

Martin, Albert; Bartscher-Finzer, Susanne

**Research Report**

## Personalpolitik in wissenschaftlichen Buchverlagen: Ergebnisse einer Umfrage

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 39

**Provided in Cooperation with:**

Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung (IMF)

*Suggested Citation:* Martin, Albert; Bartscher-Finzer, Susanne (2011) : Personalpolitik in wissenschaftlichen Buchverlagen: Ergebnisse einer Umfrage, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 39, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung, Lüneburg,  
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:lue4-opus-146345>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/60431>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Personalpolitik in wissenschaftlichen  
Buchverlagen.  
Ergebnisse einer Umfrage

Albert Martin und Susanne Bartscher-Finzer

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung  
Heft 39  
Lüneburg 2011

Quellennachweis:

Martin, A./Bartscher-Finzer, S. (2011): Personalpolitik in wissenschaftlichen Buchverlagen. Ergebnisse einer Umfrage. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 39, Lüneburg  
(Download möglich unter <http://www.leuphana.de/institute/imf/publikationen/schriftenreihe.>)

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Email: [martin@uni-lueneburg.de](mailto:martin@uni-lueneburg.de)  
Tel.: 0 41 31/677 21 31  
Fax: 0 41 31/677 21 39

ISSN 1616-5683

## Inhalt

|   |    |
|---|----|
| Personalpolitik in wissenschaftlichen Buchverlagen.....                 | 3  |
| Zusammenfassung.....  | 3  |
| I. Ziel der Studie.....   | 3  |
| II. Exkurs: Wissenschaftlicher Buchmarkt und Wissenschaftsverlage ..... | 4  |
| III. Methodik .....   | 6  |
| IV. Theoretische Fundierung .....                                       | 10 |
| 1. Personalpolitische Funktionsbereiche .....                           | 10 |
| 2. Personalpolitische Grundorientierungen.....                          | 11 |
| 3. Erklärungsansätze .....  | 17 |
| 4. Personalpolitische Grundprobleme .....                               | 18 |
| V. Ergebnisse .....   | 19 |
| 1. Unternehmensgröße .....  | 19 |
| 2. Verlagsprogramm.....   | 20 |
| 3. Strategische Orientierungen .....                                    | 21 |
| 4. Personalstruktur.....  | 23 |
| 5. Selektion.....   | 25 |
| 6. Sozialisation.....   | 27 |
| 7. Anreize.....   | 28 |
| 8. Aufgabengestaltung .....   | 29 |
| 9. Kontrolle .....  | 31 |
| 10. Integration.....  | 32 |
| 11. Gesamtschau .....   | 33 |
| VI. Fazit .....   | 35 |
| Literatur.....  | 35 |
| Anhang .....  | 37 |

## **Personalpolitik in wissenschaftlichen Buchverlagen**

### **Zusammenfassung**

Der vorliegende Bericht informiert über die Ergebnisse einer empirischen Studie zur Personalarbeit in wissenschaftlichen Buchverlagen. Als Grundlage der Erhebung dienten verschiedene theoretische Konzepte, die sich mit der Frage befassen, welche Grundmuster das Personalgeschehen von Unternehmen prägen. Das primäre Ziel unserer Studie bestand entsprechend darin, zu erkunden, inwieweit es gelingen kann – mit Hilfe einer Unternehmensbefragung – etwas über diese Grundmuster zu erfahren. Das Ergebnis stimmt zuversichtlich. Die theoretische Fundierung unserer Umfrage erwies sich als sehr tragfähig und empfiehlt sich für weiterführende und branchenübergreifende Vergleichsstudien. Leider war es uns an dieser Stelle noch nicht möglich, eine „großzahlige“ Erhebung durchzuführen, die Datenbasis, auf der unsere Ergebnisse beruhen, ist mit 12 Unternehmen denn auch einigermaßen schmal. Angesichts unserer Zielsetzung ist dies aber nur bedingt ein Mangel. Inhaltlich zeigt sich, dass die Personalpolitik der Verlage im Großen und Ganzen einem Schema folgt, das sich aus den branchentypischen Anforderungen ableitet. Andererseits findet man aber auch verlagsspezifische Akzentuierungen. In manchen Verlagen dominiert eher eine gemeinschaftliche Orientierung (in ihren jeweiligen Varianten), in anderen werden die leistungs- und managementorientierten Aspekte der Personalarbeit stärker betont.

### **I. Ziel der Studie**

Die Buchverlagsbranche ist eine „intelligente“ Branche. In ihr arbeiten hochqualifizierte Mitarbeiter an einem anspruchsvollen Produkt. Es ist daher zu erwarten, dass sich auch die Personalarbeit in dieser Branche in besonderer Weise auszeichnet. Die Buchverlagsbranche ist außerdem stark mittelständisch geprägt. Auch aus diesem Grund verdient die Personalpolitik in dieser Branche besonderes Interesse. In der empirischen Studie, über die wir hier berichten, konzentrierten wir uns speziell auf Wissenschaftsverlage. In Folgestudien wollen wir das Spektrum erweitern und auch andere Verlagsgruppen in die Betrachtung einbeziehen. Dabei geht es uns darum, etwas über die Grundorientierungen zu erfahren, die die Personalarbeit in Buchverlagen bestimmt. Als Grundlage der Analyse dienen uns bewährte theoretische Konzepte, die unabhängig von Branchengesichtspunkten entwickelt wurden und eine ganz allgemeine Geltung beanspruchen. Eines unserer Ziele besteht darin, zu prüfen, inwieweit

sich diese Konzepte für die Analyse der Buchverlagsbranche eignen und an welchen Stellen sie gegebenenfalls modifiziert werden sollten.

## II. Exkurs: Wissenschaftlicher Buchmarkt und Wissenschaftsverlage

Der Börsenverein des Deutschen Buchhandels, in dem praktisch alle wichtigen Verlage organisiert sind, zählt in etwa 1.800 Verlagshäuser zu ihren Mitgliedern. Im Jahr 2009 betrug der Umsatz an Büchern knapp 9,7 Milliarden Euro. Die Zahl der Neuerscheinungen lag bei 93.124 Titeln (Börsenverein 2010). Der Umsatzanteil der im Buchhandel verkauften Bücher aus den Bereichen Sozial-, Geistes- und Naturwissenschaften betrug im Jahr 2009 etwa 12 Prozent (Börsenverein 2010, 9), wobei diese Zahl allerdings nur bedingt aussagefähig ist, weil es keine eindeutige Abgrenzung der wissenschaftlichen von der nichtwissenschaftlichen Literatur gibt. Dies zeigt sich unter anderem in den statistischen Angaben, die die Titel nach Fachgruppen ordnen (Börsenverein 2010, 61 ff.). So werden für das Jahr 2009 genau 15.861 Erstauflagen für den Bereich der Sozialwissenschaften genannt, für den engeren Bereich „Soziologie“ sind 2.781 neue Titel vermerkt, für den Bereich „Statistik“ lediglich 4 und für die Bereiche Politik und Wirtschaft 1.569 bzw. 2.763. Die Zahlen der genannten Untergruppen addieren sich bei weitem nicht zu den angeführten 15.861 Titeln, woraus sich eine große Lücke im Hinblick auf die Beurteilung der Wissenschaftlichkeit dieser Fachgruppe ergibt. Aber auch die angeführten Zahlen in den Untergruppen dürften weit überhöht sein (die 4 Bücher zur Statistik einmal ausgenommen), wenn man strengere Definitionen der Wissenschaftlichkeit anlegt. Ähnliches gilt für die Angaben zu den übrigen Fächergruppen (Naturwissenschaften: 2.593, Technik, Medizin, angewandte Wissenschaften: 12.582 usw.). Unklar ist außerdem die Zahl der wissenschaftlichen Zeitschriften. Die offizielle Statistik nennt 3.853 Fachzeitschriftentitel, wobei allerdings sehr unbestimmt bleibt, wie viele dieser Titel als wissenschaftlich gelten können. Betrachtet man die jeweiligen Einzelzahlen der von den bedeutenden deutschen Wissenschaftsverlagen herausgegebenen Zeitschriften, muss man wohl von einer wesentlich kleineren Größenordnung ausgehen. Und schließlich ist es auch schwierig eindeutig festzulegen, welcher Verlag als echter Wissenschaftsverlag gelten kann und welche Verlage „lediglich“ (gehobene) Fachverlage sind.

Ganz allgemein ist festzustellen, dass die allermeisten Buchverlage in Deutschland mittelständische Betriebe sind. Viele Verlage bestehen praktisch nur aus dem Verleger. In Tabelle 1 findet sich eine Übersicht über Umsatzgrößenklassen.

| Jahresumsatz der einzelnen Betriebe (in Euro) | Zahl der Betriebe | Jahresumsatz in den Betriebsgrößenklassen (in 1.000 €) |
|---|-------------------|--|
| 17.500-50.000                                 | 592               | 19.241   |
| 50.000-100.000                                | 436               | 31.642   |
| 100.000-250.000                               | 545               | 87.869   |
| 250.000-500.000                               | 357               | 125.760  |
| 500.000-1.000.000                             | 254               | 176.771  |
| 1.000.000-2.000.000                           | 199               | 287.086  |
| 2.000.000-5.000.000                           | 195               | 605.967  |
| 5.000.000-10.000.000                          | 70                | 487.583  |
| 10.000.000-25.000.000                         | 75                | 1.156.202  |
| 25.000.000-50.000.000                         | -                 | -  |
| mehr als 50.000.000                           | -                 | -  |
| Summe   | 2.787             | -  |

Tab. 1: Umsatzzahlen in der Buchverlagsbranche im Jahr 2009  
(Quelle: Börsenverein 2010, 32 sowie 36 f., - keine Angaben)

Einen Eindruck von der Branchenstruktur vermittelt auch Abbildung 1, in der die Umsatz- und Mitarbeiterzahlen der 50 größten Buchverlage aufgelistet sind. Selbst sehr bekannte Verlage haben oft kaum mehr als 100 Mitarbeiter (vgl. die jährlichen Statistiken, die im Buchreport-Magazin veröffentlicht werden). Eine Ausnahme machen die Konzerne, wobei zu beachten ist, dass deren Tochterunternehmen verlegerisch und kaufmännisch mitunter recht selbstständig agieren – allerdings ist das sehr stark abhängig von der jeweiligen Konzernpolitik.

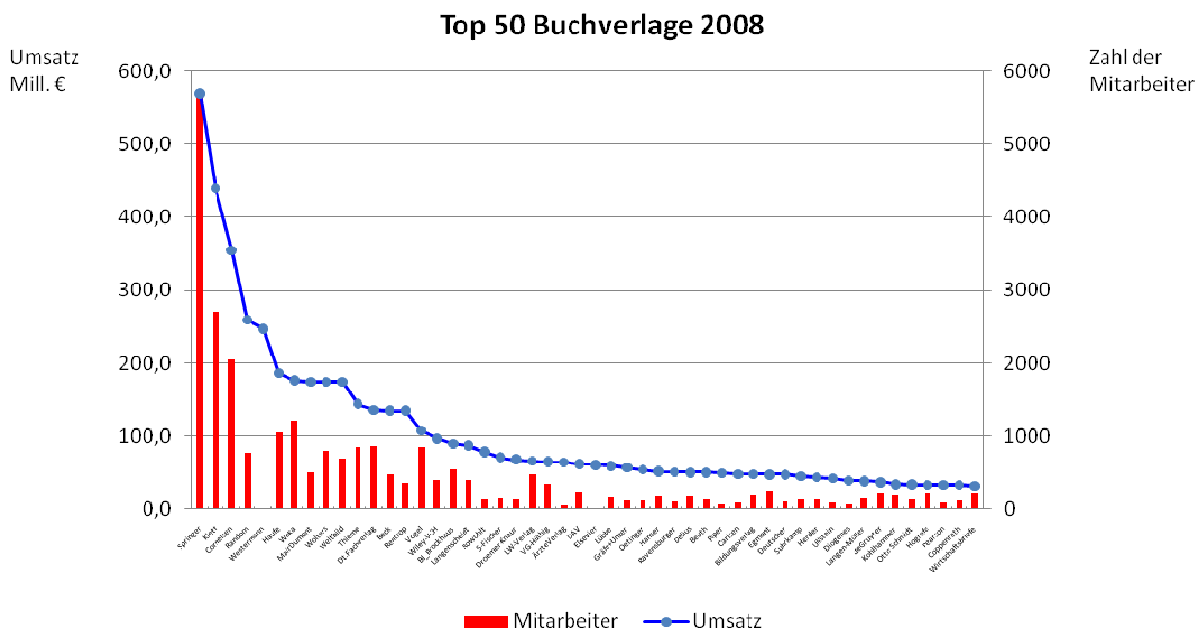


Abb. 1: Die 50 größten Buchverlage (zusammengestellt nach den Daten aus dem Buchreport-Magazin 4/2009)

### III. Methodik

Die vorliegende Studie basiert zum Teil auf einem Lehrforschungsprojekt, das mit Studierenden des Schwerpunktfaches „Human Resources Management“ des Studienganges „Management und Entrepreneurship“ an der Universität Lüneburg im Winter-Semester 2010/2011 durchgeführt wurde. An dem Projekt beteiligt waren 10 Studierende. Sie sind im Anhang namentlich aufgeführt. Die Kommilitoninnen und Kommilitonen wirkten bei der Konzipierung des Erhebungsinstruments und bei der empirischen Erhebung mit. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang ihr Engagement bei dem Bemühen, Unternehmen für eine Teilnahme zu gewinnen. Außerdem erarbeiteten die Studierenden theoretisch fundierte Hypothesen, die sie anhand der Daten (soweit dies angesichts der eingeschränkten Datengrundlage möglich war) einem empirischen Test unterzogen. Schließlich berichteten sie über die gewonnenen Ergebnisse in einer abschließenden Präsentationsveranstaltung.

Der Aufbau des Projekts ist in Abbildung 2 wiedergegeben.

|  |   |   |
|--|---|---|
| Personalpolitik:<br>Grundprobleme<br>in Buchverlagen             | Theoretische Ansätze:<br>Personalpolitik in den<br>Funktionsfeldern | Formulierung von<br>Hypothesen  |
| Methodik:<br>Probleme von Befragungen<br>Formulierung von Fragen | Auswahl der<br>Unternehmen  | Telefonische Ansprache/<br>Zusendung<br>der Fragebögen                |
| Telefonische<br>Erinnerung                                       | Operationale<br>Definition der Variablen                            | Operationale<br>Hypothesen-<br>formulierung                           |
| Auswertungen   | Präsentationen:<br>Ergebnisse                                       | Problemtreffen<br><small>Ad hoc, nach jeweiliger Vereinbarung</small> |

Abb. 2: Programm zur Konzipierung und Durchführung der Studie

Beim Entwerfen eines Erhebungsbogens orientiert man sich verständlicherweise an dem Wünschenswerten, daran, welche Informationen aus dem Blickwinkel theoretischer Überlegungen erfasst werden sollten. Das führt fast zwangsläufig zu einer Überladung der Ansprüche, die durch vielfältige Kompromisse wieder abgebaut werden muss. Einer dieser Ansprüche ergibt sich schon aus unserer Fragestellung, die auf eine möglichst breite Erfassung der Personalarbeit abzielt, was notgedrungen mit Einschränkungen im Hinblick auf eine vertiefende Betrachtung einhergeht. Ein zweiter Anspruch geht dahin, gleichermaßen sowohl die konkreten personalwirtschaftlichen Aktivitäten als auch die allgemeinen personalpolitischen Orientierungen zu erfassen, die die konkreten Aktivitäten motivieren und hervorbringen. Beides ist nur eingeschränkt möglich. Bei Betrachtung der Aktivitäten konzentriert man sich häufig auf die zum Einsatz kommenden personalwirtschaftlichen Instrumente. Mit den Mitteln einer schriftlichen Befragung kommt man diesbezüglich aber nur zu begrenzten Einsichten, da es zahlreiche Varianten eines Instruments gibt (man denke nur an die vielen Möglichkeiten, wie Mitarbeitergespräche konzipiert und organisiert werden), die man nicht alle erfassen kann. Außerdem ist der bloße Tatbestand, dass ein Instrument zum Einsatz kommt, kaum aussagekräftig, viel wichtiger ist die Art und Weise des Instrumentengebrauchs, ein Aspekt, der sich der Befragungsmethodik nur sehr bedingt erschließt. Erhebliche Einschränkungen ergeben sich aber auch bei der Erfassung der personalpolitischen Orientierungen. Ganz entscheidende Bedeutung kommt hierbei der Auskunft gebenden Person zu, ihrer Fähigkeit und ihrer Bereitschaft über die betrieblichen Verhältnisse unvoreingenommen zu



berichten. Dazu kommt das Problem, dass man sich bei einer schriftlichen Befragung mit Erläuterungen sehr knapp halten muss. Die Herausforderung, die darin besteht, in wenigen Sätzen die wesentlichen Merkmale der Personalpolitik zu beschreiben und ein gemeinsames Verständnis sicherzustellen, sollte jedenfalls nicht unterschätzt werden.

Ein ganz wesentlicher Punkt für den Erfolg einer Unternehmensbefragung ist schließlich die Länge des Fragebogens. Der Umfang, auf den sich die Befragung richtet, hängt natürlich mit den eben angesprochenen Entscheidungen zusammen: mit der Breite und Tiefe der Fragen, mit der Ausdifferenzierung der Fragen nach dem Instrumenteneinsatz und nach den personalpolitischen Orientierungen. Insgesamt umfasste unser Fragebogen 32 Fragen. Das ist eine sicher überschaubare Zahl. Da die Fragen jeweils mehrere Teilfragen umfassten, belief sich die Zahl der Angaben, die wir von den Unternehmen erbat, denn aber doch auf 196. Das ist eine stattliche Zahl. Bei etlichen dieser Fragen (nämlich 77) ging es allerdings lediglich darum, ob ein bestimmtes Instrument zum Einsatz kommt, eine Frage, die jemand, der für den Personalbereich eines Unternehmens zuständig ist, relativ rasch beantworten kann. Etwas anspruchsvoller waren die 60 Fragen bzw. Statements zu den personalpolitischen Orientierungen, weil es hier um Gesamtbewertungen ging, bei denen viele Gesichtspunkte zu beachten waren. Auf konkrete Zahlenangaben richteten sich 59 Fragen, wobei die 43 (!) Fragen zur Personalstruktur sicher die aufwändigsten waren. Die Fragen zur Personalstruktur waren uns deswegen besonders wichtig, weil hierzu bislang kaum Informationen vorliegen. Im Nachhinein betrachtet erscheint uns aber insbesondere dieser Teil der Befragung deutlich überdimensioniert und dürfte mit eine Ursache für die geringe und letztlich enttäuschende Beteiligungsquote sein.

Wie oben beschrieben, sind die meisten Verlage eher kleinere Unternehmen. Je kleiner ein Unternehmen ist, desto weniger macht es Sinn, bei der Beschreibung der Personalarbeit nach dem Einsatz von personalwirtschaftlichen Instrumenten zu fragen. Personalwirtschaftliche Instrumente werden normalerweise in größeren Unternehmen entwickelt und vor allem auch dort verwendet. Das bedeutet aber nicht, dass in kleineren Unternehmen weniger „Personalarbeit“ betrieben wird, sie erfolgt lediglich nicht im selben Maße auch „instrumentengestützt“ (Martin/Bartscher-Finzer 2006). Da uns die Instrumentenseite aber durchaus interessierte, konzentrierten wir uns bei unserer Auswahl auf die größeren Unternehmen in der Verlagsbranche. Eine strikte Zufallsauswahl kam daher nicht in Frage, weil in der Grund-

gesamtheit, wie oben beschrieben, größere Unternehmen nur relativ selten vorzufinden sind. Eine weitere Erschwernis bei der Definition der Grundgesamtheit und der Stichprobenziehung ergab sich aus unserem Interesse an den Wissenschaftsverlagen. Wir wollten nicht nur die „reinen“ Wissenschaftsverlage betrachten, sondern auch alle anderen Verlage, die ein bedeutendes Wissenschaftssegment aufweisen. Nun liegen aber leider keine zuverlässigen Informationen darüber vor, in welchem Umfang auch „Nichtwissenschafts-Verlage“ wissenschaftliche Bücher vertreiben. Angesichts der angeführten Schwierigkeiten orientierten wir uns bei unserer Auswahl in einem ersten Schritt an der Liste der 100 größten Buchverlage, die im jährlichen Bericht der Zeitschrift „Buchreport“ abgedruckt wird. Die Verlage, die ganz offensichtlich kein oder ein nur sehr eingeschränktes wissenschaftliches Programm aufweisen, wurden aus der näheren Betrachtung ausgeschlossen. In einem zweiten Schritt wurden alle weiteren Buchverlage in die Stichprobe aufgenommen, die nach Kenntnis der Verfasser als originäre Wissenschaftsverlage gelten können und die eine gewisse Mindestgröße überschreiten. Als hilfreich erwiesen sich für diese Entscheidung in vielen Fällen die Internetauftritte der Verlage, sowie weitere Informationen, die sich aus dem Internet, den Zeitschriften „Buchreport“, „Börsenblatt“ und dem Mitgliederverzeichnis des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels gewinnen ließen. Bei der Auswahl haben wir uns bemüht, die Sozialwissenschaften, die Geisteswissenschaften und die Naturwissenschaften gleichermaßen zu berücksichtigen, den Anspruch alle relevanten Verlage (Verlage mit einem ausgeprägten Wissenschaftsprogramm, eine Unternehmensgröße von etwa 10 Personen aufwärts) erfasst zu haben, wollen wir nicht erheben. Letztlich kamen wir zu einer Auflistung von 100 Verlagen, die wir gebeten haben, sich an unserer Studie zu beteiligen.

Um die Unternehmen zu gewinnen, wählten wir ein gestuftes Vorgehen. Die Kontaktaufnahme erfolgte mit Hilfe von Telefonaten. Die durch den Anruf erreichten Personen wurden gebeten, uns den für unsere Studie am ehesten in Frage kommenden Ansprechpartner zu nennen, dem schließlich das Anliegen, die Ziele und das Vorgehen unserer Studie erläutert wurde. Immerhin 49 Verlage erklärten sich grundsätzlich bereit, an unserer Studie mitzuwirken, wobei das Spektrum der Zustimmung allerdings recht breit war. Es reichte von dem vorsichtigen Entgegenkommen, den Fragebogen in Augenschein zu nehmen, bis zur verbindlichen Zusage. Zum Teil waren die Kontaktgespräche sehr lang, leider häufig aber auch sehr kurz, insbesondere dann, wenn die Gesprächspartner von vornherein abwinkten, was in 32 Fällen geschah. Die häufigsten Ablehnungsgründe waren, dass man sich grundsätzlich nicht

an Umfragen beteilige, dass die Arbeitsbelastung zu groß, der Befragungszeitpunkt unpassend oder der Verlag zu klein sei. Ein von der Beteiligungsbereitschaft unabhängiges Zugangsproblem ergab sich aus dem Tatbestand, dass einige Verlage nicht mehr existierten oder mit anderen Verlagen fusioniert waren. Außerdem wurde uns relativ häufig mitgeteilt, dass der Verlag keine eigenständige Personalarbeit betreibe, da man Teil eines Verlagsverbundes sei und die Personalpolitik in der Zentrale gemacht würde. Von den ursprünglich 100 Verlagen verblieben aus den zuletzt genannten Gründen daher nur 82 Verlage in der Stichprobe, von denen 40% spontan ihre Teilnahme verweigerten, 60% zumindest eine Teilnahme nicht ausschlossen. Der tatsächliche Rücklauf verlief dann allerdings sehr schleppend. Vier Verlage schickten nach der Versendung der Fragebögen eine schriftliche Absage, in der sie ihren Teilnahmeverzicht erläuterten. Lediglich sieben Verlage sandten im Laufe der kommenden Wochen einen ausgefüllten Fragebogen zurück. Daraufhin starteten wir eine Erinnerungsaktion, die zum überwiegenden Teil telefonisch, zum Teil aber auch per E-Mail erfolgte. Die allermeisten Antworten waren leider negativ, die Gründe für die Nichtteilnahme entsprachen im Wesentlichen denen aus der ersten Befragungsrunde. Immerhin wurden uns noch fünf weitere ausgefüllte Fragebögen zugesandt, so dass wir im empirischen Teil über die Angaben von 12 Verlagen berichten können.

#### **IV. Theoretische Fundierung**

##### ***1. Personalpolitische Funktionsbereiche***

Organisationen sind zweckorientierte, arbeitsteilige und relativ dauerhafte soziale Systeme. Aus der Zweckorientierung ergibt sich die Notwendigkeit, von den Organisationsmitgliedern Leistungen einzufordern, damit die Ziele der Organisationen auch erreicht werden. Organisationen sind aber nicht lediglich „technische“ Produktionsstätten, sie sind vor allem auch arbeitsteilige *soziale* Systeme. Die einzelnen Leistungsbeiträge müssen aufeinander abgestimmt werden, und hierbei kommt es ganz maßgeblich darauf an, dass die Organisationsmitglieder miteinander kooperieren. Und schließlich müssen sich Organisationen immer wieder neu an die sich verändernden Umweltbedingungen anpassen. Aus dem angeführten Organisationsbegriff ergeben sich also drei grundlegende funktionale Anforderungen des Überlebens und des Wohlergehens einer Organisation: die Leistungserbringung, die Kooperation und das Lernen. Der Personalarbeit kommt entsprechend die Aufgabe zu, ihren Teil zur Erfüllung der angeführten Grundfunktionen zu leisten. Aus dieser Sicht ist es völlig ver-

fehlt zu meinen, dass für die Personalarbeit primär die Personalabteilung verantwortlich sei. Die Personalabteilung ist nur *ein* Akteur unter vielen anderen Akteuren, die auf das personelle Geschehen einwirken. Dies gilt zumal in kleineren Betrieben. Wer der Auffassung ist, ein Betrieb, der keine Personalabteilung habe, mache auch keine Personalarbeit, liegt daher auch völlig daneben. Das Personalgeschehen durchdringt das betriebliche Geschehen und wird entsprechend von allem geprägt, was irgend mit der menschlichen Arbeit zu tun hat. Sechs Funktionsfeldern kommt eine besondere Bedeutung zu: Die Selektionsfunktion entscheidet darüber, welche Mitarbeiter kommen und bleiben sowie welche Positionen von wem eingenommen werden können. Die Aufgabengestaltung definiert die Inhalte und die Verteilung der Arbeit, die Anreizgestaltung belohnt „erwünschtes“ und bestraft „unerwünschtes“ Verhalten und Kontrolltätigkeiten überwachen und steuern den Prozess der Leistungserstellung. Zwei weitere grundlegende Funktionsfelder sind die Sozialisation und die Integration. Sozialisationsprozesse bestimmen darüber, wie die betrieblichen Vorgänge wahrgenommen und interpretiert werden, bei der Integration geht es um den Zusammenhalt einer Organisation, um die Beziehung zwischen den Teilnehmern einer Organisation, insbesondere auch um die Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Alle sechs Funktionsbereiche sind gleichermaßen wichtig und sozusagen „unhintergebar“. Sie durchdringen sich gegenseitig und ergeben in ihrem Zusammenwirken ein mehr oder weniger stimmiges Ganzes. Will man etwas über die Personalpolitik eines Unternehmens erfahren, dann sollte man daher auch keinen dieser Bereiche außer Acht lassen (Martin 2001).

## **2. Personalpolitische Grundorientierungen**

Die „Stimmigkeit“ einer Personalpolitik bezieht sich aber nicht nur auf die Gesamtschau der Personalarbeit, auch die einzelnen Funktionsbereiche weisen Muster auf, die sich nicht zufällig herausbilden, sondern einer inneren Logik folgen. Man spricht nicht umsonst z.B. von einer bestimmten Anreizpolitik. Dabei muss man aber zwei Bedeutungen deutlich auseinanderhalten. Bei der einen Bedeutungsvariante geht es um die bewusste Gestaltung des betrieblichen Handelns, also um die gezielte Planung des Instrumenteneinsatzes und der zu ergreifenden Maßnahmen. Bei der anderen Bedeutungsvariante, der wir hier folgen wollen, geht es dagegen um die Herausbildung von Handlungsmustern, die nur bedingt bewusst geplant sind, sondern sich aus der Logik des betrieblichen Geschehens gewissermaßen naturwüchsig herausentwickeln. Es gibt nun eine Reihe von theoretischen Ansätzen, die sich mit

derartigen Prozessen beschäftigen. Als Grundlage für unsere Studie dienen uns je nach Funktionsbereich spezielle Ansätze, auf die wir im Folgenden kurz eingehen wollen.

### Selektion

Wir betrachten in unserer Studie nicht das ganze Themenspektrum der Selektionsfunktion, sondern einen ausgewählten, aber gleichwohl grundlegenden Aspekt. Im vorliegenden Fall stellen wir darauf ab, wie Unternehmen ihre Mitarbeiter gewinnen. In unserer Untersuchung stützen wir uns auf eine Typologie von Windolf (1986), die er auf der Grundlage einer umfangreichen empirischen Studie entwickelt hat. Die verschiedenen „Rekrutierungsstrategien“ setzen dabei charakteristische Akzente sowohl was die primäre Zielsetzung als auch was den Mitteleinsatz angeht (Tabelle 2).

| <b>Formen der Personalgewinnung</b> | <b>Merkmale</b>  |
|-------------------------------------|--|
| Status Quo Strategie                | Das primäre Ziel der Status Quo Strategie richtet sich auf die interne Struktur-erhaltung. Bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter beschränkt man sich auf soziale Netze, es werden keine präzisen Anforderungskriterien definiert, es kommen nur wenige Auswahlinstrumente zum Einsatz.                   |
| Strategie des Durchwurstelns        | Die Strategie des Durchwurstelns verzichtet auf eine bewusste Gestaltung, es geht ihr lediglich um eine Ad hoc Versorgung. Die Rekrutierung erfolgt häufig über das Arbeitsamt, die Probezeit entscheidet maßgeblich über die Weiterbeschäftigung.   |
| Autonome Strategie                  | Die Autonome Strategie zielt auf die Auswahl von Idealkandidaten. Die Personalauswahl geschieht gewissermaßen wie im Lehrbuch, man bedient sich zielgruppengerechter Rekrutierungswege, macht eine sorgfältige Auswahl und orientiert sich hierbei an einem präzisen Anforderungskatalog.              |
| Innovative Strategie                | Bei der Innovativen Strategie geht es primär um die Gewinnung neuer Kompetenzen. Unternehmen mit einer innovativen Strategie bedienen sich einer Vielzahl von Rekrutierungskanälen, machen eine aufwändige Auswahl und nutzen die Bewährung in der Probezeit gezielt als weiteres Selektionskriterium. |
| Flexible Strategie                  | Die flexible Strategie findet man häufig in Tochterunternehmen, die keine ausgebauten Personalabteilung haben und sich zur Stärkung ihrer Personalarbeit der Hilfe der Konzernzentrale bedienen. Im Zweifel wird – bei fehlendem Angebot auf dem Arbeitsmarkt – eine Standortverlagerung vorgenommen.  |

Tab. 2: Rekrutierungsstrategien nach Windolf (1986)

Wie für jede andere Typologie, so gilt auch bezüglich der Windolf-Typologie, dass man einerseits Fälle findet, die sich passgenau in das Schema fügen, andererseits aber auch viele Fälle existieren, die sich nur ungefähr zuordnen lassen, die also das eine oder andere Merkmal mit dem jeweiligen Typus gemein haben, sich aber ansonsten davon unterscheiden und außerdem noch Merkmale aufweisen, die in der Typologie gar nicht berücksichtigt sind. Dessen ungeachtet vermittelt speziell die Typologie von Windolf ein sehr brauchbares Ordnungsschema nicht zuletzt auch und gerade für das Rekrutierungsverhalten in mittelständischen Unternehmen.

### Arbeitsgestaltung

Auch bezüglich der Arbeitsgestaltung konzentrieren wir uns auf einen ausgewählten Aspekt und zwar auf die Koordination der Tätigkeiten. Die Frage, wie man die in einem Buchverlag tätigen qualifizierten Personen in die Programmplanung einbindet, wie dafür Sorge getragen wird, dass sich die Mitarbeiter an gemeinsamen Standards orientieren und wie sichergestellt werden kann, dass die verschiedenen Bearbeitungsstufen reibungslos ineinander greifen, kann naturgemäß ganz unterschiedlich beantwortet werden. Die Theorie der Handlungsentlastung, auf die wir uns in diesem Teil der Untersuchung beziehen, geht davon aus, dass sich die Regulierungsformen durchsetzen werden, die in Anbetracht der jeweiligen Aufgabenstellung, den Koordinationsaufwand minimiert und dem Sinnverständnis der beteiligten Akteure am ehesten entspricht (Martin 1998). Entsprechend werden auch hier verschiedene Formen der Personalpolitik beschrieben (Tabelle 3).

| <b>Regulierungsformen</b> | <b>Merkmale</b>   |
|---------------------------|---|
| Bürokratische Regulierung | Die Arbeit und die Zusammenarbeit erfolgen gemäß kodifizierter und formalisierter Regeln. Diese dienen zum einen der effizienten Geschäftsabwicklung und zum anderen dazu, die Eskalation möglicher Streitpunkte zu verhindern und sich juristisch abzusichern.                         |
| Politische Regulierung    | Bei der Politischen Regulierung rücken Interessenauseinandersetzungen in den Vordergrund, sie werden im Rahmen einer durch Institutionen, Verfahrensvorschriften und inhaltliche Normen abgestützten Ordnung gehandhabt.  |
| Politische Arena          | In der Politischen Arena werden die wechselseitigen Rechte und Pflichten immer wieder neu ausgehandelt. Die Auseinandersetzung ist daher durch hohe Aufmerksamkeit aller Konfliktparteien gekennzeichnet, in kritischen Situationen stehen auch die Spielregeln selbst zur Disposition. |
| Kollegiale Regulierung    | Die Abstimmung der Ziele und Mittel erfolgt bei der Kollegialen Regulierung durch wechselseitige Abstimmung der Kerngruppen im Unternehmen.   |
| Laissez faire Politik     | Laissez-faire Politik meint nicht etwa den Verzicht auf Personalpolitik, verzichtet wird lediglich auf eine Regulierung. Die Geschäftsführung handelt je nach Disposition nach bestimmten persönlichen Leitvorstellungen oder fallweise nach Gutdünken.                                 |
| Symbolische Regulierung   | Die Personalpolitik richtet sich auf die emotionale Einbindung der Organisationsmitglieder, auf die Betonung der Gemeinsamkeiten, die Schaffung einer verbindenden Organisationskultur.   |

Tab. 3: Regulierungsformen nach Martin (1998)

### Anreize

Die Anreiz-Beitrags-Theorie macht geltend, dass die Unternehmenswerte einzig durch die Beitragsleistungen der Organisationsmitglieder hervorgebracht werden. Aus der Wertschöpfung wiederum gewinnt man die notwendigen Anreize, um die gewünschten Beitragsleistungen zu stimulieren usw. Die Art der Anreize hängt im Wesentlichen von zwei Größen ab,

nämlich zum einen von der Komplexität der Aufgaben und zum anderen von der sozialen Distanz zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern (Bartscher-Finzer/Martin 1998, Martin 2004). Aus der Kombination dieser Merkmale ergeben sich vier Beziehungstypen, die in Tabelle 4 aufgeführt sind.

| Beziehungstypen            | Merkmale   |
|----------------------------|--|
| Ökonomischer Tausch        | Arbeitgeber und Arbeitnehmer stehen einander „fremd“ gegenüber, die Arbeitsbeziehung reduziert sich auf beiden Seiten auf selbstbezogenes Zweckhandeln.  |
| Sozialer Tausch            | Die Vertragsparteien sind bereit, Vorleistungen zu erbringen, im Vertrauen darauf, dass sie sich zumindest langfristig auch auszahlen. Die personalpolitischen Maßnahmen sind auf „Einbindung“ der Arbeitnehmer in die Organisation gerichtet, auf Identifikation und Partizipation.   |
| Paternalistische Beziehung | In einer paternalistischen Beziehung räumt man sich einen hohen „sozialen Kredit“ ein, weil man sich als Teilglieder einer sinnvollen Ordnung versteht. Die Unternehmensleitung wird in ihrer bestimmenden Rolle voll akzeptiert. Die Personalpolitik setzt nicht auf Verhandlung und Regulierung, sondern primär auf Information und symbolische Kommunikation.   |
| Regulierte Beziehung       | Es bestehen nicht unerhebliche Interessenkonflikte insbesondere im Hinblick auf die Ausgestaltung und Beherrschung der Leistungsprozesse. Gleichzeitig besteht ein starkes gemeinsames Interesse an der Stabilisierung der Beziehung. Die Arbeitspartner werden sich daher besonders darum bemühen, die möglichen Konflikte in den Bereichen Arbeitsorganisation und Personalplanung möglichst verbindlich und formal zu regulieren. |

Tab. 4: Beziehungstypen nach der Anreiz-Beitragstheorie (Bartscher-Finzer/Martin 1998)

### Kontrolle

Eine instruktive Typisierung personalpolitischer Orientierungen, die den Kontrollaspekt akzentuiert, stammt von Baron, Hannan und Kreps (Baron/Kreps 1999, Baron/Hannan 2002). Sie eignet sich insbesondere für die Beschreibung der personalpolitischen Situation in mittelständischen Unternehmen (Tabelle 5). Als Ausgangspunkt ihrer Überlegungen zu verschiedenen Beschäftigungsmodellen wählen die Autoren die folgenden Fragen: Welches primäre Motiv sollte die Mitarbeiter – aus Sicht des Unternehmensleiters (!) – bei ihrer Arbeit leiten? Welche Kriterien sollten bei der Auswahl der Mitarbeiter zur Anwendung kommen? Welche Form der Kontrolle ist der betrieblichen Situation am ehesten angemessen? Bei der Präsentation ihrer Ergebnisse stellen Baron u.a. einen Gedanken heraus, der auch nach unserer Auffassung zentral ist: Bei der Typenbildung kann es nicht darum gehen, beliebige Merkmale zu kombinieren, es ist vielmehr zu prüfen, ob den empirisch vorfindlichen Merkmalsclustern auch eine innere Geschlossenheit zukommt, ob also die verschiedenen Elemente der Personalarbeit ineinandergreifen oder ob sie nur mehr oder weniger zufällig nebeneinander her existieren.

| Beschäftigungsmodell | Merkmale   |
|----------------------|--|
| Bürokratie           | Im Bürokratischen Beschäftigungsmodell dominieren formale Kontrollen, was zählt, sind fachliche Qualifikationen, die erwünschte Motivation gründet sich auf das Interesse an der inhaltlichen Arbeit.  |
| Autokratie           | Beim Autokratischen Modell zählt als Anreiz für die Mitarbeiter vor allem die Bezahlung, die Auswahl der Mitarbeiter orientiert sich strikt an den jeweiligen Anforderungen der Aufgaben und die Kontrolle erfolgt unmittelbar und persönlich durch den Vorgesetzten.  |
| Engineering-Modell   | Im Engineering-Modell dominiert das Interesse an der inhaltlichen Arbeit, die Kontrolle geschieht nicht durch formale Vorgaben, sondern durch gemeinsam entwickelte Arbeitsnormen.   |
| Commitment-Modell    | Beim Commitment-Modell zählt die Gemeinschaft, d.h. die enge Verbundenheit der Kollegen untereinander und die emotionale Bindung an das Unternehmen. Die Personalauswahl orientiert sich vor allem daran, ob jemand zur Unternehmenskultur passt. Die Kontrolle erfolgt anhand der gemeinsam entwickelten Normen.              |
| Star-Modell          | Im Star-Modell herrschen professionelle Normen, also Normen, die aus dem Berufsverständnis der Mitarbeiter resultieren und allenfalls sekundär aus der Unternehmenskultur. Es kommt außerdem nicht so sehr auf die unmittelbar abrufbaren Qualifikationen an, sondern eher auf das Potential, das in einem Mitarbeiter steckt. |

Tab. 5: Beschäftigungsmodelle nach Baron/Hannan (2002) und Baron/Kreps (1999)

### Sozialisation

Sozialisationsprozesse richten sich auf die Vermittlung eines gemeinsamen Verständnisses über die grundlegenden betrieblichen Vorgänge, also z.B. über angemessenes Verhalten, bestimmte Denkstile und Werthaltungen. Außerdem geht es um die Aneignung und Aktualisierung der Fähigkeiten, die für die Aufgabenerfüllung notwendig sind. Eine wichtige Rolle spielt hierbei das Karrieresystem, denn es definiert die „Bewährungskriterien“, also die Gesichtspunkte die dafür ausschlaggebend sind, ob man mit einer betrieblichen Förderung und einer längerfristigen Perspektive rechnen kann. Von Sonnenfeld und Peiperl (1988) stammt eine eingängige Typologie von Karrieresystemen, die diesem weiten Karriereverständnis folgt (Tabelle 6).



| Karrieresysteme | Merkmale   |
|-----------------|--|
| Akademie        | Ob jemand Karriere macht, entscheidet sich primär an seinen Leistungen. Dabei wird sehr früh und streng geprüft, welches Potential jemand mitbringt. Wer sich nicht gleich am Anfang bewährt, wird in einer Akademie keine Karriere machen. Ist man aber aufgenommen, dann befindet man sich in einem geschützten sozialen Raum. |
| Klub            | Im Klub gibt es keine Quereinstiege. Man muss sich in der Organisation „hochdienen“. Beim Einstieg ins Unternehmen stehen intensive Prüfungen, die sich zwar einerseits auf die Eignung richten, aber vor allem auch die Zuverlässigkeit und die Integrationsbereitschaft im Auge haben.   |
| Sport-Team      | Der Einstieg von außen ist auf allen Karrierestufen möglich. Man kann schnell Karriere machen (oder sie verspielen), es gibt daher auch nur eine rudimentäre Karriereplanung, jeder ist für sein Vorankommen und seine Weiterbildung selbst verantwortlich.  |
| Festung         | „Festungen“ befinden sich in einem Belagerungszustand. Ihr primäres Ziel ist das Überleben, eine systematische Karrierepolitik ist nicht erkennbar.  |

Tab. 6: Karrieresysteme nach Sonnenfeld/Peiperl (1988)

Integration

Bei der Integration geht es darum, in welcher Weise sich die Teile eines sozialen Systems zu einem Gesamtgefüge formieren. Mit dieser Frage beschäftigen sich sehr viele Theorien, auf die wir hier nicht eingehen wollen. In unserer Studie stützen wir uns auf die sehr grundlegende und gleichzeitig robuste Differenzierung von Geck (1977). Diese knüpft an wirtschaftshistorische Überlegungen an und beschreibt verschiedene „Personalordnungen“, die sich am Ideal alternativer ordnungspolitischer Vorstellungen ausrichten (Tabelle 7).

| Personalordnungen         | Merkmale   |
|---------------------------|--|
| Liberalistische Ordnung   | In der Liberalistischen Ordnung werden die Arbeitsbeziehungen rein sachlich als Vertragsverhältnisse bestimmt, ohne dass damit weitergehende Verpflichtungen verbunden sind.   |
| Paternalistische Ordnung  | Die Paternalistische Ordnung räumt dem Arbeitgeber unbestritten und umfangreich das Direktionsrecht ein, akzentuiert andererseits aber auch dessen Fürsorgepflicht.  |
| Gemeinschaftliche Ordnung | In der Gemeinschaftlichen Ordnung genießen die Arbeitnehmer eine hohe Wertschätzung bei der Unternehmensleitung, Entscheidungen werden soweit wie möglich partizipativ getroffen, die Mitarbeiter gelten als Partner bei der Wertschöpfung und Wertverteilung. |

Tab. 7: Personalordnungen in Anlehnung an Geck (1977)

Nicht zuletzt am Beispiel der Geckschen Typologie wird deutlich, dass personalpolitische Typen selten in reiner Form auftreten, denn, wie jeder wohl aus eigener Anschauung weiß, im konkreten Einzelfall wird man immer mehr oder weniger Elemente aus allen drei Personalordnungen finden. Dennoch erweist sich die Typisierung als nützlich, weil sie hilft, die

Grundorientierung eines Unternehmens zu erkennen, die – jenseits aller Vermischungstendenzen – dann doch das Unternehmensgeschehen maßgeblich prägt.

### **3. Erklärungsansätze**

Die angeführten theoretischen Muster eignen sich sehr gut, um die Personalpolitik eines Unternehmens zu klassifizieren und zu beschreiben. Der Anspruch der jeweiligen Theorien geht aber weiter, es geht ihnen nämlich nicht nur um Beschreibung, sondern auch um Erklärung, also um die Frage, welche Kräfte dafür sorgen, dass man im einen Fall eher den einen und in einem anderen Fall eher einen anderen Typus findet. An dieser Stelle ist es notwendig eine wichtige Unterscheidung zu treffen: Zum einen werden zur Erklärung des Zustandekommens der personalpolitischen Orientierungen wichtige *Determinanten* herangezogen. So werden z.B. die von Windolf beschriebenen Rekrutierungsmuster von zwei Faktoren bestimmt, einerseits von der Macht des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt, andererseits von der Organisationsintelligenz. Die Wirksamkeit beider Einflussgrößen lässt sich plausibel begründen. Zu dieser Begründung wird aber zum anderen auf *Mechanismen* rekurriert, und die Güte der Erklärungsleistung hängt im Eigentlichen davon ab, ob man in der Lage ist, die letztlich wirksamen Mechanismen zu benennen. Windolf rekurriert beispielsweise auf Zweckmäßigkeitüberlegungen und auf die Ressourcen, die den Handlungsraum der Entscheider bestimmen. Wir können hierauf und auch auf die übrigen Erklärungsmuster an dieser Stelle nicht eingehen und begnügen uns damit, die in den skizzierten Ansätzen verwendeten Determinanten und Mechanismen in Abbildung 3 aufzuführen.

Anmerken wollen wir aber noch, dass alle angeführten Ansätze in der einen oder anderen Form das Beschäftigungsverhältnis als soziale Beziehung begreifen, gleichzeitig wird auf die Art der Aufgabe abgehoben. Man erkennt darin eine Dualität, die in der Sozialforschung geradezu als klassisch gelten kann. Bei der Aufgabenkomponente wird in manchen der Ansätze vor allem die Form, also z.B. die Art der Regulierung herausgestellt, in anderen Ansätzen werden dagegen Merkmale der Aufgabehalte (etwa die Komplexität) betont. Bei der sozialen Komponente geht es häufig um sozial-strukturelle Gegebenheiten (z.B. die Machtverhältnisse), herausgestellt werden allerdings auch Prozesse der „sozialen Definition der Wirklichkeit“, also die Bemühungen darum, dem betrieblichen Geschehen eine bestimmte Bedeutung zu verleihen, ihm einen Sinn zuzulegen und bestimmte Wert- und Denkhaltungen zu etablieren.

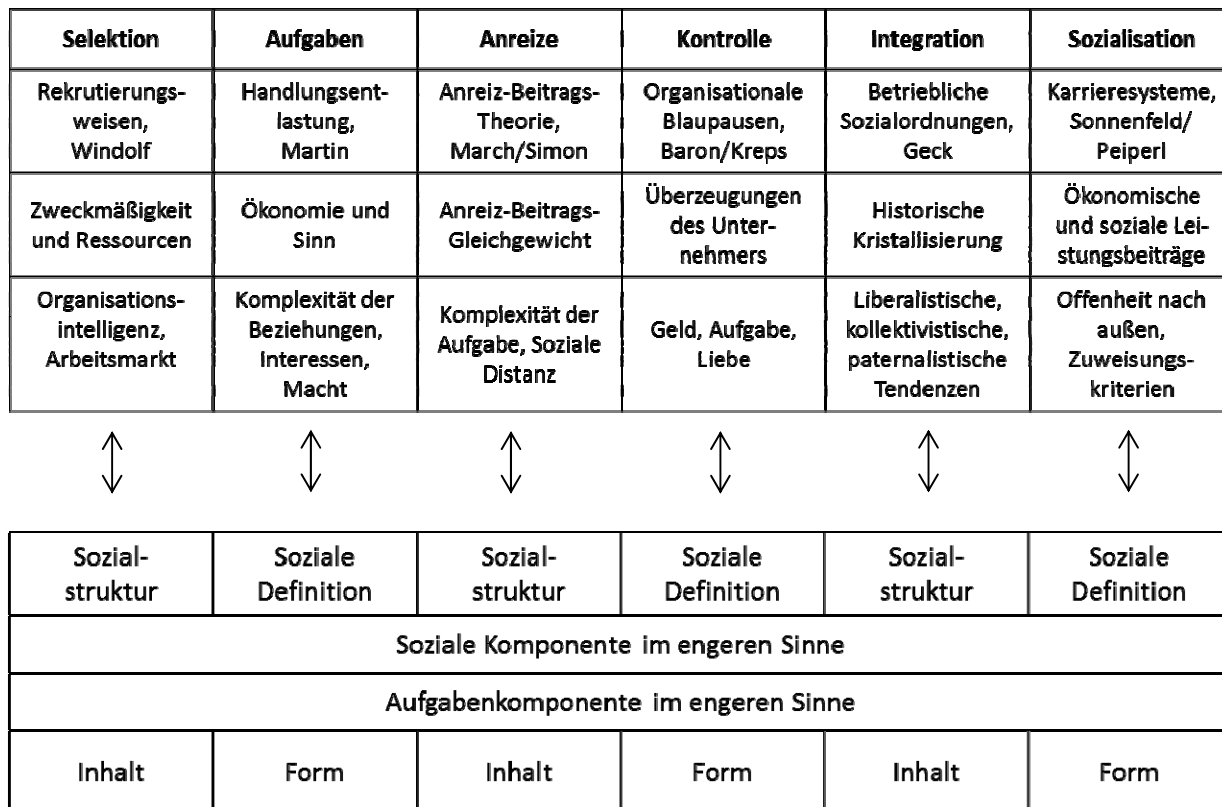


Abb. 3: Erklärungsansätze der Personalpolitik

**4. Personalpolitische Grundprobleme**

In Veröffentlichungen über die Personalpolitik findet man sehr häufig die Vorstellung, es gebe so etwas wie eine ideale Personalarbeit („best practices“). Gute Gründe für diese Auffassung gibt es nicht. Gegen diese Auffassung sprechen jedenfalls drei grundlegende Argumente. Erstens ist zu bedenken, dass man sich ja nicht einig darüber sein muss, welche Ziele man mit seiner Personalarbeit erreichen will, zweitens gibt es immer verschiedene Wege, um ein Ziel zu erreichen und drittens sind die konkreten Problemsituationen, in denen sich Unternehmen befinden, oft sehr unterschiedlich und kaum vergleichbar. Bei der Beurteilung der Personalarbeit kommt es daher sehr darauf an, die jeweiligen Besonderheiten eines Betriebes zu berücksichtigen. Solche Besonderheiten kann man bereits auf Branchenebene feststellen. Es ist sicher kein Zufall, dass sich die Personalarbeit in einem Automobilunternehmen von der Personalarbeit in einer Zeitungsredaktion unterscheidet, dass man in Anwaltskanzleien eine andere Personalarbeit findet als in einer Brauerei und dass dort wieder anders vorgegangen wird als beispielsweise in Sparkassen oder in Buchverlagen. Dazu kommt, dass in den einzelnen Branchen und ebenso in jedem einzelnen Betrieb nicht nur ein singuläres Ziel zur Debatte steht, sondern normalerweise mehrere Ziele verfolgt werden, die

nicht selten widersprüchlich sind. Viele Buchverlage verbinden ihren Stolz bekanntlich nicht mit hohen Renditen, sondern mit der besonderen Qualität ihres Buchprogramms und weigern sich der Versuchung, Bücher, die unterhalb ihres Niveaus liegen, zu produzieren, selbst wenn diese hohe Gewinne versprechen. Es kommt – wie dieses Beispiel zeigt – eben nicht einfach darauf an, einzelne Zielgrößen zu maximieren, viel wichtiger ist es, das richtige Verhältnis zwischen den Zielen zu finden, um die es einem geht. Wir gehen hierauf im empirischen Teil noch etwas näher ein.

## V. Ergebnisse

Wie bereits mehrfach angemerkt, liegt ein Problem typologischer Betrachtungen in der damit manchmal einhergehenden sehr pauschalen Beschreibung der Personalpolitik. Diese Schwäche bezieht sich nicht nur auf die Vernachlässigung der Feindifferenzierung der personalpolitischen Aktivitäten, sondern auch auf die unterschiedslose Betrachtung der manchmal doch sehr verschiedenen Mitarbeitergruppen. So läuft beispielsweise die Gewinnung und Auswahl von Führungskräften, EDV-Spezialisten, Auszubildenden, Hilfs- und Fachkräften nur selten nach ein und demselben Muster ab. Um dieser Schwierigkeit zu begegnen konzentrieren wir uns in unserer empirischen Studie auf eine der Kerntätigkeiten im Verlag, fragen also nicht undifferenziert nach der Personalauswahl, den Karrierewegen usw. von Mitarbeitern, sondern nach der Personalauswahl, den Karrierewegen usw. von Lektoren.

### 1. Unternehmensgröße

Wie beschrieben, haben sich leider nur sehr wenige Betriebe an unserer Umfrage beteiligt. Sie verteilen sich auf drei Größenklassen, auf die wir in verschiedenen Darstellungen Bezug nehmen (Tabelle 8). Verschiedentlich verzichten wir auf die Angaben der kleinen Unternehmen, weil die jeweiligen Fragen für diese Unternehmen keine Relevanz besitzen oder um die Anonymität zu gewährleisten. **Um die Anonymität zu sichern wird außerdem die Reihenfolge der angeführten Unternehmen variiert, ein Unternehmen, das in der einen Tabelle beispielsweise als Unternehmen 2 ausgewiesen wird, ist in einer anderen Tabelle z.B. das Unternehmen 4 usw.**

| Mitarbeiterzahl                               | Fallzahl |
|---|----------|
| Kleinbetriebe<br>(weniger als 10 Mitarbeiter) | 2        |
| Mittlere Betriebe<br>(11 bis 40 Mitarbeiter)  | 5        |
| Größere Betriebe<br>(mehr als 40 Mitarbeiter) | 5        |

Tab. 8: Betriebsgrößenklassen nach der Mitarbeiterzahl

**2. Verlagsprogramm**

Unsere Untersuchung richtet sich auf Personalpolitik in wissenschaftlichen Verlagen. Auf die Problematik der Abgrenzung zwischen wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Verlagen haben wir bereits hingewiesen. Die Vorbehalte, die man diesbezüglich hegen kann, bestätigen sich, wenn man Tabelle 9 betrachtet. Die Anteile des wissenschaftlichen Programms variieren nämlich zwischen den befragten Unternehmen ganz erheblich. Ist man sehr streng, dann sind lediglich 4 der 12 Unternehmen „reine“ Wissenschaftsverlage, spricht man dem anspruchsvollen Fachbuch eine gewisse wissenschaftliche Fundierung zu, dann können alle angeführten Verlage als Wissenschaftsverlage bezeichnet werden – mit Ausnahme von Unternehmen 2, bei dem ganz offensichtlich ein anderer Geschäftsbereich den buchverlegerischen Bereich dominiert.

| Verlag | Einfaches Fach- und Sachbuch | Anspruchsvolles Fach- und Sachbuch | Wissenschaftliche Literatur im engeren Sinne | Anspruchsvolle belletristische Literatur | Unterhaltende belletristische Literatur | Sonstiges |
|--------|------------------------------|------------------------------------|--|--|---|-----------|
| 1      | 40                           | 40                                 | 20   | 0  | 0                                       | 0         |
| 2      | 0                            | 15                                 | 15   | 0  | 0                                       | 70        |
| 3      | 5                            | 60                                 | 5  | 0  | 0                                       | 30        |
| 4      | 0                            | 90                                 | 10   | 0  | 0                                       | 0         |
| 5      | -                            | -                                  | -  | -  | -                                       | -         |
| 6      | 5                            | 40                                 | 0  | 15                                       | 40                                      | 0         |
| 7      | 0                            | 50                                 | 50   | 0  | 0                                       | 0         |
| 8      | 0                            | 0                                  | 100  | 0  | 0                                       | 0         |
| 9      | 0                            | 10                                 | 80   | 10                                       | 0                                       | 0         |
| 10     | 10                           | 50                                 | 40   | 0  | 0                                       | 0         |
| 11     | 0                            | 30                                 | 70   | 0  | 0                                       | 0         |
| 12     | 0                            | 0                                  | 100  | 0  | 0                                       | 0         |

Tab. 9: Verlagsprogramm, Angaben in Prozent  
(obere Hälfte: größere Betriebe, untere Hälfte: kleinere Betriebe,  
ganz unten: Kleinstbetriebe, - keine Angaben)

### 3. Strategische Orientierungen

Um ein Bild von der Programmatik der einzelnen Verlage zu gewinnen haben wir nach – gegensätzlichen – strategischen Orientierungen gefragt, z.B. danach, ob eher das verlegerische oder das wirtschaftliche Interesse dominiert. In Tabelle 10 sind die Antworten der Unternehmen angeführt.

| Verlag | Verlegerisches versus wirtschaftliches Interesse | Autoren sind Mitarbeiter oder Lieferanten | Vollständige Verlagsarbeit oder Kernbereiche | Verlag als Marke oder Promotion der Bücher | Einheitliche Standards oder individuelle Gestaltung | Verleger + Lektoren oder Verlegeralleinentscheidung |
|--------|--|---|--|--|---|---|
| 1      | Wirtschaftlich                                   | Mitarbeiter                               | vollständig                                  | Verlag                                     | Standard  | Gemeinsam   |
| 2      | Verlegerisch                                     | Mitarbeiter                               | vollständig                                  | Bücher                                     | Standard  | Gemeinsam   |
| 3      | Wirtschaftlich                                   | Lieferanten                               | vollständig                                  | Verlag                                     | Standard  | Gemeinsam   |
| 4      | Verlegerisch                                     | Mitarbeiter                               | vollständig                                  | Verlag                                     | Individuell   | Gemeinsam   |
| 5      | Verlegerisch                                     | Mitarbeiter                               | vollständig                                  | Verlag                                     | Individuell   | Gemeinsam   |
| 6      | Wirtschaftlich                                   | Lieferanten                               | Kernbereich                                  | Verlag                                     | Standard  | Allein  |
| 7      | Wirtschaftlich                                   | Mitarbeiter                               | vollständig                                  | Bücher                                     | Individuell   | Gemeinsam   |
| 8      | Verlegerisch                                     | Mitarbeiter                               | vollständig                                  | Verlag                                     | Standard  | Allein  |
| 9      | Verlegerisch                                     | Mitarbeiter                               | vollständig                                  | Verlag                                     | Individuell   | Allein  |
| 10     | Verlegerisch                                     | Mitarbeiter                               | Kernbereich                                  | Verlag                                     | Individuell   | Gemeinsam   |
| 11     | Verlegerisch                                     | Mitarbeiter                               | Kernbereich                                  | Marke                                      | Standard  | Allein  |
| 12     | Wirtschaftlich                                   | Mitarbeiter                               | Kernbereich                                  | Bücher                                     | Individuell   | Allein  |

Tab. 10: Verlagsprogramm, Angaben in Prozent  
(obere Hälfte: größere Betriebe, untere Hälfte: kleinere Betriebe,  
ganz unten: Kleinstbetriebe, - keine Angaben)

Wie man sieht, gibt es keine wirklich dominierende Orientierung, bei allen der angeführten Punkte finden sich jeweils mehrere Vertreter. Eine gewisse Ausnahme macht die Haltung gegenüber den Autoren. Nur in zwei Fällen wird deren betriebswirtschaftliche Funktion herausgestellt, die sie als „Lieferanten“ einnehmen. Dieses Ergebnis mag damit zu tun haben, dass der Begriff „Lieferant“ auf die Gruppe der Autoren (sprachlich gesehen) angewandt einigermmaßen unpassend wirkt. Inwieweit die Autoren tatsächlich bewusst z.B. im Hinblick auf die „Führung“ oder „Einbindung“ wie Mitarbeiter behandelt werden, bleibt eine Frage, die wir hier nicht eindeutig beantworten können, die also einer genaueren Untersuchung bedarf. Etwas überraschend ist, wie häufig die Verlage ihren Verlagsnamen als Marke begreifen, weil in den Gesprächen mit Verlegern häufig geäußert wird, dass das Publikum mit den Verlagen, die hinter den Büchern stehen, häufig nichts verbinden, diese oft sogar überhaupt nicht zur Kenntnis nehmen. Bei den bewusst kontrastierend gegenübergestellten Aussagen

über die jeweiligen personalpolitischen Orientierungen kommt es, anders als erwartet, nicht zu einer Häufung um die mittlere Antwortkategorie, also nicht zu einem „sowohl als auch“, sondern meist zu einer klaren Positionierung. Bei der Frage nach der Partizipation der Lektoren findet sich dann aber doch vermehrt die mittlere Antwort, womit wahrscheinlich zum Ausdruck gebracht werden soll, dass man sich um einen konsultativen Führungsstil bemüht (Abbildung 4).

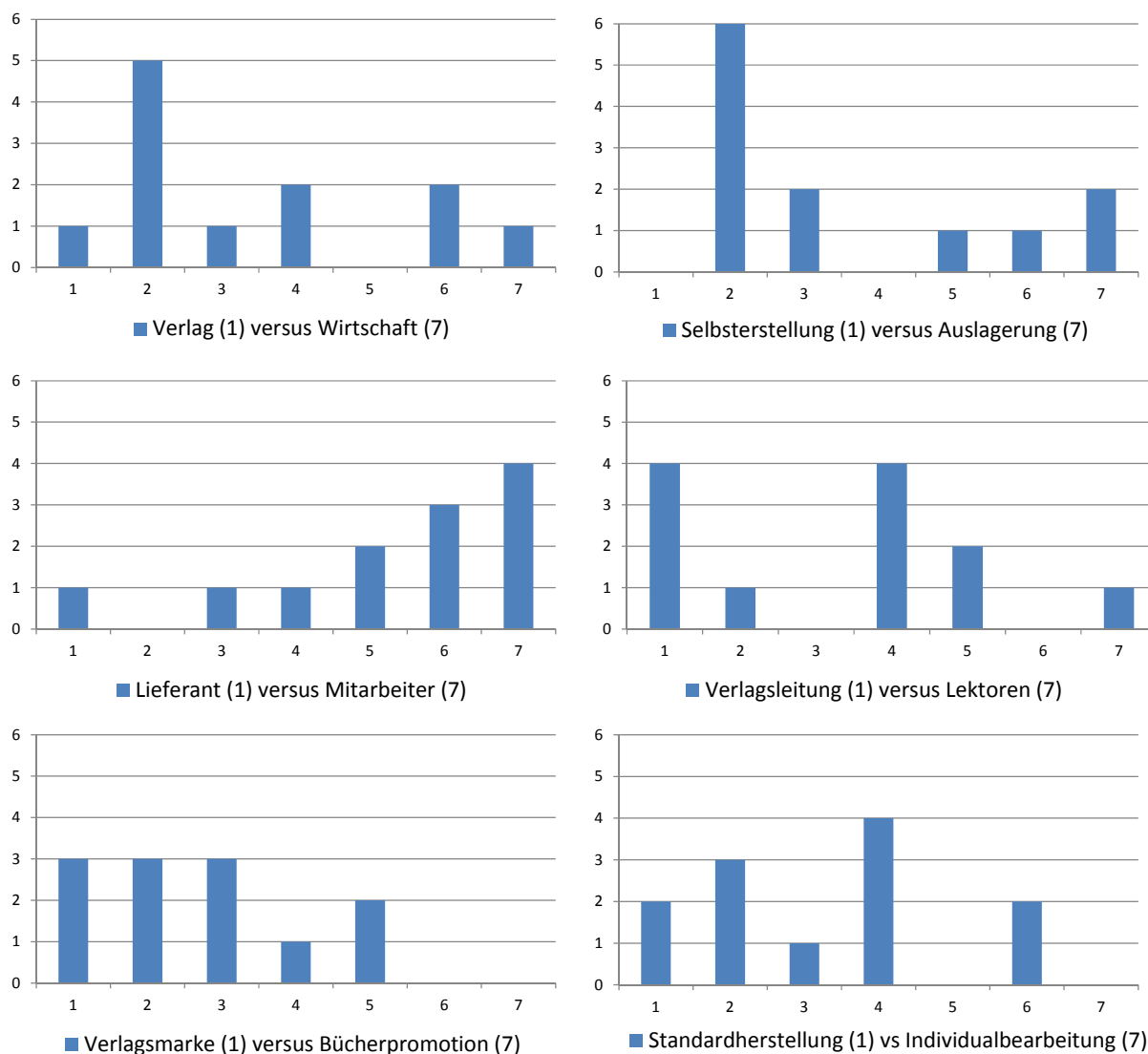


Abb. 4: Strategische Orientierungen

Ein wichtiger strategischer Aspekt betrifft die Frage, in welchem Umfang man alle herkömmlichen Tätigkeiten eines Verlags im eigenen Haus vereinigt bzw. in welchem Umfang man sich auf zentrale Kerntätigkeiten zurückzieht und die übrigen Tätigkeiten auslagert. Wie Tabelle 11 zeigt, sind die meisten Verlage daran interessiert, das ganze Spektrum der Verlags-

tätigkeiten selbst abzudecken, vereinzelt findet man aber auch Auslagerungstendenzen, z.B. in den Verlagen 1, 6, 9 und 11 bei der EDV und im Verlag 7 im Hinblick auf Marketing und Vertrieb. Fast alle befragten Betriebe beschäftigen – wenngleich in relativ geringem Umfang – externe Lektoren.

| Verlag | Insgesamt | Lektorat | Herstellung | Marketing | Vertrieb | EDV | Verwaltung |
|--------|-----------|----------|-------------|-----------|----------|-----|------------|
| 1      | 90        | 85       | 50          | 90        | 95       | 15  | 85         |
| 2      | -         | -        | -           | -         | -        | -   | -          |
| 3      | 80        | 70       | 60          | 75        | 65       | 85  | 90         |
| 4      | 80        | 100      | 80          | 80        | 80       | 80  | 100        |
| 5      | 95        | 90       | 100         | 90        | 100      | 100 | 90         |
| 6      | 80        | 80       | 90          | 10        | 10       | 70  | 100        |
| 7      | 95        | 100      | 100         | 100       | 100      | 80  | 80         |
| 8      | 80        | 80       | 60          | 70        | 100      | 0   | 40         |
| 9      | 65        | 80       | 100         | 100       | 100      | 75  | 20         |
| 10     | -         | 70       | 90          | 95        | 100      | 0   | 100        |
| 11     | 30        | 20       | 20          | 30        | 0        | 0   | 90         |
| 12     | -         | 100      | 0           | 0         | 0        | 0   | 0          |

*Tab. 11: Anteil der Selbsterstellung, Angaben in Prozent  
(obere Hälfte: größere Betriebe, untere Hälfte: kleinere Betriebe,  
ganz unten: Kleinstbetriebe, - keine Angaben)*

#### **4. Personalstruktur**

Auch in der Personalstruktur stecken strategische Elemente, so beispielsweise in der Beschäftigung von Lektoren: Wenn in der Belegschaft relativ viele Personen im Lektorat tätig sind, dann liegt die Vermutung nahe, dass sich der Verlag auch um eine besonders intensive Betreuung der Autoren bemüht. Wie Tabelle 12 zeigt, sollte man bei der Interpretation der Zahlenverhältnisse aber vorsichtig sein. Zwei der größeren Verlage haben einen sehr hohen Anteil „sonstiger“ Mitarbeiter, was man als einen Hinweis darauf sehen kann, dass diese Verlage nicht nur im engeren Buchgeschäft, sondern auch noch in anderen Geschäftsfeldern tätig sind. Entsprechend sind die ausgewiesenen relativen Anteile für die verschiedenen Mitarbeitergruppen in diesen Verlagen nur bedingt aussagefähig. Die große Spannweite, die in der Beschäftigung von Lektoren möglich ist, zeigt der Vergleich der Unternehmen 7 und 10 (die eine fast identische Unternehmensgröße aufweisen).



| Verlag | Lektorat | Herstellung | Marketing/<br>Vertrieb | Verwaltung | Auszu-<br>bildende | Sonstige |
|--------|----------|-------------|------------------------|------------|--------------------|----------|
| 1      | 23       | 7           | 22                     | 47         | 1                  | 0        |
| 2      | 22       | 12          | 9                      | 55         | 2                  | 0        |
| 3      | 7        | 6           | 19                     | 7          | 6                  | 54       |
| 4      | 11       | 2           | 5                      | 4          | 0                  | 80       |
| 5      | -        | 6           | 13                     | -          | 2                  | -        |
| 6      | 39       | 18          | 21                     | 11         | 0                  | 0        |
| 7      | 36       | 9           | 45                     | -          | -                  | 9        |
| 8      | 29       | 21          | 15                     | 24         | 3                  | 9        |
| 9      | 17       | 50          | 22                     | 6          | 0                  | 6        |
| 10     | 13       | 10          | 15                     | 3          | 3                  | 10       |

Tab. 12: Personalstrukturen, Mitarbeitergruppen. Angaben in Prozent  
(obere Hälfte: größere Betriebe, untere Hälfte: kleinere Betriebe,  
- keine Angaben)

In Tabelle 13 finden sich die Angaben zu einigen weiteren Mitarbeitergruppen. Dass die Personalfunktion hauptamtlich von nur wenigen Personen ausgeübt wird, ist nicht überraschend, auffällig sind die vielen externen Vertriebsleute im Verlag 6.

| Verlag | Personalab-<br>teilung | Externe<br>Verlagsver-<br>treter | Volontäre | Prakti-<br>kanten |
|--------|------------------------|----------------------------------|-----------|-------------------|
| 1      | -                      | -                                | -         | -                 |
| 2      | 1                      | 0                                | 1         | 0                 |
| 3      | 1½                     | 9                                | 1         | 1                 |
| 4      | 2                      | -                                | 2         | 0                 |
| 5      | 1                      | -                                | 4         | 3                 |
| 6      | 1                      | 15                               | 4         | 5                 |
| 7      | ½                      | 0                                | 2         | 1                 |
| 8      | 1                      | 2                                | 0         | 1                 |
| 9      | 0                      | 0                                | 1         | 3                 |
| 10     | 0                      | 7                                | 0         | 0                 |

Tab. 13: Personalstrukturen, Mitarbeiter in verschiedenen Funktionen  
(obere Hälfte: größere Betriebe, untere Hälfte: kleinere Betriebe,  
- keine Angabe)

Interesse verdienen auch die Angaben in Tabelle 14 zum engeren Führungskreis, also zur Zahl der Personen, die jenseits ihrer formalen Befugnis normalerweise in wichtige Unternehmensentscheidungen mit eingebunden werden. Während in Unternehmen 6 beispielsweise 9 Personen zu diesem Kreis zählen, sind es im Unternehmen 10 nur 3 Personen (beide Unternehmen haben eine ähnliche Unternehmensgröße).

| Verlag | Geschäfts-<br>führer | Engerer<br>Führungs-<br>kreis |
|--------|----------------------|-------------------------------|
| 1      | 3                    | 15                            |
| 2      | 2                    | 25                            |
| 3      | 1                    | 4                             |
| 4      | 3                    | 8                             |
| 5      | 3                    | 9                             |
| 6      | 1                    | 9                             |
| 7      | 1                    | 4                             |
| 8      | -                    | 2                             |
| 9      | 2                    | 7                             |
| 10     | 1                    | 3                             |

*Tab. 14: Personalstrukturen, Zahl der Geschäftsführer und Mitglieder im engeren Führungskreis (obere Hälfte: größere Betriebe, untere Hälfte: kleinere Betriebe, - keine Angabe)*

## **5. Selektion**

Die Angaben der befragten Verlage vermitteln das Bild einer soliden Arbeit bei der Personalgewinnung. Es dominieren eindeutig die selbstbestimmten Verfahren, die man am ehesten der Kategorie der „Autonomen Strategie“ zuordnen kann. Es bestehen also klare Vorstellungen über die erforderlichen Qualifikationen, die von einem Kandidaten auch eingefordert werden. Man orientiert sich außerdem im Zweifel an den fachlichen Qualifikationen und nicht so sehr an sonstigen „allgemeinen“ Qualifikationen. Außerdem erfolgt eine bedarfsorientierte Rekrutierung, d.h. man bemüht sich um Beschaffungsfragen anlassbezogen, also erst, wenn tatsächlich und konkret eine Stelle zu besetzen ist. Die Auswahl setzt sich in der Probezeit fort, d.h. die Probezeit wird als Bewährungszeit gesehen. Diesbezüglich gibt es aber auch die Variante, die diesen Selektionsgedanken nicht so sehr in den Vordergrund stellt, sondern den Schwerpunkt darauf setzt, die Mitarbeiter, so sie denn einmal eingestellt sind, in den Betrieb zu integrieren.

|    | Typus der Personalgewinnung | Anforderungsprofil vs. Allgemeine Anforderungen | Viele Bewerber vs. Gezielte Ansprache | Probezeit Selektion vs. Probezeit-Einarbeitung | Fachliche Qualifikation vs. Allgemeine Qualifikation | Verwendete Rekrutierungskanäle <sup>1</sup> |
|----|-----------------------------|---|---------------------------------------|--|--|---|
| 1  | Innovativ                   | Allgemein                                       | <i>Gezielt</i>                        | <i>Einarbeitung</i>                            | Fachlich   | Viele-aktiv                                 |
| 2  | Autonom, selektiv           | Profil  | Gezielt                               | Selektion                                      | Fachlich   | Viele-aktiv                                 |
| 3  | Autonom, selektiv           | Profil  | Gezielt                               | Selektion                                      | Fachlich   | Viele-passiv                                |
| 4  | Autonom, selektiv           | Profil  | Gezielt                               | Selektion                                      | Fachlich   | -   |
| 5  | Abwartend                   | Allgemein                                       | Viele Bewerber                        | Einarbeitung                                   | Allgemein  | Wenige-passiv                               |
| 6  | Autonom, selektiv           | Profil  | Gezielt                               | Selektion                                      | Fachlich   | Viele-aktiv                                 |
| 7  | Autonom, integrativ         | Profil  | Gezielt                               | Einarbeitung                                   | Allgemein  | Wenige-passiv                               |
| 8  | Autonom, integrativ         | Profil  | Gezielt                               | Einarbeitung                                   | Fachlich   | Viele-passiv                                |
| 9  | Autonom, selektiv           | Profil  | -                                     | Selektion                                      | Fachlich   | Wenig-passiv                                |
| 10 | Abwartend                   | Allgemein                                       | Gezielt                               | Einarbeitung                                   | Allgemein  | Wenige-passiv                               |
| 11 | Autonom, integrativ         | Profil  | Gezielt                               | Einarbeitung                                   | Fachlich   | Viele-passiv                                |

Tab. 15: Rekrutierungsstrategien  
 (obere Hälfte: größere Betriebe, untere Hälfte: kleinere und kleine Betriebe,  
 - keine Angabe, *kursiv* = keine Übereinstimmung dieses Merkmals mit dem Typus)

Die Innovative Strategie, so wie sie von Windolf beschrieben wird, findet sich in Reinform in unserer Studie nicht. Unternehmen mit einer innovativen Strategie bemühen sich um viele Bewerber, nehmen eine strenge Selektion vor, die sich auch auf die Probezeit erstreckt und verzichten vor allem auch auf ein strikt auf einen konkreten Arbeitsplatz bezogenes Anforderungsprofil. Wir erkennen in Unternehmen 1 am ehesten dieses Profil, obwohl es bei zwei Merkmalen davon abweicht. Zum einen geht es dem Unternehmen nicht um viele Bewerber und zum anderen wird die Probezeit nicht gezielt selektiv gestaltet. Sich um einen großen Bewerberpool zu bemühen um anschließend eine strenge Auslese vorzunehmen, findet man vor allem in Großunternehmen, passt also nur bedingt zu den mittelständischen Buchverlagen. Aus diesem Grund scheint es uns angebracht, diesen Punkt bei unserer Kategorisierung zu vernachlässigen. Der Verzicht auf ein enges Anforderungsprofil und das intensive, auch aktive Bemühen um geeignete Bewerber lässt es umgekehrt gerechtfertigt erscheinen, bei Unternehmen 1 trotz der fehlenden angeführten beiden Merkmale von einer Innovativen Strategie zu sprechen. Wie Tabelle 11 zeigt, gibt es zwei weitere Betriebe, die bei der Auswahl der Lektoren kein streng spezifiziertes Anforderungsprofil verwenden, wegen der pas-

---

<sup>1</sup> Wir haben u.a. nach acht Rekrutierungswegen für Lektoren gefragt, drei dieser Wege (*kursiv*) verlangen von einem Unternehmen besondere Bemühungen und Aufwendungen: Interne Besetzung, *Personalberater*, Stellenausschreibungen in der regionalen Presse, *Stellenausschreibungen in der überregionalen Presse*, Mundpropaganda, *Gewerbliche Anbieter im Internet*, Praktika, Volontariat, Bekannte.

siven Haltung, die sich bei diesen Unternehmen in den Ausprägungen der übrigen Merkmale des Rekrutierungsverhaltens ausdrückt, sprechen wir hier lieber von einer „Abwartenden Strategie“, eine Kategorie, die in der Typologie von Windolf nicht vorgesehen ist. Die von Windolf beschriebene Status Quo Strategie konnten wir in unserer Stichprobe nicht ausmachen. Gleiches gilt für die Strategie des Durchwurstelns, was u.a. darin zum Ausdruck kommt, dass die Rekrutierung von Lektoren über das Arbeitsamt bei den von uns betrachteten Verlagen praktisch keine Rolle spielt.

## 6. Sozialisation

Im Funktionsfeld Sozialisation fragen wir nach den Merkmalen des Karrieresystems. Auch hier liefert eine theoretisch gewonnene Typologie die Grundlage. Unser Anliegen ist auch hier, zu prüfen, inwieweit die dort beschriebenen Karrieresysteme in Buchverlagen zur Geltung kommen. Wie Tabelle 17 zeigt, finden sich alle von Sonnenfeld/Peiperl beschriebenen Typen. Allerdings gibt es auch hier zwei Modifikationen.

|    | Karriere-system | Langsame, aber stetige Karriere | Sehr hohe Anforderungen am Anfang | Strenge Auswahl | Entscheidend ist allein die Leistung | Wichtigkeit der sozialen Passung |
|----|-----------------|---------------------------------|-----------------------------------|-----------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| 1  | Klub            | Ja                              | Nein                              | Ja              | -                                    | Ja                               |
| 2  | Akademie        | Nein                            | Ja                                | Ja              | Ja                                   | Ja                               |
| 3  | Sportteam       | Nein                            | Nein                              | Ja              | Ja                                   | Ja                               |
| 4  | Elitesystem     | Ja                              | Ja                                | Ja              | Ja                                   | Ja                               |
| 5  | Klub            | Ja                              | Nein                              | Ja              | Ja                                   | Ja                               |
| 6  | Klub            | Ja                              | Nein                              | Ja              | Nein                                 | <i>Nein</i>                      |
| 7  | Klub            | Nein                            | Nein                              | Ja              | Nein                                 | Ja                               |
| 8  | Elitesystem     | Ja                              | Ja                                | Ja              | Ja                                   | Ja                               |
| 9  | Elitesystem     | Ja                              | Ja                                | Ja              | Ja                                   | Ja                               |
| 10 | Ordenssystem    | Nein                            | Ja                                | Nein            | Nein                                 | Ja                               |

Tab. 16: Karrieresysteme  
(obere Hälfte: größere Betriebe, untere Hälfte: kleinere Betriebe,  
- keine Angabe, *kursiv* = keine Übereinstimmung dieses Merkmals mit dem Typus)

Wir fragten jeweils nach den Hauptmerkmalen der Sonnenfeld/Peiperl-Typologie. Für die „Akademie“ ist zum Beispiel charakteristisch, dass in ihr hohe Leistungsanforderungen insbesondere zu Beginn einer Karriere gestellt werden. Nun haben wir keine Rangfolge dieser Merkmale erstellen lassen, sondern haben nach deren Wichtigkeit gefragt, und entsprechend ist es möglich, dass jedes der typenbildenden Merkmale als sehr wichtig bezeichnet wird. Dies kommt tatsächlich auch dreimal vor (Unternehmen 4, 8, 9). Wir nennen das damit gekennzeichnete Karrieresystem „Elitesystem“, wobei der Schwerpunkt des Elitären offen

bleiben kann, es kann sich um ein elitäres Sportteam handeln, um eine elitäre Akademie oder um einen elitären Klub. Die zweite Modifikation ergibt sich durch einen Fall, in dem letztlich nur die strenge Auswahl zählt, die Anfangs- und Dauerleistung sowie die Karrieregeschwindigkeit dagegen keine größere Bedeutung haben. Wir nennen diesen Typus Ordenssystem, weil dieses Muster ganz typisch für derartige „geschlossene“ Gemeinschaften ist.

Es ist anzunehmen, dass die Auswahlssysteme und die Karrieresysteme in einem engen Zusammenhang stehen. Ein Orden betreibt z.B. keine aktive Personalbeschaffungspolitik, ein Elitesystem verfährt bei der Aufnahme neuer Mitglieder sehr selektiv und autonom usw. Unsere Daten weisen diesbezüglich tatsächlich eine hohe Stimmigkeit auf (vgl. die zusammenfassende Darstellung in Tabelle 21).

**7. Anreize**

Gemessen an den hohen Qualifikationen der Mitarbeiter sind die Löhne in der Buchverlagsbranche nicht sonderlich beeindruckend. Das dürfte auch den Mitarbeitern bekannt sein, kaum jemand wird z.B. Lektor werden wollen, weil er sich davon Spitzenlöhne verspricht.

|    | Primäre Anreize     | Entfaltung | Betriebsklima | Beschäftigung | Lohn | Sozialleistungen |
|----|---------------------|------------|---------------|---------------|------|------------------|
| 1  | Aufgabe + Beziehung | 1          | 1             | 1             | 2    | Viel             |
| 2  | Aufgabe + Beziehung | 1          | 1             | 1             | 2    | Viel             |
| 3  | Aufgabe             | 1          | 1             | 2             | 2    | Mittel           |
| 4  | Beziehung           | 2          | 1             | 1             | 2    | Mittel           |
| 5  | Aufgabe             | 1          | 1             | 2             | 2    | Wenig            |
| 6  | Beziehung           | 3          | 2             | 1             | 3    | Wenig            |
| 7  | Beziehung           | 2          | 1             | 1             | 3    | Mittel           |
| 8  | Beziehung           | 3          | 1             | 1             | 2    | Wenig            |
| 9  | Beziehung           | -          | 1             | 1             | 2    | Mittel           |
| 10 | Aufgabe + Beziehung | 1          | 2             | 1             | 1    | Wenig            |
| 11 | Beziehung           | 2          | 1             | 1             | 2    | Wenig            |
| 12 | Beziehung           | 2          | 1             | 1             | 3    | Mittel           |

Tab. 17: Schwerpunktsetzung in der Anreizgestaltung  
 (obere Hälfte: größere Betriebe, untere Hälfte: kleinere und kleine Betriebe,  
 - keine Angabe, angegeben sind die Ränge)

In hohen Löhnen sehen die befragten Unternehmen jedenfalls nicht ihr primäres Anreizinstrument. Man setzt den Schwerpunkt stattdessen entweder auf die interessanten Aufgaben und die damit verknüpfte Möglichkeit, sich persönlich zu entfalten oder auf gute Sozialbeziehungen, also z.B. auf das Sozialklima und die „Daseinsfürsorge“, die sich z.B. in

dem Bemühen der Unternehmensleitung äußert, den Mitarbeitern Beschäftigungssicherheit zu geben (Tabelle 17). Fast durchgängig wird die diesbezügliche Anreizsetzung von den Befragten als recht gut bezeichnet, weshalb es schwer fällt, diesbezüglich deutliche Unterschiede zu erkennen. Wir haben in Tabelle 17 daher nicht die Urteile über die Güte der Anreize, sondern die Rangfolgen angeführt, die in den Antworten zu erkennen sind. So werden z.B. im Unternehmen 7 das Betriebsklima und die Beschäftigungssicherung als sehr gut, die Aufgabenattraktivität als gut und das Lohnniveau als nicht ganz so gut beschrieben. In Unternehmen 11 fallen dagegen die Beurteilungen der Aufgabenattraktivität und des Lohnniveaus gleich aus, weshalb diese beiden Aspekte dieselbe Rangziffer erhalten.

Eine unmittelbare Zuordnung zu den in der Anreiz-Beitrags-Theorie genannten Typen ist anhand dieser Daten nicht möglich. Immerhin kann man aber wohl davon ausgehen, dass in keinem der befragten Betriebe strikt ökonomische Austauschbeziehungen vorliegen, durchgängig findet man vielmehr den Typus des sozialen Austauschs. Auch ist nicht erkennbar, dass wir es in einem der Unternehmen mit dem Regulierungstypus zu tun haben (siehe unten). Einen Akzent setzen möglicherweise paternalistische Züge, worauf wir im Abschnitt Integration noch eingehen werden.

### **8. Aufgabengestaltung**

Wie beschrieben, sehen die Verlage in der attraktiven Aufgabe häufig die zentrale Größe ihrer Anreizgestaltung. Die Bedeutung, die der Aufgabe beigemessen wird, zeigt sich unter anderem in der umfänglichen Verantwortung, die den Lektoren übertragen wird: in 7 der 9 Firmen, die hierzu eine Angabe machen, wird berichtet, dass die Lektoren nicht so sehr die Funktion eines Spezialisten, sondern eher den eines Projektmanagers übernehmen. Im vorliegenden Abschnitt geht es uns nun aber nicht um den einzelnen Arbeitsplatz, sondern um die Art und Weise des Zusammenwirkens der Mitarbeiter, also um die Arbeitsorganisation bzw. spezieller um die Koordinationsformen.

|    | Koordinationsform  | Selbstbestimmt | Formelle Vorgaben | Vorgaben durch Vorgesetzte | Wechselseitige Abstimmung |
|----|--------------------|----------------|-------------------|----------------------------|---------------------------|
| 1  | Standardverhältnis | 1              | 1                 | 1                          | 2                         |
| 2  | Selbststeuerung    | 1              | 2                 | 2                          | 1                         |
| 3  | Vorgabe            | 2              | 1                 | 1                          | 2                         |
| 4  | Selbststeuerung    | 1              | 2                 | 1                          | 1                         |
| 6  | Standardverhältnis | 1              | 1                 | 1                          | 2                         |
| 7  | Vorgabe            | 2              | 1                 | 1                          | 2                         |
| 8  | Standardverhältnis | 1              | 2                 | 1                          | 2                         |
| 9  | Selbstbestimmung   | 1              | 2                 | 3                          | 2                         |
| 10 | Regelbestimmt      | 2              | 1                 | 2                          | 2                         |

Tab. 18: Koordinationsformen  
 (obere Hälfte: größere Betriebe, untere Hälfte:  
 kleinere und kleine Betriebe, angegeben sind die Ränge)

Die Formen der Regulierung stehen, wie oben beschrieben, im Zentrum der Theorie der Handlungsentlastung. Die von dieser Theorie beschriebenen Regulierungstypen können mit den verfügbaren Daten nur partiell abgebildet werden. Insbesondere haben wir darauf verzichtet, die politischen Regulierungsformen abzubilden, weil davon auszugehen ist, dass diese hauptsächlich in großen Unternehmen auftreten, die wir hier nicht erfasst haben. Nach der symbolischen Regulierung haben wir primär aus methodischen Gründen nicht gefragt. Die übrigen Formen sind alle mit der einen oder anderen Modifikation in den von uns erfassten Unternehmen vertreten (Tabelle 18). Ähnlich wie bei den Anreizen haben wir bezüglich der Koordinationsformen die Ränge betrachtet, weil sich die verschiedenen Regulierungsformen ja nicht gegenseitig ausschließen, sondern nebeneinander eingesetzt werden können. Die bürokratische („regelbestimmte“) Regulierung findet sich in nur einem Unternehmen. Recht häufig ist eine Regulierungsform, die wir als Standardverhältnis bezeichnet haben, weil es wohl die in Unternehmen am häufigsten anzutreffende Form sein dürfte: einerseits kommt dem Mitarbeiter selbst ein erhebliches Maß der Verantwortung zu, wie er seine Aufgabe erfüllt, gleichzeitig wird die Selbstbestimmung von Vorgaben eingerahmt und durch Vorgesetztereingriffe mitbestimmt. Wir differenzieren außerdem zwischen der Selbstbestimmung und der Selbststeuerung, im ersten Fall bestimmt zwar auch der Mitarbeiter selbstständig sein Vorgehen, im letzteren Fall kommt es darüber hinaus aber noch zu einer wechselseitigen Abstimmung mit den Kollegen.

## 9. Kontrolle

Wie oben ausgeführt betrachten Baron und Mitarbeiter die Arbeitsbeziehung aus drei Perspektiven, den erwünschten Motivationen und Qualifikationen sowie der Art der Kontrolle. Wir konzentrieren uns bei unserer Auswertung auf den Kontrollaspekt und fragen hierbei noch spezieller, was das Arbeitsverhalten der Lektoren am ehesten bestimmt. Die Ergebnisse finden sich in Tabelle 19.

|    | Beschäftigungsmodell | Aufgabe | Geld | Bindung   | Normen    | Vorgesetzte | Profession | Regeln    |
|----|----------------------|---------|------|-----------|-----------|-------------|------------|-----------|
| 1  | Ideal-Modell         | Ja      | Ja   | Ja        | Ja        | Ja          | Ja         | Ja        |
| 2  | Star-Modell          | Ja      | Nein | <i>Ja</i> | Nein      | Nein        | Ja         | <i>Ja</i> |
| 3  | Commitment           | Ja      | Nein | Ja        | Ja        | Nein        | Ja         | Nein      |
| 4  | Commitment           | Ja      | Nein | Ja        | Ja        | Nein        | Ja         | Ja        |
| 4  | Ideal-Modell         | Ja      | Ja   | Ja        | Ja        | Nein        | Ja         | Ja        |
| 6  | Star-Modell          | Ja      | Nein | <i>Ja</i> | Nein      | Nein        | Ja         | Nein      |
| 7  | Bürokratie           | Ja      | Ja   | Ja        | Nein      | Ja          | Nein       | Ja        |
| 8  | Bürokratie           | Ja      | Nein | Nein      | <i>Ja</i> | Ja          | Ja         | Ja        |
| 9  | Star-Modell          | Ja      | Nein | <i>Ja</i> | Nein      | Nein        | Ja         | Nein      |
| 10 | Commitment           | Ja      | Nein | Ja        | Ja        | Nein        | Ja         | Nein      |

Tab. 19: Beschäftigungsformen  
 (obere Hälfte: größere Betriebe, untere Hälfte: kleinere und kleine Betriebe,  
 - keine Angabe, *kursiv* = keine Übereinstimmung dieses Merkmals mit dem Typus)

Die Daten lassen sich aus dem Blickwinkel des Modells von Baron und Mitarbeitern gut interpretieren, wobei auch hier verschiedene Modifikationen angebracht erscheinen. Praktisch keine Bedeutung hat die Autokratie, was angesichts der Branche, die wir hier betrachten, nicht sonderlich verwundert, aber zu einem gewissen Teil auch daher rührt, dass autokratische Unternehmen selten an Umfragen teilnehmen. Ebenfalls nicht anzutreffen ist das Engineering-Modell. Das erklärt sich zum Teil dadurch, dass in unserer Stichprobe die Abgrenzung dieses Modells vom Commitment-Modell einigermaßen schwer fällt. Im Engineering-Modell liegt die Betonung auf der Entwicklung gemeinsamer Arbeitsnormen durch die Kollegen, ein Punkt, der auch in den Unternehmen gegeben ist, die wir dem Commitment-Modell zuordnen. Andererseits arbeiten die Lektoren fast durchgängig auf Einzelarbeitsplätzen, ihre Tätigkeit ist von großer Selbstständigkeit geprägt und eine gemeinsame Projektarbeit ist nicht sehr häufig. Damit ergibt sich aber auch keine Notwendigkeit einer spezifischen und umfänglichen Regulierung der unmittelbaren Arbeitsbeziehungen zwischen den Arbeitskollegen. Die sozio-emotionale Seite bleibt davon unberührt, was sich in den Unternehmen zeigt, die wir dem Commitment-Modell zugerechnet haben. Zwei der betrachteten Firmen



betonen gleichermaßen stark sowohl die Rolle des Vorgesetzten als auch der organisationalen Regeln (was sonst in keinem anderen Unternehmen der Fall ist), weshalb wir sie dem Bürokratie-Modell zuordnen. In zwei weiteren Firmen findet sich keine klare Konturierung, bei ihnen werden (fast) alle Kontrollaspekte in gleicher Weise betont.

### **10. Integration**

Abschließend sei noch berichtet, wie die Unternehmer ihre Sozialordnung selbst einschätzen. Um hierüber Auskunft zu erhalten, wurde die folgende Frage gestellt (das erste Statement soll die patriarchalische, das zweite die liberalistische und das dritte die gemeinschaftliche Haltung zum Ausdruck bringen):

#### Frage nach der Sozialordnung:

Welche der folgenden Aussagen beschreibt am ehesten die betriebliche Sozialordnung Ihres Hauses? Bitte kreuzen Sie nur die Antwort an, die die Situation in Ihrem Unternehmen am treffendsten wiedergibt.

- Die Unternehmensleitung ist um das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter bemüht. Sie erwartet Loyalität von den Mitarbeitern, die sie dann auch erwidert. Die Führung ist stark vom Willen der Unternehmensleitung bestimmt.
- Das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Unternehmen bestimmt sich durch Leistung und Gegenleistung. Bemühungen um eine partizipative Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungen bestimmen sich nach Zweckmäßigkeitsgesichtspunkten. Arbeitsverträge sind in erster Linie Verträge und nur bedingt Treueverpflichtungen.
- Die Arbeitnehmer genießen eine hohe Wertschätzung bei der Unternehmensleitung. Entscheidungen werden soweit wie möglich partizipativ getroffen, auch wenn dies manchmal zu wenig effizienten Abstimmungsprozessen führen kann. Die Mitarbeiter gelten als Partner bei der Wertschöpfung und Wertverteilung.

Es ist natürlich ein heikles Unterfangen, durch eine einfache Frage ein derartig komplexes Gebilde wie eine Sozialordnung abbilden zu wollen. Zum ersten muss eine einzelne Frage einigermaßen pauschal bleiben, zum zweiten hängt die Antwort sehr stark davon ab, ob das Sprachverständnis des Befragten und des Fragenden übereinstimmt und zum dritten dürfte die Antwort auch stark von der Haltung des Befragten zu der Angemessenheit verschiedener Sozialordnungen geprägt sein. Wir nehmen diese Schwierigkeiten aber bewusst in Kauf. Die Fragen wurden in aller Regel von der Geschäftsführung beantwortet – oder zumindest durchgesehen – und entsprechend dürften die Antworten die Einschätzung der Unternehmensführung widerspiegeln – worauf es uns an dieser Stelle ja in erster Linie ankommt.

| Sozialordnung |                  |
|---------------|------------------|
| 1             | Patriarchalisch  |
| 2             | Gemeinschaftlich |
| 3             | Gemeinschaftlich |
| 4             | Gemeinschaftlich |
| 5             | Patriarchalisch  |
| 6             | Liberalistisch   |
| 7             | Patriarchalisch  |
| 8             | Liberalistisch   |
| 9             | Liberalistisch   |
| 10            | Gemeinschaftlich |
| 11            | Patriarchalisch  |
| 12            | Patriarchalisch  |

Tab. 20: Sozialordnungstypen  
(obere Hälfte: größere Betriebe, untere Hälfte:  
kleinere und kleine Betriebe)

Die Ergebnisse sind in Tabelle 20 angeführt. Danach sind in unserer Stichprobe alle drei Sozialordnungstypen vertreten. Und es ist nicht etwa wie man erwarten könnte so, dass die liberalistische Grundordnung vor allem in den größeren Unternehmen und die anderen Grundordnungen vor allem in den kleineren Unternehmen anzutreffen sind. Zwar sind – fast unvermeidbar – die ganz kleinen Unternehmen stark patriarchalisch geprägt – aber auch in den größeren, zumal in konzernungebundenen, Verlagen findet man stark patriarchale Tendenzen.

### **11. Gesamtschau**

Abschließend sei der Versuch einer Gesamtschau unternommen. Zu diesem Zweck haben wir in Tabelle 21 die Teilergebnisse zu den verschiedenen Funktionsfeldern zusammengestellt. Einen sehr stimmigen Eindruck macht das Zusammenspiel von Selektion und Karriere. Eine zurückhaltende Selektionspolitik passt sowohl zu einem „Klub“ als auch zu einem „Orden“, eine innovative Selektionsstrategie unterstützt die Eliteorientierung ebenso wie eine streng selektive Autonomiestrategie. Auch die übrigen Selektions-Sozialisations-Paare passen zusammen, sie weisen jedenfalls keine bedeutsamen Unstimmigkeiten auf. Ähnliches gilt für die Gegenüberstellung der Sozialordnungen und der Kontrollformen. Die Gemeinschaftliche Ordnung steht in einem komplementären Verhältnis zum Commitment-Modell, die Liberalistische Ordnung liefert den passenden Rahmen für das Starmodell und die übrigen Paarungen sind ebenfalls nicht unverträglich. Bedeutsame Ergänzungen oder Reibflächen er-

geben sich insbesondere im Verhältnis von Aufgabengestaltung und Kontrolle: Selbststeuerung und Commitment-Modell sind wechselseitig aufeinander bezogene Gestaltungsoptionen (Unternehmen 3 und 4). Das gilt auch für die Selbstbestimmung bei der Arbeit und das Starmodell (Unternehmen 4). Nicht so gut in dieses Bild passt dagegen die Kombination in Unternehmen 5, in dem sich das Star-Modell mit einer steuernden Arbeitsorganisation vermengt. Geradezu klischeehaft stimmig ist dagegen die Kombination in Unternehmen 9: ein Orden ist stark regelbestimmt und gleichzeitig bei einer grundlegenden Gemeinschaftsorientierung auf Commitment hin ausgelegt.

| Fall | Gesamttypus               | Selektion           | Sozialisation | Anreize             | Aufgaben           | Kontrolle         | Integration      |
|------|---------------------------|---------------------|---------------|---------------------|--------------------|-------------------|------------------|
| 1    | Management-Orientierung   | Autonom, selektiv   | Klub          | Aufgabe + Beziehung | -                  | Ideal-Modell      | Gemeinschaftlich |
| 2    | Management-Orientierung   | Innovativ           | Elite         | Aufgabe + Beziehung | Standardverhältnis | Ideal-Modell      | Patriarchalisch  |
| 3    | Gemeinschaftsorientierung | Autonom, selektiv   | Akademie      | Beziehung           | Selbststeuerung    | Commitment-Modell | Gemeinschaftlich |
| 4    | Gemeinschaftsorientierung | Abwartend           | Klub          | Aufgabe             | Selbststeuerung    | Commitment-Modell | Gemeinschaftlich |
| 5    | Anspruchsorientierung     | Autonom, selektiv   | Sportteam     | Aufgabe             | Vorgabe            | Star-Modell       | Patriarchalisch  |
| 6    | Anspruchsorientierung     | Autonom, integrativ | Klub          | Beziehung           | Selbstbestimmt     | Star-Modell       | Liberalistisch   |
| 7    | Leistungsorientierung     | Autonom, selektiv   | Elite         | Aufgabe + Beziehung | Standardverhältnis | Bürokratie        | Patriarchalisch  |
| 8    | Arbeitsorientierung       | Autonom, integrativ | Klub          | Beziehung           | Vorgabe            | Bürokratie        | Liberalistisch   |
| 9    | Gemeinschaftsorientierung | Abwartend           | Orden         | Beziehung           | Regelbestimmt      | Commitment-Modell | Gemeinschaftlich |
| 10   | Leistungsorientierung     | Autonom, selektiv   | Elite         | Beziehung           | -                  | -                 | Liberalistisch   |

Tab. 21: Gesamtmuster: Funktionsbereiche des Personalwesens  
(obere Hälfte: größere Betriebe, untere Hälfte: kleinere Betriebe, - keine Angabe)

In Spalte 2 der Tabelle 21 stellen wir auf ein herausstechendes Merkmal zur Charakterisierung der Kombinationen ab. Die Managementorientierung zeichnet sich dadurch aus, dass die Unternehmen versuchen, ihre Mitarbeiter auf möglichst breiter Basis zu erreichen und zu beeinflussen. Realisiert werden kann das entsprechende Vorgehen in allen Sozialordnungen. Besonders interessant ist die Anspruchsorientierung. Hier begegnen sich hohe Anforderungen von beiden Seiten: die Unternehmensleitung setzt auf besondere Leistungen seiner Mitarbeiter („Sportteam“, Vorgaben, Liberalistische Haltung), die Mitarbeiter setzen diesen Ansprüchen ihre eigenen entgegen, sie orientieren sich nicht so sehr an den internen Normen als vielmehr an ihrem eigenen professionellen Verständnis. Bei den leistungsorientierten

Unternehmen ist die Eigenständigkeit der Mitarbeiter nicht im selben Maße ausgeprägt, sie fügen sich also fragloser den vom Unternehmen ausgehenden Ansprüchen. Die gemeinschaftsorientierten Unternehmen schließlich setzen auf das soziale Element, auf Abgrenzung gegen außen, auf Verbundenheit und integrative Maßnahmen.

## **VI. Fazit**

Das wesentliche Ziel unserer Studie bestand darin herauszufinden, ob es möglich und ertragreich ist, die Personalpolitik in der Buchverlagsbranche mit Hilfe von Konzepten zu beschreiben, die eine starke Verankerung in allgemeinen Theorien der Personalarbeit aufweisen. Insgesamt betrachtet kann diese Frage bejaht werden. Es gibt zwar einige Besonderheiten in der Buchverlagsbranche, die mit den vorgestellten theoretischen Kategorien nicht hinreichend erfasst werden, dieser Mangel lässt sich aber durch entsprechende Modifikationen beheben. Auf die methodischen Probleme unserer Studie haben wir bereits bei der Beschreibung unseres Vorgehens hingewiesen. Die Personalarbeit eines Unternehmens lässt sich mit Hilfe einer schriftlichen Befragung nur bedingt wirklich tiefgründig durchleuchten. Als Ausgangspunkt für eine intensivere Beschäftigung mit dem konkreten Personalgeschehen vor Ort kann eine schriftliche Bestandsaufnahme, wie wir sie vorgenommen haben, aber durchaus hilfreich sein. Nicht zuletzt bietet sie auch den Unternehmen selbst einen Analyse-rahmen, der es ihnen erlaubt einen kritischen Blick auf ihre Personalarbeit zu werfen, diese in einen Ordnungszusammenhang zu stellen und mögliche Veränderungen zu diskutieren.

## **Literatur**

- Baron, J.M./Kreps, D.M. 1999: Strategic Human Resources. New York (Wiley)
- Baron, J.N./Hannan, M.T. 2002: Organizational Blueprints for Success in High-Tech-Start-Ups. California Management Review, 44, 8-36
- Bartscher-Finzer, S./Martin, A. 1998: Die Erklärung der Personalpolitik mit Hilfe der Anreiz-Beitrags-Theorie. In: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.): Die theoretische Erklärung der Personalpolitik. 113-145. München (Hampp)
- Börsenverein 2010: Buch und Buchhandel in Jahren. Frankfurt (Börsenverein des Deutschen Buchhandels)
- Geck, L.H.A. 1977: Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit. Darmstadt (Wissenschaftliche Buchgesellschaft)
- Martin, A. 1998: Das Modell der Handlungsentlastung. In: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.): Die theoretische Erklärung der Personalpolitik. 155-190. München (Hampp)
- Martin, A. 2001: Personal. Stuttgart (Kohlhammer)

- Martin, A. 2004: Die Leistungsfähigkeit der Anreiz-Beitrags-Theorie, in: Festing, M./Martin, A./Mayrhofer, W./Nienhüser, W. (Hrsg.): Personaltheorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung. 12-40. München (Hamp) )
- Martin, A./Bartscher-Finzer, S. 2006: Die Führung mittelständischer Unternehmen – Zwischen Defizit und Äquivalenz. In: Krüger, W. (Hrsg.): Praxishandbuch Mittelstand. 203-218. Wiesbaden (Gabler)
- Sonnenfeld, J.A./Peiperl, M.A. 1988: Staffing Policy as a Strategic Response. *Academy of Management Review*, 13, 588-600
- Windolf, P. 1986: Recruitment, Selection, and Internal Labour Markets in Britain and Germany. *Organization Studies*, 7, 235-254

## **Anhang**

### **Teilnehmer und Teilnehmerinnen am Lehrforschungsprojekt**

#### **„Personalarbeit in Buchverlagen“**

Kathrin Feix

Daniela Gärtner

Allje Grapengießer

Björn Richter

Katharina Schlawis

Christiane Schultz

Valentina Semjonova

Sabine Winters

Janina Wedde

Kathrin Wolf