

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-

schen Alterungs- noch mit Dequalifikationsprozessen zusammenhängt. Vielmehr sind zwei Einflüsse entscheidend: (1.) die Gestaltung des Aufgabenbereiches, die sich als qualifikatorische und gesundheitliche Sackgasse erweisen kann, und (2.) die Zuweisung zu solchen Arbeitsplätzen nach bestimmten Merkmalen von Arbeitskräften (111).

Die Aufarbeitung dieser Problematik insbesondere bei *Zimmermann* und *Viebrok* erweitert die Diskussion der Flexibilisierung der Arbeitszeit um eine Dimension. *Zimmermann* schlägt vor, mittels Arbeitszeitmodellen Strategien zu entwickeln, die eine lebensphasenorientierte, strukturierte Lebensarbeitszeit ermöglichen. Die Lebensarbeitszeitperspektive löst die Arbeitszeitgestaltung nach arbeitstäglichen und -wöchentlichen Modellen ab. Sie orientiert sich an einem „Gesamtkonzept von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit in Ausrichtung an lebenszyklisch unterschiedlichen Zeitbedürfnissen und -interessen“ (127). *Viebrok* knüpft an diesen Beitrag an und untersucht die finanzielle Tauglichkeit bzw. praktische Realisierbarkeit der vorgeschlagenen Arbeitszeitmodelle.

Behrens zeichnet einen theoretischen Rahmen auf, der das komplexe Problem auf der Ebene des biographischen Verlaufs der Erwerbsspersonen als einen einerseits historisch-soziologisch, andererseits entscheidungstheoretisch geleiteten Prozess darstellt. Darüber hinaus erörtert er ausführlich das Forschungsdesign, insbesondere die methodische und konzeptionelle Grundlage.

Der Band richtet sich an sozial-, arbeits- und tarifpolitisch interessierte Personen und Organisationen. Die diesen Beiträgen zugrunde liegenden Befunde zu betrieblichen Altersstrukturen stellen eine neue Information für die befragten Betriebe dar (62). Altersstrukturveränderungen in Zusammenhang mit dem Berufsleben scheinen bisher wenig Aufmerksamkeit bekommen zu haben (116). Zwar wurden in der Studie von *Morschhäuser* „...Tätigkeitsfelder, in denen ganz überwiegend Männer beschäftigt sind“ (30), untersucht; dennoch ist schade, daß die Geschlechtsspezifität nicht berücksichtigt wurde, denn die Literatur zu Arbeitsmarktsegmentation und -segregation, Frauenbeschäftigung und Lebenslauforschung lassen geschlechtsspezifische Unterschiede auch in dieser Frage mindestens stark vermuten.

Dipl.-Soz. Faith Dasko (Köln)

(Versuch einer) Rezension zu:

Susanne Weber: Organisationsentwicklung und Frauenförderung. Eine empirische Untersuchung in drei Organisationstypen der privaten Wirtschaft, Königsstein/Taunus: Ulrike Helmer Verlag, 1998 (zugl. Diss. Universität Frankfurt/M 1997), ISBN 3-927164-63-1, 310 S., DM 42,-

Ein Buch aus dem Ulrike Helmer Verlag macht immer neugierig, weil hier schon öfter wichtige Themen in noch ungewohnter Perspektive aufgegriffen worden sind; obwohl im Rezensieren nicht ungeübt, bereitet dieses Buch der Rezensentin jedoch Schwierigkeiten. Zunächst segelt es unter falscher Flagge, was Titel und Untertitel betrifft. Dieses Buch handelt weder von Organisationsentwicklung und Frauenförderung, noch berichtet es über eine empirische Untersuchung. Vielmehr geht es darum, das Foucault'sche Konzept des Wissens und der Machtbildung durch Wissen anzuwenden auf zentrale Diskurselemente, die nach Meinung der Autorin sowohl im Konzept der „Organisationsentwicklung“ wie auch der „Frauenförderung“ auffindbar sind und sich zu Aussagenkomplexen verdichten lassen, die den Diskussionsrahmen für die Thematik - meist noch undurchschaut - vorgeben. Hierin lässt sich auch ein Interesse an Kritik und Aufklärung erkennen, und die Autorin gibt an verschiedenen Stellen zu verstehen, dass sie sich von der Aufklärungspädagogik *Paolo Freires* angeregt fühlt.

Hier beginnen aber auch die Probleme. Als zentrales Bild der Frauenförderdiskussion in der Bundesrepublik wird die „Mutter“ ausgemacht, da die Frauenförderung in der Bundesrepublik vom Gedanken der „Vereinbarkeitsförderung“ dominiert sei (eine nicht unwidersprochen gebliebene Aussage, die von der Autorin ohne weitere Nachprüfung als Tatsache übernommen wird), und kurz gefasst die These vertreten, dass insbesondere in konservativen Diskursen zum Thema „Familie und Mütterlichkeit“ sich eine Fülle von Bildern entfalten, die auch in der Konzeption der Organisationsentwicklung anzutreffen seien: „Autonomie“, „Gruppe“ und „Entwicklung des Selbst“ macht sie in einer nicht uninteressanten Argumentation als solche Diskurselemente aus. Allerdings gewinnt m.E. die Argumentation an einigen Stellen absurde Züge, wenn z.B. der Mutter im Privathaushalt die gleichen „Selbststeuerungselemente“