

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-

Ansatz zur kollektiven Personal- und Organisationsentwicklung interpretiert.

*Treier* ist es gelungen, zwischen dem theoretischen und empirischen Teil seiner Ausführungen eine Reihe von Anknüpfungsmöglichkeiten herauszuarbeiten und eine stringente Argumentation zu entwickeln. Die Aufarbeitung der theoretischen Grundlagen erfolgt fundiert. Positiv ist hervorzuheben, dass auf eine Vielzahl deutsch- und englischsprachiger Literaturquellen zurückgegriffen wurde. An manchen Stellen erliegt *Treier* jedoch der Gefahr, auf zu viele Diskussionspunkte einzugehen. Dies stört den Lesefluss, schadet jedoch nicht dem positiven Gesamteindruck der Publikation. Für Diejenigen, die sich mit theoretischen und praktischen Herausforderungen der Führung mit Kennwerten auseinandersetzen, wird das Buch als empfehlenswerte Lektüre eingestuft.

Dr. Martin Kröll (Bochum)

Kleemann, Frank: Die Wirklichkeit der Teleheimarbeit. Eine arbeitssoziologische Untersuchung. Berlin: edition sigma 2005, ISBN 3-89404-525-6, 374 Seiten, 24,90 Euro.

Ziel der von *Frank Kleemann* vorgelegten Dissertation ist es, Teleheimarbeit und ihre Aneignung durch die Beschäftigten aus einer subjektorientierten, an das Konzept der Alltäglichen Lebensführung angelehnten Perspektive zu analysieren, um daraus Rückschlüsse auf den Wandel der Arbeitswelt zu ziehen. Der Autor verfolgt drei Fragen: Welche Typen von Teleheimarbeit gibt es? Welche Interessen und Motive verfolgen Betriebe und Beschäftigte? Welche Auswirkungen hat Teleheimarbeit auf die Arbeitspraxis und auf das Verhältnis von Erwerbsarbeit und Privatleben?

Auf der Basis der Forschungsliteratur und von Expertengesprächen unterscheidet *Kleemann* familienbezogene, leistungsbezogene, alternativlose und selbstbezügliche Teleheimarbeit. Seine Haupterhebung umfasst 36 offene Leitfadeninterviews mit TeleheimarbeiterInnen aus diesen vier Gruppen. Neben abhängig Beschäftigten in qualifizierten Büro-tätigkeiten und im Außendienst werden hoch qualifizierte Selbstständige mit Tätigkeiten befragt, die bezüglich des Professionalisierungsgrads und der Marktbedingungen divergieren. *Familienbezogene Teleheimarbeit* findet *Kleemann* ausschließlich bei Müttern, die Beruf und Familie miteinander vereinbaren wollen. *Leistungsbezogene Teleheimarbeit* beobachtet der Autor überwiegend bei Männern, die

das Ziel der Effizienzsteigerung verfolgen. *Alternativlose Teleheimarbeit* findet er bei mobilen KundenbetreuerInnen im Außendienst infolge betrieblicher Restrukturierungsmaßnahmen. Als *selbstbezügliche TeleheimarbeiterInnen* bezeichnet *Kleemann* Alleinselbstständige, die mit dieser Erwerbsform größere subjektive Entfaltungsmöglichkeiten anstreben.

Diese empirischen Befunde werden im Anschluss an die arbeitssoziologische Diskussion über betriebliche Kontrolle, Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit interpretiert. Unklar bleibt, warum die heterogene Gruppe der Selbstständigen einbezogen wurde, da sich einige Fragen nicht analog bearbeiten lassen und das Teilsample nicht systematisch mit den abhängig Beschäftigten kontrastiert wird. Für die letztgenannte Gruppe arbeitet *Kleemann* Interessenkonvergenzen zwischen TeleheimarbeiterInnen und Betrieben heraus: Die Beschäftigten empfänden Teleheimarbeit als Privileg und revanchierten sich mit gesteigerter Loyalität und Arbeitsleistung. Dies bringe die Gefahr der Selbstausschöpfung mit sich, und betriebliche und tarifvertragliche Standards würden unterlaufen. *Kleemann* sieht hierin einen „dualen Prozess der Subjektivierung“ (338), bei dem die Beschäftigten potenzielle Widersprüche zwischen ihren Selbstverwirklichungsansprüchen und erhöhten Anforderungen der Betriebe an Selbstorganisation und Selbstkontrolle individuell miteinander vermitteln.

Im Gegensatz zur Annahme, dass bei Teleheimarbeit die Grenzen zwischen Arbeit und Leben verschwimmen, findet *Kleemann* empirisch kaum Veränderungen der Arbeits- und Alltagspraxis. Da sich die Arbeitsgestaltung vor allem nach Effizienzkriterien richte, sieht er die Gefahr einer Instrumentalisierung des Privatlebens für die Erwerbsarbeit. Auch in geschlechterpolitischer Hinsicht sei Telearbeit eine „konservative Arbeitsform“ (331) – die partnerschaftliche Arbeitsteilung verändere sich dabei nicht. Alternative Arbeits- und Alltagsformen erforderten Handlungskompetenzen, die in einem längerfristigen Lernprozess erworben werden müssten. Solche Lebensformen identifiziert *Kleemann* nur bei den Selbstständigen, -allerdings „um den Preis relativer materieller und beschäftigungsperspektivischer Prekarität“ (332). Hier wäre eine differenzierte Betrachtung lohnend, denn neuere Studien deuten darauf hin, dass bei guten Einkommens- und Karriere-möglichkeiten auch bei Selbstständigen traditionelle Arrangements dominieren.

Trotz der genannten Unklarheiten ist *Kleemann* ein ertragreiches Buch gelungen. Seine Ergebnisse weisen über die Telearbeitsforschung hinaus, indem