

verändert. Das war in dieser Form nicht vorhersehbar.

Mit der funktionalen Dimension ist das breite Spektrum der Möglichkeiten angesprochen, die neuen Technologien nutzbringend in das Marketinginstrumentarium zu integrieren: welchen Nutzen bringen die neuen Kommunikationstechnologien für den Anwender. Und da ist eine deutliche Änderung eingetreten: Dieser Nutzen ist heute deutlich mehr als früher, im Kosten-Nutzen-Verhältnis, bei den Transaktionskosten im Dienstleistungsbereich, siehe Thema Banking oder Finanzdienstleistungen, hat sich eine dramatische Wandlung vollzogen.

Als dritte, marketingrelevante Dimension der neuen Kommunikationstechnologien darf der Aspekt des innerorganisatorischen Einsatzes nicht unterschätzt werden. Gerade im innerbetrieblichen Rationalisierungspotenzial sehen viele Fachleute den wichtigsten Anhaltspunkt für die Voraussage. Von zentraler Bedeutung sind dabei zweifellos die zunehmende Integration der einzelnen Technologien auf Netz- und Endgeräteebene und der steigende Einsatz dezentraler Intelligenz. Heute können in der Cloud viele Dienstleistungen abgerufen werden, heute sind Informationspotenziale gegeben, die damals nicht verfügbar waren.

Das alles birgt neue Chancen fürs Marketing, nicht übersehen werden dürfen allerdings auch die Risiken, die mit dem Einsatz

der neuen Kommunikationstechnologien einhergehen. Damals waren es besonders Fragen des Arbeitsplatzschutzes, der Datensicherheit und der innerorganisatorischen Durchsetzbarkeit, heute sind es die Gefahren, die durch den Einsatz von Social Media gegeben sind, z.B. bei der Markenführung. Inzwischen fühlen sich oftmals die Konsumenten als Eigentümer der Marke. Die Firmen müssen umdenken und eine neue Rolle finden, sie müssen zum integren Dialogpartner werden. Die Machtverlagerung zum Konsumenten ist eindeutig.

Wenn sich auch die grundsätzlichen Dimensionen der Einflüsse auf das Marketing nicht geändert haben, so sind doch Form und Geschwindigkeit von mir damals nicht voraussehbar gewesen.

Allerdings war mir als Wissenschaftler damals wichtig, welche Bedingungs-lagen erfüllt sein müssen, um das Kosten-Nutzen-Problem für den Benutzer, die Technologie, im Sinne von Handhabung der Technologie, Benutzerfreundlichkeit und Akzeptanz zu gestalten.

Ich glaube, da wird sich, wenn nicht eine „kopernikanische“, so doch eine erhebliche Wende in der Vermarktung von Leistungen in der Zukunft einstellen.

DER BETRIEBSWIRT: Wie sehen Sie die Zukunft des Marketing? Können Unternehmen herkömmlicher Struktur mit den Herausforderungen durch Globalisierung

und die Entwicklungen des Internets überhaupt Schritt halten?

MEFFERT: In der Tat ist es so, dass die „alte BWL“ mehr und mehr an Bedeutung verliert. Die Spezialisierung nimmt weiter zu. Marketing als „Zehnkämpfer-Disziplin“ war im ersten Jahrzehnt meiner Lehr- und Forschungstätigkeit nicht nur an der Universität Münster eine weitverbreitete Vorstellung. Diese Vorstellung ist mittlerweile weitgehend überholt. Anstelle der Generalisten traten „Multispezialisten“, heute wiederum dominieren Spezialisten. Der Zusammenhang zu Grundfragen einer allgemeinen Betriebswirtschaftslehre bleibt dabei weitgehend offen. Man mag diese Entwicklung bedauern, muss sich jedoch mit ihr konstruktiv und zukunftsweisend auseinandersetzen.

Eine der zentralen Herausforderungen ist die Bündelung der Kräfte in Forschung und Lehre. Sie erfordern in der disziplinenübergreifenden Zusammenarbeit gemeinsame Leitbilder, arbeitsteilige Koordination und einen steten Dialog. Mit der Gründung des Marketing Center Münster (MCM) haben wir frühzeitig nach dem Vorbild der angelsächsischen Departments diesen Weg beschritten. Es bleibt zu wünschen und zu hoffen, dass dieser Weg konsequent weiter beschritten und im Wettbewerb um Exzellenz in Forschung und Lehre erfolgreich ist.

Herr Professor Meffert, wir danken für dieses Gespräch!

Wie sollen wir wirtschaften?

Weltethos im Zeichen der Globalität



Für einen vollen Festsaal in der Uni Tübingen sorgte die „Zehnte Weltethos-Rede“, zu der Prof. Dr. Bernd Engler, Rektor der Universität Tübingen und Prof. Dr.Dr.h.c. mult. Küng, Präsident der Stiftung Weltethos, eingeladen hatten. Gleichzeitig wurde bei dieser Veranstaltung das neue Weltethos-Institut an der Universität Tübingen seiner Bestimmung übergeben.

Bei dieser Veranstaltung waren nicht nur Honoratioren der Universität anwesend, sondern auch politische Vertreter. Winfried Kretschmann, Ministerpräsident von Baden-Württemberg, ließ es sich nicht nehmen, ein Grußwort an das neue Institut zu richten. Mit in der ers-

Nach der Weltethos Rede von Professor Dr. Claus Dierksmeier (rechts) schloss sich ein Dialog mit Professor. Dr.Dr.h.c. mult. Küng (Mitte) an.

ten Reihe saßen neben Erwin Teufel, der ehemalige Ministerpräsident des Landes Baden-Württemberg, der 1995 bei der Gründung der Stiftung Weltethos beteiligt war, und Boris Palmer, Oberbürgermeister der Stadt Tübingen, sowie Horst Köhler, der frühere Bundespräsident Deutschlands.

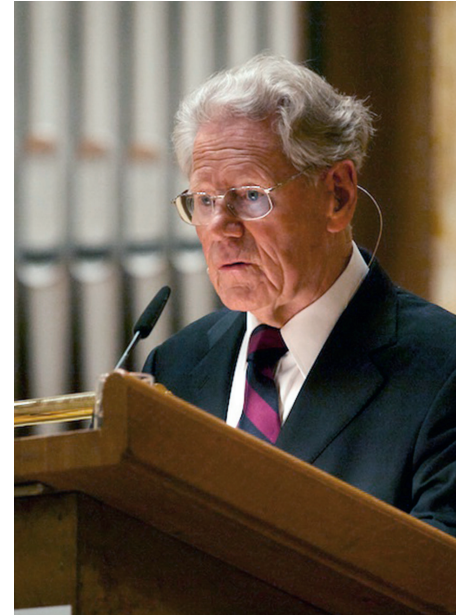
In der Begrüßung ging Küng auf die finanzielle Unterstützung durch den Unternehmer Professor h.c. Karl Schlecht und seiner Gemeinnützigen Stiftung ein. Durch die Hilfen der Uni-Verwaltung und des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften konnten die Genehmigungsverfahren unkompliziert abgewickelt werden. Das neue Institut hat daher in kürzester Zeit seinen Lehr- und Geschäftsbetrieb aufnehmen können. Aus diesem Anlass hielt auch der neuernannte Direktor des Instituts, Professor Dr. Claus Dierksmeier, die Festrede "Wie sollen wir wirtschaften? – Das Weltethos im Zeichen der Globalität" und verband damit die Weltethos-Rede mit seiner Antrittsvorlesung.

Zur Einführung sprach der Rektor der Universität Prof. Dr. Bernd Engler seinen Dank an Küng aus, der mit dem Institut

Er verfügt über eine deutsche Habilitation sowie einen „Tenure“ und „Full Professor“-Grad in den USA. Seine Lehrveranstaltungen in Wirtschafts- und Globalisierungsethik sind am Stonehill College in Boston sehr beliebt.

Anhand der Stichworte Globalität, qualitative Freiheit und Wirtschaftsethik beleuchtete der Festredner die globalen Probleme. Das Weltethos sollte so konkretisiert werden, „dass es auf die drängenden Fragen der Weltökologie, der Weltökonomie und der Weltpolitik überzeugende Antworten liefert“. „Gerade angesichts der unser Leben immer nachdrücklicher bestimmenden Weltwirtschaft möchten wir die elementaren Gebote eines Ethos der Mitmenschlichkeit theoretisch aufarbeiten, um sie in der Praxis einarbeiten zu können“, formulierte Dierksmeier zum Schluss seiner Rede seine Ziele für das Institut.

Wie die früheren Weltethos-Redner der vergangenen Jahre – u.a. Desmond Tutu, Helmut Schmidt, Toni Blair oder Kofi Annan – vertiefte Dierksmeier nach seiner Rede seine Thesen im Dialog mit Prof. Küng. So ergänzte er, dass er ein wichti-



Professor Dr. Dr. h.c. mult. Küng bei der Begrüßung

Partnerinstituts des Tübinger Weltethos-Instituts an der Peking Universität ging. Mit einer überraschenden Ankündigung ging die Veranstaltung „Zehnte Weltethos-Rede“ zu Ende. Küng gab bereits einen Ausblick auf das kommende Jahr, wenn sein 85. Geburtstag ansteht. Zu diesem Zeitpunkt will er die Leitung der Stiftung Weltethos in jüngere Hände legen und gab bekannt, dass dies Professor Dr. Horst Köhler, ehemaliger Bundespräsident Deutschlands, sein wird.

Horst Köhler war unter anderem von 2000 bis 2004 als Geschäftsführender Direktor des Internationalen Währungsfonds (IWF) in Washington, D.C., und zuvor als Präsident der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBWE) in London tätig. Er ist der Eberhard Karls Universität Tübingen seit langem eng verbunden. Er hat dort Volkswirtschaftslehre und Politikwissenschaften studiert und als Diplom-Volkswirt abgeschlossen. Danach war er als wissenschaftlicher Referent am Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung tätig und promovierte zum Thema „Freisetzung von Arbeit durch technischen Fortschritt“. Seit 2003 ist Köhler Honorarprofessor an der Universität Tübingen und seit dem vergangenen Jahr Ehrensenator.

Der kräftige Beifall der Zuhörer im vollbesetzten Festsaal der Neuen Aula der Uni Tübingen gab der zukunftsweisen Entscheidung überwältigende Bestätigung.

Regina Meier

Die globalen Probleme der Menschheit erfordern zu ihrer Lösung einen globalen Konsens.

ein Forum geschaffen habe, das über die Grenzen der Stadt hinaus wirkt. Durch die finanzielle Stütze der Gemeinnützigen Stiftung Schlecht seien auch die ökonomischen Grundlagen für einen erfolgreichen Lehr- und Forschungsbetrieb gegeben.

Kretschmann würdigte in seinem Grußwort die Arbeit Küngs sowie der Weltethos-Stiftung und bescheinigte, dass sie „unüberhörbar“ für die Politiker sei. Als großes Ziel sieht er die Verständigung über die Grenzen der Länder hinweg auf ethische Standards.

„Prof. Dierksmeier ist mit Abstand der bisher jüngste Weltethos-Redner“, betonte Küng in seiner Begrüßung, „und noch viel Spannendes ist auch in Zukunft von ihm zu erwarten“, schloss er seine Vorstellung des neuen Direktors. Dierksmeier wurde von einem sechsköpfigen Beirat des Weltethos-Instituts unter mehr als 30 Bewerbern ausgesucht. Seit Jahren arbeitet er als Wissenschaftler und Berater in USA und Deutschland.

ges Vorhaben für die erste Zeit in seinem neuen Wirkungskreis darin sehe, einen Strategieplan gemeinsam mit dem neu zusammengeführten Team auszuarbeiten und vernetzte Strukturen zu schaffen. Er möchte auch studentische Organisationen befähigen, sich ethischer Themen zu widmen. Noch gebe es z.B. keine Gruppe von SNEEP in Tübingen (sneep – student network for ethics in economics and practice).

Zur Eröffnung des Weltethos-Instituts war auch eine hochrangige Delegation der Peking Universität (Beida) zu Gast in Tübingen, angeführt von Professor Dr. Zhou Qifeng, dem Präsidenten der Peking Universität. Anlass des Besuchs waren einerseits Gespräche der Tübinger Universitätsleitung mit der Pekinger Delegation über den Ausbau der strategischen Partnerschaft zwischen beiden Universitäten. Andererseits fand ein gemeinsames Planungsgespräch mit der Stiftung Weltethos und Vertretern der Firma SANY Heavy Industry Co. Ltd. statt, bei dem es um den Aufbau eines

Jenny Cargill

Trick or Treat**Rethinking Black Economic Empowerment**Johannesburg: Jacana Media
2010, 258 Seiten

ca. 26,- €

■ Wenn Jenny Cargill, Kämpferin gegen die Apartheid und Heldin des Films „Memories of Rain“ ein Buch mit dem Titel „Trick or Treat - Rethinking Black Economic Empowerment“ vorlegt, so mag dies zunächst überraschen.

Sie, die sich zu Zeiten des Freiheitskampfes unter Lebensgefahr für die Rechte der schwarzen Bevölkerungsmehrheit eingesetzt hat, kommt zu der ernüchternden Erkenntnis, dass das Ziel einer gleichberechtigten Mitwirkung in Wirtschaft und Gesellschaft noch lange nicht erreicht ist. Achtzehn Jahre nach den ersten freien Wahlen, die auch in den Folgejahren mit überwältigender Mehrheit vom Afrikanischen Nationalkongress (ANC) gewonnen wurden, konnten weder radikale Gesellschaftsreformen und neue Gesetze noch hoch fliegende Visionen die Lebensbedingungen großer Teile der Bevölkerung signifikant verbessern.

Die Gründe, die sie dafür detailgenau analysiert, sind nicht nur für Südafrika-Experten aufschlussreich. Sie lassen erkennen, warum wirtschaftliche Teilhabe aller, trotz Eigentumsreform, bevorzugter staatlicher Auftragsvergabe und anderer intensiver Unterstützung, für eine Vielzahl von Südafrikanern ein Traum geblieben ist. Die neu geschaffenen Privilegien für Schwarze und einzelne mächtige Stämme führten teilweise zu Fehlentwicklungen und zur Benachteiligung z.B. von farbigen Mischlingen und Kap-Malaiken.

Das umfangreiche Programm des Broad Based Black Economic Empowerment (BB-BEE) hat die Rahmenbedingungen für Unternehmen in Südafrika in einem Ausmaß revolutioniert, das weltweit allenfalls mit den vormals sozialistischen Staaten vergleichbar ist. Dabei wurde das amerikanische Modell der „Affirmative Action“ auf Südafrika transferiert und Anleihen aus Malaysia genommen. Unternehmen müssen über ihre Maßnahmen und Erfolge bei der Förderung Nicht-Weißer regelmäßig in Form einer Balanced Scorecard Bericht erstatten. Diese Maßnahmen umfassen zahlreiche Einzelkomponenten wie Eigentumsbeteiligung, gleichberechtigte Beschäftigung, Aus- und Weiterbildung,

bevorzugte Beschaffung bei vorbildlichen Unternehmen, Unternehmensentwicklung und soziale bzw. wirtschaftliche Entwicklungsinitiativen im Umfeld der Firmen. Zugleich sind die Vorgaben der Global Reporting Initiative, der OECD Leitlinien und eigene südafrikanische Regelwerke wie die Standards der Johannesburger Börse zu beachten. Die Unternehmen werden dabei als Motoren der gesellschaftlichen Transformation gesehen. Sie sollen helfen, den Prozess der wirtschaftlichen Umverteilung nach 46 Jahren der Apartheid zu realisieren. BB-BEE wurde so zum alles dominierenden Thema der Unternehmenspolitik und Unternehmenskommunikation.

Allerdings sind bei der Umsetzung dieser Vorgaben Überregulierungen zu beobachten, die bei der Steuerung von Unternehmen durch Regelwerke und Kennzahlen überall auf der Welt auftreten: Das „management by numbers“ führt dank der Anreizstrukturen (Steuernachlässen) zwar oft zu den gewünschten numerischen Ergebnissen, der Sinn und Zweck des Regelwerks wird aber nicht immer erfüllt. So haben sich in Südafrika rasch BEE-Unternehmen und -Trusts gebildet, die die gewünschte Kapital-Beteiligung Schwarzer ermöglichen. Darunter dominieren einige große und dem ANC nahestehende Trusts, die zu



Wirtschaftliche Teilhabe ist noch immer für eine Vielzahl von Südafrikanern ein Traum.

Geldmaschinen für den privaten Wohlstand der neuen Eigentümer geworden sind. Cargill beklagt das mangelnde unternehmerische Engagement und die fehlende Unabhängigkeit sowie Managementkompetenz vieler Trusts. Dabei geht es auch um die Besetzung von Machtpositionen, so dass das Management der Trusts häufig wechselt und sich kaum nachhaltig in den Unternehmen engagiert. Cargill stellt aber auch Trusts vor, die sich durch eine sinnvolle Beteiligungspolitik auszeichnen und gesellschaftlich aktiv sind. Unternehmen engagieren sich zugleich in Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen, die sich als nachhaltiger als so mancher Trust erweisen.

Die Zahl und Komplexität der Auflagen sind nur von den großen Rohstoff- und Industrieunternehmen zu bewältigen. Der Versuch eines „social engineering“ und die damit verbundenen Reporting-Auflagen binden zudem viele Kapazitäten in Unternehmen, die für die Lösung anderer Herausforderungen (z.B. Forschung und Entwicklung, HIV/Aids-Prophylaxe) nicht mehr zur Verfügung stehen. Diese werden von den großen internationalen Unternehmen im Eigeninteresse angegangen, fehlen jedoch bei staatlichen Institutionen und kleineren Betrieben. Cargill beklagt, dass sich auch der Staat auf BEE fokussiert und dabei notwendige Investitionen in den Bau erschwinglichen Wohnraums, in Bildung und Infrastruktur vernachlässigt.

Für Kleinbetriebe stellen die BB-BEE-Regelwerke ein Investitionshindernis dar, ebenso für Neugründungen und ausländische Investoren. Der unternehmerische Mittelstand ist noch wenig ausgeprägt, es gibt jedoch viele Selbstständige, an die vormalige Angestellten-Tätigkeiten ausgelagert wurden. „Rent seeking“ unter Ausnutzung von Fördermitteln und Privilegien der BEE-Regelungen ist zu einem gängigen Geschäftsmodell geworden. Cargill spricht von „black capitalists rather than black entrepreneurs“ und trifft damit einen wunden Punkt.

Neben einigen Undurchsichtigkeiten des Umverteilungsprozesses in der Bergbauindustrie sind die BB-BEE-Auflagen nicht ausreichend auf die besonderen Bedingungen einzelner Branchen und Regionen hin spezifiziert. Cargill stellt hier aus der jahrelangen Beratungspraxis ihrer Non-profit-Stiftung BusinessMap, in der sie südafrikanische und multinationale Unternehmen zur BEE Transformation beriet, Beispiele vor, die zeigen, dass „gut gemeint“ in der Praxis oft das Gegenteil von „gut“ darstellt. Dies gilt besonders dann, wenn z.B. Stämme oder Dörfer, die nach jahrzehntelanger Armut nun Mitigentümer von örtlichen Minen oder Fabriken geworden sind, infolge der weltweiten Wirtschaftskrisen (1997, 2001, 2008) nicht nur ihre Arbeit verlieren, sondern auch auf Jahre hinaus keine Dividendenausschüttungen bekommen. Auch für Kleininvestoren ist das Investitionsrisiko hoch: Es fehlt an Rücklagen, um „Durststrecken“ bewältigen zu können. Die Menschen brauchen das Geld zur Deckung täglicher Bedürfnisse der Familienmitglieder (Wohnen, Essen, Schulgeld). Ihre Investments sind nicht diversifiziert, sie sind vom ökonomischen Erfolg eines einzigen Betriebs abhängig.

Diese Probleme stehen in starkem Kontrast zum Aufstieg der neuen südafrikanischen Oberschicht. Die großen Unternehmen zahlen den qualifizierten schwarzen

MitarbeiterInnen in mittleren und oberen Management-Ebenen sehr gute Gehälter, haben aber Schwierigkeiten, genügend KandidatInnen für diese Positionen zu finden. Auch dem ANC nahestehende Personen, die Schlüsselstellen in Politik und Wirtschaft besetzen, sind oftmals sehr reich geworden. So ist eine schwarze Oberschicht entstanden, die den Lebensstil der weißen Oberschicht nachahmt und sich von den Millionen der Township-Bewohnern bewusst abgrenzt.

Der Mangel an Perspektiven bremst den Elan der Demokratisierung, die Hoffnungen auf die neue Freiheit, auf Aufstieg und Wohlstand. Die Enttäuschung über die mangelnden Fortschritte bei der Bekämpfung der Ungleichheit ist ganz offensichtlich der Grund, warum Cargill dieses bemerkenswerte Buch geschrieben hat. Sie war lange Jahre ANC-Mitglied und weiß, dass einige Politiker die Notwendigkeit eines Wandels erkennen. Zugleich weist sie auf das Erfordernis unabhängiger Expertise und kompetenter BEE- und Sozialtruster hin, die weise Investitionsentscheidungen fördern. Sie zeigt neue Formen gesellschaftlich verantwortlichen Handelns, die die vormals unflexiblen Vorgaben ersetzen könnten: Bildungsinitiativen von Kommunen und Unternehmen und an die spezifischen Bedürfnisse angepasste Lern-Tools (z.B. computerbasiertes und mobiles Lernen), die die Reichweite und den Wirkungsgrad der Programme erweitern. So sollen auch Bildungsinitiativen im Rahmen von BB-BEE künftig stärker gefördert werden.

Cargills Buch öffnet den Blick für die Genese der Reformen, deren Erfolge und Misserfolge sowie die Herausforderungen, vor denen Wirtschaft und Gesellschaft in Südafrika stehen. Sie ist aufgrund Ihrer beruflichen Erfahrung und ihrer erwiesenen kämpferischen Haltung in der einzigartigen Position, den Reformprozess ebenso sachkundig wie kritisch und engagiert darzustellen. Allerdings verlangt sie ihren Lesern Einiges ab: Das hohe Sprachniveau erfordert Konzentration, die Details, die Cargill auf 258 Seiten ausbreitet, sind vielfältig und komplex. Es handelt sich also um keine leichte Kost – dafür aber um ein Insider-Buch, das seinesgleichen sucht. Es liefert für Entscheider in Politik und Wirtschaft eine wichtige Lektüre zum Verständnis der Herausforderungen vor Ort. Auch für Unternehmen, die mit südafrikanischen Geschäftspartnern zusammenarbeiten oder dort Tochtergesellschaften haben, sollte das Buch Pflichtlektüre sein. Zugleich werden das Buch all diejenigen mit Gewinn lesen, die Südafrika als Vorbild für die Transformation anderer Länder sehen oder Balanced

Scorecard-Modelle für Unternehmen als Instrumente zur Förderung gesellschaftlicher und politischer Ziele empfehlen. Sie erfahren durch die Lektüre des Buches viel über die Begrenztheit der Möglichkeiten, das Zusammenspiel von persönlichen, wirtschaftlichen, politischen und sozialen Interessen durch Vorgaben zu steuern.

Prof. Dr. Ulrike Reisach

Fischer/ Möller/ Schultze **Controlling** Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven

Stuttgart: Schäffer-Poeschel
2012, 639 Seiten

29,95 €

■ Das Buch von Fischer et al. bietet allen, die sich einen umfassenden Überblick zum Stand des Controllings verschaffen wollen, eine solide und didaktisch aufbereitete Basis. Es folgt der mittlerweile üblichen Einteilung nach Information, Planung, Kontrolle und Koordination und bietet inhaltlich durchaus eine gründliche „state-of-the-art“ des Faches.



Dabei unterscheidet sich das neue Buch in weiten Teilen jedoch nur wenig von den auf dem Markt erfolgreichen und es wird immer wieder deutlich, dass es sich mehr oder minder stark an diesen orientiert. Besonders an die Bücher von Ewert/ Wagenhofer, Küpper, Reichmann und Weber/Schäffer wird der kundige Leser an vielen Stellen erinnert. In dieser Sicht etwas abweichend und deshalb besonders hervorzuheben sind die Kapitel 3 und 10, die sich mit strategischen Entscheidungen und dem Risikocontrolling beschäftigen. Auch Themen wie nachhaltigkeitsorientiertes Controlling (Kapitel 11), immaterielle Werte und Reputation von Unternehmen (Kapitel 12) und Steuerung von E-Business (Kapitel 13) sind innovative Erweiterungen des „üblichen“ Inhalts von Controlling-lehrbüchern, auch wenn die genannten Kapitel noch relativ knapp gehalten sind. Dadurch zeichnet sich das Buch aber in einer ungewöhnlichen Breite aus.

Ob jedoch die von den Autoren anvisierte heterogene Zielgruppe mit einem Buch erreicht werden kann, ist fraglich und mag Wunschdenken sein: Studierende in Bachelorstudiengängen wie auch solche in Masterstudiengängen sollen angesprochen werden und darüber das Buch auch den

spezifischen Anforderungen des Wirtschaftsprüferexamens im Prüfungsgebiet „ABWL“ genüge tun und für die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften in der Unternehmenspraxis geeignet sein.

Hervorzuheben ist die didaktische Aufbereitung des Stoffes, z.B. die zweifarbige Darstellung des Textes, die Verwendung von Marginalien, der Einbau von Lernzielen in jedem Kapitel und die durchgängig vorhandenen Praxisbeispiele. Durch Einführen von umfassenden Aufgaben wäre das Konzept weiter verbesserungsfähig. Dass der Stoff, wie von den Autoren vorgeschlagen, in etwa 13 Doppelstunden, also einer zweistündigen Vorlesung eines Semesters, vollständig besprochen werden kann, ist aber vermutlich nicht immer in gründlicher Weise erreichbar.

Ein verständliches und umfassendes Werk, das sich in die Reihe der Standardwerke zum Controlling sicher gut einfügen wird.

Prof. Dr. Peter Schuster

Andreas Huber, Klaus Laverentz **Logistik**

München: Vahlen Verlag
2012, 247 Seiten

19,80 €

■ Es gibt Themen, die in der Betriebswirtschaftslehre eine lange „Laufzeit“ haben. Die „Logistik“ gehört dazu. Umso erfreulicher, wenn ein solches Untersuchungsfeld im Laufe der Zeit grundlegend immer wieder neu und aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet wird. Die Logistik kurz und prägnant zu schildern, ist das Anliegen von Prof. Dr. Andreas Huber und Dipl.-Math. Klaus Laverentz. Huber ist Fachbereichsleiter an der accadis Hochschule in Bad Homburg. Laverentz lehrt an der gleichen Institution. Beide Autoren sind außerdem noch beratend tätig.

Zielgruppen des Buches sind: Praktiker, Studenten und Dozenten, die sich mit der Logistik beschäftigen. Der bewusst als „Kurzlehrbuch“ bezeichnete Band ist auf eine ganzheitliche, systemorientierte Sichtweise ausgerichtet und versucht Konzepte, Kompetenzen und Innovationspotenziale der Logistik darzulegen. Das Buch soll die Grundlagen und praktischen Anwendungen des Themenfeldes lesefreundlich vermitteln. Aktuelle Themen wie RFID (Radio



Frequency Identification), Green Logistics, Veränderungen im Supply Chain Management, Logistikcontrolling und das Marketing logistischer Dienstleistungen werden ebenfalls erörtert.

Die Autoren gehen bei der Stoffvermittlung sehr systematisch und didaktisch fundiert vor. Jedes Kapitel enthält zu Beginn die zentralen Lernziele. Dann erfolgt die Darstellung der Inhalte. Die Schilderungen werden mit extra betonten Beispielen und vielen Abbildungen untermauert. Diese lockern das Buch anschaulich auf und helfen dem Leser über ihre zusammenfassende Wirkung. Am Ende jedes Abschnitts werden aktuelle Trends und praxisorientierte Aufgaben besonders betont ausgewiesen.

Der Kern des Buches orientiert sich an der funktionalen Auffassung der logistischen Prozesskette. Von der Beschaffungs-, über die Produktions- und Distributions- hin zur Entsorgungslogistik werden die wichtigsten Konzepte und Tools für die strategische und die operative Ebene vorgestellt. Es wird ein strukturierter Einblick in die wichtigsten logistischen Themenfelder gegeben. Die Ausführungen erfassen das Wesentliche und sparen moderne Logistikthemen nicht aus.

Das Buch ist in neun Kapiteln aufgebaut und beschreibt die Logistik gesamthaft. Kapitel 1 enthält eine umfassende, strukturierte Einführung in die Grundlagen der Logistik. Bereichsübergreifende Prozesse der Unternehmenslogistik werden in Kapitel 2 beschrieben. Kapitel 3 erläutert die Beschaffungslogistik. Das Kapitel 4 beschäftigt sich mit der Produktionslogistik. Im Kapitel 5 wird die Distributionslogistik erläutert. Welche Möglichkeiten die Entsorgungslogistik bietet, ist Kapitel 6 zu entnehmen. Der Rahmen der modernen Logistik, das Supply Chain Management wird in Kapitel 7 dargelegt. Logistische Supportsysteme sind Gegenstand des Kapitels 8. Wie ein nationales und internationales Verkehrsträgermanagement aussehen kann, erfährt der Leser im 9. Kapitel. Lösungshinweise zu den Aufgaben und ein eher knappes Literaturverzeichnis runden das vorliegende Kurzlehrbuch ab.

In der Gesamtbeurteilung liegt für den Logistikinteressierten ein gelungenes Werk mit einer soliden Darstellung des Stoffes unter Berücksichtigung der innovativen Logistikthemen vor. Darüber hinaus Buch bietet das Buch Unternehmen und Organisationen die Möglichkeit, sich an den beschriebenen Ansätzen zu orientieren und damit eine „passende“ Logistik zu implementieren bzw. fortzuentwickeln.

Dipl.-Kffr. Inga Poll
Prof. Dr. Torsten Czernikowsky

Ulrike Pilz-Kusch

Burnout: Frühsignale erkennen – Kraft gewinnen **Das Praxisübungsbuch für Trainer, Berater und Betroffene**

Weinheim: Beltz
2012, 188 Seiten

29,95 €

■ Dieses Buch gehört zu den Werken, die man sich selbst kaufen sollte. Nicht als Präsent für andere, wie es so oft bei Buchkäufen ist.

Burnout, das auch schon als „Volkskrankheit des 21. Jahrhunderts“ bezeichnet wurde, mündet oftmals in Depression, Angst- oder Erschöpfungszustände (siehe auch Artikel in dieser Ausgabe des „Betriebswirts“ S. 10ff.). Meistens ist Burnout durch den Job verursacht, hervorgerufen durch Stress oder langanhaltender Überlastung, durch Arbeitsverdichtung oder durch Angst vor Personalabbau. Wenn dann noch die Missachtung eigener Grenzen und Vernachlässigung eigener Bedürfnisse hinzukommt, dann ist die Gefahr dieses Syndroms sehr hoch. Und trotzdem ist dieses Thema bisher in den Firmen tabu. Unsicherheit und Unwissenheit über den Verlauf des Burnouts, wann ist Handeln wichtig und wie kann man helfen, ist noch weitverbreitet.

Die Autorin, die seit 1979 in der Weiterbildung und Gesundheitsfortbildung als Trainerin aktiv ist, schaut auf eine umfangreiche praktische Erfahrung zurück. Dieses große Praxiswissen kommt diesem Buch zugute. Nur ein Kapitel widmet sie den Erscheinungsformen psychischer Belastung mit etwa 30 Seiten. Die restlichen ca. 150 Seiten sind den Betrachtungen zur Hilfe und Selbsthilfe gewidmet, unabhängig von reißerischen Diskussionen und Trend-Gesprächen. Dabei sprechen die Kapitelüberschriften „Anders arbeiten – ressourcenschonend und -aktivierend zugleich“ oder „Den Fokus auf das lenken, was stärkt und eine Lösung näherbringt“ bereits eine eigene Sprache. Hilfreich sind die Downloads, die zu diesem Buch auf der Webseite des Verlags zu finden sind.

Eindrucksvoll ist der Autorin das Kapitel „Wie ich aus meinem Burnout herausgekommen bin“ gelungen, in dem sie schonungslos ihren eigenen Zustand analysiert und somit Betroffenen wie Trainern Argumente für die Behandlung liefert.

Mit diesem Buch werden nicht nur das Thema, wie schütze ich mich vor einem



Burnout, behandelt, vielmehr stellt es Techniken in den Mittelpunkt, sich auf die eigenen Fähigkeiten zu konzentrieren, somit erfolgreicher zu sein und so einen Wegweiser zu mehr Lebensqualität zu erkennen. Die Autorin hat es geschafft, dies auch gut lesbar aufzubereiten.

Regina Meier

Kirsten Rohrlack

Personalwirtschaft – kompakt!

München: Rainer Hampp Verlag
2011, 150 Seiten

24,80 €

■ Das von Kirsten Rohrlack, Professorin für BWL und Personalwirtschaftslehre vorgelegte Lehrbuch „Personalwirtschaft-kompakt! gibt neben einer Einführung und Definitionsabgrenzung sowie einer Kurzbeschreibung der Entwicklungsstufen der Personalarbeit einen stark gestrafften Überblick über die wesentlichen personalwirtschaftlichen Funktionsbereiche. Rohrlack weist dabei in einem Vorwort darauf hin, dass das von ihr veröffentlichte Buch nur ein „Türöffner“ zum vertiefenden Studium der umfangreichen personalwirtschaftlichen Literatur sein kann. „Das vorliegende Buch ist kein Ersatz, weder für eines der angegebenen Lehrbücher, noch für die aktive Mitarbeit in einer Veranstaltung!“. Dem kann man nur zustimmen. Dennoch werden in dem Werk von Kirsten Rohrlack die klassischen Funktionsbereiche Personalplanung, -beschaffung, Personaleinsatz und -erhaltung, Personalführung, Personalbeurteilung, Personalentwicklung und -service sowie Personalfreisetzung überblicksmäßig dargelegt, wenn auch die wichtige Entgeltspolitik hier so gut wie nicht vorkommt. Die Bezahlung der Beschäftigten kann man in einem Lehrbuch nicht auf „Anreizmittel“ in einem Unterpunkt des Kapitels „Personalerhaltung“ beschränken. Auch fehlt die wichtige Schnittstelle der Personalwirtschaft zu externen Arbeitsmärkten und deren Zustand (mit einem chronischen Überschussangebot) sowie deren Entwicklungspotenzial – auch im Hinblick auf die demografische Entwicklung. Und auch das Personalcontrolling oder zumindest eine Darstellung der wichtigsten personalwirtschaftlichen Kennziffern wurde nicht berücksichtigt. Außerdem fällt auf, und dies ist entscheidend, dass Rohrlack eine völlig unkritische Betrachtung personalwirtschaftlicher



Themen in ihrem Buch vornimmt. Man vermisst hier den „Roten Faden“, dass die Beschäftigten in privatwirtschaftlichen, auf eine Profitwirtschaft fokussierte Unternehmen nur Mittel zum Zweck sind, und die Beschäftigten ein Unternehmen aber erst zu einem solchen machen und es in Gang setzen. Ohne Beschäftigte ist ein Unternehmen allenfalls eine „Ausstellung“ oder ein „Museum“. Wer, so sollte sich Kirsten Rohrlack fragen, schafft eigentlich in Unternehmen das Überschussprodukt und wie wird es zwischen Kapitaleignern und abhängig Beschäftigten verteilt. Diese Sicht der Dinge hätte dem Buch gut getan, und es aus der langen Reihe längst vorliegender unkritischer und vielfach auch wenig praxisnaher personalwirtschaftlicher Literatur hervorgehoben.

Prof. Dr. Heinz-J. Bontrup

Andreas Schneider /
René Schmidpeter (Hrsg.)

Corporate Social Responsibility **Verantwortungsvolle Unternehmens-** **führung in Theorie und Praxis**

Heidelberg/Berlin: Springer-Verlag
2012, 812 Seiten

79,95 €

■ Das von Andreas Schneider und René Schmidpeter herausgegebene Sammelwerk – mit 7 Grußworten und 50 Beiträgen von 67 Autoren aus Deutschland, Österreich, der Schweiz, Südtirol und den USA – hat den Anspruch, dem Leser aktuelles und umfassendes Wissen zu den wesentlichen Aspekten einer verantwortungsvollen Unternehmensführung aus theoretischer und praktischer Sicht zu präsentieren. Dabei „wird bewusst ein Brückenschlag zwischen verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen, gesellschaftlichen Bereichen und Meinungen hergestellt“ (S. 1). Die in den Beiträgen vorgestellten Theorien, Konzepte und Anwendungsbeispiele sollen dem Leser das notwendige Rüstzeug liefern, für sich – sprich die eigene Organisation – stimmige Handlungsstrategien für eine verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung zu entwickeln.

In den letzten Jahren ist in allen Bevölkerungsschichten zu beobachten, dass sich die kritische Haltung im Hinblick auf die ökonomischen und gesellschaftlichen Verhältnisse in der Welt verstärkt. Insbesondere

lässt sich ein zunehmender Vertrauensverlust gegenüber Politik und Wirtschaft ausmachen und damit auch gegenüber dem marktwirtschaftlichen Konkurrenzsystem. Spektakuläre Unternehmenspleiten sowie die jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrisen haben dazu geführt, dass die Aspekte der Nachhaltigkeit wirtschaftlichen Handelns und der Verantwortung gegenüber der Bevölkerung stärker in den Fokus von Wissenschaft und Praxis geraten. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass in den letzten 5 Jahren zahlreiche Bücher und Zeitschriftenartikel zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR) und angrenzenden Gebieten erschienen sind. Vor diesem Hintergrund stand dann auch bei der Konzipierung dieses breit angelegten Werkes auf der Agenda der beiden Herausgeber Schneider und Schmidpeter die nähere Betrachtung der folgenden zentralen Frage: „Brauchen wir ein neues Paradigma des Wirtschaftens oder müssen wir uns nur wieder auf bereits jahrzehntelang praktizierte ökonomischen Rezepte verlassen?“ (Vorwort). Die Diskussion um CSR ist in vollem Gange und dieses Buch soll diese intensiv befruchten.

Was allerdings unter Nachhaltigkeit und unternehmerischer Verantwortung verstanden wird, da gehen die Meinungen durchaus sehr weit auseinander. Vor diesem Hintergrund haben sich die Herausgeber das Ziel gesetzt, im Sinne eines umfassenden Standardwerkes die unterschiedlichen Ansätze zu erfassen, zu bündeln und zu systematisieren. Kein einfaches Unterfangen angesichts des „Querschnittthemas“ CSR. Die 50 Beiträge der Experten aus verschiedenen Teilgebieten werden in sechs Themenschwerpunkte gegliedert: „Theoretische Grundlagen einer verantwortungsvollen Unternehmensführung“, „CSR Diskurse und Perspektiven“, „CSR Managementansätze“, „Integration von CSR in die Unternehmensbereiche“, „CSR aus der Praxis“ und „Politische Rahmenbedingungen und gesellschaftliches Umfeld für CSR“. Damit wird zum einen mit den Schwerpunktthemen 1 bis 5 der Bogen vom Allgemeinen (Theorie) zum Konkreten (Praxis) gespannt und zum anderen werden abschließend die Rahmenbedingungen für die Umsetzung von CSR beleuchtet.

Nach einer anschaulichen „Hinführung und Überblick über das Buch“ durch René Schmidpeter werden auf mehr als 200 Seiten die theoretischen Grundlagen von Begriffserläuterungen über Erläuterungen der Zusammenhänge zwischen Unternehmen und Gesellschaft bis hin zu historischen Ursprüngen des „Ehrbaren Kaufmanns“ vorgestellt. Mit gut 250 Seiten nehmen die Managementansätze (z.B. ISO

26000, Nachhaltige ganzheitliche Wertschöpfungsketten) und die Integration von CSR in die Unternehmensbereiche (z.B. strategische Einbettung, Rechnungslegung, Innovation, Marketing) einen großen Raum ein. In diesen Beiträgen wird der Übergang von der Theorie auf die Praxis erläutert und indirekt aufgezeigt, dass Theorie und Praxis keinen Widerspruch darstellen, sondern aufeinander aufbauen bzw. sich ergänzen. Auf gut 80 Seiten werden Praxisbeispiele präsentiert. Unternehmens- und Branchenvertreter berichten über ihre Erfahrungen mit CSR und Nachhaltigkeit. Ausführlicher wiederum, mit mehr als 180 Seiten, beschäftigen sich Beiträge mit der politischen und gesellschaftlichen Dimension von CSR. So werden u.a. das Verhältnis von unternehmerischer Freiheit und gesellschaftlicher Verantwortung, der Zusammenhang von CSR und Wettbewerbsfähigkeit, „Nachhaltigkeitsindizes“, das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen als Beitrag zur Regionalentwicklung oder die Stellung von CSR in der deutschen Politik dem Leser näher gebracht.

Trotz der Komplexität der Stofffülle gelingt den Herausgebern ein gut strukturiertes, nachvollziehbares und lesenswertes Buch zu realisieren. Die Beiträge der Autoren behandeln die wichtigsten Themen in fundierter, kompakter und meist verständlicher Form. Dennoch eine Kritik - angesichts des Hinweises im Vorwort, dass viele kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz eindrucksvoll zeigen, „wie durch gemeinsame Wertschöpfung sowohl für die Region als auch für das Unternehmen nachhaltiges Unternehmertum funktionieren kann“, wäre es wünschenswert gewesen, einige Mittelständler mehr zu Wort kommen zu lassen.

Wer sich von der Fülle der Informationen nicht abschrecken lässt, kann sich in diesem Sammelband einen sehr guten Überblick über die Rahmenbedingungen, Facetten und Instrumente einer verantwortungsvollen Unternehmensführung verschaffen. Ausführliche biografische Hinweise und Fußnoten ermöglichen dem Leser sich außerdem mit bestimmten Themenfeldern vertieft zu beschäftigen. Politikern, Wissenschaftlern, Beratern, Studierenden und Unternehmern sowie Praktikern aus Verwaltung und Non-Profit-Organisationen kann dieses Werk empfohlen werden, die sich das Thema systematisch erschließen möchten. Wer allerdings nicht die Zeit hat, das umfangreiche Buch komplett zu lesen, kann auch bereits aus den einzelnen Beiträgen einen echten Gewinn ziehen.

Prof. Dr. Norbert Zdrowomyslaw

Bernhard Badura / Antje Ducki /
Helmut Schröder / Joachim Klose /
Katrin Macco (Hrsg.)

Fehlzeiten-Report 2011 Führung und Gesundheit

**Zahlen, Daten, Analysen aus allen
Branchen der Wirtschaft**

Heidelberg/Berlin: Springer-Verlag
2011, 450 Seiten

44,99 €

■ Das von B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, K. Macco herausgegebene Sammelwerk „Fehlzeiten-Report 2011“ – mit 26 Beiträgen von 48 Autoren – greift in diesem Jahr als Schwerpunktthema „Führung und Gesundheit“ auf. Die Führung von Mitarbeitern – dies belegen einige empirische Studien – wird in den Chefetagen als eine der wichtigsten Herausforderungen der Zukunft betrachtet. Der Mensch rückt offensichtlich wieder stärker in den Blickpunkt von Managementkonzepten. Mitarbeiter sind eben nicht nur Kosten- und Risiko- sowie Produktionsfaktor, sondern vor allem auch Kreativ-, Wissens-, Leistungs-, Wertschöpfungs- und Erfolgsfaktor. Die Unternehmen und Non-Profit-Organisationen sehen sich in den letzten Jahren eklatanten Wandlungen auf vielen Ebenen gegenüber. Veränderungsmanagement in den Griff zu bekommen und wettbewerbsfähig zu bleiben, dies erkennen die Organisation vermehrt, ist auf leistungsbereite und motivierte Mitarbeiter angewiesen.



In diesem Sammelwerk wird der Mensch als Erfolgsfaktor aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Dabei wird der Schwerpunkt „Führungsaufgabe Gesundheit“ in den Fokus des Buches gerückt. Denn vor dem Hintergrund des zunehmenden Fach- und Führungskräftemangels kommt dem Führungsstil eine immer wichtigere Rolle im Hinblick auf einen nachhaltigen Unternehmenserfolg zu. Allerdings wird in den Beiträgen auch ersichtlich, dass von der Gesundheit eines jeden Mitarbeiters – unabhängig davon ob Führungskraft oder nicht – die Leistungs- und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens abhängt. Das Themengebiet „Führung und Gesundheit“ wird aus verschiedenen Blickrichtungen betrachtet: So wird neben personalrechtlichen Ansätzen auch aufgezeigt, welche Wirkung Personalführung bzw. bestimmte Führungsstile auf die Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit von Mitarbeitern haben können und welche Instrumente und Maßnahmen zur gesundheitsrechtlichen Mitarbeiterführung eingesetzt werden können. Dabei werden Maßnahmen und Unterstützungsangebote für die Gesundheitserhaltung von Mitarbeitern als auch für Führungskräfte, die oftmals unter starkem Zeitdruck und hoher Arbeitsdichte leiden, diskutiert. Beispielsweise sind Burnout oder Mobbing Erscheinungen, die in der sich ständig verändernden Arbeitswelt in den letzten Jahren verstärkt auftreten. Vergleichsweise hohe Fehlzeiten deuten unter anderem darauf hin, dass Mitarbeiter unzufrieden mit der Situation in ihrer Organisation sind, was sich in motivations- oder medizinisch bedingter Abwesenheit ausdrückt.

Im Mittelpunkt des diesjährigen Fehlzeiten-Reports steht dementsprechend auch die Frage, wie sich die Mitarbeiterführung auf die Zufriedenheit und auf die Anzahl der Fehltage auswirkt. Dazu wurden auch Mitarbeiterbefragungen von 147 Unternehmen mit insgesamt 28.223 Teilnehmern analysiert. Demnach nehmen 54,5 % der befragten Mitarbeiter Lob von ihrem Vorgesetzten nur selten bzw. nie wahr; 41,5 % sagen aus, dass ihre Meinung von Vorgesetzten bei wichtigen Entscheidungen nicht beachtet würde. Gleichzeitig ist jedoch mehr als ein Drittel (35,5 %) der Befragten überzeugt, dass durch mehr Einsatz des Vorgesetzten für die Mitarbeiter die gesundheitliche Situation am Arbeitsplatz verbessert werden kann. Wenn Helmut Schröder, Mitglied der Geschäftsführung des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WidO) und Mitherausgeber des Buches sagt, dass ein gesundheitsfördernder Führungsstil das Befinden der Mitarbeiter positiv beeinflusst und auch die Fluktuation im Unternehmen hilft gering zu halten, so wird diese Aussage in der Tendenz durch diverse Studien bestätigt. Beispielhaft sei hier auf die Ergebnisse der Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008 „Deutschland-Report, Dezember 2007 – Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen – Mythos und Realität“ und die Gallup-Studie 2011 zur Mitarbeiterzufriedenheit.

Neben den Beiträgen zum Schwerpunktthema liefert der Fehlzeiten-Report wie in jedem Jahr zuvor aktuelle Daten und Analysen zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten – garniert mit Berichten aus Unternehmen wie Deutsche Bundesbahn, Bertelsmann Stiftung, REWE, SIEMENS, VW oder von erfolgreichen Projekten des AOK-Service „Gesunde Unternehmen“. Beleuchtet detailliert die Entwicklung der Krankenstandsentwicklung in den einzelnen Wirtschaftszweigen und bietet einen schnellen und umfassenden Überblick über das branchenspezifische Krankheitsgeschehen. Ausführliche Daten zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten von 10,1 Millionen AOK-versicherten Beschäftigten in rund 1,2 Millionen Betrieben im Jahr 2010. Im Durchschnitt dauerte 2010 eine Arbeitsunfähigkeit 17,6 Tage. Seit 2007 ist bei den AOK-Mitgliedern ein steigender Krankenstand auszumachen (2006 = 4,2 %; 2010 = 4,8 %) mit deutlichen Unterschieden zwischen den Branchen und Berufsgruppen. Der Trend der Zunahme psychischer Erkrankungen setzt sich dabei weiter fort. Im Fehlzeiten-Report wird detailliert das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen in den einzelnen Branchen und Berufsgruppen beschrieben und es werden aktuelle Befunde und Bewertungen zu den Gründen und Mustern von Fehlzeiten in Betrieben geliefert.

Der Fehlzeiten-Report 2011 ist eine Fundgruppe empirischer Daten sowie auch eine Darstellung qualifizierter Hinweise im Hinblick auf den Einsatz gesundheitsfördernder Instrumente. Führungskräfte, insbesondere Personaler und Personalcontroller, erhalten Daten, Fakten und Analysen für Vergleichszwecke in ihren Unternehmen und bekommen außerdem vielfältige Anregungen für ihre Leitungsaufgaben. Zum einen wird die Wichtigkeit einer mitarbeiterorientierten Mitarbeiterführung aufgezeigt zum anderen werden Hinweise darauf gegeben, welche Maßnahmen die Führungskräfte selbst ergreifen können, um ihre großen Belastungen und Beanspruchungen besser meistern zu können. Aber auch für Politiker, Gewerkschaftler, Betriebsräte und Personalräte, Berater und Wissenschaftler sowie Studierende mit Schwerpunktfächern wie Personalmanagement und Personalcontrolling bietet das Werk die Möglichkeit, sich einen umfassenden und tiefgehenden Einblick in personalwirtschaftliche Aspekte von Organisationen zu verschaffen. Für alle, ob in Politik, Wissenschaft oder Wirtschaftspraxis, kann der Fehlzeiten-Report durchaus als ein unverzichtbares Nachschlagewerk zum Themenbereich Arbeitswelt und Gesundheit charakterisiert werden.

Prof. Dr. Norbert Zdrowomylaw