

lichten Disziplinen. Insgesamt ergibt sich so eine gut fundierte und materialreiche Darstellung sowie eine sorgfältige Reflexion des jeweiligen „Standes der Kunst“, die auch den inhärenten Problemen dieser interdisziplinären Perspektive Achtung zollt. In dieser Hinsicht bietet das Buch viel Stoff auf der Höhe der Zeit und ist daher sehr lesenswert.

Es versteht sich von selbst, dass ein neuer interdisziplinärer Ansatz wie dieser provozierend wirkt und viele Fragen aufwirft. Das ist ja auch intendiert und belebt die Erkenntnisprozesse. Und viele dieser Fragen werden in den Beiträgen erfreulicherweise ausdrücklich behandelt. Gleichwohl bleibt beim Rezensenten ein Unbehagen zurück. Es rührt von der letztlich – trotz aller artikulierten Vorbehalte – doch überzogenen Gleichsetzung artifizieller und lebendiger Akteure her, von der funktionalistischen und blutleeren Betrachtung von „Agenten“ in Netzwerken ohne Ansehen ihrer Herkunft, die zentralen Beiträgen unter Berufung auf *Michel Callon* und *Bruno Latour* zugrundeliegt (138 ff).

Dieser entscheidende Schritt zu weit führt geradezu in das Grunddilemma des Buches: Einerseits muss, wenn die „Metaphernmigration“ sozialer Beziehungen wie Kooperation und Koordination einen Sinn haben soll, eine hinreichende Vergleichbarkeit artifizieller autonomer Agenten und sozialer Akteure (etwa in Gestalt der „Akteur-Netzwerke“ à la *Callon* und *Latour*) postuliert werden. Andererseits ist diese Vergleichbarkeit aber aufgrund fundamentaler Unterschiede nicht gegeben. Wenn die Debatte um „künstliche Intelligenz“ und die Computermetapher des Geistes etwas erbracht hat, dann doch dies: Handlungskompetenz und Intelligenz wurzeln im Kern auf dem leiblichen In-der-Welt-Sein der Akteure, und auch Sozialität ist ohne dies nicht zu haben. So lassen sich die soziologischen Kategorien der Kommunikation, Kooperation und Koordination – da sie auf diesen Lebensprozessen beruhendes, wechselseitiges Verstehen der Lage des anderen zur Voraussetzung haben – gerade nicht in die Welt der Artefakte übertragen. Damit ist nun die Befähigung artifizieller Agenten zu sinnstiftendem und intelligentem Verhalten fundamental in Frage gestellt.

Abgesehen von der Machbarkeit stellt sich zudem in aller Schärfe die Frage nach der Wünschbarkeit und Verantwortbarkeit von „intelligenten“ MAS. Inwieweit dürfen wir zulassen, dass „intelligentes“ Verhalten als emergente Eigenschaft artifizieller „Akteur-Netzwerke“ in unsere Lebenswelt gelangt? Solch

emergentes Verhalten entzöge sich der gestaltenden Kontrolle und wäre weder durchschaubar noch steuerbar, allenfalls noch durch eine Art „Sozialisation“ begrenzt beeinflussbar. Diese und andere Fragen, etwa nach dem doch sehr zweifelhaften Nutzen, bleiben freilich ungestellt und unbeantwortet.

Der wirkliche Clou produktiven und flexiblen Umgangs mit Artefakten beruht doch gerade auf einsichtsvoller und kreativer Interaktion mit deren simplen, durchschaubaren und zuverlässigen Funktionen. Vollkommener als ein Lichtschalter kann ein Artefakt nicht sein: Gemäß menschlicher Intention tut er, was er soll, wirft keine Bedienungsprobleme auf und braucht auch nicht mühsam angelernt zu werden.

*Dr. Peter Brödner (Gelsenkirchen)*

*Georg Schreyögg: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, Wiesbaden: Gabler, 2. überarb. Aufl. 1998, ISBN 3-409-27729-3, XVI u. 634 S., DM 68,-*

Binnen Jahresfrist in die zweite Auflage gehen zu können, ist ein Erfolg, der neugierig macht. Angesichts der Konkurrenz thematisch verwandter Publikationen ist er mit der Thematik - Organisationen und ihre möglichst kluge Gestaltung - kaum zu erklären. Erfolgversprechend scheint vielmehr die Art und Weise zu sein, Erwartungen an ein Lehrbuch zu erfüllen und gleichzeitig neu zu justieren: Klassische wie aktuellste Strömungen der Organisationstheorien werden nach einer Einführung in die begrifflichen Grundlagen und Entwicklungslinien der Organisationstheorien so präsentiert, dass ihre unterschiedlichen Wissensbestände zur Lösung der „generischen“ Organisationsprobleme nachvollziehbar werden. Dabei wird weder an Wertung und Kritik noch an anspruchsvollen Praxisbeispielen, konzisen „Fragen zur Selbstkontrolle“, durchdachten Schaubildern und sprachlicher Klarheit gespart, was die Lernattraktivität - nicht zuletzt wegen der gewürdigten Theorien - erhöht.

Die didaktisch anmutende Fokussierung auf die „Strukturierung von Aufgaben“, die „Integration von Individuum und Organisation“, das „Verhältnis von Organisation und Umwelt“, „emergente Phänomene in Organisationen“ und die „Ermöglichung organisatorischen Wandels“ erweist sich als pragmatisch

im besten Sinn: Sie bietet Organisationstheoretikern wie -praktikern einen gemeinsamen Bezugspunkt, der neue Möglichkeiten der wechselseitigen Verständigung und der Selbstevaluation eröffnet. Während Letztere den organisationsgestalterischen Kern ihrer noch so alltäglichen oder speziellen Praxisprobleme entdecken können, werden Erstere auf das Erklären, Verstehen und Deuten nicht nur einzelner, sondern aller basalen Organisationsprobleme verwiesen.

Die systemtheoretisch orientierten Reflexionen der Organisationstheorien, die in der zweiten Auflage um den Neo-Institutionalismus, die Neue Institutionen-Ökonomik und die Theorie des „unterbrochenen Gleichgewichts“ ergänzt sind, und insbesondere die pointiert informierenden Fallstudien bieten ausreichend Stoff zum Nachdenken und zur Inspiration: Warum erweisen sich konzeptionell stringente Konzepte wie z. B. die Integration der viel diskutierten Geschäftsprozesse in der Praxis als äußerst kontingent und riskant? Wie ist zu erklären, dass in der Praxis elaborierte Gruppenarbeitsmodelle, aber auch der neuentwickelte *Empowerment*-Ansatz mal als Königsweg und dann wieder als Illusion rezipiert werden? Ist Organisationsqualität messbar? Werden die entsprechenden *Rating*-Verfahren das Verhältnis von Organisation und Umwelt verändern? Ist die Handhabung emergenter Organisationsphänomene der Schlüssel dafür, daß Organisationslernen praxisrelevant, d.h. als Kunst wie als Kritik weiterentwickelt wird?

Gerade die vergleichende Reflexion von Organisationstheorien und Organisationspraktiken macht die „Grundlagen modernen Organisationsgestaltung“ zu einer Empfehlung und Herausforderung für jeden, welche Entscheidungen, Aktionen, Ratschläge, Konzepte oder Theorien sie/er in und für Organisationen auch immer zu verantworten hat. Die transdisziplinäre Wissensbündelung und das Ausloten des Theorie-Praxis-Transferproblems ist, was manchen vielleicht noch immer überrascht, gerade aufgrund des systemtheoretischen Präsentations- und Interpretationsrahmens gelungen: Die in industri soziologischen Analysen reklamierte wie perpetuierte gesellschaftstheoretische Lücke scheint inzwischen von der organisationstheoretisch aufgeklärten Betriebswirtschaftslehre geschlossen zu werden.

*Dr. Martin Birke (Köln)*

*Johann Behrens, Martina Morschhäuser, Holger Viebrok, Eberhard Zimmermann:*  
Länger erwerbstätig - aber wie? Mit einer Einführung von Gerhard Naegele und Winfried Schmähl, Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 1999, ISBN 3-531-13311-X, 212 S., DM 48,-

Altersgerechte Arbeitsplätze bzw. -bedingungen erhalten angesichts demographischer und wirtschaftlicher Entwicklungen seit den 70er Jahren als Thema für Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Gewerkschaften und den Staat mehr Brisanz. Mit dem Begriff der altersgerechten Berufslaufbahn wird auf das ganze Berufsleben Bezug genommen: vom Berufseinstieg über begrenzte Unterbrechungen bis zum Berufsausstieg bzw. zur Pensionierung. Dabei sollen Leistungspotenzial und -fähigkeit einen zentralen Stellenwert erhalten.

Vier an einem Verbundvorhaben beteiligte Forschungsinstitute stellen die Ergebnisse ihres jeweiligen Projektes vor, die auf Primärerhebungen basieren. Altersgerechte Arbeits- und Beschäftigungspolitik wird mit Blick auf drei Aspekte betrachtet: die Gestaltung (1.) der Berufslaufbahn und (2.) der Arbeitsplätze und Anforderungen sowie (3.) lebensphasen bedingte Orientierungen im Erwerbsleben. Die Diskussionen sind problembezogen und -lösungsorientiert.

*Morschhäuser* leitet die Thematik ein. Trotz einer allgemeinen Überalterung der Arbeitnehmerschaft zeichne sich ein Trend zur Verjüngung der Erwerbstätigen in den Betrieben ab. Die Relation der älteren zu jüngeren Beschäftigten steht allerdings zu Gunsten der älteren: Wegen der rückläufigen Neueinstellung junger Arbeitskräfte und dem Abbau von Arbeitsplätzen (23). Bei anhaltend hoher Arbeitslosigkeit haben ältere Arbeitnehmer ein hohes Risiko, aus dem Erwerbsleben ausgegrenzt zu werden. Vorruhestandsregelungen werden vermehrt von Unternehmen eingesetzt; aber aus finanziellen Gründen werden ältere Arbeitnehmer z.T. weniger dazu bereit sein (27).

Dabei geht es durchgehend im Band - wenn auch implizit - um die Frage, „wie dem frühzeitigen Altern von Arbeitskraft vorgebeugt werden kann und inwieweit ein innovativer betrieblicher und biographischer Umgang mit dem Phänomen ‘begrenzter Tätigkeitsdauer’ möglich ist“ (13). Ein zentrales Ergebnis ist, daß die Chancenungleichheit, länger erwerbstätig zu bleiben, i.d.R. weder mit biologi-