

scher Forschung, die immer auch das Gegenteil präsentieren kann, ohne damit aber automatisch weitergehende Orientierung liefern zu können. Derartige Debatten will *Sauer* geradezu herausfordern, um, wie er Adorno zitierend formuliert, die Möglichkeit einer Veränderung der gesellschaftlichen Gesamtverfassung aufzuspüren. Dies ist zu einem Teil bereits gelungen, indem über die gewählten Begrifflichkeiten abstrakte Gemeinsamkeiten, heuristische Perspektiven und diverse Beobachtungsraster sich zu einem Gesamtbild zusammenfügen, das von zunehmend Vielen der Mitdiskutanten in der Tendenz geteilt wird.

Mit einem neuen Verhältnis radikaler Vermarktlichung und Individualisierung kehrt das Subjekt in einer erweiterten Form in die Ökonomie zurück, Informatisierung und Subjektivierung von Arbeit stellen diese neuen Potenziale sowohl der Kapitalverwertung als auch von Arbeitspolitik dar, die in einen neuen Wettstreit treten müssen. Für die Seite der Arbeitspolitik bietet das Buch von *Sauer* eine gute Grundlage, sie sollte genutzt werden. Denn, wie folgert der Autor kurz und knapp: Mit dem Markt kann man nicht verhandeln. Eine Arbeitspolitik, die auf eine Anpassung an Marktzwänge setzt, hat von vornherein verloren (184).

Allerdings besteht der Markt auch aus Kunden, die man in arbeitspolitische Kampagnen mit einbeziehen kann, wie die Gewerkschaft Verdi dies in der Lidl Kampagne tut. In ihr geht es nicht um die Herrschaftsform Person, sondern den direkten Zugriff auf die arbeitenden Subjekte in alter Manier. Arbeit im Übergang zeigt also durchaus gegenläufige Tendenzen zu den von *Sauer* beschriebenen auf, die zu bewerten sind. Aber dies wäre schon ein weiterführender Diskurs, der über die vorliegende Veröffentlichung hinausgeht.

*Dr. Gerd Peter (Dortmund)*

Wolfgang Schroeder, Bernhard Weßels (Hg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2003, ISBN: 3-531-13587-2, 725 Seiten, 42,90 €.

In Zeiten tiefgreifender Umbrüche, in denen sich der Blick der wissenschaftlichen BeobachterInnen eher auf das Neue der vermeintlich heraufziehenden „Wissensgesellschaft“ richtet und zunehmend weniger auf die Gewerkschaften als „Traditionswächter“

der alten kapitalistisch-industriellen Arbeitsgesellschaft, ist ein „Hand- und Lehrbuch“ (so die Herausgeber in ihrem Vorwort) über die deutschen Gewerkschaften überraschend und sehr verdienstvoll. Fast jeder, der unter den deutschen Sozialwissenschaftlern (mit Ausnahme von A. Hassel haben die Herausgeber nur Männer in diesem Buch versammelt) das Thema Gewerkschaften intensiv bearbeitet hat, findet sich in diesem Sammelband wieder. Nahezu alle wichtigen Aspekte gewerkschaftlicher Politik und Organisation werden in den fünf Hauptabschnitten des Buches systematisch abgehandelt. Sie reichen von der „Geschichte und Funktion der Gewerkschaften über die „gewerkschaftliche Organisation“, die „Kontexte: Politik, Wirtschaft und Gesellschaft“, „gewerkschaftliche Politikfelder und gewerkschaftliches Handeln“ bis zur Frage nach den „Gewerkschaften im internationalen Umfeld“, und sie werden mit einem umfänglichen Anhang mit Basisdaten zu Geschichte und Organisation der Gewerkschaften in der Bundesrepublik komplettiert. Der Leser findet Informationen in Bezug auf die Dachverbände (DGB, aber auch DBB und CGB), die wichtigsten Mitgliedsgewerkschaften im DGB (IG Metall, ver.di und IGBCE) aber auch den BdA sowie in Bezug auf die wichtigsten Politikfelder der Tarif- und Betriebspolitik (Ergebnisse der Betriebsratswahlen, Entwicklung von Arbeitskonflikten) in der Geschichte der Bundesrepublik. Es dürfte kein anderes Buch geben, das ähnlich gut informiert das breite Spektrum der Funktionen ausleuchtet, die den Gewerkschaften in der über fünfzigjährigen Geschichte von Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik zugekommen ist.

Die Einleitung der *Herausgeber* mündet in wichtigen Fragen in Bezug auf die Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften (32ff). Die weitreichenden Veränderungen infolge einer zunehmenden „Verbetrieblung der Arbeitsbeziehungen“ führten zu einem entsprechenden Anpassungsdruck auf den Flächentarifvertrag. Auf den tiefgreifenden „Wandel der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsentwicklung“ hätten die Gewerkschaften, etwa im Hinblick auf ihre eigene stärkere organisatorische Verankerung im Dienstleistungsbereich noch keine überzeugenden Antworten gefunden. Der „soziokulturelle Wandel“ der Gesellschaft verschärfe dieses Problem noch, weil die Gewerkschaften deutlich an Attraktivität für junge Menschen verloren haben. Schließlich mache der Wandel des „regulativen und politischen Umfeldes“, insbesondere der Umbau des Wohlfahrtsstaates, es den Gewerkschaften schwer, sich als „konstruktiver Gestalter“ zu präsentieren.

Es fällt auf, dass die Herausgeber hier einerseits sehr vorsichtig und etwas unspezifisch von Wand-

lungsprozessen sprechen, andererseits aber doch mit möglicherweise einschneidenden Konsequenzen der von ihnen genannten Wandlungsprozesse rechnen: Durch das Mitgliederproblem stelle sich „langfristig die Existenzfrage“ und die vier bezeichneten Wandlungsprozesse kumulierten in einem „mehr oder minder umfassenden Transformationsprozess“ (35). Ob die zukünftige Entwicklung eher einem „Erosions-szenario“, einem „muddling through“ oder aber ein „Reformszenario“ im Sinne einer erfolgreiche Anpassung als wirklich lernende Organisationen in einer sich weiter dynamisch verändernden Umwelt entsprechen werde, sei offen. Die 1990er Jahre seien im Hinblick auf die Verwirklichung des Reformszenarios von den Gewerkschaften verschenkt worden. Die aktuelle Lage sei durch „viele kleine Baustellen“ und einen „Mangel an Strategie“ gekennzeichnet. Eine Überwindung organisationspolitischer Selbstblockaden setze voraus, dass es den Gewerkschaften gelinge, weiterhin als „gesellschaftlich relevanter politischer Verband zu wirken“ (37).

In dem Handbuch findet der Leser fundierte und z.T. hoch interessante Beiträge von Politologen, Soziologen, Ökonomen und Juristen, die ihm vor Augen führen, welch bedeutsamen Beitrag die Gewerkschaften für die spezifisch deutsche Ausprägung dieses Regulationsmodells geleistet haben. Neben der Behandlung ihrer „klassischen“ Handlungsfelder in der Tarif-, Betriebs- und Industriepolitik finden sich auch Beiträge zu eher selten ausgeleuchteten Aspekten wie etwa der inneren Rechtsverfassung der Gewerkschaften im Spannungsfeld zwischen demokratischer Assoziation und verpflichtungsfähiger Organisation (*G. Asshoff*), ihrer am Beispiel einzelner Bundesländer beleuchteten Stellung im Föderalismus der Bundesrepublik (*J. Schmid*) oder dem Vergleich der Strukturen nationaler Gewerkschaftssysteme (*F. Traxler*), der Entwicklung europäischer Betriebsräte (*W. Lecher/H.-W. Platzer*) und der Frage nach Ansatzpunkten einer europäischen Tarifpolitik (*W. Schroeder/R. Weinert*).

Daneben finden sich weitere Beiträge, die aus Sicht des Rezensenten besonders spannend und erhellend sind: *J. Prott* etwa behandelt vor dem Hintergrund noch relativ frischer Empirie in seinem Aufsatz über „Funktionäre in den Gewerkschaften“ die unterschiedlichen Typen von Funktionären innerhalb des differenzierten gewerkschaftlichen Aufgabenspektrums unter berufs- und organisationssoziologischer Perspektive. Das ergibt ein dichtes Bild im Blick auf die maßgeblichen handelnden Akteure, die die Gewerkschaften aus ihrer drohenden organisationspolitischen Blockade heraus führen müssten. *B. Weßels* diskutiert die Herausforderungen, denen die

Gewerkschaften in einer Mediengesellschaft gegenüberstehen, die die „traditionelle Mitgliederkommunikation weitgehend an die Seite gedrängt hat“ (S. 338) und fragt danach, ob das Internet eine „mediengesellschaftliche Chance für die Gewerkschaften“ biete.

Der Beitrag von *H. Wiesenthal* und *R. Clasen* schließlich fragt provozierend, ob die Gewerkschaften, deren einstmalige „zentrale Rolle im Modell Deutschland“ durch „Arbeitsmarktkrise und Wertewandel“ (S. 303ff), „Globalisierung und institutionelle Modernisierung“ (309f) ausgehöhlt worden ist, „von der Gestaltungsmacht zum Traditionswächter“ werden. Im Hinblick auf die Analyse der veränderten Handlungsbedingungen, denen sich die Gewerkschaften heute gegenüber sehen, ist dieser Beitrag sicherlich von besonderem Interesse. Hinsichtlich seiner Kritik an den verzögerten Reaktionen der Gewerkschaften auf diesen Transformationsprozess lässt er an Schärfe nicht zu wünschen übrig: „Der Rückstand gegenüber der gesellschaftlichen Umwelt, der je nach Thema zwischen 5 und 15 Jahren zu veranschlagen ist, markiert die Grenzen des gewerkschaftlichen Vertretungsanspruchs“, heißt es da z.B. (308). Die Handlungsoptionen, die die Autoren nach der aus ihrer Sicht unabwendbaren Verbetrieblung der Arbeitsbeziehungen sowie einer „Devolution der Tarifpolitik“ (318) skizzieren, laufen dann aber wohl doch auf eine zu einfach gedachte Anpassung an einen entbetteten ökonomischen Prozess hinaus. Ob Vermögensbeteiligung, eine stärkere Berücksichtigung auch von Verbraucherinteressen oder die Wahrnehmung von Interessen der „Arbeitskraftunternehmer“, die hier v.a. als neue Selbstständige gesehen werden, zukunftsweisende Optionen sein können, wird man unter den von diesem Handbuch adressierten Interessenten sicherlich mindestens äußerst kontrovers diskutieren.

Der Leser erhält so einen Rückblick auf ein halbes Jahrhundert, in dem die Gewerkschaften die industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik Deutschland nachhaltig mit geprägt haben – sei es als die von Theo Pirker für die frühe Geschichte der Bundesrepublik beschriebene „Blinde Macht“, sei es im Zeichen vermeintlich neu aufbrechender und noch mit alten Deutungsangeboten interpretierter Klassenkämpfe in Westeuropa im Ausgang der 1960er Jahre, sei es in der späteren Kritik *H. Wiesenthals* an der damaligen „emphatischen Gewerkschaftstheorie“ und dem desillusionierten Blick auf die Handlungsgrenzen kollektiver Akteure. In den meisten Beiträgen taucht am Ende dieser Epoche immer wieder die Frage nach möglichen Funktions- und Bedeutungsverlusten angesichts der tiefgreifen-

den gesellschaftlichen Veränderungen auf. Bündige Antworten kann man von einem Handbuch das mit wissenschaftlichem Sachverstand „feststellt“, was hier für ein halbes Jahrhundert Geschichte der Bundesrepublik Deutschland prägend gewesen ist, nicht erwarten. Antworten werden vielmehr heute in der gewerkschaftlichen Praxis und in neuen Dialogräumen zwischen Wissenschaft und Praxis gesucht.

Dr. Helmut Martens (Dortmund)

Treier, Michael: Führung mit Kennwerten – Das Multi-Source-Feedback und sein Beitrag zu einer innovativen und strategisch ausgerichteten Führungskultur. München und Mering: Rainer Hampp Verlag 2005, ISBN 3-87988-918-X, 351 Seiten, 32,80 €

Dass Führung und Zusammenarbeit für Unternehmen strategische Erfolgsfaktoren darstellen, ist unstrittig. Umso wichtiger ist es der Problematik nachzugehen, wie tabuisierte Bereiche der Führung für Innovationsmanagement und organisationales Lernen gezielt geöffnet werden können und die Kommunikation der Qualität von Führungshandeln anzugehen ist. Instrumente kennwertorientierter Führung können hierzu einen konstruktiven Beitrag leisten. *Treier* befasst sich mit der Entwicklung tragfähiger Kennwerte für qualitative Zielgrößen für Führungskompetenzen wie *Kommunikationsverhalten* oder *Vorbildfunktion*.

Kennwertorientierte Führung zielt auf die Einschätzung von Führungsqualität mit Hilfe von vereinbarten und beobachtbaren Verhaltensmustern. *Treier* weist diesem Ansatz die Funktion eines Transmissionsriemens im Spannungsfeld zwischen individuellen und kulturellen Determinanten der lernenden Organisation und des Innovationsmanagements zu. Ein zentrales Instrument des diskutierten Führungsansatzes ist das Multi-Source-Feedback – in der deutschsprachigen Literatur als 360°-Feedback bekannt. Kennwertorientierte Führung ermöglicht die Institutionalisierung datengestützter Lernzyklen und bietet Voraussetzungen, um Innovationsbarrieren im Bereich Führung aufzudecken (Kap. 8).

Der innovative Charakter der Arbeit besteht darin, dass *Treier* im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit als Wirtschaftspsychologe und interner Dienstleister bei einem Konzern der Energie- und Chemiebranche in Kooperation mit Führungskräften ein spezielles Instrument zum Multi-Source-Feedback entwickelt und im Unternehmen implementiert

hat. Hierzu hat er zwei Fallstudien durchgeführt: Bei der ersten Fallstudie handelt sich um ein onlinebasiertes Multi-Source-Feedback zum Zielfeld *Führung und Kommunikation*. *Treier* beschreibt, wie das Befragungsmodul entwickelt, verhaltensbezogene Kennwerte gebildet, onlinebasiert dargestellt und durch entsprechende Begleit- und Unterstützungsprozesse evaluiert und umgesetzt wurden (Kap. 6). Dabei reflektiert er die Grenzen und Möglichkeiten der praktischen Realisierbarkeit des Multi-Source-Feedback.

Die innovative Herangehensweise drückt sich letztlich darin aus, dass mit Hilfe eines im angloamerikanischen Raum anerkannten Instruments die Entwicklung tragfähiger Kennwerte für qualitative Zielfelder im Bereich *Führung und Kommunikation* betrieben wird um diese für einen datengestützten Change-Management-Prozess im Bereich *Führung* zu verwenden. Nicht nur der Umfang der erhobenen Daten (erste Befragungswelle mit 273 Feedbacknehmern und 1.452 Feedbackgebern, zweite Welle mit 1.533 Feedbacknehmern und 9.142 Feedbackgebern), auch die ausgefeilte Konzeption bilden eine überzeugende Basis zur Einschätzung der Qualität des von *Treier* entwickelten speziellen Multi-Source-Feedback-Instruments. Positiv wirkt sich zudem die wissenschaftlich fundierte Implementierung des Instruments aus, die den inhaltlichen Kern der zweiten Fallstudie darstellt. Besonders hervorzuheben ist, dass das von *Treier* entwickelte Instrumentarium bei den betroffenen Führungskräften auf hohe Akzeptanz gestoßen ist (Kap. 7).

Ein Kernproblem kennwertorientierter Führung ist die Kennwertbestimmung. Auf Verhaltensebene arbeitet *Treier* Erfolgsfaktoren sowie korrespondierende Messgrößen heraus (Kap. 4). Der Versuch der validen und reliablen Bestimmung der Kennwerte kann als gelungen eingestuft werden.

Neben einer differenzierten Bewertung der Wirkungen kennwertorientierter Führung auf Personalmanagement wird ihre Einflussnahme auf die Arbeitsfelder *Managementdiagnostik*, *Personalcontrolling* sowie *Personal- und Organisationsentwicklung* untersucht (Kap. 1 bis 3). Multi-Source-Feedback-Instrumente sind geeignet, eine Topografie der Führungsqualität für Unternehmen zu erstellen sowie partizipative Veränderungsprozesse zu initiieren und evaluieren. Am Ende des Buches wird resümiert, der übergreifende Ansatz der kennwertorientierten Führung böte eine Plattform, um individuelles und organisationales Lernen im Zielfeld *Führung* zu konzeptualisieren. In diesem Kontext wird kennwertorientierte Führung als ein Survey-Feedback-