

Holtrup, André: **Individualisierung der Arbeitsbeziehungen?  
Ansprüche von Beschäftigten an Arbeit und Interessenvertretung**  
Hampp, München u. Mering 2008, 199 S., € 24.80

Der Charakter von Arbeit ändert sich zunehmend. Arbeit selbst wird mobil durch Globalisierung und Verlagerung, was zu einer Veränderung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen führt. Die Frage ist, wie sich die Arbeitsbeziehungen in Zukunft entwickeln werden, und ob die Generalthese des Autors Holtrup aufrechtzuerhalten ist, die besagt, dass die Zukunft der Arbeitsbeziehungen wesentlich von den interessenpolitischen Einstellungen und Präferenzen von Beschäftigten abhängt? Der Autor geht davon aus, dass die Verlagerung der Produktionsstandorte und die „Vermarktlichung“ ihrer Unternehmensstrukturen nicht ohne Einfluss auf eine Ökonomisierung der internen Austauschbeziehungen bleiben. Es unterscheiden sich diese Bedingungen und Strategien in Art und Ausmaß nach Branchen und Betrieben. Sie haben die Grundtendenz gemeinsam, mit der forcierten Auflösung früher eher streng hierarchisch organisierter Unternehmen die Funktionsfähigkeit traditioneller Routinen in Frage zu stellen, die auf überbetriebliche und zentralisierte Tarifverhandlungen abstellen und damit darauf zielen, die Beschäftigungsbedingungen unterschiedlicher Arbeitnehmergruppen unabhängig von ihrer spezifischen Durchsetzungsfähigkeit zu nivellieren. Das Interesse der hier vorliegenden Untersuchung gilt der Frage, ob Beschäftigte, die bisher in zurückliegenden Formen der Regulierung von Arbeit eher als Objekte von Arbeit wahrgenommen wurden, nunmehr in ihrer subjektiven Wahrnehmung Arbeitskonzepte präferieren, in denen sie subjektive Potentiale durch umfangreichere und mit mehr Freiräumen und Verantwortung ausgestattete Funktionsbereiche oder betriebliche Partizipationsofferten zu nutzen gewillt sind. Die Frage bekommt nicht nur durch Verlagerung und Strukturwandel von Arbeit Bedeutung, sondern ganz wesentlich durch den ständig ansteigenden Anteil von Hochqualifizierten in der Beschäftigungsstruktur. Denn diese Gruppen befinden sich zunehmend in Tätigkeitssituationen, die weder direkt und unmittelbar zu überwachen noch durch direkte Kontextsteuerung effizienter zu kontrollieren sind.

So richtet sich das Interesse dieses Buches auf die Differenz der Beschäftigtengruppen mit unterschiedlichen Qualifizierungsprofilen, wie sie sich als Subjekte in neuen Formen der Regulierungen der Arbeit wahrnehmen und auf die Frage, ob die kollektive Interessenpolitik als defensiver Charakter im Sinne von Arbeitsschutz, Vergütung und Begrenzung der Arbeitszeit – als die klassischen Säulen der Interessenpolitik – von den abhängig Beschäftigten grundsätzlich und in den einzelnen Gruppen jeweils ungebrochen befürwortet werden. Für Arbeiter und Angestellte sind diese Forschungsfragen nicht neu, das ist innerhalb von Arbeits- und Industriesoziologie hinreichend untersucht worden. Gleichwohl differenziert der Autor die theoretische Perspektive durch die subjektive Relevanz von Forschungsaspekten hinsichtlich historischer Ausprägungen des „Arbeiterbewusstseins“ und der „Angestelltenmentalität“ von Arbeitsregulierung. Für die empirische Untersuchung wird auf die Neuausrichtung der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik verwiesen, die den institutionellen Wandel der Regulierungspraxis durch Pluralisierung möglicher Regulierungspraktiken aufgreift, in die die Beschäftigten als Akteure nunmehr selbst eingreifen können. Das Material (ohne Gesamtzahl der Probanden zu nennen) wird in zwei Kapitel unterteilt: Zunächst wird analysiert, wie die Ansprüche an Erwerbsarbeit und subjektive Bedeutung hinsichtlich der inhaltsgebundenen Arbeitssituation aus der „Arbeitskraft-

perspektive“ gesehen werden. Im nächsten Kapitel wird dargestellt, wie Formen und Akteure der Regulierung von Arbeit durch die Interessenvertretungen auftreten und in der Wahrnehmung beurteilt werden. Dieses wird sorgfältig aufbereitet, jedoch bleiben m.E. zentrale Fragen angesichts des Wandels des Charakters von Arbeit unbeantwortet: Wie z.B. sehen sich die Hochqualifizierten unter den Akteuren, welche Formen von Regulierungen präferieren sie, greifen sie ein, ordnen sie sich ein, sind Widerstandsformen zu finden, fordern sie Ausnahmeregelungen, distanzieren sie sich von objektiven, defensiven Regulierungsformen, sind sie überhaupt mit Betriebsräten verhandlungsbereit, etc.? Hier erwartet der Leser neue Informationen, denn es ist anzunehmen, dass die subjektiven Spielräume gesehen werden und gleichzeitig für den Regulierungsbedarf die Interessenvertretungen hochgeschätzt werden.

Das beantwortet die Studie entsprechend, sowohl das eine als auch die Aufrechterhaltung des anderen. Zusammengefasst lassen sich folgende wichtige Ergebnisse darstellen. Befragt wurden vorwiegend Arbeiter und Angestellte. Angestellte sehen größere individuelle Spielräume, aber sie präferieren unverändert kollektive Regulierungsmuster in der gleichen Weise wie Arbeiter. Z.B. für den Bereich der Arbeitszeitregelung wurden durchgängig nicht Aspekte von Work-life-balance thematisiert, da es aus der Subjektperspektive der Akteure offenbar nicht Gegenstand der Wahrnehmung war. Die Gruppe der Hochqualifizierten ist ja nicht unter zunehmender Subjektivierung des „Arbeiterbewusstseins“ oder der „Angestelltenmentalität“ zu verordnen, und wenn ihr Anteil größer wird, sind ihre Individualisierungsstrategien von besonderem Interesse. Unter den Hochqualifizierten sind allemal nur Ingenieure befragt worden, und unter den Probanden waren wohl nur einzelne, die nicht besonders herausragend in dem Band zitiert werden. Einzelne Aussagen dieser Gruppe belegen die Meinung, sich selbst gut vertreten zu können infolge der eigenen Kompetenz, auf deren Grundlage sie ihre Arbeitssituation selbst gut einschätzen können und diese durch kollektive Formen auch nicht untergraben wollen. Gleichwohl sind diese Befragten offensichtlich alle der Ansicht, kollektive Interessenvertretungen seien in ihren Betrieben unbedingt aufrechtzuerhalten, da übergeordnete Formen der Regulierung an einem Ort präsent gehalten werden müssten; andernfalls wären einzelne Akteure überfordert, und es wäre möglicherweise zum eigenen Schaden. Das sind interessante Ergebnisse, denn in diesen Aussagen spiegeln sich kollektive Bindungsinteressen wider, die offensichtlich nicht durch kognitive Ambitionen wie „der gedankliche Exit, wenn meine Bedingungen nicht erfüllt werden“ ständig in der Polarisierung von Bindung und möglicher Flexibilisierung verharren. Hier sind weitere Forschungen wichtig, denn die jungen Nachwuchskräfte als Fach- und Führungsnachwuchs wechseln zwischen Bindung und Distanz angesichts des Verweilens in Projektarbeitsmärkten mit ungewisser Zukunft. Da wäre eine stärkere Berücksichtigung in den Daten wünschenswert gewesen, um den Neuheitsaspekt der Untersuchung zu belegen.

Magdeburg, August 2008

Sibylle Peters\*

---

\* Prof. Dr. Sibylle Peters, Geschäftsführende Direktorin, Otto-von-Guericke Universität Magdeburg, Institut für Berufs- und Betriebspädagogik.  
E-mail: IBBP@uni-magdeburg.de.

Wunderer, Rolf: **„Der gestiefelte Kater“ als Unternehmer.  
Lehren aus Management und Märchen**

Gabler, Wiesbaden 2008, 310 S., € 39,90

*Aschenputtel* strebt beharrlich seine persönliche Mitwirkung bei der Übernahme des elterlichen KMU durch das angesehenste Familienunternehmen des Landes (das Königreich) an und führt selbst eine dreimalige Evaluation des künftigen „CEO's“ durch. Damit kann es die Dauerhaftigkeit und Belastbarkeit der Interessenlage des in Liebe entflammten „Kronprinzen“ sowie der damit verbundenen Firma abwägen. So hatten Sie sicher das bekannte Märchen noch nicht interpretiert. Fallbezogene und narrative Ansätze gewinnen an Bedeutung in Forschung und Training, dabei spielen Metaphern und Geschichten eine Rolle. Alles ist in Märchen verwirklicht.

Rolf Wunderer, em. Professor der Universität St. Gallen, bringt uns diese und viele andere Managementanalogien von Märchen nahe. Seit 2002 unterstützt daher die Schweizerische Gesellschaft für Organisation (SGO) sein Projekt „Management und Märchen“. Das Ergebnis legt er jetzt vor. Er konzentriert sich dabei vorerst auf die von den Brüdern Jacob und Wilhelm Grimm 1812/1825 gesammelten „Kinder- und Hausmärchen“. In der Märchenforschung, einem bereits etablierten Feld mit fast ausschließlich psychologischer und psychoanalytischer Sicht (Drewermann, Kast, Riedel, Bettelheim), wird mit diesem Buch ein neues Kapitel aufgeschlagen. Führungs- und Märchenforschung werden zum ersten Mal verknüpft, Wunderer stellt Verbindungen zu seinen früheren Arbeiten her (insbes. zu „Führung und Kooperation, 7. Aufl., 2007) und zieht aus Märchen auf neue Weise Nutzen für die Managementforschung und für die Praxis. Der „interdisziplinäre Brückenschlag“ geht also in beide Richtungen.

Die Kapitel 2 und 3 des vorliegenden Buches zeigen die Anwendung bereits veröffentlichter Konzepte zu internem Unternehmertum und unternehmerischen Schlüsselkompetenzen bei der Interpretation einer Auswahl von Märchen. In den Kapiteln 4 und 5 entwickelt Wunderer bei der Lektüre jeweils eines Märchens Konzepte, die auch zur Managementforschung geeignet sind, aus *Aschenputtel* Selbst- und Fremdvertrauen, aus *Hans im Glück* Motivation.

Kapitel 4 zeigt auch, wie weit Wunderer über die bisherige Märchenforschung hinausgeht. *Aschenputtel* beginnt mit einem massiven Mobbing im eigenen Familienbetrieb. Nicht das Erdulden stellt Wunderer heraus, wie in vielen tiefenpsychologischen Deutungen, sondern das beharrliche Mitwirken an der Übernahme des elterlichen KMU. Aschenputtel besteht einen Test nach dem anderen. Wunderer arbeitet konsequent den Zusammenhang zwischen Selbst- und Fremdvertrauen heraus. Dazu gehören „internales Selbstvertrauen“ mit Kompetenzvertrauen (auch ohne professionelle Ausbildung), soziales Selbstvertrauen (riskante Beziehungen) und Umsetzungsvertrauen („Frisch gewagt ist halb gewonnen“). Er ergänzt dies durch ein persönlichkeitsstypisches Vertrauen in externe Unterstützung mit Schicksalsvertrauen (günstige Sterne) und Netzwerkvertrauen (Freunde und Helfer in der Not). Fremdvertrauen sieht er „als die von Erfahrungen und Erwartungen geprägte stabile sowie die auch situative Einschätzung eines wohlwollenden und verlässlichen Denkens, Fühlens und Handelns von Personen und Institutionen“ (S. 103).

Immer wieder sind die Parallelen verblüffend. „Viele Märchen demonstrieren die positiven Wirkungen großen Selbstvertrauens bzw. starker Unabhängigkeit von Fremdver-

trauen. Der damit verbundene Erfolg ihrer Helden soll wohl Leser und Hörer in ihrem Denken und Handeln in gleiche Richtung beeinflussen. Ähnliche Absichten kann man vielen Schilderungen erfolgreicher Topmanager unterstellen. Ihre „Märchen“ verdanken einen guten Teil ihrer Markterfolge der Suche nach „charismatischen Vorbildern“ mit oft überhöhtem Selbstvertrauen“ (S. 107, Beispiel Iacocca, Welch).

*Aschenputtel* ist nach Wunderers Interpretation eine beispielhafte Kombination von reaktiver Dulderrolle und aktiver Handlungsfähigkeit. „Love it, endure it, change it or leave it“ lautet dann am Ende die erweiterte Version für vertrauensberechtigtes Verhalten in Organisationen, eine Fähigkeit zum Ertragen schwieriger Situationen wird überlebensentscheidend – nicht untypisch für Manager.

Schließlich kommt es auf die Ausgewogenheit von Selbst- und Fremdvertrauen an. „Hohes internes Selbstvertrauen korreliert mit Leistungsmotivation und -erfolg signifikant positiv. Das hat aber nicht nur positive Auswirkungen auf die Gestaltung vertrauensvoller Interaktionsbeziehungen. Denn wenn Selbstvertrauen in Selbstbezogenheit oder –überschätzung umschlägt, sind Kooperationsbeziehungen gefährdet“ (S. 110).

Die Analyse von *Aschenputtel* zeigt, dass Wunderers „Märchenbuch“ in manchen Teilen durchaus eine anstrengende Lektüre ist, den Leser jedoch belohnt, wenn für Märchen und Management gleichermaßen relevante Erkenntnisse gefunden werden und das eigene Mitdenken angeregt wird.

Bei *Hans im Glück* referiert Wunderer in Kapitel 5 ausführlich alternative Interpretationen dieses wohlbekannten Märchens, Hans als erster Philosoph (Ludwig Marcuse), als Antipode eines „Marketingcharakters“, vom Haben zum Sein (Erich Fromm), als „Dümmling“ (Max Lüthi), vielfältige tiefenpsychologische Interpretationen der Märchenforscher und die polit-ökonomische Version von Iring Fetscher. Mit Wunderers motivationstheoretischer Interpretation mutiert Hans vom „Dümmling“ zum „Glücksökonom“, der seine individuelle Nutzenfunktion optimiert, Hans als eigennütziger Hedomat. Ihm gelingt es, schon kleine Demotivationen durch veränderte Situationsgestaltung und -interpretation in neue Glückseligkeit zu verwandeln.

Wunderer interpretiert das Verhalten von Hans anhand seines in „Führung und Kooperation“ entwickelten 5-Faktoren-Modells der Motivation: Eigenmotivation erkennen, Commitment fordern, Situationsmotivation steigern, Demotivation reduzieren, Umsetzung fördern und dem Faktor Selbstvertrauen. Hans zeigt z.B. wenig Commitment und erweist sich als Meister im Abbau kognitiver Dissonanzen. Er akzeptiert hohe Wertverluste mit jeder Transaktion (Pferd, Kuh, Schwein, Gans, Wetzstein), weil er sein subjektives Nutzenkalkül bevorzugt, ein „Erdulden“ hat er bei seinem Arbeitgeber offensichtlich nicht gelernt und wird so zum Antipoden von *Aschenputtel*. Diese „freizeitorientierte Schonhaltung“ haben Sozialforscher längst bei 30% in der arbeitenden Bevölkerung festgestellt.

Im Gegensatz zu den Interpretationen des Verhaltens von *Aschenputtel* sieht Wunderer den Hans im Glück doch eher kritisch. Nur zu einem „*Hans kopieren ohne ihn zu kopieren*“ kann er sich durchringen: Dessen fehlendes Commitment ist ein motivatorischer Schwachpunkt, beim Umsetzen fehlt es an Beharrlichkeit. Man kann von ihm lernen, Unlust durch Dissonanzabbau zu reduzieren, sich immer wieder neu und eigenständig zu motivieren. Dissonanzabbau kann jedoch auch Selbstbetrug bewirken. In den *Lessons learned*

empfiehlt Wunderer deshalb allen „Hänsen im Glück“ die Reflexion von Misserfolgen wie von Erfolgen, so dass das Märchen auf andere Weise die eigene Lebensdeutung und -bewältigung fördern kann. Auch zum Nachdenken über das persönliche Glücksverständnis regt das Märchen an.

Ein Höhepunkt des Buches ist die von Wunderer seit vielen Jahren benutzte (aber nicht zugängliche) Darstellung von Führungsstilen und Tiermetaphern für Führungsstile in Kapitel 6. Der Schäferhund geführt durch direkte Verhaltenssteuerung und knappe Befehle, der Jagdhund im klaren Autoritätsverhältnis, aber mit Auftragstaktik, das Husky-Gespann als teamorientiertes Arbeitsrudel in kooperativer Führung, die delegative Hauskatze, die ihre Mission „internalisiert“ hat, und schließlich die Titelfigur, der *Gestiefelte Kater*, mit „managing the boss“, der autonom, kreativ und dabei doch stets loyal ist. Diese Metapher wird nun transponiert in Märchen, zu *König Drosselbart* über *Rotkäppchen* zu den *Bremer Stadtmusikanten*, dem *treuen Johannes* und schließlich zum *tapferen Schneiderlein*.

Die Themen in Kapitel 7: „Kinder brauchen Märchen – Manager auch?“ sind dem Leser vertrauter. Wir alle wissen, dass Märchen voll offener und versteckter Ermahnungen und Moralsätze sind, dass aber auch Unternehmen seit geraumer Zeit mit Unternehmensleitsätzen Verhalten zu beeinflussen suchen. Was liegt näher, als beides zu vergleichen. Leitsätze sind weniger konkret als Märchen, aber wesentlich umfassender als narrativ vermittelte Verhaltensmaximen aus der Märchenwelt. Wunderer destilliert aus 63 Märchen der Brüder Grimm (meist im Schlusssatz) acht Kernleitsätze heraus:

Rechne mit Prüfungen und Gratifikationen – Rechne mit Sanktionen – Achte die Hierarchie und Deinen Stand – Sei emotional intelligent – Sei und bleibe bescheiden – Halte, was Du versprochen hast – Sei mental intelligent – Lerne aus Fehlern.

Diese Märchen-Leitsätze werden nun mit 70 passenden Führungs- und Kooperationsgrundsätzen aus 43 Unternehmen verglichen. Während Sanktionen und hierarchiebezogene soziale Klugheit und Bescheidenheit keinen Eingang in die Führungsgrundsätze fanden (Wertewandel), sind immerhin sechs der acht Kernleitsätze vergleichbar: „Walk your talk“ / „Halte, was Du versprochen hast“ (6x im Märchen / 19x in Unternehmen) und „Lerne aus Fehlern“ (5/12) werden in Unternehmen stärker betont als in den Märchen. Die gemeinsamen Leitsätze konzentrieren sich auf proziales, sozialetisches und mental kluges wie lernbereites Verhalten mit Gratifikationen und Sanktionen. Sie basieren offensichtlich auf einem lange gültigen Ethikkodex. Während Unternehmensleitsätze sich vorwiegend an Führungskräfte wenden, richten sich Märchen allerdings fast ausschließlich an die Geführten.

Schade, dass die Titelfrage dieses Kapitels „Brauchen Manager Märchen?“ offen bleibt – und damit eine mögliche Schlussfolgerung aus dem Buch. Über die wenigen Andeutungen hinaus, dass manche Manager uns Märchen erzählen, bleibt dem Leser somit nur die Anregung, selbst weiter zu denken oder die von Wunderer angeregte Forschung fortzusetzen. Es stellt sich die Frage, ob „wir der Wirkung gut ausgewählter und vermittelter Märchen vertrauen (dürfen) – nun auch für eine vorweggenommene Personalentwicklung für die Berufspraxis“ (S. 241). „Diese Fragen weiter zu analysieren, zu reflektieren und zu prüfen, dürfte kaum schaden“, hinterlässt uns Wunderer mit seinem letzten Satz.

Nicht zuletzt wird der Band dadurch liebenswert, dass neben all den Tabellen und Graphiken jedes Kapitel mit einem sorgfältig ausgesuchten farbigen Märchenbild aus verschiedenen Märchenausgaben eingeleitet wird. Auf Seite 1 begrüßt uns der Titelheld

mit einer Maus in der Pfote (von Anastassija Archipowa) und auf der letzten Seite verabschiedet uns mit treuherzigem Blick Rotkäppchen auf dem Wolfsfell sitzend (von Christa Unzner). Wir müssen zwar jeweils raten, um welches Märchen es sich handelt, da nur eine kommentierende Zeile und der Bildnachweis abgedruckt sind, aber das regt an. Die Bilder bereichern das Buch und geben uns gleichzeitig Hinweise für den aktuellen Märchenbuch-Markt.

Der Autor erlaubt uns das selektive Lesen. Klare Strukturen im Aufbau der Kapitel und vielfältige Verweise auf sein Hauptwerk erleichtern dies sehr. Kleine Überschneidungen und Wiederholungen sind damit erklärlich. So wird z.B. in Kapitel 2 eine Kurzfassung der Schlüsselkompetenzen mit gleichem Schaubild wie in Kapitel 3 dargestellt. Der Leser ist dankbar für die jeweils abschließenden *Lessons learned* (neben den Zusammenfassungen), die zum Weiterdenken anregen und zur Übertragung in die Praxis. Wunderer legt uns mit seinem Werk vermutlich wieder einen Bestseller vor, ein ernsthaftes wissenschaftliches Buch mit großer Systematik und sorgfältigen Literaturbezügen und vor allem in der Verknüpfung der beiden Wissensgebiete hoch innovativ.

20 der am häufigsten von über 90 zitierten Märchen der Brüder Grimm sind im Originaltext der Ausgabe letzter Hand von 1857 im letzten Kapitel abgedruckt. Schließlich kennen wir selbst unsere Lieblingsmärchen nur teilweise. Vielleicht regt das den Manager auch an, Kindern und Enkeln vorzulesen oder gar zu erzählen. Über Vermittlungs- und Rezeptionstendenzen von Märchen heute informiert uns Kapitel 1.

Heidelberg, 10.3.2008

Hansjörg Weitbrecht \*

Lengfeld, Holger: **Organisierte Ungleichheit:  
Wie Organisationen Lebenschancen beeinflussen**

Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2007, 345 S., € 26,90

Betriebswirte und Soziologen betrachten – trotz mancher Unterschiede im disziplinären Zugang – Organisationen als Systeme zur Produktion knapper Güter. Während die Betriebswirtschaftslehre aus guten Gründen Unternehmen bzw. Betriebe fokussiert, fasst die Soziologie den Organisationsbegriff institutionell weiter. Die entscheidende Differenz markiert jedoch die unterschiedliche Fassung des Güterbegriffs: Aus soziologischer Perspektive sind Organisationen nicht nur Systeme zur Produktion ökonomischer, sondern auch zur Erstellung sozialer und kultureller Güter.

Aus gesellschaftstheoretischer Perspektive ist die moderne Gesellschaft eine „Organisationsgesellschaft“ oder, genauer, es sind formale Organisationen, die in zeitgenössischen Gesellschaften soziale Macht akkumulieren und ausüben. Der Soziologe Holger Lengfeld folgt im Studententext „Organisierte Ungleichheit“ dieser Perspektive, die nicht zuletzt James Coleman (1979) vorgeschlagen hat, um die Wirkung von Organisationen auf die Lebenschancen der von ihnen abhängigen Mitglieder und darüber hinaus auf die Sozialstruktur

---

\* Prof. Dr. Hansjörg Weitbrecht, Institut für Soziologie der Universität Heidelberg. E-mail: hansjoerg.weitbrecht@soziologie.uni-heidelberg.de.

der Gesellschaft zu analysieren. Eingehend betrachtet er unter dem Stichwort der „Produktionsorganisation“ die Teilsysteme der Wirtschaft und der Bildung sowie, unter der Überschrift der „Verhandlungsorganisation“, die tariflichen und betrieblichen Arbeitsbeziehungen.

Lengfeld organisiert seinen Studientext in drei Teile. Der erste Teil informiert in drei Kapiteln einleitend über Organisationen und die oben benannte gesellschaftstheoretische Perspektive der Organisationstheorie, des Weiteren über die Thematik der sozialen Ungleichheit sowie über die zentralen Verteilungssysteme – Familie, Staat und Organisationen – moderner Gesellschaften. Der Teil schließt mit einem Kapitel, das eine Systematik organisierter Ungleichheit – entlang der Differenzierung des Güterbegriffs in Anlehnung an Pierre Bourdieu einerseits und der Organisationstypen in der Unterscheidung Produktion und Verhandlung andererseits – vorstellt.

Der Produktionsorganisation, also Wirtschaft und Bildung, widmet Lengfeld den zweiten Teil des Buches. Unter dem Stichwort der Arbeitsorganisation diskutiert er zentrale Variablen und mithin Themen der Organisationsforschung: Organisationsgröße, interne Arbeitsmärkte und die Produktion von Positionsgütern, demographische Zusammensetzung und die evolutionstheoretische Sicht auf die Population von Organisationen. Systematisch trägt Lengfeld vorliegende empirische Befunde zu diesen Einflussfaktoren auf die soziale Differenzierung der abhängig Beschäftigten zusammen. Größere Organisationen bieten dem Personal auch bei Kontrolle von Drittvariablen höhere Ausschüttungen, interne Arbeitsmärkte stellen bessere Aufstiegsmöglichkeiten sowie höhere Beschäftigungssicherheit zur Verfügung, und die Altersstruktur von Organisationen beeinflusst die Mobilitätschancen des Personals. Die inter- und intraorganisationale Mobilität wird darüber hinaus durch Veränderungen in der Population vergleichbarer Organisationen beeinflusst. Während diese Zusammenhänge für die betriebswirtschaftliche Personal- und Organisationsforschung unmittelbar von Interesse sind, gilt dies für Lengfelds Analyse des Bildungssystems nur mittelbar, insofern die im Mittelpunkt dieses Forschungsfeldes stehenden Organisationen gewissermaßen in einer Abnehmerbeziehung zum Bildungssystem stehen. Jedoch haben sich in der jüngeren Zeit bestimmte Zweige der Bildungsforschung, vor allem im Kontext des Hochschulmanagements, fest in der Betriebswirtschaftslehre etabliert. Eine Ausweitung dieses Forschungsfeldes – wegen der institutionellen Beteiligung von Betrieben ist hier vor allem an den Bereich der dualen Ausbildung zu denken – steht aus. Möglicherweise sind Lengfelds Ausführungen in dieser Hinsicht anregend; sicherlich sind sie für sich genommen interessant. Die zusammengestellten Befunde gruppieren sich um die Einflussfaktoren Schul- und Klassengröße, Zusammensetzung der Schülerschaft und die Leistungsgruppierung in temporär begrenzte Leistungsgruppen oder dauerhaft organisierte Leistungsklassen.

Der dritte Teil des Buches analysiert den Einfluss der Tariforganisation auf die Lebenschancen in modernen Gesellschaften einerseits und der betrieblichen Mitbestimmung andererseits. Zunächst widmet sich Lengfeld den Gewerkschaften und Aspekten des Tarifvertragssystems. Vorwiegend mit Bezug auf international vergleichende Studien arbeitet er heraus, dass Gewerkschaften nicht nur die Löhne ihrer Mitglieder im Verhältnis zu den Löhnen der unorganisierten Beschäftigten erhöhen, sondern darüber hinaus das Ausmaß der Einkommensungleichheit in der Gesellschaft verringern. Folgt man den hier referierten Befunden, dann beeinflusst auch ein höherer Deckungs- und Zentralisierungsgrad des

Tarifvertragssysteme die gesellschaftliche Einkommensungleichheit negativ. Vergleichsweise knapp und weitestgehend mit Bezug auf Studien der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Personalforschung fällt die Zusammenschau von Befunden zur Wirkung der betrieblichen Mitbestimmung aus. Aus Perspektive der Ungleichheitsforschung ist hier vor allem festzuhalten, dass Beschäftigte in Unternehmen mit Betriebsräten auf Grund des Umverteilungseffektes höhere Löhne erhalten als Mitarbeiter in mitbestimmungsfreien Betrieben.

Der mit den analysierten Themengebieten vertrauten Organisations- und Personalforschung sind vermutlich auch die zusammengestellten Befunde weitgehend bekannt. Gleichwohl finden sich – auf Grund der institutionellen Trennung der Organisationsforschung von der am Feld der Arbeitsbeziehungen orientierten Personalforschung – im Band interessante Effekte in ungewöhnlicher Zusammenschau. Darüber hinaus verweist die gewählte Perspektive nachdrücklich darauf, dass Betriebswirte in empirischen Arbeiten gut beraten sind, gesellschaftliche Wirkungen und Rückwirkungen auf das betriebliche Sozialsystem in den Blick zu nehmen. Der Text richtet sich vorwiegend an Studierende. Mit Blick auf diese Zielgruppe ist anzumerken, dass das Buch nicht nur formal – wie einleitende Erläuterungen der Lernziele, Zusammenfassungen zentraler Befunde und ausgewählte Hinweise auf die weiterführende Literatur – vorbildlich organisiert ist. Dies sind bekannte, d.h. nicht gering zu schätzende, Vorzüge Hagerer Studientexte. Darüber hinaus ist in der Diskussion der empirischen Studien die Heranführung an die Methodik – über deskriptive, vergleichende und multivariate Studien – gut gelungen. Kurz: Ein empfehlenswertes Lehrbuch für Kurse im Bereich der Arbeitsbeziehungen und angrenzender Bereiche in den betriebswirtschaftlichen Funktionen Personal und Organisation, das möglicherweise auch Hinweise für die Personal- und Organisationsforschung liefert.

Hamburg, 6. Juli 2008

Wenzel Matiaske\*

---

\* Prof. Dr. Wenzel Matiaske, Helmut-Schmidt-Universität für Personalwesen und Internationales Management und Forschungsprofessor am DIW/Soep Berlin.  
E-mail: matiaske@hsu-hh.de.