

Marr, Rainer / Fliaster, Alexander: **Jenseits der „Ich AG“. Der neue psychologische Vertrag der Führungskräfte in deutschen Unternehmen**

Hampp, München und Mering 2003, 274 S., € 27,80

Die „Ich AG“ – das Unwort des Jahres 2002 – wird in diesem Buch als Gegenpol und Schreckgespenst des traditionellen, unbefristeten und durch viele wechselseitige, unausgesprochene Versprechen und Erwartungen der Vertragsparteien des Arbeitsvertrages vorgestellt. Es ist die erklärte Absicht der Verfasser, angesichts der Brüchigkeit bisheriger Normalarbeitsverhältnisse alternative Arrangements von Arbeitsverhältnissen zu entwickeln, die weniger Schrecken verbreiten.

Um den Wandel der Arbeitsverhältnisse und mögliche Alternativen zu verdeutlichen, wählen die Verfasser das Konstrukt „psychologischer Vertrag“, eine inzwischen in der einschlägigen Literatur facettenreich entwickelte Denkfigur. Ungleich der arbeitsökonomischen Literatur, die den ökonomischen Nutzen von impliziten Elementen des Arbeitsvertrages herausarbeitet und letztlich auf Selbstheilungskräfte in den Verhältnissen setzt, nehmen Marr und Fliaster von vornherein eine normative Position ein. Sie warnen die Unternehmen vor dem unbedachten Bruch des traditionellen („relational“) psychologischen Kontrakts und machen Vorschläge, wie die negativen Wirkungen eines „transactional“ Vertrages vermieden werden könnten. Entsprechend engagiert wird die Analyse betrieben. Das macht die Lektüre des Buches spannend.

Im einleitenden Kapitel werden Gründe für den heute beobachtbaren Wandel in den Beschäftigungsverhältnissen und die herrschenden Selbstverständnisse der unternehmerischen Beschäftigungspolitik beschrieben. Sie reichen von marktlich und technisch bedingten Faktoren über ein verändertes Verständnis von „corporate governance“ bis hin zum Wertewandel in der Gesellschaft. Eine solche „tour d’horizon“ muss – obwohl sie schon ca. ein Viertel des Textes ausmacht – angesichts des weiten Themenspektrums unbefriedigend bleiben. Man vermisst zudem einen Hinweis darauf, was von anderen Beobachtern „Wandel des Normalarbeitsverhältnisses“ genannt wird (z. B. von G. Bosch). Man vermisst auch die Unterfütterung der Argumente mit Zahlen, z. B. über den Umfang „prekärer“ Beschäftigungsverhältnisse.

Die folgenden Kapitel 2 bis 4 beschreiben die theoretischen Grundlagen des Konzepts „psychologischer Vertrag“, und es werden die Folgen beschrieben, wenn sich dieser Vertrag zu einer stärkeren „Transaktionalisierung“ wandelt. Es fällt positiv auf, dass die Verfasser sehr unterschiedliche Interpretationen des psychologischen Kontrakts heranziehen und sich nicht auf die von Denise Rousseau maßgeblich beherrschte organisationspsychologische Sichtweise beschränken wie die sonstige Literatur. Das Problem mit der Gegenüberstellung von „relational“ und „transactional“ besteht darin, dass reale Beschäftigungsverhältnisse unterschiedliche Mischungen aus diesen Extremen sind und man konkreter die Bedingungen beschreiben muss, unter denen (jetzt und zukünftig) das eine oder das andere überwiegt und welche Mischformen sich durchsetzen. Diese Konkretisierung wird in dem Buch ein gutes Stück vorangetrieben.

Die weiteren Kapitel des Buches versuchen, eine neue Balance der gegenseitigen Erwartungen und Verpflichtungen im Arbeitsverhältnis zu bestimmen. Anhand der Gruppe der oberen Führungskräfte wird dies prototypisch illustriert. Dabei nehmen die Verfasser auch die derzeitige Debatte um „corporate governance“ kritisch aufs Korn und arbeiten

die in dieser Hinsicht unterschiedlichen Traditionen der USA, Japans und Deutschlands heraus.

Insgesamt ist ein vielseitiges und interessant zu lesendes Buch entstanden. Es bewegt sich auf der Höhe der Zeit, indem es eine aktuelle personal- und gesellschaftspolitische Fragestellung aufgreift und diese mit einer inhaltsreichen Theorie, dem psychologischen Vertrag, deutet. Gerade deshalb erscheint das Buch geeignet, auch dem gestaltend wirkenden Praktiker neue Impulse zu verleihen. Das persönliche Engagement, das die Verfasser in das Thema eingebracht haben, macht sie zwar angreifbar, gleichzeitig verleiht die bezogene Position dem Buch auch seinen besonderen Reiz.

Trier, 2.12.2003

Hartmut Wächter\*

von Eckardstein, Dudo / Ridder, Hans-Gerd (Hg.): **Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management**

Hamp, München u. Mering 2003, 315 S., € 29,80

Der Sammelband von von Eckardstein und Ridder enthält insgesamt 14 Beiträge, von denen 8 Beiträge bereits im Heft 3/2001 der Zeitschrift für Personalforschung erschienen sind. Der Sammelband ist grob gegliedert in drei inhaltlich abgegrenzte Themenblöcke. Während der erste Abschnitt grundlegende (theoretische) Ausführungen enthält, befasst sich der zweite Abschnitt mit „Personalmanagement in Nonprofit Organisationen“ mit Ausnahme von öffentlichen Verwaltungen, deren Personalmanagement ein eigener, dritter Teil gewidmet ist.

Im Rahmen ihres einführenden Beitrags gehen *Dudo von Eckardstein und Hans-Gerd Ridder* im Kern der Frage nach, ob bzw. inwiefern sich die (insbesondere theoretischen) Konzeptionen hinsichtlich des Zusammenhangs von Unternehmens- und Personalstrategien des Profit-Sektors sinnvoll auf – im weitesten Sinne – Nonprofit Organisationen (NPO) übertragen lassen. Strukturiert nach wirtschafts-, verwaltungs- und basisnahen NPOs diskutieren die Autoren, in welcher Weise sich bestimmte Zusammenhänge/Abhängigkeiten von Personal- und Unternehmensstrategien jeweils in den drei Kategorien von NPOs niederschlagen. Insbesondere anhand des Ansatzes der sog. Ressourcenorientierung wird untersucht, welche Möglichkeiten und Notwendigkeiten sich bei der Übertragung dieses Ansatzes auf den i.w.S. Nonprofit-Bereich ergeben.

Der Beitrag von *Annette Zimmer, Eckard Priller und Thorsten Hallmann* basiert auf den Daten des international ausgerichteten John Hopkins Comparative Nonprofit Sector-Project und widmet sich im Schwerpunkt den Ergebnissen der deutschen Teilstudie, wobei unter NPOs hier ausschließlich der nicht-staatliche Bereich gefasst wird. Anhand von ausgewähltem Zahlenmaterial wird sowohl ein Eindruck von der komplexen Zusammensetzung des „Dritten Sektors“ als auch von dessen enormer (quantitativer) beschäftigungspolitischer Bedeutung und Vielartigkeit im Hinblick auf die vorzufindenden Beschäftigungsformen vermittelt. Betrachtet man das derzeitige eher verhaltene Interesse der

---

\* Prof. Dr. Hartmut Wächter, Universität Trier, Fach Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkt „Arbeit, Personal, Organisation“. Geschäftsführender Herausgeber der Zeitschrift für Personalforschung.