

## Generationswechsel im Management: Stellenwert für Erklärungen organisationalen und institutionellen Wandels

Faust, Michael

Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Faust, M. (2003). Generationswechsel im Management: Stellenwert für Erklärungen organisationalen und institutionellen Wandels. *Mitteilungen / SFB 580*, 10, 61-67. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-320407>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Generationswechsel im Management – Stellenwert für Erklärungen organisationalen und institutionellen Wandels

MICHAEL FAUST, SOZIOLOGISCHES FORSCHUNGSMITTEL GÖTTINGEN

Das in dem Workshop „Managementkulturen im Umbruch?“ diskutierte Teilprojekt A2 des Sonderforschungsbereichs 580 unternimmt den Versuch, eine breit und kontrovers diskutierte These über den institutionellen Wandel der deutschen Wirtschaft zu überprüfen (siehe näher Gergs/Schmidt 2002). Dieser Wandel wird an der Frage festgemacht, ob es zu einer „Amerikanisierung des deutschen Managementmodells“ kommt. Der spezifische Zugriff des Projekts liegt darin, dass die Frage aufgeworfen wird, ob und inwieweit der prognostizierte bzw. vermutete „Generationswechsel“ im Management einen solchen Wandel des Managementmodells befördert bzw. ermöglicht. Das Vorhaben ist namentlich wegen der Anlage als Längsschnittuntersuchung sehr vielversprechend. Dieser Zugriff ermöglicht es, den personellen Austausch an der Spitze von Unternehmen, den damit gegebenenfalls verbundenen Wandel in der Zusammensetzung des Führungspersonals im Hinblick auf soziale Herkunft, Ausbildung und Karrierewege und damit wichtiger Instanzen der Sozialisation im Zeitablauf zu erfassen, ebenso wie den Wandel der Einstellungen und Orientierungen dieser Personen. Dies alleine rechtfertigt schon die Forschungsanstrengungen, da es gerade an Längsschnittuntersuchungen zu diesen Fragen mangelt. Darüber hinaus sollen im Zeitablauf zu beobachtende Wandlungen auf der Organisationsebene der jeweiligen Betriebe erfasst und in einen Erklärungszusammenhang mit den beobachteten Wandlungen auf der Personenebene gebracht werden. Dies ist ein ambitioniertes Forschungsvorhaben. Schon die Auswahl der Dimensionen des Wandels (in welchen Dimensionen sollen Manager- bzw. Eigentümerbiographien und Unternehmensstrategien bzw. -strukturen erhoben werden?) wirft eine Fülle von Problemen auf, die teils theoretischer Natur (z.B. welche Karrieredimensionen werden für orientierungsrelevant gehalten?), teils forschungspraktischer Natur sind (z.B. Operationalisierungs- und Machbarkeitsfragen im Hinblick auf einen auch gegenüber den Befragten vertretbaren Erhebungsaufwand). Hinzukommen die spezifischen Probleme einer

Längsschnittbefragung, Konsistenz der Befragungsgegenstände zu sichern, ohne den in diesem Feld besonders häufig zu beobachtenden schnellen Wandel der „Gegenstände“ zu vernachlässigen, worüber erst kommunikative Anschlussfähigkeit an die Erfahrungswelt der Akteure sichergestellt werden kann. Die „Gegenstände“ können ja der Natur der Methode nach nur in ihren sprachlichen Repräsentationen erfasst werden, die sich aber häufig ändern, während es wenig allgemein übliche, im Zeitablauf invariante Beschreibungskategorien gibt. Dies betrifft vor allem die Ebene der Unternehmenspolitik und -struktur, zum Teil aber auch die Abfrage von Einstellungen und Orientierungen.

Diesen Fragen gewissermaßen vorgelagert sind aber theoretische Annahmen über den Zusammenhang zwischen Generationswechsel und Kulturwechsel im Management (bzw. weiter gefasst zwischen Personenwechsel und organisationalem bzw. institutionellem Wandel). Meine Anmerkungen beziehen sich auf diesen Fragenkomplex. Ich bündele sie in drei Gesichtspunkten.

(1) Ich beginne mit einer Relativierung des behaupteten Generationswechsels und führe die Unterscheidung zwischen einem „natürlichen“ und einem „sozialen“ Generationswechsel ein. Hieraus ergibt sich schon die Möglichkeit, die Wirkungsrichtung zwischen Personen- oder Generationswechsel und Kulturwechsel auch andersherum und in der Folge rekursiv zu denken. (2) Auf der Grundlage einer Unterscheidung zwischen Generationswechsel und Personenwechsel diskutiere ich die möglichen Zusammenhangsrichtungen von Generations- bzw. Personenwechsel und organisationalem bzw. institutionellem Wandel. (3) Es empfiehlt sich zwischen organisationalem und institutionellem Wandel zu unterscheiden und zugleich die möglichen Verbindungen zwischen beidem mitzudenken. Wenn zugleich die Rolle von Personen bzw. Personenwechseln einbezogen wird, können komplexere Modelle sozialen Wandels ent-

wickelt werden, die zur Einordnung und Interpretation empirischer Befunde genutzt werden können. Dies kann hier nur angedeutet und mit Bezug auf empirische Befunde aus der Managementforschung plausibilisiert werden.

### **(1) Relativierung Generationswechsel**

Mein erster Einwand bezieht sich auf die in Gergs/Schmidt (2002) zu Grunde gelegten Prognosen über einen Generationswechsel. Die Autoren verweisen u.a. auf eine Prognose des Instituts für Mittelstandsforschung, wonach von den rund 1,7 Millionen westdeutschen mittelständischen Unternehmen im Zeitraum von 1999 bis 2004 ca. 380 000 und in den darauf folgenden fünf Jahren nochmals 320 000 von einem Generationswechsel an der Unternehmensspitze betroffen sein werden. Diese Daten erlauben nun schon auf den ersten Blick zwei Lesarten: Einmal signalisieren sie einen bedeutenden personellen Wechsel an der Spitze der Unternehmen, eine Interpretation, der die Autoren zu folgen geneigt sind. Zugleich können sie aber auch so gelesen werden, dass in der Mehrzahl der Unternehmen (1 Mio.: 700 000) in dem betreffenden Zeitraum *kein* Generationswechsel zu erwarten ist.

Ferner beruhen solche Prognosen üblicherweise auf Extrapolationen einer gegebenen Alterstruktur in die Zukunft. Entsprechend werden auch die Ergebnisse der Kienbaum-Befunde zur Alterstruktur der Geschäftsführer in westdeutschen Unternehmen aus dem Jahr 1996 interpretiert: „Extrapoliert man diese Befunde zur Altersstruktur, kann man davon ausgehen, dass sich im westdeutschen Management innerhalb der nächsten 5 bis 10 Jahre ein erneuter größerer Generationswechsel vollziehen wird“ (ebd., S. 561). Gerade für diesen Zeitraum ist nicht auszuschließen, dass sich dieser „Generationswechsel“ früher und schneller vollzogen hat, fiel er doch in die Phase des um sich greifenden „Jugendwahns“. Ohne dies hier empirisch entscheiden zu wollen, verweist dies doch darauf, dass solche Extrapolationen mit einer Ceteris paribus-Klausel arbeiten, wobei nur die Zeit voranschreitet und damit auch das biologische Altern, während die Ruhestandsgrenze konstant gehalten wird. Generell und gerade bei Führungskräften müssen wir aber mit einem „kulturellen“ oder institutionellen Altern rechnen. Ein Generationswechsel bzw. das Ausscheiden von Alterskohorten aus Unternehmen bzw. Positionen hängt nicht nur vom Fortschreiten der Zeit und dem individuellen Altern ab, sondern auch vom

Erreichen einer institutionell definierten Altersgrenze (Pensions- oder Verrentungsalter) und kulturellen Standards über die Leistungsfähigkeit und „Passung“ von „Alt“ und „Jung“ bei der Ausfüllung von Positionen, namentlich Elite-Positionen. Diese institutionalisierten Ruhestandsgrenzen und kulturellen Standards selbst sind einem Wandel unterworfen. Sich wandelnde Leitbilder des Managements definieren Eignungsprofile von Personen, die sich oft auch an den polaren Merkmalen „alt“ und „jung“ festmachen, so dass es zu einer Art „moralischem Verschleiß“ von Alterskohorten kommen kann. Der vieldiskutierte „Jugendlichkeitswahn“ im Management in den späten 1990er Jahren spricht ebenso für ein vorzeitiges Altern einer bestimmten Generation wie die vielfach im Zuge von Reorganisationen zu beobachtende Herabsetzung des üblichen Ruhestandalters. „Frühverrentungen“ auch im Management spielten in diesem Zeitraum eine zumindest nicht zu vernachlässigende Rolle (vgl. u.a. Faust u.a. 2000, Kotthoff 1997). Ich will mich diesbezüglich empirisch nicht festlegen, sondern nur darauf aufmerksam machen, dass nicht nur die Beeinflussungsrichtung Generations- bzw. Personenwechsel auf Managementorientierungen zu berücksichtigen ist, sondern zugleich die umgekehrte Richtung. Sich wandelnde Orientierungen bzw. neue Leitideen können über die Neudefinition der Kopplung von Alter und Befähigung zu veränderter Rekrutierung, Beförderung bzw. Entmachtung oder Entlassung und somit zu einem Generations- bzw. Personenwechsel an der Spitze führen. Wenn wir mit einer solchen Beeinflussungsrichtung rechnen, gewinnen wir allerdings noch keine bessere Prognosefähigkeit, da sich die Leitbilder selbst im Zeitablauf – und in jüngerer Zeit offenbar recht rasch und häufig – ändern können. So werden heute, nach den Erfahrungen mit enttäuschenden Reorganisationsprojekten und dem Niedergang der jugendlichen „New Economy“, ältere, erfahrene und Vertrauen vermittelnde Manager und Geschäftsführer wieder hoffähig. In einigen größeren Unternehmen aus der Medien- und Telekommunikationsbranche wurde just dieses durchexerziert.<sup>1</sup>

### **(2) Personen- oder Generationswechsel und Kulturwechsel**

Bislang haben wir die Rede vom Generationswechsel unbesehen übernommen. Tatsächlich verbirgt sich hinter dem Begriff Generationswechsel mehr als die Vorstellung eines Austausches einer relativ großen altershomogenen Gruppe

<sup>1</sup> Siehe z.B. die Meldung „Karriere: Oldies but Goldies“ im [manager-magazin.de](http://manager-magazin.de) vom 13.08.2002.

(Alterskohorte) an der Spitze von Organisationen bzw. in den gesellschaftlichen Eliten. Gedacht ist an das soziologische „Generationskonzept“, dem ein „bedeutender Stellenwert“ bei der „Erklärung von gesellschaftlicher Entwicklung“ zukommt (Gergs/Schmidt 2002, S. 555). Über das zyklische Auftreten neuer Akteure – so wird mit Bezug auf Mannheim argumentiert – ergeben sich neuartige Zugänge zum sozialen Raum und dessen sozio-kulturellen Gehalten (ebd., S. 556). Durch das Auftreten neuer „Kulturträger“ und den Abgang alter vollzieht sich ein Einstellungswandel an der Spitze, der die Wahrscheinlichkeit gesellschaftlichen bzw. organisationalen Wandels erhöht. Unterstellt, dass es einen solchen Generationswechsel an der Spitze von Unternehmen aktuell gibt bzw. er unmittelbar bevorsteht (s.o.), diskutieren die Autoren in der Folge die Frage, ob dieser Generationswechsel mit einem Kulturwechsel einhergeht. Dabei ist unterstellt, dass die bisherigen Wirtschaftseliten durch das „deutsche Modell“ (den „rheinischen Kapitalismus“) in ihren Wahrnehmungsmustern, Einstellungen und Orientierungen geprägt sind, während sich für die neue Generation die Frage stellt, ob diese eher geneigt sein wird, Einstellungen und Handlungsorientierungen zu übernehmen, die üblicherweise mit dem amerikanischen Management in Verbindung gebracht werden oder gar aktive Träger eines solchen Kulturwandels sein werden. Das amerikanische Managementmodell wird dabei als (zumindest in den 1990er Jahren) hegemonial gekennzeichnet, dessen gegenwärtig prägnantester Ausdruck die Orientierung an kurzfristigen Finanzziele im Shareholder-Value-Konzept darstellt.

Es ist wohl nicht strittig, dass insbesondere in den 1990er Jahren das deutsche Modell, verstanden als Institutionenkonfiguration, und das deutsche Management im besonderen durch das amerikanische Vorbild herausgefordert wurde. Oder anders ausgedrückt: Seit geraumer Zeit kommen die Leitideen des Organisations- und Institutionenwandels aus dem angelsächsischen Raum bzw. sind durch stilisierte, modellhafte Annahmen über die Funktionsvoraussetzungen

der als erfolgreich und vorbildhaft geltenden amerikanischen Wirtschaft geprägt. Ob es auf dieser Grundlage allerdings zu einer Konvergenz des deutschen Modells in Richtung auf das amerikanische kommt oder zu einer veränderten Gemengelage von „capitalist diversity“ ist ebenso strittig wie die Frage, wie stabil, konsistent und kohärent das amerikanische Modell selbst ist, wie dauerhaft der damit assoziierte wirtschaftliche Erfolg und folglich auch wie dauerhaft die Orientierung deutscher bzw. europäischer Akteure an dem Vorbild sein wird, zumal wir wissen, dass die Orientierungen an nationalen Vorbildern selbst Konjunkturen unterliegen (vgl. Faust 2002c). Dies alles kann hier nicht näher diskutiert, geschweige denn entschieden werden. Die Frage, die im Raum steht, ist erst einmal nur, was trägt das Generationskonzept zusätzlich zur Klärung dieser Fragen bei. Vorweg sei festgehalten, dass ich die generelle Annahme teile, dass organisationaler und institutioneller Wandel eine akteurstheoretische Unterfütterung benötigt und dass hierbei auch dem personellen Wechsel der Eliten bzw. bei Entscheidungsträgern in Organisationen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.<sup>2</sup> Das Konzept Generationswechsel ist ein spezieller Fall von Personenwechsel, der an bestimmte Voraussetzungen gebunden ist, deren Vorhandensein sorgfältig geprüft werden muss. Vorausgesetzt ist, dass die jeweilige Generation nicht nur alters-, sondern – in einer kompakten Formel ausgedrückt – auch kulturell homogen ist und die darauf folgende Generation, die den Kultur- oder Institutionenwandel einleitet und trägt, davon abweichende Einstellungen und Handlungsorientierungen mitbringt oder – in einer schwächeren Variante – zumindest weniger auf das „Alte“ festgelegt ist. Dies setzt – was die ältere Generation angeht – einen weitgehenden Gleichklang der Wirkungen zentraler Sozialisationsinstanzen voraus<sup>3</sup>, was zugleich die Hürde hochsetzt, dass eine Folgegeneration erheblich abweichende Einstellungen und Handlungsorientierungen mitbringt. Eine solche Konstellation ist äußerst voraussetzungsvoll und wohl nur bei besonderen historischen Zäsuren zu erwarten, weswegen man üblicherweise von einer sehr viel stärkeren Elitenkontinuität ausgehen

<sup>2</sup> Das gilt für den Fall von Wandel wie für Beharrung gleichermaßen. „Persönliche Entscheidungsprämissen“ sind besonders kompakt und „können nicht weiter dekomponiert werden“ (Luhmann 2000, S.287). Initiativen zum Wandel von Organisationen können sich an solchen kompakten Entscheidungsprämissen brechen, wie umgekehrt Initiativen zu Wandel in Organisationen häufig von neuen Figuren an der Spitze ausgehen bzw. bestimmte Formen institutionellen Wandels von „institutional entrepreneurs“ (DiMaggio 1988) oder „Modernisierungseliten“ (Wagner 1995) angestoßen und vorangetrieben werden.

<sup>3</sup> Dies wäre näher zu diskutieren. Gegen die Vorstellung der kulturellen Homogenität einer Generation steht ja erst einmal die varianzerzeugende Wirkung unterschiedlicher sozialer Herkunft und Bildungs- und Ausbildungswege.

und/oder veränderte Selektionsprozesse von Eliten unterstellen muss, die über die Vorstellung einer durch „Alterung“ sich vollziehenden Ablösung einer Generation hinausgeht. Systematisch veränderte Selektionsprozesse von Eliten unterstellen aber selbst schon institutionellen Wandel. In Bezug auf das hier diskutierte Projekt-design ist jedenfalls nicht ausreichend nachgewiesen, dass es sich bei der in Frage stehenden „Wachablösung“ um einen solchen Fall von Generationswechsel handelt. Zumindest für den westdeutschen Fall scheint mir das nicht plausibel. Aber, wie auch immer man das empirisch einholen kann und will, scheint es mir sinnvoll, prinzipiell mit unterschiedlichen Konstellationen des Zusammenwirkens von Personen- bzw. Generationswechsel und „Kulturwechsel“ zu rechnen. Das kann ich hier nur sehr holzschnittartig andeuten.

#### Generationswechsel im Management und Kulturwechsel

Die Basisannahme des hier verhandelten Projekts scheint dieser Vorstellung eines verschränkten Generations- und Kulturwechsels im Wesentlichen zu folgen. Ein zu erwartender Generationswechsel ermöglicht über den durch den personellen Wechsel an der Spitze erzeugten Wandel der Einstellungen und Handlungsorientierungen einen Pfadwechsel („Amerikanisierung“), wobei unterstellt ist, dass die neue Generation eine andere Affinität zum amerikanischen Managementmodell mitbringt. Dies ist wiederum an eine anders gelagerte Sozialisation der handelnden Personen rückgebunden. Demgegenüber gibt es zwei Alternativhypothesen.

#### Generationswechsel ohne Kulturwechsel

Hierbei wird unterstellt, dass ein zu beachtender relevanter Austausch einer Alterskohorte (im engeren Sinne kein Generationenwechsel) nicht zu einem Kulturwechsel führt, weil die Nachfolger gewissermaßen pfadabhängig sozialisiert sind und es keinen Wechsel in der Elitenrekrutierung gibt. Somit geht vom Personenwechsel kein Impuls zu einem Pfadwechsel aus.

#### Kulturwechsel ohne Generationswechsel

In diesem Fall geht es um die Möglichkeit eines Kulturwechsels, der nicht durch einen Generationswechsel ausgelöst bzw. befördert wird. Prinzipiell denkbare Alternativvorstellungen über die Auslöser und Träger des institutionellen Wandels sind „Lernen“ der vorhandenen Personen und/oder veränderte Mechanismen der Rekrutierung und Beförderung von Personen in Organisationen. Dies bedeutet, dass Institutionenwandel durchaus auch hier mit personellem Wechsel einhergehen kann. Dieser Wechsel von Personen ist aber anders zeitlich getaktet und mit dem institutionellen Wandel verschränkt als die Generationswechsellhypothese unterstellt. Ferner muss man hierbei die Annahme eines kulturell homogenen Reservoirs an potentiellen Kandidaten aufgeben<sup>4</sup>, so dass über personelle Selektion bei Rekrutierung und Beförderung auch unterschiedliche Einstellungen und Handlungsorientierungen zum Zuge kommen können. Dies ist kompatibel mit der Vorstellung, dass Institutionenwandel von einer relativ kleinen Modernisierungselite angestoßen werden kann. Diese formuliert und propagiert die neuen Leitideen, sucht Verbündete, schmiedet Koalitionen und versucht so diese Leitideen einer Verwirklichung näher zu bringen (vgl. z.B. Wagner 1995)<sup>5</sup>, worüber *in der Folge* dann auch Sozialisation, Rekrutierung und Selektion von Eliten betroffen sein können (s.u. näher).

### (3) Institutioneller und/oder organisationaler Wandel

Bislang habe ich die verkürzende Redeweise „organisationaler bzw. institutioneller Wandel“ verwendet, zu dem personeller Wechsel bzw. Generationswechsel an der Spitze von Unternehmen in Beziehung gesetzt wird. Das muss offenbar näher aufgeschlüsselt werden. Das Jenaer Projekt interessiert sich letztlich für institutionellen Wandel („Modell Deutschland“, „Amerikanisierung“), verortet aber diesen institutionellen Wandel auf der Ebene des „Managementmodells“ (Gergs/Schmidt 2002, S. 558), das sowohl an Orientierungen der Manager, als auch Strukturen und Prozeduren der Organisationen/Unternehmen festgemacht wird. Empirisch wird der Wandel ausschließlich auf der Ebene der Perso-

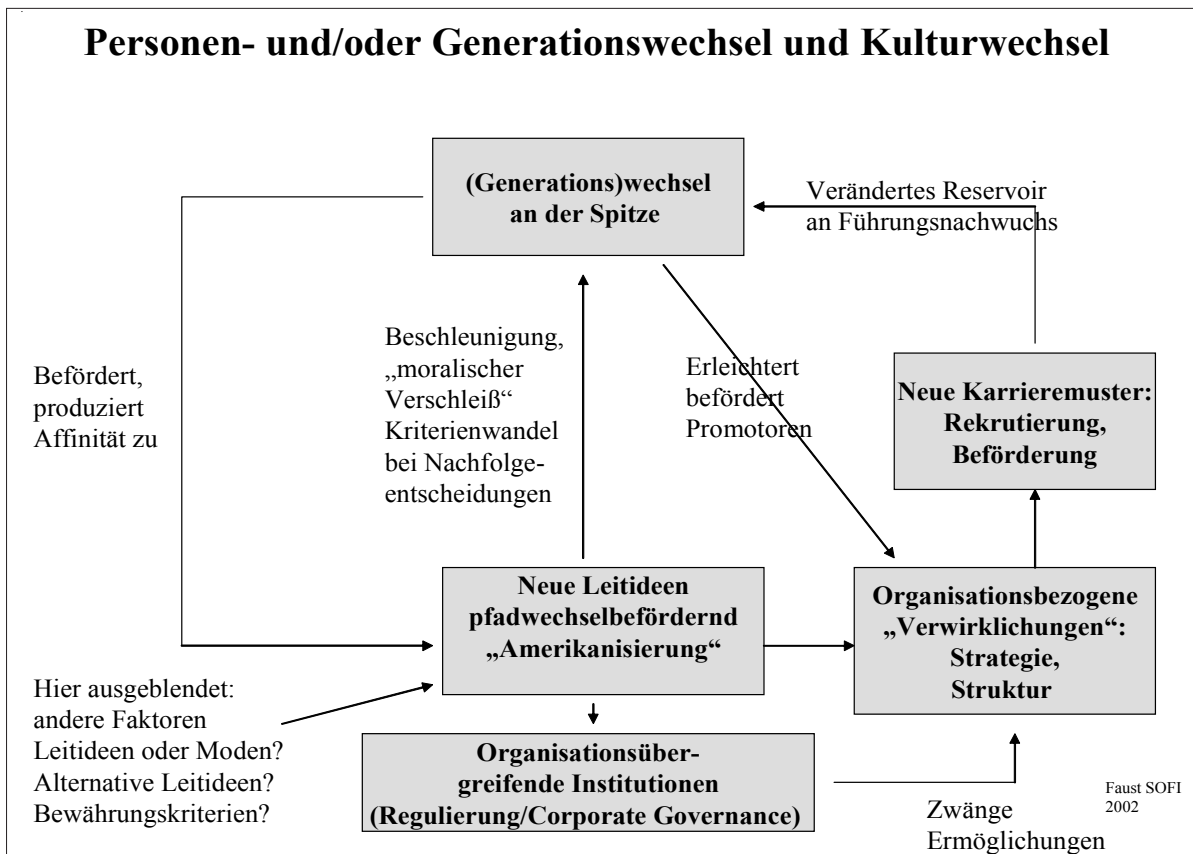
<sup>4</sup> Im Einklang mit allgemeinen Annahmen über die Pluralisierung von Werthaltungen, Lebensstilen und Milieus würde man auch von einem pluraleren Angebot von Rekrutierungspotentialen innerhalb einer Alterskohorte ausgehen. Jedenfalls laden sich die populären „Generationsdiagnosen“ (von den '68ern bis zu den '89ern) erhebliche Begründungslasten auf, deren Einlösung näher geprüft werden müsste.

<sup>5</sup> Daneben sind andere Verlaufs- und/oder Beschreibungsformen von Institutionenwandel denkbar (vgl. u.a. Scott 1995, S. 140ff; Göhler 1997).

nen (Einstellungen, Orientierungen, Strategien) und der Organisationen festgemacht. Dagegen ist erst einmal nichts einzuwenden, denn institutioneller Wandel muss auf der Ebene des Handelns von (zumal strategischen) Akteuren und Strukturen und Prozeduren von Organisationen „dingfest“ gemacht werden können. Diesem Zugriff entgeht aber der Wandel der organisationsübergreifenden Regelsysteme und Erwartungsstrukturen, die Handeln auf der Ebene der Organisation ermöglichen, restringieren und/oder erzwingen. Bezogen auf das hier vorrangig verhandelte Thema: Ein Shareholder-Value-Kapitalismus als institutionelle Ordnung etabliert sich nur, wenn und insoweit (Spezifizierung von Geltungsbereichen) Organisationen den durch Rationalitätskriterien näher spezifizierten Leitideen des Konzepts in ihren Strategien und Strukturen auch folgen. D. h. nicht, dass ein institutioneller Wandel nur auf der Ebene der Organisation dingfest gemacht werden kann. Beobachtet werden müssen auch die organisationsübergreifenden Prozesse der Veränderung der Regeln wirtschaftlichen bzw. organisationalen Handelns, die auch das Geflecht der Akteure und ihrer Einflusschancen im organisationalen Umfeld verändern (Finanz-/Kapitalmärkte und deren Regulation, Regeln der corporate governance etc.). Ähnliches gilt für Änderungen im System der industriellen Beziehungen, das üblicherweise als Differenzierungsmerkmal zwischen deutschem

und amerikanischem Managementmodell herangezogen wird. Änderungen auf der Ebene der organisationsübergreifenden Regelungen und im Machtgefüge der externen Koalition (Mintzberg 1983) können durchaus folgenreich sein, müssen sich aber nicht oder nur bedingt in einem Personenwechsel an der Spitze oder einem Einstellungs- und Orientierungswandel der handelnden Personen auf der Organisationsebene wiederfinden.

Umgekehrt können sich auf der Ebene der Organisation und der Orientierungen der strategischen Akteure Wandlungen vollziehen, ohne dass die übergeordneten Regelsysteme geändert werden. Im Ergebnis kann dies auf eine Modifizierung der Reichweite von Institutionen hinauslaufen (z.B. regionale oder sektorale Reichweite von Tarifverträgen bzw. tarifvertragsfreien Zonen), aber auch den Beginn einer breiteren Erosion einer geltenden Ordnung darstellen, die später auf der Ebene der Regelsysteme nachvollzogen wird (z.B. Zulassung „betrieblicher Bündnisse für Arbeit“ mit Regelungsbefugnis in Lohnfragen). Damit kann nur angedeutet werden, dass wir mit unterschiedlichen Verlaufsformen institutionellen Wandels rechnen müssen, der in unterschiedlicher Weise mit organisationalem Wandel und personellem Wechsel verbunden sein kann. Einige dieser Zusammenhänge illustriert das folgende Schaubild.



Die geläufige Beobachtung, dass radikaler organisationaler Wandel (Unternehmensrestrukturierung) häufig mit Wechslen an der Spitze von Unternehmen und in der Folge dann auch auf darunter liegenden Ebenen im Management verbunden ist (vgl. Faust u.a. 1999, 2000; Kotthoff 1997), impliziert noch nicht, dass ein solcher organisationaler Wandel Teil eines Institutionenwandels darstellt. Prinzipiell müssen wir auch mit organisationalem Wandel rechnen, der pfadabhängig ist oder gar zu einer Ausweitung des Geltungsbereichs einer vorherrschenden institutionellen Ordnung führt.<sup>6</sup> Andererseits können Organisationsreformen, die neuen Leitideen des Managements folgen, die aus anderen institutionellen Kontexten stammen („Amerikanisierung“), ohne Generationswechsel, vielfach auch ohne Personenwechsel an der Spitze verwirklicht werden. Die empirisch beobachteten Reorganisationsprozesse der 90er, in dessen Gefolge sich auch die Rollenvorbilder des Managements wandelten, lassen sich so einordnen. Sie lagen zeitlich vor dem aus den Trendextrapolationen abgeleiteten Generationswechsel und waren jedenfalls nicht systematisch mit einem vorgezogenen Generationswechsel verbunden.<sup>7</sup> Allerdings deuten Befunde aus der Managementforschung (Faust u.a. 2000, Faust 2002a,b) daraufhin, dass die kombinierte Wirkung eines bestimmten Typs von Unternehmensreorganisation und einer Personalpolitik, die sich die Förderung „internen Unternehmertums“ auf die Fahnen geschrieben hat und gegen das „funktionale Management“ zu Feld zieht, einen Wandel von Karriereorientierungen und Karrieremustern im mittleren Management zur Folge hat. Auf dieser Grundlage verändert sich das Reservoir an Führungsnachwuchskräften hinsichtlich sozialisationsrelevanter Dimensionen (Ausbildung, Karrierewege, womöglich auch soziale Herkunft), so dass durchaus mit veränderten Einstellungen und

Orientierungen der nachrückenden Generation gerechnet werden kann. Wir hatten diesen Wandel der Karrieremuster und Managementleitbilder als Entwicklung gekennzeichnet, die das deutsche Management dem angelsächsischen Modell ähnlicher macht. Dem könnte weitere Nahrung gegeben werden durch Veränderungen in der Ausbildung des Managementnachwuchses. Wenn diese Befunde zutreffen, d.h. vor allem sich der empirisch festgestellte Trend aus Mitte der 90er Jahre stabilisiert und verstetigt, dann könnte über diesen Umweg veränderter Selektionskriterien und einer veränderten Rekrutierungsbasis bei folgenden Personalwechseln tatsächlich ein „Generationswechsel“ vollzogen werden, der Manager an die Spitze von Organisationen bringt, die anders sozialisiert sind als noch die vorherige Generation. All dies steht aber unter dem Vorbehalt, dass die Mitte und Ende der 90er Jahre vorherrschenden Leitbilder des Organisationswandels stabil bleiben und auf der Organisationsebene verwirklicht werden. Wegen der nachlassenden Strahlkraft des amerikanischen Managementmodells und durchaus beobachteter Fehlentwicklungen der Reorganisationen und veränderten Karrieremodelle der 90er Jahre, die sich an diesem Modell orientierten, muss dies zumindest mit einem Fragezeichen versehen werden.

Das hier verhandelte Sonderforschungsprojekt bietet aufgrund seiner Anlage hervorragende Möglichkeiten, einige der in der Literatur auf der Grundlage punktueller Beobachtungen getroffenen Trendaussagen empirisch zu überprüfen. Die Interpretation der dabei anfallenden Befunde kann nur gewinnen, wenn verschiedenen Dynamiken und Verlaufsformen institutionellen und organisationalen Wandels und der Verschränkung mit Personenwechseln an der Spitze Rechnung getragen wird.

<sup>6</sup> Einige der Fälle aus der Dezentralisierungsstudie (Faust u.a. 1999) können so interpretiert werden. Der neue Mann an der Spitze, in einer Krise auf Druck der Banken gegen die Familien-eigentümer durchgesetzt, schmiedet eine Koalition des Wandels, bei der erstmals in diesem mittelständischen Unternehmen Betriebsrat und Gewerkschaft Einfluss gewinnen. „Kooperative Konfliktverarbeitung“ als Element des „deutschen Modells“ verbreitert sich durch diesen durch Personenwechsel an der Spitze erleichterten oder ermöglichten Organisationswandel.

<sup>7</sup> Systematische Erhebungen hierzu gibt es allerdings meines Wissens nicht. Cursorische Beobachtungen zeigen, dass in einigen Fällen der Wandel der Unternehmenspolitik mit dem bzw. durch das vorhandene Personal an der Spitze vollzogen wurde (z.B. Siemens), in anderen Fällen der Wandel zwar durch neue Figuren an der Spitze eingeleitet wurde, dieser Wandel aber eher als Selektion innerhalb einer Generation charakterisiert werden kann, denn als Generationswechsel. Solche Neugruppierungen können womöglich – vorbehaltlich näherer empirischer Überprüfung – eher als Neuzusammensetzung der „dominanten Koalition“ (z.B. hinsichtlich funktionaler oder beruflicher Herkunft) innerhalb einer Generation interpretiert werden.

## LITERATUR

- DiMaggio, P.J. (1988): Interest and Agency in Institutional Theory, in: Zucker, L.G. (ed.): Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment, Cambridge (MA), S. 3-21.
- Faust, M. (2002a): Organisations- versus Berufsanbindung bei Karrieren von Führungskräften. Der Fall Deutschland in vergleichender Perspektive, in: Seifert, W./Weber, C. (Hg.): Japan im Vergleich, München: iudicium, S. 225-253.
- Faust, M. (2002b): Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel – Der Fall Deutschland in vergleichender Perspektive, in: SOFI-Mitteilungen, Heft 30, Juli 2002, S. 69-90.
- Faust, M. (2002c): Warum boomt die Managementberatung? Und warum nicht zu allen Zeiten und überall? In: Schmidt, R./Gergs, H.-J./Pohlmann, M. (Hg.): Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven, München und Mering: Hampp, S. 19-55.
- Faust, M. (2002d): Consultancies as Actors in Knowledge Arenas: Evidence from Germany, in: Kipping, M./Engwall, L. (eds.): Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry, Oxford: Oxford University Press, S.146-163.
- Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (2000): Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“, München und Mering: Hampp.
- Gergs, H.-J./ Schmidt, R. (2002): Generationswechsel im Management ost- und westdeutscher Unternehmen. Kommt es zu einer Amerikanisierung des deutschen Managementmodells? In: Kölner Zeitschrift für soziologie und Sozialpsychologie, 54/3, S. 553-578.
- Göhler, G. (Hrsg.) (1997): Institutionenwandel, Leviathan. Sonderheft 16, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer, Berlin.
- Lepsius, M.R. (1997): Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung von Rationalitätskriterien, in: Göhler, G. (Hrsg.): Institutionenwandel, Leviathan. Sonderheft 16, Opladen, S.57-69.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Scott, W.R. (1995): Institutions and Organizations. Thousand Oaks et al.: Sage
- Streeck, W./Yamamura, K. (eds.) (2001): The Origins of Nonliberal Capitalism. Germany and Japan in Comparison. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Wagner, P. (1995): Soziologie der Moderne, Frankfurt/New York: Campus.