

teure erweitert. Umweltmanagement muss also zur tatsächlichen und nachhaltigen Verbesserung der Umweltperformance um ein „partizipatives Management“ ergänzt werden, das gleichermaßen mikropolitische Handlungskonstellationen wie die innerbetriebliche Information und Kommunikation, aber auch die direkte Beteiligung von Arbeitnehmern und Betriebsräten beinhaltet. So entstehen allmählich „lernende Unternehmen“, die Ökologie und Partizipation in einem systematischen Kontext aufeinander beziehen und so den Weg zu einem „Nachhaltigen Wirtschaften“ beschreiten.

Im vierten Teil der umfangreichen Studie wird erneut der Blick auf die Praxis gelenkt: Es folgt eine fallstudienbezogene, empirische Konkretisierung der Nutzung von betrieblichen und produktbezogenen Umweltinformations- sowie Umweltmanagementsystemen - einerseits in der Möbel-, andererseits in der Textilbranche. Trotz branchenspezifischer Unterschiede und einer bislang ausgebliebenen Ökologisierung des Massenmarktes lassen sich drei Typen der betrieblichen Umsetzung erkennen: der seltene Fall einer relativen *Blockade* der Umweltinnovationen durch gewachsene betriebliche Strukturen, der häufigere Fall eines *Anpassungslernens*, bei dem Umweltschutzaspekte funktional an die bestehende Organisation angegliedert und im Wesentlichen technikorientiert umgesetzt werden sowie der ebenfalls bislang eher seltene Fall eines *Veränderungslernen*, bei dem schrittweise die Anforderungen der bestehenden Strukturen, der ökonomischen wie sozialen Zielsetzungen mit den umweltbezogenen Anforderungen Eingang in die verschiedenen Funktionsbereiche finden. Beide Branchen und ihre Produkte bewegen sich dabei zwischen einer gesellschaftsbezogenen Betroffenheit („Ökologie-Push“) und einer marktbezogenen Betroffenheit („Ökologie-Pull“), die allerdings beide erst sporadisch zu einer breiten Beteiligung gesellschaftlicher Akteure jenseits kleinerer Netzwerke geführt haben.

In einem fünften Teil geht *Herbert Klemisch* auch in Abgrenzung zu anderen Formen der umweltbezogenen Kooperation auf die Methode der „Runden Tische“ zur Beteiligung der relevanten betrieblichen und gesellschaftlichen Akteure ein. Nach einer gründlichen empirischen Akteursanalyse lassen sich idealtypisch Anforderungsprofile und mögliche Resultate solcher Branchendialoge zum Nachhaltigen Wirtschaften formulieren. Richtig verstanden und angewendet haben interessierte Akteure damit eine handhabbare, erprobte Methode zur Verfügung, um dem Ziel, mittels Umweltmanagement und ökologischer Produktpolitik die Umweltperformance von

Unternehmen oder ganzen Branchen zu verbessern, ein gutes Stück näher zu kommen.

Die vorliegende, zugleich an der Universität Oldenburg als Dissertation angenommene Arbeit, ist damit viel mehr als nur der Ergebnisbericht eines von der Hans-Böckler-Stiftung finanziell geförderten Projektes. Sie ist auch ein resümierender, reflektierter und in die Zukunft weisender Rückblick auf über 15 Jahre Forschung und Anwendungsberatung des für das Kölner Klaus Novy Institut arbeitenden Autors. Zugleich markiert sie einen umfassenden Status-Quo-Report und zeigt konkrete wie erprobte Wege auf, um das Leitbild der Nachhaltigkeit in der Praxis umzusetzen und für alle Beteiligten positive Ergebnisse zu zeitigen. Insofern ist dem Buch eine hohe Verbreitung und ein weiter Leserkreis zu wünschen.

*Guido Lauen (Wuppertal)*

*Ulrich Schenck* (2002): *Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsmärkte. Fallstudien strategischer Nutzen der Zeitarbeit.* München/Mering: Rainer Hampp Verlag, ISBN 3-87988-656-3, 252 S., € 27,80

Im Ausblick zum zukünftigen Forschungsbedarf schließt die als Dissertation an der TU Hamburg-Harburg verfasste empirische Untersuchung über die Nutzung von Zeitarbeit mit der Bemerkung: *"eine umfassende Untersuchung über die Stellung der Zeitarbeit und anderer Instrumente im Rahmen der betrieblichen Flexibilisierungsprozesse"* (231) sei sinnvoll. Das gilt heute im Jahre 2005 mindestens noch genauso, wie im Jahre 2002, in dem die Untersuchung veröffentlicht wurde. Die vorgelegte Untersuchung kann als ein wichtiger Schritt auf dem Weg für eine umfassende Untersuchung angesehen werden, denn die gemäß der Methodologie der "grounded theory" kontrastiv angelegten Fallstudien über die Nutzung von Zeitarbeit gewähren einen differenzierten Einblick in die Vielfalt der Funktionen, die Zeitarbeitsunternehmen als Personalvermittlungsagenturen inzwischen übernommen haben. Die Fallstudien wurden in der Luftfahrtindustrie (DASA/EADS), im Kreditgewerbe (Commerzbank) und der Automobilindustrie (BMW/VW) durchgeführt und ergänzt um Analysen zu Poolagenturen und Projektbörsen für Selbständige im IT-Bereich sowie die Verselbständigung der ehemaligen Personalabteilung der Phönix AG zu einer eigenständigen Personalmanagementgesellschaft.

Den Schwerpunkt der Untersuchung bildet die Analyse der Einsatzbedingungen und Leistungsprofile, die Unternehmen mit der Nutzung von Zeitarbeit verbinden im Gesamtspektrum von internen und externen Flexibilisierungsstrategien, die Unternehmen heute zur Verfügung stehen und angewandt werden. Dabei stellen sich nicht nur branchenspezifische Flexibilisierungsmuster (z.B. Automobilindustrie vs. Finanzwirtschaft), sondern auch beträchtliche Differenzen in den Strategien der Nutzung von Zeitarbeit innerhalb einer Branche heraus (BMW vs. VW).

Die Fallstudien machen deutlich, dass die Nutzung von Zeitarbeit als personalpolitischer Flexibilisierungsstrategie in Umfang und Struktur entscheidend von den jeweiligen branchenspezifischen Konjunkturbedingungen, aber auch von rechtlichen und tarifvertraglichen Regelungen abhängt.

Im Rahmen des umfangreichen Personalabbaus in der DASA in den neunziger Jahren (DOLORES Programm) ging es darum, eine reduzierte Kernbelegschaft mit relativ hohen Löhnen und vielfältigen Sozialleistungen zu stabilisieren und erforderliche konjunkturbedingte Personalschwankungen weitgehend extern über die Zusammenarbeit mit ausgewählten Zeitarbeitsfirmen ("Hoflieferanten") zu regulieren. Allerdings zeigten sich Grenzen beim Versuch einer dauerhaften Überlassung von hochqualifizierten Arbeitskräften (mittels Rechtskonstruktionen ermöglichte Umgehung der gesetzlichen Überlassungsbegrenzung auf 12 Monate), weil diese die mit der Arbeitnehmerüberlassung verbundenen Nachteile (Gehaltsunterschiede, verringerte Karrieremöglichkeiten, betriebliche Fortbildungsmaßnahmen) nicht über eine längere Zeit hinzunehmen bereit waren. Ähnliche Probleme zeigten sich auch im Bankenbereich beim Versuch der Commerzbank, Beschäftigungs- und Outplacementmodelle über eine mit Adesso zusammen gegründete interne Zeitarbeitsfirma (Adcom) zu lösen. Die besonders qualifizierten Zeitarbeitnehmer wurden in wenigen Monaten in branchenspezifische Dauerarbeitsverhältnisse abgeworfen. Mit Ausnahme des Bereichs des electronic banking (hoher Anteil von Zeitarbeitnehmern, nur 30% Bankfachkräfte) spielt die Arbeitnehmerüberlassung als Flexibilisierungsform bislang eine eher untergeordnete Rolle im Bankenbereich.

Auch in der Automobilindustrie besteht das Ziel betrieblicher Personalpolitik in der Stabilisierung der Beschäftigungssituation der Stammbesellschaft. BMW setzt dabei vorrangig auf das Instrument der Arbeitnehmerüberlassung (in 2000 ca. 6,4% der inländischen BMW-Mitarbeiter), weil der Abschluss befristeter Arbeitsverträge in Bayern (dem vorrangi-

gen Bundesland der inländischen Niederlassungen) tarifvertraglich sehr stark eingeschränkt ist. VW hat hingegen in den neunziger Jahren seinen Personalüberhang durch die Einführung der Viertageweche mit durchschnittlich 28,8 Std. gelöst, um dann in Abhängigkeit von der jeweiligen Automobilnachfrage seinen Personalbedarf durch Arbeitszeitveränderungen bis zu einer maximalen Wochenarbeitszeit von 48 Stunden zu decken.

Die Ergebnisse der Fallstudien, einschließlich der ergänzenden Analysen im IT-Bereich und bei Zulieferfirmen, machen deutlich, dass die Veränderungen in Funktion und Struktur der Arbeitnehmerüberlassung im engen Zusammenhang mit den vielfältigen internen und externen Flexibilisierungsstrategien der Unternehmen (Organisationsstrukturen, Personaleinsatzstrategien, Outsourcing etc.) zu analysieren sind.

Als genereller Trend wird festgestellt, dass die früher dominierende Funktion von Arbeitnehmerüberlassung, kurzfristig vorübergehende personelle Engpässe zu beseitigen, zunehmend durch die strategische Funktion ersetzt wird, mittelfristig die Struktur der Stammbesellschaft aufgabenadäquat zu komplettieren und dabei die Arbeitnehmerüberlassung als kostengünstiges Instrument der Personalselektion zu nutzen. Dies spielt insbesondere im Bereich höher qualifizierter Arbeitskräfte eine zunehmend größere Rolle. Auf Seiten der Zeitarbeitsunternehmen führt das zu einer Differenzierung ihrer Dienstleistungsangebote, wobei Formen der Weiterqualifizierung ihres Zeitarbeitspersonals sowie die Vermittlung von Personalangeboten nach Kriterien der nachfragenden Unternehmen zunehmend ins Zentrum der Geschäftspolitik rücken. Arbeitnehmerüberlassungsfirmen mutieren auf diese Weise zu Personaldienstleistern, deren Angebote die personalpolitischen Flexibilisierungsstrategien der nachfragenden Unternehmen gleichsam passgenau ergänzen und damit erst ermöglichen.

Die empirischen Erhebungen für die Fallstudien wurden im Jahre 2000 abgeschlossen. Eine Folgeuntersuchung im Jahre 2005 dürfte durchaus lohnend sein. Einen theoretischen Bezugsrahmen dafür hat *Schenck* im siebten Kapitel seiner Veröffentlichung unter Bezugnahme auf die neueren organisations- und netzwerktheoretischen Überlegungen auf der Basis von Giddens Strukturierungstheorie entwickelt. Mit seinem theoretisch-analytischen Begriffsinstrumentarium kann die Debatte um die Veränderung der Strukturen interner Arbeitsmärkte und die arbeits- und arbeitsmarktpolitischen Effekte der Flexibilisierungsstrategien von Unternehmen neu fokussiert und umfassender als bisher untersucht werden.

Unter praktisch-politischen Gesichtspunkten wäre heute ein Vergleich der Funktion und Folgen sowie der Leistungsfähigkeit und Defizite von zu Personaldienstleistern mutierten Zeitarbeitsunternehmen einerseits und der Personalserviceagenturen der restrukturierten Bundesagentur für Arbeit andererseits interessant, denn beide haben eine Hauptfunktion in der Vermittlung von Personal. Die Untersuchung von *Schenck* ist in ihren inhaltlichen Ergebnissen und theoretischen Angeboten für Nachfolgeuntersuchungen höchst lesenswert und politisch aktueller denn je.

*Prof. Dr. Hartmut Neuendorff (Dortmund)*

*Moldaschl, Manfred* (Hg.) (2005): *Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag, ISBN 3-87988-868-X, 320 S., € 27,80

Die soziale Dimension des Metaleitbilds der Nachhaltigkeit ist in den einschlägigen wissenschaftlichen und politischen Debatten in der Bundesrepublik Deutschland noch immer randständig; dies gilt ebenso für Arbeit als einer Zentralkategorie sozialer Nachhaltigkeit. Ein Verdienst der vorliegenden Publikation besteht darin, diese soziale Dimension, vor allem ihre sozioökonomischen und kulturellen Aspekte, in den Vordergrund zu rücken. In Anbetracht der Zunahme arbeitsbedingter Erkrankungen in Deutschland sowie der ‚Entgrenzung‘ und zunehmenden ‚Subjektivierung von Arbeit‘ in vermarktlichten Unternehmensstrukturen werden Entfaltungspotentiale, Anwendungsformen, aber auch Beschränkungen sozialer, kultureller, organisatorischer und humaner Ressourcen mit Blick auf die Qualität der Arbeit thematisiert. Die Relevanz dieser immateriellen Ressourcen für die Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und eine nachhaltigkeitsorientierte Arbeitsgestaltung wird deutlich herausgearbeitet. Die elf theoretisch-konzeptionell ausgerichteten Beiträge, die im Kontext des BMBF-Verbundvorhabens ‚Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung‘ entstanden sind, verfolgen eine ressourcentheoretische und potentialorientierte Perspektive der Nachhaltigkeit. Sie beziehen sich überwiegend auf arbeits- und unternehmensbezogene Untersuchungsfelder. *Manfred Moldaschl* entfaltet in seinem einleitenden Beitrag die ressourcentheoretische und potentialorientierte Perspektive des Verbundprojekts unter Bezugnahme diverser Ressourcentheorien aus verschiedenen Wissenschaftsdiszi-

plinen. Ressourcen versteht er als „Handlungsmittel, die zum Erreichen von Zielen benutzt oder mobilisiert (nutzbar gemacht) werden“ (20). Sein Interesse gilt der Art und Weise, wie solche Ressourcen langfristig entwickelt oder aufgebaut, genutzt und verwertet werden können. Die potentialorientierte Perspektive befasst sich vor allem mit der Ermöglichung von Handeln durch Ressourcen. Die Aktualisierung von Potentialen erfolgt im Prozess des Handelns. Eine wesentliche Stärke der verfolgten Perspektive liegt darin, dass sie sich auf die Analyse differenter Nutzungsweisen von Ressourcen sowie der Interdependenz zwischen internen Handlungspotentialen und externen Handlungsvoraussetzungen erstreckt. Diese Stärke ist allerdings noch ausbaufähig, denn der Frage nach der Reproduktion immaterieller Ressourcen und ihren (betrieblichen) Voraussetzungen wird vergleichsweise wenig Beachtung geschenkt. Dieser Aspekt eignet sich m.E. auch dazu, die Reproduktion externer Ressourcenquellen durch Unternehmen als Voraussetzung für ihre eigene Überlebensfähigkeit zu untersuchen (z.B. im Bereich der Aus- und Weiterbildung). *Anna Fried* skizziert in ihrem sehr instruktiven Beitrag zum „Resource-based View of the Firm“ (RBV) die unterschiedlichen Entwicklungslinien dieses Ansatzes. Sie weist den Prozess der Ressourcengenerierung innerhalb des RBV als konzeptionelles Defizit aus. Organisatorische Routinen bzw. Praktiken bilden hierzu ein geeignetes theoretisches Konzept. Unternehmensinterne Ressourcenentscheidungen sind demnach stets unter Berücksichtigung organisatorischer Praktiken zu treffen, durch die immaterielle Ressourcen hervorgebracht werden. Allerdings ließe sich m.E. die Bedeutung organisatorischer Praktiken bzw. Routinen auch im Hinblick auf die Anwendung und Reproduktion immaterieller Ressourcen näher untersuchen. So können z.B. organisatorische Praktiken die Ressource organisatorischer Achtsamkeit im Sinne unternehmensbezogener Risikoprävention nutzen, um sich abzeichnende bestandskritische Ereignisse frühzeitig zu erkennen und nicht intendierte Nebenfolgen von Managemententscheidungen zu antizipieren oder organisationsintern zu reflektieren. Die AutorInnen beziehen sich auf Untersuchungsfelder, die als prototypisch für zukünftige Entwicklungstendenzen in den Bereichen Arbeiten und Wirtschaften gelten. Dies wird in zwei Beiträgen exemplarisch verdeutlicht: Der Beitrag von *Ingo Weller, Wenzel Matiaske* und *Doris Holtmann* befasst sich mit der Einführung leistungsorientierter Entgeltsysteme in öffentlichen Organisationen. Sie sollen auf Seiten der Beschäftigten eine motivationale Anreizwirkung in Richtung erhöhten Arbeitsengagements bzw. Extra-Rollen-