

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-

verhaltens entfalten sowie die organisatorische Loyalitätsbindung erhöhen. Die AutorInnen zeigen, dass nicht intendierte Folgen die motivationale Effektivität leistungsorientierter Entgeltsysteme begrenzen. So bleibt die Anreizwirkung aus, wenn Beschäftigten arbeitsbezogene Handlungs- und Gestaltungsspielräume vorenthalten werden, in denen sich das betrieblich gewünschte höhere Arbeitsengagement auch realisieren kann. Leistungsbasierte Entlohnungs- und Beurteilungssysteme entwerfen zudem Seniorität und Qualifikation als bis dato etablierte Kriterien für innerbetrieblichen Aufstieg und soziale Anerkennung. Beschäftigte, die leistungsorientierte Kriterien vor diesem Hintergrund als Verletzung bisheriger Reziprozitätsnormen des Gebens und Nehmens zwischen Mitglied und Organisation betrachten, neigen dazu, lediglich explizit eingeforderte Leistungsaspekte zu aktualisieren. Ein aus Sicht von Beschäftigten wahrgenommener Bruch des impliziten Arbeitsvertrags kann sich in abnehmender Loyalität und erhöhter Kündigungsneigung äußern. Der Beitrag von *Erich Latniak, Anja Gerlmaier, Dorothea Voss-Dahm und Peter Brödner* befasst sich mit der sozialen Nachhaltigkeit von Projektarbeit aus einer salutogenetischen und ressourcentheoretischen Perspektive. In entgrenzten und vermarktlichten Unternehmens- und Arbeitsstrukturen konfrontiert Projektarbeit hoch qualifizierte Angestellte mit einer Belastungskombination, die durch zeitliche Extensivierung und Intensivierung der Arbeit aufgrund von Ambiguität, Planungsunsicherheit und Kurzfristorientierung der Projekte gekennzeichnet ist. Projektarbeit als Prototyp für die Belastungs- und Gestaltungsproblematik subjektiver Arbeit verlangt Beschäftigten nicht nur individuelle wie kollektive Strukturierungsleistungen im Bereich der Projektplanung und Arbeitsgestaltung ab, sondern konfrontiert sie unter Zeitdruck und knappen Ressourcen zudem mit der kreativen Lösung von Problemen, deren Handlungsziele, Mittel und Zeitbedarf zunächst unbestimmt und daher in konkrete Aufgaben zu transformieren sind. Das Forschungsinteresse richtet sich neben der Analyse von Belastungsmustern bei Projektarbeit auf existente Ressourcen für eine gesundheitsförderliche und nachhaltige Gestaltung der Projektarbeit. In kritischer Auseinandersetzung mit der arbeitswissenschaftlichen Stress- und Belastungsforschung, deren Referenzpunkt primär tayloristische Arbeits- und Organisationsstrukturen bilden, entwickeln die AutorInnen ein dynamisches, relationales Belastungs-Ressourcenmodell, das die individuelle mit der organisatorischen Handlungsebene verbindet, „Gesundheit und Kompetenzentwicklung als Folgen einer gelungenen Balance zwi-

schen Anforderungen und Ressourcen“ (305) fasst und an den widersprüchlichen Arbeitsanforderungen der Projektarbeit ansetzt. Sie knüpfen damit an *Moldaschls* Konzept der ‚Widersprüchlichen Arbeitsanforderungen‘ zur Analyse von Belastungen bei subjektiver Arbeit an (255 ff.).

Methodische Aspekte, z.B. zur Analyse und Bewertung immaterieller Ressourcen, werden ebenso wie die empirischen Forschungsergebnisse erst in weiteren geplanten Publikationen des Verbundvorhabens behandelt. Gleichwohl ist der Sammelband für LeserInnen sehr zu empfehlen, die sich in theoretisch-konzeptioneller Hinsicht für die soziale Nachhaltigkeit von Arbeit in postfordistischen bzw. vermarktlichten Unternehmen interessieren.

*Dr. Guido Becke (Bremen)*