

ren, nicht möglicherweise blind wird für Optimierung- und Leistungsdiskurse, welche im Feld frühkindlicher Pädagogik auftauchen. Dabei ist die Frage, ob hier ein kritischer Einsatz notwendig ist, natürlich diskutierbar.

Dagegen ist allerdings ins Feld zu führen, dass sich die Autor_innen keines weges über die Normativität des sozialen Feldes, welches sie beforschen, im Unklaren sind. So wird explizit gefordert, zu einem guten pädagogischen Handeln gehöre es, binäre und als natürlich angenommene Differenzordnungen kritisch zu dekonstruieren (siehe S.103).

Der Band »Wissen und Reflexion« bietet dem Leser einen differenzierten Blick auf das Wissen der in Kindertageseinrichtungen Tätigen mit hohem theoretischem, forschungsmethodologischem und systematischem Gewinn.

Lukas Schildknecht

Alexander Gruber: Beraten nach Zahlen. Über Steuerungsinstrumente und Kennzahlen in Beratungsprojekten. Wiesbaden: VS Springer 2015. 120 S., 22,99 €

Alexander Gruber hat ein kurzes Werk mit knapp 120 Seiten verfasst, das sich in sechs Teile gliedert. Anstelle eine Einleitung voranzustellen, hebt der Verfasser lediglich im ersten Kapitel bestimmte Aspekte hervor, die durchaus so etwas wie eine analytische »Richtung« skizzieren. Gruber legt eine Fallstudie vor, deren Argumentation sich einerseits auf organisationssoziologische Vorarbeiten stützt und andererseits auf seine eigenen teilnehmenden Beobachtungen und Datenerhebungen. Diese hat er als Mitglied eines Beraternetzwerks in mehreren Unternehmen beziehungsweise Unternehmensverbänden durchgeführt, die ihrerseits zum Erhebungszeitpunkt mit der Einrichtung von Personalsteuerungsinstrumenten befasst waren.

Die entsprechenden Befunde führen Gruber zu der Grundthese, dass in zahlreichen Organisationen eine »Begeisterung für Zahlen, eine Faszination der Quantifizierung« (8) vorherrsche, die ihrerseits ein Bedürfnis nach verschiedensten Steuerungs-, Mess- und Kontrollstrategien mit sich bringe. Soziale Phänomene in Organisationen, aber auch die Mitarbeiterinnen bzw. ihre »Outputs«, versuche man mess- und vergleichbar zu machen, um neuen Anforderungen gleich welcher Art, die sich angesichts von Internationalisierung und Globalisierung ergäben, gerecht werden zu können. Im Grunde, so Gruber, können wir von einer gezielten Rationalisierung der Mitarbeiter ausgehen, die gewährleisten soll, dass die sie beschäftigenden Organisationen ihre Ziele erreichen. Vergleichbare Zahlen symbolisieren auch im Rahmen der Personalsteuerung Objektivität und Glaubwürdigkeit – nach innen und außen.

Im weiteren Verlauf des ersten Kapitels kündigt Gruber an, er wolle die der Einrichtung dieser Steuerungsinstrumente zugrunde liegenden Konzepte »demontieren« und eine »alternative organisationssoziologische Analyse« (9) ausarbeiten. Die Rhetorik der Praktiker sei im Prinzip schließlich vor allem von der Suche nach der angeblich besten Lösung beseelt, doch ein derartiger Perspektivwechsel könne zur Aufdeckung der »kontraintuitiven Hintergründe« mancher Steuerungsinstrumente führen sowie »allzu idealisierende Hoffnungen auf ihre Potentiale« (20) dämpfen. Gruber möchte mit seiner Fallstudie prüfen, inwieweit Begründungen und Praxen von auf Zahlen basierenden (Personal-) Steuerungsinstrumenten einander widersprechen.

Das zweite Kapitel befasst sich mit der Logik der Zweckrationalität, mit der neue Steuerungsinstrumente begründet werden: Es gehe zunächst darum, alle Einzelleistungen zu einer offensichtlich organisationsseitig vielfach notwendigen Bilanz zu addieren beziehungsweise diese (messbar gemachten) Einzelleistungen zum Gesamtziel der Organisation in Beziehung zu setzen. Gruber zufolge haben nicht nur Wirtschaftsunternehmen vermehrt quantifizierbare Kennziffernsysteme eingeführt, sondern auch

Verwaltungen und Krankenhäuser. Stets im Fokus derartiger Rationalisierungen stehe der »Wertschöpfungsindikator« des Personals, das »Humankapital«. Dieses bestimme vor allem in Dienstleistungs- und Wissensorganisationen vermehrt deren »Marktwert«, welcher sich seinerseits insgesamt immer weiter vom »Buchwert«, also beispielsweise den offiziellen Zahlen in einer Bilanz, entferne. Hieraus könne man ableiten, dass die Bedeutung des Personalmanagements zunehme. So genannte »intangible assets«, soll heißen: immaterielle Werte, sollen zukünftig eventuell in einen »International Accounting Standard On Intangible Assets« einfließen.

Der Autor stellt anschließend eine Praxisbeobachtung aus dem Human-Ressource-Management vor. Dort setze man vermehrt auf die aktive Gestaltung von Mitarbeiterkompetenzen statt auf die »Verwaltung« bestehender Fähigkeiten, seien diese nun Akquisitionsstärke, Aktivitäts- oder Handlungskompetenz, Beschaffungs- oder Einwerbungsfähigkeit. Gruber präsentiert Kompetenzraster bestimmter Organisationen, innerhalb derer Verknüpfungen zwischen Relevanz und Kompetenzziel möglich werden. Die Vorgesetzten sollen etwa mithilfe der Kompetenzraster turnusgemäß Beurteilungsbögen in Bezug auf ihre Mitarbeiter ausfüllen. Ganze »Anforderungsdiagramme« können erstellt werden. Innerhalb von »Personal-Portfolios« kann man beispielsweise das »Potential« und die tatsächlichen »Vertriebsleistungen« der Mitarbeiter miteinander vergleichen. Das Personalmanagement soll dadurch in die Lage versetzt werden, geeignete Steuerungsmaßnahmen in Bezug auf die Mitarbeiter vorzunehmen. Diese Art der Kompetenzprüfung und -erweiterung betrifft auch die Führungskräfte selbst. »Erfolgsberichte« liegen aus einer Reihe von Organisationen vor.

In Kapitel 3 wird der Forschungsstand zur »Rationalität im Implementierungs- und Beratungsprozess« dargelegt. In Beratung und Management vertritt man die Grundthese, mit den neuen Personalplanungs- und Personalsteuerungsinstrumenten versuche man den unsicheren Rahmenbedingungen in Wirtschaft und Ge-

sellschaft gerecht zu werden. Gruber stellt dar, dass Vertreter einer solchen Position sich auf das klassische, von Niklas Luhmann kritisierte »Zweck-Modell der Organisation« beziehungsweise die ebenfalls zweckkritische (Entscheidungs-)Organisationstheorie, etwa von James G. March und Herbert A. Simon oder von Michel Crozier und Erhard Friedberg, berufen. All diese Autoren gehen davon aus, dass Zwecke sehr oft auch unbestimmt sind oder im Nachhinein – im Anschluss an vollzogene »Steuerungen« – in ihrer Allgemeinheit als von Anfang an so geplant dargestellt werden können. Der Einsatz von auf (vergleichbaren) Zahlen basierenden Personalsteuerungswerkzeugen dient laut den von Gruber zitierten Accounting-Forschern dazu, im Prinzip natürlich unsichtbare Kompetenzen sichtbar zu machen: »Die Angestellten werden somit als Diagrammpunkte vergleich- und kalkulierbar« (43). »Sense-making« im Sinne von Karl E. Weick verlaufe zum größten Teil in Organisationen derart, dass Entscheidungen nachträglich mit Rationalität ausgeschmückt würden; zudem würden unpopuläre Ziele bei »anders« zu treffenden Entscheidungen ex post nicht selten »im Mülleimer« landen. Das Beispiel von Bonuszahlungen in Organisationen zeige, wie im Nachhinein Zielschwenke vorgenommen werden können, wenn einzelne Maßnahmen zur Erreichung der Ziele nicht unmittelbar anschlussfähig kommunizierbar erscheinen. Auch sei es wohl typisch für viele Organisationen, nicht zu hinterfragen, wie genau bestimmte Entscheidungen zustande gekommen sind. Insgesamt liefert Gruber mit diesem Abschnitt einen soliden Überblick über die organisationssoziologische Forschung zu diesem Aspekt.

Im anschließenden Kapitel wird das »Verhältnis zwischen Steuerungsinstrumenten und Entscheidungen« anhand von Managementliteratur beleuchtet (63). Zunächst betont Gruber noch einmal resümierend, in vielen Organisationen könne wohl gerade nicht davon ausgegangen werden, dass die Wahl der eingesetzten Mittel aus zu Beginn vorhandenen Zielen abgeleitet würde; vielmehr speise sie sich aus dem Bestand bereits etablierter Mittel und vorhandener Mechanismen. Und weiter: Da Programme und

Entscheidungsprämissen oft bereits feststünden, schlugen Praktiker gern vor, bei Umstrukturierungsprozessen in Organisationen »lediglich« die Personalstrukturen zu ändern. Dies, meint Gruber, sei aber im Grunde viel schwieriger. Zudem sei an dieser Stelle zu betonen, dass die getroffenen Entscheidungen eben sehr stark von den Personen abhängig seien, die sie treffen. Insofern sei die Bedeutung von Personalmanagement in Bezug auf organisationale Entscheidungsfindung nicht zu unterschätzen.

Indem er erneut die Accounting-Forschung aufgreift, stellt Gruber fest, dass die kalkulativen Praktiken in Organisationen nicht nur Phänomene von Belang quantifizieren, sondern auch »Rückwirkungen« auf die jeweiligen Organisationen produzieren: »Sie [diese Praktiken] erzeugen damit Entscheidungsanlässe, die ohne Zahleninstrumente nicht zustande kämen« (68). Nicht selten provozieren die Zahlen und Visualisierungen auch Personalentscheidungen. Der »Clou« am Zahlengebrauch ist laut Gruber freilich, dass die Frage nach dem Ursprung der Zahlen entbehrlich wird. Allerdings sei zu unterscheiden zwischen Organisations- und Personalmacht: Während die erste die Mitgliedschaft eines Angestellten im Ganzen thematisiere, betreffe die zweite die Ermöglichungs- und Verhinderungsstrategien des Personalmanagements. Letzteres rücke vermehrt in den Vordergrund, weshalb die direkten Vorgesetzten gezwungen seien, Entscheidungen auf der Grundlage undurchsichtiger, von anderen erarbeiteter Zahlen zu treffen. Gelingt es den Führungskräften trotzdem, »Personalmacht« zu entfalten, sei das häufig ihrer Karriere zuträglich. Im Allgemeinen bestehe der hohe Anspruch vieler Führungskräfte, Personalentscheidungen selbst zu treffen, ungehindert fort.

In Kapitel 5 befasst sich Gruber sodann mit den Funktionen von Steuerungsinstrumenten in Organisationen. Interessant sei zunächst, dass Personalentscheidungen von Führungskräften keineswegs allein anhand zahlenbasierter »Fakten« getroffen würden, sondern eher eine »lose Kopplung« zwischen Entscheidungen und Instrumenten vorliege. Vielleicht könne

sogar davon ausgegangen werden, dass Steuerungsinstrumente mit Bezug zum Personalmanagement einen »Gewährleistungsbereich« im Sinne James D. Thompsons darstellen, der den Führungskräften einen »flankierenden« und als Begründung geeigneten Aspekt liefert, wenn sie Personalentscheidungen treffen. Wer systemtheoretische und neo-institutionalistische Einsichten aufgreift, kann laut Gruber davon ausgehen, dass Organisationen Kennziffern benutzen, um die »Schausseite der Organisation« (etwa im Sinne Luhmanns) zu bedienen beziehungsweise um die Legitimationsfunktion organisationaler Entscheidungen (Meyer/Rowan) zu markieren.

Nach außen zeigen die Instrumente also eine Plan- und Steuerbarkeit in Bezug auf Personalentscheidungen an, nach innen bleiben sie aber zumeist unverbindlich. Gleichwohl würden Personalentscheidungen getroffen, wenn auch häufig von Personalabteilungen, die eigens geschaffen worden seien, um Führungskräften die Anwerbung besonders »handzahmer« Mitarbeiter zu erschweren – hier macht Gruber auf das mikropolitische Potenzial von auf Kennziffern beruhenden Entscheidungen aufmerksam. Gleichwohl ist davon auszugehen, dass »Personalentscheider« häufig den jeweiligen Fachführungskräften keinen »reinen Wein« bezüglich so mancher Personalentscheidung einschenken – das würden wohl viele Fachvorgesetzte nicht verstehen. Gegenüber der Organisationsleitung legen sie ihre Gründe aber offen, weshalb den Steuerungsinstrumenten ein ambivalentes Thematisierungspotenzial zukommt.

Im Schlusskapitel zur »Organisationssteuerung mit Instrumenten« und zur »Selbstregulation von Organisationen« fasst der Autor im Grunde wesentliche Aussagen aus vorherigen Kapiteln zusammen. In Bezug auf die »Selbstregulation« merkt Gruber an, dass die Implementierung von (Personal-) Steuerungsinstrumenten vor allem der Komplexitätsreduktion diene. Zudem werde auch die Rechtfertigung ganz verschiedener organisationsfunktionaler Handlungen unter dem Gesichtspunkt optimierender Personalsteuerung möglich – diese Handlungen seien im Prinzip selber keine Steuerung, erlaub-

ten allerdings selbst erst andere die Gesamtor-
ganisation erhaltende Handlungen.

Die Argumentation des Buchs wird ergänzt durch einen nützlichen Anhang, innerhalb dessen der Verfasser die Methodik seiner Fallstudie rekapituliert, die eine »Mischung« aus Organisationsdaten, die er auf Workshops und Meetings gesammelt hat, sowie aus der Sekundärliteratur entstammenden Argumentationshilfen zugrunde liegt.

Insgesamt legt Gruber ein solides Werk vor, denn gerade die soeben geschilderte Mischung aus Primär- und Sekundärdaten fügt sich angenehm zu einer schlüssigen Analyse. (Organisations-)Theoretisch gelingt dem Verfasser ebenfalls ein Spagat, und zwar zwischen Klassikern des Fachs wie Luhmann, Weick oder Meyer einerseits und jüngeren Organisations- und Accounting-Forschern wie Kühl oder Hopwood andererseits. Obwohl viele der klassischen An- und Einsichten, wie etwa in Bezug auf »Entscheidungsstrukturen«, das »Mülleimer-Modell«, die »Schauseite« oder die »Legitimation«, mehrfach und umfangreich in der Literatur behandelt worden sind, ist gerade ihre Verbindung zu aktuellen, die modernen Personalsteuerungsinstrumente aufgreifenden Ansätzen vor allem aus der kritischen Accounting-Forschung als Gewinn anzusehen. Man könnte vielleicht sagen, dass viele der klassischen Aspekte durch die Berücksichtigung der Performanz von kalkulativen Praktiken in Organisationen ein ›Update‹ erfahren: Nicht nur bestätigt Gruber bereits gesetzte Thesen, wie etwa die oben ausgeführte Beobachtung, dass Organisationen ex post ihre Ziele den verwendeten Instrumenten anpassen; er fügt der Diskussion auch neue Aspekte hinzu, beispielsweise das Erzeugen einer eigenen Realität durch die Wirkmächtigkeit von Zahlen, die ihrerseits die Organisationen beeinflussen und nicht selten unbeabsichtigte Folgen produzieren können (obwohl ja »Absichten« in Organisationen, wie oben gezeigt, ohnehin mit Vorsicht zu genießen sind).

Zwei Punkte erscheinen dem Rezensenten abschließend als kritikwürdig: Erstens verweist der Verfasser mehrfach darauf, eine »or-

ganisationssoziologische alternative Analyse« angestrebt zu haben. Bei aller Würdigung der beschriebenen Verbindung klassischer mit neueren theoretischen Perspektiven muss man doch zugeben, dass das »Alternative« nicht besonders ins Auge fällt. Es sei denn, Gruber meint, dass eine wissenschaftliche Perspektive eine Alternative zu einer alltagstheoretischen sei (was ja stimmt). Hat er sich dagegen die Suche nach Alternativen zu (klassischen) organisationssoziologischen Ansätzen vorgenommen, ist ihm eher der Erfolg zu bescheinigen, immerhin das genannte ›Update‹ erarbeitet zu haben. Aus der Sicht einer (kritischen) Organisationssoziologie hätte zweitens – vielleicht zu Beginn der Arbeit – etwas Kritik nicht geschadet. Schließlich transportiert der Topos »Personalführung« – auch die, die von Führungskräften in Beratergestalt praktiziert wird – in der Metaperspektive stets eine Top-down-Konnotation, eine Perspektive der »Organisationsherren«. An so mancher Stelle wäre es vielleicht auch innerhalb der Beobachtungen Grubers denkbar gewesen, die Perspektive des Personals selbst, gewissermaßen dessen »Eigensinne«, im Hinblick auf das angewendete Instrumentarium zu repräsentieren.

Thomas Matys

Eric Mührel/Christian Niemeyer/Sven Werner: Capability Approach und Sozialpädagogik. Eine heilige Allianz? Weinheim/Basel: Beltz Juventa 2017. 258 Seiten, 29,95 €

Bereits der Titel dieses Sammelbandes ist sowohl verheißungsvoll als auch leicht irreführend, wird darin doch maßgeblich das spannungsreiche Verhältnis zwischen Sozialpädagogik (resp. Sozialarbeit, resp. Soziale Arbeit – dazu später mehr) und dem *Capabilities Approach* (CA) nach Martha Nussbaum und nicht, wie der Titel suggerieren könnte, dem *Capability Approach* nach Amartya Sen aus unterschiedlichen Pers-