

penarbeit“ genügen. Leider versäumt es der Autor, im theoretischen Teil seiner Arbeit auf die Eigenart und den Eigensinn hochqualifizierter Dienstleistungsarbeit einzugehen (Kotthoff; Baethge u.a.). Ihre reelle Subsumtion ist immer an Grenzen gestoßen und die Taylorisierung der Arbeit, deren Überwindung der Fluchtpunkt sowohl der Humanisierungsbewegung als auch der Gruppenarbeitsreformen war, fehlt bei diesem Tätigkeitstypus weitgehend. Salopp ausgedrückt: Die wenig gegängelten und intrinsisch motivierten Wissensarbeiter kann man schwerlich für Teamkonzepte mit dem Köder einer Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen locken. Eine vorbehaltlose Einwilligung ist von ihnen nur zu erwarten, wenn mit der Organisationsform Team ein Problem besser gelöst werden kann als mit der Organisationsform Einzelarbeit.

Im empirischen Teil der Arbeit folgt, was im theoretischen angelegt worden ist. Der Autor kann bei den Betroffenen keine Begeisterung für die Teamarbeit entdecken und er führt dies auf die Abweichung des realisierten Konzepts von seiner Norm zurück. Ihm tut sich eine profane Wirklichkeit auf: Die Mitarbeiter und Führungskräfte sind zwar irgendwie zufrieden mit der Einführung der Teamarbeit, aber sie wissen eigentlich nicht warum. Auf allen wesentlichen Dimensionen ihrer Arbeitsrealität konstatieren sie keine großen Veränderungen. Selbst in der Frage der Leistungsverausgabung, einem kritischen Punkt bei Gruppenarbeitskonzepten in der Produktion, ist alles beim alten geblieben. Bemerkenswert an den Ergebnissen ist nur, dass sich - entgegen der landläufigen Auffassung - Ältere im Team wohler fühlen als Jüngere. Eine Erklärung für die ernüchternde Einschätzung der Betroffenen sucht der Autor in den Mängeln des realisierten Teamkonzepts (keine echte Autonomie). Könnte es nicht eher sein, dass die Wissensarbeiter ihre Situation im Team mit ihrer vormaligen Situation als Einzelkämpfer vergleichen und entweder nicht einsehen, warum sie jetzt Teamarbeit verrichten sollen (welchen sachlichen Grund es dafür gibt, erfahren wir nicht) oder einfach froh sind, dass im Team die Leistungsnormen nicht angezogen wurden. Die Umsetzung des Teamkonzepts hat ihre größte Befürchtung dementiert, und daher rührt eine diffuse allgemeine Zufriedenheit mit dem Experiment. Alle anderen damit einhergehenden Veränderungen (Teamkoordinator, Gruppengespräche, Selbstregulation, Verantwortung, Kooperation etc.) hingegen stellen für sie keinen Wandel in der Erfahrung der Arbeit dar.

Der Autor hat einen verdienstvollen ersten Schritt auf unerforschtes Terrain unternommen. Ihm sollten weitere folgen, die den Gruppenarbeitsdiskurs

mehr auf die Spezifika immaterieller Arbeit beziehen und dadurch an Interpretationskraft gewinnen können.

Hermann Kotthoff (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 2, Berlin

Martin Baethge, Joachim Denking, Ulf Kadritzke (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Frankfurt a. M.

*Josef Reindl (Saarbrücken)*

*Leo Kiffler, Melanie Graf und Elke Wiechmann:* Nachhaltige Partizipation. Beschäftigtenbeteiligung als Beitrag zu mehr Chancengleichheit, Modernisierung des öffentlichen Sektors: Sonderband 14, Berlin: edition sigma, 2000, ISBN 3-89404-764-X, 269 S., DM 36,-, • 18,90

Zu den Zielen der Verwaltungsreform gehört, durch Personalentwicklung die Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter/innen als eine entscheidende Ressource für Effektivität und Produktivität des Verwaltungshandelns zu stimulieren. Beschäftigtenpartizipation gilt als eine zentrale Komponente dieses Personalentwicklungskonzeptes. An den Anfang ihres Buches stellen die Autor/innen die ernüchternde Feststellung: „Die Reform der Kommunalverwaltungen kam in den 90er Jahren voran - doch, wie es scheint, ohne die Beschäftigten“ (11). In einer mehrstufigen empirischen Untersuchung gehen sie den Ursachen für diesen Tatbestand nach, um anschließend zu fragen, „wie die Beschäftigten zukünftig an der Verwaltungsreform beteiligt werden können und welche Rolle hierbei insbesondere die weiblichen Arbeitskräfte spielen“ (11).

Ihrer „Defizitanalyse“ (30) legen sie zum einen Mitarbeiter/innenbefragungen in Stadtverwaltungen zugrunde; sie konfrontieren diese Ergebnisse zum zweiten mit dem Urteil von Personalräten und Frauenbeauftragten zur Beschäftigtenbeteiligung, das in einer bundesweiten Befragung der Interessenvertretungen in den Stadtverwaltungen von Großstädten erkundet wurde. Diese quantitativ orientierten Erhebungen werden ergänzt und vertieft drittens durch fünf Fallstudien zur „Partizipationspraxis in solchen Rathäusern (...), die neue Formen der Beschäftigtenbeteiligung ernsthaft erproben“ (11).

Im Ergebnis der verschiedenen Analyseebenen lässt sich die konstatierte „Kluft zwischen dem

Modernisierungsanspruch und der Beteiligungswirklichkeit“ (13) konkreter benennen: Dem Partizipationsinteresse der Beschäftigten stehen frustrierende Erfahrungen gegenüber, weil es nicht gelungen ist, Formen der Partizipation nachhaltig zu institutionalisieren; diese Formen werden in der Regel zusätzlich zur laufenden Arbeit und außerhalb der regulären Arbeitszeit praktiziert, was z.B. viele (teilzeitarbeitende) Frauen ausschließt, insgesamt besteht bei den Leitungsebenen, neben Ängsten vor Machtverlust, eine verbreitete Unsicherheit darüber, „was mit Beschäftigtenbeteiligung gemeint und bezweckt sein soll“ (13) und wie die Interessen der Beschäftigten zu den Zielen der Reform ins Verhältnis zu setzen sind. Die Autor/innen bescheinigen den bisherigen Partizipationsformen, „strukturkonservativ“ in dem Sinne zu sein, dass „hier zwar über die (neue) Arbeit gesprochen, die alte Arbeitsorganisation jedoch nicht verändert wird“ (201). Zu diesem „Strukturkonservatismus“ gehört auch, dass die „Zielgruppe bei der Mitwirkung am Modernisierungsprozess (...) offenbar männlich“ ist (65). Was heißt, dass die verschiedenen Akteursgruppen - so sie überhaupt jenseits der Gleichheitsrhetorik auf geschlechtsspezifische Barrieren bei der Partizipation zu sprechen kommen - eher gängige Vorurteile und Stereotype bei der Ursachenfindung ins Spiel bringen (Frauen seien nicht an Karriere und Partizipation interessiert, wären nicht flexibel etc.), als strukturelle Zusammenhänge in- und außerhalb der Organisation in den Blick zu nehmen.

Die Vorschläge, die die Autor/innen für eine nachhaltige Beteiligung der Beschäftigten an der Verwaltungsreform formulieren, lesen sich wie Umkehrschlüsse aus der Defizitanalyse: statt strukturkonservativer müsse es um eine strukturinnovative Partizipation gehen, die an den Interessen der Beschäftigten und am Arbeitshandeln ansetzt, geschlechtsspezifische Besonderheiten in den Lebensbedingungen seien stärker zu berücksichtigen, die Information von oben nach unten zu verbessern etc. Das alles ist nicht falsch, nur gilt auch für diese Vorschläge, was aus der Sicht akteurszentrierter und gesellschaftstheoretisch fundierter Organisationstheorien generell am Modell der Verwaltungsreform kritisiert wird: Sie abstrahieren weitgehend von der Organisationslogik, in der sich gesellschaftliche (hierarchische) Strukturen, Trennungen und Machtverhältnisse reflektieren, die den Rahmen für Reformen (inklusive Partizipation und Chancengleichheit) begrenzen und von grundsätzlichen Interessensunterschieden zwischen den unterschiedlich positionierten Akteur/innen in der öffentlichen Verwaltung, die sich mit einigen (sozial)technischen

Verbesserungen nicht umstandslos in einem Programm nachhaltiger Partizipation harmonisieren lassen.

*Prof. Dr. Irene Dölling (Potsdam)*

*Wolfgang Röhr: Perspektiven einer ökologischen Betriebspolitik. Blockaden und Chancen umweltorientierter industrieller Modernisierung, Forschungen aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd.27, Berlin: edition sigma, 2000, ISBN 3-89404-887-5, 272 S., DM 33,-, • 16,90*

Die Frage nach den Möglichkeiten und Restriktionen nachhaltigen Wirtschaftens bewegt seit geraumer Zeit die wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Diskurse und hat u.a. auch die politischen Entscheidungen zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes und des europäischen Umweltmanagementsystems EMAS mitbeeinflusst.

*Wolfgang Röhr* schließt an diese Diskurse an und geht in seiner sehr aufschlussreichen, ebenso theoretisch fundierten wie praxisrelevanten und empirisch gründlichen Studie der Frage nach, welche Chancen einer ökologischen Modernisierung innewohnen, welche Blockaden eine solche hemmen und welche Perspektiven mit einer ökologischen Betriebspolitik verbunden sind. Um die Notwendigkeit der Veränderung etablierter Interaktionsbeziehungen und Organisationsstrukturen zu untermauern, zeichnet *Röhr* die Entwicklungslinien des primär organisationswissenschaftlichen Diskurses nach (13-19). Er folgert, dass die in zahlreichen Studien diagnostizierten Implementationsproblematiken eines integrierten Umweltschutzes sich durch eine Betrachtungsweise, die Aspekte organisationalen Lernens, ökonomische Reorganisationstendenzen sowie organisationale Trägheitsmomente berücksichtigt, erschließen lassen (19-32). Damit liegt eine mikropolitische Analyse des Problemzusammenhanges nahe.

Vor dem Hintergrund der theoretischen Erörterung des komplexen Verhältnisses von Akteur, Handlung, Struktur und Kontingenz (32-50) betrachtet *Röhr* „Ansatzpunkte und Konstellationen betrieblicher Umweltpolitik“ (50-55). Er leitet damit zu vier empirischen Fallstudien über, in denen je zwei Unternehmen der Maschinenbau- und Nahrungsmittelindustrie „hinsichtlich ihrer ökologischen Reorganisationsbemühungen innerhalb der bestehenden betrieblichen Organisationsstrukturen“ (55) anhand