, das häufig mehrere Projekte mit vergleichbaren Fragestellungen in unterschiedlichen Anwendungsfeldern bearbeitet. Die Analysen zu *Betriebsräten unter Handlungsdruck* (Thomas Häpeter) sowie zu *Markt und Organisation in der Dienstleistungsarbeit* (Steffen Lehndorff/Dorothea Voss-Dahm) basieren auf studienübergreifenden Befunden. Gabi Schilling und

---

\* Prof. Dr. Fred G. Becker, Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal und Unternehmensführung, Universitätsstr. 25 (V8-206), D – 33615 Bielefeld. E-mail: [LstFGBecker@wiwi.uni-bielefeld.de](mailto:LstFGBecker@wiwi.uni-bielefeld.de).



Erich Latniak greifen bei ihrem Beitrag zur *Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle in kleinen und mittleren Unternehmen* auf ihre umfangreichen Beratungs- und Evaluationserfahrungen zurück. Auch die Beiträge von Anja Gerlmeier zur *Nachhaltigen Arbeitsgestaltung in der Wissensökonomie* (Fallstudien) und von Sebastian Schief zu *Nationalen oder unternehmensspezifischen Mustern der Flexibilität* (Auswertung eines europäischen Datensatzes) sind empirisch gut fundiert und arbeiten den Stand der Forschung auf.

Mit am interessantesten erscheint dem Rezensenten die *Bilanz der Organisationsveränderungen seit den 90er Jahren* von Erich Latniak zu sein. Dort geht es um die Frage, ob sich aus den neuen Organisationskonzepten tatsächlich *mutual gains* oder win-win-Situationen ergeben haben. Der Autor greift auf die Ergebnisse diverser Untersuchungen zurück, die mit umfassenden Stichproben aus Beschäftigtenbefragungen gearbeitet haben. Daraus wird eine spannende historische Bestandsaufnahme zur Umsetzung von Reorganisationen in den Unternehmen. Fazit: Nicht immer treten nach Organisationsveränderungen positive Produktivitätseffekte auf und lassen sich kausal darauf zurückführen. Allerdings spricht einiges dafür, dass solche Maßnahmen zu einer höheren Produktivität beitragen können. Die Datenlage zur Veränderung der Belastungssituationen unter neuen Organisationsformen ist insgesamt dürftig. Eine nennenswerte Verbesserung der Arbeitszufriedenheit lässt sich in diesem Zusammenhang nicht nachweisen. Die Zeit- und Ressourcenrestriktionen beeinträchtigen offensichtlich die Chancen für eine belastungsreduzierende Arbeitsorganisation. *Mutual gains* sind in Zeiten einer dezentralen Mangelverwaltung eher selten. Bei der Verteilung möglicher *gains* sollte es daher vor allem um Gerechtigkeit und Transparenz gehen, um zukünftige Frustrationen zu vermeiden. Stefan Lehndorff schreibt in seiner Einleitung zu dieser Situation: „Nachhaltige Arbeitsgestaltung kann am ehesten konkretisiert werden durch die Organisation von Selbstverständigungsprozessen unter den Beschäftigten, anknüpfend an den Konflikten im Arbeitsalltag“ (S. 15).

Das Politische in der Arbeitspolitik zeigt sich in der Einflussnahme von betrieblichen, überbetrieblichen und staatlichen Akteuren auf Arbeitsprozesse in den Unternehmen. Mehrere Beiträge des Bandes gehen auf die Funktion der politischen Arenen (z.B. die Beziehungen der Betriebsräte zum Management) und Institutionen (Tarifverträge, Betriebsverfassung...) ein. Darüber hinaus interessieren auch die Wechselwirkungen zwischen den Arbeitsbedingungen im Betrieb und der sonstigen Lebenswelt der Beschäftigten. Die Essenz des Buches fasst der Herausgeber auf Seite 25 folgendermaßen zusammen: „Der Betrieb ist nicht zu verstehen, wenn man nur den Betrieb betrachtet“. Neue Organisationskonzepte, Formen der Arbeitsgestaltung oder auch flexible Arbeitszeitmodelle entstehen stets unter spezifischen Rahmenbedingungen und sind Ergebnis politischer Aushandlungsprozesse. Jedes Unternehmen existiert daher in einem Netz von Politik, das bei allen Analysen mit einbezogen werden muss. Die hohe Arbeitslosigkeit in Deutschland reduziert die Arbeitspolitik allerdings häufig auf die Sicherung akut bedrohter Arbeitsplätze und drängt sie damit in die Defensive. Ideen für eine nachhaltige Arbeitsgestaltung haben es in Zeiten des permanenten Absenkens von Zumutbarkeitsschwellen schwer.

Dieser Sammelband regt neue Ideen an und ist daher unterschiedlichen Lesergruppen sehr zu empfehlen. Zum einen allen Studierenden und Einsteigern in den Bereich Arbeitsforschung, die sich über die historische Entwicklung, aktuelle Forschungsergebnisse und mögliche Zukunftsszenarien in den genannten Themenbereichen informieren möchten.

Die umfangreichen und fundierten Artikel (22-38 Seiten) geben dazu sehr gute Überblicke. Andererseits ist der Sammelband für jene Soziologen und Betriebswirte relevant, die sich für die politische Dimension der Arbeitsforschung interessieren und sich mit den umfangreichen IAT-Publikationen bisher weniger beschäftigt haben. Die fachlichen Insider werden in dem Buch viele Gedanken und Analysen wiederfinden, die ihnen aus anderen Publikationen bereits vertraut sind.

Trier, September 2006

Günther Vedder\*

Lehmann, Friedrich-Wilhelm (Hg.): **Der Arbeitnehmer im 21. Jahrhundert. Tarifverträge im Wandel!? Balance zwischen wirtschaftlicher Vernunft und sozialer Gerechtigkeit, kollektiver Vormundschaft und individueller Freiheit – Deutschland und Europa –**

*Schriftenreihe Wirtschaftskolloquium*, hrsg. von Friedrich-Wilhelm Lehmann, Band 2  
Hampp, München und Mering 2005, 346 S., € 32.80

Im zweiten Band der Reihe Wirtschaftskolloquium werden überwiegend Beiträge zu den Tarifverträgen, die vom Arbeitgeberverband Dienstleistungsunternehmen (ar.di) e.V. veranstaltet wurden, behandelt. Dieser Band ist zugleich dem verstorbenen Arbeitsrechtler Prof. Dr. Heinze gewidmet. Die hier erschienenen Beiträge haben insgesamt einen vielfältigen Charakter; dies entspricht einem Merkmal vieler Tagungsbände, da regelmäßig eine größere Zahl von Autoren zu einem breiten Oberthema zusammengeführt wird. Im vorliegenden Band werden vor allem verschiedene Aspekte der „Flexibilisierung von Flächentarifverträgen“ behandelt.

Flächentarifverträge haben generell sinnvolle Funktionen der ordnenden und schützenden Gestaltung von Arbeitsbeziehungen. Mit dem wirtschaftlichen Strukturwandel von einer Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft und der Internationalisierung der nationalen Wirtschaft hat sich nach allgemeiner Einschätzung die Notwendigkeit von Veränderungen in Richtung von Differenzierung und Flexibilisierung des vorherrschenden Systems der Flächentarifverträge verstärkt. Die Begriffe der tariflichen Differenzierung und Flexibilisierung bedürfen allerdings einer inhaltlichen Konkretisierung. Unter den verschiedenen Optionen (vgl. Kap. 6, 16) wird der Vorschlag der Ergänzung von Flächentarifverträgen durch „tarifliche Module“ hervorgehoben (vgl. Kap. 6, 9), welcher von Heinze mitentwickelt und empfohlen wurde.

Das modulare Konzept von Tarifverträgen zielt auf spezifische Teil-Tarifverträge, die sich auf einzelne Unternehmen, Unternehmensgruppen oder Tätigkeitsbereiche beziehen können, sich also in ihren jeweiligen Geltungsbereichen beschränken, um in Ergänzung zu Flächentarifverträgen je besondere Arbeitsbeziehungen tariflich zu regeln. Der spezifische Zuschnitt der einzelnen Tarifmodule setzt eine von den zuständigen Tarifparteien vereinbarte Abgrenzung homogener Bezugseinheiten oder Schnittmengen voraus, um funktionale betriebs- oder bereichsnahe Ergänzungen zu allgemeinen Flächentarifverträgen zu

---

\* Dr. Günther Vedder, Wissenschaftlicher Assistent an der Universität Trier, FB IV/ Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkt Arbeit-Personal-Organisation, D – 54286 Trier. E-mail: vedd4201@uni-trier.de.

verhandeln und zu vereinbaren. Nach der einschlägigen Literatur zur Tarifpolitik handelt es sich um eine Form der „organisierten Dezentralisierung“ von Tarifverträgen (Traxler), die von den Tariforganisationen unter Mitwirkung von betrieblichen Interessenvertretungen gestaltet werden können.

Für einen solchen Vorschlag sprechen viele Argumente, die sich gegen eine mangelnde Differenzierung der Flächentarifverträge in der BR Deutschland wenden. Die Klagen über allzu standardisierte, einheitliche Flächentarifverträge haben zweifellos eine stärkere Berechtigung bei heterogenen Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen in Klein- und Mittelunternehmen sowie zunehmenden internationalen Schocks der einzelwirtschaftlichen Entwicklungen. Was sind die Vor- und Nachteile einer organisierten Dezentralisierung mittels tariflicher Module? Größere Transaktionskosten der Tariforganisationen durch schwierige Verhandlungen und eine geringere Transparenz von Tarifverträgen können keine überzeugenden Gegenargumente sein. Im Falle von funktionalen Defiziten unspezifizierter Flächentarifverträge (mangelnde einzelwirtschaftliche Differenzierung, Mitgliederprobleme der Tariforganisationen, Tariffucht von Unternehmen etc.) müssen sich die Tarifparteien vielmehr zu einer Umsetzung von Formen der organisierten Dezentralisierung im Interesse der Erhaltung der Tarifautonomie verpflichten. Die konkreten Formen der Umsetzung mittels tariflicher Module, tariflicher Öffnungsklauseln oder Firmentarifverträgen müssen die zuständigen Tariforganisationen in der tarifpolitischen Praxis finden. Die Umsetzung gehört ohne Zweifel zu den aktuellen Herausforderungen einer funktionalen Tarifautonomie.

Politischer Klärungs- und Handlungsbedarf („gesetzliche Dezentralisierung“ von Tarifverträgen) besteht aus Sicht vieler Ökonomen auch zu Gunsten betrieblicher Bündnisse zur Beschäftigungssicherung in Relation zu Tarifverträgen (vgl. Kap. 13 des vorliegenden Bandes). Das Günstigkeitsprinzip gemäß § 4, Abs. 3 TVG erfordert eine gesetzliche Klarstellung. Die Auslegung des Bundesarbeitsgerichts, die mit der Burda-Entscheidung vom 20.04.1999 bestätigt wurde („unzulässiger Sachgruppenvergleich“ von betrieblichen Lohn- oder Arbeitszeit-Konzessionen versus Beschäftigungssicherung), erscheint einer breiten Mehrheit von Ökonomen kaum verständlich. Im Übrigen besteht ein Widerspruch zu § 92a BetrVG, welche den Betriebsparteien Aufgaben der Beschäftigungssicherung und -förderung explizit zuweist.

Auch die Sperrwirkung des § 77, Abs. 3 BetrVG für tarifungebundene Unternehmen bedarf einer gesetzlichen Klarstellung, da das Prinzip der negativen Koalitionsfreiheit (Art. 9, Abs. 3 GG) insoweit der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts widerspricht.<sup>1</sup>

Vertreter von Dienstleistungsunternehmen fordern zudem stärkere inhaltliche Flexibilität in den Tarifverträgen, vor allem in den Regelungen der Arbeitszeiten (vgl. Kap. 10). In den Dienstleistungsbetrieben besteht vielfach ein überproportionaler Bedarf an zeitlich flexiblen Regelungen. Die Tarifparteien haben hierzu allerdings bereits ein breites Spektrum an Lösungsmöglichkeiten vereinbart. Auch Aktionen entgeltlicher Flexibilität mittels Beteiligungsentgelten der Mitarbeiter werden in einem Fallbeispiel (Kap. 15) vorgestellt.

---

<sup>1</sup> vgl. auch Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, JG 2003/04, Tz 673 ff.; JG 2004/05, Tz 713

Schließlich widmet sich Kap. 17 noch Aspekten der europäischen Sozialpolitik nach der Osterweiterung. Darin erörtert Heinze in einem Abdruck eines früheren Vortrags Grundsätze einer Gestaltung der europäischen Sozialpolitik nach dem Subsidiaritätsprinzip. Er fordert u.a. ein europäisches Koalitionsrecht, um den sozialen Dialog effektiver zu gestalten, spricht sich für maßvolle Mindeststandards im europäischen Arbeitsrecht und gemeinschaftsweite Koordinationsregeln aus. Zwei weitere Kurzbeiträge berichten über die komplexen Regelungen zur Arbeitnehmerfreizügigkeit und zur Dienstleistungsfreiheit im erweiterten Europa und diskutieren Probleme der Anwendung des Ursprungslandsprinzips oder des Wohn- bzw. Beschäftigungslandsprinzip im Bereich sozialer Sicherheitsleistungen von Migranten.

Trier, 15.9.2006

Heinz-Dieter Harges\*

Struck, Klaus-Günter: **Der Coaching-Prozess. Der Weg zur Qualität: Leitfrage und Methoden**

Publics Corporate Publishing, Erlangen 2006, 249 S., € 39.90

Coaching als komplexe soziale Intervention mit der Zielsetzung, eine Person, eine Gruppe oder eine Organisation in Bezug auf ein bestimmtes Ziel handlungsfähiger zu machen, kann nicht mechanistisch nach der Methode Indikator-Behandlung-Erfolg betrieben werden, sondern muss auf Modellen gründen, die beschreiben, wie, und die erklären, warum und wozu Menschen in bestimmten Situationen in bestimmter Weise handeln bzw. warum sie teilweise unfähig sind zu handeln. Den Coaching-Prozess aus Makro- wie aus Mikrosicht als ein systematisches, zielorientiertes Handeln begreifbar zu machen ist das Anliegen des Autors, eines erfahrenen Psychotherapeuten, Unternehmensberaters und Coachs.

Im ersten Teil des Buches wird versucht, im Chaos der Coaching-Definitionen Ordnung zu schaffen, dabei einerseits eine Bedeutungsvielfalt zuzulassen, andererseits bestimmtes „schmarotzendes Begriffsstretching“ auszuklammern. Der Sinngehalt des Coaching-Begriffs wird dabei an einigen wichtigen Axiomen wie Freiwilligkeit, Hilfe zur Selbsthilfe sowie Loyalität und Wertschätzung gegenüber dem Coaching-Partner festgemacht. Ein weiteres Kapitel beschäftigt sich mit der Überprüfung effektiven Coaching-Handelns in Abgrenzung zu Placebo-Ergebnissen bzw. unspezifischen Effekten. Dabei wird deutlich, dass der Autor höhere Ansprüche an Coaching erhebt als an hilfreiche Gespräche.

Im Anschluss wird ein allgemeines Modell des Coaching-Prozesses auf der Basis eines differenzierten Regelkreises mit einer übersichtlichen Anzahl von Soll-Ist-Abfragen vorgestellt. Das Grundkonzept des Coachings im Bereich des Managements und der Mitarbeiterführung fußt auf einem psychologisch-handlungstheoretischen Modell, dessen Grundpfeiler wie folgt umrissen werden können: Ein Mensch handelt in komplexen Umgebungen. Er selbst ist ausgestattet mit bestimmten Handlungskompetenzen, die ihn ganz oder nur teilweise befähigen, die an ihn gestellten Handlungsanforderungen zu erfüllen. Das Nichterreichen dieser Handlungsanforderungen beruht auf Barrieren im Bereich des Wissens, des Könnens sowie der Selbsteinschätzung der Person in Bezug auf ihr eigenes

---

\* Prof. Dr. Heinz-Dieter Harges, FB IV/VWL, Universität Trier, D – 54286 Trier.  
E-mail: harges@uni-trier.de.

Können. Der Schwerpunkt der Coaching-Intervention liegt im Abbau solcher Barrieren. Hierzu werden eine Reihe von Maßnahmen und Techniken aus dem Repertoire des allgemeinen Problemlösens, der Systemanalyse, der Psychotherapie, der Gruppendynamik etc. vorgestellt, über die ein Coach als Basiskompetenzen verfügen sollte, um sie abgestimmt auf vorgegebene oder gewählte Settings systematisch zur Barrierenreduktion einsetzen zu können.

Der zweite Teil des Buches trägt den Titel: Der Coaching-Prozess in Leitfragen und Methoden. Dabei werden die Phasen des Coaching-Zyklus (Ziele definieren, Rückblick einbeziehen, Abweichungen analysieren, individuelle Barrieren fokussieren, Potenziale ermitteln, Maßnahmen bewerten, entwickeln und umsetzen) systematisch und ausführlich behandelt.

Das Buch unterscheidet sich zunächst einmal wohltuend von der Sorte „Erfahrungslektüre“, frei nach dem Degenhard-Lied: der Senator – hier der Coach – erzählt. Erfreulich auch, dass es nicht nach dem Zehn-Gebote-Muster der Minutenmanagerliteratur aufgebaut ist, in der vier bis zehn Handlungsmaximen als Kapitelüberschriften dienen, die dann mit mehr oder weniger passenden virtuellen und realen Beispielen ausgearbeitet werden. Es ist aber auch kein Lehrbuch im eigentlichen Sinne, also keine Einführung in das Coaching für Studenten oder andere Personen, die von Psychologie und deren Interventionsmethoden bis dahin keine Kenntnisse haben: Einerseits pfeift es explizit auf die wissenschaftliche Fundierung sowie auf extensives Zitieren von anderen Werken oder empirischen Untersuchungen – da von dieser Seite nicht viel Praxisrelevanz zu erwarten sei –, andererseits enthält es zu wenig explizite „Coachrezepte“ und konkrete Fallbeispiele.

Das Buch wendet sich vielmehr an in unterschiedlichen Interventionsmethoden erfahrene Moderatoren, Supervisoren, Projektleiter sowie Führungskräfte und bietet ihnen in Bezug auf das Gesamtvorgehen ein praktikables, an ihre bisherige Praxis adaptierbares systematisches Makro-Handlungsmuster sowie in Bezug auf die einzelnen Phasen des Coaching-Prozesses Methoden und Techniken zur Behandlung von konkreten Teilproblemen auf der Mikroebene.

#### **Was gefällt:**

- Es wird ein allgemeiner Begriffsrahmen entwickelt, in dem sich Coaching oder coachingverwandte Konzepte und Verfahren wie Psychotherapie, Supervision, Gruppenmoderation, Teambuilding und Projektmanagement verorten lassen.
- Das Buch liefert ein pragmatisches Makrokonzept nach dem Regelkreismodell für einen ziel- und ergebnisgeleiteten Coaching-Ablauf, wobei dieser als Problemlösungsprozess mit unterschiedlichen Phasen aufgefasst wird.
- Das empfohlene Vorgehen in den einzelnen Phasen des Coaching-Zyklus orientiert sich nicht an spezifischen psychologischen Schulen, sondern fußt auf einem alltagspsychologischen Modell, demnach menschliches Handeln bestimmt wird von Können und Motivation – gefördert oder behindert durch Situations- und Umgebungsparameter sowie die Einschätzung der eigenen Selbstwirksamkeit. Es ist daher für Anwender aller Couleur geeignet.
- Der Autor pflegt einen erfrischenden, leicht polemischen Schreibstil, bürstet viele etablierte Auffassungen gegen den Strich und geriert sich bisweilen als Mythenkiller.



- Die vielen Stichworte am Rand sowie die als Leitsätze markierten Textstellen erleichtern dem Leser das Sichzurechtfinden erheblich, vor allem dann, wenn er das Buch nach dem Durchlesen als Nachschlagewerk benutzt.

#### Kritik

- Es handelt sich hier nicht um leichte Lesekost: Viele Aussagen werden auf einem relativ hohen Abstraktionsniveau getroffen („Coaching erhöht die Eigenkomplexität des Klienten“; „Rückblick ist immer auch eine Vereinbarung über die Wahrnehmung der Vergangenheit unter den Machtkonstellationen der Gegenwart“) und setzen beim Leser einiges an Wissen darüber voraus, wie Coaching und verwandte Methoden konkret praktiziert werden. Dies wird noch dadurch verstärkt, dass der im Wesentlichen integrative Grundansatz, in dem sehr unterschiedliche Coaching-Praktiken sich unter einem gemeinsamen Prozessdach versammeln können, den Leser häufiger mit der Frage alleine lässt, was konkret und auf den Einzelfall anwendbar die vorgeschlagene Maßnahme X bedeutet.
- Die einzelnen Phasen des Coaching-Zyklus sind sehr unterschiedlich gewichtet: So darf der Leser seine eigenen Vermutungen anstellen, warum der Phase *Potenziale ermitteln* 3 Seiten, der Phase *Maßnahmen entwickeln, bewerten und umsetzen* über 30 Seiten gewidmet werden.
- Einen relativ großen Raum nehmen im zweiten Teil des Buches Methoden des Projektmanagements ein, die sicherlich praktikable Hilfen für das Coachen/Moderieren/Leiten von Projekten mit mehreren Mitarbeitern anbieten. Derjenige, der sich schwerpunktmäßig für das Coaching einzelner Personen interessiert, wird nicht immer wissen, ob, wann und wie er diese Methoden bezogen auf seinen Einzelfall verwenden kann.
- Der Autor des Buches wählt den Schreibstil des Überzeugungstäters; er sagt immer wieder klar und deutlich, was nach seiner Ansicht richtig und falsch ist, und beruft sich dabei auf seine Erfahrung. Dies hat den Vorteil, dass man weiß, woran man ist. Vor allem werden viele für die Zunft auch unangenehme Dinge angesprochen, die sonst geflissentlich unter den Teppich gekehrt werden, da man ungern am Bein des Stuhles sägt, auf dem man selbst sitzt. Der Nachteil, der dabei in Kauf genommen werden muss: Man vermisst die argumentative Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Ansichten. Das wiederum wäre vermutlich dem Stil eines akademischen Lehrbuches näher gekommen, als der Autor es vorhatte.

Insgesamt eine empfehlenswerte Lektüre für zwei Gruppen: zum einen für alle, die sich schon als Coachs betätigen und ihr Handwerk effektivieren, aber auch für andere verstehbar machen wollen; zum anderen für diejenigen, die als Nicht-Coachs verstehen wollen, was Coaching als praktischen Problemlösungsprozess ausmacht.

Hamburg, 5.9.2006

Georg Birkhan\*

---

\* Dr. Georg Birkhan, Heinrich-Hertz-Str.23,D – 22085 Hamburg.  
E-mail: dr.g.birkhan@t-online.de.