

Ute Hoffmann

Computerfrauen. Welchen Anteil haben Frauen an Computergeschichte und -arbeit?

2. verb. Aufl., Hampp, München 1987, 212 S., DM 24.80

Deskriptoren: Arbeitsbeziehungen, Computer, Frauen, Frauenarbeit, Geschlecht, Neue Technologien

Ute Hoffmann stellt das Thema "Computer - Frauen" in einen großen zeitlichen Rahmen, der ungefähr 150 Jahre umfaßt. Sie referiert die (technik-) historische Aufarbeitung und Einschätzung des Wirkens von ADA Gräfin Lovelace, die anfang des 19. Jahrhunderts lebte (Kapitel II); sie beschäftigt sich dann mit der Arbeit von Programmierern (den sogenannten "ENIAC-Girls") in der Frühphase des Computerbaus, den 40-er und 50-er Jahren unseres Jahrhunderts (Kapitel III). Sie versucht eine Antwort auf die Frage zu geben, ob die Computertechnik ein Geschlecht habe (Kapitel IV) und beschließt ihr Buch mit aktuellen Daten des Beschäftigungsanteils von Frauen in EDV-Berufen (Kapitel V). Insgesamt könnte ihr Buch, wohlgerneht als Ansicht eines Mannes, unter einem Motto stehen, das sich auf Seite 175 befindet: "Zu den Anstrengungen, die 'schwierige' Beziehung von Frauen (und die der Männer) zur Technik zu erhellen, gehört auch, sich durch die eigenen (sozialwissenschaftlich-frauenforscherischen) Mythen hindurchzuarbeiten." Dieses Unterfangen wird mit einem ausgeprägten Methodenbewußtsein von Ute Hoffmann bewältigt. Technikgeschichtliche, feministische, arbeitssoziologische und psychologische Theorien werden als "Werkzeuge" benutzt, und durch eine reflektierte Darstellungsweise wird dem Leser, der Leserin verdeutlicht, daß diese Forschungsinstrumente nicht neutral sind: Es werden notwendigerweise Bilder, Zuschreibungen konstruiert, die immer mehr, wie auch zugleich weniger beinhalten als die soziale "Realität" (vgl. beispielsweise hierzu S. 55).

Ein Erklärungsansatz für geschlechtsspezifische Relationen zur EDV findet sich durchgängig in den "Computerfrauen", es ist die Beziehung von Hard- und Software. Ute Hoffmann stellt dar, wie in der Frühphase der Computer-Geschichtsschreibung Lady Lovelace zu einer "Dolmetscherin" des Hardware-Pioniers Babbage reduziert wurde, während in den 70-er Jahren aufgrund der Forschungen über Programmiersprachen eine Neubewertung einsetzte, deren sichtbarstes Zeichen die Namensgebung "ADA" für eine neue Computersprache war. Ebenso läßt sich in der Anfangsperiode des Computerbaus feststellen, daß die eigentliche Programmierung des "männlichen" Hardware zum großen Teil durch Frauen erfolgte. Software schien neben der faktischen Realisierung des Rechners zweitrangig zu sein und war deshalb für Frauen zugänglich. Erst mit einer neuen Beurteilung der Arbeit des Programmierens, in den 50-er Jahren, wurden die Frauen hieraus verdrängt, und Datenverarbeitung entwickelte sich zu einer rein männlichen Domäne. Dementsprechend hält es Ute Hoffmann für einen feministischen Mythos, daß der Computer "the giant phallus" sei (S. 107). Durch die Trennung von Hard- und Software sei der Computer vielmehr eine offene Technologie, eine "Geistesmaschine" (S. 124), die gleichermaßen "männliche" wie auch "weibliche" Zugänge (zum Beispiel Programmierstile) unterstütze. Trotz dieser prinzipiellen Gleichheit ist Datenverarbeitung bis heute eine (historisch gewachsene) männliche Domäne, in der Frauen eher an der "Peripherie" (am ehesten in der Software-Entwicklung) und nicht im "Zentrum" der technischen Entwicklung auszumachen sind. Sie scheinen teilweise eine solche Exotenposition einzunehmen, daß ihre Situation mit soziologischen Theorien über extreme Minderheiten, dem "Token-Syndrom" beschreibbar ist (S. 157ff.). Die berufsbezogene Randständigkeit von Frauen hat unter anderem die kaum bekannte Folgewirkung, daß, durch einen hohen Frauenanteil (von ca. 30%) beim "Peripherie"-Beruf des/r Computer-

Journalisten/in, die "Computerkultur zu einem nicht unerheblichen Anteil von Frauen für Männer gemacht wird" (S. 157).

Insgesamt deutet vieles daraufhin, daß sich die männliche Dominanz im Bereich der Datenverarbeitung nur durch "mannfreie" Zonen beim Zugang zum Computer abbauen läßt (und dies schon in der Schule beginnend). Das ist zwar für einen Mann keine scheinhafte Feststellung, doch nach der Lektüre von Ute Hoffmanns Buch wird eine solche Forderung (für ihn) verständlich. Deshalb der Ratschlag sowohl für Mann wie auch für Frau, sich mit diesem interessanten und wichtigen Buch zu befassen.

Hamburg, März 1988
Bernd Martens

Michael Stitzel

Der gleitende Übergang in den Ruhestand - Interdisziplinäre Analyse einer alternativen Pensionierungsform

Campus, Frankfurt u.a. 1987, ca. 304 S., DM 58.-

Deskriptoren: Alter, Arbeitsbelastung, Arbeitsleistung, Arbeitszeit, Arbeitszeit-flexibel, Arbeitszeitverkürzung, Einkommen, Entlohnung, Flexibilität, Interessen, Interessenkonflikt, Konflikt, Kosten, Lebensarbeitszeit, Mitbestimmung, Partizipation, Pension, Personaleinsatz, Personalplanung, Personalpolitik, Rente,

Der gleitende Übergang in den Ruhestand ist als eine Möglichkeit der Arbeitszeitflexibilisierung zu betrachten, die sich insbesondere auf die Lebensarbeitszeit bezieht. Zugleich handelt es sich um einer Alternative zur üblichen Pensionierung, bei der der Arbeitnehmer "von heute auf morgen" aus dem Erwerbsleben ausscheidet. In diesem Zusammenhang sollen in dem vorliegenden Buch von Michael Stitzel einschlägige Modelle eines gleitenden Überganges in den Ruhestand dargestellt und dabei ihre Anwendungsmöglichkeiten und -grenzen im Rahmen einer interdisziplinären Analyse vorgenommen werden.

Es wird folgende Vorgehensweise gewählt: Das einleitende Kapitel 1 beschreibt den gleitenden Übergang in den Ruhestand zugleich als berufsbezogene Veränderung wie auch als veränderte Arbeitszeitstruktur und als integrativen Bestandteil einer Personalpolitik für ältere Mitarbeiter. Hier wird deutlich, daß sowohl ökonomische Ziele (und damit in Zusammenhang stehende Interessen) als auch gerontologische Aspekte behandelt werden sollen. Hierbei spricht der Autor von einer "potentiell-konfliktär-duale(n) Interessenorientierung" (S. 17), die bei seiner Untersuchung zu beachten ist.

Kapitel 2 beschreibt Entscheidungstatbestände des gleitenden Übergangs in den Ruhestand. Dabei spannt sich der Bogen vom Gegenstand und Umfang der Arbeitsverminderung über Beginn und Ende der Gleitphase bis zu Anzahl, Intensität und zeitlicher Ausprägung der Gleitschritte sowie entgeltbezogenen Konsequenzen der verminderten Arbeitszeit bis zu den Individual- und kollektivrechtlichen Partizipations- bzw. Mitbestimmungsmöglichkeiten. An diesen einprägsamen Überblick schließt sich in Kapitel 3 eine gerontologische Analyse an, wo der gleitende Übergang in den Ruhestand aus der Sicht der älteren Mitarbeiter untersucht wird. Dabei werden in ausgewogener Form mögliche positive Konsequenzen (z.B. Belastungsreduktion und Anpassungserleichterung an die neue Lebenssituation) als auch mögliche nachteilige Folgen gegenübergestellt.

Den Hauptteil bildet - zumindest quantitativ - die im Kapitel 4 erfolgende ökonomische Analyse, die sowohl aus einzel- als auch aus gesamtwirtschaftlicher Sicht erfolgt. Als Beurteilungskriterien sind zu nennen: Aspekte der Personalplanung und der Stellenbesetzung, der Leistungsoutput älterer Mitarbeiter, einzel- und gesamtwirtschaftliche Kostenaspekte, Konsens- und Konfliktwirkungen. Zusammenfassung und Ausblick in Kapitel 5 runden die Darstellung ab.

Insgesamt ist dem Verfasser zu bescheinigen, daß es ihm in relativ konzentrierter Form gelungen ist, das theoretisch mögliche und praktisch realisierte Anwendungsspektrum des gleitenden Überganges in den Ruhestand anschaulich zu beschreiben und einer theoretisch fundierten Bewertung zuzuführen. Die Leistung ist um so mehr zu würdigen, weil der gleitende Übergang in den Ruhestand, nachdem es um ihn in den letzten Jahren sehr ruhig geworden ist, seit kurzem wieder verstärkt diskutiert wird. Dabei wäre es schade, wenn es sich hierbei vorwiegend um das taktische Geplänkel im Zusammenhang mit dem Auslaufen des Vorruhestandgesetzes handeln sollte. Mittlerweile liegen auch genügend praktische Erfahrungen zu Modellen des gleitenden Überganges in den Ruhestand vor, die allerdings in der vorliegenden Schrift wohl nur zeitlich begrenzt eingearbeitet werden konnten und trotz mancher Rückschläge zumindest zeitweise und teilweise von einer durchaus beachtlichen Akzeptanz der realisierten Modelle zeugen.

In diesem Sinne ist dem vorliegenden Buch von Michael Stitzel zu wünschen, daß es eine möglichst große Verbreitung findet bei allen, die theoretisch oder praktisch an dieser Form der Arbeitszeitverkürzung interessiert (oder eines Tages davon betroffen) sind.

Hamburg, den 16.2.1988
Dieter Wagner

Felix R. FitzRoy, Kornelius Kraft (Hg.)
Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen
de Gruyter, Berlin u.a. 1987, 351 S., DM 148.-

Deskriptoren: Arbeitsbeziehungen, Beteiligung, Betriebsrat, Betriebsverfassungsgesetz, Effizienz, Entscheidung, Kommunikation, Kooperation, Mitarbeiter, Mitbestimmung, Motivation, Personaleinsatz, Produktivität

Neuere Managementüberlegungen entdecken neuerdings zunehmend in einer "Beteiligung der Mitarbeiter" eine bedeutsame "Humanressource", deren Nutzung zur erfolgreichen Bewältigung der ökonomisch-technischen und personell-organisatorischen Herausforderungen beitragen kann. Uneinheitlich sind allerdings dabei die jeweiligen Motive und Begründungen, die Gestaltungsformen im einzelnen ebenso wie die beabsichtigten und tatsächlichen Wirkungen. Beiträge zur Wirkung dieses Komplexes verspricht der vorliegende Sammelband, der die überarbeiteten Beiträge einer Tagung des Instituts für Management und Verwaltung im Wissenschaftszentrum Berlin (WZB) im Januar 1985 enthält. Der von F. FitzRoy und K. Kraft herausgegebene Band - die beiden Herausgeber haben mehrjährige eigene empirische Forschungen zum Thema am WZB durchgeführt - versammelt insgesamt 15 Beiträge, die in vier inhaltlichen Schwerpunkten angeordnet sind.

Im ersten Teil Begründung und Auswirkungen der Mitarbeiterbeteiligung skizziert der Beitrag von E. Gaugler historische Begründungen der Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenserfolg; H. Beyer und M. Lezius

geben einen fundierten Überblick über materielle und immaterielle Mitarbeiterbeteiligung in der Bundesrepublik, der sich an der Konzeption und Programmatik der "Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft" (AGP) - deren Geschäftsführer Lezius ist - anlehnt; G. Schanz deutet in seinem Beitrag die zukünftigen Perspektiven der Mitarbeiterbeteiligung aus; und E. Michaelis und A. Picot diskutieren in ihrem Artikel Mitarbeiterbeteiligungsrechte im theoretischen Bezugsrahmen des property rights- und des Transaktionskostenansatzes.

Der zweite Teil Empirische Analyse umfaßt fünf Beiträge, die jeweils auf umfangreichen Forschungsprojekten der Autoren basieren. Die Beiträge von W. Scholl, von H. Steinmann, W. Fees und E. Gerum und von H. Nutzinger, U. Schasse und V. Teichert beziehen sich Aspekte der Unternehmensverfassung und Mitbestimmung im Unternehmen, die unter das Mitbestimmungsgesetz 1976 fallen; demgegenüber konzentrieren sich die Beiträge von F. FitzRoy und K. Kraft und von H. Guski auf Aspekte der Auswirkungen freiwilliger materieller Beteiligungsmodelle.

Der dritte Teil, angekündigt als Beispiele aus der Praxis, besteht aus einer Selbstdarstellung des Beteiligungsmodells eines Softwarehauses (PSI) durch dessen Geschäftsführer D. Jaeschke und dem Vorschlag eines Schemas zur Erfassung der Auswirkungen von Beteiligungsmodellen von H. Schneider.

Der vierte Teil schließlich, Theoretische Untersuchungen, analysiert und diskutiert theoretische Aspekte des Arbeitseinsatzes und der Evolution von Unternehmensorganisation in kapitalistischen, Beteiligungs- und Selbstverwaltungsunternehmen in den Beiträgen von T. Eger und P. Weise und von E. Häberle sowie von E. Fehr; der abschließende Beitrag von O. Kießler skizziert wissenschaftstheoretische und normative Begründungen von Mitbestimmungskonzepten.

Der Inhaltsüberblick läßt erkennen, daß der Band einen breiten Überblick über den Stand der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Diskussion zu Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung vermittelt, bei dem die Frage nach der ökonomischen Effizienz im Vordergrund steht. Bei der Mitbestimmung und der Mitarbeiterbeteiligung handelt es sich um zwei unterschiedlich begründete und geregelte Formen der "Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Kooperation" (für die sich der Begriff "industrielle Beziehungen" im deutschen Sprachraum erst langsam einzubürgern beginnt).

Die aus dem Interessengegensatz von Kapital und Arbeit resultierenden und von den Gewerkschaften geforderte Mitbestimmung zielt auf eine Beteiligung der Arbeitnehmer (und ihrer Repräsentanten) an den Entscheidungsprozessen von Unternehmen; sie sind in der BRD gesetzlich normiert im Mitbestimmungsgesetz und im Betriebsverfassungsgesetz. Dagegen sind die Mitarbeiterbeteiligungen von Unternehmen initiierte und freiwillig gewährte Rechte, die entweder sogenannte materielle Gewinn-/Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligungen oder Beteiligung am betrieblichen Entscheidungsprozeß (sogenannte immaterielle Beteiligungen) einräumen. Während sich die Mitbestimmung als Kernstück der industriellen Beziehungen in der BRD fest etabliert hat, sind freiwillige Mitarbeiterbeteiligungsmodelle noch selten; in der AGP sind derzeit knapp 500 Beteiligungs- (Partnerschafts-) betriebe zusammengeschlossen.

Die ökonomischen Auswirkungen beider Formen werden kontrovers beurteilt, was sich auch in den Beiträgen der Tagung widerspiegelt. So wird etwa aus allokatorenorientierter Sicht der property-rights-Theorie der Mitbestimmung eine effizienzmindernde Wirkung unterstellt, da es sich um "exogen vorgegebene Restriktionen für das Management und die

Kapitaleigner" (S. 176) handele. Ähnlich wie die Herausgeber argumentieren auch Michaelis und Picot in ihrem Beitrag, müssen aber einräumen, daß bislang noch kein "empirischer Beweis für die Ineffizienz von Mitbestimmung vorgelegt wurde." (S. 99) Auch die Forschungsergebnisse aus der Mitbestimmungspraxis lassen Schlußfolgerungen einer Produktivitätsminderung durch Mitbestimmung nicht zu. Im Gegenteil führt etwa Scholl in seinem Beitrag an, daß die Mitbestimmung sich günstig auf die Produktivität auswirke, weil sie zu einer Minderung der antagonistischen Kooperation und deshalb zu einer Verringerung von Friktionen beitrage. Dagegen sehen die Herausgeber in ihrem Beitrag ihre Hypothese, wonach "eine Förderung der Motivation und Kommunikation durch freiwillige Vereinbarungen über eine Gewinn- und/oder Kapitalbeteiligung eher die Produktivität erhöht als die Vertretung der Arbeitnehmerrechte durch einen Betriebsrat" (S. 181), durch eine ökonometrische Analyse der Daten aus 65 mittelständischen Betrieben der Metallindustrie bestätigt.

Insgesamt vermitteln die Beiträge einen aufschlußreichen Zwischenstand der auch gesellschaftspolitisch umstrittenen Wertung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen und Mitbestimmungsformen, die sich teilweise auch komplementär zueinander verhalten können. Eine Weiterführung dieser Debatte hätte aber auch sozialwissenschaftliche Beiträge miteinzubeziehen, geht es doch bei der Bewertung auch wesentlich um Aspekte wie Kommunikation, Leistungsbereitschaft, Kontrolle, Herrschaft und Demokratisierung; Aspekte, die mit betriebswissenschaftlichen Analysekonzepten alleine ganz sicher nicht zu operationalisieren und zu evaluieren sind. Damit hängt auch zusammen, daß in den Beiträgen die Formen von Gewinn- und Kapitalbeteiligungen noch zu stark im Vordergrund steht, während den neueren Beteiligungskonzepten der Unternehmen wie Qualitätszirkel, Teamarbeit, Organisationsentwicklung u.a. zu wenig Aufmerksamkeit und Interesse entgegengebracht wird.

Paderborn, den 15.2.1988

Hans Joachim Sperling

Heinz Knebel

Taschenbuch für die Bewerberauslese.

Taschenbücher für die Wirtschaft, Bd. 17

5. überarb. Aufl., Sauer, Heidelberg 1988, 167 S., DM 32.-

Deskriptoren: Arbeitsrecht, Assessment Center, Bewerber, Bewerbung, Bewerbungsunterlagen, Eignung, Eignungstest, Einstellungsgespräch, Personalauswahl, Personalrekrutierung, Zeugnis

Gute Mitarbeiter und Führungskräfte werden immer gebraucht - unabhängig von der Konjunkturlage. In diesem Zusammenhang ist die gezielte Bewerberauslese ein Dauerthema betrieblicher Personalarbeit, wie auch das regelmäßige Angebot an Fachtagungen, Seminaren und Veröffentlichungen zu diesem Bereich zeigt. Geradezu ein Klassiker auf diesem Gebiet ist das "Taschenbuch für Bewerberauslese" von H. Raschke, erstmals 1969 veröffentlicht. Die 4. Auflage wurde von H. Knebel weitergeführt, die 5. Auflage bereits von ihm allein verantwortet.

Die Entscheidung über Einstellung oder Nichteinstellung eines Bewerbers ist eine langfristig wirksame Investitionsentscheidung, die zu revidieren viel Geld kostet. Den richtigen Bewerber auf den richtigen Arbeitsplatz zu bringen, ist das angestrebte, oft nicht erreichte Ziel. Zu den Hilfsmitteln moderner Bewerberauslese zählt Knebel die Analyse der Bewerbungsunterlagen, die Prüfung von Referenzen, das Bewerbungsgespräch, den Intelligenz- und Leistungstest sowie psychologische Testverfahren; das Gruppengespräch und Assessment Center werden kurz erwähnt.

Arbeitsrechtliche Aspekte und Auswahlrichtlinien sind ebenfalls berücksichtigt.

Heinz Knebel ist es gelungen, das Standardwerk des Verlages zur Bewerberauslese zu überarbeiten, zu aktualisieren und an die Ansprüche heutiger Personalarbeit anzupassen. In übersichtlicher, leicht lesbarer Form werden Hinweise und Hilfen für die Personalauswahl und -einstellung gegeben. Bewertungsbeispiele, Checklisten und Testmuster unterstützen die Anwendung in der täglichen Personalpraxis. Bei den Testbeispielen wäre es für den interessierten Leser hilfreich, auch die Auflösung etwa im Anhang zu wissen, um die Musteraufgaben einmal selbst bearbeiten zu können. Neuere Auswahlverfahren wie Assessment Center und Biographischer Fragebogen werden vom Autor erwähnt, könnten jedoch eingehender und ihrer zunehmenden Bedeutung entsprechend dargestellt werden. Den Nachschlagecharakter des Werke würde zudem ein Stichwortregister fördern. Alles in allem eine gelungene Neuerscheinung - aus der Praxis für die Praxis -, der man eine weitere Verbreitung auch und gerade in Klein- und Mittelbetrieben nur wünschen kann.

Taunusstein, den 10.2.1988
Lothar J. Seiwert

Rainer W. Stroebe, Guntram H. Stroebe
Grundlagen der Führung - mit Führungsmodellen
Arbeitshefte zur Führungspsychologie, Bd. 2
5. durchges. Aufl., Sauer, Heidelberg 1987, 111 S., ca. DM 18.-

Deskriptoren: Effizienz, Entscheidung, Führung, Führungsaufgabe, Führungskraft, Führungsstil, Gruppe, Kontrolle, Mitarbeiter, Motivation, Weiterbildung

Kaum ein Gebiet des (Personal-) Managements wurde und wird quantitativ mit so vielen Veröffentlichungen bereichert wie das beliebte Thema Führung. Das renommierte Standwerk "Führungslehre" von Wunderer und Grunwald wies 1980 allein über 1300 Titel aus. Schon vor diesem Hintergrund erweist es sich als wohltuend, die wesentlichen Grundlagen der Führung noch auf 100 Seiten zusammenzufassen. Das handliche Bändchen der Gebrüder Stroebe aus der Schriftenreihe "Arbeitshefte zur Führungspsychologie" ist nach 10 Jahren nunmehr in 5. Auflage erschienen. In diesem Heft werden vier Bereiche angesprochen. Nach einer Einführung über die Bedeutung und Definition optimaler Mitarbeiterführung werden die Voraussetzungen dargestellt, die eine gute Führungskraft erfüllen sollte; hierzu zählt vor allem die Wahrnehmung einschlägiger Führungsaufgaben wie Ziele vereinbaren, Entscheiden, Motivieren, Kontrollieren etc. Im nächsten Abschnitt behandeln die Autoren das richtige Mitarbeiterverhalten und wie man die Ursachen falschen Mitarbeiterverhaltens schnell und sicher ermittelt. Neben der Führung einzelner gewinnt die Führung von Gruppen immer mehr an Bedeutung. In diesem Zusammenhang wird geprüft, unter welchen Bedingungen Gruppenarbeit effizienter als Einzelarbeit ist. Den Band beschließt ein Überblick über ausgewählte Führungsmodelle. Hier konzentrieren sich die Autoren mit Recht auf solche Modelle, die in der betrieblichen Praxis, hier dem Führungskräfte-training, eine nennenswerte Bedeutung haben: GRID-Modell, Reddins 3-D-Modell, Fiedler-Modell und Situational Leadership (Reifegradmodell) von Hersey und Blanchard.

Das Heft gefällt durch seine klare, einfache und gut strukturierte Darstellungsweise. Die Stroebes haben es sehr gut verstanden, die komplexe Führungsthematik auf den Reifegrad betrieblicher Praktiker und Teilnehmer von Weiterbildungsmaßnahmen herunterzubrechen, die nicht akademische Führungstheorie, sondern letztlich nur die Frage interessiert: Was hilft mir konkret, meine Mitarbeiter besser verstehen und führen zu können?

Für die noch bessere Nutzung des Büchleins wäre ein Stichwortverzeichnis sicherlich hilfreich. Für die nächste Ausgabe wird eine Aktualisierung des Literaturverzeichnisses (fast alle aus den 70-er Jahren!) empfohlen. In diesem Zusammenhang sollte die Darstellung der Führungsmodelle unbedingt um den Ansatz der bekannten 1-Minuten-Management-Techniken (Blanchard/Johnson u.a.) erweitert werden, die gerade für die Führungskraft in der betrieblichen Praxis von sehr hohem Nutzwert sind - wie auch der imponierende Siegeszug der 1-Minuten-Bücher durch die Führungsetagen westlicher Industrieunternehmen gezeigt hat.

Taunusstein, den 10.2.1988
Lothar J. Seiwert
Karlheinz Sonntag (Hrsg.)
Neue Produktionstechniken und qualifizierte Arbeit
Wirtschaftsverlag Bachem, Köln 1985, 215 Seiten,

Karlheinz Sonntag (Hrsg.)
Arbeitsanalyse und Technikentwicklung

Wirtschaftsverlag Bachem, Köln 1987, 244 Seiten, DM 58.-

Deskriptoren: Arbeitsanalyse, Arbeitsorganisation, Arbeitsschutz, Beanspruchung, Belastung, Fertigung, Kompetenz, Neue Technologien, Personaleinsatz, Personalentwicklung, Personalplanung, Qualifikation, Qualifikationsanforderung

Dem Themenbereich "Einsatz neuer Techniken" sind zwei Bücher gewidmet, die der Kasseler Arbeitswissenschaftler Karl Sonntag herausgegeben hat.

Unter dem Titel "Neue Produktionstechniken und qualifizierte Arbeit" sind die Ergebnisse einer Fachtagung über den Einsatz neuer Produktionstechniken und deren Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und die Qualifikationsanforderungen zusammengefaßt worden. In elf Beiträgen bemühen sich die Autoren - Fachleute aus Wissenschaft und Praxis - Probleme zu analysieren, die sich bei der Einführung und beim Einsatz computerunterstützter Techniken in der industriellen Konstruktion und Fertigung ergeben. Über die Analyse und Darstellung von Problemen hinaus werden Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt und anhand von Beispielen anschaulich beschrieben. Bemerkenswert ist der interdisziplinäre Ansatz: Die Themen werden aus technischer, arbeitswissenschaftlicher, personalwirtschaftlicher und psychologischer Sicht behandelt.

Im ersten Beitrag gibt Thomas Martin einen Überblick über den Stand und die Entwicklung neuer Produktionstechniken in der Industrie. Es folgen die Überlegungen von Erich Staudt über die Konsequenzen, die sich für den Personaleinsatz, die Personalplanung und die Personalentwicklung aus dem Einsatz neuer Technologien ergeben.

An drei Anwendungsbeispielen wird der konkrete Technikeinsatz im Betrieb beschrieben (Willy Herrdum, Stephan Müller, Richard Schuster & Wilfried Schliep). In einem jeweils zugeordneten Beitrag (Karlheinz Sonntag, Volker Korndörfer, Eckehardt Frieling & Wilfried Schliep) werden die erforderlichen Qualifikationen aufgezeigt.

Im dritten Teil des Buches werden Konzepte zur Personalentwicklung und für mögliche Qualifizierungsmaßnahmen dargestellt. Diese umfassen die inhaltlich-fachliche Neugestaltung eines betrieblichen Ausbildungsganges in der Großserienfertigung (Erhöhung der Fachkompetenz) (Friedwald Bracht), die Entwicklung methodischen Lernens durch Leittext- und Projektmethode (Erhöhung der Methodenkompetenz) (Heinz Holz) und die Entwicklung von Teamfähigkeit durch Kommunikations- und Kooperations-training (Erhöhung der Sozialkompetenz) (Diether Gebert).

Betriebliche Erfahrungen haben immer wieder gezeigt, daß der betriebswirtschaftliche Erfolg der Einführung neuer Techniken und die Akzeptanz dieser Techniken unter anderem von einer gründlichen Analyse der Arbeitsabläufe und der Tätigkeitsstrukturen abhängig sind. Arbeits- und Tätigkeitsanalysen sind eine wichtige Voraussetzung dafür, um zu optimalen Strukturen des Technikeinsatzes und zu menschengerechter Arbeits- und Technikgestaltung zu kommen.

Dieser Zielsetzung folgend, werden in dem zweiten Buch "Arbeitsanalyse und Technikentwicklung" - wiederum von Autoren aus Wissenschaft und Praxis - der Entwicklungsstand und die Einsatzmöglichkeiten neuerer arbeitsanalytischer Verfahren und Vorgehensweisen beschrieben.

Die einleitenden Beiträge von Jörg Nohl et al und Eckehart Frieling geben einen Überblick über den Stand betrieblicher Verfahren zur Arbeitsanalyse

und über die Entwicklungsperspektiven für wissenschaftliche Arbeitsanalyseverfahren.

Die Darstellung der einzelnen Analyseansätze und -verfahren ist nach folgenden Anwendungsbereichen gegliedert:

- Arbeitsorganisation/Arbeitsgestaltung,
- Qualifikationsforschung,
- Belastung/Beanspruchung,
- Arbeitssicherheit,
- Berufsforschung.

Für den Leser sehr hilfreich ist die tabellarische Übersicht in der Einleitung, die der o. a. Gliederung folgend, für jedes Analyseverfahren Auskunft gibt, welche Fragestellungen im jeweiligen Anwendungsbereich damit untersucht werden können und an welche potentiellen Anwender die Autoren gedacht haben. Der Interessent ist auf diese Weise sehr schnell informiert, welche Analyseinstrumente für seine Problemstellung geeignet sind.

Folgende Verfahren werden dargestellt:

- Prozeß- und partizipationsorientierte Arbeitsanalyse (Ivars Udris & Eberhard Ulich)
- Tätigkeits-Analyse-Inventar - TAI (Werner Kannheiser),
- ISI-Ansatz: Analyse von Tätigkeitsstrukturen (Gunter Lay),
- Anforderungs- und Belastbarkeits-Analyse (Walter Hell),
- RHIA - ein Verfahren zur Erfassung psychischer Belastung (Birgit Greiner et al),
- ISTA - ein Instrument zur Abschätzung von Belastungsstrukturen (Heiner Dunckel & Norbert Semmer),
- Fragebogen zur Sicherheitsdiagnose - FSD (Ursula Bernhardt & Carl Graf Hoyos),
- IAB-Ansatz: Berufs- und Tätigkeitsanalyse (Lothar Troll),
- Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA) (Karlheinz Sonntag & Robert Schneider).

Beide Bücher können allen, die organisatorische Veränderungen durchzuführen haben und insbesondere computerunterstützte Techniken einführen und anwenden wollen, vielfältige Anregungen und Hilfen geben.

Bonn, 13.2.1988

Helmut Methner

Charles Lattmann (Hrsg.)

Personalmanagement und Strategische Unternehmensführung

Physica, Heidelberg 1987, 182 S. DM 68.-

Deskriptoren: Arbeitsleistung, Ausbildung, Beurteilung, Führungskräfte, Management-strategisches, Personalentwicklung, Personalforschung, Personalplanung, Personalpolitik, Personalverwaltung, Unternehmenskultur

Bei dem von Lattmann herausgegebenen Buch handelt es sich um einen Wiederabdruck von Heft 1/2 1986 der Zeitschrift "Management Forum", wodurch die zwölf Beiträge einen die Bezieher dieser Zeitschrift überschreitenden Kreis zugänglich gemacht werden sollen. Bevor eine Gesamtbeurteilung vorgenommen wird, sollen im folgenden die einzelnen Beiträge kurz vorgestellt werden.

Ziel des Beitrags von Krulis-Randa ist es, die unterschiedlichen Interpretationen über die Rolle der Personalfunktion im strategischen Management aufzuzeigen. Folgende Stellungnahmen sind vorzufinden:

- die Notwendigkeit des strategischen Personalmanagement wird bestritten,
- strategische Personalarbeit wird als akademisches Schlagwort und nicht als praxisrelevante Funktion angesehen,
- im Vordergrund steht der Einfluß der Personalarbeit auf die Formulierung der Unternehmenspolitik,
- Integration der menschlichen Ressourcen in die Formulierung der Unternehmensstrategie,
- Personal an sich wird als Unternehmensstrategie verstanden.

Diese Erklärungsvielfalt wird auf die stark divergierenden Situationen, in denen die einzelnen Unternehmen agieren, zurückgeführt.

Marr untersucht, ob strategisches Personalmanagement mehr als eine wissenschaftliche Modeerscheinung darstellt. Er zeigt auf, daß jegliche umfassende, langfristig orientierte, umsystembezogene und zielorientierte Personalplanung definitionsgemäß strategisch ist. Hieraus leitet Marr zu Recht die Notwendigkeit zu einer Konzeptmodifikation und -erweiterung für das Personalmanagement ab, damit von einer strategischen Sichtweise gesprochen werden kann.

Lattmann entwickelt in seinem Beitrag eine sechs Schritte umfassende Vorgehensweise zur Erarbeitung der strategischen Ziele der Personalfunktion und der Maßnahmen zu ihrer Erreichung. Ausgehend von der Analyse der für die Personalfunktion erheblichen Unternehmensumwelt sowie der Unternehmensmerkmale und -ziele, gilt es, die Anforderungen an die Personalfunktion abzuleiten. Diese werden den bestehenden Merkmalen der Personalfunktion gegenübergestellt. Es schließt sich die Beurteilung der strategischen Lage und die Ableitung der strategischen Personalentwicklungsziele an. Zur Erreichung dieser Ziele sind Maßnahmen festzulegen.

Der Beitrag von Rühli und Wehrli verdeutlicht, daß Personalmanagement stets inhärenter Bestandteil des strategischen Managements ist. Es hat die Generierung und den Einsatz von Human-Ressourcen im situativen Kontext von Struktur, Kultur und Politik zum Gegenstand.

In seinen "Skizzen strategischer Personalpolitik" erörtert Staffelbach vier Grundfragen:

- Was heißt "strategische Personalpolitik" ?
- Welches sind die Entstehungsgründe für die strategische Orientierung des Personalmanagements?
- Welches sind die Ziele für eine strategische Personalpolitik?
- Welches sind die Aufgabenbereiche strategischer Personalpolitik?

Als Ziele strategischer Personalpolitik werden die Wahrung der Handlungsfähigkeit, die Sicherstellung des Erkenntnisfortschritts, adäquate Interessenberücksichtigung und Sinnorientierung genannt.

Ackermann stellt die in einer von ihm bei 80 deutschen und österreichischen Unternehmen durchgeführten Studie identifizierten vier Typen von Personalstrategien vor, nämlich die Personalentwicklungs-, die Personalverwaltungs-, die Personalforschungs- und die Personalbeurteilungsstrategie. Diese sind von mehreren Einflußgrößen abhängig, wobei die Personalstrategie insbesondere von der strategischen Grundhaltung beeinflußt wird.

Wohlgemuth zeigt zunächst auf, wie durch ein wirkungsvolles Human Resources Management Wettbewerbsvorteile erzielt werden können. So bietet der Aufbau von Werthaltungen einen hohen Imitationsschutz. Auch fördert ein wirkungsvolles Human Resources Management die Entfaltung der Mitarbeiter und erhöht damit deren Leistungsfähigkeit. Im zweiten Teil

werden die organisatorische Verankerung des Human Resources Management sowie dessen Elemente am Beispiel des systematischen Management Development aufgezeigt.

Während der Beitrag von Ackermann die Auswirkungen unterschiedlicher Wettbewerbsstrategien auf die Personalpolitik anhand eines Vergleichs mehrerer Unternehmen untersucht, geht Evans der Frage nach, wie die Personalpolitik in einem diversifizierten Unternehmen mit verschiedenen Produkt-Markt-Kombinationen in unterschiedlichen Ländern zu gestalten ist. Er schlägt vor, daß die Produkt-Markt-Strategie den Ausschlag dafür geben sollte, ob eine mehr globale oder mehr dezentrale Personalstrategie verfolgt wird.

Am Beispiel Spaniens zeigt Eckevaria die historische Entwicklung des strategischen Managements und der Unternehmenskultur in einem Mittelmeerland auf.

Ausgehend von der Beobachtung, daß die erfolgreichsten japanischen, schweizerischen und amerikanischen Firmen, unabhängig vom Stammland, über eine prägnante Unternehmungsvision und eine auf Konsens ausgerichtete Firmenkultur verfügen, stellt Hilb ein Konzept der dreidimensionalen Unternehmungsvision vor.

Der Beitrag von Schmid setzt sich mit den Problemen der Wirksamkeit der innerbetrieblichen Ausbildung auseinander. Er fordert eine verstärkte Integration der bereits existierenden Prozesse des sozialen Lernens in die Ausbildung.

Becker kritisiert zunächst die traditionellen Entgeltsysteme für Führungskräfte im Hinblick auf die Förderung strategischen Leistungsverhaltens und leitet hieraus die Notwendigkeit zu einer Entwicklung strategisch orientierter Entgeltsysteme und deren Integration in eine strategische Managementkonzeption ab. Hierzu wird das bei General Electric eingeführte strategisch orientierte Anreizsystem dargestellt und beurteilt.

Den Abschluß des Buches bildet ein Bericht von Staffelbach über den "Workshop on Strategic Human Resource Management", der Anfang 1986 in Brüssel stattfand.

Aus den Beiträgen wird die Vielfalt der Fragestellungen zum strategischen Personalmanagement sehr gut erkennbar. Die Beiträge sind anspruchsvoll angelegt und stehen auf einem fachlich hohen Niveau. Das Buch stellt somit eine lohnende Lektüre für jeden dar, der sich grundlegend mit Fragen des strategischen Personalmanagements befaßt.

Passau, 4.4.1988
Christof Schulte

Hans Zangl

Durchlaufzeiten im Büro. Prozeßorganisation und Aufgabenintegration als effizienter Weg zur Rationalisierung der Büroarbeit mit neuen Bürokommunikationstechniken
2., überarb. Aufl., Erich Schmidt, Berlin 1987, 378 S., DM 74.-

Deskriptoren: Arbeitsorganisation, Arbeitsteilung, Aufgabe, Automatisierung, Büro, Dezentralisierung, Entscheidung, Integration, Kommunikation, Kosten, Nutzen, Rationalisierung

Nachdem viele Jahre die Rationalisierung im Produktionsbereich in der Praxis im Mittelpunkt des Interesses stand, rückt nunmehr verstärkt der Bürobereich in den Vordergrund, da man erkannt hat, daß dieser noch eine Reihe von Rationalisierungspotentialen enthält.

Zangl greift dieses theoretisch wie praktisch aktuelle Thema auf und analysiert die Bedeutung der Durchlaufzeit für Strukturierungsaufgaben im Büro.

Das Buch gliedert sich in fünf Teile. Nach einer kurzen Beschreibung von Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit erfolgt im zweiten Teil eine Analyse der Büroarbeit unter sachlichen, funktionellen und personellen Gesichtspunkten. Es wird betont, daß die Analyse der Büroarbeit nicht nur an deren Kosten, sondern primär an ihren Leistungen ansetzen muß, da nur so beurteilt werden kann, ob die Leistung den entsprechenden Aufwand rechtfertigt.

Jede Form der Büroarbeit widmet sich einem einheitlichen Objekt, der Information. Hierbei stellt Büroarbeit einen arbeitsteiligen Prozeß zwischen mehreren Aufgabenträgern dar, wozu zwangsläufig Kommunikationsprozesse erforderlich sind. Als Zielsetzungen für die integrative Gestaltung der Büroarbeit ergeben sich die Minimierung der Durchlaufzeit, die maximale Kapazitätsauslastung von Mensch und Maschine, optimale Qualität der Arbeitsergebnisse, optimale Stabilität im Gefüge einer Organisation, optimale Flexibilität zur Anpassung an Veränderungen sowie humane Arbeitsbedingungen.

Eine Betrachtung der Tätigkeiten von Führungs- und Fachkräften sowie Sachbearbeitern im Bürobereich liefert erste Hinweise über mögliche Einsatzgebiete der Bürokommunikationstechnik, die als Mittel der Arbeitsstrukturierung

- die Abwicklung von mehr Kommunikationsaufgaben ohne das persönliche Zusammentreffen der Beteiligten,
- die asynchrone Abwicklung von Kommunikationsaufgaben sowie
- die wesentlich schnellere Abwicklung von raumüberbrückenden Kommunikationsvorgängen ermöglicht. Zangl stellt exemplarisch den Teletex- und Telefax-Dienst, Bildschirmtext und integrierte Bürosysteme vor.

Im dritten Teil wird eine betriebswirtschaftliche Beurteilung der Durchlaufzeit im Büro vorgenommen. Als Bestimmungsgrößen der Durchlaufzeit werden die Bearbeitungs-, Transformations-, Abstimmungs- und Kontroll-, Transport-, Rüst- und die Liegezeit herausgearbeitet. Diese bilden die Grundlage für eine kosten- und leistungsorientierte Analyse von Büroarbeitsprozessen. Anhand des Zeitablaufs der Bearbeitung eines Vorganges durch einen Sachbearbeiter oder Fachspezialisten werden mögliche Reduzierungen bei den Bearbeitungs- und Überarbeitungszeiten untersucht. An weiteren Beispielen werden Aktivitäten der Schriftguterstellung und Abstimmungs- und Kontrollaktivitäten analysiert. Es wird gezeigt, daß Durchlaufzeitsenkungen im Bürobereich am ehesten durch

- objektbezogene Arbeitsteilung,
- Entscheidungsdezentralisation,
- Installation von integrierten Bürosystemen sowie
- Integration der Schriftgutkonzeption und -erstellung

erreicht werden können. Für einige Funktionsbereiche von Industrieunternehmen wird versucht, die Wirkungen veränderter Durchlaufzeiten betriebswirtschaftlich zu bewerten.

Das vierte Kapitel ist zunächst grundsätzlichen Fragestellungen der Büroautomatisierung gewidmet. Anschließend erfolgt eine kritische

Beurteilung der klassischen Verfahren zur Produktivitätsanalyse von Büroarbeitsprozessen, nämlich des Zero-Base-Budgeting, der Overhead-Value-Analyse und der Wertanalyse. Ferner stellt Zangl dar, wie die Integration der Bürokommunikationstechnik in die Ablauforganisation analysiert und wirtschaftlich bewertet werden kann.

Den Abschluß der Arbeit bildet die Darstellung empirischer Ergebnisse von Durchlaufzeitmessungen im Büro.

Zusammenfassend zeigt die Veröffentlichung, wie eine integrative Strukturierung des Bürobereichs vorgenommen werden kann. Hierzu wird eine detaillierte Analyse der Bürodurchlaufzeiten und ihrer Bestandteile vorgenommen. Zangl ist es gelungen, theoretische und empirische Ausführungen sinnvoll miteinander zu verknüpfen, wobei allerdings an manchen Stellen eine straffere Darstellung die Akzeptanz beim Leser noch erhöhen könnte. Insgesamt liefert die Veröffentlichung interessante Anregungen für Wissenschaft und Praxis.

Passau, 27.3.1988
Christof Schulte

Hans Hollenstein
Spitzenmanager in der Schweiz.
Herkunft - Ausbildung - Werdegang - Stellung in der Gesellschaft
Haupt, Bern u.a. 1987, X + 339 S., DM 59.-, sFr 49.-

Deskriptoren: Akademiker, Arbeitsleistung, Ausbildung, Berufsleben, Empirische Untersuchung, Führungskräfte, Gesellschaft, Großbetrieb, Karriere, Leistungsbereitschaft, Management, Personalpolitik, Personalrekrutierung, Prestige, Professionalisierung, Qualifikation, Status

Wer hat die besten Chancen, in die obersten Positionen privater Wirtschaftsunternehmen aufzusteigen? Hollenstein interessiert sich für vier Faktoren (siehe Buch-Untertitel), die sich maßgeblich auf die Rekrutierung von Führungspersonal in schweizer Firmen mit tausend und mehr Mitarbeitern auswirken könnten. Mit Hilfe einer schriftlichen Befragung hat der Verfasser von den Geschäftsleitungsmitgliedern entsprechend großer Unternehmen Auskünfte über deren soziale Herkunft, Ausbildung, beruflichen Werdegang und gesellschaftliche Stellung eingeholt. Einen theoretischen Anstrich erhält diese empirische Arbeit dadurch, daß mit Hilfe vorliegender Daten die relative Durchlässigkeit der sozialen Schichtung der Schweiz geprüft werden soll. Hollenstein spricht das "Spitzenmanagement" zwar als Elite an, geht aber davon aus, daß der Zugang zu entsprechenden Positionen leistungsabhängig und damit vergleichsweise offen sei. Ein entsprechendes Elitebild übernimmt er von Gabriele Wölke, seit 1974 Referentin im Institut der deutschen Wirtschaft.

Der Kern des vorliegenden Buches besteht aus Angaben zum relativen Einfluß der vier ausgesuchten Bestimmungsgründe für die Rekrutierung von Mitgliedern der obersten Geschäftsleitung. Insgesamt 50 Prozent der angeschriebenen Informanten hatten dem Verfasser zu seinen Fragen schriftlich Rede und Antwort gestanden. Dabei zeigten sich die Auskunftspersonen im Handel erheblich zurückhaltender als Informanten im Bereich von Banken und Versicherungen; der mangelhafte Rücklauf aus dem Handel muß bei der Interpretation der Ergebnisse ausdrücklich berücksichtigt werden. Bei der Interpretation der Daten geht der Verfasser von einem Rekrutierungsmodell aus, bei dem die soziale Herkunft

merklichen Einfluß auf die Ausbildung der Manager und diese Ausbildung wiederum Einfluß auf die berufliche Entwicklung in der Praxis ausübt; dabei wird der Werdegang im Erwerbsleben auch durch die soziale Stellung der Manager mitbeeinflusst, d.h. vor allem durch ihre Mitgliedschaft in Vereinigungen und Behörden, ihre kulturellen Aktivitäten und ihre militärische Stellung. Die Einzelergebnisse werden dann in 126 Tabellen (!) aufbereitet und, meines Erachtens unnötigerweise, am Ende der entsprechenden Kapitel noch einmal zusammengefaßt.

Bei der Untersuchung der sozialen Herkunft schweizer Spitzenmanager ergibt sich, daß "die Söhne aus der Unterschicht deutlich unter- und jene aus der Oberschicht übervertreten sind" (S. 250). Diese Tendenz zur bevorzugten Rekrutierung des Führungsnachwuchses aus der Oberschicht scheint sich im Laufe der Zeit sogar verstärkt zu haben, denn im Vergleich zu den älteren Managern "stammen die 40-jährigen Manager deutlich häufiger aus höheren sozialen Schichten" (S. 278). Hollenstein findet den Anteil der Unterschichtssöhne trotzdem relativ hoch; er begründet diese Einschätzung vor allem damit, daß man in anderen schweizer Eliten wie beispielsweise bei den sogenannten Chefbeamten noch weniger Vertreter der Unterschicht finde als in der Wirtschaftselite.

Der Bildungsgrad der Spitzenmanager ist erwartungsgemäß hoch. Mehr als die Hälfte, nämlich 56 Prozent der Manager verfügen über einen Hochschulabschluß; bei größerer Vollständigkeit der Erfassung (insbes. des Handels) hätte sich allerdings wohl ein etwas niedrigerer Durchschnittswert ergeben. Unter den verschiedenen Studienrichtungen überwiegen die Ingenieurwissenschaften (39 %), die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (35 %) und Jura (24 %), also wirtschaftsnahe Ausbildungsrichtungen. Im groben Überblick und im Vergleich mit außerschweizer Daten entnehme ich diesen Angaben, daß sich die alten Ausbildungsmuster im mitteleuropäischen Top-Management erhalten haben, der Akademisierungsgrad jedoch merklich gestiegen ist und die Wirtschaftswissenschaften ihren Einfluß auf Kosten der Jurisprudenz nennenswert vergrößern konnten. Hollenstein stellt noch heraus, daß "eine insgesamt weit über den Erwartungswerten liegende Zahl von Promovierten vorzufinden ist" und wertet diese hohe Promoviertenquote "auch als Ausdruck einer bereits in jungen Jahren vorhandenen hohen Leistungsorientierung" (S. 112, 136).

Zur Entwicklung im Beruf vermerkt der Verfasser, daß die große Mehrheit der Befragten schon vor dem Eintritt in das 40. Lebensjahr die erste höhere Stelle (Vizedirektor) erreicht hatte. Im Durchschnitt sind die Spitzenmanager in drei bis vier verschiedenen funktionalen Bereichen aktiv oder aktiv gewesen. Mehr als die Hälfte der Spitzenmanager halten ihren derzeitigen Arbeitgeber "seit 20 und mehr Jahren die Treue, wobei jeder vierte aller Befragten sogar seit 30 und mehr Jahren in der selben Firma arbeitet" (S. 196). Leider bietet das Buch keine Angaben zum Weiterbildungsverhalten der Spitzenmanager; angesichts der Bedeutung, die die Variablen Leistung und Leistungsbereitschaft für die Interpretation der Daten einnehmen, wären einige Informationen zur Thematik der Weiterbildung dringend erwünscht gewesen.

Das Kapitel über den Einfluß der sozialen Stellung auf die Rekrutierung bleibt ziemlich oberflächlich, da sich in einer empirischen Untersuchung wie der von Hollenstein nur relativ vordergründige Indikatoren wie Mitgliedschaften und Freizeitaktivitäten erfassen lassen. Will man den Einfluß der gesellschaftlichen Stellung auf den Zugang zu Spitzenpositionen verbindlich erfassen, so müßte man mindestens auch einiges in Erfahrung bringen über die Stellung der befragten Person im

Netzwerk einflußreicher Bekanntschaften, familiärer Cliques und freundschaftlicher Beziehungen unter Kollegen.

Insgesamt bietet das Buch interessante Antworten auf Erkundigungen, die durchaus sinnvoll sind. Die im Waschlappen des Verlages aufgeworfenen Fragen: Haben Spitzenmanager studiert? In welchem Alter wurden sie befördert? Treiben sie Sport? lassen sich befriedigend beantworten. Besonderes Lob verdient der Verfasser dafür, daß er trotz schmaler Datenbasis versucht hat, die schweizer Daten mit Informationen aus anderen Ländern zu vergleichen und Entwicklungstendenzen festzumachen. Dabei ergibt sich beispielsweise, daß das Profil der schweizer Spitzenmanager in einigen Punkten tendenziell mit der sozialen Charakteristik von Unternehmern übereinstimmt. Eine soziale Gruppe, über die viel spekuliert wird, hat dank dieser Untersuchung besser erkennbare Züge angenommen - wobei nicht zuletzt die Differenzierung des Bildes in unterscheidbare Untergruppe als gutes Ergebnis gewertet werden sollte.

Weniger Zustimmung verdient der Verfasser bei seiner Behauptung, seine Studie könne als Beleg dafür dienen, daß die Auswahl der Spitzenmanager sich erkennbar an deren beruflich-fachlicher Leistung orientiere. Das mag zwar so sein, läßt sich aber nicht diesen Daten entnehmen. Gerade weil die Leistung der Unternehmerschaft gelegentlich angezweifelt wird und das Leistungsthema von Hollenstein als strategisch behandelt wird, müssen wir sein Material auf eine feine Waage legen. Schon seine Schlußfolgerung, der Zugang zur wirtschaftlichen Elite sei grundsätzlich offen, reizt zur Rückfrage. Was heißt hier "grundsätzlich"? Ist da Radio Eriwan?

Der Widerspruch wird konkreter gegenüber den Belegen, die uns für die Berücksichtigung beruflich-fachlicher Fähigkeiten bei der Zulassung zum Spitzenmanagement angeboten werden. Gerade auch in Unternehmerkreisen wird bestritten, daß die vom Verfasser so gern zitierten akademischen Kenntnisse mit Unternehmerwissen gleichgesetzt werden dürften. Weiter: die vielzitierte Leistungsorientierung ist nicht schon identisch mit Leistung, vor allem dann nicht, wenn man sich stark auf das Eigenurteil der Befragten über diese beiden Variablen und ihren Zusammenhang stützen will. Was bleibt den Spitzenmanagern denn anderes, als auf Befragen ihre Leistung und ihren Leistungswillen möglichst hoch zu veranschlagen und dann deren Bedeutung für die eigene Karriere erst recht hochzuloben?

Wo diese Studie theoretische Ansprüche verfolgt, bleibt sie unzureichend. Als Dokumentation des unternehmerischen Selbstbildes ist sie verdienstvoll.

Münster, den 12.4.1988
H. Hartmann