

## Managementsoziologie: Themen, Desiderate, Perspektiven

Schmidt, Rudi (Ed.); Gergs, Hans-Joachim (Ed.); Pohlmann, Markus (Ed.)

Postprint / Postprint

Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schmidt, R., Gergs, H.-J., & Pohlmann, M. (Hrsg.). (2002). *Managementsoziologie: Themen, Desiderate, Perspektiven* (Soziologie des Managements und der betrieblichen Modernisierung, 1). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324345>

### 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.

*Rudi Schmidt, Hans-Joachim Gergs, Markus Pohlmann (Hg.)*

## **Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven**

*Soziologie des Managements und der betrieblichen Modernisierung,*

hrsg. von Rudi Schmidt und Rainer Trinczek, Band 1

ISBN 3-87988-658-X, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2002, 244 S., € 24.80

Mit diesem Diskussionsband startet eine neue Reihe zur Managementsoziologie, mit der der sozialwissenschaftlichen Managementforschung ein Forum gegeben werden soll. Die hier versammelten Texte entstammen einer interdisziplinär zusammengesetzten Initialkonferenz an der Universität Jena. Sie resümieren den Stand der Forschung in wichtigen Teilbereichen, markieren Defizite und geben Impulse für weiterführende Untersuchungen. Die wirtschaftswissenschaftlichen, organisations- und industriesoziologischen Beiträge sind auf die folgenden Schwerpunkte fokussiert:

- Management, Organisation und Umwelt
- Biographien, Wertewandel und Lebenswelten von Managern
- Interkulturelles Management

Mit folgenden Beiträgen:

Michael Faust: *Warum boomt die Managementberatung – und warum nicht zu allen Zeiten und überall?*

Berit Ernst und Alfred Kieser: *Versuch, das unglaubliche Wachstum des Beratungsmarktes zu erklären*

Hans-Joachim Gergs: *Markteintrittsstrategien ostdeutscher Manager – Über die Bedeutung der sozialen Einbettung wirtschaftlichen Handelns im Markteintrittsprozess*

Udo Staber: *Soziales Kapital im Management von Unternehmensnetzwerken*

Reinhart Lang: *Wertewandel im ostdeutschen Management*

Cornelia Behnke und Renate Liebold: *Die Verteidigung der Arbeit*

Peter Walgenbach und Anne Tempel: *Management als soziale Praxis – konzeptionelle und methodische Ansatzpunkte für die interkulturell vergleichende Managementforschung*

Michael Hartmann: *Die Spitzenmanager der internationalen Großkonzerne als Kern einer neuen „Weltklasse“?*

Markus Pohlmann: *Management, Organisation und kapitalistische Entwicklung – Südkorea und Taiwan im interkulturellen Vergleich*

# Soziologie des Managements und der betrieblichen Modernisierung

herausgegeben von  
Rudi Schmidt  
Rainer Trinczek

Band 1

Rudi Schmidt, Hans-Joachim Gergs, Markus Pohlmann (Hg.)

# Managementsoziologie

Themen, Desiderate, Perspektiven

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Managementsoziologie :**

Themen, Desiderate, Perspektiven / Rudi Schmidt ... (Hg.) - München ; Mering :  
Hampp, 2002

(Soziologie des Managements und der betrieblichen Modernisierung ; Bd. 1)

ISBN 3-87988-658-X

Soziologie des Managements und  
der betrieblichen Modernisierung: ISSN 1619-229X

Umschlaggestaltung: Peter Neitzke, Zürich.

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen  
nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 2002 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringerzeller Str. 10 D - 86415 Mering

Internet: [www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

## Zur Reihe 'Soziologie des Managements und der betrieblichen Modernisierung'

Rudi Schmidt und Rainer Trinczek

In der Reihe sollen Texte erscheinen, mit denen eine Verbindung von Theorie und empirischer Forschung angestrebt wird. Sie ist im Grenzbereich von Wirtschafts- und Sozialwissenschaft angesiedelt, also interdisziplinär angelegt und zielt auf ein integratives Konzept von Managementsoziologie, mit dem es gelingt, von reduktionistischen, bloß ökonomisch orientierten Analysen des Managements wegzukommen. ‚Management‘ wird dabei sowohl als Funktion und Prozess der Strukturierung und Regulation betrieblicher Abläufe verstanden wie auch als sozialer Akteur, dessen Handlungsort – der Betrieb – als ökonomische, technisch-organisatorische *und* soziale Einheit verstanden wird. Mit einer solchen Fokussierung soll gleichzeitig dazu beigetragen werden, die Analyse *wirtschaftlichen Handelns* wieder stärker zum Gegenstand der Soziologie zu machen.

Mit der Reihe soll der Versuch unternommen werden, langfristige Entwicklungstendenzen besser von kurzfristigen Modeerscheinungen unterscheiden zu können und den Einfluss von globalen Trends auf die konkrete Welt des Betriebes zu identifizieren. Zum Beispiel: Wie verändert die veränderte Struktur der globalen Finanzmärkte die Unternehmensstrategien? Lassen sich Diffusionseffekte bei der Wahl von Produkt- und Produktionsstrategien von Großunternehmen auf kleine und mittlere Unternehmen beobachten?

Besondere Bedeutung wird dabei den zunehmend globalen Kontextbedingungen zukommen, innerhalb derer Betriebe und ihr Management agieren müssen. Dies lässt sich etwa am Beispiel der Finanzmärkte zeigen, die sicherlich langfristig einen entscheidenden Parameter der Unternehmensentwicklung darstellen werden: Der Anlagedruck des internationalen Investmentkapitals führt zunehmend zu international vergleichbaren Bilanzierungsregeln, Bonitätsstandards und Kreditnormen, zu einem sich vereinheitlichenden Markt für Unternehmenskontrolle und zu einer transparenten, stärker anlegerverpflichteten Corporate Governance. Hier müssen Antworten auf Fragen gesucht werden wie z.B.: Welchen Einfluss wird dieser extern generierte Wandel auf die Firmentradition, die Unternehmens-'Philosophie', die Produktstrategie und die sozialen Beziehungen im Betrieb haben? Umgekehrt stellen sich Fragen, wie sich demgegenüber Eigenlogiken z.B. neuer wissenschaftlicher Technologien behaupten und ob sich denen je spezifische Organisationskonzepte und Managementstrategien assoziieren lassen? In welchem Maße erliegt die nationale Management- bzw. Unternehmenskultur dem Assimilationsdruck internationaler Märkte, strategischer Allianzen und Kooperationen?

Wichtig ist u. E. auch, Arbeiten Raum zu geben, die die verschiedenen ökonomischen Großtrends auf ihre konvergierenden und divergierenden Elemente hin systematisch befragen, z.B. hinsichtlich des raschen Wechsels von jeweils dominanten Managementkonzepten (z. B. CIM-Philosophie, business reengineering etc.) und ihrer Auswirkungen auf unternehmerische Kontinuitätsanforderungen, wie z. B. bei Forschung und Entwicklung, langfristiger Personalentwicklung etc., hinsichtlich der widersprüchlichen Effekte von Kerngeschäftsideologie einerseits, dezentralisierten, delegativen und unternehmensintegrativen Personal- und Führungskonzepten andererseits.

In der Reihe wird es zwei Schwerpunkte geben, die auch titelgebend sind: Managementsoziologie und eher ganzheitlich ausgerichtete Analysen der betrieblichen Modernisierung (Strategien, Konzepte, Politikstile, Interaktions- und Betriebskulturen), die sich gewissermaßen den Resultaten des Managementhandelns widmen und in denen auch unternehmensübergreifende Aspekte thematisiert und eine international vergleichende Perspektive angestrebt werden.

Rudi Schmidt und Rainer Trinczek

Jena/München Juni 2002

# Inhalt

<b>I. Einleitung</b>	5
<i>Rudi Schmidt</i>	
<b>II. Management, Organisation und Umwelt</b>	
<i>Michael Faust</i>	
Warum boomt die Managementberatung – und warum nicht zu allen Zeiten und überall?	19
<i>Berit Ernst und Alfred Kieser</i>	
Versuch, das unglaubliche Wissen des Beratungsmarktes zu erklären	56
<i>Hans-Joachim Gergs</i>	
Markteintrittsstrategien ostdeutscher Manager – Über die Bedeutung der sozialen Einbettung wirtschaftlichen Handelns im Markteintrittsprozess	86
<i>Udo Staber</i>	
Soziales Kapital im Management von Unternehmensnetzwerken	112
<b>III. Biographien, Wertewandel und Lebenswelten von Managern</b>	
<i>Reinhart Lang</i>	
Wertewandel im ostdeutschen Management	128



<i>Cornelia Behnke und Renate Liebold</i>	
Die Verteidigung der Arbeit	156
<i>Peter Walgenbach und Anne Tempel</i>	
Management als soziale Praxis – konzeptionelle und methodische Ansatzpunkte für die interkulturell vergleichende Managementforschung	168
<i>Michael Hartmann</i>	
Die Spitzenmanager der internationalen Großkonzerne als Kern einer neuen „Weltklasse“?	184
<i>Markus Pohlmann</i>	
Management, Organisation und kapitalistische Entwicklung: Südkorea und Taiwan im interkulturellen Vergleich	209
<i>Markus Pohlmann</i>	
Management, Organisation und Sozialstruktur – Zu neuen Fragestellungen und Konturen der Managementsoziologie	227
<b>Autorinnen und Autoren</b>	<b>245</b>

# I. Einleitung

Rudi Schmidt

Unter sozialwissenschaftlicher Perspektive sind Managementfragen nicht auf Führungstechniken und Rekrutierungsmuster reduzierbar, Manager sind Teil der Wirtschaftselite und verfügen als Unternehmensleiter über große gesellschaftliche Macht. Auch im Zeitalter der schier ungebremsen Shareholder-Value-Ökonomie bleiben sie gleichrangige Herren des Geschehens, die zwar von den Kapitalvertretern in den Investment- und Pensionsfonds, den Banken und Venture-Capital-Gesellschaften bei Versagen abgesetzt werden, aber zuvor noch durch Missmanagement und Bilanzfälschung unkontrolliert zweistellige Milliarden-Verluste produzieren können. Das amerikanische Business System des schnellen Geldes und des maximalen Profits ist jedoch nicht primär am Typus des amerikanischen Managers festzumachen, wie er umgekehrt ohne Bezug auf seinen Handlungsrahmen nicht hinreichend verständlich wird. Die Entwicklung der letzten Monate lässt vieles überholt erscheinen, was bislang als gesichertes Wissen über die Funktionen der Machtteilung, der guten Corporate Governance und der legitimen Kapital- bzw. Einkommensinteressen gelten mochte. Daher möchte ich den spezifischen managementsoziologischen Fragen, die in diesem Band erörtert werden, eine aktuelle Bilanz der sich abzeichnenden strukturellen Änderungen vorausschicken, aus denen sich mit Gewissheit langfristig viele Folgen für das Management in den westlich strukturierten Wirtschaftsunternehmen ergeben werden.

Noch eben hatten sich die meinungsbildenden Publizisten und ihre wissenschaftlichen Zuträger darauf geeinigt, dass wir es nach Überwindung der bipolaren Weltordnung mit einer neuen Expansionswelle des Kapitalismus zu tun haben würden, getragen vom alten Entwicklungs- und Fortschrittsoptimismus, da machte das Platzen der Seifenblase ‚new economy‘ die hochgespannten Erwartungen jäh zunichte. Was noch gerade als scheinbar naturgesetzliche Abfolge der Produktivkraftentwicklung gegolten hatte, wonach die Epoche der prädominanten IuK-Technologien in den 80er und 90er Jahren durch die Biowissenschaften oder ‚life-sciences‘ abgelöst werden würde, führte nach dem Absturz der spekulativ hochgetriebenen Börsenkurse zu der Einsicht, dass die ‚alten‘ Wirtschaftszweige vielleicht doch eine verlässlichere Gewinnperspektive böten. Im sich selbst verstärkenden Rausch einer nicht endenden Wirtschaftsdynamik waren viele Marktakteure zuvor noch bereit gewesen, sich rasch von alten, vermeintlichen Gewissheiten der ökonomischen Konjunkturgebundenheit zu lösen, denn der lange US-amerikanische Aufschwung ließ die Vision einer krisenfreien Wachstumsdynamik realistisch erscheinen. Die hochprofitable Finanzakrobatik spekulativer Kapitalanleger hatte den Glauben wachsen lassen, einem neuen Mechanismus der realwertfreien Kapitalverzinsung generiert zu haben und schließlich war mit dem amerikanischen Vorsprung in der new economy die Anfang der 80er Jahre diagnostizierte Überlegenheit japanischer und deutscher Produktionsorganisationen

in der old economy obsolet geworden<sup>1</sup> und damit auch der Zweifel, ob die lang währende Gewissheit des ‚America first‘ noch länger würde gelten können.

Der 11. September hat darin nur einen vorübergehenden Zweifel ausgelöst und in der amerikanischen Gegenreaktion die langfristig auch militärisch abgesicherte Prädominanz der USA gegenüber anderen Weltmarktkonkurrenten eher noch bestärkt. Im Hang zum Unilateralismus, in der protektionistischen Interpretation der Freihandelsregeln, wenn es heimischen Interessen nutzt etc., legen die USA ein ungebrochenes Selbstbewusstsein an den Tag, das sich vor allem auf ihre große wirtschaftliche Dynamik und die schiere Größe ihrer Ressourcen stützt und durch eine entsprechend propagierte Wirtschaftsideologie fundiert wird.

Das reicht von der legitimatorischen Begründung der Überlegenheit von Liberalismus und Demokratie bei Fukuyama (1992, S. 75) bis zu den unzähligen Traktaten der weltweit dominierenden neoklassischen Wirtschaftswissenschaft, die seit dem Niedergang des Keynesianismus unisono die reine Marktlehre predigen. „The dominance of free trade ideology at this millennium-end is nearly absolute“ (Dore 2000, S. 15).<sup>2</sup> Zwar hat sich der Weltmarkt aus der technologischen Ausdifferenzierung und der wachsenden Arbeitsteilung in der Welt entwickelt, die Impulse und Regulierungsformen, nach denen er gestaltet wurde, sind hingegen politisch gesetzt, sie sind „the result of political will. They are the salient features of the neoliberal radicalism of Reagan and Thatcher“ (Dore 2000, S. 3). Darüber, ob der Nationalstaat noch eine regulierende Kraft gegenüber der steigenden Macht der big multinational companies sei, ist eine intensive Debatte entstanden (siehe z. B. Reich 1991, Altvater/Mahnkopf 1996/2002).

Insofern die neuen Weltmarktregeln von Staaten gemacht werden, sind diese letzten Endes immer noch die wesentlichen Akteure der Globalisierungsnormen. Allerdings sind die Gewichte zwischen ihnen sehr ungleich verteilt. Weil die USA als mächtigste Wirtschaftsmacht seit Reagan sich ganz der neoliberalen Wirtschaftsdoktrin verschrieben haben und ihnen England mit Thatcher darin gefolgt ist, hat die angelsächsische Vorliebe für den Wirtschaftsliberalismus auf dem Wege der besonders dynamisch sich entwickelnden internationalen Finanzmärkte überall an Gewicht gegenüber stärker gesellschaftlich rückgekoppelten Wirtschaftskonzepten wie in Japan oder Kontinentaleuropa gewonnen.

Die Diffusion dieses Wirtschaftsmodells erfolgt zum Teil über die Praxis globalisierter Konzerne, teils über die Generalisierung handlungsleitender Regeln und Standards, die durch Märkte bzw. internationale Abkommen gesetzt werden. Daraus erwächst ein starker Einfluß auch auf die deutsche Corporate Governance und auf die Unternehmens- und Managementpolitik. Bislang galten gewöhnlich die deutsche

---

<sup>1</sup> Piore/Sabel 1984 oder Fukuyama 1995, vgl. auch die Lean Production Debatte in den frühen 90er Jahren (Womack/Jones/Roos 1990) oder viele andere Autoren, die noch vor 10 oder 15 Jahren die sozial kohärente Gesellschaft priesen, wie Dore 1988.

<sup>2</sup> Um herauszufinden, wie es dazu gekommen ist, siehe Yergin and Stanislaw 1998.

Unternehmensverfassung und die Eigentümer-Manager-Beziehung als faktisch managerdominiert; wohingegen im angelsächsischen, speziell im US-amerikanischen Modell die Manager als durch die Shareholder-Interessen gesteuert galten. In der Folge transatlantischer Fusionen war immer wieder zu hören, dass das einstufige Steuerungssystem in amerikanischen Aktiengesellschaften dem zweistufigen (Vorstand und Aufsichtsrat) in deutschen Unternehmen an Effizienz überlegen sei und viele deutsche Manager liebäugeln inzwischen mit der größeren Machtfülle eines chief executive officers. Die stärker börsenorientierten angelsächsischen Unternehmen seien so erfolgreich, so war zu hören, weil sie stärker auf den Gewinn ausgerichtet seien, was sich in einer Fülle unterschiedlicher Praktiken und Regeln ausdrückt, von den Quartalsberichten, den unterschiedlichen Bilanzierungsregeln bis hin zum erfolgsorientierten Vergütungssystem für das Management. Die Überlegenheit dieses angelsächsischen business system schien so offenkundig, dass die Wirtschaftspresse fast einhellig die Zukunft der deutschen Unternehmensverfassung und der Unternehmenspolitik nur in der weitgehenden Anpassung an das angelsächsische Modell erkennen zu können glaubte.

In diese amerikanisch determinierte Restrukturierungsdebatte platzten der ENRON-Skandal und die gigantischen Bilanzfälschungen von Worldcom und anderen großen US-Unternehmen, was die anhaltende Börsentalfahrt massiv verstärkte. Innerhalb weniger Monate verloren die amerikanischen Aktienbesitzer bis zu 40 % ihres Vermögens, während gleichzeitig die Manager der krisenstimulierenden big companies sich durch entsprechende Vorsorgemaßnahmen noch rechtzeitig reichlich bedient hatten. Die sich daran anschließende heftige Diskussion ist in verschiedener Hinsicht bemerkenswert. Zwar erkannten die Politiker, dass die Regularien für die Bilanzierung verschärft und die Kontrollrechte der Aufsichtsbehörden gestärkt werden müssten, aber es war doch vor allem eine moralische Diskussion, denn das Erste, was Präsident Bush ankündigte, war, die Strafen für Betrug und Bilanzfälschung drastisch anzuheben. Es waren in ihren Augen die Verfehlungen Einzelner, nicht zur Debatte stand hingegen der short termism und die amerikanische Interpretation des Shareholder Value-Konzepts als solches.

Es könnte sein, dass sich aus der Vertrauenskrise in der amerikanischen Wirtschaftswelt auch ein Schwund des Vertrauens in das American business system ergibt und damit in den internationalen Verhandlungsgremien die Gewichte sich wieder stärker hin zu europäischen Vorstellungen verschieben. Ebenso ist aber denkbar, dass wir hierin nur eine vorübergehende Verunsicherung der amerikanischen Akteure erblicken können, die bald wieder zur herkömmlichen Machtpolitik bei der Neudefinition internationaler Standards übergehen werden. So ist es z. B. bisher nicht gelungen, die von der International Accounting Standards Committee (IASC) entwickelten neuen Bilanzierungsregeln IAS (International Accounting Standards) zu allgemeinen Bilanzierungsregeln zu machen, weil die US-amerikanische Börsenaufsichtsbehörde (SEC) sich nicht dazu bereit erklären konnte, die eigenen Bilanzierungsregeln (GAAP), die sie auch von allen internationalen Firmen verlangt, die an der New Yorker Börse notiert werden wollen, durch die IAS zu ersetzen, obwohl diese Regeln nach angelsäch-

sischen Prinzipien konzipiert, von der EU ab 2005 vorgeschrieben und von den meisten Fachleuten, wie z. B. dem Chef von Price Waterhouse Coopers Sam Di Piazza für das bessere System gehalten werden.<sup>3</sup>

Ob sich IAS oder noch eine andere Variante international durchsetzt, ist allerdings gegenüber der erwartbaren Konsequenz, mit der die Finanzmarktakteure, Investoren, Banken und Aufsichtsbehörden einen international möglichst einheitlichen Bilanzierungsstandard für börsennotierte Firmen erzwingen werden, zweitrangig. Ebenso wahrscheinlich ist eine weitgehende Standardisierung der Finanz- und Unternehmensmärkte, z. B. der Bankregeln für die Kreditvergabe und für die Refinanzierung, für das Unternehmensrating und für die Corporate Governance der Kapitalgesellschaften, der Regeln für die Unternehmensübernahme, für den Börsenhandel etc. Für Aktiengesellschaften mit mehrheitlich freigehandelten Anteilen haben sich schon jetzt die Rahmenbedingungen dramatisch verändert und die Wirkungen sind bereits allenthalben spürbar. Dies wird künftig mit abgeschwächter Wirkung auch für andere, vor allem für die nichtbörsennotierten Unternehmen, d. h. insbesondere für die mittelständischen Firmen der Fall sein.

Mit der wachsenden Marktabhängigkeit der Unternehmen, insbesondere von den Finanzmärkten, mindert sich deren Handlungsautonomie. Für das Management bedeutet dies, dass mit zunehmender externer Verpflichtung die interne abnimmt, was gravierende Konsequenzen für das hochintegrierte deutsche Modell der industriellen Beziehungen haben dürfte. So führt der wachsende Druck renditeorientierter Investoren zu einer Verengung der betrieblichen Verteilungsspielräume mit Konzessionen der Betriebsräte bei der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Löhnen und letztlich verbunden mit einem Einkommensverzicht der Beschäftigten.<sup>4</sup> Voraussesbar ist aber auch, dass sich die Kluft in den Handlungsbedingungen zwischen den großen börsennotierten Aktiengesellschaften und den privaten Mittelständlern vergrößern wird. Eine Soziologie des Managements wird künftig immer weniger durch eine Analyse der großbetrieblichen Führungskräfte abgedeckt werden können. Dies soll an wenigen Beispielen kurz erläutert werden.

Die seit den 90er Jahren intensivierete Entwicklung, die im internationalen Prozess der Liberalisierung etwas verkürzt als ‚Globalisierung‘ gefasst wird, bezeichne ich in ihrer Wirkung auf der Ebene des Einzelstaates als Prozess der ‚Entstaatlichung bzw. Ökonomisierung der Gesellschaft‘ oder wie Dore (2000, S. 3) es nennt: ‚marketization plus financialization‘. Er findet gegenwärtig auf verschiedenen Ebenen statt: Auf der Ebene des Weltmarkts, der europäischen und der nationalen Ebene, wobei die

---

<sup>3</sup> Piazza: „Enron/Andersen hat die Mängel des US-Bilanzierungssystems US-GAAP zum Vorschein gebracht“ (Süddeutsche Zeitung v. 8.6.02).

<sup>4</sup> Für Großunternehmen liegen darüber erste empirische Ergebnisse einer Forschungsgruppe am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung unter Leitung von Wolfgang Streeck vor. Siehe die Zusammenfassung MPIfG (Hg.): Arbeitsbeziehungen in Deutschland: Wandel durch Internationalisierung, Köln 2002.

Standardisierung und Neuregulierung im Rahmen der Europäischen Union gegenwärtig am intensivsten betrieben wird.

Die forcierte Neuregulierung der internationalen Finanzstrukturen ist vor allem durch die großen Exportnationen, durch mehrere Kollektivakteure und Institutionen geprägt, die alle mehr oder weniger ‚freiwillig‘ an der Ausgestaltung dieses Vorhabens beteiligt sind. Diese ‚Freiwilligkeit‘ ist aber vielfach nur die Einsicht in die Unvermeidlichkeit des Machtgefälles zwischen den Großen und den Kleinen. Die großen Staaten und die multinationalen Unternehmen (MNC) hinter ihnen tun sich leicht damit, die unbeschränkte Freiheit des Marktes zu propagieren, denn sie haben auch die meisten Vorteile davon.<sup>5</sup>

Neben WTO, IMF und OECD spielt die Bank für internationalen Zahlungsausgleich in Basel (Bank for International Settlements, BIS) im Rahmen der internationalen Standardisierung bzw. Neuregulierung der Kapitalbeziehungen eine wichtige Rolle. Sie arbeitet gegenwärtig an *neuen Refinanzierungsregeln*, vor allem für die risikoabgestufte Kreditvergabe und die davon abhängige Mindestquote der Eigenkapitalsicherung für die europäischen Banken arbeitet. Da die Konsequenz dieser neuen Regel nicht nur das Risiko der Banken für die Kapitalgeber überschaubarer und berechenbarer machen soll, sondern sich diese Intention auch auf die Kreditnehmer erstreckt, hat dies große Auswirkung auf die Unternehmenspraxis insbesondere kleiner und mittelständischer Betriebe. Hatten die Banken bislang Kredite an Firmen bonitätsabhängig mit leicht unterschiedlichen Zinssätzen versehen, aber intern pauschal mit 8 % Eigenkapital der Ausleihungen unterlegt, so soll die Eigenkapitalbindung künftig risikoabgestuft erfolgen, mit stärkerer Auswirkung auf die Zinssätze.

Bisher hatte meist die langjährige Erfahrung der für die Branche oder den Betrieb zuständigen Kreditsachbearbeiter dazu geführt, beim Kreditnehmer eine pauschale Einschätzung des Risikos zugrunde zu legen, jetzt verlangen die neuen Regeln ein Ratingverfahren, das – sofern extern in Auftrag gegeben – die mittelständischen Unternehmen zwischen 15 000 und 20 000 EURO kosten wird. Nichtgeratete Firmen sollen zwar auch Kredite bekommen, sie müssten dafür aber höhere Zinsen in Kauf nehmen oder Zugang zu privaten Kapitalgebern suchen, z. B. zu private equity funds oder den Gang an die Börse wagen.

Die Börsennotierung einer neuen Aktiengesellschaft oder die Platzierung einer Unternehmensanleihe setzen aber eine gewisse Mindestgröße und Kapitalausstattung voraus, die für viele Kleinunternehmen nur nach entsprechender Fusion erreicht wer-

---

<sup>5</sup> “International institutions which seek to achieve genuine ‚international public goods‘, (...) are indeed highly desirable. But those institutions can be, and are in case of the BIS as in that of the WTO, shaped not merely by such public good considerations (...) but also by the stronger players’ appeal to ‘level-playing field’ arguments for rules which minimize all restraints on international competition to the clear and disproportioned advantage of their own national firms“ (Dore 2000, S. 16).

den kann. Da die mittelständischen Unternehmer aber durch ein ausgesprochenes Autonomiebedürfnis geprägt sind, dürfte es ihnen sehr schwer fallen, das Wachstums- bzw. Überlebensinteresse des Betriebes mit dem Wunsch nach Aufrechterhaltung der Autonomie in Übereinstimmung zu bringen.

Ein zweiter Konfliktstoff hat sich in der Basler Kommission bei der unterschiedlichen Bewertung lang- und kurzfristiger Kredite ergeben. Die angelsächsischen Vertreter im Ausschuß, dem eine Mehrheit zuneigt, möchte die langfristigen Kredite verteuern, was auf entschiedenen Widerstand der deutschen und österreichischen Regierungsvertreter stößt. In der auf kurzfristige Rendite angelegten amerikanischen Firmenpolitik spielen langfristige Kredite keine wesentliche Rolle und gelten zudem im dynamischen Auf und Ab der Unternehmenspolitik eher als risikobehaftet. Zudem erfolgt die Versorgung mit liquiden Mitteln bei amerikanischen Unternehmen stärker über die Börse als über Bankkredite. In Deutschland und Österreich mit ihrer eher langfristig orientierten Firmenpolitik spielen Kredite nach wie vor eine zentrale Rolle. Das gilt ganz besonders für die mittelständischen Unternehmen, die in der Regel keine Aktiengesellschaften sind und daher ganz überwiegend auf die langfristigen Kredite der Banken angewiesen bleiben (s. Gerke et al. 1995; Deeg 1999). Das verlangte Rating, und die beabsichtigte Verteuerung langfristiger Kredite würde eine erhebliche Verschlechterung der Konkurrenzbedingungen deutscher und österreichischer Unternehmen darstellen, was Bundeskanzler Schröder im November 2001 zu einer massiven Intervention in Basel veranlasste. Dadurch hat sich der Abschluß der Vereinbarung verzögert und man rechnet jetzt mit einem Ergebnis erst zum Ende diesen oder zu Beginn nächsten Jahres.

Welche Form die Vereinbarungen dann annehmen werden, ist gegenwärtig noch nicht ganz abzusehen. Vermutlich wird die Finanzierung der mittelständischen Geschäftstätigkeit künftig teurer werden. Damit wird auch der Druck verstärkt, nach alternativen Finanzierungswegen zu suchen. Mit dem verstärkten Zwang zum Rating werden sich vermutlich auch die *Bilanzierungsverfahren* im Sinne moderner internationaler Standards angleichen und zwar in Richtung der ISA, die von der Europäischen Union zum künftigen Standard gemacht werden. Betriebsbilanzen werden dadurch künftig nicht nur einheitlicher, sondern auch transparenter und vergleichbarer und erleichtern nicht nur den Banken das Kreditgeschäft, sondern auch den privaten Kapitalanlegern die Risikoabschätzung beim Investment.

Dieser Prozess ist an den internationalen großen Aktiengesellschaften jetzt schon gut zu beobachten. Sie haben alle sich dem Börsendruck gefügt und ihre Bilanzierung auf IAS bzw. GAAP umgestellt. Im Gegensatz zu der stärker auf den Gläubigerschutz ausgerichteten konservativen HGB-Praxis, mit der man sich umfangreiche Rückstellungen sichern, und sich lange eine niedrige, ausgewiesene Rendite leisten konnte, haben die Shareholder-Value-Interessen die Betriebe inzwischen zu verstärkten Renditeanstrengungen genötigt. Dazu wurden sie auch veranlasst, weil die alte Bilanzierungspraxis als intransparent galt, Möglichkeiten für Quersubventionierungen und Gewinnthesaurierung ermöglichte und die von den Börsenanlegern mit einem Abschlag bestraft wurde. In dem Maße, wie die Wachstumsbedürfnisse der großen Kon-

zerne mehr und mehr durch die Firmenacquire mittels Aktientausch statt durch Bargeld realisiert wurden, rückte der Börsenwert ins Zentrum des Unternehmensinteresses.

Zwar können Familienunternehmen und Mittelständler, die es sich auch weiterhin leisten können, der Börse fernzubleiben, sich auch künftig diesem Druck entziehen, sofern sie aber auf nennenswerte Fremdfinanzierung angewiesen sind, werden sie zumindest indirekt den egalisierenden Einfluss der Finanzmärkte gleichfalls zu spüren bekommen. Es wird auf absehbare Zeit die Möglichkeit geben, nach HGB zu bilanzieren, die Banken werden aber den transparenteren Regeln von IAS den Vorzug geben und allein schon durch die unterschiedlich hohen Ratingkosten einen allmählich wirksamen Anpassungsdruck ausüben in Richtung auf höhere Transparenz und Vergleichbarkeit auch mittelständischer Bilanzen. Rating und Bonitätsklassifikationen dürften das ihrige dazu beitragen, um auch die kleineren und mittleren Betriebe allmählich auf den Pfad höherer Kapitaleffizienz zu bringen. Dazu wird auch beitragen, dass das geforderte höhere Eigenkapital der kreditsuchenden Unternehmen gleichfalls in diese Richtung weist und damit ähnlich rigide Rationalisierungsstrategien wie in Großunternehmen Eingang in die mittelständischen Betriebe finden könnten. Dies stellte allerdings einen gravierenden Bruch mit der deutschen Mittelstandstradition dar und würde das Management mit ganz außerordentlichen Herausforderungen konfrontieren. Erste Konsequenzen sind jetzt schon am Kreditmarkt ablesbar.

— — —

Die in diesem Band versammelten Aufsätze sind das Ergebnis einer in Jena im Frühjahr 2000 veranstalteten Konferenz über aktuelle Probleme des Managements. In dem interdisziplinär zusammengesetzten Kreis von Referenten wurden die strukturellen Bedingungen des Managementhandelns, die in den Unternehmen praktizierten Konzepte und Strategien, die sozialen Reproduktionsstrukturen von Managern und ihre biographischen Konfigurationen diskutiert. Dies geschah nicht abgelöst von der aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Situation und von den relevanten Theoriediskursen. Die hier versammelten Beiträge folgen daher einem doppelten Zweck: Zum einen sind sie Forschungsresümee und referieren den Stand der Wissenschaft, zum anderen bieten sie Interpretationen für eine weitergehende empirische Forschung, die auf vielen Feldern noch als unzureichend erachtet wird. Die neue Reihe zur Managementsoziologie wollten wir bewusst mit einem Diskussionsband beginnen, dessen thematische Fokussierung aus der Veranstaltung resultiert.

In den 80er und 90er Jahren waren die Unternehmen mehreren großen Rationalisierungswellen ausgesetzt, die alle auf mehr Kundennähe, höhere Marktadäquanz und weitere Kostenreduktion ausgerichtet waren. Diese Reorganisationen wurden unter unterschiedlichen Labels gehandelt, waren mal eher punktuell, mal eher ganzheitlich angelegt und wurden von vielen modischen Innovationsschüben aus der Beraterbranche überlagert. Seit dem Börsencrash auf dem Markt für neue Technologien, den sich anschließenden Bilanzskandalen in den USA und der sich allgemein abschwä-



chenden Dynamik des Weltmarktes scheinen die großen Visionen bei den Unternehmern zur Zeit nicht so gefragt zu sein. Es dominieren die rigiden Überlebentechniken und die globalen Sparkonzepte mit strammem Blick auf Börsen und Banken. Das macht die Gilde der Unternehmensberater, diese immer wichtiger werdende Spezies externer Moderatoren und trouble-shooter, nicht gleich wieder arbeitslos. Solange sich die Großwetterlage nicht endgültig gedreht hat, werden sie weiterhin das angelsächsische Credo der strikten Shareholder-Value-Orientierung predigen, mit allen daraus abgeleiteten Folgen für die Unternehmensorganisation, für die Marktstrategie und die Finanzierungspolitik. Genug Gelegenheit also, die Standardinstrumente für mehr Flexibilisierung, Dezentralisierung und Ökonomisierung in den Betrieben umzusetzen. Diese inzwischen eingespielte Kombination aus externer und interner Expertise zur Realisierung geplanter Wandlungsprozesse ist in Deutschland noch gar nicht so alt. Im Beitrag von Michael Faust wird dargelegt, dass sich erst seit Mitte der 70er Jahre in Europa ein Beratungsmarkt größeren Ausmaßes entwickelt hat. Vergleicht man z. B. Deutschland und Japan mit England und den USA so wird deutlich, dass auch heute noch in den angelsächsischen Ländern die Beratungsbranche eine wesentlich höhere Bedeutung hat als in den beiden anderen Ländern. Zur Erklärung zieht Faust die unterschiedlichen Governance-Modelle und die verschiedenen Formen der Institutionalisierung korporativen Beratungswissens heran. Danach erleichtere der US-amerikanische Konkurrenzkapitalismus die Institutionalisierung externer Unternehmensberatung, während in dem korporativen oder koordinierten Kapitalismus deutscher oder japanischer Prägung diese Wissensvermittlung zum großen Teil auf anderem Wege erfolgt. Faust führt hier z. B. für Deutschland die besondere Bedeutung der intermediären Kammern und Verbände an, die teilweise auch spezialisiertes Managementwissen bereitstellen. Die Beziehung zwischen Governance-Modellen und den nationalen Formen der Institutionalisierung von Beratung seien aber nicht kausal, sondern eher als ‚Wahlverwandtschaft‘ zu verstehen.

Auch Berit Ernst und Alfred Kieser widmen sich dem Versuch, „das unglaubliche Wachstum des Beratungsmarkts zu erklären“. Die Autoren beginnen mit einer paradox anmutenden Sentenz, die zum Leitmotiv des ganzen Beitrags wird: „Funktionale Differenzierung bedeutet eine Komplexitätssteigerung, die durch Versuche der Komplexitätsreduktion herbeigeführt werden“. Oder anders ausgedrückt: Der Berater schafft die Probleme, die er zu lösen vorgibt, oder netter formuliert: Der Berater hinterlässt neue, nachdem er die alten Probleme gelöst hat. Wie man es auch immer dreht und wendet, den Beratern wird eine Zwitterrolle zugeschrieben, gegen die damit implizierte Kritik sie sich allerdings leicht immunisieren können. Denn die Autoren kommen nicht umhin, den zumindest partiellen Beraternutzen für den einzelnen Manager zu akzeptieren, wenn diese Experten auch im übrigen einen sehr zweifelhaften gesellschaftlichen Gesamtnutzen hätten. Die Hauptkritik richtet sich gegen die Versprechen der Beraterzunft, die kaum oder gar nicht überprüfbar seien, sei es nun ‚Best practice‘-Modelle zu implementieren oder mit ‚Paketlösungen‘ die integrale Problembewältigung anzustreben. Sie seien aber wohl vor allem Legitimationsbeschaffer und Rationalitätszertifizierer, auch zur temporären Bereitstellung von Mana-

gumentkapazität in der Lage und dienen zur Kommunikation und Sicherstellung von Akzeptanz nach einer Projektentscheidung des Topmanagements. Daneben hätten sie auch latente bzw. implizite Funktionen, wie sie in der Interpretations-, Vereinfachungs- oder der Vergewisserungsleistung wirksam werde, wobei ihnen ein besonderes Geschick im Generieren von Nachfrage durch die Definition neuer Problembereiche, die der Expertise bedürfen, zugeschrieben wird. Neben der eifrigen Suche nach neuen Beratungsfeldern und Klientengruppen verstünden sie sich auch ausgezeichnet auf das diskursgestützte Themen-Pushing. Mit den stark modisch applizierten Managementkonzepten zielten sie beim Topmanagement auf den begehrten Distinktionsgewinn in einer Gruppe gleichgesinnter Pioniere. Bei so viel implizitem Mehrwert sei die Schwierigkeit unmittelbar evident, Beratungsleistungen zu evaluieren. Genauer würde dies kenntlich, wenn man ihren immateriellen Charakter in Betracht zöge und den Umstand, dass Beratung als Interaktionsprozess große Zurechnungsprobleme aufwerfe.

Die AutorInnen rechnen auch weiterhin mit einem zunehmenden Bedarf der Unternehmen an Beratung, die als Kompensationsakt für realen oder befürchteten Kontrollverlust angesehen werden könne. So gesehen seien das Bedürfnis der Manager nach Aufrechterhaltung der Kontrolle und der Berater als Experte zur Wiederherstellung von Kontrolle die wichtigsten Faktoren zur Erklärung des Wachstums des Beratermarktes. Dieser Prozess findet allerdings in Konkurrenz mit den Wettbewerbern statt, die sich darum bemühen, erfolgreiche Praktiken zu kopieren, was dann wiederum den Ehrgeiz der Schrittmacher anstachelt, mit neuen Verfahren sich erneut an die Spitze der Modernisierungsbewegung zu stellen. Dies geht natürlich nur mit Hilfe der Berater und daher seien diese zur Geschäftsbelebung an einem modisch beschleunigten Konzeptwechsel außerordentlich interessiert, wovon die Autoren ebenso wie Michael Faust überzeugt sind.

Hans-Joachim Gergs wendet sich in seinem Beitrag der zentralen Managementaufgabe zu, wie Unternehmen, insbesondere neugegründete, die existenzentscheidende Hürde des Markteintritts bewältigen. Analysiert wird dies am Beispiel der neuen Bundesländer, in denen die Neuausrichtung auf die Marktgesellschaft und spezifische Teilmärkte zum Strukturproblem ganzer Branchen und Wirtschaftsregionen geworden war. Gergs untersucht diesen Prozess unter einer soziologischen Perspektive. An vier Fallbeispielen werden die jeweiligen Markterschließungslogiken aus ihrem betrieblichen Kontext und der Professionsspezifik der Manager rekonstruiert. Es zeigt sich, dass die in Ostdeutschland bis heute dominierende ingenieurs- und naturwissenschaftliche Professionskultur im Management, die Rezeption der ‚weichen‘, der sozialen Faktoren des ‚Marktmachens‘ vielfach behindert und eine technikzentrierte Produktionsorientierung die Kundenwahrnehmung erschwert. In den vorgestellten Kontrastfällen kann mit Bourdieu die hohe Bedeutung von sozialem und symbolischem Kapital, Aufbau und Pflege von Beziehungsnetzwerken für den Marktzutritt aufgezeigt werden und auch, wie es gelingen kann, soziales in ökonomisches Kapital zu verwandeln. Hans-Joachim Gergs knüpft daran die weitreichende These, dass generell in Zeiten größerer wirtschaftsstruktureller Umstellungen, beschleunigter

Innovationszyklen auf sich dynamisierenden Märkten im Globalisierungskontext soziales und symbolisches Kapital an Bedeutung gewinnen.

Soziales Kapital spielt auch bei der Entwicklung und Aufrechterhaltung von Netzwerken eine große Rolle. Zwar gestatten informelle Netzwerke, anders als in formalisierten – in der Regel vertraglich fixierten Kooperationsbeziehungen – auch asymmetrische, nicht-reziproke Partizipation, aber es liegt auf der Hand, dass die Intensität der Interaktionsbeziehungen und der Netzwerknutzen mit dem sozialen Kapital seiner Teilnehmer steigen muss. Das ist vor allem dann der Fall, wenn es sich um formelle Netzwerke handelt, die Udo Staber zu seinem Untersuchungsgegenstand gemacht hat, wobei sich allerdings die Schwierigkeit ergibt, sie von kontraktuellen Kooperationsverbänden abzugrenzen; denn die Übergänge sind hier fließend.

Der größere Einsatz von sozialem Kapital führt zu kosteneffektiven, innovationsfähigen und überlebensfähigen Netzwerken, es ist durch besseren Informationsfluss und Kontrollausübung charakterisiert und wird durch interpersonale Beziehungen mobilisiert. Staber plädiert dafür, in der Analyse von Unternehmensnetzwerken nicht nur die dyadischen Beziehungen zwischen einem Fokalunternehmen und den einzelnen Partnerorganisationen zu untersuchen, sondern auch die Netzwerkstruktur zweiter Ordnung, in der es auch um die in der Praxis wichtigen Beziehungen zwischen den einzelnen Partnerorganisationen geht. Eine notwendige Erweiterung der Untersuchungsperspektive sieht er auch darin, nicht nur die Interaktionsbeziehungen der Leitungsmanager der verschiedenen Netzwerkunternehmen zu betrachten, sondern vor allem die der zur Aufrechterhaltung der interorganisationalen Verbindungen faktisch zuständigen Akteure (boundary spanner). Staber entwickelt dazu ein Analyse-schemata, mit dem die Beziehungsstrukturen genauer erfasst und auf ihre Netzwerkrelevanz hin überprüft werden können. Da es sich bei Netzwerken aber um emergente Gebilde handelt, müssten neben den strukturellen Aspekten auch den prozessualen Rechnung getragen werden.

Die mentale Disposition und konzeptionelle Orientierung der ostdeutschen Manager hat in der Transformationsforschung eine wichtige Rolle gespielt. Der schnelle und umfassende Systembruch stellte die in einer zentralistischen Planwirtschaft sozialisierten Führungskräfte aus den Kombinatbetrieben in der Tat vor außerordentliche Herausforderungen. Dabei wurde zeitweilig diskutiert, ob die technokratische Grundorientierung der überwiegend ingenieur- und naturwissenschaftlich ausgebildeten Führungskräfte von gewissermaßen systemneutraler Funktionalität sein könnte, oder ob das mentale Erbe aus einer plangesteuerten Verteilungswirtschaft zu einer schwer überwindbaren Hürde bei der Adaptation an konkurrenzuelle Marktverhältnisse darstellen würde. Westdeutsche Investoren lösten dieses für sie praxisrelevante Problem in der Regel kurzerhand so, dass sie die Verantwortung für Produktion und Personal meist in den Händen ostdeutscher Führungskräfte beließen, Finanzen, Marktzuständigkeit und Gesamtleitung nach Möglichkeit aber westdeutschen Managern überantworteten.

Inzwischen liegen nun eine ganze Reihe unterschiedlicher Erhebungen vor, die Reinhard Lang in seinem Beitrag resümiert und durch umfangreiche eigene Erhebungen ergänzt. Sowohl die Entwicklungsperspektive in den Untersuchungen aus den 90er Jahren, wie auch eine stärkere analytische Differenzierung ergeben, dass man dieses einfache Interpretationsschema aus der Frühzeit des Transformationsprozesses in den neuen Bundesländern nicht mehr aufrecht erhalten kann. Es dominierten zwar nach wie vor Pflicht- und Akzeptanzwerte und eine ausgeprägte Aufgaben- und Betriebsorientierung, hedo-materialistische Orientierungen seien aber auf dem Vormarsch. In seinem Beitrag weist Lang darauf hin, dass die lange Zeit prädominante These von der Systemprägung der Manager in den 90er Jahren diese Differenzierungsprozesse nicht angemessen hat erkennen lassen. So gäbe es nicht nur Differenzen zwischen den Führungskräften aus Ost und West, auf den oberen und unteren Managementebenen, sondern auch zwischen Männern und Frauen, älteren und jüngeren Führungskräften. Gerade diese differenzierenden Entwicklungslinien sind es, die weitere Forschungen erforderlich und interessant machen.

Der Befund von Reinhard Lang, dass die Arbeits- und Betriebsorientierung ausgeprägtere Akzeptanzwerte ausweist als z. B. der Familienbezug dürfte kein rein ost-deutsches Phänomen sein, obwohl die familiäre Reproduktion der – nach wie vor weitgehend männlichen – Führungskraft erst die kontinuierliche Verausgabung auf bekannt hohem Niveau ermöglicht, wie kritische Soziologen verschiedentlich angemerkt haben. Cornelia Behnke und Renate Liebold gehen auf diesen Zusammenhang in ihrem Beitrag, der auf einem empirischen Projekt zum Thema basiert, näher ein. Die befragten Männer waren ganz überwiegend verheiratet und hatten mehrheitlich zwei bis drei Kinder. Sie arbeiteten alle „viel und gern“ und waren dadurch in der Regel 12 bis 14 Stunden außer Haus. Dieser für Führungskräfte als normal geltende Sachverhalt wird aber nun nicht mehr wie noch bis in die 70er Jahre hinein von der Partnerin klaglos hingenommen, sondern auf vielfältige Weise problematisiert. In der Mehrzahl der Fälle führt das zu schwierigen Balanceakten mit wiederholten Kriseninterventionen und einer Fülle von Legitimationsanstrengungen. Nur in einer Minderheit der Fälle akzeptieren die Frauen diese berufsbedingte Asymmetrie der sozialen Beziehungen, insbesondere dann, wenn sie selber kinderlos oder aber einen für sie ebenfalls attraktiven Beruf haben, der das Engagement auf eine eher symmetrische Basis stellt.

Die Propagandisten des footloos enterprise und der personifizierten global player sollten vielleicht einmal darüber nachdenken, ob für dieses Aktivitätsprofil überhaupt die sozialen Voraussetzungen bestehen, bzw. ob es nicht bloß als temporäre Phase aufstrebender Jungmanager Akzeptanz findet.

Die empirische Managementforschung, das ist wiederholt angemahnt worden, hat nach wie vor große Defizite. Peter Walgenbach und Anne Tempel weisen darauf hin, dass auf diesem Feld die Aktivitätsforschung, die Contentforschung (Identifikation der Arbeitsaktivitäten von Managern) und die Analysen über die Beschaffenheit der Stellen von Managern immer noch dominierten, der eigentliche Managementprozess aber weiterhin völlig unterbelichtet sei. Dieses Defizit erweitert sich dann, wenn man

gleichzeitig das Desiderat eines interkulturellen Vergleichs mit in Betracht zieht. In ihrem Aufsatz, der neben dem Resümee der Forschungslage auch theoretische und methodische Überlegungen für eine interkulturell vergleichende Managementforschung vorstellt, skizzieren sie zunächst knapp die wichtigsten Forschungsergebnisse auf den drei skizzierten Feldern. Sie benennen die jeweiligen Defizite und monieren insbesondere bei den Aktivitätsanalysen, dass dabei „der institutionelle und organisationsstrukturelle Kontext des Handelns der Manager (...) nahezu vollständig ausgeblendet“ werde, was letztlich auch als das charakteristische Defizit der anderen Studien gelten kann. Die Autoren schlagen daher vor, den konzeptionellen Rahmen theoretisch stringenter zu formulieren und mit Hilfe der Strukturierungstheorie von Anthony Giddens, die sich besonders für interkulturell vergleichende Analysen eigne, umfassender anzulegen. Methodisch soll dies auf dem Wege einer doppelten Analyse des strategischen Handelns und der institutionellen Rahmung erfolgen. Der Sozialwissenschaftler soll „durch die verstehende Rekonstruktion der Handlungen der sozialen Akteure Zugang zu deren ‚Welt‘“ finden und auf der anderen Seite mittels der institutionellen Analyse „die Strukturen, die dem handelnden Subjekt nach Giddens undurchsichtig sind bzw. nicht benannt werden oder benannt werden können“, aufdecken. Dieser Ansatz wird durch das Konzept des National Business Systems von Whitley ergänzt, dessen drei zentrale Bestandteile hervorgehoben werden: „die Charakteristika von Unternehmen als ökonomischen Akteuren, die Struktur der Marktbeziehungen zwischen ökonomischen Akteuren und die Kontroll- und Koordinationsysteme innerhalb von Unternehmen“. Zwar werde das Konzept wegen seiner funktionalistischen und systemischen Ausrichtung teilweise kritisiert, die Autoren halten es aber gleichwohl für eine taugliche Basis zur vergleichenden institutionellen Analyse. Abschließend formulieren die Autoren Forschungsfelder, auf denen insbesondere empirische Untersuchungen stattfinden sollten. Hierbei nennen sie insbesondere die sozialen Praktiken der Manager, von denen sie annehmen, dass sie in der Folge von Lean Management, Shareholder Value und anderen Konzepten der letzten Jahre Veränderungen erfahren haben, die die Annahme plausibel machen, „inwieweit bisher bestehende und auf kulturelle Einflussfaktoren zurückzuführende Unterschiede zwischen Managementpraktiken zwischen verschiedenen Ländern verschwinden“ oder entsprechend den institutionellen Rahmenbedingungen oder verschiedenen Business Systems modifiziert werden.

Auf Basis verschiedener empirischer Erhebungen, mit Schwerpunkt auf der Rekrutierung und den Karriereverläufen der Vorstandsvorsitzenden in den hundert größten deutschen, französischen, britischen und US-amerikanischen Muttergesellschaften und ebenso vielen Töchtern in den vier Ländern geht Michael Hartmann der Frage nach, inwiefern es im Zuge der Internationalisierung der großen Unternehmen auch zu einer parallelen Internationalisierung der Manager gekommen sei. Ähnlich wie schon Ruigrok und van Tulder (1995) kommt auch Hartmann zu dem ernüchternden Ergebnis, dass von einer wirklichen Internationalisierung ein cross-national-management keine Rede sein kann. Nur wenn man genauer hinschaut, gäbe es gewisse Unterschiede; so haben Manager aus deutschen und britischen Großunterneh-

men verglichen mit US-amerikanischen und französischen mehr Auslandserfahrungen, die in der Tendenz sogar noch zunehmen, während in amerikanischen und französischen sogar ein Rückgang zu bemerken sei. Die Gründe lägen in der hohen Stabilität der nationalen Karrierepfade und der Ausbildungsstrukturen, wenngleich die sozialen Rekrutierungsmechanismen ähnlich selektiv seien, aber keine Internationalisierungsimpulse lieferten.

Mit dem internationalen Vergleich, den Markus Pohlmann zwischen der ökonomischen Struktur, dem Management und der Organisationskultur von Südkorea und Taiwan vornimmt, möchte der Autor einen Beitrag zur Bestimmung der kapitalistischen Entwicklungspfade der beiden asiatischen Länder leisten und auf die vielgestellte Frage antworten, ob es sich hierbei um innovative Kapitalismusformen handle. In der euro-amerika-zentrierten Debatte ist in der Tat in der letzten Zeit die asiatische Entwicklung wieder etwas in den Hintergrund getreten, nachdem die grandiosen Wirtschaftserfolge der 80er und frühen 90er Jahre durch die Krise in einigen südasiatischen Ländern und die Stagnation Japans etwas verblasst und deren Nimbus als dynamischste Region der kapitalistischen Welt geschmälert haben. Markus Pohlmann untersucht die unterschiedliche Stellung der beiden Länder in ihrer Rolle als semiperiphere Ökonomien, die in einer bestimmten Beziehung zu den Zentrumsökonomien stehen. Der Aufstieg von Niedriglohnländern zu weltwirtschaftlich integrierten Finalproduzenten vollzog sich in beiden Ländern auf unterschiedlichen organisatorischen und wirtschaftsstrukturellen Grundlagen. In Südkorea dominieren die hierarchisch koordinierten Großunternehmensgruppen (Chaebol), während in Taiwan eher kleine und mittlere Familienunternehmen die Wirtschaftsstruktur ausmachen. Die chinesischen Unternehmen hatten durch ihre Clan-Netzwerke freilich ein hohes Maß an Elastizität und Flexibilität ausgebildet. Diese unterschiedliche Struktur zieht auch unterschiedliche Produktionsmuster, Strategietypen und Markteintrittspolitiken nach sich, die gleichwohl beide in hohem Maße erfolgreich waren. Dabei zeigt sich, dass die geschlossene Elitenstruktur in Südkorea zu größeren Spannungen führte, als die hohe Elitenzirkulation und offene Elitenstruktur in Taiwan. Insofern konnte in Taiwan die für Korea typische Kluft zwischen Strategie und Organisationsstruktur der Chaebol vermieden werden. Ob die staatliche Intervention in Südkorea zur Aufbrechung dieser verkrusteten Chaebol-Strukturen von Erfolg gekrönt ist, lasse sich gegenwärtig noch nicht beantworten, während für Taiwan der inkrementale und sukzessive Wandel in Richtung auf eine Mittelschichtsgesellschaft von größerer Kohärenz sei. Markus Pohlmann kommt abschließend zu der Auffassung, dass sich eine Pfadabhängigkeit kapitalistischer Entwicklung erkennen lasse und die beiden Schwellenökonomien auf den Konkurrenz- und Konvergenzdruck der Weltwirtschaft unterschiedlich reagieren.

Abschließend reflektiert Markus Pohlmann vor theoriehistorischem Hintergrund Manager und Management in ihrem organisatorischen und sozioökonomischen Kontext, um deren Funktion und Forschungsperspektiven für die Managementsoziologie zu benennen. Im Gegensatz zur systemtheoretisch inspirierten Obsoleszenz von Herrschaft und dessen begriffliche Auflösung in Ungewissheit, plädiert er dafür, weiterhin

am analytischen Begriff festzuhalten, da z. B. Führungsprobleme per se auch Herrschaftsprobleme seien. Nur so auch sei der gesellschaftliche Rückbezug des Managementhandelns gewährleistet, denn die „manageriale Gestaltung von Entscheidungsprozessen hängt am Tropf gesellschaftlicher Orientierungen.“

Und dieser Zusammenhang ist gerade durch die Umstände und Folgen der fundamentalen Krise im American business system besonders evident geworden.

## *Literatur*

- Altvater, A./ Mahnkopf, B. (2002): Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Djelic, M. L. (1998): Exporting the American Model. The Post-War-Transformation of European Business. Oxford:University Press.
- Dore, R. (2000): Stock Market Capitalism. Welfare Capitalism. Japan and Germany versus the Angol-Saxons. Oxord: University Press.
- Fukuyama, F. (1995): The Social Trust, the Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York: The Free Press.
- Fukuyama, F. (1992): The End of History. New York: The Free Press.
- James, H. (1997): Rambouillet, 15. Nov. 1975. Die Globalisierung der Wirtschaft. München: Deutscher Taschenbuchverlag.
- Kitschelt, H./Lange, P./Marks, G./Stephens, J.-D. (1999): Continuity and Change in Contemporary Capitalism. Cambridge: University Press.
- Piore, M./ Sabel, C.F. (1985): Das Ende der Massenproduktion, Berlin.
- Reich, R. B. (1991): The Work of Nations. New York: Alfred A. Knopf, Inc.
- Ruigrok, W./ van Tulder, R. (1995): The Logic of international Restructuring, London/ New York.
- Scherrer, C. (1999): Globalisierung wider Willen? Die Durchsetzung liberaler Außenwirtschaftspolitik in den USA. Berlin: Edition Sigma.
- Yergin, D./ Stanislaw, J. (1998): Commanding Heights: The Battle between Government and the New Market Place that ist remaking the Modern World. New York: Simon and Schuster.

## II. Management, Organisation und Umwelt

### Warum boomt die Managementberatung - und warum nicht zu allen Zeiten und überall? <sup>1</sup>

Michael Faust

#### *1. Einleitung*

Die Erfolgsgeschichte der Unternehmensberatung weltweit, wie in Deutschland ist beeindruckend. „Der Beratermarkt boomt“ (Maas u.a. 1992, S. 2). Die „Consulting Explosion“ (Ernst/Kieser 1999) hat zwei aufeinander bezogene Erscheinungsformen. Zum einen beeinflussen Beratungsunternehmen die Entwicklung des Managementwissens maßgeblich. Zum anderen drückt sich der Beratungsboom in wachsenden Umsatz-, Gewinn- und Mitarbeiterzahlen der Beratungsfirmen aus und damit in einer wachsenden Inanspruchnahme ihrer Dienstleistungen. Alle Mess- und Zurechnungsprobleme im einzelnen einmal beiseite gelassen (vgl. Ernst/Kieser 1999; Ittermann 1998; Ittermann/Sperling 1998) vollzieht sich das Wachstum über eine thematische und konzeptionelle Ausdifferenzierung und über die Ausweitung auf immer neue, bislang als beratungsresistent geltende Gebiete der Organisationslandschaft (vgl. auch Howaldt 1996; Faust 1998a). Die Unternehmensberatung ist ein besonders dynamischer Teil des insgesamt wachsenden und sich seinerseits ausdifferenzierenden Sektors unternehmensbezogener Dienstleistungen (vgl. Sperling/Ittermann 1997, S. 6).

Innerhalb der Unternehmens- und Organisationsberatung gelingt es einer besonderen Gruppe das allgemeine Managementwissen zu beeinflussen und auf dieser Basis in wachsendem Umfang in Beratungsprozesse eingeschaltet zu werden. Diese Doppelrolle spielt die „große“ Unternehmensberatung, die sich in den Feldern des „general management und strategy consulting“ bewegt und „holistische“ Zugänge zu Problem-diagnose und Lösungen verspricht (Ernst/Kieser 1999, S. 3). Sie konzentriert sich auf den Sektor der Groß- oder zumindest größeren Unternehmen als Kunden. Wir nennen dieses Segment im folgenden auch kurz Managementberatung. Sie zieht die größte öffentliche, aber auch wissenschaftliche Aufmerksamkeit auf sich. Wir wollen uns im folgenden auf dieses Segment der Beratungslandschaft konzentrieren. Andere Segmente der Unternehmens- und Organisationsberatung, deren Wachstum teilweise auf die gleichen Ursachen zurückgeht, stehen teils in komplementären, teils in konkurrierenden Beziehungen zur Managementberatung. Als „Prozess-“, oder „Umsetzungsberater“, als „Trainer“ und Personalentwickler profitieren sie indirekt vom Wachstum

---

<sup>1</sup> Der Aufsatz entstand im Rahmen des von der DFG geförderten Projekts „Wachstum und sozialer Funktionswandel der Unternehmensberatung“ (Antragsteller Prof. Dr. Ch. Deutschmann), das der Autor noch am Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. in Tübingen bearbeitete.



der Managementberatung, indem sie im Rahmen strategischer Projekte ergänzend hinzugezogen werden oder als reflexive Beratung auf der Grundlage der Ergebnisse (vorgängiger) strategischer Beratungsprojekte ins Spiel kommen. Andere Anbieter unternehmensbezogener Dienstleistungen (IT-Branche, Wirtschaftsprüfung, Investmentbanking) drängen in den Bereich der strategischen Managementberatung, wie auch klassische Managementberatungen zunehmend IT-Beratung, Corporate Finance und Mergers & Acquisitions zu ihrem Metier erklären.<sup>2</sup> Die Konzentration der Erklärung des Beratungsbooms auf die Managementberatung erfasst aus verschiedenen Gründen die besonders relevanten Phänomene.

Die großen, zumeist international operierenden Beratungsunternehmen weisen die größten Zuwachsraten auf. Sie wachsen zudem durch Zukäufe und Zusammenschlüsse (vgl. Ittermann/Sperling 1998; Gerybadze 1991; Rall 1991). Die 20 größten Beratungsgesellschaften deckten 1997 in Deutschland bereits 63% des gesamten Umsatzes ab, bei steigender Tendenz (Capital 11/98). Diese Gesellschaften weisen am ehesten Stabilität auf, während der breite Markt der kleinen und mittleren, oftmals eng spezialisierten Beratungsunternehmen durch eine erhebliche Fluktuation durch Marktein- und -austritte und Übernahmen gekennzeichnet ist (vgl. unter anderem Keeble/Schwalbach 1995, Clark 1995). Diese Beratungsgesellschaften erfüllen auch am ehesten die Voraussetzungen, um als „Supra-Experte“ (Ernst/Kieser 1999) wahrgenommen zu werden, weil sie glaubhaft machen können, sowohl über das ausdifferenzierte und spezialisierte Wissen der einzelnen Expertengruppen zu verfügen und intern abzubilden als auch eine „comprehensive view of managerial problems“ zu entwickeln (ebd., S. 6). Nur diese Beratungsunternehmen sind in der Lage, in relevantem Umfang in den transorganisationalen Arenen und Netzwerken zu agieren und den generellen Managementdiskurs zu beeinflussen (vgl. näher Faust 1999a). Nur dadurch können sie zu „Händlern auf zwei Ebenen“ (double-dealing agents) werden, die ihre Klienten durch die „Irrgärten“ führen, die sie um so besser kennen, da sie in erheblichem Maße an ihrem Aufbau beteiligt waren (Dezalay 1993, S. 204). Nur die großen und weltweit tätigen Beratungsfirmen mit Verbindungen zu den wichtigen Wirtschaftsführern und „exzellenten Unternehmen“ der Welt<sup>3</sup>, sowie den international renommierten Forschungs- und Ausbildungsstätten des Managementnachwuchses

---

<sup>2</sup> Es handelt sich somit allein schon deswegen um ein „bewegliches Ziel“, weil sich im Zeitablauf (und durch die Berater selbst beeinflusst) die Definition dessen, was als strategisch gilt, permanent wandelt. Erst recht gilt dies natürlich für das „Plastikwort“ (Poerksen) „ganzheitlich“ oder „holistisch“. So können Themenfelder und Wissensbestände, die lange Zeit eng „technisch“ definiert wurden bzw. als Spezialwissen galten, später zu einem strategischen Thema avancieren (z.B. heute das „Internet“ oder US-GAAP).

<sup>3</sup> Nach Angaben der Zeitschrift „Capital“ (11/1998, S. 42) kennen McKinsey-Berater in Deutschland 80 der 100 größten Unternehmen von innen. Weltweit berät McKinsey drei Viertel der 100 größten Konzerne und kann vor allem im Mutterland auf ein exquisites Alumni-Netzwerk zurückgreifen.

sind in der Lage, die nötige Reputation aufzubauen (vgl. auch Faust 1999a), die zu einem entscheidenden Einschaltungskriterium wird (vgl. unter anderem Dawes u.a. 1992; Clark 1995; Gerybadze 1991; Kaas/Schade 1995). Die Reputation stützt nicht nur die Erwartung der Klienten nach Orientierung in unsicheren Entscheidungssituationen, sondern zugleich die Erwartung, jedwede Entscheidung gegenüber internen und externen Adressaten besser legitimieren zu können.

Wie ist der Beratungsboom zu erklären? Zur Beantwortung dieser Frage will der vorliegende Aufsatz beitragen. Dazu stellen wir einleitend eine in der einschlägigen Literatur, aber auch in Alltagsdeutungen wiederkehrende Erklärung vor, die im Kern mit steigender Komplexität und Unsicherheit argumentiert, die es Managern nahe legt, sich auf den Rat von Beratern einzulassen (2). Wie sich zeigt, ist diese Erklärung aber raum-zeitlich unspezifiziert. Sie ist so allgemein richtig, dass sie im Grunde für die gesamte historische Phase der Herausbildung der modernen Großorganisationen, wenn nicht für die Moderne schlechthin Gültigkeit beanspruchen könnte. Im darauffolgenden Abschnitt (3) präsentiere ich einige Befunde, die zeigen, dass sich die Managementberatung nicht in allen, prinzipiell durch diese Erklärung abgedeckten westlichen industriekapitalistischen Länder über diesen Zeitraum kontinuierlich entwickelt hat. Kurz: Es gibt erhebliche Unterschiede in der raum-zeitlichen Verbreitung des Phänomens. Deswegen müssen ergänzend und spezifizierend historisch-institutionelle Erklärungsansätze herangezogen werden. Im 4. Abschnitt diskutiere ich solche Erklärungen für einige der Unterschiede in der Entwicklung der Managementberatung im Ländervergleich bzw. im Zeitvergleich. Daraus ergibt sich die Erkenntnis, dass der relativ späte Aufschwung der Managementberatung in Deutschland damit erklärt werden kann, dass hier zuvor das spezifische Institutionengefüge Äquivalente für Funktionen zur Verfügung stellte, die in anderen Ländern, namentlich des angelsächsischen Raums, Managementberater übernahmen bzw. zugeschrieben bekamen. Im 5. Abschnitt diskutieren wir dann die Gründe, warum es grob datiert ab Mitte der 70er Jahre auch in Deutschland zu einem Aufstieg der Managementberatung kam. Dies wird mit einer Erosion des bundesdeutschen Institutionengefüges erklärt, zu der die sich entwickelnde internationale Managementberatung zunehmend selbst mit beiträgt. Unter diesen Bedingungen entwickelt sich jene Dynamik, die die im 2. Abschnitt vorgestellten Erklärungen im Blick haben.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Grundlage des Aufsatzes sind Befunde der international und historisch vergleichenden Governance-Forschung und der Management- und wissenssoziologischen Forschung, die durch eine Reinterpretation und wechselweisen Bezug - so hoffen wir - neue Blicke eröffnen. Zu den aktuelleren Entwicklungen gehen auch eigene empirische Vorarbeiten ein, auf die überwiegend über andere Veröffentlichungen und nur sehr sparsam illustrierend Bezug genommen wird.

## **2. Komplexitätssteigerung von Organisationsumwelten und Organisationen**

Das geläufigste und zugleich allgemeinste Argument für den steigenden Bedarf nach Beratung, das in der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur, aber auch in vielen Alltagserklärungen der beteiligten Akteure in Management wie Beratung zu finden ist, verweist auf die steigende Komplexität und Dynamik der organisatorischen Umwelt und die damit verbundene Unsicherheitsbelastung der Akteure. Globalisierung der Märkte, die Entstehung neuer Technologien, insbesondere der Informationstechnologie, die Deregulierung von Märkten und die steigende Wettbewerbsintensität sind die konventionellen Stichworte, mit denen steigende Komplexität und Dynamik der Umwelt umschrieben werden. „Die Expansion der organisationsbezogenen Beratungsdienstleistungen (...) profitiert von der höheren Unkalkulierbarkeit und dem zunehmenden Risiko von Entscheidungen in Organisationen“ (Wimmer 1991, S. 57).

Clark (1995, S. 5) kommt zu einer ähnlichen Diagnose der Gründe für die Entstehung des Beratungsbedarfs. „Thus, a consensus is beginning to emerge among many management commentators, which suggest that for most organizations the traditional dichotomy between stable and turbulent environments is no longer relevant. Instead, for the majority of organizations environments have become increasingly uncertain, turbulent and unpredictable. In response to these changed, and constantly changing, circumstances, organizations are having to embark on programmes of radical change; they are having to reinvent themselves (ebd., S. 3). Clark beschreibt in der Folge die in der präskriptiven Literatur wie in einigen neueren Forschungen thematisierten „new forms of organization, new attitudes and new behaviours“, die herausgebildet werden müssen, um zukünftigen Erfolg im Wettbewerb zu gewährleisten. „So there is not simply a need to change from structure A to structure B but to a situation of constant change and responsiveness where even the ways of changing are changing“ (ebd., S. 5). Clark macht darauf aufmerksam, dass die Vorschläge über die Art und Weise, wie auf den Wandel der Umweltbedingungen zu reagieren ist, schon von den Lösungsvorschlägen der Beratungsindustrie geprägt ist: „Managers, as they face increased competitive pressure resulting from deregulation, reduced product life cycles, differentiated markets, globalization and so forth, are exposed to the siren voices of management commentators and consultants telling how they must change radically to meet these new demands“ (ebd.). Aber die Sirenenklänge der Managementkommentatoren und Unternehmensberater vermitteln nicht nur ein sich immer wieder wandelndes Wissen darüber, was zu tun ist, sondern diese Wissensanbieter tragen in gewichtigem Umfang zu eben den Situationsdeutungen „unsicherer, turbulenter und unvorhersagbarer Umwelten“ bei, die jene Lösungen nahe legen, die in der Folge empfohlen werden (vgl. näher Faust 1998a,b, 1999a). So war und ist zum Beispiel die führende Beratungsfirma auf dem Gebiet des General Management, McKinsey, in erheblichem Maße an der Herausbildung der Deutungen über eine neue Phase der Globalisierung (über ihren „Starautor“ Keniichi Ohmae; vgl. Kipping/

Sauviat 1996, S. 1 f.) und die Entwicklung der internationalen Finanzmärkte beteiligt (vgl. unter anderem Bryan/Farell 1997; Copeland/Koller/Murrin 1998).<sup>5</sup> In dem Maße, in dem die Akteure in den Unternehmen solche Situations- und Problemdeutungen Ernst nehmen und die daraus abgeleiteten Maßnahmen hinsichtlich Unternehmensstrategien und -strukturen einleiten, erzeugen sie eben jene Dynamik und Komplexität der Umwelten anderer Organisationen, die diesen dann als objektive Veränderungen entgegentreten und damit die ursprünglichen Situationsdeutungen wie die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen plausibel und unvermeidlich machen.

*Bedarf nach Unternehmensberatung als Ergebnis wechselseitiger Steigerung von gesellschaftlicher und organisatorischer Differenzierung und Komplexität*

Ernst und Kieser (1999, S. 3 ff.) kritisieren die gängige Erklärung, dass die steigende Komplexität das Management zwingt, Expertenrat zu suchen, als zumindest unzureichend. Sie erklären die steigende Komplexität und Dynamik als Ergebnis moderner Gesellschaftsentwicklung. Funktionale Differenzierung und Spezialisierung, obwohl auf die Reduktion von Komplexität gerichtet, erzeugt paradoxerweise steigende Gesamtkomplexität. „As paradoxical as it may sound: functional differentiation implies that complexity is increased through efforts aiming at its reduction. And, as we will see, consulting owes its enormous growth to this paradox“ (ebd., S. 4). Diese Entwicklung hat eine Parallele in der Entwicklung der Organisationen, deren interne Komplexität durch Differenzierung und Spezialisierung gesteigert wird, so dass immer mehr spezialisierte Subsysteme und Expertengruppen dazu beitragen, dass die Umwelt der Organisationen selbst wiederum als komplex und dynamisch wahrgenommen wird. Spezialisierte Tätigkeiten entwickeln sich zu organisationsübergreifend tätigen professionellen oder quasi-professionellen Gruppen, die ihrerseits dazu beitragen die Notwendigkeit der spezialisierten organisatorischen Subsysteme zu begründen. Im Bildungs- und Wissenschaftssystem bilden sich ebenfalls Spezialisierungen heraus, die entweder die organisationsbezogenen Spezialisierungen aufgreifen oder solche begründen helfen. „A scientific discourse is added to the dis-

---

<sup>5</sup> Das 1996 auf englisch und 1997 auf deutsch erschienene Buch von Bryan/Farell „Market Unbound“ (deutsch: „Der entfesselte Markt. Die Befreiung des globalen Kapitalismus“) ist aus einem Forschungsprojekt am McKinsey Global Institute mit Unterstützung der „McKinsey Financial Institutions Practice Group“ entstanden. Das Team arbeitete unter der Leitung einer Kommission, dessen Vorsitz Robert Glauber inne hatte, ein ehemaliger stellv. Staatssekretär im US-Finanzministerium, jetzt an der Harvard Kennedy School of Government. Martin Baily war einer der Experten in der Kommission, ein früherer Mitarbeiter des Brookings Institute und nunmehr beim President's Council of Economic Advisors tätig. McKinsey-Vertreter streichen den „unheimlichen Einfluss“ heraus, den „die Firma“ auf die amerikanische Regierung in diesem Politikfeld ausgeübt habe. Kurz: McKinsey deutet die „globalisierte“ Unternehmensumwelt, befördert beratend die „Globalisierung“ der Finanzmärkte und berät hernach die Unternehmen, mit den Folgen umzugehen: double dealing agents.

course of practice. These interlocking discourses unfold a particular dynamic as all parties involved have a natural interest in expanding the specialization they serve and as they are able to mutually support these interests. A multitude of ever more complex techniques which are supposed to lead to advances in effectiveness are spurned out; the speed of innovation is continuously accelerated“ (ebd., S. 6). Der Aufbau einer jeden spezialisierten Abteilung oder Funktion dient der Unsicherheitsabsorption (vgl. auch Berger 1984), der Abschirmung der Organisation von der Komplexität der externen Umwelt (Ernst/Kieser 1999, S. 6) und ermöglicht damit effizienzorientierte Rationalisierung im technischen Kern, indem Unsicherheitsbearbeitung in verschiedenen Subeinheiten in Bezug auf verschiedene institutionalisierte Umwelten „lokalisiert“ wird (Thompson 1967). Dies wirft zugleich aber das immer drängendere Problem auf, wie die ausdifferenzierten Subeinheiten koordiniert und integriert werden können und wie die unterschiedlichen, teilweise sich widersprechenden Rationalitätsmaßstäbe, zumindest temporär versöhnt werden können. Dieses Problem stellt sich vor allem für das Top-Management: „(...) it becomes more and more difficult to understand and control the complex and highly specialized systems of knowledge created through functional differentiation“ (Ernst/Kieser 1999, S. 6).

Dies ist der Punkt, an dem das Bedürfnis nach einem „Supra-Experten“ entsteht, einem Agenten, „who is able to make decisions based on a holistic understanding of a given problem. This requires the possession of sufficient knowledge to judge the advice given by experts, but it is also necessary to be independent from the interests of specialized departments. We argue that in many cases, external consultants are expected to fulfill this need“ (ebd., S. 6). Die erwünschte und aus Sicht des einzelnen Managers vielfach auch vorübergehend empfundene Reduktion von Komplexität wird aber auf mittlere Sicht notwendigerweise enttäuscht. Vielmehr erhöht das Hinzutreten des neuen Akteurs die Komplexität insgesamt und dann - in der nächsten Runde gewissermaßen - für den einzelnen Manager, auch wenn dieser momentan den Beratungsprozess als Orientierungshilfe und Unsicherheitsreduktion wahrnimmt. Hierzu tragen verschiedene Faktoren bei: die interne Spezialisierung der Beratungsanbieter selbst, die nahezu unbegrenzten Möglichkeiten der Neukombination vorhandenen Expertenwissens durch die Berater, die aktive Rolle, die Berater bei der permanenten Weiterentwicklung des Managementwissens und von Managementmoden spielen, dessen Vielfalt ihrerseits wieder Beratung bei der Anwendung des neuen Wissens nahelegt und die ebenfalls durch die kommerziellen Interessen der Berater und ihrer Konkurrenz untereinander erzeugte Neigung derselben, die Wahrnehmung von Komplexität bei den Klienten zu steigern, um erneut Bedarf für Beratung zu erzeugen (vgl. ebd., S. 7).

Soweit ergibt sich das Zwischenergebnis, dass die von Ernst und Kieser (1999) präsentierte modernisierungs- oder differenzierungstheoretische „Makro“-Erklärung in der Lage ist, relevante Aspekte des Beratungsbooms zu erklären. Pointiert zusammengefasst erklärt sie den Bedarf, der den Beratungsboom stützt, aus einer wechselseitigen Steigerung von Komplexität durch gesellschaftliche und organisatorische Differenzierung, während die dadurch ins Spiel kommenden Supra-Experten immer

nur vorübergehende „Erleichterung“ bzw. Entlastung bringen, letztlich aber eine Dynamik des permanenten Wandels in Gang setzen, die nicht mehr zu stoppen scheint.

### ***3. Raum-zeitliche Eingrenzung des Beratungsbooms und Präzisierungsbedarf von Erklärungen***

Die referierten Erklärungen für den Beratungsboom, die im Kern mit Komplexitätssteigerung argumentieren, sind nicht explizit raum-zeitlich spezifiziert, implizit unterstellen sie aber dennoch eine besondere Phase der Gesellschafts- und Organisationsentwicklung, in der erstmals drängend das Bedürfnis nach externer, kommerzieller Managementberatung in der Figur des „Supra-Experten“ (Ernst/Kieser 1999) oder einer „Neuen Reflexionselite“ (Deutschmann 1993) entsteht. Wir präsentieren erst einmal einige Befunde zur näheren zeitlichen Eingrenzung des Beratungsbooms und zeigen, dass die Managementberatung sich diskontinuierlich entwickelt hat, in verschiedenen Ländern zu unterschiedlichen Zeitpunkten entstanden ist und dass sich diese Unterschiede über lange Zeiträume erhalten haben. Diese Befunde nähren einen „Anfangsverdacht“ auf institutionelle Erklärungsfaktoren.

#### *Unterschiedliche Entstehungszeitpunkte der Managementberatung in verschiedenen Ländern und diskontinuierliche Entwicklung*

Hinsichtlich der historischen Einordnung ist erst einmal darauf hinzuweisen, dass die Managementberatung nicht über den gesamten Zeitraum kontinuierlich gewachsen ist, in dem die modernen Großunternehmen entstanden sind und sich ausdifferenziert haben. Namentlich der Zeitraum, der durch eine „Explosion“ der Beratung gekennzeichnet ist, ist sehr viel kürzer. Er wird zumeist auf den Zeitraum der späten 70er und frühen 80er Jahre bis heute datiert (vgl. unter anderem Mitchell 1994; Keeble/Schwalbach 1995; Kipping 1996).

„While in 1980, less than five consultancy firms with more than 1000 consultants existed, in 1997 there were more than 30. In simple terms, this implies that 80 percent of all consulting experience was generated in the years between 1980 and 1997 and only 20 percent in the period from 1886 (when the first consultancy was started) to 1980 (Canback, 1998)“ (Ernst/Kieser 1999, S. 2).

In *Europa* hat sich die Managementberatung erst wirklich mit der internationalen Expansion der U.S.-Beratungsgesellschaften etabliert, die ihren amerikanischen Kunden nach Europa folgten und Zug um Zug vor allem größere europäische Unternehmen dazugewannen (vgl. Kipping/Sauviat 1996; Keeble/Schwalbach 1995; Gerybadze 1991; McKenna 1995, 1995). Die heute größte Managementberatung deutschen Ursprungs Roland Berger entstand erst 1967, dessen Gründer zuvor vier Jahre bei der Boston Consulting Group gearbeitet hatte. Erst ab Mitte der 70er Jahre entwickeln sich in Europa Beratungsmärkte für Strategie- und Organisationsberatung in bemerkenswerten Ausmaß (vgl. Gerybadze 1991; Kipping 1996).

Die absoluten Zahlen geben einen Eindruck von den vor diesem Zeitraum noch bescheidenen Ausmaßen der großen Beratungsgesellschaften in Europa. Zum Beispiel

hatte McKinsey 1962 in ganz Kontinentaleuropa 5 Berater unter Vertrag, 1966 waren es 26, bis 1969 dann 91 (vgl. McKenna 1996). 1997 verzeichnet McKinsey alleine in Deutschland 1250 Berater (nach Lünendonk-Liste).

Auch in den USA, dem Mutterland des Management Consulting, wächst die Managementberatung nicht gleichmäßig über den gesamten Zeitraum von der Gründung der ersten Management Consulting-Firma Arthur D. Little (ADL) 1886 bis heute, sondern diskontinuierlich. Viele der „klingenden“ Namen der amerikanischen Beratungslandschaft wurden deutlich später als ADL gegründet. Die auch heute noch bekannte Gesellschaft Booz, Allen & Hamilton (weltweit 1994 auf Platz 6 im Ranking, vgl. Kipping/Sauviat 1996, S. 34) folgte 1914 ADL nach; 1926 entstanden McKinsey und A.T. Kearney. Die Boston Consulting Group (BCG) wurde erst wesentlich später im Jahre 1963 gegründet. Der ehemalige BCG-Berater Bill Bain gründete Bain & Company 1973 (vgl. McKenna 1995, Manager Magazin 10/1998). Die erste Phase von der Erstgründung einer Gesellschaft 1886 bis zu den 30er Jahren war durch ein langsames Wachstum gekennzeichnet. So kam Edwin Booz, der Gründer von Booz, Allen & Hamilton die ersten 12 Jahre mit einem einzigen weiteren Berater aus (vgl. McKenna 1995, S. 54). „It wasn't until the 1930s that management consulting firms grew beyond a few founding partners and established branches in new cities“ (ebd.). Erst dann setzte ein merklicher Aufschwung ein. Dies lässt sich am Wachstum der bekannteren Firmen aus dieser Zeit nachzeichnen, spiegelt sich aber auch in den allgemeinen Branchendaten. „Between 1930 and 1940, the number of management consulting firms grew, on average, 15% a year from an estimated 100 firms in 1930 to 400 firms by 1940“ (ebd.). Ein zeitgenössische Beobachter registrierte 1938, dass fast unmerklich die professionelle Managementberatung zu einer „wichtigen Institution“ der amerikanischen Geschäftswelt geworden ist. Während zuvor schon „management engineers“ zur Analyse und Lösung begrenzter technischer Probleme eingesetzt wurden, änderte sich in den 30er Jahren der Charakter und Einsatzzweck der Beratung hin zur General-Management-Beratung: „by the 1930s, hundreds of large corporations (...) routinely hired management engineers to improve their organization's overall strategy, structure and financial performance“ (ebd.). Wie es dazu kam und warum es nur in den USA geschah, soll uns gleich noch näher beschäftigen. Hier genügt erst mal als Merkposten, dass es unterscheidbare Phasen in der Entwicklung der Managementberatung gibt und dass diese national (hier im Vergleich zwischen den USA und Europa/Deutschland) unterschiedlich verläuft.

### *Anhaltende Unterschiede in der Bedeutung der Unternehmensberatung im Ländervergleich*

Auf unterschiedliche institutionelle Arrangements, die sowohl den Bedarf nach externer Beratung als auch die Formen ihrer Befriedigung beeinflussen, deutet der bis heute unterschiedliche Institutionalierungsgrad der Unternehmensberatung in verschiedenen Ländern hin. So ist die Verankerung der Unternehmensberatung in den europäischen Marktschwergewichten *Großbritannien, Deutschland und Frankreich* gemessen an den Kennziffern „Honorare im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt“

und „Berater bezogen auf eine Million Einwohner“ deutlich verschieden. Während in Großbritannien die mit dem Bruttoinlandsprodukt gewichteten Honorare 1995 bei 0,266% liegen, betragen sie in Deutschland 0,164% und in Frankreich nur 0,119%. In Großbritannien kommen 271 Berater auf eine Million Einwohner, in Deutschland 172 und in Frankreich 145 (vgl. Kipping 1996, S. 19 nach Daten von Management Consultant International, 8/1996). Großbritannien nimmt innerhalb Europas traditionell eine Sonderstellung ein, da dieses Land schon am Ende des Zweiten Weltkriegs den am weitesten entwickelten europäischen Beratungsmarkt aufwies, was sich als ein wesentliches Hindernis für die Versuche amerikanischer Gesellschaften erwies, unmittelbar nach dem Krieg dort Fuß zu fassen (vgl. Kipping 1996, S. 13). Großbritannien war auch das Einfallstor und gewissermaßen der Testmarkt für die amerikanischen Beratungsgesellschaften, als sie ihren U.S.-Kunden in den 60er Jahren nach Europa folgten und vor allem mit der Propagierung der „multi-divisionalen Struktur“ erste Erfolge bei europäischen Großunternehmen verzeichneten (vgl. McKenna 1996; Kipping 1996; Dyas/Thanheiser 1976). Auch über den Zeitraum, in dem sich Zug um Zug die amerikanischen Beratungsunternehmen in Europa etablierten, erhielten sich die Unterschiede zwischen Frankreich, Deutschland, und Großbritannien, sowohl was den Durchdringungsgrad mit externer Beratung angeht, als auch was die Auftraggeber, Adressaten, Themenfelder und Berater-Klienten-Interaktion angeht.

Im *Vergleich mit den USA* sind die europäischen Länder, selbst der Spitzenreiter Großbritannien unter den großen Ländern, aber immer noch „unterentwickelt“, wie die Bewertung in der populären Theorie lautet, nach der man in den USA die um 10 Jahre früher erreichte unvermeidliche Zukunft Europas erkennen kann (vgl. Hamerschmidt 1964; Nolan 1994; Servan-Schreiber 1968). Während in West-Europa durchschnittlich die Honorare nur 0,2% des Bruttoinlandsprodukts erreichen, liegt der entsprechende Wert in den USA bei rund 0,5%, wiewohl Europa (und vor allem der Rest der „globalisierten“ Welt, namentlich Asien) aufgeholt hat und seit geraumer Zeit die höheren Wachstumsraten aufweist (vgl. Handelsblatt 14.10.1999).

*Japan* hingegen, das sich in den 80er Jahren anschickte, zur neuen Vorbildnation für wirtschaftliche Prosperität und Managementfähigkeiten zu werden, und dessen Exporterfolge amerikanischen wie europäischen Managern Alpträume bereiteten, hat nicht nur keine einzige im internationalen Konzert mitspielende Beratungsgesellschaft hervorgebracht. Selbst das Wissen um seine Stärken wurde überwiegend von amerikanischen Managementdenkern und Gurus „entdeckt“ und von den transnationalen Beratungsgesellschaften verbreitet (vgl. Womack u.a. 1991 und die daran anschließende ausufernde „Lean“-Literatur). Auch in Japan selbst ist die Unternehmensberatung kaum institutionalisiert; obwohl einzelne amerikanische Berater in den 50er Jahren (vor allem Deming, der „Vater“ des „Total Quality Management“) bei der Verbreitung amerikanischer Managementkonzepte eine erhebliche Rolle spielten, wurden diese Impulse doch in der Folge in den japanischen Institutionen in einen eigenen Weg „übersetzt“, um dann später als vorbildhaftes „japanisches Management“ entdeckt zu werden. Die geringe Bedeutung der Unternehmensberatung in Japan veranlasste 1989 den amerikanischen Unternehmensberater Robert O. Metzger



zu dem vielzitierten Ausruf: „With so many consultants, why aren't we better?“. Er hob dabei auf den in den 80er Jahren schmerzlich empfundenen Niedergang der Konkurrenzfähigkeit der amerikanischen Wirtschaft vor allem gegenüber Japan, aber auch Deutschland ab, der - im Falle Japans besonders augenscheinlich - trotz, oder womöglich wegen, der geringeren Durchdringung mit Beratungsunternehmen zustande kam. In Japan erlebte die internationale Managementberatung erst seit den 90er Jahren einen Aufschwung, just in dem Moment, in dem das Ende der japanischen „bubble economy“ (Krugman 1999) Zweifel am japanischen Erfolgskonzept und an den bisherigen Erklärungen über die Ursachen der Erfolgsgeschichte aufkommen ließen.

#### ***4. Institutionen der Wissensintermediation und die Entwicklung der Managementberatung***

All diese Befunde machen darauf aufmerksam, dass wir die modernisierungs- oder differenzierungstheoretische Erklärung für den Aufschwung der Managementberatung raum-zeitlich präzisieren und für die verschiedenen Funktionen, wegen derer die Managementberatung nachgefragt wird, nach funktionalen Äquivalente suchen müssen, die durch unterschiedliche Institutionen (im Zeitablauf innerhalb eines Landes, im Ländervergleich) auf unterschiedliche Weise bereitgestellt werden können. Hierzu gibt es bislang keine systematischen Forschungsergebnisse (Arias/Guillén 1998, S. 127). Bestimmte Phasen institutionellen Wandels wurden explizit im Hinblick auf die Rolle von Wissensintermediären hin untersucht, bezüglich anderer Phasen sind wir auf eine vorsichtige Reinterpretation der international vergleichenden Organisations-, Management- und „Governance“-Forschung angewiesen.

##### ***4.1 Institutionen der Wissensintermediation bei der Verbreitung des Taylorismus und generell beim Lernen von Anderen***

An der Verbreitung des Taylorismus im internationalen Vergleich kann man zeigen, welche Rolle nationale Institutionenarrangements beim Lernen von Beispielen erfolgreicher Unternehmen aus dem eigenen Land bzw. erfolgreicher anderer Nationen spielen.<sup>6</sup> Frederick W. Taylor, seine Schüler und Konkurrenten propagierten ihre Methoden nicht nur über Publikationen und Präsentationen, sondern boten interessierten Firmen auch an, ihnen bei der Einführung gegen Honorar zu helfen (vgl. Kipping

---

<sup>6</sup> In zweierlei Hinsicht ist Frederick W. Taylor nicht der erste „Managementberater“. Wie gezeigt, entstanden einige der „Managementberater“ (wie ADL) früher. Auch entwickelte sich die heutige Managementberatung nicht aus den Beratergruppen der Taylorbewegung. Die allgemeine, strategische Managementberatung hatte einen anderen Ursprung: „Taylorists and management consultants actually had very different professional and ideological origins. (...) Taylorists were largely concerned with industrial relations while early management consultants focused on problems of bureaucratic organization“ (McKenna 1995: 52). Aber dennoch war der „Taylorismus“ im Nachhinein betrachtet ein strategisches Projekt mit Auswirkungen über den shop-floor hinaus.

1996, S. 4). In den *USA* wurden die Taylor-Ideen durch eine wachsende Anzahl von solchen „efficiency engineers“, die als externe Berater fungierten, verbreitet, zu deren erfolgreichsten der emigrierte Franzose Charles Bedaux gehörte. Seine Beratungsgesellschaft expandierte in Nordamerika in den 20er Jahren auf der Grundlage einer eigenen Version des „scientific management“. Während in den USA der Taylorismus somit vorrangig über kommerziell agierende Berater als „Wissensintermediär“ verbreitet wurde, zeigten sich beim Siegeszug des Taylorismus in *Europa*, der durch die Wahrnehmung der Produktivitätsvorteile der amerikanischen Fabriken ausgelöst wurde, deutliche Unterschiede. „These differences can be explained to a large extent by the institutional context in each of these countries“ (ebd.).

Obwohl es in *Deutschland* nach dem Ersten Weltkrieg eine wachsende Zahl von zu meist einzeln arbeitenden „beratenden Ingenieuren“ und Organisationsberatern gab, spielten diese bei der Verbreitung der neuen Methoden nur eine geringe Rolle. „This task was accomplished by a number of semi-official institutions which had the backing of industry, the government, the academic community and, to a certain extent, organised labour“ (ebd., S. 5). Dazu gehörte das RKW, das von führenden Industriellen, darunter Carl Friedrich v. Siemens gegründet wurde und seine hauptsächliche finanzielle Unterstützung vom Wirtschaftsministerium erhielt. Diese Industriellen waren von der hohen Arbeitsproduktivität in den USA beeindruckt, sie strebten aber eine Anpassung der Taylor-Ideen an die deutschen Bedingungen an. Entscheidender noch für die Durchsetzung der Taylor-Ideen wie für ihre spezifische „Übersetzung“ waren die REFA-Ingenieure, die von der gleichnamigen, 1924 gegründeten, halb-öffentlichen Organisation ausgebildet wurden. Diese Wissensträger arbeiteten weit überwiegend nicht als unabhängige Berater, sondern als Angestellte in Unternehmen, oft in denjenigen, von denen sie zur Ausbildung geschickt wurden. Darüber hinaus vernetzte – neudeutsch ausgedrückt - die REFA-Organisation alle an der Einführung der neuen Methoden Beteiligten, indem sie Treffen zum Erfahrungsaustausch anbot und Handbücher für die Praxis veröffentlichte. „Thus, REFA all but monopolised the diffusion of scientific management in Germany“ (ebd.). In Deutschland wurde diese berufsförmige Verbreitung der Ideen, die durch nicht-kommerzielle intermediäre Organisationen gestützt und ermöglicht wurde, gegenüber einer Verbreitung durch unabhängige Berater, die aus kommerziellen Gründen an einer Differenzierung der angebotenen „Produkte“ interessiert sein müssen, hoch geschätzt. Amerikanische Industrievertreter beneideten nach dem Zweiten Weltkrieg die deutschen Ingenieure um „ihre“ REFA-Organisation, die für eine weit größere Standardisierung der Methoden und Terminologie gesorgt habe (vgl. ebd., S. 5 f.). „Consequently, (...) German companies saw little benefit in employing a consultant to introduce time and motion studies“ (ebd., S. 6). Obwohl Bedaux auch in Deutschland im Jahre 1926 eine Niederlassung gründete, war er nicht sehr erfolgreich, bis seine Gesellschaft 1933 von der Nazi-Regierung geschlossen wurde.

Auch nach dem Zweiten Weltkrieg, als das Lernen von den USA in Deutschland einen erneuten Aufschwung erlebte, spielte das RKW, an dem nun gleichberechtigt die Gewerkschaften mitwirkten, lange Zeit dabei eine führende Rolle. Das wiederzu-

gelassene RKW und der REFA-Verband „continued to hold a firm grip on the transfer of managerial know-how and the implementation of work study respectively, at least until the late 1950s“ (ebd., S. 15). Das RKW organisierte den „Internationalen Erfahrungsaustausch“ über Auslandsreisen deutscher Delegationen und die Einladung amerikanischer Experten und verbreitete dessen Ergebnisse über verschiedene Medien.

Im Vergleich zu Deutschland spielten in Großbritannien und Frankreich intermediäre Institutionen eine weit begrenztere Rolle, so dass sich mehr Gelegenheiten für das Wirken von kommerziellen Beratern eröffneten. In *Frankreich* waren das in der Hauptsache Niederlassungen amerikanischer Berater, darunter an prominenter Stelle die Bedaux-Gesellschaft (vgl. Kipping 1996, S. 6 f.). Obwohl es auch in Frankreich intermediäre Institutionen - zum Teil mit Unterstützung der Regierung und der Spitzenverbände der Arbeitgeber gegründet - zur Verbreitung der Taylor-Ideen gab, die dem RKW und dem REFA-Verband ähneln, erreichten diese doch nie die Bedeutung ihrer deutschen Gegenstücke (ebd., S. 7).

Auf solche intermediären Organisationen konnte in *Großbritannien* praktisch nicht zurückgegriffen werden (ebd., S. 8). Deswegen fand das Lernen von den „fortgeschrittenen“ amerikanischen Methoden eher über kommerzielle Beraterorganisationen statt, darunter wiederum die amerikanische Bedaux-Gesellschaft, aus der später einige Gründer der größeren britischen Unternehmensberatungen im engeren Sinne hervorgingen (ebd., S. 9). So ergibt sich das Gesamtbild, dass zu Beginn der 60er Jahre die meisten deutschen Unternehmen die Aufgaben, für die ihre britischen und französischen Gegenstücke Hilfe von außerhalb suchten, intern bewältigten, gestützt auf die Institutionen, die das interne Personal mit der Ausbildung und Wissen versorgten (ebd., S. 17).

Dass in Deutschland die Taylor-Ideen über andere Wege verbreitet wurden als in den angelsächsischen Ländern und in Berufsrollen integriert wurden, hat neben der Bedeutung halb-öffentlicher intermediärer Organisationen mit der herausragenden Bedeutung des Berufs im „modernisierten Ständestaat“ (Sorge 1999) zu tun. Manager werden aus verschiedenen Berufen rekrutiert, so dass das Management nicht als „unified profession“ angesehen wird, sondern einen fachlichen Bezug behält (vgl. unter anderem Walgenbach/Kieser 1995; Faust u.a. 2000). Dies wird auch als Erklärung für die im internationalen Vergleich ausgeprägte vertikale Integration deutscher Unternehmen über die Lieferkette hinweg herangezogen. „Insbesondere besteht die Neigung, alle einigermaßen anspruchsvollen technisch-fachlichen Aufgaben zu internalisieren, anstatt sie an Zulieferer auszulagern. Dies gilt für alle technischen Bereiche“ (Sorge 1999, S. 36). In diesem institutionellen Raum lag es nahe, auch für die Durchsetzung des Taylorismus auf interne Experten und den Modus des Berufs zurückzugreifen.

*Wie wird das Lernen von als vorbildhaft geltenden Nationen und Unternehmen institutionalisiert?*

Die unterschiedlichen Formen der Verbreitung des Taylorismus verweist auf die allgemeinere Frage, wie Organisationen von den Erfahrungen anderer, als erfolgreich geltender Unternehmen oder Nationen lernen können. Unter den Überschriften „benchmarking“ und „best practices“ wird das Lernen von Anderen heute als eine überaus bedeutsame Managementaufgabe angesehen, zu deren Bewältigung Unternehmensberater als die natürlichen Partner erscheinen. Diese erzeugen die Erwartung, das Wissen der erfolgreichsten Unternehmen weltweit zu extrahieren und zur Lösung der Probleme ihrer Klienten einzusetzen (vgl. Ernst/Kieser 1999, S. 8). Dies trifft sicherlich Kernelemente des Beratungswissens, wie es uns heute in den Selbstdarstellungen der Berater entgegentritt und weswegen dieses Wissen von vielen Managern geschätzt wird. Aber Unternehmer und Manager haben sich schon seit langem um den Erfahrungsaustausch mit anderen bemüht.<sup>7</sup> In verschiedenen Phasen wurden dabei auch als „vorbildhaft“ geltende *ausländische* Erfahrungen und Konzepte einbezogen.

In unterschiedlichen Gesellschaften gibt es typologisch unterscheidbare institutionelle Arrangements der Wissensintermediation. Das bezieht sich zum einen auf die Frage, ob, inwieweit und in welcher Form der Staat koordinierend in die wirtschaftlichen Aktivitäten eingreift, sei es direkt („étatiste“) oder - wie im Nachkriegs-Deutschland zumeist - als „Ermöglicher“ (vgl. Streeck 1997, S. 38, Hollingsworth 1997a,b; Sorge 1999). Der „ermöglichende Staat“, der eine anwendungsnahe Forschungsinfrastruktur fördert und technologie- und organisationsbezogene Innovationsförderprogramme auflegt, schafft damit zugleich eine Vielzahl von Arenen des Wissensaustauschs, in denen Unternehmensvertreter, Wissenschaftler, staatliche Stellen und oft auch Gewerkschaften vertreten sind. Der Staatseinfluss in den angelsächsischen Ländern wird demgegenüber durch eine „laissez faire“-Haltung gekennzeichnet, bei der der Staat als „regulatory agent“ einer ausgeprägten Konkurrenzordnung auftritt, die horizontale Kooperation zwischen Firmen und engere Beziehungen zwischen Finanz- und Nicht-Finanzunternehmen unterbindet (Hollingsworth 1997a; Metzger 1989).

Die unterschiedlichen Gelegenheiten und Anreize zum Wissensaustausch manifestieren sich im deutsch-amerikanischen Vergleich auch in der unterschiedlichen Bedeutung, die den intermediären Organisationen der Wirtschafts- und Berufsverbände, Kammern und korporativen Akteuren als Arenen zukommen. Traditionell bieten in Deutschland zum Beispiel die branchenbezogenen Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände anonymisierte Vergleichsstatistiken zum Beispiel über Kostenstrukturen in Fertigung und Entwicklung und über die Verbreitung von technologischen und organisatorischen Neuerungen in ihren Mitgliedsunternehmen an, die ebenfalls der Orien-

---

7 So kannte die deutsche Betriebswirtschaftslehre schon lange vor dem „benchmarking“ die Methode des „Betriebsvergleichs“.

tierung und vergleichenden Bewertung von Unternehmen dienen. Dem zwischenbetrieblichen Erfahrungsaustausch dienen in Deutschland ferner eine Fülle von Veranstaltungen und Arbeitskreisen von Berufsverbänden wie dem VDI, der Industrie- und Handelskammern, des RKW und anderer (Wirtschafts-)Verbände, die vielfach den funktional spezialisierten Manager und Experten, aber auch den Generalisten und Unternehmensführer ansprechen. Solche Arbeitskreise organisieren oftmals Betriebsbegehungen bei Firmen der Netzwerke, die auf irgendeinem Gebiet als vorbildhaft gelten. Spezieller auf den Erfahrungsaustausch von Top-Managern und Unternehmern sind ferner eine ganze Reihe von Veranstaltungen (Kongresse, Tagungen, Arbeitskreise, Weiterbildungskurse) ausgerichtet, die von verschiedenen, nicht kommerziellen Veranstaltern in Eigenregie der Wirtschaft in Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern aus Universitäten organisiert werden, die „hidden business schools“ in Deutschland (Kipping 1997). Auf der Basis der Kontakte, die diese verschiedenen Arenen ermöglichen, und der alltäglichen Geschäftsbeziehungen, die sie zu Lieferanten und Kunden unterhalten, bauen sich Manager persönliche Netzwerke auf, die sie in mehr oder weniger regelmäßiger Form für den Erfahrungsaustausch nutzen. Die „Arenen der kommunikativen Validierung des Managementwissens“ in Deutschland sind eng mit der „assoziativen“ und korporatistischen institutionellen Infrastruktur verbunden, die für das „deutsche Modell“ als typisch gelten, die Netzwerke sind „quasi-public or associationally constructed“ (Hollingsworth 1997a, S. 143; vgl. näher Faust 1998a, 1999a).

Demgegenüber sind Wirtschaftsverbände in den USA weit weniger verbreitet und verfügen über weniger Ressourcen und Einfluss. Koordination durch Märkte und Unternehmenshierarchien dominiert, während horizontale, assoziative Koordinierung eher unterbunden wird (Hollingsworth 1997a, S. 135, 141).<sup>8</sup>

Die deutsche Nachkriegsgesellschaft ist eine „kapitalistische Marktökonomie“, „that was and remains richly organized and densely regulated by a vast variety of institutions that have sprung from sometimes incompatible sources, from Mittelstand traditionalism to various ideological stripes of organized labour“ (Streeck 1997, S. 35 f.). In einem solchen Kontext entfaltet sich ein weniger ausgeprägter Bedarf nach spezialisierten Wissensintermediären, während die Unternehmensberatungen eine „enorme Glaubwürdigkeit“ („credibility“) in der amerikanischen „industrial society“ und in

---

8 Die Netzwerk-Ökonomie, die sich in den USA (vornehmlich) im letzten Jahrzehnt herausgebildet hat, ist aber „very weakly embedded in institutional arrangements of a collective nature“ (Hollingsworth 1997a: 146). Es soll auch nicht unterstellt werden, dass in den angelsächsischen Ländern „professional associations“ als „Wissensbroker“ keine Rolle spielten (vgl. Newell u.a. 1998:192). Aber ihre Anzahl und Relevanz ist geringer. Namentlich ist dort die Trennung zwischen „professionellen“ (berufsfachlichen) und managementbezogenen Arenen ausgeprägter, was mit den unterschiedlichen Konzeptionen des Managements und den Bildungssystemen zu tun hat, die diese Managementkonzeptionen hervorbringen und stützen (vgl. Byrkjeflot 1998; Sorge 1999; Walgenbach/Kieser 1995).

Regierungskreisen aufbauen konnten (Metzger 1989, S. 10). In Deutschland konnten externe, kommerzielle Unternehmensberater lange Zeit nicht in den Status eines herausgehobenen Wissensintermediärs gelangen und auch später nur wachsenden Einfluss gewinnen, weil und insofern sie sich in die durch die etablierten Institutionen bereitgestellten Arenen und Netzwerke einschalteten (vgl. Faust 1999a).

#### *4.2 Institutionelle Reformen als Erklärung für den ersten Aufschwung des Management Consulting in den USA der 30er Jahre*

Wie schon erwähnt, nahm das Management Consulting in den USA in den 30er Jahren erstmalig einen signifikanten Aufschwung, obwohl erste Beratungsfirmen schon einige Jahrzehnte zuvor entstanden. Die Ursprünge der klassischen Unternehmensberatung sind in einer neu entstehenden Gruppe zu sehen, die verschiedene professionelle Hintergründe integrierte. Ihre Angebote bezogen sich eher auf Organisationsfragen und richteten sich an die Unternehmensspitze. Es ging nicht um die Effizienz des „shop-floor“ (McKenna 1995). McKenna führt den Bedarf für die Entstehung dieser „professional firms of engineers, accountants, and lawyers“ zwar auch auf das schon bekannte Argument des Größen- und Komplexitätswachstums der industriellen Großunternehmen in den USA um die Jahrhundertwende zurück. Bis in die 30er Jahre führte dies aber nicht zur Herausbildung einer unabhängigen Beratungsindustrie, da diese Berater eher noch ein Anhängsel des Bankenwesens darstellten. Die Banken stellten um die Jahrhundertwende das „funktionale Äquivalent“ für die Managementberatung dar (ebd., S. 53).

„Since merchant bankers provided both commercial and investment banking services, bankers acted both as internal advisors to help their client companies and as external regulators to safeguard investor’s interests. (...) Bankers frequently needed to evaluate the worth, organization, and prospects of companies (...) To gain a thorough understanding of increasingly complex corporations, bankers called upon and coordinated the work of both internal and external professionals“ (ebd.).

Die Banken boten eine große Bandbreite von Beratungsleistungen an, die durch eine „blue-blooded reputation“ gestützt wurde, wie sie später nur die große Managementberatung erreichen wird (vgl. ebd., S. 54). Solange die Beratung des Managements eine Angelegenheit der Banken war und nur von Fall zu Fall externe Berater (efficiency engineers, aber auch accountants) unter Bankenregie hinzugezogen wurden, entwickelte sich die unabhängige Unternehmensberatung nur langsam und wenig sichtbar (s.o.). Den Aufschwung der 30er Jahre führt McKenna auf institutionelle Reformen des Bankenwesens zurück, die nur indirekt mit der Krisenerfahrung der „Großen Depression“ zusammenhängen. „New Deal banking and securities regulation propelled the growth of management consulting in the mid-1930s. Firms of management consultants prospered as companies turned from bankers to management engineers for organizational advice“ (ebd., S. 54).

1933 wurde als Reaktion auf den Börsencrash von 1929 und den Zusammenbruch von Banken in den frühen 30er Jahren der Glass-Steagall Banking Act verabschiedet. Er sah das Verbot von Universalbanken vor und etablierte das Trennbankensystem,

das bis vor kurzem in den USA Bestand hatte (vgl. Faust 1999b). Zugleich wurde die amerikanische Börsenaufsicht (S.E.C.) gegründet, um die Finanzmärkte zu regulieren und erhöhte Transparenz herzustellen. Damit einher gingen gravierende Veränderungen der Rolle der Banken gegenüber den Unternehmen. Die Banken wurden aus ihrer Rolle als umfassender Berater des Nicht-Banken-Sektors herausgedrängt, wodurch der Weg für den Aufstieg des unabhängigen Management Consulting geebnet wurde.

„Federal regulation forced investment and commercial banks from 1934 onward to hire outside consultants to render opinions on the organization of a bankrupt company or the prospects of a newly-formed public company. Commercial bankers simultaneously encouraged business executives to hire management consultants since officers inside the bank could no longer coordinate internal organizational studies of their clients. The new institutional arrangements in banking opened up a vacuum into which firms of management consultants rushed“ (McKenna 1995, S. 55).

Die Entstehung des Management Consulting in den USA ist somit die nicht-intendierte Folge institutioneller Reformen, die darauf zielten die (vermeintlichen) Ursachen der „Großen Depression“ zu beseitigen, die in der Funktionsvermischung des Bankenwesens und in der mangelnden Banken- und Börsenaufsicht gesehen wurden (vgl. auch Roe 1993).

Einzelne „management engineers“, die zuvor in Banken gearbeitet hatten, kündigten dort und gründeten eigene Beratungsgesellschaften, die nunmehr „due diligence“-Studien für Investmentbanker bzw. Investoren übernahmen. Auch der legendäre Gründer der „Firma“, James O. McKinsey profitierte hinsichtlich der Entwicklung seiner Firma in den frühen 30er Jahren von seinen Kontakten zu wichtigen Bankern, die ihn in der Folge mit Aufträgen eindeckten. Er entwickelte eines der ersten „gepackten“ („packaged“) Beratungsprodukte (vgl. Ernst und Kieser 1999), den „general survey outline“, auf dessen Grundlage für Investoren Studien über Investitionsobjekte und deren Reorganisationsmöglichkeiten erstellt wurden. Nicht zufällig hießen diese hausintern auch „banker’s surveys“ (vgl. McKenna 1995, S. 56). In der Folge hat sich dann das Management Consulting von seinen engen Bindungen an Überwachungs- und Bewertungsaufgaben für Banken und Investoren emanzipiert und wurde eine Dienstleistung, die von den größeren Autonomie gewinnenden Managern der großen Unternehmen auch aus anderen Gründen nachgefragt wurde. Diese historischen Ursprünge verweisen auf die Funktion der externen Legitimierung von Managemententscheidungen gegenüber Investoren und Kreditgebern, ein schon immer mitlaufendes Motiv für die Einschaltung von renommierten Beratungshäusern.

Weil andere Länder das Trennbankensystem und die amerikanischen Regulierungsformen nicht einführten, konnte sich außerhalb der USA das Management Consulting nicht institutionalisieren (vgl. ebd., S. 57). Diese Schlussfolgerung McKennas gilt natürlich nur, insoweit keine anderen Gründe für die Entstehung einer unabhängigen Beratungsindustrie ins Feld geführt werden können. Die Erklärung McKennas macht aber deutlich, dass Beratungsbedarf, den wir heute mit den Institutionen einer unabhängigen Beratungsindustrie in Verbindung bringen, nicht notwendigerweise über

diese Institution befriedigt werden muss. Länder wie Deutschland und Japan<sup>9</sup>, die durch eine ganz andere Verflechtungsstruktur zwischen Unternehmen untereinander und zwischen Unternehmen und Finanzintermediären gekennzeichnet waren und die Beziehungen zwischen diesen Akteuren anders reguliert haben (vgl. Beyer 1998; Roe 1993; Windolf/Beyer 1995), haben über lange Zeit weit mehr Beratungs- und Überwachungsfunktionen im Bankensystem, den Gremien der Unternehmensaufsicht und den sich darum bildenden persönlichen Netzwerken belassen und damit weit weniger und wesentlich später das Feld für eine unabhängige Beratungsindustrie eröffnet. In Deutschland bieten die vielfältigen Überkreuzverflechtungen von Unternehmen, die sich in der oft wechselseitigen Besetzung von Aufsichtsgremien widerspiegelt, und die Traditionen der Besetzung von Aufsichtsratsmandaten eine weitere Arena zur Beobachtung, wechselseitigen Beratung und des Erfahrungs- und Ideenaustauschs mit dem Führungspersonal anderer Firmen (vgl. Faust 1999a).

### *4.3 Autorität der Unternehmensführung im historischen und internationalen Vergleich*

Die unterschiedliche Institutionalisierung der Unternehmensberatung in den USA und in Deutschland kann ferner auch darüber erklärt werden, auf welcher Grundlage Unternehmensführer (aktive Eigentümer wie angestellte Manager) Autorität beanspruchen bzw. worauf ihr Wertesystem gründet. Wie Bendix (1960) zeigen konnte, entstanden „Unternehmensideologien im moderne Sinne“ (Deutschmann 1993, S. 64) in den USA „erst im Zuge der Bürokratisierung der Unternehmen um die Jahrhundertwende, vor allem nach dem Ersten Weltkrieg. (...) An die Stelle der überlieferten gesellschaftsweiten Klassenideologien begannen nun professionell konstruierte Organisationsideologien zu treten“ (ebd.). Die Legitimität der Ordnung und die Autorität der Unternehmensführer leitet sich nunmehr weniger aus der „kulturellen und religiösen Überlieferung“, sondern erstmals stärker aus „autonomen, wissenschaftlich-zweckrational reflektierten“ Managementideologien ab. Die Anerkennung der Führungspersonen gründet sich somit erstmals stärker über „funktionale Autorität“ (Hartmann 1968).

Die Untersuchung von Hartmann, die auf Befragungen aus den Jahren 1953 bis 1955 beruht, förderte zutage, dass die Unternehmensführer in Deutschland zu einem weit späteren Zeitpunkt ihre Autorität immer noch aus einem „kreditiven“ Wertesystem beziehen. Dieses Wertesystem kreist um die drei zentralen Begriffe Privateigentum, Berufung und Elite (vgl. Deutschmann 1993, S. 65). „Es handelt sich um letzte, weiterer Begründung nicht bedürftiger `Grundwerte´“, die zudem „exklusiven Charakter“

---

9 Gegenüber den USA, der „Konstruktion einer Moderne ohne Ancien Régime“ (Wagner 1995: 93) haben Deutschland und Japan als Länder der nachholenden Industrialisierung einige zentrale Merkmale gemeinsam: größerer Einfluss des Zentralstaats, Insider-System der Corporate Governance, Banken-Industrieverflechtung - kurz „organisierter Kapitalismus“ (Hilferding). Wir verzichten auf eine nähere Charakterisierung des japanischen Falls (vgl. Metzger 1989; indirekt auch Deutschmann 1989b,c; Jackson 1997, 1999; Roe 1993).



haben; es sind „begnadete Gaben“, die nicht von jedem erworben werden können (ebd., S. 66). Die Kennzeichen des kreditiven Wertesystems lassen es unwahrscheinlich erscheinen, dass ein solcher Unternehmensführer Rat und Hilfe bei einem externen Unternehmensberater einholt, der mit formal-rationalen Methoden operiert, selbst aber keinen Zugang zu den „begnadeten Gaben“ reklamieren kann. Vielmehr würde er durch die Einschaltung eines Beraters in den Kernfragen der Unternehmensführung selbst dazu beitragen, die exklusiven Grundlagen seiner Autorität in Frage zu stellen. Demgegenüber sind Unternehmensführer, die auf funktionale Autorität bauen müssen, in einer ungleich unkomfortablen Lage, weil sie „durch erfolgreiche Aufgabenerfüllung, berufliche Kompetenz und Leistung legitimiert“ werden muss. „Oberste Richtschnur“ ist der Erfolg. „Im Gegensatz zur kreditiven Autorität ist funktionale Autorität relativ, situations- und aufgabenabhängig. (...) Wer seine Position auf funktionale Autorität gründet, sitzt auf wackligen Stühlen“ (ebd.).

Weil Unternehmensführer sich nie sicher sein können, welche Entscheidungen Erfolg herbeiführen werden, und immer bestrebt sein müssen, eingetretenen Erfolg den eigenen Entscheidungen, Misserfolg aber anderen Umständen zurechnen zu können, benötigen sie, wenn ihre Position auf funktionaler Autorität ruht, rational begründete Managementideologien und Konzepte, die solche Ursache-Wirkungsketten glaubhaft machen können. Dies öffnet sie gegenüber Akteuren, die versprechen, solche rationalen Konzepte bieten zu können und dafür eine Reputation aufgebaut haben. Ferner sind sie wegen der unvermeidlichen Unsicherheit der Entscheidungen und der Begründungs- und Zurechnungsprobleme eher geneigt, Berater einzuschalten, die ihnen dabei helfen, intern und extern ihre Entscheidungen gegenüber anderen Akteuren durchzusetzen und zu legitimieren, deren Position ebenfalls auf funktionale Autorität gründet und/oder die legitime Ansprüche an die Organisation mit Macht vortragen können. Kurzum: Für Unternehmensführer, die ihre Position und ihren Status auf kreditive Autorität gründen können, ist es eher unwahrscheinlich, dass sie externe Managementberater einsetzen, während diejenigen, die sich auf funktionale Autorität verlassen müssen, aus verschiedenen Motiven weit eher dazu geneigt sein werden. Hartmann stellte fest, dass das starke Gewicht kreditiver Autorität im internationalen Vergleich „ein Spezifikum deutscher Unternehmen insbesondere gegenüber dem stärker pragmatisch und funktional orientierten amerikanischen Management dar(stellt)“ (ebd., S. 67). Diese zeitlich und international vergleichende Einordnung der Verbreitung funktionaler und kreditiver Autorität stimmt ziemlich genau mit der unterschiedlichen Institutionalisierung der Managementberatung in den beiden Ländern überein, wie wir sie oben dargestellt haben.

Erklärungsbedürftig bleibt, warum sich in den USA sehr viel früher die kreditive Autorität der Unternehmensführung erschöpfte und sich ein funktional orientiertes Management herausbildete, während in Deutschland die Bedeutung kreditiver Autorität bis zumindest in die 50er Jahre fort dauerte. Es fällt schwer, einzelne Faktoren zu isolieren, vielmehr spricht einiges dafür, dass grundlegende Wertesysteme und Ordnungsvorstellungen der beiden Gesellschaften auf unterschiedlichen Modernisierungspfaden hierfür in Anschlag gebracht werden müssen (vgl. näher Wagner 1995,

S. 91 ff.; 256 ff.). Nicht zuletzt: Wenige Jahre vor der Untersuchung Hartmanns galt ja in Deutschland noch unangefochten ein autoritäres Führerprinzip. Bezüglich der USA stellt die (frühere) Bürokratisierung der amerikanischen Unternehmen nur eine unzureichende Erklärung für den Wandel der Autoritätsgrundlagen dar. Vielmehr lässt sich die frühere Bürokratisierung zumindest teilweise damit erklären, dass sich in den USA sehr viel früher Eigentum und Verfügungsgewalt trennten, sich die Aktiengesellschaft herausbildete und dann zur dominanten Rechtsform der Großindustrie wurde (vgl. Berle/Means 1932). Umgekehrt stellte die in Deutschland „verspätete“ Herausbildung der Aktiengesellschaft, die Trennung von Eigentum und Herrschaft und die spezifische Form, in der diese dann vollzogen wurde (vgl. Pross 1965; Faust 1999b), einen weit besseren Nährboden für die Aufrechterhaltung kreditiver Autorität auch in den Zeiten dar, als sich andere Faktoren schon zu erschöpfen begannen. Die Trennung von Eigentum und Herrschaft zerschneidet eine wichtige Verbindungslinie zur Herleitung „begnadeter Gaben“, zum Eigentum. Die nunmehr eigentumslosen Funktionäre werden gegenüber den (im amerikanischen Fall anonymen) Eigentümern, aber auch gegenüber einer Vielzahl anderer „Stakeholder“ und einer kritischeren Öffentlichkeit rechenschaftspflichtig. Die „eigentumslosen Funktionäre des Kapitals“ (Pross 1965) müssen gegenüber einer Vielzahl von prinzipiell Anspruchsberechtigten plausibel machen, dass ihre Anliegen in rationaler, nachvollziehbarer und überprüfbarer Form berücksichtigt werden. Auch dies zieht unweigerlich die von Bendix erwähnte Bürokratisierung nach sich. Auch insofern ist also ein Zusammenhang zwischen der Veränderung der Eigentumsform der Unternehmen und dem Phänomen der Bürokratisierung gegeben. Darüber hinaus stellt dies eine fortwährend sprudelnde Quelle für Rechtfertigungsbedarf der angestellten Unternehmer dar, den sie um so besser befriedigen können, je mehr sie sich auf gesellschaftlich anerkannte „rationale Zweck-Mittel-Technologien“ (Meyer/Rowan 1977) des Managements beziehen können und zumindest damit argumentieren können, den bestmöglichen Rat eingeholt und bei der Umsetzung berücksichtigt zu haben. „They (organizations, d.V.) professionalize functions, giving authority to societywide or worldwide occupational groups. They employ and consult scientists and other certified possessors of institutionally defined knowledge“ (Meyer 1983, S. 270).

Die im internationalen Vergleich feststellbaren Ungleichzeitigkeiten setzen sich im Innern eines jeweiligen Landes fort, nämlich im Unterschied zwischen Großunternehmen (mit zumeist vollzogener Trennung von Eigentum und Herrschaft) und dem breiten Bereich von Klein- und Mittelunternehmen, in denen zumindest Elemente kreditiver Autorität des Unternehmers bis heute noch erhalten bleiben. Dies korrespondiert mit der Beobachtung, dass die Managementberatung bis heute noch ein überwiegend großbetriebliches Phänomen ist. Die verbreitete Zurückhaltung mittelständischer Unternehmer oder von angestellten Managern mittelständischer Familienunternehmen gegenüber der Unternehmensberatung erklärt sich zumindest auch darüber. Dies könnte über eine Reinterpretation der wenigen Studien über Klein- und Mittelbetriebe

näher gezeigt werden, sprengt aber den Rahmen dieses Aufsatzes (vgl. Kotthoff/Reindl 1990; Hilbert/Sperling 1990).<sup>10</sup>

#### *4.4 Institutionenkonfigurationen und Unternehmensberatung - ein Zwischenfazit*

Die international und historisch vergleichende Organisations- und Governance-Forschung hat ein Fundament an Erkenntnissen über die Entstehung, pfadabhängige Entwicklung, phasenweise Stabilisierung und Destabilisierung verschiedener institutioneller Arrangements hervorgebracht, die die bis heute zu beobachtende „capitalist diversity“ ausmachen (vgl. Hollingsworth/Boyer 1997; Crouch/Streeck 1997; Whitley/ Kristensen 1997; Sorge 1999). Unsere bisherigen Überlegungen versuchten von diesem Erkenntnisstand einen bislang unüblichen Gebrauch zu machen. Wir befragen Institutionen(konfigurationen) danach, ob und inwieweit sie in der Lage sind, die raum-zeitlichen Unterschiede in der Entstehung, Ausbreitung und Bedeutung der Managementberatung zu erklären, indem wir nach den konfigurationstypischen Modi der Wissensproduktion und -verteilung und der Autoritätsgrundlagen bzw. Legitimation des Managements fragen. Eine solche Perspektive fehlt in der international vergleichenden Literatur weitgehend, scheint aber vielversprechend: „ (...) since management cannot be a profession in itself we need to study the logic of the field of knowledge formation in which it operates. It is of particular interest to uncover how authoritative management knowledge gets institutionalized in models for organizing and how particular institutional frameworks and elites are developed to support existing arrangements“ (Byrkjeflot 1998, S. 62). Analytisch lassen sich zwei grundsätzliche Mechanismen aufzeigen, wie Institutionen (oder Institutionenarrangements) die Entstehung und Entwicklung der Managementberatung beeinflussen. Sie beziehen sich auf die beiden Ebenen, auf denen die „double dealing agents“ sich bewegen.

- (1) Institutionen definieren Arenen und Netzwerke, in denen Wissen erzeugt, ausgetauscht, validiert, modifiziert und gegebenenfalls revidiert wird. Und Institutionen definieren die Akteure, denen in diesen Prozessen Reputation zugeschrieben wird.
- (2) Institutionen definieren die Legitimität bzw. die Legitimitätskriterien von Organisationen und die Autorität bzw. die Autoritätsgrundlagen von Akteuren, die für Entscheidungen Verantwortung übernehmen müssen.

Darüber lässt sich plausibilisieren, warum sich in bestimmten institutionellen Arrangements externe Unternehmensberatung eher herausbilden kann als in anderen und dass diese Beratung in unterschiedlichen Kontexten unterschiedliche Charakteristika annimmt. Nationale Regime werden nicht durch einzelne Institutionen, sondern eher als kontingente und emergente Institutionenbündelungen oder -arrangements beschrieben. Wenn diese Arrangements eine gewisse Dauerhaftigkeit erreichen und auf-

---

<sup>10</sup> Die im Vergleich Deutschland-USA betonten Unterschiede in den Autoritätsgrundlagen der Unternehmensführung gelten mit Abwandlungen auch für den Vergleich Japan-USA (vgl. Metzger 1989; Deutschmann 1989b,c).

grund von „Erfolg“ Aufmerksamkeit auf sich ziehen, werden sie als Modelle, gegebenenfalls auch als vorbildhafte, nachahmenswerte Modelle wahrgenommen. Nicht alle Institutionen, die sich in einem spezifischen Fall zu einem mehr oder weniger dauerhaften Arrangement zusammenfügen, wirken im Hinblick auf die hier aufgeworfene Fragestellung immer in die gleiche, eine die Institutionalisierung der Managementberatung fördernde oder hemmende Richtung. Wir wollen dies auch nicht für alle institutionellen Elemente durchspielen, sondern auf der Grundlage der bisherigen Befunde pointiert resümieren.

Ein „kooperativer“ oder „koordinierter“ Kapitalismus bzw. ein „beziehungsorientiertes“ Governance Modell, wofür die beiden Varianten Deutschland und Japan stehen, hemmt eher die Institutionalisierung der externen Unternehmensberatung, während ein „Konkurrenzkapitalismus“ bzw. ein „liberales“ oder marktorientiertes Governance Modell, wie es am ehesten in den USA und Großbritannien verwirklicht ist, eher die Herausbildung der externen Unternehmensberatung fördert.<sup>11</sup> Die „Wahlverwandtschaften“ zwischen Governance Modellen und Institutionalisierung der Unternehmensberatung sehen wir vor allem im folgenden. Das beziehungsorientierte Modell stellt ein vergleichsweise dichtes Netz von Gelegenheiten zum überbetrieblichen Erfahrungsaustausch, zum Lernen von anderen bereit, das als funktionales Äquivalent für die besonderen Dienstleistungen gelten kann, die kommerzielle Intermediäre von „best practices“ bieten können. Diese institutionellen Faktoren betreffen die im Vergleich zum angelsächsischen Raum große Bedeutung von Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden und quasi-öffentlichen intermediären Organisationen (Kammern, RKW usw.), die (auch) Arenen des Erfahrungsaustausches darstellen. Das Management ist in Deutschland ferner keine „unified profession“, sondern deutsche Manager sind bis in die Spitzenpositionen weit häufiger als im angelsächsischen Raum (fach-)beruflich (als Ingenieure und Naturwissenschaftler) sozialisiert und halten Verbindungen zu Berufsverbänden, die sich ihrerseits nicht nur mit engen fachspezifischen, sondern auch mit allgemeinen Managementfragen beschäftigen (z.B. der VDI), so dass auch diese Arenen des Erfahrungsaustausches darstellen. Nicht zuletzt bietet das deutsche Modell der Corporate Governance (im engeren Sinne) weit mehr Arenen des transorganisationalen Austauschs und der industriepolitischen Koordinierung als das „marktorientierte“ angelsächsische Modell. Gesellschaften, in denen die Beziehungen zwischen konkurrierenden Firmen, zwischen den Firmen und ihren wichtigen Zulieferern und zwischen Nicht-Finanzunternehmen und ihren Finanziers (oft Banken) langfristiger und vertrauensvoller sind und Strategien eher koordiniert werden und dieser Typ von Koordination durch das Recht eher gefördert wird, bilden eine Fülle von Gelegenheiten, Anreizen, manchmal auch Zwängen heraus, Wissen auszutauschen und voneinander auf mehr oder weniger direktem Wege zu lernen, aber auch Möglichkeiten, die Management-Entscheidungen gegenüber Geldgebern und Aufsichtsgremien unmittelbarer und kontinuierlicher zu erklären und

---

<sup>11</sup> Zu den Typologien vgl. u.a. Dufey u.a. 1998; Hollingsworth 1997a; Jackson 1997, 1999; Roe 1993; Windolf/Beyer 1995; Wymersch 1995.

zu rechtfertigen. Im allgemeinen ist dadurch der Bedarf nach spezialisierten, kommerziell agierenden Wissensintermediären und Rationalitätsbeglaubigern geringer ausgeprägt.

Im marktorientierten Modell, in dem all diese Beziehungen ausgeprägt über Konkurrenz und Märkte vermittelt und darüber auch anonym sind, Eigentum und Verfügung früher und deutlicher getrennt wurden, kurzfristige, opportunistische Kalküle gefördert, langfristige und vertrauensvolle Kooperation hingegen eher nicht gefördert (oder wie in den USA in Bezug auf die Kooperation unter Wettbewerbern durch die Anti-Kartell und Anti-Trust Gesetzgebung ausdrücklich unterbunden) werden, fehlen eben jene Gelegenheiten und Anreize zum Wissensaustausch und zum Lernen von Anderen, während andererseits in anonymen Beziehungen zu Geldgebern und Aufsichtsgremien der Legitimationsbedarf von Entscheidungen ansteigt. Jedwedes Wissen wird hier stärker selbst zur Ware, und kann nur zur Ware werden, wenn es so weit wie irgend möglich exklusiv gehalten wird. Unter diesen Bedingungen ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass kommerziell agierende Wissensintermediäre auftreten. Sie stützen sich dabei auf dem Gebiet der Wissensproduktion und -verbreitung auf die in den USA weit mehr als in anderen kapitalistischen Gesellschaften verbreitete „market mentality“ (Hollingsworth 1997a, S. 134). Ihre Angebote werden in Ermangelung oder wegen der Unterbindung anderer Gelegenheiten und Anreize auch nachgefragt. Die Einschaltung von Beratern in anonymen und weniger von langandauernder Kooperation geprägten Außenbeziehungen dient auch der Legitimation der eigenen Position und Entscheidungen gegenüber Externen durch besonders beglaubigte Akteure.

## ***5. Institutionenkrise und Beratungsboom***

Wir bestimmen den Zusammenhang zwischen institutionellen Arrangements und der Entwicklung der Managementberatung als Wahlverwandtschaft und nicht als enge kausale Verknüpfung. Entsprechend wollen wir den prägnanten Bedeutungsgewinn der Managementberatung in Deutschland seit den 80er Jahren auch nicht mit einer kompakten These vom Ende oder Zusammenbruch eines als kohärent stilisierten Modells oder mit einer fortschreitenden Konvergenz zum marktorientierten Modell erklären.<sup>12</sup> Vielmehr liegt es nahe, den Aufstieg der Unternehmensberatung<sup>13</sup> darüber zu erklären, dass sich seit Mitte der 70er Jahre eine Abkehr von bisher als verlässlich geltenden Orientierungen durchsetzte und darüber mehr und mehr auch die Institutionen der bundesdeutschen Ordnung im allgemeinen und der Unternehmensführung

---

<sup>12</sup> Ob und inwieweit dies der Fall ist, braucht hier nicht näher ausgeführt werden; es wäre angesichts der kontroversen Befunde und Prognosen kaum auf die Schnelle abzuhandeln (vgl. Faust 1999b).

<sup>13</sup> Wir verzichten darauf, näher darzulegen, über welche Etappen, Themen und Konzepte sich der Aufstieg der Managementberatung in Deutschland seit den frühen Anfängen in den 60er Jahren vollzog. Für die Frühphase siehe u.a. McKenna 1996; Dyas/Thanheiser 1976; für die spätere Entwicklung siehe u.a. Faust 1998a.

(Strategien, Unternehmensstrukturen, Arbeitspolitik usw.) im besonderen in Frage gestellt wurden. Zur Charakterisierung dieser Phase einer „industriellen Wegscheide“ (Piore/Sabel 1985) gibt es eine Reihe von Interpretationsangeboten mit unterschiedlichem Erklärungshorizont und unterschiedlicher Berücksichtigung nationaler Unterschiede, die wir hier nicht näher würdigen können.<sup>14</sup> Vielmehr reicht es für die hier vorliegenden Zwecke aus, den Zeitraum ab Mitte der 70er Jahre als eine Umbruchphase zu kennzeichnen, mit Wagner als „zweite Krise der Moderne“, die Krise der „organisierten“, nationalstaatlich verfassten Moderne in Europa.

„Die Veränderungen in den allokativen Praktiken, die an der Wende zu den 70er Jahren begannen und heute anhalten, können als Bruch vieler der sozialen Konventionen beschrieben werden, die das Modell der organisierten Moderne gekennzeichnet hatten. Sie umfassen das Verschwinden der sozio-ökonomischen Regelmäßigkeiten, die Infragestellung (...) der Konturen der meisten organisatorischen Formen der Nachkriegszeit, den Zerfall der Repräsentationen und Erwartungen und somit eine große Ungewissheit im Hinblick auf die Zukunft, das Zerreißen von Solidaritäten und von konstituierten Interessen usw.“ (Boyer 1986, S. 226). (...) Die ‚Vereinbarung‘, die industriellen Beziehungen in nationalem Rahmen zu regeln, wurde gebrochen; der keynsianische Konsens, eine nationale, verbrauchergetriebene Wirtschaft zu entwickeln, erodierte; die organisatorischen Regeln, die Position und Aufgabe jeden Akteurs bestimmt und gesichert hatten, wurden umgestaltet; und technische Innovationen, deren Anwendung bestehende Konventionen zu zerbrechen drohte, wurden nicht länger aufgehalten“ (Wagner 1995, S. 187f.).

Auch wenn der Wandel in den 80er Jahren in Deutschland im Vergleich zu dem unter Margret Thatcher eingeleiteten „Reformen“ in Großbritannien fast als Stillstand erscheint, verändert sich doch etwas, wenn wir auf die kognitiven und normativen Aspekte abheben. Wenn wir eine Krise „als eine *Tendenz* zur Dekonventionalisierung, die von der Bildung eines neuen Satzes von Konventionen gefolgt sein kann, auffassen“ (Wagner 1995, S. 63) oder als „Störung der Gewohnheit“ (Thomas 1965, S. 289 nach Hitzler 1999, S. 300), bekommen wir dies in den Blick. Verunsicherung greift um sich. Bisherige Regeln und Konventionen werden vermehrt in Frage gestellt, ohne dass sich ein neues „kohärentes“ Modell abzeichnen würde. Erhöhung der Anzahl der Optionen, Pluralisierung der Praktiken, gesteigerte Wählbarkeit und damit auch Politisierung beschreiben eher die Lage. Dies drückt sich auch darin aus, dass es den sozialwissenschaftlichen Beobachtern nicht gelingen will, die neue Phase jenseits von Verlegenheitsformeln wie „postfordistisch“, „posttayloristisch“, „postbürokratisch“ oder auch „postmodern“ (zur Kritik vgl. Wagner 1995, S. 44) auf den Begriff zu bringen.

Die zeitliche Übereinstimmung der Krise und des Beratungsbooms erklärt aber noch nicht den Zusammenhang. Unsere bisherige Argumentation sollte dafür sensibilisiert

---

<sup>14</sup> Vom „Ende der Arbeitsteilung“ (Kern/Schumann) über „Systemische Rationalisierung“ (Baethge/Oberbeck und Altmann u.a.), „reflexive Rationalisierung“ (Deutschmann), das Ende der „tayloristisch-fordistischen Syndromatik“ (Bechtle/Lutz), der „Massenproduktion“ (Piore/Sabel), des „kurzen Traums immerwährender Prosperität“ (Lutz), bis zum Ende der „dreißig glorreichen Jahre“ (Fourastie) - überwiegend „End“-Zeit-Begriffe.

haben, dass die Krise einer Ordnung, die damit verbundene Verunsicherung und Optionenvermehrung und das dadurch ausgelöste Orientierungsbedürfnis nicht notwendigerweise bestimmte Institutionen und Akteure der Wissensintermediation favorisiert. Wir benötigen folglich zusätzliche Argumente, die zeigen können, dass in der Krise der organisierten, nationalstaatlich verfassten Moderne in Deutschland die ihr zugehörigen Institutionen der Wissensintermediation selbst erodieren.

Streeck hat in einer pessimistischen Sicht auf die Überlebenschancen des „deutschen Kapitalismus“ (1997) hervorgehoben, dass die Globalisierung das angelsächsische Modell quasi naturwüchsig bevorzugt.

„Globalization discriminates against modes of economic governance that require public intervention associated with a sort of state capacity that is unavailable in the anarchic world of international politics. It favours national systems like those of the USA and Britain that have historically relied less on public-political and more on private-contractual economic governance, making them structurally more compatible with the emerging global system, and in fact enabling them to regard the latter as an extension of themselves“ (ebd., S. 53).

Die Streeck'schen Argumente beziehen sich nicht nur auf die strukturelle Benachteiligung von Systemen, die auf politische Intervention des Nationalstaats angewiesen sind. Die strukturelle Benachteiligung betrifft auch den damit verbundenen Komplex „assoziativer“ Koordinierung, der ebenfalls nationaler Begrenzung bedarf, wenn sie nicht durch opportunistische Kalküle einer wachsenden Zahl von „beweglichen“ Akteuren unterminiert werden soll. Somit werden durch die Globalisierung tendenziell auch die Modi assoziativer und staatlich gestützter *Wissensintermediation* benachteiligt, die mit den koordinierenden Funktionen dieser Institutionen immer mitgeführt wurden. Unter diesen Bedingungen prosperieren die globalen, kommerziellen Wissensintermediäre, die sich in einer „private-contractual economic governance“ ganz zu Hause fühlen. Auch sie sind geneigt, das „emerging global system“ als eine „extension of themselves“ zu verstehen.

In dem Maße, in dem sich wahrhaft transnationale Organisationen herausbilden und „organizational fields“ (DiMaggio/Powell 1983) transnational wurden (vgl. Arias/Guillén 1998, S. 123 ff.) verändern sich auch die Arenen und Netzwerke der Wissensproduktion und –beglaubigung (Faust 1999a). Darüber eröffnen sich neue Bewegungsräume namentlich für diejenigen Beratungsgesellschaften, die schon eine gewisse Mindestgröße und aufgrund ihrer internationalen „Aufstellung“ in einer sich globalisierenden Welt einen kaum aufholbaren Reputationsvorsprung aufwiesen. Dies reflektieren Vertreter deutscher Unternehmen heute explizit:

„Wir als globales Unternehmen, da lege ich eigentlich schon Wert drauf, dass wir Leute kennen, die sich also auch vorstellen können, wie man in Asien und Amerika Geschäfte macht. Unsere Lösungen sind meistens nicht lokal, sollen es meistens auch gar nicht sein. Wenn wir hier Lösungen vorschlagen, die man in den USA ein bisschen bescheuert findet, dann ist das für eine Firma, wie wir es sind, eben keine Lösung. (...) Das Beratungsunternehmen muss global sein, Einem Weltunternehmen muss eigentlich komplementär auf der anderen Seite in der Beratungsindustrie einer der auch global ist, entgegenstehen“ (Manager aus der strategischen Unternehmensplanung eines deutschen Großunternehmens).

Umgekehrt sinken die Chancen lokal gebundener Akteure, zu diesen transnationalen Arenen überhaupt Zugang zu finden. Der Aufstieg der neuen Supra-Experten spiegelt sich im Niedergang bisheriger Experten und der nationalen Arenen der kommunikativen Validierung des Wissens. Der Bedeutungsverlust des RKW als ehemaligem „Mittler zwischen den Teilen und Wahrer des Ganzen der deutschen Rationalisierungsbewegung“ und als „Plattform“ der Rationalisierungsdebatte (Pohl 1996, S. 98), unter dessen Regie in früheren Phasen das Lernen vom amerikanischen Vorbild erfolgte, ist hierfür ein prägnantes Beispiel (vgl. näher Faust 1999a). Nicht nur, dass sich der Spielraum nationaler Politik verengt, die politischen Entscheidungsträger (auf nationaler wie auf transnationaler Ebene, speziell der EU) selbst werden von den international operierenden Wissensträgern abhängig oder machen sich von diesen abhängig. Die „multinationals of expert services“ (Dezalay 1993) werden zunehmend von Politikern beim Umbau der Institutionen konsultiert. Sie beraten inzwischen Regierungen und die EU-Kommission in der Bildungspolitik, der Regulierung der Finanzmärkte und der Unternehmensaufsicht (vgl. Faust 1998a, 1999a; Dezalay 1993).

In der Krisenphase konnten die Beratungsgesellschaften und „Gurus“ die Zuschreibung eines „Mehr- bzw. Sonderwissens“ zur Neudefinition der Situation (Hitzler 1999, S. 300) auch deswegen auf sich ziehen, weil die anderen Expertengruppen zu sehr mit den in die Krise kommenden Institutionen verbunden schienen und deswegen keine sonderlich aktive Rolle dabei spielten. Überhaupt stellte das bisherige Gefüge, aus dem heraus Managementwissen entstand, keinen einzelnen Akteur in besonderer Weise heraus; es kam ohne „Gurus“ aus.<sup>15</sup> Die Beratungsgesellschaften mit ihrem internationalen Bewegungsradius und der daraus erwachsenden Aura hatten in einer Phase der Neuorientierung einen Startvorteil und waren aufgrund ihrer kommerziellen Orientierung und straffen Organisation aktiver, präsenter und erschienen auch effektiver.<sup>16</sup> Streeck (1997) sieht für die 90er Jahre eine breitere kulturelle Umorientierung entstehen, in der die „nicht-traditionelle“ amerikanische Wirtschaftskultur an Strahlkraft gewinnt.

„Compared to these, the slow-moving, conservative, collectivistic and all-too-prudent German system must inevitably seem boring and utterly devoid of ‘fun’. In fact, there are many ways in which cultural internationalization may disrupt the standard operating procedures of

---

<sup>15</sup> Für das deutsche Modell stand das „Made in Germany“ und allenfalls eine Kollektivfigur als Gütezeichen: der „ideelle deutsche Gesamtingenieur“. Entsprechend markiert die in den 80er Jahren einsetzende Kritik am deutschen „Over-Engineering“ ein Element reflexiver Rationalisierung. Aber heute wirbt der deutsche Reifenhersteller Continental schon wieder auf allen Kanälen mit „German Engineering“ für seine Produkte.

<sup>16</sup> „The effect of globalization can be interpreted in neo-institutional terms as the creation of both transnational organizations and transnational fields of organizations that tend to facilitate transfers“ (Arias/Guillen 1998: 129). In diesen transnationalen „Feldern“ und Arenen haben die transnationalen „agents of transfer“, die internationalen Beratungsgesellschaften einen un-weigerlichen Startvorteil, um so mehr als sie nicht mehr als US-amerikanische, sondern als „truly international“ wahrgenommen werden und sich intern auch so organisieren.



a densely organized society like Germany that thrives on long-term incremental improvement and requires stable commitments and suppression of opportunism“ (ebd., S. 53).

Demgegenüber gewinnt an Attraktivität, was die (stilisierte) amerikanische Wirtschaftsweise auszuzeichnen scheint: Ungebundenheit, Beweglichkeit und Beschleunigung (vgl. Baumann 1999), die freilich nur für die Beweglichen und Ungebundenen mit einem mehr an „Spaß“ und Abwesenheit von „Langeweile“ einhergeht, während für viele andere, die weiterhin auf einige „harte Kerne der Dauerhaftigkeit“ (ebd., S. 30) angewiesen bleiben, dies mit gesteigerter Unsicherheit und wachsenden Risiken einhergeht. Mit der zunehmenden Bedeutung kommerziell agierender Wissensintermediäre und der Herausbildung von Wissensmärkten entwickelt sich jene sich selbst-verstärkende Dynamik aus dem Zusammenspiel von Beratern und Managern, die in der Erklärung der „Consulting Explosion“ durch Ernst und Kieser (1999) einen zentralen Stellenwert einnimmt.

### *Managementmoden - die Erscheinungsform des (Management)wissens in der zweiten Krise der Moderne*

In den 80er Jahren entwickelt sich das Phänomen des kommerziell agierenden Managementgurus, der vielfach aus Beratungsgesellschaften hervorgeht oder in der Folge solche gründet. In Symbiose mit den zunehmend international operierenden Buch- und Zeitschriftenverlagen auf dem Feld des Managementwissens entsteht eine neue „Industrie“, die die modische Beschleunigung des Managementwissens vorantreibt und davon lebt (vgl. Clark 1995; Clark/Greatbatch 1999; Crainer 1998; Huczynski 1993). Wiewohl es auch früher einen Wandel des Managementwissens gegeben hat, so gab es doch Phasen relativer Stabilität ohne die heutigen Aufregtheiten und schnellen Bewegungen, so dass es weder wissenschaftlichen Beobachtern noch den Beteiligten selbst nahe lag, von „fads“ und „fashions“ zu reden. Erst seit den 80er Jahren kommt es zu dieser permanenten „Selbsterneuerung durch Perspektivenverkehrung und Perspektivenvermehrung“ (Walter-Busch 1991, S. 382 ff.).<sup>17</sup> Die „Modenmacher“ tragen durch die zum Teil mit ätzender Schärfe vorgetragene Kritik an den überkommenen Strategien, Strukturen und Verfahren zur Dekonventionalisierung bisheriger Praktiken bei.<sup>18</sup> Die Rekonventionalisierung erschöpft sich hingegen in „transitory collective beliefs“, wie Abrahamson (1996) Moden definiert. Moden sind paradox; sie nehmen Unsicherheit, geben Orientierung und sichern Legitimation

---

<sup>17</sup> In der theoretischen und empirischen Literatur über Managementmoden wird das Phänomen weit überwiegend ähnlich datiert und an den bekannten Beispielen für Moden (Qualitätszirkel, TQM, BPR usw.) illustriert (vgl. u.a. Abrahamson 1996; Czarniawska/Jörges 1996; Fincham 1995; Jackson 1996; Kieser 1996; Rovik 1996).

<sup>18</sup> Im Vordergrund steht anfangs weniger die Beschreibung des „Neuen“, sondern die Demontage des „Alten“. In einer Art Dauerfeuer werden die Normen und das Wissen der alten Institutionen zermürbt und sturmreif geschossen. Auch von daher liegt es nahe von „Modernisierungsoffensiven“ (Wagner 1995), die von „institutional entrepreneurs“ (DiMaggio 1998) vorangetrieben werden, und nicht einfach von Modernisierungsprozessen zu sprechen.

durch Nachahmung beglaubigter Vorbilder - der „dedicated follower of fashion“ ist nicht alleine. Zugleich signalisieren sie Neuerung und Fortschritt, wodurch man sich vom „Alten“, „Überkommenen“ und „Traditionellen“ absetzen kann. Managementmoden knüpfen an Normen der „Rationalität“ und zugleich des „Fortschritts“ an (ebd., S. 261). Sie thematisieren damit durch individuelle Autonomie ermöglichte Innovation gleichermaßen wie „rationale Beherrschung“ und Konventionalisierung von Praktiken durch „rational management techniques“ (ebd.). Die Mode ist auf Vergänglichkeit angelegt. Je mehr Manager und Organisationen einer Mode folgen, desto mehr erschöpft sich die Möglichkeit, Neuerungsbereitschaft zu demonstrieren. Auf Seiten der „Konsumenten“ steigt die Neigung, die bisherige Mode fallen zu lassen und nach neuen Orientierungen Ausschau zu halten, während die Ideenanbieter schon bereit stehen, um eine neue Mode zu einer einträglichen Geschäftsidee zu machen. Managementmoden stellen die Wissensform dieser Umbruchphase dar, die alles Wissen unter Veränderungsdruck setzt und begründungspflichtig hält<sup>19</sup>, zugleich aber zu einer solchen Abnahme von Gewissheiten führt und damit praktische Handlungsmöglichkeiten, vor allem aber kollektive Koordinierung von Handlungen untergräbt, dass die Suche nach „transitorischen kollektiven Überzeugungen“ immer wieder von vorne beginnt. Unternehmensberater und Managementgurus sind die mit der notwendigen Reputation ausgestatteten Beglaubigter dieser transitorischen Überzeugungen, zugleich aber bewegliche Marktakteure und Neuerer, die in Konkurrenz untereinander stehen und alleine schon deswegen dafür sorgen müssen, dass sich ihre Angebote immer wieder von „überkommenen“ Wissensbeständen und den Angeboten anderer abheben. Sie sind das dynamische Element, auch wenn keiner von ihnen alleine eine Mode begründen und sie insgesamt nicht beliebige Ideen einspeisen können (vgl. näher Faust 1999a).

Die „organisierte Moderne“ hingegen hielt ein weit größeres Repertoire an kollektiven Gewissheiten vorrätig. Die normativen und kognitiven Konzepte des Managements in dieser Phase sind viel eher vom Typ der „rationalisierten Mythen“. Diese beruhen auf weit stabileren Überzeugungen über „Ursache-Wirkungsbeziehungen“ und stellen „selbstverständliche“ („taken for granted“), „Zweck-Mittel-Technologien“ zur Verfügung (vgl. Meyer/Rowan 1977).<sup>20</sup> In diesem, aber auch nur in diesem Sinne,

---

<sup>19</sup> „Ein erstaunlicher Grundzug gegenwärtiger Debatten liegt darin, dass nur bewusst gesetzte Normen als begründungspflichtig betrachtet werden, während das ‚regellose‘ Ergebnis vieler individueller Praktiken - wie denen des Marktes oder des Autoverkehrs - als ‚natürlich‘ angesehen wird, weil es sich in Übereinstimmung mit der Grundannahme individueller Autonomie befindet. Vorschläge für Kollektiventscheidungen über substantielle Fragen tragen die ‚Begründungslast‘ (...)“ (Wagner 1995, S. 67).

<sup>20</sup> „Es war eine der großen Errungenschaften der organisierten Moderne, Praktiken einigermaßen kohärent zu machen. Aber eine andere, gleichermaßen bedeutsame Errungenschaft war es, diese Arrangements als quasi-natürlich erscheinen zu lassen. (...) Diese Naturalisierung ist nun erschüttert, wenn nicht zerbrochen. Die faktische Lockerung der Kohärenz der organisierten sozialen Praktiken trifft zusammen mit dem Verlust der Idee der Verstehbarkeit und Steuerbarkeit der sozialen Praktiken in jenem globalen Rahmen, der nunmehr erforderlich wäre“ (Wagner 1995, S. 255).

ist die Kennzeichnung der heutigen Gesellschaften als „Wissensgesellschaft“ angebracht, wenn damit signalisiert werden soll, dass die gegenwärtige Phase durch eine gesteigerte Infragestellung von gesellschaftlichem Wissen im Vergleich zur „organisierten Moderne“ gekennzeichnet ist. In einem weiteren Sinn muss allerdings die These von einem Wandel „von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft“ zurückgewiesen werden. „Die moderne Gesellschaft (wurde) immer auch als Wissensgesellschaft begriffen (...), da die Bereitschaft zur Infragestellung eingelebter Wahrnehmungs- und Handlungsmuster ein konstitutives Merkmal der Moderne ist“ (Heidenreich 1999, S. 1). Dem größeren Vorrat an Konventionen der organisierten Moderne entspricht ein größerer Vorrat gesellschaftlich anerkannten Wissens, während die Dekonventionalisierung in der zweiten Krise der Moderne untrennbar und unvermeidlich mit einer Entwertung zentraler Wissensbestände verbunden ist, die in diese Institutionen eingelassen waren und ihren Sinn begründeten.

### *Organisationswandel und die Dynamik der wechselseitigen Steigerung von Angebot und Nachfrage*

Wiewohl es nach wie vor schwer fällt, den Charakter des gegenwärtigen Organisationswandels positiv zu beschreiben, so scheint doch ein Grundzug der in den 80er Jahren beginnenden Phase festzustehen, den Deutschmann (1989a; 1997) mit „reflexiver Rationalisierung“ kennzeichnet. Rationalisierung arbeitet sich zunehmend an den durch vorgängige Rationalisierung tayloristisch-fordistischer Prägung selbst geschaffenen Problemen ab. In den 90er Jahren wird deutlicher, dass es um eine grundlegendere „Revision der Logik vergangener Rationalisierung“ geht.

„Statt der lebendigen Arbeit gerät der aus der Epoche einfacher Verwissenschaftlichung ererbte Leitungsapparat mit seinen aufgeblähten Stäben, Abteilungen, Hierarchien, Formalismen, selbst in das Visier der Rationalisierung. Partielle geht in ‚systemische‘ Rationalisierung über, die das Management in einen Konflikt mit sich selbst treibt. Hierarchien müssen verkürzt, Spezialisierungen abgebaut, Kompetenzen wieder nach unten verlagert, zu große Organisationseinheiten in kleinere zerlegt werden; ein Prozess, der begrifflicherweise auf inhaltenden Widerstand beim mittleren und unteren Management und bei den zentralisierten technischen Dienststellen stößt“ (Deutschmann 1989a, S. 381).

Ohne auf den Verlauf, die vielen Facetten und widersprüchlichen Ergebnisse dieser Reorganisationsbemühungen hier näher eingehen zu können, zu dessen Beschreibung und Interpretation unterschiedliche Konzepte und Begrifflichkeiten konkurrieren, sollen hier Gesichtspunkte herausgestellt werden, die die Dynamik der Wissensentwicklung und die Selbstverstärkungseffekte der Managementberatung verdeutlichen.

Es ist ein Grundzug reflexiver Rationalisierung, dass die bisherigen internen Experten ins Visier der Rationalisierung geraten und deren Rationalisierungswissen entwertet und in Frage gestellt wird. Mit der Aufkündigung des bisherigen Konsenses, auf dem das Zusammenspiel von Funktionen, Stabs- und Linienpositionen beruhte, womit auch die bisherige Machtverteilung in Frage gestellt wird und die Rollen neu definiert werden, bilden sich unterschiedliche Fraktionen des Managements. Die Fraktionierung des vormals kompakt gedachten Managements und die damit einhergehende

Politisierung der Organisationen lässt einen Bedarf nach symbolischer Stützung der jeweiligen Positionen entstehen. Die Unternehmensspitze sucht nach „change agents“ und „neutralen Dritten“, die dem internen Streit der Fraktionen enthoben scheinen. In diesem Prozess ergeben sich Zug um Zug Einschaltungsmotive für Unternehmensberater, wie umgekehrt diese selbst den Prozess durch neue Deutungsangebote und Lösungskonzepte vorantreiben. Es entsteht eine dynamische Abfolge von Beratung, Reorganisation und erneutem Beratungsbedarf. Trotz verbreiteten Unbehagens über Managementmoden (vgl. Faust 1998a; Rüling 1999; Watson 1994) stoßen Moden in Organisationen immer wieder auf Resonanz, weil sie von verschiedenen Akteuren als Ressource genutzt werden können, um sich in organisationsinternen Machtkämpfen bessere Positionen zu erobern.<sup>21</sup> Der „Neuerer“ hat per se einen Startvorteil; der „Besitzstandswahrer“ und „Traditionalist“ hingegen hat schlechte Karten. Der Prozess der Dekonventionalisierung, der die Optionen erweitert und dazu führt, dass viele Routinehandlungen wieder zu Entscheidungen werden, begünstigt eine deutliche Politisierung der Organisationen. Auf vielen Feldern, auf denen früher „im Prinzip“ die Situation auf der Hand zu liegen, die Probleme erkannt und die Lösungen griffbereit schienen, entstehen nun „Konzeptions-Konkurrenz“ (Springer 1999) und „Linienauseinandersetzungen“ im Management (Kern/Schumann 1984). Dem Wechselspiel der Entwertung bisherigen Wissens und der Orientierung an „transitorischen kollektiven Überzeugungen“, die die Managementmoden bereitstellen, entspricht ein Wechselspiel politischer Öffnung und vorübergehender Schließung, in dem allerdings diejenigen, die aufgrund von Positionsmacht die Spielregeln zu definieren in der Lage sind, immer noch ein Prä haben. Die Mobilen und Ungebundenen an der Spitze, die die Spielregeln definieren, entwickeln eine Vorliebe für (Alltags-)Theorien, in denen der „auf Dauer gestellte Wandel“ gepriesen wird, insofern ihnen die Entscheidung verbleibt, welche Kampagnen der Veränderung gestartet und welche Berater mit welchen Zwecken dazu hinzugezogen werden. Aber ganz frei sind die Männer an der Spitze dabei auch nicht, da sie immer mit Konkurrenten rechnen müssen, die zur richtigen Zeit das richtige Motto ausgeben, oder zumindest im Nachhinein den Vorwurf lancieren können, der Mann an der Spitze habe eine wichtige Neuerungsbewegung „verschlafen“. Auch sind sie gegenüber Externen darauf angewiesen, ihre Führungsleistung im Lichte der jeweils neuesten Orientierungen rechtfertigen zu können. Kein Akteur scheint mehr ganz Herr des Verfahrens. Selbst die großen Beratungshäuser, die zu den Modemachern zählen, sind gleichermaßen Treibende wie Getriebene. Das Reflexivwerden des Wissens schließt ein, dass die Akteure - „fashion setter“ wie „fashion follower“ - um den prinzipiell transitorischen Charakter des Wissens (der Überzeugungen) selbst wissen, auch dann wenn sie im einzelnen Wissensbestände, von

---

<sup>21</sup> Zweifellos steht dies nicht allen Akteuren offen. „Die Einführung von neuen formellen Regeln wird immer sowohl auf Macht gestützt sein als auch Veränderungen in Machtbeziehungen nach sich ziehen(...). Machtdifferenziale verweisen auf die Möglichkeit, andere etwas tun zu lassen und Dinge getan zu bekommen, aber sie schließen auch Unterschiede im Zugang zu gültigem Wissen über die Folgen von Regelveränderungen und Zugang zu den Medien der Verständigung über Regelsetzungen ein“ (Wagner 1995, S. 55, Hv. d.d.V.).

deren prinzipieller Gültigkeit sie selbst (aber andere eventuell nicht) überzeugt sind, davon ausnehmen. Das eröffnet Möglichkeiten für einen strategischen Umgang mit Managementmoden auf beiden Seiten. Den Zugang zu diesen Phänomenen verschließt man sich aber, wenn man die Beziehung zwischen Unternehmensberatern und Managern als einseitiges Abhängigkeitsverhältnis und nicht als interaktiven Prozess fasst (vgl. Fincham 1995; Clark/Greatbatch 1999; Rüling 1999; Sturdy 1997; Watson 1994).

Die Ergebnisse bisheriger Reorganisationen, die oftmals durch Berater empfohlen und unterstützt wurden, erzeugen selbst neue Beratungsanlässe und -motive. „Consultants sell a remedy for a situation which they have in part caused themselves“ (Ernst/Kieser 1999, S. 28). Dies gilt für die „Verschlankung“ des Managements, den Abbau zentraler Stäbe und die vielfältigen Programme des „Outsourcing“ von „Dienstleistungen“. Dadurch verlieren die Organisationen interne Kapazitäten zur Selbstbeobachtung und Selbstreflexion (vgl. Staehle 1991) und zugleich wird die Delegitimierung verbleibender interner Experten vorangetrieben, die nunmehr als auftragsabhängige Dienstleister definiert werden (vgl. Faust u.a. 2000). Die empfohlene Dezentralisierung von Unternehmen erzeugt neue „unternehmerische“ Ebenen, die befugt sind, Unternehmensberater einzusetzen, und zugleich neue Anlässe und Motive, diese Befugnisse auch zu nutzen. Im Gefolge neuerer Reorganisationen werden Karrierewege „entstandardisiert“, Karriere unsicher und wenig vorhersagbar (vgl. ebd.), während zugleich die Hoffnung genährt wird, die „selbstdefinierte“ Karriere durch rechtzeitiges Aufgreifen von Moden befördern zu können (vgl. auch Micklethwait/Woolridge 1996, S. 10).

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich die Unternehmensberatung institutionalisiert. Es ist einfach selbstverständlich geworden, Berater einzusetzen. Im Zuge dessen machen die verschiedenen Akteure auch ihre Erfahrungen mit Beratern und den Wirkungen ihrer Konzepte und Interventionen. Manager werden „beratungserfahren“. Im Laufe der Zeit werden sie mit Beratern und Beratungsprozessen in verschiedenen Rollen konfrontiert, als Auftraggeber, als Projektmanager in gemischten Projektteams, als erdulndes Beratungsobjekt und als Adressat, der durch Beratung „beeindruckt“ werden soll. Manager gehen zunehmend reflexiv mit Beratung und Beratern um, wie der folgende Ausspruch eines Managers ausdrückt: „I like working with consultants - provided that they report to me and not my boss“ (Sturdy 1997, S. 403).

In jüngerer Zeit lassen sich Gegenbewegungen beobachten, die über die bisher schon mitlaufende Kritik an den Auswüchsen der geschilderten Dynamik hinausgehen (vgl. Faust 1998a). Die Probleme, die durch den forcierten und „unkontrollierten“ Berater-einsatz erzeugt werden, bleiben selbst nicht unbeobachtet. Die überbordende Politisierung der Organisationen, die Überflutung mit „Neuerungen“ und der wachsende Einfluss von Beratern wird kritischer betrachtet. Gegenbewegungen beziehen sich auf eine vorsichtige Stärkung zentraler Stäbe, die nun oftmals aufgrund der tiefgreifenden Delegitimierung von Stabsarbeit als „interne Beratung“ firmieren. Angestrebt wird

eine genauere Vorauswahl und Steuerung des Beratereinsatzes und teilweise auch eine Reintegration von Beratung.

## **6. Ausblick**

Es bleiben aber Zweifel, ob dies die geschilderte Dynamik außer Kraft setzen kann. Allgemeiner gesprochen, wird die Frage aufgeworfen, ob und wie sich aus der Dekonventionalisierung von Praktiken und der transitorischen Rekonventionalisierung über Moden im Zusammenspiel von Managern und kommerziellen Wissensintermediären neue, stabilere Konventionen herausbilden können. Prinzipiell soll nicht ausgeschlossen werden, dass sich aus einer Abfolge von Managementmoden ein dauerhafterer Kern an Orientierungen herausbildet bzw. entdeckt werden kann, den Czarniawska/Joerges (1996) „master idea“ nennen. Weniger denn je kann dieser Kern aber aus (vermeintlichen) „Strukturgesetzen“ abgeleitet werden. Dies bedeutet nicht, der Fiktion einer fortschreitend dekonventionalisierten, institutionenfreien „Ordnung“ das Wort zu reden, wie dies in den neueren (leider auch sozialwissenschaftlichen) Debatten zu häufig geschieht.

„Die Leistung von sozialen Institutionen hinsichtlich der Anleitung zum Handeln oder Entlastung von Handlungsnotwendigkeiten wird systematisch unterschätzt. Der Skeptizismus in Bezug auf Kollektivkonzepte schließlich trifft sich in dem umgekehrten Glauben an das Individuum (...). Diese Sichtweise kann daher kaum anders als zu einer Weltsicht führen, die von individualistisch-rationalistischer Gesellschaftstheorie und von der sie begleitenden neoliberalen Politikorientierung geprägt ist. In der älteren, systemischen Perspektive herrscht eine a-priori-Formel für den Satz an sozialen Institutionen; in der heute dominierenden, individualistisch-rationalistischen Sichtweise gibt es überhaupt keine solchen Institutionen mehr“ (Wagner 1999, S. 455).

Es bleibt eine wichtige Aufgabe sozialwissenschaftlicher Beobachtung und Interpretation, in dem unübersichtlicher gewordenen Feld danach Ausschau zu halten, welche Orientierungen sich durchsetzen und damit „strukturbildend“ werden können. Dies gilt sowohl für die Ebene der organisationsübergreifenden institutionellen Ordnungen (Corporate Governance, das System industrieller Beziehungen, der (Aus-)Bildung), als auch derjenigen der organisationsbezogenen Praktiken unter Beachtung der Wechselbeziehungen zwischen den beiden Ebenen. Und um so wichtiger (aber auch schwieriger) wird die Aufgabe, die Akteure mit Wissen über die intendierten und nicht intendierten Folgen ihrer - wie auch immer vorläufigen - neuen Anläufe zu versorgen.

Wenn es etwas aus den hier entwickelten Argumenten zu lernen gibt, dann den Strukturen, Prozessen, und Akteuren der Wissensproduktion explizitere Aufmerksamkeit zu widmen, über die und durch die hindurch jegliche neue Konventionen und Ordnungen in die Welt kommen und ihre interessenbezogenen Prägungen erhalten (vgl. Lepsius 1997). Dies kann sich in speziell darauf angelegten Forschungsprogrammen niederschlagen (vgl. Alvarez 1998; Czarniawska/Sevon 1996), aber auch als wissenssoziologisch informierte Forschungsperspektive im klassischen Kanon arbeits-, indu-

strie- und organisationssoziologischer Fragen und Themen fruchtbar gemacht werden.

## ***Literatur***

- Abrahamson, E. (1996): Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21, No.1, pp. 254-285.
- Alvarez, J.L. (ed.) (1998): *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*, Hampshire/London.
- Arias, M.E.; Guillén, M. (1998): The Transfer of Organizational Techniques Across Borders: Combining Neo-Institutional and Comparative Perspectives, in: Alvarez, J.L. (ed.) (1998), S. 110-137.
- Baumann, Z. (1999): Die Moderne als Geschichte der Zeit, in: *Jahrbuch Arbeit + Technik 1999/2000, Was die Gesellschaft bewegt*, Bonn, S. 19-30.
- Bendix, R. (1960): *Herrschaft und Industriearbeit. Untersuchungen über Liberalismus und Autokratie in der Geschichte der Industrialisierung*, Frankfurt a.M.
- Berger, U. (1984): *Wachstum und Rationalisierung der industriellen Dienstleistungsarbeit*, Frankfurt a.M./ New York.
- Berle, A.A.; Means, G.C. (1932): *The Modern Corporation and Private Property*, New York.
- Beyer, J. (1998): *Managerherrschaft in Deutschland? „Corporate Governance“ unter Verflechtungsbedingungen*, Opladen.
- Boyer, R. (1986): *Conclusion. Capitalismus fin de siecle*, Paris PUF.
- Bryan, L., Farrell, D. (1997): *Der entfesselte Markt. Die Befreiung des globalen Kapitalismus*. Wien.
- Byrkjeflot, H. (1998): Management as a System of Knowledge and Authority, in: Alvarez, J.L. (ed.), S. 58-80.
- Clark, T. (1995): *Managing Consultants. Consultancy as the Management of Impressions*, Buckingham, Philadelphia.
- Clark, T.; Greatbatch, D. (1999): *Translating Actors' Interests: How Management Gurus Understand their Impact and Success*. Paper presented at the 15th EGOS Colloquium, University of Warwick, 4-6 July.
- Crainer, S. (1998): *Das Tom Peters Phänomen. Der Aufstieg eines Management-Gurus*, Frankfurt a.M./New York.
- Crouch, C.; Streek, W. (eds.) (1997): *Political Economy of Modern Capitalism. Mapping Convergence & Diversity*, London/Thousand Oaks/New Delhi.
- Copeland, T., Koller, T. and Murrin, J., McKinsey & Company, Inc. (1998): *Unternehmenswert. Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung*, 2. Aufl., Frankfurt a.M./New York (amerikanisches Original 1990).
- Czarniawska, B.; Joerges, B. (1996): Travel of Ideas, in: Czarniawska, B./Sevón, G. (eds.): *Translating Organizational Change*, Berlin/New York, S. 13-48.

- Czarniawska, B.; Sevón, G. (eds.) (1996): *Translating Organizational Change*, Berlin/New York.
- Dawes, Ph. L.; Dowling, G.R.; Patterson, P.G. (1992): Criteria Used to Select Management Consultants, in: *Industrial Marketing Management* 21, S. 187-193.
- Deutschmann, Ch. (1997): "Die Mythenspirale. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung." *Soziale Welt*, 47/1, S. 55-70.
- Deutschmann, Ch. (1993): Unternehmensberater - eine neue 'Reflexionselite'? In Müller-Jentsch, W. (Hrsg.) *Profitable Ethik - effiziente Kultur: neue Sinnstiftung durch das Management?* München und Mering, S. 57-82.
- Deutschmann, Ch. (1989a): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements, in: *Soziale Welt*, 40, S. 347-396.
- Deutschmann, Ch. (1989b): The Japanese Organization. Its Influence on Management and Industrial Relations in Western Europe, in: *International Quarterly for Asian Studies*, 20 (1989) 1-2, S. 73-94.
- Deutschmann, Ch. (1989c): Der 'Clan' als Unternehmensmodell der Zukunft? In: *Leviathan* 17 (1989) 1, S. 85-107.
- Dezalay, Y. (1993): Professional Competition and the Social Construction of Transnational Regulatory Expertise, in McCahery, J./Picciotto, S./Scott, C. (eds.): *Corporate Control and Accountability. Changing Structures and the Dynamics of Regulation*, Oxford, S. 203-215.
- 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.
- DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: *American Sociological Review*, 48, S. 147-160.
- Dyas, G.P.; Thanheiser, H.T. (1976): *The Emerging European Enterprise: Strategy and Structure in French and German Industry*, London.
- Dufey, G.; Hommel, U.; Riemer-Hommel, P. (1998): Corporate Governance: European vs. U.S. Perspectives in a Global Capital Market, in: Scholz, Ch./Zentes, J. (Hrsg.): *Strategisches Euro-Management*, Band 2, Stuttgart, S. 45-65.
- Ernst, B.; Kieser, A. (1999): In Search of Explanations for the Consulting Explosion, paper prepared for the SCANCOR Workshop „Carriers of Management Knowledge, Stanford University, 16-17 September 1999.
- Faust, M. (1998a): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung, in: Howaldt, J./Kopp, R. (Hrsg.): *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*, Berlin, S. 147-181.
- Faust, M. (1998b): Managementwissen und Unternehmensberatung und der Gestaltungsspielraum einer 'Industriesoziologie als Gestaltungswissenschaft', in: Minssen, H. (Hrsg.): *Organisationsberatung. Industriesoziologie als Gestaltungswissenschaft? Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft 98-13*, Bochum, S. 63-99.
- Faust, M. (1999a): The Increasing Contribution of Management Consultancies to Management Knowledge: The Relevance of Arenas for the Communicative Validation of Knowledge. Paper for subtheme 4 "Knowledge of Management: Production, Training and Diffusion", 15th EGOS Colloquium at Warwick University, 4-6 July 1999.
- Faust, M. (1999b): *Manager und Eigentümer. Shareholder Value-Konzept und Corporate Governance*, FATK-Diskussionspapiere, Tübingen.



- Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (2000): Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“, München und Mering.
- Fincham, R. (1995): Business Process Reengineering and the Commodification of Managerial Knowledge, in: *Journal of Marketing Management*, 11, S. 707-719.
- Gerybadze, A. (1991): Strategien der Europäisierung, Diversifikation und Integration im Management-Consulting, in: Wacker, W.H. (Hrsg.): *Internationale Management-Beratung*, Berlin, S. 23-50.
- Hammerschmidt, J. (1964): Die unabhängige Wirtschaftsberatung in Deutschland. Stand und Ausbaumöglichkeiten unter Berücksichtigung ausländischer Erfahrungen, Dissertation, Erlangen-Nürnberg.
- Hartmann, H. (1968): *Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation*, Frankfurt a.M.
- Heidenreich, M. (1999): Die Debatte um die Wissensgesellschaft, Vortragsmanuskript zur Herbsttagung der Sektion „Industrie- und Betriebssoziologie“, Duisburg.
- Hilbert, J.; Sperling, H.- J. (1990): *Die kleine Fabrik. Beschäftigung, Technik und Arbeitsbeziehungen*, München und Mering.
- Hollingsworth, J.R. (1997a): The Institutional Embeddedness of American Capitalism, in: Crouch, C./Streek, W. (eds.): *Political Economy of Modern Capitalism. Mapping Convergence & Diversity*, London/Thousand Oaks/New Delhi, S. 133-147.
- Hollingsworth, J.R. (1997b): Continuities and Changes in Social Systems of Production: The Cases of Japan, Germany, and the United States, in: Hollingsworth, J.R./Boyer R. (eds.): *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, S. 265-310.
- Hollingsworth, J.R.; Boyer R. (eds.) (1997): *Contemporary Capitalism. Embeddedness of Institutions*, Cambridge, S. 265-310.
- Hitzler, R. (1999): Konsequenzen der Situationsdefinition. Auf dem Wege zu einer selbstreflexiven Wissenssoziologie, in: Hitzler, R./Reichertz, J./ Schroer, N. (Hrsg.): *Hermeneutische Wissenssoziologie. Standpunkte zur Theorie der Interpretation*, Konstanz, S. 289-308.
- Howaldt, J. (1996): *Industriesoziologie und Organisationsberatung. Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie: Zwei Beispiele*, Frankfurt a.M./New York.
- Huczynski, A.A. (1993): *Management gurus. What makes them and how to become one*. London, New York: Routledge.
- Ittermann, P. (1998): Unternehmensberatung: Umrisse einer Wachstumsbranche, in: Howaldt, J./Kopp, R. (Hrsg.) (1998): *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*, Berlin, S. 183-200.
- Ittermann, P.; Sperling, H.- J. (1998): Unternehmensberatung in Deutschland: Ein Überblick, in: Pekruhl, U. (Hrsg.): *Unternehmensberatung. Profil und Perspektiven einer Branche*, Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, 1998-03, Gelsenkirchen, S. 19-40.
- Jackson, B. G. (1996): Re-Engineering the Sense of the Self: The Manager and the Management Guru, in: *Journal of Management Studies*, 33(1996)5, S. 571-590.
- Jackson, G. (1999): The Origins of Non-Liberal Corporate Governance in Germany and Japan, MPI-Köln, April 1999, forthcoming in Streek, W./Yamamura, K. (eds.): *The Origins of Nationally Organized Capitalism in Germany and Japan*.
- Jackson, G. (1997): *Corporate Governance in Germany and Japan: Development within National and International Contexts*. Unpublished paper prepared for „Germany and Japan: The future

of Nationally Embedded Capitalism in a Global Economy“, University of Washington-Seattle, April 10-13.

- Kaas, K.-P.; Schade, Ch. (1995): Unternehmensberater im Wettbewerb. Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der Neuen Institutionslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65/10, S. 1067-1089.
- Keeble, D./Schwalbach, J. (1995): Management Consultancy in Europe, ESCR Centre for Business Research, University of Cambridge, Working Paper No. 1, February.
- Kern, H.; Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München.
- Kieser, A. (1996): Moden & Mythen des Organisierens, in: Die Betriebswirtschaft, 56(1996)1, S. 21-39.
- Kipping, M. (1996): Management Consultancies in Germany, Britain and France, 1900-60: An Evolutionary and Institutional Perspective. Discussion Papers in Economics and Management, Series A, Vol. X (1996/97), University of Reading, Department of Economics.
- Kipping, M. (1997): The Hidden Business Schools: Management Training in Germany since 1945. Discussion Papers in Economics and Management, Series A, Vol. X (1997/98), University of Reading, Department of Economics (erschienen in: Engwall, L./Zamagni, V [eds.]: Management education in historical perspective, Manchester/New York, 1998, S. 95-110).
- Kipping, M.; Sauviat, C. (1996): Global Management Consultancies: Their Evolution and Structure. Discussion Papers in International Investment and Business Studies, Series B, Vol. IX (1996/1997), University of Reading, Department of Economics.
- Kotthoff, H.; Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen.
- Krugmann, P. (1999): Die große Rezession, Frankfurt a.M./New York.
- Lepsius, M.R. (1997): “Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung von Rationalitätskriterien”, in: Göhler, G. (Hrsg.): Institutionenwandel, Leviathan Sonderheft, Opladen, S. 57-69.
- Maas, P.; Schüller, A.; Strasmann, J. (Hrsg.) (1992): Beratung von Organisationen. Zukunftsperspektiven praktischer und theoretischer Konzepte, Stuttgart.
- McKenna, Ch.D. (1995): The Origins of Modern Management Consulting. Business and Economic History, 24/1 (Fall), S. 51-58.
- McKenna, Ch.D. (1996): ‘Le Défi Américain’: Management Consultants and the Transfer of American Organizational Models to Europe, 1957-1975. Paper presented at the History Graduate Student Conference, University of Bielefeld - The John Hopkins University, May 1996 at the University of Bielefeld.
- Metzger, R.O. (1989): With so many consultants, why aren't we better?, in: Journal of Management Consulting, 5, Heft 3, S. 9-13.
- Meyer, J.W. (1983): Conclusion: Institutionalization and the Rationality of Formal Organizational Structure, in: Meyer, J.W./Scott, W.R. (eds.): Organizational Environments. Ritual and Rationality, Beverly Hills/London/New Delhi, S. 261-282.
- Meyer, J.W.; Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: American Journal of Sociology, Volume 83, Number 2, S. 340-363.
- Micklethwait, J.; Wooldridge, A. (1996): The Witch Doctors. Making Sense of the Management Gurus, London.

- Mitchell, V-W. (1994): Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services, in: *The Service Industries Journal*, 14, No. 3, S. 315-339.
- Newell, S.; Robertson, M.; Swan, J. (1998): Professional Associations as 'Brokers', Facilitating Networking and the Diffusion of New Ideas: Advantages and Disadvantages, in: Alvarez, J.L. (ed.), S. 182-200.
- Nolan, M. (1994): *Visions of Modernity: American Business and the Modernization of Germany*, New York/Oxford.
- Piore, M.J; Sabel, Ch. (1985): *Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft*, Berlin.
- Pohl, M. (1996): Die Geschichte der Rationalisierung - RKW 1921 bis 1996, in: RKW (Hrsg.): *Rationalisierung sichert Zukunft. 75 Jahre RKW*, Eschborn, S. 85-116.
- Pross, H. (1965): *Manager und Aktionäre in Deutschland. Untersuchungen zum Verhältnis von Eigentum und Verfügungsmacht*, Frankfurt a.M.
- Rall, W. (1991): Internationalisierung der Wirtschaft - Internationalisierung der Unternehmensberatung, in: Wacker, W.H. (Hrsg.): *Internationale Management-Beratung*, Berlin, S. 65-87.
- Roe, M.J. (1993): Some Differences in Corporate Structure in Germany, Japan, and the United States, in: *The Yale Law Journal*, Heft 7, S. 1927-2003.
- Rovik, K.A. (1996): Deinstitutionalization and The Logic of Fashion, in: Czarniawska, B./Sevón, G. (eds.): *Translating Organizational Change*, Berlin/New York, S. 139-172.
- Rüling, Ch.- C. (1999): *Between Devotion and Denial: A Study on Managers and Fashionable Management Practices*. Paper presented at the 15th EGOS Colloquium, 4-6 July 1999; University of Warwick.
- Servan-Schreiber, J.J. (1968): *The American Challenge*, New York (französisches Original 1967).
- Sorge, A. (1999): Mitbestimmung, Arbeitsorganisation und Technikanwendung, in: Streeck, W./ Kluge, N. (Hrsg.): *Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz*, Frankfurt a.M./New York, S. 17-134.
- Sperling, H.- J.; Ittermann, P. (1997): *Unternehmensberatung - eine Dienstleistungsbranche im Aufwind. Eine Expertise im Auftrag der Abteilung Dienstleistungssysteme, Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, Manuskript Göttingen/Bochum*.
- Springer, R. (1999): *Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg*, Frankfurt a.M./New York.
- Staehele, W.H. (1991): Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen?, in: Staehele, H.W./Sydow, J. (Hrsg.): *Managementforschung 1*, Berlin/New York, S. 312-345.
- Streeck, W. (1997): German Capitalism: Does it Exist? Can it Survive? , in: Crouch, C./Streeck, W. (eds.): *Political Economy of Modern Capitalism. Mapping Convergence & Diversity*, London/ Thousand Oaks/New Delhi, S. 33-54.
- Sturdy, A. (1997): The Consultancy Process - An Insecure Business, in: *Journal of Management Studies*, 34, S. 389-413.
- Thompson, J.D. (1967): *Organizations in Action*, New York.
- Wagner, P. (1995): *Soziologie der Moderne*, Frankfurt a.M./New York.
- Wagner, P. (1999): Die Modernität der sozialen Welt, in: *Soziale Welt*, 50, S. 449-458.

- Walgenbach, P.; Kieser, A. (1995): Mittlere Manager in Deutschland und Großbritannien, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 5, Berlin/New York, S. 259-309.
- Walter-Busch, E. (1991): Entwicklung von Leitmotiven verhaltensorientierten Managementwissens, in: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 1, Berlin, S. 347-399.
- Watson, T.J. (1994): Management „flavours of the month“: Their role in managers' lives, in: The International Journal of Human Resource Management, 5, S. 893-909.
- Whitley, R.; Kristensen, P.H. (eds.) (1997): Governance at Work. The Social Regulation of Economic Relations, New York.
- Wimmer, R. (1991): Organisationsberatung. Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung, in: Hofmann, M. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung – Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, S. 45-136.
- Windolf, P.; Beyer, J. (1995): Kooperativer Kapitalismus. Unternehmensverflechtungen im internationalen Vergleich, in: KZfSS, 47(1995)1, S. 1-36.
- Womack, J.P.; Jones, D.T./Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Frankfurt a.M./New York.
- Wymersch, E. (1995): Unternehmensführung in Westeuropa. Ein Beitrag zur Corporate Governance-Diskussion, in: Die Aktiengesellschaft, Heft 7, S. 299-316.

# **Versuch, das unglaubliche Wachstum des Beratungsmarktes zu erklären**

Berit Ernst und Alfred Kieser

## ***1. Die Beratungsexplosion***

Obwohl die Unternehmensberatung eine recht heterogene und zudem verschwiegene Branche ist und sich damit nur schwer erfassen oder gar quantifizieren lässt, sind sich doch alle Beobachter einig, dass das Wachstum der Branche in den vergangenen drei Dekaden als spektakulär bezeichnet werden kann. Die meisten Schätzungen belaufen sich auf zweistellige jährliche Umsatzzuwächse zwischen 10 und 30 Prozent (vgl. z.B. BDU 1998; Hasek 1997; Rassam und Oates 1991). Im Vergleich zur Entwicklung der meisten anderen Branchen oder des Bruttosozialprodukts bedeutet dies, dass Berater oft mindestens doppelt so schnell wie ihre Klienten wachsen. 1999 wurde das weltweite Volumen des Marktes für Unternehmensberatungsleistungen mit 62 Milliarden US \$ angegeben (Consultants News 1999).

Während im Jahre 1980 weniger als fünf Beratungsunternehmen mit mehr als 1000 Beratern weltweit operierten, waren es 1997 schon mehr als dreißig. Vereinfacht formuliert bedeutet dies, dass 80 Prozent aller Beratungserfahrung in den Jahren 1980 bis 1997 generiert wurde und nur 20 Prozent im Zeitraum von 1886 (als in den USA das erste Beratungsunternehmen gegründet wurde) bis 1980 (Canback 1998). Angesichts dieser Entwicklungen scheint es nicht übertrieben, von einer Beratungsexplosion zu sprechen.

Bereits für sich genommen beeindrucken diese Zahlen. Was sie allerdings noch bemerkenswerter macht ist die Tatsache, dass kein Unternehmen gezwungen ist, Beraterdienste in Anspruch zu nehmen. Im Gegensatz zu Anwälten und Wirtschaftsprüfern stellt der Rückgriff auf Berater eine unternehmerische Option dar, die ein Großteil der Unternehmen eifrig ausübt und auf die nur einige wenige – etwa General Electric oder Procter & Gamble – weitgehend verzichten (Wooldridge 1997). Es handelt sich also um ein Wachstumsphänomen mit einer sich selbst verstärkenden inhärenten Dynamik, für die bisher kaum Erklärungen gefunden werden konnten.

Im folgenden versuchen wir, den Gründen für die gestiegene Bedeutung der Unternehmensberatung auf die Spur zu kommen. Wir führen dazu eine Analyse aus fünf verschiedenen Perspektiven durch, die wir zunächst einzeln verfolgen und dann zu einem Modell integrieren. Wir fokussieren in erster Linie auf die Strategie- und Organisationsberatung und beanspruchen daher nicht, dass unsere Argumentation sich auf alle Arten von Beratung gleichermaßen übertragen lässt.

Aus einer makrosoziologischen Perspektive werden wir zunächst die Dynamik und Komplexität der Umwelt, die häufig als Grund für den Bedarf nach Beratungsleist-

ungen angeführt wird, einer vertieften Analyse unterziehen. In einem zweiten Schritt werden die von Beratern für ihre Klienten erfüllten Funktionen untersucht, um so zu einem eingehenderen Verständnis der Beratertätigkeit zu gelangen. Im Anschluss gehen wir der Frage nach, wie Beratungen die Nachfrage nach ihren Leistungen aktiv beeinflussen. Es folgt eine Diskussion der für die Entwicklung der Nachfrage wesentlichen Problematik der Evaluation von Beratungsleistungen. Aus einer psychologischen Perspektive wird schließlich das Streben von Managern nach Kontrolle als mögliche Motivation für die Inanspruchnahme von Unternehmensberatungen erwo-gen.

## ***2. Experten und Supra-Experten für eine zunehmend komplexe und dynamische Welt***

Eine häufig – nicht zuletzt von den Beratern selbst – angeführte Begründung für das phänomenale Wachstum der Unternehmensberatungen verweist auf die stetig steigende Komplexität und Dynamik der Umwelt, in der Unternehmen agieren. Globalisierung, neue Technologien (insbesondere Informationstechnologien), die Deregulierung von Märkten und die Verschärfung des Wettbewerbs zählen zu den wichtigsten Schlagworten, die in Verbindung mit der steigenden Nachfrage nach Beratungsleistungen genannt werden (vgl. z.B. Hasek 1997; Jackson 1997). Der durch diese Tendenzen hervorgerufene Komplexitätszuwachs soll, so wird argumentiert, Manager dazu bewegen, auf die Unterstützung von Beratern zurückzugreifen. Wir wollen derartige Argumente nicht zurückweisen, sind aber der Überzeugung, dass diese nur an der Oberfläche des betrachteten Phänomens kratzen, ohne zu berücksichtigen, auf welche Art und Weise Dynamik und Komplexität (und ihre Wahrnehmung) überhaupt entstehen.

Ausgehend von den Ideen Spencers (1876), Durkheims (1893) und Parsons' (1951) wird in der modernen Soziologie die Ansicht vertreten, dass sich der Prozess der gesellschaftlichen Modernisierung als soziale Differenzierung beschreiben lässt (Alexander 1993; Rüschemeyer 1985). Nach Niklas Luhmann (1980) geht die soziale Differenzierung zu einem großen Teil auf Versuche zurück, die Komplexität der Welt zu reduzieren, indem ein gegebenes Problem in Subprobleme unterteilt wird, die dann von Spezialisten bearbeitet werden können. Auf diese Weise entstehen autonom operierende Subsysteme, die selektiv eine spezifische soziale Funktion erfüllen. Obwohl geteilte Komplexität auf den ersten Blick reduzierte Komplexität zu implizieren scheint, geschieht genau das Gegenteil: Da jedes Subsystem sich lediglich mit einem einzigen Aspekt der Gesamtproblematik befasst, werden Kapazitäten zum Aufbau einer spezifischen Komplexität für jedes Teilproblem frei. Damit steigt auch die Gesamtkomplexität, definiert als das Verhältnis der möglichen Problemdefinitionen und -lösungen zu denjenigen, die umgesetzt werden können, denn mit jedem Versuch der Komplexitätsreduktion werden mit den gewählten auch die nicht gewählten Möglichkeiten vermehrt (Luhmann 1980). So paradox es auch klingen mag: Funktionale Differenzierung bedeutet eine Komplexitätssteigerung, die durch Versuche der Komple-

xitätsreduktion herbeigeführt wird. Wie wir im folgenden zeigen wollen, beruht auch das enorme Wachstum der Beratungsbranche auf diesem Paradox.

Mit seinem Konzept der funktionalen Differenzierung versucht Luhmann, die „eigentümliche Wachstumsdynamik der modernen Gesellschaft“ (Luhmann 1987: 169) zu erklären. Das so verstandene Wachstum wird angetrieben durch funktionale Systeme wie Politik, Wirtschaft und Wissenschaft (und ihre jeweiligen Subsysteme), in deren Zielen und Strukturen die Differenzierung von gegebenen Zuständen verankert ist: Alle folgen den Maximen des Wachstums und der Verbesserung. So stellt die Wissenschaft ein System dar, das in seiner Suche nach Wahrheit kontinuierlich neue Ergebnisse produziert, die bestehendes Wissen ausweiten und relativieren. Die Bereitstellung neuer Lösungen für bestehende Probleme und die „Schaffung“ von bisher unberücksichtigten Problemen liegen im Kern jeder wissenschaftlichen Aktivität. Kritik gehört zum Wesen der Wissenschaft, und *kriteion* bedeutet nichts anderes als „unterscheiden“ oder „differenzieren“. Indem sie Unterscheidungen, Kategorien und Subkategorien bereitstellt, nimmt die Wissenschaft Teil an der beschriebenen Wachstumsdynamik (Kieser i. Dr.).

Ähnlich beobachtet Habermas (1981: 484) eine „unaufhaltsame Eigendynamik“, insbesondere in Bezug auf die Differenzierung und Autonomisierung der wirtschaftlichen und politischen Subsysteme. Das Resultat ist eine „Fragmentierung des Alltagsbewusstseins“ (Habermas 1981) und eine Zunahme von „Unsicherheit in fast allen Lebensbereichen“ (Luhmann 1987: 36).

Anhand eines Beispiels lässt sich diese Dynamik nachzeichnen: In den meisten Unternehmen ab einer gewissen Größe existiert heute eine Personalabteilung, zu deren Aufgaben die Rekrutierung, Entlohnung und Arbeitsgestaltung von potenziellen und aktuellen Unternehmensmitgliedern gehört. Wie in anderen funktionalen Abteilungen auch, sind die Personalexperten darauf spezialisiert, Lösungen für einen bestimmten Aspekt der Unternehmensführung bereitzustellen. Die Einrichtung solcher Abteilung dient der Komplexitätsreduktion und der Absorption von Unsicherheit (March und Simon 1958).

Richten bedeutende Unternehmen eine neue Art von Abteilung ein, kommt es zu Folgeadaptionen in anderen Unternehmen im Sinne eines mimetischen Isomorphismus (cf. Powell und DiMaggio 1991). Erklärbar werden solche Prozesse dadurch, dass das Risiko von Entscheidungen unter Unsicherheit sich durch Beobachtung und Nachahmung der in anderen, signifikanten Unternehmen getroffenen Maßnahmen deutlich reduzieren lässt. Vereinfacht formuliert bedeutet dies: Falls die Maßnahme sich positiv auswirkt, genießt das kopierende Unternehmen ähnliche Vorteile wie das zuerst agierende, entstehen negative Konsequenzen, so müssen diesen von beiden getragen werden. Der Vorteil der Nachahmung liegt also darin, auf jeden Fall keinen komparativen Nachteil zu erleiden, vielleicht aber einen Vorteil gegenüber denjenigen Unternehmen zu erzielen, welche die jeweiligen Maßnahmen noch nicht durchgeführt haben. Unterstützt wird die Verbreitung der neu eingerichteten Funktionen durch einen öffentlichen Rationalitätsdiskurs (Baron et al., 1986; 1988).

Die in den Personalabteilungen unterschiedlicher Unternehmen beschäftigten Spezialisten entwickeln nach einiger Zeit Bestrebungen zur Professionalisierung. Hierzu zählen etwa die Festlegung von Standards oder die Bereitstellung von spezialisierten Ausbildungsmöglichkeiten. Auf diese Weise wird durch die Schaffung (und Abgrenzung) neuer Experten die Einflussenerweiterung der betreffenden Profession bzw. Quasi-Profession betrieben. Professionelle Vereinigungen, wie etwa die Europäische Vereinigung für Personalmanagement (EAPM) dienen dazu, die Bedeutung der von ihren Spezialisten ausgeübten Funktionen zu unterstreichen und ihre Aktivitäten öffentlich zu legitimieren. Auch wird die Entwicklung spezialisierter Methoden und ihre Verbreitung gefördert.

In einem fortgeschritteneren Stadium der Institutionalisierung reagieren auch tertiäre Bildungseinrichtungen, indem sie die betreffende Spezialisierung in ihrer Forschung thematisieren und spezialisierte Abschlüsse anbieten. Im Bereich Personal hat dies zur Einrichtung von Lehrstühlen für Personalmanagement geführt und dem Angebot an entsprechenden Vertiefungsmöglichkeiten geführt. Auf diese Weise wird dem Diskurs der Praxis ein wissenschaftlicher Diskurs hinzugefügt. Diese sich gegenseitig nährenden Diskurse entwickeln ihrerseits eine besondere Dynamik, da alle beteiligten Akteure ein natürliches Interesse an der Ausweitung ihres Kompetenzbereiches haben. Immer ausgefeiltere und komplexere Theorien und Techniken werden so mit steigender Geschwindigkeit generiert.

Aus der Perspektive des Top-Managements, dessen Aufgabe im Umgang mit dem Gesamtproblem „Unternehmensführung“ besteht, wird es immer schwieriger, die im Zuge der sozialen Differenzierung entstehenden, komplexen und hochspezialisierten Wissenssysteme zu beherrschen. Auch die Frage nach der Verteilung von Ressourcen an einzelne Funktionen ist mehr und mehr mit Unsicherheit behaftet. Funktionale Abteilungen, die ursprünglich als Puffer gegen die Umweltkomplexität ins Leben gerufen wurden, werden so zu Verursachern einer nicht minder starken und damit ähnliche Schwierigkeiten hervorrufenden internen Komplexität.

In dieser Situation entwickelt das Topmanagement häufig einen Bedarf nach einem Agenten, der Entscheidungen auf der Basis eines ganzheitlichen Problemverständnisses ermöglicht. Dies erfordert zum einen genug spezialisiertes Wissen zur Beurteilung von Expertenvorschlägen, zum anderen Unabhängigkeit von den Interessen der funktionalen Abteilungen. Unseres Erachtens stellen Unternehmensberater genau diese Art von Agenten dar (und positionieren sich durch ihre Versprechen holistischer Lösungsansätze entsprechend). Die Hinzuziehung von Beratern führt jedoch nicht zu einer Lösung der Komplexitäts- und Unsicherheitsproblematik. Im Gegenteil – und dies werden wir im Anschluss zu zeigen versuchen – Berater tragen zu einer weiteren Verschärfung der Problematik bei.

Experten, so unser bisheriges Argument, sind Komplexitätssteigerer. Die hier im Mittelpunkt stehenden Strategie- und Organisationsberater entwickeln, speichern und übertragen spezialisiertes Managementwissen und lassen sich in dieser Hinsicht ebenfalls als Experten bezeichnen. Darüber hinaus und für ihre Tätigkeit signifikanter



greifen Berater selektiv auf Spezialistenwissen zu und kombinieren es, wie sie vorgeben, zu einer stärker integrativen Sichtweise von Problemen der Unternehmensführung. Mit dieser eher generalistisch und prozessbasierten Orientierung lassen sich Berater auch als „Supra-Experten“ kategorisieren.

Supra-Experten werden von Managern gerufen, so lässt sich annehmen, um einen Beitrag zur Reduktion der durch den Prozess der funktionalen Differenzierung herbeigeführten Komplexitätswahrnehmung zu leisten. Es erscheint allerdings angesichts der bisher angestellten Überlegungen höchst zweifelhaft, ob es Beratern gelingen kann, diese Komplexitätsreduktion herbeizuführen. Zwar mag aus der Sicht des einzelnen Managers durchaus eine Vereinfachung eintreten, auf der hier gewählten makrosoziologischen Analyseebene geschieht aber genau das Gegenteil:

- Obwohl sie als Supra-Experten wahrgenommen werden und ihre Dienstleistungen entsprechend vermarkten, bilden auch die Berater ein Subsystem innerhalb des Subsystems Wirtschaft, welches selbst wiederum in Spezialisierungen untergliedert ist. Die Dynamik der funktionalen Differenzierung kommt somit auch bei den Beratern zum Tragen. Obwohl Berater mit dem Ziel der Komplexitätsreduktion hinzugezogen werden, verschärfen sie mit den von ihnen in die Klientenorganisation hineingetragenen Möglichkeiten die Komplexitätsproblematik.
- Insbesondere stehen Beratern unendlich viele Möglichkeiten zur Kombination und Interpretation von (sich seinerseits dynamisch entwickelndem) Expertenwissen zur Verfügung. Der Interpretationsprozess führt letztlich zu einer Komplexitätserhöhung, da jede neue Interpretation unterschiedliche Verbindung zwischen Wissens-elementen herstellt. Auch hier unterscheiden sich individuelle Wahrnehmung und aggregierte Bedeutung der Beratertätigkeit, steht wahrgenommene Komplexitätsreduktion einer gesteigerten Gesamtkomplexität gegenüber.
- Berater sind letztlich an einer dynamischen Wissensproduktion interessiert, da dies den Orientierungsbedarf der Manager und damit die Geschäftsgrundlage der Berater sichert. Die aktive Rolle der Berater bei der Schaffung von Managementwissen und -moden ist daher nicht überraschend (Kieser 1996). Moden nutzen auch den Interessen der unternehmensinternen Spezialisten. Die Suche der Manager nach Orientierung macht diese stets aufnahmebereit für neue Konzepte, die eine solche Orientierung versprechen und zieht so die Produktion von Moden nach sich, deren Vielfalt wiederum die Hilfe von Beratern notwendig zu machen scheint.
- Umweltdynamik und -komplexität werden von den „Sirenenstimmen der Managementkommentatoren und -berater“ (Clark 1995; Deutschmann 1997) ständig dramatisiert. Berater instrumentalisieren also nicht nur bestehende Komplexität, sondern versuchen zusätzlich, die Wahrnehmungen der Manager bezüglich dieser Komplexität zu intensivieren.

Ziel des nächsten Analyseschrittes ist es, diese Abläufe durch eine detaillierte Betrachtung der durch Berater wahrgenommenen Funktionen weiter zu erhellen.

### ***3. Wissenstransfer und andere offizielle sowie nicht offizielle Funktionen der Beratung***

#### ***3.1 Wissenstransfer und Standardisierung***

Berater stellen ihren Klienten Wissen zur Verfügung, welches diese selbst nicht besitzen. So wird Beratung mit großer Übereinstimmung in den einschlägigen Texten definiert (z.B. Greiner und Metzger 1983). Die Berater selbst fassen die Art des von ihnen bereitgestellten Wissens häufig noch enger: Wissen über „best practices“ ist es, das sie vermitteln. Mit diesem Begriff wecken sie die Vorstellung, sie seien in der Lage, aus den weltweit erfolgreichsten Unternehmen genau dasjenige Wissen zu extrahieren, das diese Unternehmen so erfolgreich macht, um es dann an ihre anderen Kunden weiterzugeben. Mit dieser Suggestion werden sie dem Image des Supra-Experten gerecht, der für jede Problemsituation genau die richtige – die optimale – Lösung parat hält. Wie sie es allerdings genau anstellen, eine „best practice“ zu identifizieren und von einem Unternehmen in ein anderes zu transferieren, erklären sie nicht weiter. Somit bleibt es im Dunkeln, wie beispielsweise „best practices“ sozusagen aus einem General Electric-Werk in North Carolina herausdestilliert und in ein mittelständisches Unternehmen im Schwarzwald transplantiert werden.

Werr, Stjernberg und Docherty (1997) haben das Wissen, mit dem Berater handeln, etwas genauer unter die Lupe genommen und es in folgende Kategorien eingeteilt:

- (1) Werte, Leitbilder (Visionen), generelle Ansätze oder Gestaltungsphilosophien;
- (2) Prozeduren, bspw. Prozeduren zur Etablierung einer Projektorganisation oder zur Durchführung eines Trainingsprogramms;
- (3) Werkzeuge, bspw. Werkzeuge zur Abbildung von Prozessen oder zur Simulation alternativer Abläufe;
- (4) Wissen, das in abgeschlossenen Projekten gewonnen wurde und das häufig in Informationssystemen von Beratungen dokumentiert ist (Sarvary 1999; Werr, Stjernberg und Docherty 1997).

Wenn Berater vom Transfer von „best practices“ sprechen, beziehen sie sich im Grunde auf alle diese Wissenskategorien. In welchem Umfang Wissen dieser unterschiedlichen Kategorien tatsächlich in Beratungsprojekte eingeht, ist schwer abzuschätzen. Auch bleibt noch zu klären, ob Beratungen tatsächlich in dem Maße von ihren EDV-basierten Systemen des Wissensmanagements profitieren, wie das in Veröffentlichungen häufig suggeriert wird (z.B. von Willke 1994: 313ff.).

Beratungen versuchen, das Wissen, das sie ihren Klienten zukommen lassen, soweit wie möglich zu standardisieren oder zu kommodifizieren (Elkjær et al. 1991; Fincham 1995; Werr, Stjernberg und Dogherty 1997). Sie schnüren „Paketlösungen“. Dieser Trend kommt beispielsweise in einer Selbstdarstellung von Arthur D. Little zum Ausdruck, in der u.a. zu lesen ist:

„Part of our job is continuously to retrieve, absorb, and fine-tune the latest and best methodologies. Our approach is eclectic and our criterion simple: we use what works. Often the techniques we employ are the ones that we ourselves have developed over the years in the course of doing business with our clients.” (zit. n. Dichtl 1998: 149)

Der Klient soll jedoch auf keinen Fall den Eindruck gewinnen, bei ihm werde eine Lösung „von der Stange“ implementiert. Dementsprechend argumentieren die Berater, dass sie standardisierte Instrumente anwenden, um zu maßgeschneiderten Lösungen zu gelangen.

Standardisierung bringt für Beratungen eine Reihe von Vorteilen mit sich:

- (1) Eine höhere Attraktivität für potenzielle Klienten. „Paketlösungen“ erwecken den Eindruck, in einer Reihe von Unternehmen bereits erfolgreich eingesetzt worden und somit mit einem äußerst geringen Fehlschlags-Risiko behaftet zu sein. Aus Paketlösungen heraus entwickeln sich häufig Managementmoden wie Business Process Reengineering, Balanced Score Card oder Gemeinkostenwertanalyse. Managementmoden bestehen aus einem generell einsetzbaren „Instrumentenkasten“, der in eine die Vorteilhaftigkeit des Ansatzes begründende „Philosophie“ eingebettet ist.
- (2) *Größeres Marketingpotenzial.* Eine Paketlösung kann wie ein Markenartikel vermarktet werden. Ein eingängiges Label wie OVA (Overhead Value Analysis), Zero-Base Budgeting oder Value Chain macht das Produkt bekannt und vermittelt eine gewisse Qualitätsgarantie.
- (3) *Erleichterung der Koordination innerhalb der Beratung.* Wenn die Mitarbeiter einer Beratung mit denselben Konzepten und Instrumenten arbeiten, ist ein Austausch von Personal zwischen den Projekten in verschiedenen Klientenunternehmen wesentlich erleichtert. Auch der Aufbau eines Informationssystems gestaltet sich wesentlich einfacher, wenn in den verschiedenen Projekte nach demselben Schema vorgegangen wird (Hansen, Nohria und Tierney 1999).
- (4) *Substitution der Arbeit erfahrener Berater durch die weniger erfahrener Berater, durch Mitarbeiter der Klientenunternehmen oder durch Computer.* Projektgruppen erfahrener Berater erstellen Prozeduren und Werkzeuge, in die sie ihr Wissen und ihre Erfahrung „hinein programmieren“. Viele Verfahren sind als EDV-gestützte Werkzeuge konzipiert. Robuste, einfach zu handhabende Verfahren und Werkzeuge können von weniger erfahrenen Beratern oder, nach einem kurzen Einführungstraining, sogar von Mitarbeitern des Klientenunternehmens, die mit den Beratern zusammenarbeiten, eingesetzt werden.

### 3.2 Weitere offizielle Funktionen

Berater bieten ihren Klienten jedoch mehr als nur Wissenstransfer. Darüber hinaus erfüllen sie vor allem die folgenden Funktionen:

*Legitimation:* Die Trennung von Eigentum an und Management in Unternehmen brachte ein Legitimationsproblem mit sich (Faust 1998). Analysten, Aktionäre und

eine zunehmend kritische Öffentlichkeit muss überzeugt werden, dass das Management Praktiken einsetzt, die auf dem neusten Stand sind, und dass es im Interesse der Aktionäre handelt. Es ist wohl kaum zufällig, dass in den USA das Wachstum der Unternehmensberatungen parallel zu der Verbreitung des Managertums erfolgte (McKenna 1995).

Berater übernehmen immer mehr die Rolle von „Rationalitätszertifizierern“. Sie signalisieren internen und externen Interessengruppen, dass in allen Bereichen und auf allen Ebenen des Unternehmens Expertenwissen zum Einsatz kommt. Zertifizierungen dieser Art sind durchaus in der Lage, die Konsequenzen von Erfolglosigkeit abzuf puffern. Natürlich müssen die Manager, wenn sie nicht so erfolgreich sind, immer noch nachweisen, dass sie die Wahl des Beraters sorgfältig getroffen haben. Solange sich die ausgewählte Beratung jedoch einer gewissen Reputation erfreut – und alle großen Beratungen tun das – fällt es nicht schwer, die Wahl zu rechtfertigen. Der Rückgriff auf Beratungen mit einer hohen Reputation kann sich auch als eine wirksame Taktik zur Handhabung von Konflikten erweisen, die ihre Ursache in der Inkompatibilität der von verschiedenen Interessengruppen ausgehenden Forderungen haben. Eine periodische Kontrolle der Qualität des Managements durch Beratungen fügt sich trefflich in den allgemeinen Diskurs zur Qualitätskontrolle und Auditierung als Mittel zur Risikoreduzierung ein (Power 1994; 1997).

Berater sind nicht nur Kontrolleure, sie sind auch Reparierer von Managementsystemen. Letztlich zertifizieren Berater Rationalitätsstandards, die sie selbst in selektiver Weise als Bewertungskriterien vorgegeben haben. Es ist überraschend, dass die Frage, ob Berater diese Doppelfunktion als Evaluierer und Beseitiger von in der Evaluation festgestellten Mängeln in objektiver Weise erfüllen können, kaum diskutiert wird. Der Einsatz von Beratern weist somit gewisse Übereinstimmungen mit dem von Power generell konstatierten Trend zur Auditierung auf, er weist „the character of a certain kind of organizational script whose dramaturgical essence is in the production of comfort“ auf. Und die „Explosion der Beratung“ kann mit der „Auditierungsexplosion“ in Verbindung gebracht werden, die „suggests that audit is emerging as a powerful institution of risk processing“ (Power 1997: 139).

*Temporäre Bereitstellung von Managementkapazität.* Berater helfen ihren Klienten mitunter, Engpässe in der Managementkapazität zu überwinden, oder sie übernehmen Aufgaben, für die es sich für den Klienten nicht lohnt, Kapazität aufzubauen, da sie nur selten anfallen (bspw. die Ermittlung des Images des Unternehmens). Das Klientenunternehmen verfügt über das erforderliche Wissen bzw. könnte es selbst generieren; es ist auf einen Wissenstransfer nicht angewiesen.

*Kommunikation und Sicherstellung von Akzeptanz, nachdem das Topmanagement über ein Projekt entschieden hat.* Berater verfügen über höchst wirkungsvolle Präsentationstechniken und über eine Rhetorik, mit deren Hilfe sie Widerstand gegen Änderungen im Klientenunternehmen überwinden und Akzeptanz sicher stellen können. Zu diesem Zweck können sie auch wieder Expertenmacht mobilisieren. Das

Wissen, das erforderlich ist, um Widerstand zu überwinden und Akzeptanz sicher zu stellen, unterscheidet sich von Problemlösungswissen im engeren Sinn.

### 3.3 *Latente Funktionen*

Schließlich erfüllen Berater für ihre Klienten auch latente Funktionen:

*Bereitstellung von Waffen für Mikropolitik.* Berater spielen eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, die Macht einer Gruppe von Managern zu erhöhen, um deren Projekte durchzusetzen, und die Macht rivalisierender Gruppen zu schwächen. Es kommt in größeren Unternehmen durchaus vor, dass verschiedene Gruppen von Managern, unterstützt durch jeweils unterschiedliche Beratungen, gegeneinander Mikropolitik betreiben. Mitunter übernehmen Berater auch die Rolle von Sündenböcken.

Berater unterstützen die Karrieren der sie beauftragenden Manager. Sie sind immer bestrebt, ihre Förderer in einem guten Licht erscheinen zu lassen, so dass diejenigen Manager, die eine Beratung ins Haus geholt haben, einen Gutteil des Erfolges für sich reklamieren können, wenn ein Beratungsprojekt als erfolgreich erklärt wird.

*Interpretation, Vereinfachung, Vergewisserung.* Berater bieten „ideas, metaphors, models, and words that impose order on a confusing world, thus reconstructing our appreciation of experience“ (March 1991: 29). Der Wert einer solchen Funktion – man könnte sie „Sound Board-Funktion“ nennen – nimmt in dem Maße zu, in dem der Berater Managementphilosophien anzubieten hat, welche das Topmanagement als hilfreich erachtet, wie beispielweise die Philosophie, dass Austauschbeziehungen innerhalb des Unternehmens als Beziehungen zwischen Lieferanten und Kunden definiert werden sollten (du Gay und Salaman 1992).<sup>1</sup>

Die Interpretationsfunktion erlangt eine besondere Bedeutung, wenn es darum geht, Manager zur Akzeptanz von Problemdefinitionen zu bewegen, für die die Beratung Paketlösungen anzubieten hat. Berater „do not so much target themselves at a particular niche as they seek to create a niche and persuade clients that they are within“ (Bloomfield und Danielei 1995: 28; s. auch Bloomfield und Best 1992). Dieses Vorgehen wird auch als „biased problem definition“ bezeichnet (Armenakis, Mossholder und Harris 1990; Maclagan 1989).

Der erfahrene Berater analysiert die Machtverteilung im Klientenunternehmen, erkundet die Erwartungen der mächtigen Akteure und entspricht diesen Erwartungen in einer Weise, die die Klientenzufriedenheit maximiert, aber auch die Interessen der Beratung nicht zu kurz kommen lässt. Die Maximierung der Klientenzufriedenheit ist das dominante Langfristziel von Beratungen, denn der zufriedene Klient ist geneigt,

---

<sup>1</sup> Gerken, ein bekannter Management-Guru, predigt seinen Klienten im Topmanagement, dass Chaos im Management etwas Natürliches sei. Statt zu versuchen, das Chaos zu beseitigen, sollten Manager lieber auf ihm zu surfen lernen (Gerken 1992). Diese Empfehlung mag Topmanager zu der angenehmen Erkenntnis verleiten, dass ihre Führung effektiver ist als von ihnen selbst ursprünglich angenommen.

die Verbindung zur Beratung fortzusetzen. Berater, die Klienten überzeugen, zusätzliche Projekte oder Anschlussprojekte durchzuführen, erhalten von ihren Beratungsgesellschaften saftige Prämien.

Dieser Abschnitt hat unserer Erklärung der Explosion des Beratungsumsatzes einen weiteren Aspekt hinzugefügt: Beratungen schaffen neues Wissen, das sie in Paketlösungen standardisieren und erfolgreich vermarkten. Darüber hinaus bieten sie noch einige weitere Funktionen – offizielle wie auch nicht offizielle – an, welche Manager höchst nützlich finden. Im nächsten Abschnitt setzen wir uns mit der Frage auseinander, wie Berater den Markt für ihre Produkte schaffen und systematisch ausweiten.

#### ***4. Generierung von Nachfrage durch das Definieren neuer Problembereiche, die der Expertise bedürfen und durch die Schaffung von Managementmoden***

Die Beratungsbranche ist einem ständigen Wandel unterworfen. Berater setzen höchst effektive Strategien ein, um neue Geschäftsbereiche zu erkunden und zu erschließen, um letztlich ihre Marktanteile in einem hart umkämpften Markt zu sichern und um ihren Einfluss auszuweiten. Der Druck, dem sich Beratungen ausgesetzt sehen, ist beträchtlich. Intensiviert wird er nicht zuletzt durch das Auftreten neuer Wettbewerber. Unternehmen, die sich bislang auf Erstellung und Vertrieb von Software konzentrierten, beispielsweise SAP, bieten nun Beratung für alle Problembereiche des Unternehmens an (Lindvall und Pahlberg 1999). Die großen Wirtschaftsprüfungen, deren angestammter Markt stagniert, haben sich bereits als wichtige Akteure auf dem lukrativen Markt der Beratung etabliert und generieren häufig mit dem Beratungsgeschäft größere Umsätze als mit dem traditionellen Wirtschaftsprüfungsgeschäft (Wooldridge 1997). Alle Akteure auf dem Beratungsmarkt streben danach, neue Nachfrage zu schaffen und damit die Wachstumsraten zu erreichen, die erforderlich sind, um den Mitarbeitern die Karrieren bieten zu können, welche diese erwarten und die man ihnen auch bieten muss, um sie davon abzuhalten, sich bei Wettbewerbern zu verdingen. Im Folgenden zeigen wir kurz die Mechanismen zur Erzeugung von Nachfrage nach Unternehmensberatungen auf: Die Ausweitung des Angebots an Experten und das Kreieren von Managementmoden.

Beratungen entwickeln einen unstillbaren Appetit nach neuen Klienten. Diese finden sie zunehmend im öffentlichen Bereich und in Non-Profit-Organisationen wie beispielsweise Krankenhäuser, Theater und Kirchen – bei Klienten also, welche sie noch vor einem Jahrzehnt als eher exotische Beratungsobjekte angesehen hätten (Faust 1998). Heute erwartet man von diesen Unternehmen, dass sie ähnlichen Funktionsprinzipien wie der private Sektor gehorchen, und es waren nicht zuletzt Berater, welche dafür gesorgt haben, dass sich solche Erwartungen herausbildeten (Galvin und Ventresca 1999).

Schließlich sind die großen Beratungen gewahr geworden, dass kleine und mittelgroße Unternehmen, die sie fast völlig vernachlässigt hatten, ein großes Marktpotenzial darstellen, zudem sie vor allem standardisierte Angebote nachfragen. Einige der

großen Beratungen bieten inzwischen sogar preiswerte Beratung über das Internet an (Wooldridge 1997). In allen diesen Fällen schaffen Beratungen Nachfrage, indem sie Unternehmen, die bislang gut ohne Beratung ausgekommen waren, davon überzeugen, dass Beratungen auch für sie, für genau die Probleme, mit denen sie sich plagen, höchst wirkungsvolle Lösungen parat halten.

Berater suchen nicht nur neue Arten von Klienten, sie versuchen darüber hinaus, das Spektrum ihres Angebots zu erweitern, indem sie neue Wissensgebiete besetzen. In dem Maße, in dem die funktionale Differenzierung in Unternehmen zunimmt, erschließen sich Beratungen neue Felder, beispielsweise für Human Relations Management oder, vor allem, Informationstechnologie (Biswas und Twitchell 1999). Es wäre jedoch nicht ausreichend, Beratungen lediglich als Nachvollzieher der Spezialisierungen ihrer Klienten zu sehen. Viel mehr treiben sie den Differenzierungsprozess voran, indem sie auf Möglichkeiten der Spezialisierung aufmerksam machen. Durch die Herausbildung einer weiteren Spezialisierung wird suggeriert, dass ein neues Wissensgebiet für den Einsatz professioneller Experten erschlossen worden ist und dass Unternehmen die Gelegenheiten zum Einsatz von Experten zu ihrem eigenen Vorteil nutzen sollten. Gewöhnlich weisen Beratungen darauf hin, dass enorme Effizienzreserven erschlossen werden können, wenn eine Funktion, die bisher nicht systematisch und professionell betrieben worden ist, nun für ein professionelles Management zugänglich gemacht wird. Gleichzeitig wird es bei einer zunehmenden Differenzierung des Beratungsmarktes für die Klienten immer schwerer zu entscheiden, welche Praktiken sie übernehmen und welchen Empfehlungen von Beratern sie folgen sollen. Unter diesen Bedingungen ist es wahrscheinlich, dass sich ein Trend zu einem „Zwei-Schichten-Beratungsmarkt“ entwickelt: Große „One-Shot-Beratungen“ bieten Beratungen für alle Funktionen an und kleine Beratungen spezialisieren sich auf besondere Nischen (Wooldridge 1997). Die interne Differenzierung von Unternehmen und die Spezialisierung und Konsolidierung von Beratungen verstärken sich gegenseitig.

Neben der Erschließung neuer Klientengruppen und neuer Beratungsfelder bieten Managementmoden einen dritten Mechanismus, mit dem Nachfrage nach Beratung generiert werden kann (Abrahamson 1996; Kieser 1996). Eine Managementmode entwickelt sich aus einem Diskurs, der sich um ein Schlagwort oder Label wie Scientific Management, Fordismus, Lean Production oder Reengineering herausbildet. Dieser Diskurs wird durch verschiedenartige Texte angefacht und produziert neue Texte: Handbücher, Artikel in Managementmagazinen, Workshops, Kommunikation im Rahmen von Internet-Foren usw. Gewöhnlich konkurrieren viele Texte um die Aufmerksamkeit der Manager. Die Vielfalt erhöht die wahrgenommene Umwelt-Komplexität. Managementkonzepte, welche relativ schnell relativ viel Aufmerksamkeit von Managern auf sich ziehen, werden Managementmoden genannt. Ob Texte die Aufmerksamkeit von Managern gewinnen, hängt in einem hohen Maß von ihrer rhetorischen Qualität ab (Furusten 1998; Røvik 1999) und auch von dem Timing, mit dem sie in die Öffentlichkeit gebracht werden – sie müssen ein Problem aufgreifen,

das in der Praxis als brennend empfunden wird (Abrahamson und Fairchild 1999; Barley und Kunda 1992; Swanson und Ramiller 1997).

In den meisten Fällen werden Texte dieser Art von Beratungen lanciert. In ihnen finden sich häufig vage Begriffe wie „Empowerment“, „Interne Kunden“ oder „Prozesseigner“. Vagheit ist in diesem Fall eine Stärke, zumindest für die Schöpfer dieser Texte, denn sie löst Diskussionen unter den Konsumenten der Texte aus und auch den Wunsch, mehr und Genaueres zu erfahren. Da die Intensivierung der Diskussion nicht zu einer befriedigenden Klärung der Sachverhalte führt, wird es irgendwann unumgänglich, Experten zu befragen und die besten Experten sind ganz offensichtlich die Autoren der Texte, die ja auch meist in Anspruch nehmen können, ihr Wissen aus der erfolgreichen Implementierung der fraglichen Konzepte gewonnen zu haben. Das Geschick der Experten – der Berater – besteht darin, die Plausibilität des zur Debatte stehenden Konzepts zu erhöhen und gleichzeitig den Eindruck aufrechtzuerhalten, dass ihre Hilfe bei der Implementierung erforderlich ist.

Die Überzeugungskraft von Managementmoden nimmt mit der Zahl der Unternehmen, welche die fragliche Mode implementiert haben, zu. Wenn sich Berichte häufen, dass Unternehmen durch die Implementierung eines Managementkonzeptes Erfolge errungen haben – die Beratungen sind eifrig bestrebt, solche Berichte zu lancieren und zu streuen –, dann steigt die Neigung derjenigen Unternehmen, die das Konzept noch nicht implementiert haben, ebenfalls auf den fahrenden Zug aufzuspringen, bis sich gegebenenfalls Sättigung und Desillusionierung einstellen (Loh und Venkatraman 1992; Strang und Macy 1999; Zbaracki 1998).

In ihren Bemühungen bei der Verbreitung neuer Managementkonzepte können Berater auf die Unterstützung anderer Akteure wie Professoren, Redakteure von Managementmagazinen oder Seminarveranstaltern rechnen. Beratungen streben danach, ihre Kontrolle über diese anderen Akteure auszuweiten, indem sie Kongresse und Seminare für Manager durchführen – alleine oder in Kooperation mit anderen Akteuren. In den USA und in Großbritannien veranstalten Beratungen zusammen mit Business School Trainings für Führungskräfte (Kipping und Amorin 1999). Sie sehen in solchen Aktivitäten ein außerordentlich wirksames Marketinginstrument für eine hoch komplexe Dienstleistung. Beratungen installieren und pflegen auch „old-boys-Netzwerke“, in die sie insbesondere ehemalige Partner mit einbeziehen, die nun als Manager in Nicht-Beratungsunternehmen tätig sind (Byrne und Williams 1993).

Durch ihre große Zahl, ihre Vagheit und ihre extreme Kurzlebigkeit erhöhen auch Managementmoden die von Managern wahrgenommene Komplexität der Umwelt. Manager sehen sich vor das Problem gestellt, dass sie ständig entscheiden müssen, ob sie sich an aktuelle Managementmoden anpassen und, falls sie das tun, wie dann das Konzept in der jeweiligen Situation umzusetzen ist.

Die Strategie, durch das Kreieren von Managementmoden Nachfrage zu produzieren, erweist sich als außerordentlich erfolgreich. Hammer verweist auf ein Marktforschungsunternehmen, das die Weltnachfrage nach Reengineering-Projekten auf 7 Milliarden Dollar schätzt (Jackson 1996). Das Beratungsunternehmen seines Mit-



autors, James Champy, hat seinen Umsatz von 30 Mio. Dollar im Jahr 1988, also vor dem Erscheinen des Buchs *Reengineering the Corporation* (Hammer und Champy 1993; die deutsche Übersetzung erschien 1994) auf 150 Mio. Dollar im Jahr 1993 erhöht (Jackson 1996). Die Schöpfer einer Managementmode können in der Regel jedoch nicht die gesamte kreierte Nachfrage für sich gewinnen, denn nach einiger Zeit haben alle Beratungen standardisierte Paketlösungen zur Umsetzung der Managementmode im Angebot.

Die Implementierung einer Mode erweist sich auch für den einzelnen Manager als eine attraktive Strategie. Manager, die mit Hilfe von Beratern Innovationen auf der Basis von Managementmoden implementieren, können sich von der Menge abheben, sich aber gleichzeitig auch in einer Gruppe gleichgesinnter, weltweit operierender Pioniere geborgen fühlen (Simmel 1957; Kieser 1996). Die Gefahr, dass Projekte, die die Implementierung einer Managementmode zum Gegenstand haben, als Fehlschlag bewertet werden, ist gering. Wie wir im nächsten Abschnitt zeigen werden, stellen sich einer Bewertung des Nutzens von Beratungsprojekten generell größere Hindernisse in den Weg. Demzufolge behaupten wir, dass die zur Verfügung stehenden Konzepte zur Evaluation von Beratungsprojekten nicht in der Lage sind, die explosionsartig steigende Nachfrage nach Beratungsprojekten einzudämmen.

## ***5. Nicht alles ist Gold, was glänzt: Die Schwierigkeit, Beraterleistungen zu evaluieren***

Ein Management, das zu dem Schluss gelangt, ein Beratungsprojekt habe keine Leistungsverbesserungen erzielen können, würde diese Beratung wahrscheinlich nicht noch einmal unter Vertrag nehmen. Würde diese Erfahrung sich auch in anderen Projekten und mit anderen Beratungsunternehmen wiederholen, ließe sich vermuten, dass das Unternehmen sein Beratungsbudget erheblich einschränken oder sogar ganz auf Berater verzichten würde. Diese einfache Kalkulation scheitert in der Realität allerdings daran, dass eine Bewertung von Beratungsleistungen im Hinblick auf ihre Effektivität und ihre Effizienz sich extrem schwierig gestaltet.<sup>2</sup> Dies wirkt sich, wie zu zeigen sein wird, auf die Nachfrage nach Beratungsleistungen aus.

Die Schwierigkeit, Beratungsleistungen zu evaluieren, resultiert aus drei grundlegenden Problemen, die sich wie folgt zusammenfassen lassen: (1) *Das Problem der Beurteilung organisationaler Effektivität*: Wie lässt sich die Wertigkeit neuer Konzepte beurteilen oder die Richtigkeit organisatorischer Entscheidungen? (2) *Das Problem der Beurteilung beraterischer Effektivität*: Wie können Klienten determinieren, ob ein Berater gute Leistungen erbringt? (3) *Das Problem der Anwendung des Effektivitätskonzeptes auf Beratungsleistungen*: Ist Effektivität der geeignete Rahmen zur Beurteilung von Beratungsleistungen?

---

<sup>2</sup> In den sich anschließenden Ausführungen wird nur das Konzept der Effektivität verwendet, da Effektivität als dem Konzept der Effizienz übergeordnet angesehen wird. Im Gegensatz zu Effizienz schließt Effektivität auch Aspekte der Qualität mit ein (cf. Cameron 1986).

## 5.1 Die Beurteilung organisationaler Effektivität

In der Organisationstheorie existiert bisher keine allgemein akzeptierte Antwort auf die Frage, wie organisatorische Entscheidungen im Hinblick auf ihre Effektivität beurteilt werden können. Je komplexer eine solche Entscheidung und ihre Folgen sich gestalten, desto unbefriedigender erscheinen einfache Modelle der Effektivitätsbeurteilung, während sich auf der anderen Seite multivariate Modelle nur schwierig oder gar nicht mehr handhaben lassen (Meyer 1994). Unklare und widersprüchliche Ziele, komplexe Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sowie Unsicherheit bezüglich der Dynamik solcher Modelle stellen nur einige der hier auftretenden Stolpersteine dar (Lewin und Minton 1986; March und Sutton 1997). Als Konsequenz aus dieser wenig erfolgreiche Suche nach reliablen und validen Effektivitätskriterien weisen einige Theoretiker das Konzept der Effektivität komplett zurück (z.B. Hannan und Freeman 1977). Obwohl Praktiker weniger strenge methodologische Kriterien als Wissenschaftler anlegen und mit Hilfe von Heuristiken manövrieren können, bleibt auch hier die grundsätzliche Problematik der Effektivitätsbestimmung die gleiche.

## 5.2 Die Beurteilung beraterischer Effektivität

Die Beratung von Organisationen stellt eine komplexe Dienstleistung dar, die, wie bereits deutlich wurde, zunächst auf der Übertragung von Wissen begründet ist. Die Betrachtung von Beratungsleistungen als wissensintensive Dienstleistungen (Alvesson 1993) ermöglicht das Herausstellen derjenigen Charakteristika, die auf die Möglichkeiten zur Evaluation von Beratungsleistungen Einfluss nehmen: die Qualifikationsdifferenz zwischen Berater und Klient, ihre Interaktion, sowie die Immaterialität, Singularität und Indeterminierbarkeit des Ergebnisses (Kieser 1998). Wie zu zeigen sein wird, sind diese Charakteristika für die Schwierigkeiten der Evaluation von Beratungsleistungen verantwortlich.

*Qualifikationsdifferenz:* Legt man ein Verständnis von Beratern als Supra-Experten zugrunde, die Wissen bereitstellen, über das der Klient nicht verfügt, wird deutlich dass

„buyers of expertise itself ... often have difficulty assessing their purchases. Clients often consult experts because they believe their own knowledge to be inadequate, so they cannot judge the experts' advice or reports mainly on substance. Clients may be unable to assess experts' advice by acting on it and watching the outcomes: the clients do not know what would have happened if they had acted otherwise” (Starbuck 1992: 731).

Selbst wenn es dem Klienten gelingt, die „richtige“ Philosophie zu identifizieren (wobei die Schwierigkeit, sich im Dschungel der Managementkonzepte und -philosophien zu orientieren, ja oftmals gerade den Ruf nach Beratern auslöst), ist noch immer nicht geklärt, ob die angebotene Kombination unterschiedlicher Wissensformen sinnvoll ist, ob also beispielsweise eine von Beratern entworfene Vision auch von Werkzeugen und Methoden flankiert ist, die zu ihrer Realisierung im Klientenunternehmen führen. Darüber hinaus besteht die bereits angesprochene

Schwierigkeit, wirklich vorhandenes Beraterwissen von geschicktem impression management zu unterscheiden.<sup>3</sup>

Die Qualifikationsdifferenz weist starke Parallelen zum in der Agenturtheorie thematisierten Konzept der Informationsasymmetrie auf (vgl. z.B. Arrow 1985; Eisenhardt 1989; Ross 1973). Bei Informationsasymmetrie weiß der eine Aufgabe delegierende Prinzipal nicht, was der Agent zur Verrichtung dieser Aufgabe unternimmt. Diese Situation könnte theoretisch durch opportunistisches Verhalten des Agenten ausgenutzt werden. Im Falle von Beratungsleistungen verfügt der Klient als Prinzipal häufig noch nicht einmal über Wissen darüber, durch welche Maßnahmen bestimmte Ziele zu erreichen sind, der Berater als Agent definiert so zu einem gewissen Teil seine Aufgabe selbst (Sharma 1997; Wolinsky 1993).

Eine Qualifikationsdifferenz oder Informationsasymmetrie schränkt die Möglichkeiten einer Ex post-Evaluation erheblich ein und erschwert es dem Klienten bereits vor der Hinzuziehung einer Beratung, das benötigte Beratungsausmaß zu determinieren. Bei der Hinzuziehung von Beratern besteht daher immer die Gefahr einer Ausweitung von Projekten über das gewünschte oder notwendige Maß hinaus. Da das Geschäft der Berater im Verkauf ihrer Dienstleistungen besteht, ist es nur natürlich, dass Beratungen auf der Suche nach zu ihren Lösungsangeboten passenden Problemen sind (Armbrüster und Schmolze 1999). Boni, die bei erfolgreicher Projektakquise an Berater ausgeschüttet werden, unterstützen diese Tendenz.

*Interaktion:* Das Ergebnis eines Beratungsprozesses entsteht in Zusammenarbeit zwischen Beratern und Mitgliedern des Klientenunternehmens. Dieses Charakteristikum wird in der allgemeinen Dienstleistungsliteratur reflektiert: „(O)utput emerges from the coordinated efforts of both service employee and customer; it comes from a social situation that involves at least an exchange of information.“ (Mills und Morris 1986: 727)

Für die Bewertung von Beratungsleistungen bedeutet dies, dass die Verantwortung bezüglich eines erfolgreichen oder gescheiterten Projektes sich nicht mehr eindeutig zuordnen lässt. Da Berater und Klienten in ihrem Interaktionsprozess nicht nur Informationen austauschen, sondern auch Probleme und Ziele gemeinsam definieren, hängt das Ergebnis von beiden Parteien ab. Eine isolierte Betrachtung der Beraterleistung ist angesichts der vielfältigen Interdependenzen kaum noch möglich. Die Evaluation von Beratungsleistungen wird so zu einer hochsubjektiven und in unterschiedliche Richtung interpretierbaren Angelegenheit.

---

<sup>3</sup> Dies kann sowohl für einzelne Berater als auch für die Beratungsunternehmen gelten. So werden in der Akquisephase von Beratungsprojekten häufig erfahrene Berater eingesetzt, die dann aber bei der Realisierung des Projektes durch jüngere, weniger erfahrene Berater ersetzt werden. Auf diese Weise entsteht eine Inkongruenz zwischen dem ursprünglich wahrgenommenen Expertentum, das zur Auftragsvergabe führte, und dem tatsächlich eingesetzten Wissen.

Eine zweite Konsequenz ergibt sich aus der sozialen Dimension der Interaktion von Berater und Klient. Wenn reliable und zugängliche Evaluationskriterien nicht bestimmt werden können, wird die wahrgenommene Qualität der Beziehung oft zum ausschlaggebenden Faktor im Urteil des Klienten (Clark 1995). Faktoren wie soziale Einflussnahme, Sympathie oder Vertrauen gewinnen hier an Gewicht (Sharma 1997).

Die aktive Gestaltung von Klientenbeziehungen stellt daher eine wichtige Aufgabe für Berater dar. Eine gute Klientenbeziehung erleichtert nicht nur die Projektarbeit und legt damit den Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit zufriedenen Klienten, sondern ist auch Voraussetzung für Folgeaufträge und die Reputation der Berater bei ihren Klienten. Die beiden letztgenannten Faktoren gelten als Schlüsselvariablen im Beratergeschäft (Dawes, Dowling, und Patterson 1992; Patterson 1995).

Eine gute Beziehung zwischen Berater und Klient ist allerdings nicht notwendigerweise mit positiven Effekten der Beratungsarbeit für den Unternehmenserfolg gleichzusetzen. Einige Beratungsprojekte erfordern möglicherweise sogar die Konfrontation mit dem Klientensystem, um die anvisierten Ziele zu erreichen. Kundenzufriedenheit als Folge von positiven Klienten-Berater-Beziehungen kann daher nicht als Indikator für Projekterfolg gewertet werden.

*Immaterialität:* Anders als materielle Produkte lassen sich Beratungsprojekte nicht mit den Sinnen erfassen (Clark 1995). Die von Beratern erbrachte Dienstleistung – das Ratgeben – verfügt über keine eigene physische Präsenz. Diese Eigenschaft verhindert das Aufstellen einfacher, offensichtlicher und allgemein geteilter (oder zumindest einfach kommunizierbarer) Kriterien zur Qualitätsbeurteilung. Insbesondere vor Erbringung der Beratungsleistung herrscht ein „völliger Wahrnehmungsmangel der Dienstleistung“ (Flipo 1988: 286).

Bei einer immateriellen Dienstleistung ist das Ergebnis des Prozesses nur schwer vorherzusagen und unterliegt von der persönlichen Leistung des Erbringers verursachten Schwankungen (Larsson und Bowen 1989; Levitt 1981). Selbst wenn ein Beratungsunternehmen als Ganzes beispielsweise einen positiven Ruf genießt, ist es möglich, dass einzelne Berater diesen Standard nicht erfüllen und die Erwartungen des Klienten enttäuschen.

*Singularität:* Streng genommen lässt sich kein Beratungsprojekt identisch reproduzieren (Clark 1995), da jede Kombination von Beratern, Klienten und Aufgabenstellungen zu einem gegebenen Zeitpunkt einzigartig ist. Aus dieser Perspektive gibt es für den Klienten keine Möglichkeit, die Leistung der von ihm verpflichteten Berater zu vergleichen und hieraus Evaluationskriterien abzuleiten. Die Singularität von Beratungsprojekten steht in engem Zusammenhang mit der oben diskutierten Beteiligung des Klienten bei der Erbringung der Beratungsleistung und dem Spielraum des Beraters. Auf der anderen Seite reduziert die Standardisierung von Beratungslösungen die Einzigartigkeit von Beratungsprojekten wiederum zu einem gewissen Maß. Allerdings müssen auch „Paketlösungen“ an den individuellen Kontext angepaßt werden.

*Indeterminierbarkeit:* Die aus einem Beratungsprojekt resultierenden Veränderungen entfalten ihre Wirkung auf eine Vielzahl von Variablen innerhalb des Klientenunternehmens. Dies gilt besonders bei der hier im Vordergrund stehenden Organisations- und Strategieberatung. Diese Wirkung lässt sich nicht vollständig erfassen oder kontrollieren:

Zum einen nehmen externe Faktoren wie Konjunkturzyklen oder technische Innovationen auf die Ergebnisse des Beratungsprojektes Einfluss. Diese Faktoren sind zu großen Teilen durch die beteiligten Berater und Klienten nicht kontrollierbar (Armenakis und Burdick 1988). Ob eine Beraterintervention nun für bestimmte Veränderungen verantwortlich gemacht werden kann, ist daher nicht immer eindeutig:

„Environments are unstable, and their dynamics are not well understood. Many things, not controlled by ... actors, change simultaneously. Evidence and causal relationships are unclear. The significance of events and actions, their relevance for the future, and their implications are not well understood“ (March und Olsen 1995: 202; siehe auch March und Sutton 1997).

Zum anderen werden Beratungsergebnisse nicht nur während der Laufzeit des Beratungsprojektes (zeitliche Indeterminierbarkeit) oder durch die Interaktion von Beratern und Klienten (persönliche Indeterminierbarkeit) produziert. Im Falle der zeitlichen Indeterminierbarkeit bedeutet dies, dass einzelne Folgen eines Beratungsprojektes unter Umständen erst lange nach dem Projektende sichtbar werden. Bei einer Evaluation am Projektende sind daher noch nicht alle beabsichtigten und unbeabsichtigten Wirkungen sichtbar. Bei einer (ohnehin schwierigen) Projektion in die Zukunft stellt sich das Problem, einen relevanten Zeitrahmen für die Beurteilung festzulegen. Persönliche Indeterminierbarkeit ergibt sich aus den multiplen Interaktionen der unmittelbar am Projekt beteiligten Personen mit anderen. Hieraus können z.B. Modifizierungen der ursprünglichen Projektziele oder neue Interessengruppen entstehen, die am Anfang des Projektes nicht berücksichtigt wurden. Diese Dynamik verkompliziert wiederum die Evaluation.

### *5.3 Die Anwendung des Effektivitätskonzeptes auf Beratungsleistungen*

Bis zu diesem Punkt wurden die Schwierigkeiten einer Evaluation von Beratungsleistungen nach den Gesichtspunkten der Effektivität diskutiert. Die Grundlage für diese Überlegungen war die implizite Annahme, dass sich Unternehmensberatung in ihrer Essenz als rationale Problemlösung beschreiben lässt. Wenn man die von Beratern ausgeübten Funktionen des Wissenstransfers, der Legitimierung, der Kapazitätserweiterung und der Kommunikation betrachtet, erscheint diese Annahme auch gerechtfertigt.

Nicht berücksichtigt sind hier allerdings die latenten Funktionen der Berater. Diese entziehen sich, da sie im allgemeinen nicht offen gelegt werden, einer Effektivitätsbewertung. Die Wertigkeit dieser Funktionen für die beteiligten Manager steht außer Zweifel, nur lässt sie sich in keiner Weise offiziell angeben. Zusätzlich obliegt die Durchführung von Evaluationen häufig eben denjenigen Personen, die im Unterneh-

men die Verantwortung für das Beratungsprojekt tragen und die Berater zur Erreichung ihrer eigenen Ziele einsetzen.

Dies führt zu der Folgerung, dass eine Evaluation von Beratungsprojekten sich nicht nur außergewöhnlich schwierig gestaltet, sondern in vielen Fällen schlichtweg unerwünscht ist. Paradoxerweise erfasst das Konzept der Effektivität nicht das Wirken der Hohepriester der Rationalität. Beratung als Subsystem der Wirtschaft lässt sich nicht in ökonomischen Werten und Zielen messen. Diese Erkenntnis hat schwerwiegende Folgen für die Nachfrage nach Beratungsleistungen, deren Dynamik im folgenden Abschnitt aufgezeigt werden soll.

## ***6. Der zunehmende Bedarf der Unternehmen an Beratung***

Das Streben nach Kontrolle über Ereignisse, welche die Realisierung der eigenen Pläne beeinflussen, kann als eines der stärksten menschlichen Bedürfnisse angesehen werden (Adler 1929; deCharms 1968; Malinowski 1955; Nietzsche 1912; White 1959). Dementsprechend löst die Wahrnehmung von Kontrollverlust außerordentlich unangenehme Empfindungen aus, die in aller Regel intensive Bemühungen zur Behebung des Kontrollverlustes zur Folge haben (Thompson 1981). Bei Managern dürfte diese Reaktion besonders ausgeprägt sein, denn an sie wird die Erwartung, dass sie die „Dinge im Griff haben“, noch stärker als an andere heran getragen. So werden Erfolg und Misserfolg von Unternehmen gewöhnlich den Fähigkeiten der Topmanager attribuiert. Jack Welch, der allenthalben als der erfolgreichste Manager aller Zeiten gefeiert wird (Hegele und Kieser 2000), formuliert mit seinem Lieblingsmotto „Control your destiny or someone else will“ (Tichy und Sherman 1995) eine Devise, der sich nach gängiger Meinung alle Manager unterwerfen sollten. Das Streben der Manager nach Kontrolle sieht sich jedoch, wie wir gezeigt haben, einer immer komplexeren und dynamischeren und damit immer schwerer zu kontrollierenden inneren und äußeren Umwelt gegenüber.

Nach Auffassung von Thompson (1981) haben Individuen generell vier Möglichkeiten, die Ausübung von Kontrolle in ihrer subjektive Wahrnehmung zu intensivieren: (1) Sie können neue Möglichkeiten zur Ausübung von Kontrolle ausfindig machen, d.h. Aktivitäten identifizieren, die geeignet erscheinen, Kontrolle zu restituieren oder gar zu verstärken (behavioral control). (2) Sie können Situationen neu bewerten, d.h. kognitive Strategien anwenden, um die bei der Wahrnehmung von Kontrollverlust ausgelösten negativen Empfindungen zu reduzieren (cognitive control). Mit Hilfe solcher Strategien gelingt es Individuen etwa, Kontrollverlust zu ignorieren, seine Bedeutung herunter zu spielen, sich von ihm zu distanzieren oder sich von ihm abzulenken. (3) Sie können versuchen, Informationen zu gewinnen, die das Auftreten von Kontrollverlusten im vorhinein anzeigen und die es ihnen ermöglichen, sich besser auf ihr Auftreten einzustellen (preventive control). (4) Sie können die mit Kontrollverlust verbundenen negativen Gefühle reduzieren, indem sie retrospektiv plausible Erklärungen für das Auftreten von Kontrollverlust finden (retrospective

control). Erklärbarer Kontrollverlust wird gewöhnlich als weniger bedrohlich empfunden als nicht erklärbarer.

Berater können wichtige Rollen bei der Auslösung oder Realisierung aller vier Kontrollstrategien übernehmen: (1) Sie bieten Managern neue Ansätze wie Reengineering, Totales (!) Qualitätsmanagement (TQM) oder Target Costing an, die den Anspruch erheben, die Kontrolle über Prozesse in Unternehmen zu erhöhen. Instrumente wie das Boston Consulting Portfolio, das die Geschäftsfelder eines Unternehmen in die Kategorien „Fragezeichen“, „Stars“, „Cash cows“ und „Arme Hunde“ einteilt und ihnen Normstrategien zuordnet, vereinfachen auf höchst effektive Weise komplexe Steuerungsprobleme und wecken so den Eindruck, dass Prozesse, die bis dato nur schwer unter Kontrolle zu bringen waren, nun beherrscht werden können. (2) Die schiere Gegenwart von Experten (Beratern) reicht häufig aus, um die Wahrnehmung von Kontrolle zu steigern. Ein Berater wird als ein erfahrener Reparierer gesehen, der in der Lage ist, leistungsfähige Kontrollsysteme zu installieren. Berater verbreiten gewöhnlich auch die Information, dass die Situation des Klienten nicht schlechter oder vielleicht sogar besser ist als die der meisten Wettbewerber. Sie deuten darauf hin, dass das Unternehmen über spezifische Stärken verfügt, auf denen es aufbauen kann. So stärken oder restituieren sie Kontrolle in der Wahrnehmung der Manager. Darüber hinaus führen sie neue Argumentationsmuster und Begriffe ein, welche den Eindruck von Kontrolle symbolisch vermitteln. Dieser Effekt geht beispielsweise aus der folgenden Bemerkung eines Managers hervor: „Sometimes you need a new set of terms, a new framework – something you can get hold of“ (zitiert n. Watson 1994: 903). (3) Manager, die Berater engagieren, sind häufig überzeugt, dass sie von deren Fähigkeiten zur Prognose drohender Gefahren profitieren und sich auf diese Gefahren besser vorbereiten können. (4) Die von Beratungen propagierten Ansätze beruhen gewöhnlich auf Beschreibungen typischer Managementprobleme. Manager, die Veröffentlichungen von Beratern lesen oder ihren Präsentationen folgen, können folglich die Probleme, die sie in ihrem Unternehmen identifiziert haben, mühelos in das von den Beratern vorgegebene Raster projizieren. Widrige Ereignisse in der Vergangenheit, welche die Manager sich selbst und anderen nur schlecht erklären konnten, werden nun von Beratern, indem sie klare Beziehungen zwischen Ursachen und Wirkungen herstellen, mit Sinn versehen. Auch erfahren die Manager von den Beratern in der Regel, dass ihren Problemen nichts Außergewöhnliches anhaftet und sie keinesfalls auf persönliches Versagen zurückzuführen sind.

Ob Manager ihre Situation generell negativ als ständig von Kontrollverlust bedroht oder eher als positive Herausforderung wahrnehmen, hängt davon ab, wie sie ihre Fähigkeit zur Kontrolle der Umwelt einschätzen.<sup>4</sup> In dem theoretischen Konstrukt des

---

<sup>4</sup> In einer früheren Version dieses Aufsatzes haben wir nur die erste Einstellung, die durch eine generelle Unsicherheit geprägt ist, berücksichtigt. Auf einem Workshop mit dem Titel *Carriers of Management Knowledge*, der im September 1999 an der Stanford University stattfand, haben John Meyer und andere Teilnehmer den Verdacht geäußert, dass dies auf das "teutonische Naturell" (*teutonic depression*) der Autoren zurückzuführen sei und dass es auch Manager mit einer stärker positiven Einstellung zum Risiko gebe ("californian type").

„locus of control“ (Rotter 1966) wird davon ausgegangen, dass Individuen mit der grundsätzlichen Überzeugung, dass externe und von ihnen nicht beeinflussbare Faktoren für ihre Erfolge und Misserfolge verantwortlich seien mit großer Wahrscheinlichkeit bei Änderungen Stress erfahren. Im Gegensatz zu diesen Individuen mit externer Kontrollwahrnehmung neigen Personen mit interner Kontrollwahrnehmung dazu, Erfolg und Misserfolg ihren eigenen Aktionen zu attribuieren, und nehmen dementsprechend eine positive und proaktive Haltung gegenüber Änderungen ein. Die Forschung zur Kontrollwahrnehmung in Unternehmen zeigt zudem, dass die Wahrnehmung interner Kontrolle mit problemorientierten Lösungsstrategien verknüpft ist (Anderson 1977; Callan, Terry und Schweitzer 1994; Judge et al. 1999). Dementsprechend ist anzunehmen, dass Manager mit interner Kontrollwahrnehmung eher zu Strategien der Verhaltensänderung mit dem Ziel stärkerer Beeinflussung der Entwicklungen und der präventiven Kontrolle neigen, während extern kontrollierte eher kognitive und retrospektive Strategien anwenden, welche stärker auf Interpretation als auf Aktivitäten beruhen. Die Art des Einsatzes von Beratern, so ist anzunehmen, hängt also auch von der Persönlichkeit des Managers ab.

## ***7. Ein Modell zur Erklärung der Explosion des Beratungsmarktes***

Wir gehen davon aus, dass das Bedürfnis der Manager nach Aufrechterhaltung der Kontrolle einerseits und der Ruf der Berater als Experten zur Wiederherstellung von Kontrolle andererseits die wichtigsten Faktoren einer Erklärung des Wachstums des Beratungsmarktes sind (Abb. 1). Die einfache Beziehung zwischen diesen beiden Faktoren reicht jedoch für eine befriedigende Erklärung der besonderen Dynamik des Beratungsmarktes, seiner Explosion, nicht hin. Wir müssen die spezifischen Effekte der Beratung auf die Bedingungen der Nachfrage nach Beratung berücksichtigen, die wir oben herausgearbeitet haben. In anderen Worten: Wir müssen in unser Modell Feedback-Schleifen einbauen.

---

Eine außerordentlich einsichtige Diskussion der Unsicherheit von Managern und ihrem Einfluss auf den Einsatz von Beratern ist bei Sturdy (1997a) zu finden.



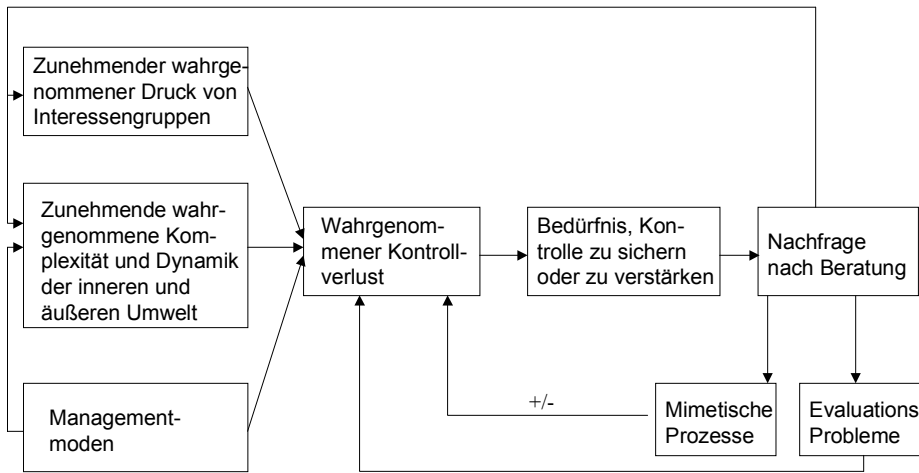


Abbildung 1: Ein Modell zur Erklärung der Explosion des Beratungsmarktes

Lassen sie uns nun ein kleines Gedankenexperiment durchführen. Wir nehmen an, die Manager eines Unternehmens seien zu dem Schluss gekommen, ein bestimmtes Beratungsprojekt, beispielsweise ein Reengineering-Projekt, erfolgreich abgeschlossen zu haben. Eine „impact-Analyse“ zeigt, dass Kernprozesse signifikant beschleunigt, Overheadkosten abgebaut und Kundenzufriedenheit erhöht wurden. Nach einiger Zeit erfährt das Management dieses Unternehmens, dass Wettbewerber mit Hilfe von Beratern ebenfalls Reengineeringprojekte durchführen oder solche beabsichtigen, dass Reengineering eine gängige Praxis geworden ist. Mimetische Prozesse – Kopieren von Praktiken, von Reengineeringpraktiken in unserem Fall – finden statt (DiMaggio und Powell 1991), wobei Berater als Vermittler<sup>5</sup> agieren. Wenn das Unternehmen im Hinblick auf Marktanteile, Gewinn und Wachstum keinen entscheidenden Vorsprung gegenüber seinen Wettbewerbern herausarbeiten konnte, so wird dies nun damit interpretiert, dass die Wettbewerber, ebenfalls mit Beraterhilfe, ihre Effizienz in ungefähr demselben Umfang gesteigert haben. In der Wahrnehmung der Manager führt das nicht zu einer Abwertung des Beratungsprojektes. Alle stimmen darin überein, dass die Situation noch viel schlechter wäre, hätte das Unternehmen dieses Projekt nicht durchgeführt. Mimesis, das Kopieren von Praktiken, erhöht die Wahrnehmung, Kontrolle auszuüben, denn sie lässt Manager zu dem Schluss kommen, richtig im Trend zu liegen. Gleichzeitig wird den Managern jedoch klar, dass andauernde Wettbewerbsvorteile nicht erzielt werden können und ihre Unsicherheit steigt wiederum:

<sup>5</sup> Die Standardisierung des Wissens, die wir oben angesprochen haben, spielt hier ebenfalls eine wichtige Rolle, weil sie die Verbreitung von Praktiken enorm erleichtert.

„As knowledge spreads, factors that previously distinguished high performers from low performers tend to disappear; and the more powerful the explanatory mechanism is believed to be, the faster the diffusion of knowledge about it. This imitative mechanism does not require that the performance advantage or disadvantage attributed to a particular factor necessarily be ‘real’, only that it be generally accepted and acted upon” (March and Sutton 1997: 699).

Wie bereits erwähnt, verringert Imitation natürlich das Risiko, dass Wettbewerber, die ähnliche Projekte durchführen, einen Wettbewerbsvorteil erlangen. Die Manager unseres Unternehmens können sogar die Hoffnung nähren, bei der Implementation der aktuellen Mode etwas geschickter als ihre Wettbewerber vorgegangen zu sein und so ihrerseits einen Wettbewerbsvorsprung – wenn schon nicht den quantensprungmäßigen, dann zumindest einen kleinen – herausgearbeitet zu haben.

Die Wahrnehmung einer verstärkten Kontrolle hält jedoch nicht an – und hier liegt das Problem. Sobald die Berater aus dem Haus sind, kommen Fragen auf, die unweigerlich aufs Neue Unsicherheit auslösen, wie etwa die folgende: Hat das Projekt zu einer andauernden Verbesserung gegenüber Wettbewerbern geführt, auch gegenüber solchen, die ähnliche Projekte implementiert haben? Eine wirklich aussagefähige Evaluation von Beratungsprojekten ist, wie wir gezeigt haben, nicht möglich. Die meisten Wettbewerber haben beispielsweise ebenfalls, den jüngsten Managementmoden folgend, die Qualität verbessert, Personalkosten reduziert, ihre Prozesse beschleunigt oder ihre Kundenorientierung intensiviert. Was nun? In dieser Situation werden die Manager wieder aufnahmebereit für eine neue Managementmode. Sie wird mit Sicherheit von Beratern lanciert werden und für diejenigen Manager, die Berater benötigten, um die vorangehende Managementmode zu implementieren, ist es ziemlich offensichtlich, dass sie wieder Berater brauchen, um die aktuelle Managementmode einzuführen. Für sie liegt es auf der Hand, dass es notwendig ist, Berater zu engagieren, um mit Wettbewerbern mitzuhalten, die ihrerseits zunehmend Berater engagieren. Sie sind von Beratern abhängig geworden.

Die Situation, in die sich die Manager hinein manövriert haben, ist vergleichbar mit der eines Teilnehmers in einem Tourenwagenrennen, der von einer Werkstatt gehört hat, die ein hervorragendes Tuning durchführt. Er lässt seinen Wagen tunen und gewinnt den Eindruck, dass er wirklich schneller geworden ist. Er ist fest überzeugt, mit einem gewaltigen Vorteil in das nächste Rennen hineinzugehen. Dann erfährt er aber, dass seine Konkurrenten ihre Wagen ebenfalls in Werkstätten, die mit den neuesten Tuning-Techniken vertraut sind, haben tunen lassen. Daraufhin schwindet seine Zuversicht sehr schnell. Im Rennen wird dann eine höhere Durchschnittsgeschwindigkeit als in früheren Rennen erreicht, aber beim Zieleinlauf sind die Abstände zwischen den Wagen so eng wie sie immer waren. Alle Fahrer sind nun überzeugt, dass Tuning durch ausgewiesene Experten unverzichtbar ist. Ebenso wird ihnen klar, dass Tuning-Techniken immer leistungsfähiger, komplexer und damit auch teurer werden. Ihre Unsicherheit über ihre Gewinnchancen in zukünftigen Rennen nimmt zu, weil Tuning, das sie selber nicht beherrschen, ein so entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit geworden ist. Neue Tuning-Techniken kommen auf den Markt und neue Tuning-Werkstätten ...

Das ist, mehr oder weniger, die Situation, in der sich die Manager befinden. Sie werden gewahr, dass sie in zunehmendem Maße von Beratern abhängen, auch wenn, oder gerade weil sie frühere Beratungsprojekte als erfolgreich einstufen. Es gibt jedoch einen wichtigen Unterschied zwischen dem Tunen von Rennwagen und der Beratung von Unternehmen: Die Auswirkungen des Tunens sind viel leichter zu messen als Leistungssteigerungen, die auf Beratung zurückzuführen sind. Diese Evaluationschwierigkeiten erhöhen die Unsicherheit der Manager im Vergleich zu denen der Rennfahrer. Die Feedback-Schleifen führen in das System zurück und vergrößern die Unsicherheit der Manager. Beratung kann abhängig machen.<sup>6</sup>

Unser Beispiel setzt voraus, dass Manager und Rennfahrer gleichermaßen unfähig sind, sich das Wissen der jeweiligen Experten anzueignen. Im Hinblick auf Manager und die häufig wechselnden Managementmoden erscheint diese Annahme realistisch. Manager können vielleicht von ihren Beratern lernen, wie man ein Reengineering- oder ein Target Costing-Projekt durchführt. Wenn Berater aber ein neues Managementkonzept aus ihrer Zauberkiste holen, sind die Manager aufs Neue verunsichert. Es dauert eine Weile, bis eine Managementmode zum allgemeinen Wissen wird.

Dies bedeutet, dass Beratungen sich darauf verlassen können, dass ihre Klienten zunehmend abhängig von ihnen werden und ihre Leistungen in immer größerem Umfang nachfragen. Die Beratungen müssen nur von Zeit zu Zeit mit einem neuen Konzept herauskommen, das Quantensprünge verheißt. Beratungen erfüllen diese Bedingung, indem sie ständig neue Moden kreieren und diese mit erstaunlichem rhetorischem Geschick verkaufen (Abrahamson 1996; Kieser 1996). Manager haben große Schwierigkeiten, sowohl vor als auch nach der Implementierung eines Konzepts herauszufinden, ob dieses Konzept seinen Versprechungen gerecht wurde. Wie wir gezeigt haben, erscheint aber das Abonnieren von Managementmoden weniger riskant als das Festhalten an alten Praktiken. Dies gilt besonders dann, wenn ein Unternehmen in der Vergangenheit neue Managementmoden mitgemacht hat und immer zu dem Schluss gekommen ist, dass die Situation ohne die Hilfe von Beratern viel schlechter wäre. Berater erhöhen die Nachfrage nach ihren Leistungen auch dadurch, wie wir gesehen haben, dass sie sich gegenüber Interessengruppen und der breiten Öffentlichkeit als Legitimatoren und Auditoren profilieren – als, um es präziser auszudrücken, Legitimatoren und Auditoren mit angeschlossenem Reparaturbetrieb. Eine weitere zentrale Strategie der Beratungen ist, in umfangreichen Projekten

---

<sup>6</sup> Das gilt natürlich nicht für alle Unternehmen und alle Manager in der gleichen Weise. Zwischen den Unternehmen existieren große Unterschiede, wie Fincham (1999) auf der Basis von Fallstudien aufzeigt. Große Unternehmen, die hochqualifizierte Experten in ihren Reihen haben, befinden sich wahrscheinlich in einer besseren Position, Abhängigkeit zu vermeiden, als Unternehmen, die nicht über die Expertise verfügen, die erforderlich ist, um die Nachfrage nach Beratung unter Kontrolle zu halten. Es kann auch angenommen werden, dass manche Unternehmen die Beratungen häufig wechseln, während andere für lange Zeit einer bestimmten Beratung oder einer Gruppe von Beratungen die Treue halten. Es mag auch große Unterschiede in den Beratungsbudgets geben. Alle diese Unterschiede harren noch systematischerer empirischer Analysen.

Downsizing zu betreiben und dann ihre Dienste anzubieten, wenn die verschlankten Managementkapazitäten nicht ausreichen (Caulkin 1997; Kieser 1998).

Berater sind auch darauf aus, zu den Managern ihrer Klienten-Unternehmen in eine persönliche Verbindung zu treten. Die Pflege persönlicher Beziehungen dient dem gegenseitigen Schutz (Sturdy 1997b). Wie wir gezeigt haben, fördern Berater in der Regel die Karrieren derjenigen Manager, von denen sie gesponsert wurden. Da die Qualität von Beratung schwer zu evaluieren ist, ist ein hohes Maß an Vertrauen auf beiden Seiten erforderlich. Als je nützlicher sich Beratungsprojekte für beide Seiten erweisen, desto zuverlässiger entwickelt sich Vertrauen und die Beziehung mutiert zu einer langfristigen Affaire. „Over the long term, service KIFs (knowledge intensive firms, zu denen auch Beratungen zu rechnen sind, d. Verf.) try to convert clients' satisfaction with specific projects into long-term relations“ (Starbuck 1992: 732). Die meisten Beratungsprojekte sind Folgeprojekte (BDU 1996). Berater bringen ihren Klienten nicht nur bei, wie ein effektives Kundenbindungsmanagement zu betreiben ist, sie wenden dieses Wissen auch auf ihre eigenen Klienten an.

## **8. Rück- und Ausblick**

Berater verkaufen ein Gegenmittel für eine Situation, die sie teilweise selbst herbeigeführt haben – dies wird deutlich aus der Betrachtung der Differenzierungsdynamik im allgemeinen und der Eigenheiten der Beratungsbranche im besonderen. Das entwickelte Modell stellt heraus, dass Wahrnehmungen der Umweltkomplexität und -dynamik, des Anpassungs- und Legitimationsdrucks und der Unsicherheit eine zentrale Rolle in der Entstehung und Verstärkung der Beratungsnachfrage spielen. Die Erkenntnis dieser Zusammenhänge könnte als Grundlage für einen veränderten Umgang mit Beratern dienen: Wenn Manager akzeptieren, dass der Bedarf nach Beratung zumindest in Teilen das Resultat einer Konstruktion, nicht einer objektiven Notwendigkeit darstellt, sollte es möglich sein, die Entscheidung für eine Hinzuziehung von Beratern kritischer anzugehen. Auch kann ein Bewusstsein darüber, wie die besprochenen Wahrnehmungen entstehen, Hilfestellung für das Abwägen möglicher Vorteile eines Beratungsprojekts leisten.

Für Manager mag es auch hilfreich sein, das Streben nach vollständiger Kontrolle aufzugeben und unbeantwortete Fragestellungen, Dilemmata und Paradoxe zumindest zeitweise als Teil der Managementaufgabe in Organisationen zu akzeptieren. Wie bereits herausgestellt wurde, können Berater zwar vorübergehend die Wahrnehmung von Kontrolle stärken, das Problem der fehlenden absoluten Kontrolle aber nicht lösen. Wir verneinen keineswegs den Wert und die Sinnhaftigkeit von Berater-Einsätzen, halten es aber für wichtig, auf die Gefahr eines Teufelskreises der Abhängigkeit hinzuweisen.

Unsere Erklärung der „Beratungsexplosion“ beruht auf einer aus unterschiedlichen theoretischen Rahmen und deskriptiven Beschreibungen der Beratungsbranche abgeleiteten Logik. Unser Ziel war die Generierung eines grundlegenden Modells, das durch die dynamische Integration mehrerer Perspektiven ein neues Verständnis der

steigenden Inanspruchnahme von Beratungen ermöglicht. Aufgrund unserer deduktiven Vorgehensweise kann dieses Modell lediglich als eine mögliche (und, so hoffen wir, plausible) Erklärung angesehen werden, die weder uneingeschränkte Gültigkeit noch Abgeschlossenheit für sich beansprucht. Diese Grenzen lassen sich nur durch empirische Fundierung überwinden, die trotz eines gesteigerten wissenschaftlichen Interesses am Phänomen Unternehmensberatung nach wie vor rar ist. Empirischen Studien sollte daher in der künftigen Forschung eine hohe Priorität eingeräumt werden, um die vielen interessanten Hypothesen zu überprüfen.

## ***Literatur***

- Abrahamson, E. (1996): Management fashion. In: *Academy of Management Review* 21: 254-285.
- Abrahamson, E. und Fairchild, G. (1999): Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. In: *Administrative Science Quarterly* 44: 708-740.
- Adler, A. (1929): *The Science of Living*. New York: Greenberg.
- Alexander, J.C. (1993): *Soziale Differenzierung und kultureller Wandel. Essays zur neofunktionalistischen Gesellschaftstheorie*. Frankfurt/M.: Campus.
- Alvesson, M. (1993): Organization as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. In: *Journal of Management Studies* 30: 997-1015.
- Anderson, C.A. (1977): Locus of control, coping behaviors, and performance in a stress setting: A longitudinal study. In: *Journal of Applied Psychology* 62: 446-451.
- Armbrüster, T. und Schmolze, R. (1999): Milk rounds, case studies, and the aftermath. A critique of the management consulting profession. Paper presented at the Second International Conference on Management Consultancy Work, London, 20th February 1999.
- Armenakis, A.A.; Mossholder, K.W. und Harris, S.G. (1990): Diagnostic bias in organizational consultation. In: *Omega* 18: 563-572.
- Armenakis, A.A. und Burdug, H.B. (1988): Consultation research: Contributions to practice and directions for improvement. In: *Journal of Management* 14: 339-365.
- Arrow, K.J. (1985): The economics of agency. In: J.W. Pratt und R.J. Zeckhauser (Hrsg.): *Principals and agents: The structure of business*, 37-51. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Barley, S.R. und Kunda, G. (1992): Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. In: *Administrative Science Quarterly* 37: 363-399.
- Baron, J.N.; Dobbin, F.R. und Jennings, P.D. (1986): War and peace: The evolution of modern personnel administration in U.S. industry. In: *American Journal of Sociology* 92: 350-383.
- Baron, J.N.; Dobbin, F.R. und Jennings, P.D. (1988): Mission control? The development of personnel systems in U.S. industry. In: *American Sociological Review* 53: 497-514.
- BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.) (1996): *Unternehmensberatungs-Facts & Figures 1996*. Bonn.

- BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.) (1998): Facts and Figures zum Beratermarkt 1998. Bonn.
- Biswas, S. und Twitchell, D. (1999): Management consulting. A complete guide to the industry. New York: Wiley.
- Bloomfield, B.P. und Best, A. (1992): Management consultants: Systems development, power und the translation of problems. In: Sociological Review 40: 533-560.
- Bloomfield, B.P. und Danieli, A. (1995): The role of management consultants in the development of information technology: The indissoluble nature of socio-political and technical skills. In: Journal of Management Studies 33: 27-46.
- Byrne, J.A. und Williams, G. (1993): The alumni club to end all alumni clubs, Business Week (20 September): 41.
- Callan, V.J.; Terry, D.J. und Schweitzer, R. (1994): Coping resources, coping strategies and adjustment to organizational change: Direct or buffering effects? In: Work and Stress 8: 372-383.
- Cameron, K.S. (1986): A study of organizational effectiveness and its predictors. In: Management Science 32: 87-112.
- Canback, S. (1998): The logic of management consulting (part one). In: Journal of Management Consulting 10 (2): 3-11.
- Caulkin, S. (1997): The great consultancy cop-out. In: Management Today (March 1997): 32-36.
- Clark, T. (1995): Managing Consultants - Consultancy as the Management of Impressions. Buckingham: Open University Press.
- Consultants News (1999): Management consulting today, <http://www.kennedyinfo.com/mc/overview.html>
- Dawes, P.L.; Dowling, G.R. und Patterson, P.G. (1992): Criteria used to select management consultants. In: Industrial Marketing Management 21: 187-193.
- deCharms, R. (1968): Personal Causation. New York: Academic Press.
- Deutschmann, C. (1997): Die Mythenspirale. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung. In: Soziale Welt 47: 55-70.
- Dichtl, M. (1998): Standardisierung von Beratungsleistungen. Wiesbaden: Gabler.
- DiMaggio, P.J. und Powell, W.W. (1991): Introduction. In W.W. Powell und P.J. DiMaggio (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. 1-38. Chicago: University of Chicago Press.
- du Gay, P. und Salaman, G. (1992): The cult(ure) of the customer. In: Journal of Management Studies 29: 615-633.
- Durkheim, E. (1893): De la division du travail social. Paris: F. Alcan.
- Eisenhardt, K. (1989): Agency theory: An assessment and review. In: Academy of Management Review 14: 57-57.
- Elkjær, B.; Flensburg, P., Mouritsen, J. und Willmot, H. (1991): The commodification of expertise: The case of system development consulting. In: Accounting Management & Information Technology 1: 139-156.

- Faust, M. (1998): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung. In: J. Howald und R. Kopp (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, 147-182. Berlin: Edition Sigma.
- Fincham, R. (1995): Business process re-engineering and the commodification of management knowledge. In: Journal of Marketing Management 11: 707-720.
- Fincham, R. (1999): The consultant-client relationship: Critical perspectives on the management of organizational change. In: Journal of Management Studies 36: 335-351.
- Flipo, J.-P. (1988): On the intangibility of services. In: The Services Industries Journal 8 (3): 286-299.
- Furusten, S. (1998): The creation of popular management texts. In: J.L.Alvarez (Hrsg.): The Diffusion and Consumption of Business Knowledge, 141-163. London: McMillan.
- Galvin, T. und Ventresca, M. (1999): Intermediaries and sources of strategic innovation: Categories of competition and identity in the U.S. higher education consulting field since the 1980s. Paper presented at the SCANCOR workshop on „Carriers of management knowledge“, September 16-17, Stanford University.
- Gerken, G. (1992): Manager ... die Helden des Chaos. Düsseldorf: Econ.
- Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983): Consulting to Management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. II: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Hammer, M. und Champy, J. (1993): Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper (deutsch: Business Reengineering, Frankfurt/M.: Campus: 1994)
- Hannan, M.T. und Freeman, J. (1977): The population ecology of organizations. In: American Journal of Sociology 82: 929-964.
- Hansen, M.T.; Nohria, N. und Tierney, T. (1999): Whats your strategy for managing knowledge? In: Harvard Business Review: 106-116.
- Hasek, G. (1997): The era of experts. In: Industry Week 246 (10): 60-67.
- Hegele, C. und Kieser, A. (2000): Organisatorischer Wandel durch Kommunikation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Jackson, B.G. (1996): Re-engineering the sense of self: The manager und the management guru. In: Journal of Management Studies 33: 571-590.
- Jackson, T. (1997): Survey - Management consultancy: Growth and revenues seem to be unstoppable. In: Financial Times (September 19).
- Judge, T.A.; Thoresen, C.J. Pucik, V. und Welbourne, T. (1999): Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. In: Journal of Applied Psychology 84 (1): 107-122.
- Kieser, A. (1996): Moden & Mythen des Organisierens. Die Betriebswirtschaft 56: 21-39.
- Kieser, A. (1998): Unternehmensberater - Händler in Problemen, Praktiken und Sinn. In: H. Glaser, E.F. Schröder und A. von Werder (Hrsg.) Organisation im Wandel der Märkte. Erich Frese zum 60. Geburtstag: 191-225. Wiesbaden: Gabler.

- Kieser, A. (i. Dr.): On Communication Barriers between Management Science, Consultancies and Business Companies in T. Clark und R. Fincham (Hrsg): Critical Consulting. Oxford: Blackwell.
- Kipping, M. und Amorim, C. (1999): Consultancies as management schools. Paper presented at the 15th EGOS Colloquium, University of Warwick, 4-6 July.
- Larsson, R. und Bowen, D.E. (1989): Organization and customer: Managing design and coordination of services. In: Academy of Management Review 14: 213-233.
- Levitt, T. (1981): Marketing intangible products and product intangibles. In: Harvard Business Review 59 (May-June): 94-102.
- Lewin, A.Y. und Minton, J.W. (1986): Determining organizational effectiveness: Another look, and an agenda for research. In: Management Science 32: 514-538.
- Lindvall, J. and Pahlberg, C. (1999): SAP/R3 as carrier of management knowledge. Paper presented at the SCANCOR workshop on „Carriers of management knowledge“, September 16-17, Stanford University.
- Loh, L. und Venkatraman, N. (1992): Diffusion of information technology outsourcing: Influence sources and the Kodak effect. In: Information Systems Research 3: 334-358.
- Luhmann, N. (1980): Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1987): Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Maclagan, P. (1989): Methodology choice and consulting ethics in management science. In: Omega 17: 397-407.
- Malinowski, B. (1955): Magic, Science, and Religion. New York: Anchor Books.
- March, J.G. (1991): Organizational consultants and organizational research. In: Journal of Applied Communication Research 19: 20-31.
- March, J.G. und Olsen, J.P. (1995): Democratic Governance. New York: Free Press.
- March, J.G. und Simon, H.A. (1958): Organizations. New York: Wiley.
- March, J.G. und Sutton, R.I. (1997): Organizational performance as a dependent variable. In: Organization Science 8 (6): 698-706.
- McKenna, C.D. (1995): The origins of modern management consulting. In: Business and Economic History 25: 51-58.
- Meyer, T.W. (1994): Measuring performance in economic organizations. In: N.J. Smelser und R. Swedberg (Hrsg.): Handbook of Economic Sociology, 556-588. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Mills, P.K. und Morris, J.H. (1986): Clients as „partial“ employees of service organizations: Role development in client participation. In: Academy of Management Review 11 (4): 726-735.
- Nietzsche, F. (1912): Der Wille zur Macht. Leipzig: Kröner.
- Parsons, T. (1951): The social system. New York: Free Press.
- Patterson, P.G. (1995): Choice criteria in final selection of a management consultancy service. In: Journal of Professional Services Marketing 11 (2): 177-188.
- Powell, W.W. und DiMaggio, P.J. (Hrsg.) (1991): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press.



- Power, M. (1994): *The Audit Explosion*. London: Demos.
- Power, M. (1997): *The Audit Society*. Oxford: Oxford University Press.
- Rassam, C. und Oates, D. (1991): *Management Consultancy: The Inside Story*. London: Mercury.
- Ross, S.A. (1973): The economic theory of agency: The principals problem. In: *American Economic Review* 63: 134-139.
- Rotter, J.B. (1966): Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. In: *Psychological Monographs* 80 (1, Whole No. 609).
- Røvik, K.A. (1999): The secret of the „winners“. Towards a theory of management ideas that flow. Paper presented at the SCANCOR workshop on „Carriers of management knowledge“, September 16-17, Stanford University.
- Rüschemeyer, D. (1985): Spencer und Durkheim über Arbeitsteilung und Differenzierung: Kontinuität oder Bruch? In: N. Luhmann (Hrsg.): *Soziale Differenzierung. Zur Geschichte einer Idee*, 163-180. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Sarvary, M. (1999): Knowledge management and competition in the consulting industry. In: *California Management Review* 41 (2): 95-107.
- Sharma, A. (1997): Professional as agent: Knowledge asymmetry in agency exchange. In: *Academy of Management Review* 22: 758-798.
- Simmel, G. (1957): Fashion. In: *American Journal of Sociology* 62: 541-558.
- Spencer, H. (1876): *The Principles of Sociology*. Vol. 1. New York: D. Appleton.
- Starbuck, W.H. (1992): Learning by knowledge-intensive firms. In: *Journal of Management Studies* 29: 713-740.
- Strang, D. und Macy, M.W. (1999): „In search of excellence“: Fads, success stories, and adaptive emulations. Paper presented to the Academy of Management Meeting, August 9-11. Chicago.
- Sturdy, A. (1997a): The consultancy process - an insecure business. In: *Journal of Management Studies* 34: 389-413.
- Sturdy, A. (1997b): The dialectics of consultancy. In: *Critical Perspectives on Accounting* 8: 511-535.
- Swanson, B.E. und Ramiller, N.C. (1997): The organizing vision in information systems innovation. In: *Organization Science* 8: 458-474.
- Thompson, S.C. (1981): Will it hurt less if I can control it? A complex answer to a simple question. In: *Psychological Bulletin* 90: 89-101.
- Tichy, N.M. und Sherman, S. (1995): *Control Your Destiny or Someone Else Will: How Jack Welch is Making General Electric the Worlds Most Competitive Corporation*. New York: Doubleday.
- Watson, T. (1994): Management „flavours of the month“: Their role in managers lives. In: *International Journal of Human Resource Management* 5: 893-909.
- Werr, A., Stjernberg, T. und Docherty, P. (1997): The functions of methods of change in the work of management consultants. In: *Journal of Organizational Change Management* 10: 288-307.
- White, R.W. (1959): Motivation reconsidered: The concept of competence. In: *Psychological Review* 66: 297-333.
- Willke, H. (1994): *Systemtheorie II: Interventionstheorie*. Stuttgart: Gustav Fischer.

- Wolinsky, A. (1993): Competition in a market for informed experts services. In: RAND Journal of Economics 24: 380-398.
- Wooldridge, A. (1997): The advice business. In: The Economist (March 22): 3-S 5.
- Zbaracki, M.J. (1998): The rhetoric and reality of Total Quality Management. In: Administrative Science Quarterly 43: 602-636.

# **Markteintrittsstrategien ostdeutscher Manager - Über die Bedeutung der sozialen Einbettung wirtschaftlichen Handelns im Markteintrittsprozess**

von Hans-Joachim Gergs

## ***1. Einleitung***

Anfang der 80er Jahre vollzog sich in der theoretischen Debatte der Industrie-, Organisations- und Wirtschaftssoziologie ein paradigmatischer Wandel der sich mit Touraine (1984) als die Rückkehr der Akteure bezeichnen läßt. Während sich die industriesoziologische Forschung von den bis dahin dominanten marxistischen Theoriepositionen zu lösen begann, vollzog sich in der Organisationssoziologie eine Abkehr von der Kontingenztheorie. In der Wirtschaftssoziologie entwickelte sich schließlich, im Zuge der Ablösung von einer strukturfunktionalistischen Analyseperspektive Parson'scher Provenienz, ein stärker handlungssoziologisch orientiertes Forschungsprogramm. Im Zusammenhang mit diesem theoretischen Perspektivenwechsel rückte das Management als machtvoller betrieblicher Akteur in das Blickfeld der soziologischen Betrachtung.

Aber obwohl die Untersuchung des Managements insbesondere in der Industriesoziologie bereits in den 80er Jahren ein vielfach betontes Forschungsdesiderat war (Kern/Schumann 1984, Türk 1989, Deutschmann 1992), machten sich erst Anfang der 90er Jahre einige Forscher und Forschungsgruppen auf, das Management und die sich dort vollziehenden Veränderungsprozesse zu analysieren. Eine Reihe von Studien beschäftigte sich mit den Auswirkungen von Dezentralisierungsvorhaben und dem Wandel von Firmenkulturen auf die Arbeitssituation und die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten des (mittleren) Managements (vgl. Faust u.a. 1994, Walgenbach 1993, Kotthoff 1997). Andere Untersuchungen gingen der Rolle der Führungskräfte bei der Implementierung neuer Organisationskonzepte nach (vgl. Dörre/Neubert 1995, Schirmer/Smentek 1994, Deutschmann u.a. 1995) oder fragten nach deren Arbeitsorientierung (Baethge u.a. 1995, Rosenstiel 1993) und dem Verhältnis zwischen Familie und Beruf (vgl. hierzu den Beitrag von Behnke/Liebold in diesem Band). Damit blieben die bislang vorliegenden Managementuntersuchungen dem traditionellen Themenkanon der arbeits- und industriesoziologischen Forschung treu: Sie beschäftigten sich ausschließlich mit Fragen des ‚inner‘-betrieblichen Gestaltungshandelns oder der Arbeitssituation der Führungskräfte. Die Bedeutung der Markt- und Wettbewerbsstrategie als einem eigenständigen betrieblichen Handlungsfeld wurde zwar allgemein z.B. von Piore/Sabel (1985) oder auch von Hartmann (1982) und Pries (1991) betont, konkret wurden jedoch die von den Managern ver-

folgten Wettbewerbspolitiken nie zum Gegenstand industriesoziologischer Forschung. Damit blieb ein zentrales Handlungsfeld des Managements unberücksichtigt.

Auch die Wirtschaftssoziologie hat zur Schließung dieser Forschungslücke bislang kaum einen Beitrag geleistet. Zwar hat sie sich, in kritischer Auseinandersetzung mit der neoklassischen Wirtschaftstheorie, seit Mitte der 80er Jahre verstärkt mit der ‚sozialen Einbettung ökonomischen Handelns‘ (Granovetter 1985) beschäftigt und die Bedeutung der handelnden Subjekte in diesem Zusammenhang proklamatisch betont (Zukin/DiMaggio 1990). Sie ist aber in ihrem Versuch einer akteurstheoretischen Fundierung auf halbem Wege stehen geblieben. Gegen das von Granovetter (1985) vorgetragene und für die gegenwärtige wirtschaftssoziologische Diskussion zentrale Konzept der ‚social embeddedness‘ haben Whittington (1992) und Embirbayer/Goodwin (1994) zurecht eingewendet, daß es zu passiv angelegt sei und sich wenig um die Entscheidungen und den Handlungsspielraum der ökonomischen Akteure kümmere (vgl. hierzu auch Beckert 1997: 349ff.). Die Manager als zentrale wirtschaftliche Akteure blieben auch in der neueren wirtschaftssoziologischen Forschung unbeachtet.

Zur Schließung dieser Forschungslücke wollte das Forschungsprojekt „Management in Ostdeutschland“ einen Beitrag leisten<sup>1</sup>, in dessen Zusammenhang der vorliegende Artikel entstanden ist. Auf der Grundlage von qualitativen Fallstudien wird im folgenden der Frage nachgegangen, wie die ostdeutschen Manager das Problem des Markteintritts der noch ‚jungen‘ ostdeutschen Industrieunternehmen zu bewältigen versuchten. Es wird danach gefragt, wie die Manager die von ihnen geleiteten Unternehmen am Markt plazierten, wie sie dort den Wettbewerb bestreiten und welche Vorstellungen sie hinsichtlich der Funktionsweise kapitalistischer Märkte haben. Ausgehend von der Rekonstruktion des Markthandelns der Manager werden schließlich die sozialen Bausteine herausgearbeitet, die die Motorik des Markteintrittsprozesses in Gang setzen und halten. Es werden die einzelnen Schritte und Muster des Markteintritts im Detail rekonstruiert. Dabei werden nicht nur die ökonomischen und technischen sondern auch die kulturellen und sozialen Ressourcen betrachtet, die im Prozess der Markterschließung zur Geltung kommen.

## ***2. Logiken der Markterschließung im ostdeutschen Management***

Die hier vorgetragenen empirischen Befunde beruhen auf der Auswertung von 11 qualitativen Betriebsfallstudien aus der Porzellanindustrie, dem Straßenfahrzeugbau und der Elektronikindustrie Thüringens. Sie wurden in der Zeit zwischen 1995 bis 1998 durchgeführt. Die Betriebsfallstudien basieren auf offenen, problemzentrierten Interviews (Witzel 1985) mit insgesamt 16 Geschäftsführern und 29 Abteilungslei-

---

<sup>1</sup> Neben dem Autor waren an diesem Forschungsprojekt noch Klaus-Peter Meinerz, Markus Pohlmann, Rudi Schmidt und Iris Wrede beteiligt. Das Forschungsvorhaben wurde von der DFG und vom Stifterverband der deutschen Wissenschaft finanziell gefördert.

tern<sup>2</sup>. Die nachstehenden Ausführungen konzentrieren sich aus Platzgründen auf die Darstellung von vier Referenzfällen, bei denen die unterschiedlichen Logiken der Markterschließung besonders pointiert rekonstruiert werden konnten<sup>3</sup>.

Zunächst werden einer Strategie des minimalen Vergleichs (Glaser/Strauss 1973) folgend drei Untersuchungsunternehmen (E 2, S 2 und S 1) miteinander verglichen, die sich hinsichtlich ihrer ökonomischen Kontextbedingungen nur geringfügig unterscheiden<sup>4</sup>. Hierbei handelt es sich um Unternehmen, die auf schrumpfenden Märkten tätig sind und deren wirtschaftliche Entwicklung zu Beginn des Transformationsprozesses von seiten der Treuhandanstalt als ungünstig eingeschätzt wurde. Diese drei Unternehmen haben wir, bezogen auf die Bewältigung des Problems der Marktintegration, in zwei Gruppen eingeteilt<sup>5</sup>. Ich werde meine Darstellung mit der ersten Gruppe (E 2 und S 2) beginnen, die wir als „ökonomische Marginalisierung“ bezeichnet haben, was darauf aufmerksam machen soll, dass es dem Management nicht gelang, die Unternehmen dauerhaft am Markt zu etablieren (2.1). Beide Unternehmen mussten ein Jahr nach Abschluss der Erhebung Konkurs anmelden. Daraufhin werde ich ein Unternehmen (S 1) betrachten, das bei ähnlichen ökonomischen Ausgangsbedingungen (Branchenzugehörigkeit, Marktlage nach 1989, finanzielle Ausstattung durch die Treuhandanstalt etc.) seine wirtschaftliche Lage weitgehend stabilisieren konnte (2.2). Schließlich werden die bisherigen Fallstudien im Rahmen eines maximalen Vergleichs mit einem Unternehmen (E 3) der mikroelektronischen Industrie verglichen, das sich zu Beginn des Transformationsprozesses sehr viel günstigeren Ausgangsbedingungen (z.B. Branchensituation, finanzielle Grundausstattung durch die Treuhandanstalt etc.) gegenübergestellt sah (2.3). Dieses Unternehmen konnte

---

<sup>2</sup> In allen Fallstudien wurden neben dem/den Geschäftsführern mindestens die Leiter der Funktionsbereiche Produktion, Vertrieb/Marketing und Konstruktion befragt. Dies sollte zum einen die Erfassung der in den einzelnen Funktionsbereichen verfolgten Strategien und zum anderen ein „Cross-Checking“ (Dean/White 1979, S. 185f) der in den Einzelinterviews erhobenen Daten ermöglichen. Die betrieblichen Rahmenbedingungen, wie z.B. Unternehmens- und Eigentümerstruktur, Umsatz- und Gewinnentwicklung, Belegschaftsstruktur u.v.m. wurden im Rahmen einer umfangreichen Betriebscheckliste in allen Fallstudien in identischer Weise erhoben.

<sup>3</sup> Insgesamt wurden mit 16 Geschäftsführern und 29 Abteilungsleitern offene, problemzentrierte Interviews (Witzel 1985) geführt, im Rahmen derer die Befragten gebeten wurden, möglichst umfassend über den Prozess der Markterschließung seit 1990 zu berichten. Eine ausführliche Darstellung des Forschungsdesigns findet sich bei Gergs u.a. (1998).

<sup>4</sup> Zur Charakterisierung der ökonomischen Ausgangssituation haben wir uns an der Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio-Analyse orientiert, wie sie von dem Beratungsunternehmen McKinsey entwickelt worden ist (Bea/Hass 1995; Becker 1993: 363). Eine ausführliche Darstellung der ökonomischen Rahmenbedingungen der Unternehmen findet sich in Tabelle 1 im Anhang:

<sup>5</sup> Bei der Einschätzung der ökonomischen Lage der Untersuchungsbetriebe haben wir uns auf folgende Indikatoren bezogen: die Umsatz-, Beschäftigten- und Gewinnentwicklung, die Entwicklung des Marktanteils und die Liquiditäts- und Finanzsituation des Unternehmens.

sich bereits fünf Jahre nach der Wiedervereinigung erfolgreich auf dem Markt etablieren. Ziel des Fallvergleichs ist es, die Frage zu klären, welche Auswirkungen die von den Managern präferierten Markterschließungslogiken im Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen haben. Warum haben es einige Manager geschafft, die von ihnen geleiteten Unternehmen erfolgreich auf den westlichen Märkten zu etablieren, andere jedoch nicht? Welche Orientierungen, welche berufsbiographischen Ressourcen und Kompetenzen der Manager haben dazu beigetragen, die Unternehmen krisenfest zu machen?

## *2.1 Ökonomische Marginalisierung und wirtschaftlicher Untergang*

Beginnen wir unsere Darstellung mit dem Fall des Büromaschinenherstellers (E 2). Die betrieblichen Kontextbedingungen lassen sich grob wie folgt skizzieren<sup>6</sup>:

Dieses Unternehmen war bis 1990 Teil eines großen elektrotechnischen Kombinats der DDR. Bis 1990 waren in dem damaligen Stammbetrieb rd. 6500 Mitarbeiter beschäftigt. Nach mehreren gescheiterten Versuchen der Treuhandanstalt, das Unternehmen an westdeutsche Investoren zu verkaufen, bekamen fünf ehemalige Abteilungsleiter 1993 den Zuschlag, das Unternehmen mit einer Gesamtbelegschaft von rd. 300 Mitarbeitern als Management Buy Out (MBO) zu übernehmen. Alle fünf Abteilungsleiter haben ihre berufliche Sozialisation ausschließlich in dem von ihnen später erworbenen Unternehmen erfahren und verfügen mit Ausnahme des für den Bereich Personal und Verwaltung zuständigen Geschäftsführers über eine ingenieurtechnische Berufsqualifikation. Drei der insgesamt fünf Geschäftsführer waren vor der Wiedervereinigung in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung des ehemaligen Stammbetriebs beschäftigt. Auch die neu entstandenen Positionen im Vertrieb wurden durch ehemalige Entwicklungsingenieure besetzt. Damit ist das Management klar von Technikern und Ingenieuren dominiert.

Im Unterschied zu vielen anderen ostdeutschen Betrieben verfügte das hier betrachtete Unternehmen zur Zeit der Wende über marktgängige Produkte, die bereits vor 1990 in größerem Umfang in das nicht-sozialistische Ausland – und dort insbesondere in die frühere Bundesrepublik – exportiert wurden. Dennoch bildete die Produktentwicklung auch in der Zeit nach 1990 den zentralen Schwerpunkt der Investitionstätigkeit. Zum Zeitpunkt der Erhebung verfügte das Unternehmen daher über das am Weltmarkt neueste Produktprogramm. Der Markt, auf dem das Unternehmen tätig ist, sinkt jedoch in seinem Gesamtwachstum. Die Branchenrentabilität ist gering und tendenziell rückläufig. Bei den wenigen Mitkonkurrenten, des bezogen auf die Anbieterstruktur oligopolistisch strukturierten Marktes, handelt es sich um west- bzw. westeuropäische Großunternehmen. Sie haben ihre Produktionskapazitäten aus Kostengründen in den vergangenen Jahren drastisch reduziert und ins asiatische bzw. osteuropäische Ausland verlagert.

---

<sup>6</sup> Eine detaillierte Aufstellung der betrieblichen Rahmendaten findet sich in Tabelle 1 im Anhang.

Welche Logik der Markterschließung lässt sich nun in diesem Fall rekonstruieren? Das von Forschungs- und Entwicklungsingenieuren dominierte Management des Büromaschinenherstellers verfolgte in fast schon idealtypischer Weise eine ‚technizistische‘ Form der Markterschließung. Das Management sucht in der Umbruchsituation des betrieblichen Transformationsprozesses den Ausgangspunkt seines unternehmerischen Handelns in dem, was ihm beherrschbar und berechenbar erscheint und auch in der sozialistischen Vergangenheit mit dem Nimbus des Fortschritts versehen war: in der technischen Weiterentwicklung der Produkte. Das technisch beste Produkt, so die vorherrschende Orientierung, bringt über den ‚Mechanismus‘ des Marktes quasi ‚automatisch‘ den höchsten Profit. In der Auseinandersetzung mit der Undurchsichtigkeit des Marktes stabilisiert sich damit eine Fiktion von Kontrolle, die mit mehr und besserer Technik und einer Reduktion auf die ‚harten Faktoren‘ des ‚Schlüsselproduktes‘ versuchte, den Markt zu ‚erschließen‘.

In dieser auf die technischen Aspekte des Produkts fokussierten Aneignungslogik der ‚neuen‘ marktwirtschaftlichen Wirklichkeit bleibt die bekannte betriebliche Lebenswelt weitgehend unangetastet. Die solchermaßen selbst konstruierte Konstanz der Weltstruktur versorgt die Techniker und Ingenieure, so meine These, mit dem erforderlichen Maß an Handlungssicherheit. Die feste Überzeugung, durch die technologische Weiterentwicklung des Produktes *„den Markt irgendwie zu machen“* (Geschäftsführer Personal und Verwaltung), mindert die Angst, kanalisiert die Affekte und gibt klare Orientierung vor. Das abstrakte und undurchsichtige Problem der Markterschließung wird in ein konkretes, materielles vor dem Hintergrund des berufsbiographisch sedimentierten technischen Wissens bearbeitbares Problem transformiert.

Es lassen sich andererseits keinerlei Anstrengungen des Managements erkennen, die Undurchsichtigkeit des neuen marktwirtschaftlichen Umfeldes und der dort vorherrschenden ‚fremdkulturellen‘ Konsummotive z.B. mittels Marktforschung zu durchdringen. Die Praxis des Marktmachens, des proaktiven Eingreifens in das Marktgeschehen, bleibt dem von Entwicklungsingenieuren dominierten Management fremd. Die Verwertung wird in der Folge als eine von der Produkt- und Produktionsentscheidung abhängige Handlungssphäre betrachtet, die, wenn überhaupt, dann zeitlich nur nachgelagert bearbeitet werden kann. Das Management misst den ‚weichen‘, sozialen Faktoren des wirtschaftlichen Handelns, das heißt der Frage des Marketings oder des Produktdesigns eine nachrangige Bedeutung bei. Ihnen könne man sich, so die einhellige Meinung innerhalb des Managements, wenn überhaupt, erst dann zuwenden, wenn die zentrale Aufgabe der technischen Weiterentwicklung des Produktes erledigt ist. Die Vermarktung des Unternehmens durch PR-Maßnahmen wird vom Management erst gar nicht thematisiert und scheint in der Wahrnehmung der Techniker und Ingenieure überflüssig zu sein.

Fokussiert auf die technische Weiterentwicklung des Produkts, beginnt sich das Management in den Kokon des eigenen Unternehmens einzuspinnen und sich von der Umwelt abzukapseln. Die Kontakte zu Abnehmern, Zulieferern, Konkurrenzunternehmen, aber auch zur Treuhandanstalt und zu staatlichen Institutionen beschränken sich auf das Notwendigste. Die Übernahme von außerorganisatorischen Rollen in

Wirtschaftsverbänden oder der Politik erscheint in diesem Fall undenkbar. Das Management zieht sich im Verlaufe des betrieblichen Transformationsprozesses immer weiter in seine eigene, ‚innere‘ Umwelt zurück, wo es seiner Erfindungstätigkeit nachgeht und seine ‚technischen‘ Ideen zu realisieren versucht. Es setzt sich zusammen aus ‚grübelnden Erfindern‘, die sich in das schützende Gehäuse ihres ‚Labors‘ zurückgezogen haben, weshalb wir diesen Fall auch als „*technische Passion*“ bezeichnet haben.

Vom äußeren Erscheinungsbild zunächst sehr unterschiedlich ist die Logik der Markterschließung, die vom Management des Straßenfahrzeugbauunternehmens S 2 verfolgt wird.

Das Unternehmen S 2 war bis 1990 Teil eines Kombinats des Straßenfahrzeugbaus. In dem ehemaligen Kombinatbetrieb wurden seit Ende der 70er Jahre mit nur geringer Entwicklungsverantwortung Zulieferteile hergestellt. Auf Grund seiner hohen Abhängigkeit von der ostdeutschen Automobilindustrie galt das Unternehmen nach der Wende 1990 von Seiten der Treuhandanstalt lange Zeit als nicht sanierungsfähig. Die Privatisierung durch eine westdeutsche Investorengruppe erfolgte erst Ende 1994. Von den ehemals rd. 2 000 Beschäftigten sind zum Untersuchungszeitpunkt 1995 noch etwas mehr als 400 Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigt. Nach der Ausgliederung aus dem Kombinat musste das Management ein völlig neues Produktspektrum entwickeln. Die Märkte, auf denen das Unternehmen mit unterschiedlichsten Produkten zum Untersuchungszeitpunkt tätig ist, stagnieren bzw. sinken, bezogen auf das Absatzvolumen. Die Zahl der zumeist großbetrieblichen Konkurrenzunternehmen ist gering. Das Unternehmen erwirtschaftet rd. 70 % seines Gesamtumsatzes mit Zulieferprodukten für die Automobilindustrie. Rd. 20 % des Umsatzes entfallen auf eine neu aufgebaute Produktgruppe, die Herstellung von Anhängern für Lastkraftwagen. Hier erfolgt die Produktion zumeist als Einzelfertigung auf der Grundlage kundenabhängiger Spezifikationen. Die restlichen 10 % des Umsatzes werden durch Lohnfertigung für Unternehmen unterschiedlichster Branchen erwirtschaftet. Ähnlich wie bei dem Büromaschinenhersteller E 2, nehmen auch in diesem Unternehmen die Techniker und Ingenieure im Management eine dominante Stellung ein. 80 % der Führungskräfte der ersten und zweiten Leitungsebene verfügen über eine technische Qualifikation. Mehr als die Hälfte der Manager wurde aus der ehemaligen Konstruktions- und Entwicklungsabteilung rekrutiert, deren Leiter der heutige technische Geschäftsführer war.

Am Beispiel dieses Unternehmens lässt sich beobachten, was passiert, wenn den marktunerfahrenen Technikern und Ingenieuren das Produkt als Fokus ihres unternehmerischen Handelns abhanden kommt. So unsicher der Bezug des Managements des ehemaligen Zulieferbetriebs auf die Vergangenheit ist, so unsicher fällt auch fortan der Blick auf die Zukunft aus. Die Frage nach den Produktalternativen bleibt innerhalb des Managements bis zum späteren Konkurs des Unternehmens unbeantwortet. Eine konkrete Zukunftsperspektive im Sinne einer Planung oder eines ‚strategischen‘ Ausblicks, welche konkreten Absatzmärkte das Unternehmen bedienen sollte, findet wenn überhaupt, dann nur in höchst verschwommener Form statt. Das Management setzt



sich zu keinem Zeitpunkt des betrieblichen Transformationsprozesses mit den eigenen Fähigkeiten und Marktchancen des Unternehmens auseinander, um im Anschluss daran in einem intentionalen Zugriff eine erfolgversprechende Produkt-Markt-Konstellation zu definieren. Was bleibt, ist ein reaktives Prozessieren in der Gegenwart. Den Verlust der 'großen Sicherheit' der Zulieferproduktion für die ostdeutsche Automobilindustrie versucht das Management durch reaktive Sicherungsleistungen im Kleinen zu bearbeiten, weshalb wir die von ihm verfolgte Markterschließungslogik als „reaktiven Inkrementalismus“ bezeichnet haben. Zogen sich in dem zuvor betrachteten Fall „*technische Passion*“ die Ingenieure in ihre Entwicklungsabteilung zurück und gingen dort ihrer Erfindungstätigkeit nach, so wartet das Management dieses Unternehmens ab, bis der Kunde hinter dem „Spiegel des Marktes“ (White 1981a; 1981b) hervortritt und von sich aus sagt, was das Unternehmen zu produzieren hat. Der Wille des Kunden wird gleichzeitig als Quelle und als Geltungsgrad der wirtschaftlichen Entscheidung angesehen. Das Management bleibt in seinem unternehmerischen Handeln auf die Ordnungsleistungen anderer verwiesen. Es nimmt keine eigenständigen Hierarchisierungen von Handlungsoptionen vor, sondern lässt sich unter dem Diktum der Kundenorientierung von Auftrag zu Auftrag treiben. Es versucht das Problem des Markteintritts also dadurch zu bewältigen, dass es sich in seinem Marktverhalten auf Unterordnung, Anpassung und Reaktion festlegt. Aus diesem Grunde finden keine eigenständigen Hierarchisierungen von Handlungsoptionen und keine Instrumentalisierungen von Handlungen für ein bestimmtes Ziel statt. Das Markthandeln des Managements folgt keinem frei entworfenen, zweckorientierten Motiv, sondern ist geprägt durch von außen wirkende Konditionen, die ‚heteronomen Systembedingungen‘.

Es erscheint wenig erstaunlich, dass auch das Management dieses Unternehmens den betrieblichen Funktionsbereichen Marketing und Vertrieb nur eine geringe Bedeutung beimisst. Sie bleiben nicht nur, wie wir das im Fall „*Technische Passion*“ gesehen haben, aus dem Prozess der Produktentwicklung und der Produktionsgestaltung ausgeschlossen, sondern werden aus Gründen der Kostenersparnis im Verlaufe des betrieblichen Transformationsprozesses auf eine Sachbearbeitungsfunktion zurückgestutzt. Im Unterschied zu dem vorangegangenen Fall „*Technische Passion*“ weist das Management dieses Unternehmens persönlichen Beziehungen zwar eine wichtige Rolle zu; ein strategischer Aufbau von Beziehungsnetzwerken erfolgt jedoch nicht. Das Unternehmen bleibt auf einen situationsbezogenen und zufälligen Austausch mit der ökonomischen sowie institutionellen Umwelt beschränkt.

Trotz der Unterschiede im Erscheinungsbild weisen die in den beiden Fallstudien rekonstruierten Logiken der Markterschließung deutliche Parallelen in der Struktur auf. Wird der Markt im Fall „*technische Passion*“ als ein ‚Mechanismus‘ wahrgenommen, der das technisch Rationale und Effiziente prämiert, wird er im Fall „*reaktiver Inkrementalismus*“ als eine Art Induktionsmaschine betrachtet, die die Wünsche der Abnehmer in Produkte transformiert. Produktinnovationen werden vom Management dieses Unternehmens als ‚mechanische‘ Anpassungsleistungen an die von den Abnehmern formulierten Bedürfnisse betrachtet. Vor dem Hintergrund dieser ‚mechanistischen‘ Marktvorstellung wurde der Frage der ‚sozialen Einbettung‘ der

Unternehmen in den ‚neuen‘ ökonomischen Handlungskontext, das heißt dem Aufbau ‚stabiler‘ Interaktionsbeziehungen zu den relevanten Umweltsegmenten (zu Kunden, zu Banken, zu staatlichen Förderinstitutionen, zur Politik etc.) in beiden Fällen nur eine untergeordnete Bedeutung beigemessen. Das Management beider Unternehmen vermag sich den Fragen des Marktes nur in Termini der nicht-interaktiven Ordnungsstrukturen der Technik zu nähern. Eine Auseinandersetzung mit den ‚nicht-technischen‘ Dynamiken und Strukturen bleibt dem von Ingenieuren dominierten Management beider Unternehmen fremd. Das Management schaffte es nicht, die Unternehmen in den neuen sozio-ökonomischen Handlungskontext zu integrieren. Dies war ein wesentlicher Grund dafür, dass diese *ökonomisch marginalisiert* blieben und 1996 – ein Jahr nach Abschluss der Erhebung – Konkurs anmelden mussten.

## 2.2 *Stabilisierte ökonomische Lage trotz unsicherer Markterschließung*

Kommen wir nun zum dritten Referenzfall, eines Unternehmens des Straßenfahrzeugbaus (S 1). Im Unterschied zu den beiden vorangegangene Fällen, schaffte es das Management dieses Unternehmens bei nahezu identischen Ausgangsbedingungen (Markt- und Branchensituation, Unterstützung durch die Treuhandanstalt etc.) das Straßenfahrzeugbauunternehmen wirtschaftlich weitgehend zu stabilisieren. Es stellt sich sogleich die Frage, weshalb es dem Management gelang, dieses Unternehmen krisenfest zu machen?

Bei dem Unternehmen S 1 handelt es sich um einen ehemaligen Kombinatbetrieb des Nutzfahrzeugbaus, in dem bis 1990 rund 1400 Mitarbeiter beschäftigt waren. Das Unternehmen produziert kleine Nutzfahrzeuge. Nach gescheiterten Privatisierungsverhandlungen zwischen der Treuhandanstalt und einem westeuropäischen Automobilkonzern wurde das Unternehmen Ende 1991 von zwei ehemaligen Leitern als Management-Buy-Out übernommen. Das Unternehmen wurde von der Treuhandanstalt damals als nur schwer sanierungsfähig eingestuft. Die Marktlage des Unternehmens lässt sich wie folgt charakterisieren; der von dem Unternehmen bediente Nischenmarkt im Bereich der Nutzfahrzeuge stagniert hinsichtlich seines Gesamtwachstums und kann bezogen auf die Anbieterstruktur als Oligopol bezeichnet werden. Das Unternehmen konkurriert sowohl mit international tätigen Konzernen wie auch mit mittelständischen Unternehmen. Die Branchenrentabilität ist eher gering. Die Markteintrittsbarrieren sind relativ hoch. Dies ist im wesentlichen auf enge Kundenbindung sowie einen technischen ‚Lock-In‘ zurückzuführen. Das Unternehmen verfügte jedoch bei der Privatisierung bereits über marktgängige Produkte, die schon vor 1989 über das Außenhandelsministerium nach Westeuropa exportiert und dort im unteren Preissegment vermarktet wurden. Zum wichtigsten Kundenkreis zählt neben den Kommunen insbesondere die Bauwirtschaft.

Das Führungspersonal wurde mit Ausnahme des westdeutschen Vertriebsleiters ausschließlich intern rekrutiert. Die Geschäftsführung besteht aus zwei Personen: dem ehemaligen Betriebsleiter und dem früheren Leiter der Materialwirtschaft. Beide sind an dem Unternehmen beteiligt. Der Geschäftsführung steht ein Beirat zur Seite, der

sich aus Vertretern der an dem Unternehmen beteiligten westdeutschen Finanzierungsgesellschaft, einem Universitätsprofessor und zwei Mitarbeitern westdeutscher Großunternehmen zusammensetzt. Hinsichtlich des Qualifikationsprofils lässt sich auch in diesem Unternehmen eine klare Dominanz der Techniker feststellen. Fünf der sieben Führungskräfte weisen eine technische Qualifikation auf.

Bei einer oberflächlichen Betrachtung scheint sich das ebenfalls von Ingenieuren dominierte Management des Straßenfahrzeugbauunternehmens hinsichtlich seiner Logik der Markterschließung von dem der beiden vorangegangenen Referenzfällen nur geringfügig zu unterscheiden. Auch in der Orientierung des Management dieses Unternehmens stellt das technisch hochwertige Produkt den entscheidenden ‚Schlüssel‘ zur Erschließung der westlichen Märkte dar. Das unumstrittene Credo lautet auch hier: ‚Wir orientieren uns an dem, was wir können und gelernt haben, bislang aber nur schwer realisieren konnten; und was wir technisch sehr gut machen, lässt sich auch gut verkaufen‘. Hüter und Garant dieser gemeinsam geteilten Gruppennorm ist der technische Geschäftsführer, der das Unternehmen bereits vor 1989 als Betriebsleiter führte. Er positioniert sich eindeutig und macht demonstrativ klar, dass die Forschungs- und Entwicklungsabteilung wie auch die Produktion die ‚Königinnen‘ im Betrieb bleiben.

Aber auch wenn die Frage des Marktes, ähnlich wie im Fall „*technische Passion*“ als nachgelagertes Problem betrachtet wurde, maß das Management dieses Unternehmens dem Aufbau von Kontakten insbesondere zur institutionellen Umwelt - d.h. zur Treuhandanstalt, zu staatlichen Förderinstitutionen, zu Universitäten, zu Politikern etc. - eine sehr viel größere Bedeutung bei. Unter Leitung des technischen Geschäftsführers versucht das Management durch eine ‚proaktive‘ Anpassungsstrategie, die von der Absprache, der Einflussnahme über persönliche Kontakte bis hin zur Übernahme außerorganisatorischer Rollen reichte (ehrenamtliche Positionen in Verbänden, staatlichen Kommissionen etc.), Teile der institutionellen Umwelt zu kontrollieren bzw. zu beeinflussen. So sucht der ehemalige Betriebsleiter kurz nachdem die Treuhandanstalt ihre Tätigkeit aufgenommen hat, aktiv den Kontakt zu den für sein Unternehmen zuständigen Mitarbeitern. Mit ihnen pflegt er bis zur Privatisierung des Unternehmens einen intensiven Kontakt. Auch die von der Treuhandanstalt eingesetzten Aufsichtsratsmitglieder werden von ihm aktiv für die Belange des Unternehmens genutzt. Über sie versucht er, Kooperationen mit anderen Unternehmen, staatlichen Institutionen und Universitäten anzubahnen. In diesem Zusammenhang gelingt es ihm, gemeinsame Entwicklungsprojekte mit Zulieferunternehmen zu initiieren und ein betriebsübergreifendes Ausbildungszentrum zu gründen. Schließlich gelingt es ihm in seiner Funktion als Präsident eines regionalen Wirtschaftsverbandes, vielfältige Beziehungen zu Politikern aber auch zu westdeutschen Konzernchefs aufzubauen. In seiner Orientierung lässt sich eine ‚offene‘ Relationierung von Betrieb und institutioneller Umwelt (Kommune, Land, Aufbaubank etc.) erkennen. Wir führen dies auf seinen spezifischen beruflichen Erfahrungshintergrund als ehemaliger Betriebsleiter zurück. Als wichtigster Grenzstelleninhaber (Luhmann 1995 [1964]) des Betriebs, war er es bereits vor 1989 gewohnt, mit Ministerien und staatlichen Institutionen zu

verhandeln und zur Aufrechterhaltung des Produktionsflusses unter Rückgriff auf sein informelles Beziehungsnetzwerk Ressourcen zu beschaffen.

Mit dem Aufbau externer Verbindungen hin zu staatlichen Institutionen, Wirtschaftsverbänden, renommierten westdeutschen Großunternehmen und -banken und Universitäten geht es dem technischen Geschäftsführer jedoch nicht nur darum, neue Netzwerkstrukturen zu knüpfen. Er nutzte diese Verbindungen auch zur Beschaffung von Legitimation und zum Aufbau von Vertrauenskapital. Ferner forcierte er die PR-Aktivitäten des Unternehmens, wie z.B. die Pressearbeit, aber auch das Sponsoring von regionalen Kultur- und Sportveranstaltungen, etc.. Auch diesbezüglich erweist sich eine in der sozialistischen Vergangenheit erworbene Handlungsstrategie im neuen marktwirtschaftlichen Handlungssystem als passfähig. Als ehemaliger Betriebsleiter war er es gewohnt, eine Legitimationsfassade gegenüber der Einsichtnahme der Planungsbürokratie zu errichten. Nach ‚außen‘ wurde damals und wird heute ‚Erfolg‘ gemeldet. Dabei sieht der ehemalige Betriebsleiter durchaus, dass die Beschaffung von Legitimation und Vertrauen Kosten verursacht, die er jedoch als Investition in die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bereitwillig tätigt.

Welche Auswirkungen diese ‚Legitimationsarbeit‘ hatte, wird im Vergleich zu den Fällen *„technische Passion“* und *„reaktiver Inkrementalismus“* deutlich. Während diese vier Jahre nach der Privatisierung immer noch nicht als kreditwürdig gelten, hat es der Geschäftsführer des hier betrachteten Straßenfahrzeugbauunternehmens geschafft, beträchtliche Kredite von Privatbanken und Zuschüsse von staatlichen Förderinstitutionen zu akquirieren. Durch sein entschlossenes und konsequentes Auftreten in der Öffentlichkeit erarbeitete sich der ehemalige Betriebsleiter gegenüber Kapitalgebern, Förderinstitutionen und Kunden eine Vertrauensbasis. Wir haben diesen Fall als *„offensive Verteidigung“* bezeichnet. Der Begriff soll darauf hinweisen, dass in diesem Fall die ‚Verteidigung‘ des angestammten Produkts durch dessen technisches ‚Up-Grading‘ mit einem ‚offensiven‘ Bezug zur institutionellen Umwelt des Unternehmens einhergeht.

Zusammenfassend kann man festhalten: War das Management der beiden ersten Fälle (*„technische Passion“* und *„reaktiver Inkrementalismus“*) stark auf sich selbst bezogen und weitgehend von seiner Umwelt abgeschnitten, so weist das Management des Falles *„offensive Verteidigung“* deutliche Züge einer in das ‚ökonomische Leben‘ integrierten Soziabilität auf. Zwar wird die Frage des Marktes auch in diesem Fall als ein nachgelagertes Problem betrachtet und der technischen Weiterentwicklung des Produktes zunächst der Vorrang gegeben, dennoch vermag es das Management, durch den aktiven Aufbau von Verbindungen hin zu externen Akteuren in staatlichen Institutionen, Wirtschaftsverbänden, Universitäten und durch die symbolische Repräsentation des Unternehmens gegenüber der Marktöffentlichkeit Boden unter die Füße zu bekommen. Die Sachdimension (die ‚technische‘ Weiterentwicklung des Produkts bzw. der Produktion) wird in diesem Fall zumindest in Teilen durch die Sozialdimension dominiert. Die Probleme und Gefährdungen des schwierigen Prozesses des Markteintritts können dadurch abgefedert werden, dass das Management die für das Unternehmen relevanten institutionellen Umweltsegmente selektiv einbezieht. Durch

die Akquisition von finanziellen Ressourcen kann das Management seinen wettbewerbsstrategischen Handlungsspielraum erweitern. Es herrscht, angeleitet durch den ehemaligen Betriebsleiter, ein Bild des Marktes vor, nach dem dieser nicht nur nach rein technisch-mechanischen oder ökonomisch-instrumentellen Rationalitätsstandards funktioniert, sondern in dem ferner auch soziale Regulationsmechanismen wirksam sind.

### *2.3 Ökonomischer Erfolg und gelungener Markteintritt*

Die Bedeutung der sozialen Faktoren im Prozess der Markterschließung wird auch durch die Befunde des vierten Referenzfalles bestätigt. Hierbei handelt es sich um ein Unternehmen der mikroelektronischen Industrie (E 3), das sich im Unterschied zu den drei vorherigen Unternehmen in einer günstigeren wirtschaftlichen Ausgangssituation befand<sup>7</sup>.

Bei diesem Unternehmen (E 3) handelt es sich um einen ehemaligen Stammbetrieb, in dem bis 1990 rd. 8000 Beschäftigte tätig waren. Das Unternehmen war zum Zeitpunkt der Erhebung noch mehrheitlich im Besitz des Landes und wurde Ende 1995 an einen ausländischen Elektronikkonzern verkauft. Nach einem drastischen Personalabbau in den Jahren 1990 und 1991 blieb die Belegschaftsstärke im Zeitraum von 1992 bis 1994 bei 500 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen konstant. Das Unternehmen ist im Bereich der Mikroelektronik in einem wachsenden Nischenmarkt tätig. Dieser ist durch eine oligopolistische Anbieterstruktur gekennzeichnet. Das Unternehmen konkurriert sowohl mit international tätigen Großkonzernen als auch mit eher mittelständisch strukturierten Firmen. Die Markteintrittsbarrieren sind als relativ hoch einzuschätzen. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass in der auf Prozesstechnologie aufbauenden Produktion Skalenerträge erst ab einer bestimmten Betriebsgröße realisiert werden können. Zum anderen ist die Kundenbindung sehr hoch. Das Unternehmen exportierte vor 1989 nicht in das westliche Ausland und musste nach der Wende seine Produktpalette vollständig erneuern. Hervorzuheben ist, dass das Unternehmen beträchtliche Fördermittel von seiten der Landes- und der Bundesregierung erhielt. Es bestand von seiten der Landes- und Bundesregierung ein starkes Interesse die mikroelektronische Industrie in Teilen zu erhalten.

Hinsichtlich der Sozialstruktur des Managements unterscheidet sich das Unternehmen E 3 sehr deutlich von den bislang betrachteten Vergleichsbetrieben. Obwohl sich auch dieses Unternehmen nach 1990 einem beträchtlichen Führungskräfteabbau gegenübergestellt sah, verfolgte das Top-Management hier eine Personalpolitik, derzufolge ein Großteil der Führungskräfte extern rekrutiert wurde. Neben dem für den Bereich Vertrieb und Marketing zuständigen zweiten Geschäftsführer findet sich auch auf der zweiten Führungsebene ein hoher Anteil an westdeutschem bzw. ausländischem Führungspersonal. Ergebnis dieser Personalpolitik ist eine geringe durch-

---

<sup>7</sup> Weitere Angaben zu den betrieblichen Rahmenbedingungen finden sich in Tabelle 1 im Anhang.

schnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer der Führungskräfte von lediglich 6 Jahren. Aufschlussreich ist auch das Qualifikationsprofil der Führungskräfte. Zwar dominieren auch hier die Techniker und Ingenieure mit einem Anteil von 87 % das Management, im Unterschied zu allen bislang betrachteten Unternehmen verfügt aber fast die Hälfte der Führungskräfte über Berufserfahrung in den Bereichen Marketing und Vertrieb.

Zwar nimmt auch in diesem ‚High-Tech‘-Unternehmen die Forschungs- und Entwicklungsabteilung bzw. die Produktion eine wichtige Rolle ein; beide betrieblichen Funktionsbereiche sind jedoch dem Marketing und Vertrieb unterstellt. Diese beiden ‚marktnahen‘ Abteilungen übernehmen die in der Orientierung des Top-Managements als zentral betrachtete Aufgabe, die sich rasch verändernde Unternehmensumwelt zu beobachten und langfristige Markttrends und -chancen zu bestimmen. Das Management öffnet sich bewusst der Umwelt, um deren Entwicklung zu interpretieren und im Anschluss daran eine erfolgsversprechende Produkt- und Wettbewerbsstrategie zu entwickeln. Nicht was war oder was ist steht im Mittelpunkt des Interesses, sondern was denkbar und künftig möglich ist. Das unternehmerische Handeln ist auf die möglichst weitreichende Planung der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens gerichtet, weshalb wir diesen Fall als „*vorausschauende Innovation*“ bezeichnet haben. Das Management dieses Unternehmens reagiert nicht auf Marktbewegungen, sondern betreibt eine auf technologische Nischen bezogene Politik der Marktentwicklung.

Zur Umsetzung dieser Strategie wird gezielt Managementpersonal rekrutiert, das auf Grund seiner Tätigkeit in internationalen Unternehmen über umfangreiche Marktkenntnisse, als auch über weitreichende soziale Netzwerke verfügt. Erst auf der Grundlage des ‚zugekauften‘ ‚Markt Know How‘ vermochte das Top-Management Marktnischen klar zu indentifizieren und eine stringente Wettbewerbsstrategie zu entwickeln. Das Top-Management war nicht nur dazu bereit, sondern vor dem Hintergrund der guten finanziellen Grundausstattung des Unternehmens auch dazu in der Lage, die branchenüblich hohen Gehälter zu bezahlen. Die neuen Führungskräfte und Fachspezialisten zogen schnell ‚alte Bekannte und Freunde‘ nach. Das zunächst eingesetzte ökonomische Kapital begann das soziale Kapital des Unternehmens rasch zu vervielfältigen. Welche Bedeutung das Top-Management dem schnellen Aufbau der Beziehungen zur ökonomischen Umwelt beimisst, unterstreicht ferner der Kauf einer alteingesessenen westdeutschen Vertriebsgesellschaft. Hierfür wurden beträchtliche finanzielle Mittel aufgewandt. Durch diesen ‚Zukauf‘ von gewachsenen Kundenbeziehungen und Marktkenntnissen sollte der Markteintrittsprozess beschleunigt werden. Die Bezüge zur Sachdimension (Herstellung von marktgängigen Produkten) werden vom Management dieses Unternehmens durch die Sozial- (Kundenkontakte) und die Zeitdimension vorgenommen. Die Bereiche Marketing und Vertrieb stellen in der Wahrnehmung des Managements ein Produktivvermögen dar, in das es sich zu investieren lohnt. Märkte sind in dieser Orientierung durch Prozesse der Inklusion bzw. Exklusion gekennzeichnet. Durch die Rekrutierung international erfahrener Experten und den Kauf der Vertriebsgesellschaft beabsichtigte das Management dem

Unternehmen den Zutritt zu den brancheninternen Interaktions- und Kommunikationsprozessen zu eröffnen.

In seinen Anstrengungen, das Unternehmen mit seiner Umwelt zu vernetzen, beschränkte sich das Management aber nicht nur auf die Absatz- und Beschaffungsmärkte. Ähnlich wie im Fall des Straßenfahrzeugbauunternehmens S 1 („*offensive Verteidigung*“) nimmt das Management der Mikroelektronikunternehmens eine über den Einzelbetrieb hinausreichende sozialräumliche Perspektive ein. Die Gründung eines regionalen Industrievereins, die Übernahme von ehrenamtlichen Funktionen in Wirtschaftsverbänden und die Pflege der ‚engen‘ Kontakte zu Kommunal-, Landes- und Bundespolitikern legen Zeugnis davon ab, welche Bedeutung das Management der Vernetzung des Unternehmens mit seiner ‚institutionellen Umwelt‘ beimisst.

Auch der symbolischen Repräsentation des Unternehmens gegenüber der „Marktföfentlichkeit“ (Buß 1983) wird eine große Bedeutung beigemessen. Das Top-Management stellt internationalen Branchenstandards folgend für Werbemaßnahmen und Messepräsentationen beträchtliche finanzielle und personelle Ressourcen bereit. Darüber hinaus ist innerhalb des Unternehmens unstrittig, dass für den ehemaligen Kombinatbetrieb die Entwicklung einer neuen Corporate-Identity (CI) unabdingbar sei. Diese neue CI soll helfen, das Unternehmen in einer Art ‚kathartischem‘ Vorgang ‚symbolisch‘ neu zu erschaffen und vom ‚sozialistischen‘ Image zu befreien. Hierzu werden umfangreiche und zugleich kostspielige Maßnahmen von der Umgestaltung des Briefkopfes bis hin zu innenarchitektonischen Veränderungen eingeleitet.

Die schnelle Integration des Unternehmens in überbetriebliche Netzwerkstrukturen, der ‚Zukauf‘ von Marktkenntnis und nicht zuletzt die erfolgreiche Akquisition von finanziellen Ressourcen (staatliche Subventionen, Kredite von Banken etc.) hatte zur Folge, dass sich das Unternehmen bereits zum Erhebungszeitpunkt 1995 fest auf den angestrebten Nischenmärkten etablieren konnte. Als es das Management auf Grund seiner guten Kontakte zu Landes- und Bundespolitikern erreichte, dass das Unternehmen an einem vom Bundeswirtschaftsministerium hoch subventionierten Forschungsverbund beteiligt wird, konnten zusätzliche Märkte erschlossen werden. Das Unternehmen war nun in die ‚Inner Circles‘ der Branche vorgestoßen.

### ***3. Der Markt als mehrdimensionaler sozialer Raum - Zur Bedeutung sozialen, symbolischen und ökonomischen Kapitals im Prozess der Markterschließung***

#### ***3.1 Soziales und symbolisches Kapital als wichtige Ressource***

Betrachtet man die dargestellten Fallstudien zusammenfassend wird deutlich, dass die erfolgreiche Etablierung der ostdeutschen Unternehmen auf den ‚neuen‘ Märkten wesentlich mit davon abhängig ist, welche Bedeutung das Management der ‚sozialen Einbettung‘ der Unternehmen in den neuen sozio-ökonomischen Kontext beimisst. Im Rahmen des Fallvergleichs konnte herausgearbeitet werden, dass sich das am

Markt erfolgreiche Management nicht auf den Einsatz fachlichen Know Hows und die Entwicklung technisch und qualitativ hochwertiger Produkte beschränkt. Beides zusammengenommen stellt eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für den Markteintritt dar. Es konnte vielmehr nachgewiesen werden, dass eine ausschließlich auf die technischen Faktoren des ‚Schlüsselprodukts‘ orientierte Logik der Markterschließung die Markteintrittsbarrieren für die noch ‚jungen‘ Unternehmen sogar noch erhöht. Bei aller Bedeutung technisch-instrumenteller sowie ökonomisch-kalkulatorischer Aspekte des unternehmerischen Handelns, so der zentrale Befund, kommt im Rahmen von Markteintrittsprozessen dem Aufbau *sozialen* und *symbolischen Kapitals* der Unternehmen eine wichtige Bedeutung zu.

Weniger überraschend ist dabei zunächst die Bedeutung des *sozialen Kapitals* (i.S. Bourdieus)<sup>8</sup>. Um wichtige Marktinformationen und einen Zugang zu potentiellen Kunden zu erhalten, bedarf es einer Vielfalt sozialer Beteiligungsformen und informeller Kontaktnetze. Bereits in den 80er Jahren haben Aldrich/Zimmer (1986) und Bögenhold (1989) in Anlehnung an Granovetter (1974) im Rahmen von Untersuchungen über Selbständige und Unternehmensgründer auf die Bedeutung sozialer Netzwerke hingewiesen. Sie kamen zu dem Schluss, dass ein Mangel an Informationen bzw. ein schlechter Zugang zu diesen eine erfolgreiche Unternehmensgründung behindere. Unternehmensgründer mit diversifizierten Sozialkontakten, so der einhellige Tenor der genannten Studien, haben einen Informationsvorsprung und damit günstigere Chancen, Marktlücken, neue Marktchancen zu identifizieren und Kundenkontakte aufzubauen. Dabei seien Informationen über soziale Kontakte - vor allem über sogenannte schwache soziale Bindungen („weak ties“) - effizienter, nützlicher, weniger redundant, vertrauenswürdiger und exklusiver als Informationen aus formellen Quellen. Die vorgetragenen Ergebnisse bestätigen diese Befunde aus der Forschung über Selbständige und Unternehmensgründer. Soziale Netzwerke spielen auch beim Eintritt bereits bestehender größerer Unternehmen in neue Märkte eine zentrale Rolle. Dabei kommt der Existenz von mobilisierbaren bzw. dem Aufbau neuer Sozialkontakte im Prozess des Markteintritts sowohl beschaffungs- wie absatzseitig ein hoher Stellenwert zu. Um Informationen über neue Geschäftspartner und Kunden, Strategien von Konkurrenten, kostenlose Beratung u.ä. zu bekommen, bedarf es vielfältiger Formen sozialer Beteiligung. Weiterhin eröffnen soziale Kontakte, wie die dargestellten Befunde verdeutlichen, oft Zugang zu finanziellen Mitteln. Angesichts

---

<sup>8</sup> Unter sozialem Kapital versteht Bourdieu, die „Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind (...)“ (ebd. 1983: 190f.), in das ein Akteur eingebunden ist und auf das er zurückgreifen kann, falls er aus irgendeinem Grunde einer Unterstützung durch andere Akteure oder Gruppen bedarf. Dieses Beziehungsnetz ist, so Bourdieu weiter, das Produkt „individueller oder kollektiver Investitionsstrategien, die bewusst oder unbewusst auf die Schaffung und Erhaltung von Sozialbeziehungen gerichtet sind, die früher oder später einem unmittelbaren Nutzen versprechen“ (ebd. 192).



der geringen Eigenkapitalausstattung der ostdeutschen Unternehmen ist dies eine zweifellos wichtige Ressource.

Dabei beschränken die erfolgreichen Manager ihre Anstrengungen beim Aufbau sozialer Netzwerke nicht nur auf die ökonomische Umwelt, sondern beziehen auch das staatliche und politische Umfeld mit ein. Dies ist insbesondere in Ostdeutschland von Bedeutung. Die ostdeutsche Ökonomie zeichnet sich auch 10 Jahre nach der Wiedervereinigung durch ein relativ hohes Maß an staatlichen Eingriffen aus. Persönliche Beziehungen zu Politikern, Verbandsvertretern, kommunalen Spitzenbeamten etc. lockern die Rollentrennung und die Anonymität im amtlichen Verkehr auf und ermöglichen es, 'gewissen' Akten und amtlichen Vorgängen auf die Sprünge zu helfen. Sie eröffnen ferner Möglichkeiten des „Vorfühlens und Aushorchens und der zusätzlichen Information über Geheimnisse und Hintergründe. Man kann Figuren in fremden Systemen auf Grund solcher Beziehungen ansprechen und bewegen“ (Luhmann 1995 [1964]: 227) und was im ostdeutschen Kontext besonders wichtig erscheint, die Vergabe von finanziellen Ressourcen durch staatliche und politische Institutionen mit beeinflussen.

Neben dem Aufbau sozialen Kapitals erweist sich der Aufbau von symbolischem Kapital (z.B. durch Public-Relation- und Marketingmaßnahmen) als weiterer wichtiger Aspekt im Prozess der Markterschließung. Symbolisches Kapital gründet nach Bourdieu (1992: 37) auf Bekanntheit und Anerkennung und ist mehr oder minder synonym mit: Ansehen, guter Ruf, Ehre, Ruhm, Prestige, Reputation, Renommee. Zum symbolischen Kapital sind sämtliche Formen des Kredites an sozialer Anerkennung zu rechnen. „Symbolisches Kapital“, so Bourdieu (1993) in seinen Studien über die Kabylen, „gilt auch auf dem Markt: genau wie man sich rühmen kann, etwas für einen schwindelerregenden Preis erstanden zu haben, als Ehrensache, um zu zeigen, dass 'man sich's leisten kann', kann man damit protzen, ein Geschäft ohne einen Pfennig Bargeld abgeschlossen zu haben, entweder durch Aufbieten einer gewissen Zahl von Bürgen oder noch besser durch Kredit und Vertrauenskapital aus einem Ruf der Ehrbarkeit und des Wohlstands. (...) Wenn man weiß, dass symbolisches Kapital *Kredit* (Herv. i. Original) ist, und dies im weitesten Sinne des Wortes, d.h. eine Art Vorschuss, Diskont, Akkreditiv, allein vom *Glauben* (Herv. i. Original) der Gruppe jener eingeräumt, die die meisten materiellen und symbolischen Garantien bietet, wird ersichtlich, dass die (ökonomisch stets sehr aufwendige) Zurschaustellung des symbolischen Kapitals einer der Mechanismen ist, die (sicher überall) dafür sorgen, dass Kapital zu Kapital kommt“ (ebd.: 218).

Die hier präsentierten Ergebnisse lesen sich wie eine ‚Übersetzung‘ der ethnologischen Studien Bourdieus auf den sozialen Prozess der Markterschließung in modernen Industriegesellschaften. Wenn man die Formen und Symbole des ‚westlich‘ dominierten Wirtschaftssystems nicht beherrscht, so der Befund des Fallstudienvergleichs, dann tauchen Probleme bei der Darstellung von Effizienz auf und man läuft Gefahr an den entscheidenden Stellen – nämlich bei potentiellen Kunden aber auch bei Kapitalgebern und staatlichen Institutionen - kein Gehör zu finden. Misst das Management der noch ‚jungen‘ Unternehmen der symbolischen Repräsentation ‚richti-

gen‘ und ‚erfolgreichen‘ ökonomischen Handelns gegenüber dem Marktpublikum (das heißt gegenüber Abnehmern, Zulieferern, Banken etc.) keine Bedeutung bei, dann schwächt es seine Legitimation und Vertrauensbeziehungen, die dann wiederum die Absatzchancen der Produkte und die Beschaffung ökonomischen Kapitals (d.h. Kredite, Beteiligungen, staatliche Fördermittel etc.) behindern. Mit der Erstellung von Wirtschaftlichkeitsanalysen, der Formulierung von Unternehmensleitsätzen, der Entwicklung einer Corporate Identity und von Strategiekonzepten setzt das am Markt erfolgreiche Management Verfahren ein, die in der von westdeutschen Akteuren dominierten ‚Business Community‘ (Treuhandanstalt, Banken und staatlichen Förderinstitutionen) akzeptiert sind. Es kommuniziert mit Hilfe der damit verbundenen Spezialterminologie über die Aktivitäten des Unternehmens. Auch wenn diese ‚Übersetzungen‘ oftmals außerordentlich frei sind und mit der faktischen ökonomischen Situation der Unternehmen wenig zu tun haben mögen, genießen sie doch den Vorteil der ‚Landessprache‘, in der sich die mächtigen (zumeist westdeutschen) Akteure verständigen. Wenn etwas den Anschein hat, dass es den vorherrschenden Rationalitätsstandards entsprechend konstruiert ist, braucht es nicht weiter hinterfragt zu werden. Es wird eher als gerechtfertigt und als ökonomisch effizient angenommen.

Die Untersuchungsergebnisse bestätigen in diesem Zusammenhang den bereits aus der institutionellen Organisationstheorie (Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983; Scott 1995 u.v.a.) bekannten Befund hinsichtlich der Bedeutung von gesellschaftlicher Legitimation im Kontext ökonomischer Tauschprozesse. „Organisations need legitimacy“, so beschreibt Starbuck diesen Zusammenhang, „in order to attract members, to obtain credit and funds, and so on. Legitimacy is won by conforming to societal ideologies about how organisations should work“ (Starbuck 1982: 10). Und auch Meyer/Rowan resümieren in ihrem 1977 erschienen zentralen Aufsatz „Institutionalised Organisations: Formal Structure as Myth and Ceremony“: „Organisations that incorporate societally legitimated rationalised elements in their formal structures, maximise their legitimacy and increase their resources and survival capabilities“ (ebd.: 352). Die vorgetragenen empirischen Ergebnisse bestätigen nicht nur die bekannten Befunde, sondern weisen ferner darauf hin, dass dieses ‚institutional buffering‘ (DiMaggio/Powell 1983) insbesondere im Prozess des Markteintritts ‚junger‘ bzw. unbekannter Unternehmen von besonders großer Bedeutung ist. Durch den Rückgriff auf ‚anerkannte‘ Rationalitätsstandards versichert das Management den zumeist unbekanntem ‚Marktneulingen‘ bzw. Externen gegenüber symbolisch die erwartungskonforme Umwelтанpassung und schafft hierdurch Vertrauen gegenüber potentiellen Kunden, Kreditgebern und Zulieferern (vgl. hierzu auch Oliver 1996: 172).

Die Bedeutung von sozialem und symbolischem Kapital im Prozess des Markteintritts der ostdeutschen Unternehmen verdeutlicht, dass Unternehmen nicht als ‚Monaden‘ im ökonomischen Feld betrachtet werden dürfen. Sie sind vielmehr in ein bestimmtes ‚Setting‘ sozialer Beziehungen und Kontakte eingebettet. Der Umfang aber auch die Zusammensetzung der sozialen Beziehungen bestimmen dabei mit über den ökonomischen Erfolg der Unternehmen. Eine wichtige, bislang wenig be-

achtete Funktion des Managements, besteht daher in der Organisation und Koordination der sozialen Ressourcen des Unternehmens. Dies erfordert soziale Interaktion; beim Eintritt in neue Märkte müssen bestehende soziale Kontakte aktiviert, neue soziale Kontakte hergestellt und muss Vertrauenskapital aufgebaut werden.

### 3.2 *Und doch wieder die Ökonomie? Zur Bedeutung ökonomischen Kapitals und der Konvertierbarkeit unterschiedlicher Kapitalsorten*

Der unterschiedliche ökonomische Erfolg der betrachteten Referenzfälle lässt sich aber nicht nur mit deren unterschiedlicher Ausstattung mit sozialem und symbolischem Kapital erklären. Dies wird insbesondere am Beispiel des vierten Referenzfalls „*Vorausschauende Innovation*“ deutlich. Dieses Unternehmen der mikroelektronischen Industrie sah sich im Unterschied zu den anderen drei Fallstudienbetrieben sehr viel günstigeren Branchenbedingungen gegenübergestellt und verfügte über eine hervorragende finanzielle Ausstattung durch die Treuhandanstalt. Insbesondere diese umfangreiche staatliche Anschubfinanzierung ermöglichte es dem Top-Management, sowohl das soziale Kapital als auch das symbolische Kapital des Unternehmens schnell zu erhöhen, was wiederum den Markteintrittsprozess beschleunigte. Am deutlichsten wurde dies am Kauf einer erfolgreichen westdeutschen Vertriebsgesellschaft. Durch diese ‚kostspielige‘ Investition erweiterte das Top-Management das soziale Netzwerk des Unternehmens zügig und erwarb zudem wichtige Marktinformationen.

Der Fall des Mikroelektronikunternehmens „*Vorausschauende Innovation*“ relativiert die bisherigen Befunde und unterstreicht die Bedeutung des ökonomischen Kapitals. Ökonomisches Kapital ist und bleibt ein grundlegendes Medium und vielfach der Schlüssel, der das Tor zu den anderen Kapitalsorten öffnet. So ist z.B. für den Aufbau wie auch für die Reproduktion von Sozialkapital „unaufhörliche Beziehungsarbeit in Form von ständigen Austauschakten erforderlich (...)“, im Rahmen derer „Zeit und Geld und damit, direkt oder indirekt, auch ökonomisches Kapital verausgabt wird“ (Bourdieu 1993: 193). Das in einem Unternehmen verfügbare ökonomische Kapital kann für den Aufbau sozialen und symbolischen Kapitals verwendet werden. Die Chance der wechselseitigen Konvertierbarkeit verschiedener Kapitalsorten weist aber auf die ‚feinen Unterschiede‘ hin, wie ökonomisches Kapital im Prozess des Markteintritts produziert und reproduziert wird. Die Untersuchungsbefunde verdeutlichen andererseits aber auch, dass soziales und symbolisches Kapital unter gewissen Voraussetzungen in ökonomisches Kapital umgewandelt werden kann. So konnte ich am Beispiel des dritten Falles (S 1) „*Offensive Verteidigung*“ sehr klar herausarbeiten, wie es dem ostdeutschen Geschäftsführer gelang, sein soziales Kapital und sein „Kapital an Ehre und Prestige“ (Bourdieu 1979: 348) in die Form von Krediten und staatlichen Subventionen in ökonomisches Kapital zu konvertieren. Ihm, der eine hohe Position innerhalb des Arbeitgeberverbandes inne hatte und über vielfältige Kontakte zu öffentlichen Institutionen, westdeutschen Unternehmen, Universitäten etc. verfügte, trauten die staatlichen Förderinstitutionen wie auch die Privatbanken zu, das Unternehmen erfolgreich aus der Krise zu steuern. Im Anschluss an Bourdieu muss man damit von der doppelten Annahme ausgehen, dass „das ökonomische Kapital

einerseits allen anderen Kapitalsorten zugrunde liegt, dass aber andererseits die transformierten und travestierten Erscheinungsformen des ökonomischen Kapitals niemals ganz auf diese zurückzuführen sind“ (ebd. 1983: 196).

Der Markt ist damit als ein mehrdimensionaler Raum zu betrachten. Die als Konstruktionsprinzipien des sozialen Raumes fungierenden Eigenschaften bilden die verschiedenen Sorten von Kapital, die innerhalb der jeweils untersuchten Märkte in Kurs sind. Die soziale Stellung eines Unternehmens ist folglich zu definieren an Hand seiner Stellung innerhalb der einzelnen ‚Markt-Felder‘, das heißt innerhalb der Verteilungsstruktur der in ihnen wirksamen Machtmittel: primär ökonomisches Kapital (in seinen diversen Arten), dann soziales und symbolisches Kapital. Beschreibt man Märkte solchermaßen als mehrdimensionales Feld von Positionen, dann ist jede aktuell eingenommene Position eines Unternehmens darin unter Zugrundelegung eines mehrdimensionalen Systems von Koordinaten bestimmbar. Demgemäß verteilen sich die Marktakteure auf einer ersten Raumdimension je nach Gesamtumfang an Kapital, über das sie verfügen. Das Gesamtvolumen des Kapitals ist die Summe aller effektiv aufwendbaren Ressourcen, also ökonomisches, soziales und symbolisches Kapital. Hinter den auf das Gesamtvolumen des Kapitals zurückführbaren Diskrepanzen bleiben aber vielfach jene Unterschiede verborgen, die jede zunächst durch das Gesamtvolumen ihres Kapitals definierte Klasse von Unternehmen im weiteren differenziert. Diese Differenz lässt sich an Hand einer zweiten Raumdimension abbilden, die angibt, welches spezifische Gewicht die einzelnen Kapitalsorten, bezogen auf das Gesamtvolumen haben (vgl. hierzu auch Bourdieu 1985: 11). Ausgehend von den Stellungen im Raum, lassen sich Klassen von Unternehmen herausarbeiten, die ähnlichen Konditionen und Konditionierungen unterworfen sind und deren Management aller Voraussicht nach ähnliche Dispositionen und Interessen aufweist.

#### **4. Resümee**

In dem hier vorliegenden Beitrag ging es darum, den Markteintrittsprozess der ostdeutschen Industriebetriebe aus einer genuin soziologischen Perspektive zu rekonstruieren. Hinsichtlich der Frage nach der Komposition der Ressourcen, die den Markteintritt der ostdeutschen Unternehmen realisieren helfen, gilt es – summa summarum – festzuhalten, dass es offenbar nicht nur auf eine einzige Ressource ankommt, sondern dass grundsätzlich eine entsprechend abgestimmte Zusammensetzung von verschiedenen Ressourcen essentiell zu sein scheint. Bei aller Wichtigkeit ökonomischen Kapitals und des fachlichen Know How, darf die Bedeutung von sozialem und symbolischem Kapital keineswegs unterschätzt werden. Die vorgetragenen Befunde verdeutlichen vielmehr, dass es sich beim Markteintritt der Unternehmen um einen ausgesprochen dynamischen Prozess handelt, der in vielfältige soziale Bezüge eingebettet ist. Die Existenz und der Einbezug von sozialem und symbolischem Kapital erklärt nicht ‘alles‘, aber umgekehrt kann ich ohne deren Berücksichtigung die Etablierung bzw. das Scheitern der ostdeutschen Unternehmen auf den neuen westlichen Märkten soziologisch nicht hinreichend verstehen. Auf der Grundlage der vorgestellten Ergebnisse konnte ich jedoch nicht nur die Bedeutung ver-

schiedener sozialer Ressourcen herausarbeiten, sondern auch die Motorik des Markteintrittsprozesses und die darin wirksamen Mechanismen in Teilen rekonstruieren. Einer dieser zentralen sozialen Prozesse ist dabei die Möglichkeit der wechselseitigen Umwandlung von ökonomischem, sozialem und symbolischem Kapital.

Die Analyse der Markteintrittsprozesse ostdeutscher Industrieunternehmen macht insgesamt auf die Bedeutung der außerökonomischen Aspekte ökonomischen Handelns aufmerksam. Dabei muss man jedoch berücksichtigen, dass sich der Markteintritt der ostdeutschen Unternehmen durch ein gesteigertes Maß an Komplexität auszeichnete. Die „zerrissenen Netze“ (Albach 1993) und der Umbruch der gesamten wirtschaftlichen Strukturen im Transformationsprozess erzeugten für die Unternehmen eine starke Ungewissheit, die das Management, so meine These, nur durch die verstärkte Mobilisierung bzw. Neugewinnung ‚sozialen Kapitals‘ bewältigen konnte. Die hier vorgetragenen Befunde legen daher folgende Vermutung nahe: Je weniger berechenbar die Gegenstände und Resultate des ökonomischen Tauschprozesses sind, je unsicherer es ist, ob Erwartungen eintreffen werden, ob sich künftige Entwicklungen antizipieren lassen, ob Erfahrungen aus der Vergangenheit sich in die Zukunft hinein fortschreiben lassen, desto mehr Bedeutung gewinnen soziale Mechanismen, wie Kultur, Institutionen, soziale Strukturen, Macht etc. (vgl. hierzu insbesondere Beckert 1996: 141ff). Es ist daher zu vermuten, dass vor dem Hintergrund beschleunigter Innovationszyklen, einer sich globalisierenden Wirtschaft und des „Hyperwettbewerbs“ (D’Aveni 1995) auf dynamisierten Märkten die soziale Einbettung ökonomischen Handelns auch in westlichen Ökonomien an Bedeutung gewinnen wird<sup>9</sup>. Die wirtschaftliche Ausgangslage der ostdeutschen Unternehmen scheint hier lediglich eine Extremsituation darzustellen, bei der viele Unsicherheitsfaktoren kulminieren. Träfe diese Vermutung zu, hätte dies beträchtliche ‚allgemeinsoziologische‘ Konsequenzen; dann müsste die modernisierungstheoretische Behauptung überprüft werden, der zufolge sich ökonomische Prozesse mit der Entwicklung von Marktgesellschaften von ihrer sozialen Einbettung zunehmend ablösen. Hierdurch bekäme die Diskussion um Entdifferenzierungstendenzen in modernen Gesellschaften erneuten Nährstoff (Buß/Schöps 1979; Buß 1983; Berger 1999).

Die Klärung dieser wichtigen theoretischen Fragestellung provoziert geradezu verstärkte Anstrengungen einer soziologischen Untersuchung von Marktprozessen. Hier tut sich für die Wirtschaftssoziologie ein weites empirisches Forschungsfeld auf. Zu dessen Bearbeitung muss die wirtschaftssoziologische Forschung jedoch dringend ihre theoretischen Kategorien und methodischen Instrumente schärfen. Die soziokulturelle Ungleichheitstheorie Bourdieus kann meines Erachtens wichtige Impulse zur Entwicklung einer soziologischen Markttheorie liefern. Sie erlaubt es, kulturelle, sozialstrukturelle und ökonomische Aspekte wirtschaftlichen Handelns aufeinander zu beziehen und einigen Reduktionismen der bislang vorherrschenden Analysen von

---

<sup>9</sup> Neueren Untersuchungsbefunden zufolge, nach denen die Bedeutung von Public-Relation- und Marketingaktivitäten seit Mitte der 70er Jahre kontinuierlich zunahm, scheinen diese These zu bestätigen (Zerfaß 1996: 14ff.).

Marktprozessen zu entgehen: Erstens dem 'Ökonomismus', wie er uns in den Wirtschaftswissenschaften aber auch in marxistischen Ansätzen begegnet, der alle Kapitalformen letztlich auf ökonomisches Kapital reduzierbar hält und deshalb die spezifische Wirksamkeit sozialer Mechanismen ignoriert; zweitens einer Überbetonung von sozialen Strukturen und der Bedeutung von Netzwerken wie er uns insbesondere in dem von White (1981a; 1981b), Burt (1983), Baker (1984) sowie von Granovetter (1974) geprägten 'structural approach' begegnet; und drittens eine Überbewertung von gesellschaftlichen Normen, Werten und Kultur im weiteren Sinne wie sie von vielen Vertretern des Neuen Soziologischen Institutionalismus (DiMaggio/Powell 1991; Zukin/DiMaggio 1990; Zucker 1988 etc.) vorgenommen wird. In ihrer Fokussierung auf institutionell gesetzte Rationalitätsstandards vergessen diese zumeist die Bedeutung 'harter' ökonomischer und sozialstruktureller Handlungsgrundlagen.

Um den Ansatz Bourdieus für die Analyse von Marktprozessen vollständig zu erschließen, bedarf es jedoch noch einer Menge theoretisch-konzeptioneller Anstrengungen. Die Übertragung der Kapitalientheorie stellt hier nur einen Startpunkt dar. So gilt es z.B. zu klären, inwiefern theoretische Kategorien, wie z.B. Distinktion, Habitus etc. für die Analyse von Marktprozessen nutzbar gemacht werden können. Ferner geht es um Fragen nach der Konstruktion des sozialen Feldes des 'Marktes', der ungleichen Verteilung von Chancenstrukturen und Positionen innerhalb dieses Feldes oder auch der Bedeutung von Distinktion z.B. durch Markenbildung auf gesättigten Märkten. Die angesprochenen Fragen und die in diesem Beitrag dargestellten empirischen Befunde mögen jedoch verdeutlichen, dass sich eine verstärkte Auseinandersetzung mit Bourdieus Theorieentwürfen aus einer wirtschaftssoziologischen Perspektive lohnen wird.

## ***Literatur***

- Albach, H. (1993): *Zerrissene Netze. Eine Netzwerkanalyse des ostdeutschen Transformationsprozesses*, Berlin.
- Aldrich, H./Rosen, B./Woodward, W. (1987): *The Impact of Social Networks on Business Foundings and Profit: A Longitudinal Study*. Paper presented at the 1987 Babson Entrepreneurship Conference, Pepperdine University at Malibu.
- Aldrich, H. E./Zimmer, C. (1986): *Entrepreneurship through Social Networks*. In: Aldrich, H. E.: (Ed.): *Population Perspectives on Organizations*, Uppsala, S. 13-28.
- Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U. (1995): *Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt*, Frankfurt.
- Baker, W.E. (1981): *Markets as Networks: A Multimethod Study of Trading networks in Securities Markets*. Ph.D. diss, Department of Sociology, Northwestern University.
- Baker, W. E. (1984): *The Social Structure of a National Securities Market*. In: *American Journal of Sociology*, Jg. 89, S. 775-811.

- Baker, W. E. (1990): Market Networks and Corporate Behavior. In: American Journal of Sociology, Jg. 96, Nr. 3, S. 589-625.
- Bea, F.X./Haas J. (1995): Strategisches Management, Stuttgart, Jena.
- Becker, J. (1993): Marketing-Konzeptionen. Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, München.
- Beckert, J. (1997): Grenzen des Marktes. Die sozialen Grundlagen wirtschaftlicher Effizienz, Frankfurt/New York.
- Beckert, J. (1996): Was ist soziologisch an der Wirtschaftssoziologie? Ungewissheit und die Einbettung wirtschaftlichen Handelns. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 25, Nr. 2, S. 125-146.
- Berger, J. (1999): Entdifferenzierung als Perspektive für Marktwirtschaften. In: ders.: Frankfurt/New York, S. 233-247.
- Bögenhold, D. (1989): Die Berufspassage in das Unternehmertum. Theoretische und empirische Befunde zum sozialen Prozess von Firmengründungen. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 18, Nr. 4, S. 163-281.
- Bourdieu, P. (1993): Symbolisches Kapital. In: ders.: Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft, Frankfurt, S. 205-222.
- Bourdieu, P. (1985): Sozialer Raum und Klassen. Leçon sur la leçon, Frankfurt.
- Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hg.): Soziale Ungleichheit (Soziale Welt, Sonderband 2), Göttingen, S. 183-198.
- Burt, R. S. (1992): Structural Holes: The Social Structure of Competition, Cambridge.
- Burt, R. S. (1988): The Stability of American Markets. In: American Journal of Sociology, Jg. 94, Nr. 2, S. 356-397.
- Burt, R. S. (1983): Corporate Profits and Cooptation: Networks of Market Constraints and Directorate Ties in American Economy, New York.
- Buß, E. (1983): Markt und Gesellschaft, Berlin.
- Buß, E./Schöps, M. (1979): Die gesellschaftliche Entdifferenzierung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 8, Nr. 4, S. 315-329.
- D'Aveni, R.A. (1995): Hyperwettbewerb. Strategien für die neue Dynamik der Märkte, Frankfurt/New York.
- Deutschmann, Ch. (1992): Managementsoziologie – einleitende Bemerkungen, Eingangsstatement für eine Veranstaltung der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie auf dem Deutschen Soziologentag in Düsseldorf (unveröffentl. Ms.), o.O.
- Deutschmann, Ch./Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (1995): Veränderung der Rolle des Managements im Prozess reflexiver Modernisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, S. 436-450.
- DiMaggio, P.J./Powell W. (1991): Introduction. In: dies. (Hg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, S. 1-41.
- DiMaggio, P.J./Powell W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. In: American Sociological Review, Jg. 48, Nr. 2, S. 147-160.
- DIW (1991): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung (unveröffentl. Ms.), Berlin.

- Dörre, K./Neubert, J. (1995): Neue Managementkonzepte und industrielle Beziehungen: Aushandlungsbedarf statt „Sachzwang Reorganisation“. In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung, Bd. 5, Berlin/New York.
- Emirbayer, M./Goodwin, J. (1994): Network Analysis, Culture and the Problem of Agency. In: American Journal of Sociology, Jg. 99, S. 1411-1453.
- Faust, M./Jauch, P./Deutschmann, Ch. (1994): Mittlere und untere Vorgesetzte in der deutschen Industrie: Opfer der ‚schlanken Produktion‘? In: Industrielle Beziehungen, Jg. 1, Nr.2, S. 107-131.
- Fligstein, N./Mara-Drita, I. (1992): How to Make a Market: Reflections on the Attempt To Create a Single Unitary Market in the European Community, Paper presented at the annual ASA meeting in Pittsburgh, PA.
- Gergs, H.-J. (2001): Manager und Märkte. Eine soziologische Analyse der Markterschließungslogiken im Management ostdeutscher Industriebetriebe, München/Mehring.
- Gergs, H.-J./Meinerz, K.-P./Pohlmann, M./Schmidt, R./Wrede, I. (1998): Führungskräfte in der ostdeutschen Industrie. Eine soziologische Analyse ihrer Orientierungsmuster und Handlungsrationalitäten. (unveröffentl. Forschungsbericht), Jena.
- Glaser, B.G./Strauss A. (1973): The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research, Chicago.
- Granovetter, M: Economic Action and Social Structure (1985): The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology, Jg. 91, Nr. 3, S. 481-510.
- Granovetter, M (1974): Getting a Job. A Study of Contacts and Careers, Chicago.
- Hamilton, G./Biggart, N. (1988): Market, Culture, and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East. In: American Journal of Sociology, Jg. 94, S. 52-94.
- Hartmann, H. (1982): Wirtschaftssoziologie II: Betriebssoziologie. In: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften (HdWW), Bd. 9, Stuttgart u.a., S. 268-292.
- Kern, H./ Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung, München.
- Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin.
- Luhmann, N. (1995 [1964]): Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin.
- Luhmann, N. (1988): Der Markt als innere Umwelt des Wirtschaftssystems. In: ders.: Die Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt, S. 91-130.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, Vol 83, S. 340-363.
- Oliver, Ch. (1996): The Institutional Embeddedness of Economic Activity. In: Advances in Strategic Management, Vol. 13, S. 163-186.
- Opp; K.-D. (1987): Marktstrukturen, soziale Strukturen und Kooperation im Markt. In: Heinemann, K. (Hg.): Soziologie Wirtschaftlichen Handelns, Opladen, S. 280-299.
- Piore, M./ Sabel, Ch. (1985): Das Ende der Massenproduktion, Berlin.
- Podolny, J. M. (1993): A Status-based Model of Market Competition. In: American Journal of Sociology, Jg. 98, Nr.4, S. 829-872.



- Pries, L. (1991): Die betriebliche Produktion von Wirklichkeit im Arbeitshandeln. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg.20, Nr.4, S. 257-274.
- Rosenstiel, L. von (1993): Wandel in der Karrieremotivation – Neuorientierung in den 90er Jahren. In: Rosenstiel, L. von/Djarrahzade, M./Einsiedler, H.E./Streich, R.K.: Wertewandel, Stuttgart, S. 47-81.
- Schirmer, F./Smentek, M. (1994): Management contra „Neue Managementkonzepte“? In: Industrielle Beziehungen, Jg. 1, Nr. 1, S. 62-90.
- Scott, W. R. (1995): Institutions and Organizations, Thousand Oaks.
- Sinn, G./Sinn, H.-W. (1992): Kaltstart. Volkswirtschaftliche Aspekte der deutschen Einigung, 2.Auflage, Tübingen.
- Smith, Ch. (1990): Auctions: The Social Construction of Value, Berkeley.
- Starbuck, W.H. (1982): Congealing Oil: Inventing Ideologies to Justify Acting Ideologies out. In: Journal of Management Studies, S. 3-17.
- Swedberg, R. (1994): Markets as Social Structures. In: Smelser, N.J./Swedberg, R. (Hg.): The Handbook of Economic Sociology, Princeton, S. 255-282.
- Touraine, A. (1984): Le retour de l'acteur, Paris.
- Trinczek, R. (1993): Management und innerbetriebliche Mitbestimmung. Eine Typologie kollektiver Orientierungsmuster, Erlangen.
- Türk, K.: Neuere Entwicklungen in der Organisationstheorie: Ein Trendreport. Stuttgart 1989.
- Vanberg, V. (1987): Markt, Organisation und Reziprozität. In: Heinemann, K. (Hg.): Soziologie Wirtschaftlichen Handelns, Opladen, S. 263-279.
- Walgenbach, P. (1993): Mittlere Manager. In: Ganter, H.D./Schienstock, G. (Hg.): Management aus soziologischer Sicht, Wiesbaden.
- White, H.C. (1981a): Production Markets as Induced Role Structures. In: Leinhardt, S. (Hg.): Sociological Methodology, S. 1-57.
- White, H.C. (1981b): Where do markets come from? In: American Journal of Sociology, Vol. 87, S. 517-547.
- Whittington, R. (1992): Putting Giddens into Action: Social Systems and Managerial Agency. In: Journal of Management Studies, Jg. 29, S. 693-712.
- Witzel, A. (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, G. (Hg.): Qualitative Sozialforschung in der Psychologie. Grundlagen, Verfahren, Anwendungsfelder, Weinheim.
- Zerfaß, A. (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, Opladen.
- Zucker, L. G. (1988): Where Do Institutional Patterns Come From? Organizations as Actors in Social Systems. In: Zucker, L. G. (Ed.): Institutional Patterns and Organizations, Cambridge/Mass, S: 23-52.
- Zukin, S./DiMaggio, P. (Hg.) (1990): Structures of Capital. The Social Organization of the Economy, Cambridge.

## Anhang

Tabelle 1: Betriebliche Rahmendaten der Untersuchungsbetriebe

	„Technische Passion“ (E 2)	„Reaktiver Inkremen- talismus“ (S 2)	„Offensive Verteidigung“ (S 1)	„Voraus- schauende Innovation“ (E 3)
<b>Unternehmensgeschichte, Eigentümer und ökonomische Rahmendaten</b>				
Branche	Herstellung von Büro- maschinen	Nutzfahr- zeugebau	Nutzfahr- zeugebau	Mikro- elektronische Industrie
Unternehmensgeschichte	ehemaliger Kombinats- betrieb	ehemaliger Kombinats- betrieb	ehemaliger Kombinats- betrieb	ehemaliger Stamm- betrieb
Jahr der Privatisierung	1995	1994	1991	1995
Eigentümer	ostdeutsche Personen (MBO)	westdeut- sches Unter- nehmen	ostdeutsche Personen	ausländisches Unternehmen
Umsatz 1992 (in Mio. DM)	22	65	75	2
Umsatz 1995 (in Mio. DM)	25	55	85	30
Investitionen seit 1992 (in Mio. DM)	3	12	19	100
je Beschäftigten pro Jahr 1992-1995 (in DM)	11 000.-	24 000.-	51 000.-	208 000.-
Gewinn 1995	nein	nein	ja	nein (Break-even 1998)
Beschäftigte				
1989	6500	2000	1400	Ca. 8000
1995	220	400	250	500
Personalabbau von 1989- 1995	97 %	80 %	82 %	--
<b>Marktlage der Unternehmen</b>				
Marktgröße	mittel	mittel	gering	groß
Marktwachstum	sinkend/ stagnierend	sinkend/ stagnierend	sinkend/ stagnierend	wachsend
Branchenrentabilität	gering/ mittel	gering/ mittel	gering/ mittel	mittel
Zahl der Wettbewerber	gering	gering	gering	mittel
Größe der Wettbewerber	groß	mittel	groß	groß
Marktzutrittsschranken	mittel	mittel	mittel/hoch	hoch
Bereitschaft des Staates zur Unterstützung	gering	gering	mittel	hoch

Noch Tabelle 1: Betriebliche Rahmendaten der Untersuchungsbetriebe

	„Technische Passion“ (E 2)	„Reaktiver Inkrementalismus“ (S 2)	„Offensive Verteidigung“ (S 1)	„Vorausschauende Innovation“ (E 3)
<b>Produkt- und Kundenstruktur der Unternehmen</b>				
Marktgängigkeit des Produktes 1990	mittel	gering	gering	gering
Marktanteil westliche Märkte vor 1990	mittel	nicht vertreten	gering	nicht vertreten
Image des Unternehmens/Produkts auf westlichen Märkten vor 1990	Kostenführer	Kostenführer	Kostenführer	nicht vertreten
<b>Sozialstruktur des Managements</b>				
Regionale Herkunft der Geschäftsführer	Ost	Ost/West	Ost	Ost/West
Anteil der Techniker und Ingenieure im Management insg.	88%	80%	71%	87%
Anteil der ostdeutschen Führungskräfte im Management insg.	100%	80%	85%	40%
Anteil der ehemaligen Leiter unter den ostdeutschen Führungskräften	100%	93%	100%	60%

Tabelle 2: Ökonomisches, soziales und symbolisches Kapital der vier Referenzunternehmen

Wirtschaftliche Situation der Unternehmen <sup>1</sup>	Ökonomische Marginalisierung		Stabilisierte ökonomische Lage	Ökonomischer Erfolg
	„Technische Passion“ (E 2)	„Reaktiver Inkrementalismus“ (S 2)	„Offensive Verteidigung“ (S 1)	„Vorausschauende Innovation“ (E 3)
<b>Ökonomisches Kapital zu Beginn des Transformationsprozesses</b>				
Subventionen durch die Treuhandanstalt	gering	gering	gering	hoch
Eigenkapital	gering	gering	gering	gering/mittel
<b>Soziales Kapital</b>				
Beziehungen zu Kunden und Zulieferern	gering	gering	gering	hoch
Beziehung zur institutionellen Umwelt (Politik, Treuhandanstalt, Universitäten etc.)	gering	gering	hoch	hoch
Übernahme von ehrenamtlichen Positionen in Verbänden, Vereinen etc.	nein	nein	ja	ja
<b>Symbolisches Kapital</b>				
Bedeutung von Werbemaßnahmen	gering	gering	mittel	hoch
Bedeutung von Messepräsentation und Darstellung des Unternehmens (z.B. CI)	gering	gering	mittel	hoch
Bedeutung von PR-Maßnahmen	gering	gering	hoch	hoch
Bedeutung von Sponsoring	gering	gering	hoch	hoch

<sup>1</sup> Zur Einschätzung der ökonomischen Lage der Untersuchungsbetriebe haben wir uns auf folgende Indikatoren bezogen: die Umsatz-, Beschäftigten- und Gewinnentwicklung, die Entwicklung des Marktanteils und die Liquiditäts- und Finanzsituation des Unternehmens.

# Soziales Kapital im Management von Unternehmensnetzwerken

Udo Staber

## *1. Einleitung*

Unternehmensnetzwerke sind in den letzten Jahren zum Inbegriff wettbewerbs- und innovationsfähiger Organisationsformen geworden (Oliver/Ebers 1998). Ihre unterstellte Flexibilität erklärt sich aus der Spezialisierung der Mitgliedsunternehmen auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen und der Koordinierung dieser Kompetenzen durch kooperative Steuerungsmechanismen. Ein wesentlicher Vorteil von Netzwerken, im Vergleich zu reinen Markt- und Hierarchiebeziehungen, besteht im dynamischen Austausch von Ressourcen, Wissen und Informationen, deren Wert schwer zu bestimmen ist und sich laufend ändert (Powell 1990). So überrascht es nicht, dass angesichts erhöhter Nachfrageunsicherheit und steigendem Innovationsdruck in vielen Märkten die Netzwerkform zunehmend als Modell organisatorischer Gestaltung in einer postmodernen Wirtschaft gesehen (Rammert 1997) und von vielen Unternehmensberatern als optimale Wettbewerbsstrategie gepriesen wird (Freeman 1991).

Mit dem Hinweis auf die Innovationsfähigkeit von Netzwerken vor dem Hintergrund der sozialwissenschaftlichen Diskussion zur „reflexiven Modernisierung“ (Lash/Urry 1994) traditioneller Produktionsregime und „revolutionären Entwicklung“ (Daft/Lewin 1993) neuer Organisationsformen ist jedoch ein Kernproblem vernetzter Unternehmen noch gar nicht angesprochen. Denn ein Netzwerk steht als Tauschmechanismus vor der gleichen Aufgabe wie die Mechanismen des Marktes und der hierarchischen Organisation, die Strategien und Aktivitäten der teilhabenden Akteure aufeinander abzustimmen und zu koordinieren (Schrader 1992; Gulati/Singh 1998; Sobrero/Schrader 1998). Verringern die einzelnen Netzwerkunternehmen ihre Wertschöpfungstiefe, so steigt der erforderliche Koordinationsaufwand an. Die Spezialisierung auf bestimmte Produkte oder Leistungsprozesse führt zu Ressourcen- und Informationsinterdependenzen, die wegen der damit einhergehenden Unsicherheiten bereits vor der eigentlichen Leistungserstellung Abstimmungsprozesse und intensiven Informationsaustausch notwendig machen und hohe Anforderungen an das Management des Netzwerkes stellen (Thompson 1967). Je nach Größe und Spezialisierungsgrad steht die Netzwerkorganisation vor der Aufgabe, die Interessen einer Vielfalt von Akteuren mit unterschiedlichen Kompetenzen, Ressourcen, Wahrnehmungen und Zeithorizonten zu vereinbaren, und zwar in einer Weise, die die Lernfähigkeit und Innovationsfähigkeit der einzelnen Unternehmen wie auch des Gesamtverbundes fördert. Die Schaffung und Verteilung von Netzwerkressourcen müssen geregelt und die Akteure motiviert werden, diese Regeln zu befolgen. Schon aufgrund der Tatsache, dass Netzwerkbeziehungen die rechtliche Selbständigkeit der Mitgliedsunternehmen nicht antasten, muss von inhärenten Steuerungsproblemen ausgegangen werden (Sydow/Windeler 1999). Aus verschiedenen Gründen ist es eher unwahrscheinlich,

dass die Netzwerkakteure ihre Beziehungen zueinander autonom so regeln können, dass die Netzwerkorganisation grundsätzlich nur positive Externalitäten mit sich bringt. Interessengegensätze unter dynamischen und komplexen Umweltbedingungen erfordern eine sorgfältige Analyse und Steuerung der sich wandelnden Vorteilsmöglichkeiten. Indiz dafür, dass diese Problematik oft keine Lösung findet, sind verschiedene Studien zur Kurzlebigkeit von vielen Netzwerken, Allianzen und anderen Formen der zwischenbetrieblichen Kooperation (Kogut 1989; Miles/Snow 1992; Fuchs/Wolf 1997; Singh 1997).

Die Grundlagen für die erfolgreiche Steuerung von Interdependenzen in einem Unternehmensnetzwerk sollen in dem vorliegenden Beitrag als soziales Kapital bezeichnet werden. Bourdieu beschreibt soziales Kapital als „the sum of the resources, actual or virtual, that accrue to an individual or a group by virtue of possessing a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition“ (Bourdieu/Wacquant 1992: 119). Soziales Kapital ist, im Gegensatz zu Humankapital, eine Eigenschaft des gesamten Beziehungsgeflechtes (Coleman 1988). Die Bedeutung des sozialen Kapitals eines Netzwerkes besteht in dem Potential, die Beziehungen zwischen den Akteuren so zu regeln, dass das Management der einzelnen Unternehmen entlastet wird. Folglich sind Netzwerke mit größerem sozialen Kapital erwartungsgemäß kosteneffektiver, innovationsfähiger und überlebensfähiger.

In diesem Beitrag wird versucht, das soziale Kapital eines Unternehmensnetzwerkes konzeptionell und empirisch zu erfassen. Im nachfolgenden Abschnitt wird zunächst das Konzept des sozialen Kapitals mit Bezug auf das Management eines Netzwerkes näher beleuchtet. Dabei wird die Einbettung des Managements der einzelnen Mitgliedsunternehmen in das Beziehungsgeflecht aller für interorganisationale Verbindungen zuständigen Akteure (boundary spanner) unterstrichen. Im dritten Abschnitt werden die Probleme, die sich daraus für die empirische Erfassung des sozialen Kapitals eines Netzwerkes ergeben, angedeutet. Den Beitrag abschließend wird die Möglichkeit einer formalen Netzwerkanalyse, die diese Problematik wenigstens zum Teil berücksichtigt, vorgestellt. Dabei geht es um die Erfassung des gesamten Beziehungsgeflechtes, multipler Beziehungen, und hierarchischer Strukturelemente. Der Begriff des sozialen Kapitals und dessen strukturelle Eigenschaften spricht somit ein grundlegendes soziologisches Problem in dem Verständnis des Managements einer Organisation an, nämlich die Stellung von Managern im sozialen Raum organisationaler Beziehungen. Der vorliegende Beitrag befasst sich mit der „sozialen Topologie“ (Bourdieu/Wacquant 1992) des Beziehungsgeflechtes eines Unternehmensnetzwerkes.

## ***2. Soziales Kapital im zwischenbetrieblichen Beziehungsgeflecht***

Die theoretische Konzeption von Unternehmensnetzwerken betont deren Innovationsfähigkeit und Flexibilität (Powell 1990). Von Netzwerken wird erwartet, dass sie rekursives Lernen ermöglichen, Toleranz für Ambivalenz fördern, sich heterogenen und veränderlichen Kontexten anpassen und das ihnen eigene Spannungsverhältnis zwischen Autonomie und Abhängigkeit und Wettbewerb und Kooperation effizient

lösen. Ihre durch Vielfältigkeit und Heterogenität gekennzeichnete innere Struktur und ihre äußere relativ offene Grenzziehung soll die Akteure für neue Ideen sensibilisieren. Sofern ihr *raison d'être* in der Innovation liegt, gibt es kein Zentrum und keinen zentralen Akteur. Es gibt nur eine Vielfältigkeit von Akteuren, Kompetenzen und Handlungen, die am Erstellen eines neuen Produkts, einer neuen Technik oder neuen Entwicklungsprozessen beteiligt sind. Innovative Netzwerke sind locker gekoppelt, ihre Grenzen sind für neue Akteure grundsätzlich offen und sie bieten Spielraum für das Aushandeln neuer Strategien im Kontext einer stabilisierend wirkenden gemeinschaftlichen Vertrauensbasis. Im Vergleich zu hierarchischen Organisationen sind Netzwerkbeziehungen demokratischer, im Vergleich zu offenen Märkten sind sie berechenbarer. Aber Netzwerke sind aufgrund ihrer Zielsetzung und Eigenschaften inhärent fragil. Zum Erhalt der angestrebten Flexibilität und Lernfähigkeit sind Koordinationsstrukturen und -prozesse notwendig, die den einzelnen Akteuren möglichst großen Handlungsspielraum bieten. Mit dem Handlungsspielraum steigt jedoch auch das Risiko opportunistischen Verhaltens, besonders wenn die Ressourcen- und Informationsabhängigkeit zwischen den Akteuren hoch ist.

Die Netzwerkorganisation stellt somit besondere Ansprüche an das Management zwischenbetrieblicher Beziehungen, bietet aber nicht die gleichen Möglichkeiten der Kontrolle wie es in hierarchischen Organisationsformen von Einheitsunternehmen der Fall ist. Manager sind in dem sozialen Beziehungsgeflecht von interorganisationalen Netzwerken zwar ebenso eingebunden wie andere *boundary spanner*, die mit Personen in Partnerunternehmen aufgabenrelevante Beziehungen unterhalten, doch nehmen sie in der Steuerung dieser Beziehungen eine eher marginale Stellung ein. Das Management verliert in Netzwerken seine zentrale Position und sieht sich in die bloße Rolle der Vermittlung gedrängt. Die Koordinationskosten werden somit nicht allein von einem zentralen Management getragen, sondern auch von den in den Mitgliedsunternehmen eingebundenen Personen, die sich als *boundary spanner* grenzüberschreitend betätigen. Aber aufgrund der Möglichkeit, dass *boundary spanner* in den einzelnen Unternehmen, je nach Größe und Spezialisierungsgrad, verschiedene Stellungen einnehmen, unterschiedliche Entscheidungsbefugnisse besitzen, andersartigen Organisationskulturen unterliegen, und verschiedene Interessen verfolgen, ergibt sich in Netzwerken ein potentiell hohes Maß an Unsicherheit und Konflikträchtigkeit. Erfolgreiches Netzwerkmanagement hängt somit unter anderem von der Bereitschaft der *boundary spanner* ab, sich kooperativ zu verhalten und ihre Einzelinteressen so zu definieren und ihre Kompetenzen so zu koordinieren, dass die Lernfähigkeit und Flexibilität des Netzwerkes gefördert wird. Dazu bedarf es der Festlegung klarer Zuständigkeiten, der fairen Regelung des Transfers von Know-how, und der Aufrechterhaltung des für eine langfristige Kooperation notwendigen Vertrauens zwischen den *boundary spanner*. Eine freiwillige Einigung auf ein zentrales Management des Netzwerkes (wie etwa die Kontrolle durch ein führendes Kernunternehmen) ist aufgrund von Informationsasymmetrien, der rechtlichen Selbständigkeit und der grundlegenden Individualzweckorientierung der vernetzten Unternehmen allerdings nur bedingt möglich.

Die Praxis zeigt, dass diese Koordinationsproblematik oft keine Lösung findet und ein Netzwerk entweder nicht zustande kommt, obwohl es für die Bewältigung der Umweltdynamik ein geeignetes Instrument bieten würde, oder sehr ineffizient und ineffektiv arbeitet und nur aufrechterhalten wird, weil es z.B. äußere institutionelle Erwartungen erfüllt (Staber et al. 1996) oder weil Routineverhalten der Mitglieder zu erstarrten Strukturen führt (Uzzi 1997). Wie viele Studien zur Kurzlebigkeit von Unternehmensnetzwerken zeigen, fehlt vielen Unternehmen die erforderliche Gesamtperspektive für die Gestaltung und Steuerung interorganisationaler Beziehungen. Netzwerkbeziehungen werden nicht selten eher opportunistisch eingegangen. Häufig steht die Bewältigung der eigenen aktuellen Probleme im Vordergrund, während die langfristigen Ziele der Partnerunternehmen nicht explizit berücksichtigt werden. Die persönlichen Kontakte der Entscheidungsträger zählen oft mehr als ein strategisch-organisatorisches Gesamtkonzept.

Das für die Netzwerksteuerung relevante Beziehungsgeflecht der boundary spanner kann als soziales Kapital verstanden werden. Soziales Kapital beschreibt die Ressourcen, die sich durch interpersonale Beziehungen zwischen Akteuren mobilisieren lassen. Diese Ressourcen haben für die Steuerung wie auch Innovationsfähigkeit von Netzwerken in zwei Bereichen Vorteile: Informationsfluss und Kontrollausübung (Burt 1997). Zu den Informationsvorteilen gehören Zugang, Zeitersparnis und Vermittlung. Netzwerke mit hohem sozialen Kapital bieten besseren Zugang zu den für die Steuerung von Beziehungen notwendigen Informationsquellen. Freier Informationsfluss bietet ebenso die Möglichkeit neuer Ideenfindung und Interpretierung. Soziales Kapital zeigt sich auch in der Zeitersparnis, die aus dem freien Fluss von Information resultiert. Schließlich spielt soziales Kapital eine Vermittlerrolle, indem es Informationen filtert und die richtigen Ideen zur richtigen Zeit und am richtigen Ort bereitstellt. Der Kontrollvorteil von sozialem Kapital zeigt sich darin, dass sich soziale Beziehungen, je nach Inhalt und Struktur, für die Regulierung von Mitgliedermotivation, Verhalten, Interessen usw. nutzen lassen. Ein enges Beziehungsgeflecht z.B. eignet sich für die Legitimierung gruppenbezogener Erwartungen, erhöht so die Vorausschaubarkeit und Regulierung von opportunistischem Verhalten und dient somit auch der Stabilität des Gesamtsystems (Uzzi 1997). Stabile Netzwerkbeziehungen fördern die Kooperationsbereitschaft der Akteure, was wiederum das Management des Netzwerkes erleichtert (Parkhe 1993).

Das soziale Kapital eines Netzwerkes ist in verschiedenen strategischen Managementbereichen von potentieller Bedeutung. Erstens müssen beim Aufbau eines Netzwerkes oder bei der Wahl zum Beitritt eines bestehenden Netzwerkes potentielle Partner identifiziert und selektiert werden. Der Erfolg in dieser Hinsicht ist von der Fähigkeit abhängig, vorherzusehen welche Unternehmen für die Erfüllung von welchen strategischen Zielen am nützlichsten sind. Die möglichen Partnerkompetenzen müssen evaluiert und die wahrscheinlichen Reaktionen der Partner auf Neuentwicklungen abgeschätzt werden. Das Selektionsstadium ist somit durch umfassende Informationsbeschaffung und -analyse geprägt. In diesem Grundstadium der Netzwerkformierung oder des Netzwerkbeitritts ist das Beziehungsgeflecht der boundary span-



ner insofern von Bedeutung als die verfügbaren Informationen vage sind und auf Wahrscheinlichkeitsschätzungen beruhen. Strategische Entscheidungen in dieser Phase haben oft langfristige Folgen und können zum Erfolg oder Misserfolg eines Netzwerkes beitragen, wie das Beispiel der missglückten Formierung eines Netzwerkes in der baden-württembergischen Multimediaindustrie zeigt (Fuchs/Wolf 1997).

Zweitens erfordert erfolgreiches Netzwerkmanagement die Fähigkeit, Inhalt und Bedingungen von Gemeinschaftsverträgen zu bestimmen. Bei der Analyse der Möglichkeiten einer Kooperation muss ein einheitliches Verständnis der zu erstellenden Leistungen der einzelnen Partnerunternehmen geschaffen werden. Dabei geht es nicht nur um Verhandlungsgeschick sondern auch um die richtige Einschätzung der rechtlichen, finanziellen und steuerlichen Aspekte verschiedener Formen von Zusammenarbeit, einschließlich des unterschiedlichen Nutzens von formalen Verträgen und informeller Kooperation. Soziales Kapital bietet das organisationale Umfeld, in dem die einzelnen boundary spanner mit ihren Gesprächspartnern interagieren und somit das Vertragsmanagement beeinflussen. Dazu gehören auch die Erfahrungen, die die Akteure im Umgang mit Partnern bereits in früheren Gemeinschaftsprojekten gesammelt haben.

Ein dritter Managementaufgabenbereich ist die Leitung, Bewertung und Kontrolle des Verhaltens der in das Netzwerk eingebundenen Personen. Diese Aufgaben erfordern Kompetenzen in Bereichen wie Stellenbesetzung, Ressourcenverteilung, Konfliktlösung und Vertrauensbildung. Alternativlösungen zur Klärung gegenseitiger Abhängigkeiten der Partner müssen ausgearbeitet und implementiert werden. Die Zentralaufgaben der Steuerung erfordern, auch wenn ein formaler Kooperationsvertrag besteht, Verhaltensweisen, die den idiosynkratischen Vorstellungen der Netzwerkpartner entsprechen und laufend abgestimmt werden müssen. Darüber hinaus müssen Erwartungen, Entscheidungen und Verhalten Neuentwicklungen im organisationalen Umfeld laufend angepasst werden. Insofern als das soziale Kapital des Netzwerkes die Bedingungen für innovative Lösungen bietet kann es das Management in all diesen Bereichen kostengünstig und politisch entlasten.

Schließlich basiert effektives Management auf der Vermeidung von Kompetenzfallen, die aus der Spezialisierung der Unternehmen und dem erfolgreichen Umgang mit Routinen resultieren können (Levitt/March 1988). Der Aufbau langfristiger Beziehungen und kooperativer Verhaltensweisen kann als Kompetenz im Netzwerkmanagement verstanden werden. Langfristige Kooperation kann aber auch zu einer Verkrustung der Beziehungen führen, die die Anpassungsfähigkeit des Netzwerkes unter veränderten Umweltbedingungen beeinträchtigt. Die Vermeidung solcher Kompetenzfallen erfordert die Fähigkeit, die Bedingungen zu erkennen, unter denen die Kosten eines Netzwerkverbundes dessen Nutzen überwiegen, sowie die Bereitschaft, das Netzwerk unter diesen Bedingungen aufzugeben oder auszutreten. Unter Umständen müssen einzelne Beziehungen aufgegeben oder einzelne Akteure ersetzt werden. Ein mit hohem sozialen Kapital ausgestattetes Netzwerk läuft weniger die Gefahr der Erstarrung von Beziehungen und ist eher in der Lage, sich neu zu gruppieren oder neue Verhaltensnormen zu schaffen.

Zusammenfassend lässt sich behaupten, dass der Erfolg des Netzwerkmanagements unter anderem von der Art der Einbettung aller boundary spanner, einschließlich der Manager, in das gesamte Beziehungsgeflecht abhängt. Die Erfahrungen der boundary spanner mit Gesprächspartnern, sowie deren Wahrnehmungen, Kompetenzen und Interessen bündeln sich zu sozialem Kapital, das die soziale Nähe der boundary spanner widerspiegelt. Im folgenden werden Fragen der empirischen Erfassung von sozialem Kapital anhand der „sozialen Topographie“ (Bourdieu/Wacquant 1992) eines Unternehmensnetzwerkes besprochen.

### ***3. Die empirische Erfassung von sozialem Kapital in Netzwerken***

Der Begriff des sozialen Kapitals im Management von Unternehmensnetzwerken richtet den Blick auf die Berührungspunkte der in das Netzwerk eingebundenen Organisationen. Simmel (1950) sprach vom Dualismus von Personen und Gruppen und meinte damit die Überschneidung von beiden, die deren Charakter bestimmt. Auf Unternehmensnetzwerke angewandt bedeutet Dualismus, dass interpersonale Beziehungen Unternehmen verbinden und interorganisationale Beziehungen Personen verbinden (Breiger 1974). Dies bedeutet, dass individuelles und organisationales Verhalten in einem Netzwerk nicht unabhängig voneinander verstanden werden kann. Einerseits werden Unternehmensnetzwerke durch das Handeln und die Sinnzuweisungen von Personen aufrechterhalten, andererseits können die einzelnen Personen nur innerhalb ihres organisatorischen Umfelds handeln. So ist es angebracht, das soziale Kapital eines Netzwerkes mit Bezug auf Personen *und* Organisationen zu sehen und Netzwerkbeziehungen sowohl auf individueller wie aggregierter Ebene zu untersuchen.

Organisationsgrenzenüberschreitender Informationsaustausch und Wissenstransfer findet immer zwischen *Personen* statt, die für die Erstellung, Steuerung und Aufrechterhaltung interorganisationaler Verbindungen verantwortlich sind. Persönliche Kontakte von Entscheidungsträgern sind oft die Haupttriebfeder für „Partnerschaften“ von Unternehmen. Folgerichtig ist in der Netzwerkliteratur gewöhnlich die Rede von *sozialen* Beziehungen zwischen Unternehmen, die mit personenbezogenen Begriffen wie Vertrauen, Verpflichtungsgefühl und Lernfähigkeit charakterisiert werden. Daraus ergibt sich jedoch eine Problematik, die in der empirischen Netzwerkforschung zumeist unberücksichtigt bleibt. Das vernetzte Unternehmen wird in empirischen Untersuchungen gewöhnlich als eine uniforme Gruppe von Personen verstanden, die mit anderen Gruppen in Verhandlungen eintritt. So geht die gängige Forschung zu Unternehmensnetzwerken implizit von der Annahme aus, dass die Struktur eines interorganisationalen Netzwerkes dem des zugrundeliegenden interpersonalen Netzwerkes weitgehend entspricht. Aufgrund von strukturellen Differenzierungen innerhalb einer Unternehmensorganisation kann jedoch vermutet werden, dass diese Übereinstimmung nur in den wenigsten Fällen vorliegt und dass sich nicht wenige erfolglose Netzwerke aus den damit einhergehenden Inkonsistenzen erklären lassen. Eine umfangreiche Forschungsliteratur zum innovativen Potential interner Organisationsstrukturen hat auf den Zusammenhang zwischen Stellendifferenzierung, Aufga-

beninterdependenz und Kommunikationsfluss hingewiesen (Tushman 1977; Cohen/Levinthal 1990). In dem Maße wie strukturelle Differenzierung zu idiosynkratischen Wahrnehmungen und Einstellungen führt, kann es zu Ineffizienzen und Verzerrungen im Austausch von Informationen zwischen verschiedenen Personen und Organisationseinheiten kommen. Die Wahrscheinlichkeit von Verzerrungen dürfte in Netzwerken, die sich aus mehreren intern differenzierten Organisationen zusammensetzen, noch stärker ausgeprägt sein.

Aus methodischer Sicht ergeben sich daraus für die Erfassung des sozialen Kapitals eines Netzwerkes drei Konsequenzen. Erstens muss das soziale Netzwerk *aller* als boundary spanner tätigen *Personen* untersucht werden und nicht nur, wie in den meisten Studien üblich, die Netzwerkbeziehungen einzelner Informanten. Studien, die sich auf die Wahrnehmungen einer einzelnen Person stützen, gewöhnlich die Leiter/Innen der Netzwerkunternehmen, liefern oft Daten mit fragwürdiger Validität. Es kann nicht unbedingt davon ausgegangen werden, dass die für zwischenbetriebliche Beziehungen zuständigen Manager die Umweltbedingungen, einschließlich der Strategien ihrer Rivalen und Partner, akkurat wahrnehmen (Kumar et al. 1993). Informanten zeigen oft einen Bias in Richtung routiner und typischer Strukturen (Freeman/Romney 1987), antworten aus Sicht ihrer eigenen Stellung in der Organisation (Phillips 1981; Krackhart 1990) und geben zeitliche Veränderungen in Netzwerkbeziehungen nur unzuverlässig wieder (Golden 1992). Solche Probleme bei der Datenerfassung sind natürlich Standardware in der Management- und Organisationsforschung, die sich auf einen oder wenige Informanten beruft, wiegen aber umso schwerer in Netzwerkstudien als Netzwerke sich besonders unter dynamischen und komplexen Umweltbedingungen formieren und somit noch stärker das Risiko inakkuratere Wahrnehmungen bergen. Die Daten mit höchster Qualität beziehen sich gewöhnlich auf Netzwerkverbindungen zwischen Kleinunternehmen, in denen die Leiter/Innen einen besseren Gesamtüberblick haben und volle Entscheidungsfreiheit genießen. In Netzwerken von Großunternehmen dürfte dies weniger der Fall sein, da die Unternehmen eher multiplexe Beziehungen unterhalten, die über mehrere boundary spanner laufen. Das heißt, eine realistische Netzwerkanalyse sollte das gesamte Beziehungsgeflecht aller am Netzwerk beteiligten Personen abdecken, einschließlich der sich am Rande des Netzwerkes befindlichen Personen.

Ein zweites Problem bei der empirischen Erfassung von sozialem Kapital ist, dass die in ihren jeweiligen Unternehmen tätigen boundary spanner nicht unbedingt eine Stellung mit gleicher Entscheidungsbefugnis einnehmen, die gleichen Strategien und Interessen verfolgen und gleich stark in das Beziehungsgeflecht eingebunden sind. Die Struktur eines Netzwerkes ist nicht notwendigerweise uniform, sondern besteht aus Regionen, die mit Beziehungen unterschiedlicher Art und Stärke gefüllt sind (Van de Ven et al. 1979). So zeigen z.B. Untersuchungen von Organisationskulturen, dass die Gruppierung gewisser Arten von Wissen und Informationen nicht immer mit der formalen Struktur der Organisation übereinstimmt (Sackmann 1992). Manchmal ähneln die Wahrnehmungen von Akteuren in einem Funktionsbereich mehr denen ihrer professionellen Kollegen in einer anderen Organisation als denen von Kollegen in

anderen Bereichen innerhalb ihrer eigenen Organisation. Oder manchmal zeigen sich markante Unterschiede auch innerhalb eines Funktionsbereichs. Solche Variationen können das Resultat mangelnder Integration einer Organisation oder schlechter externer Anpassung sein, oder sie können das professionelle oder persönliche Beziehungsgeflecht von Personen widerspiegeln. Aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmungen und Interessen in verschiedenen Organisationseinheiten und Hierarchieebenen kann es geschehen, dass in Erhebungen Fragen zu interpersonalen und interorganisationalen Beziehungen völlig unterschiedlich beantwortet werden. Folglich sollte eine Netzwerkanalyse die Stellung der einzelnen boundary spanner in ihrem Unternehmen als Untersuchungsgegenstand mit aufnehmen, um das Management der interorganisationalen Vernetzung auch im Zusammenhang mit dem Management organisationsinterner Grenzen zu sehen.

Ein drittes Problem ergibt sich aus der Schwierigkeit, die Reichweite eines Netzwerkes mit Blick auf die verschiedenen Interdependenzen zwischen den Unternehmen adäquat zu erfassen (Ortmann/Sydow 1998). Ohne a priori Wissens der Reichweite und Art (wie z.B. Ereignisse oder Aktivitäten) der Interdependenzen zwischen den Unternehmen müssen die Beziehungen aller in einem Netzwerk eingebundenen Unternehmen untersucht werden und nicht nur, wie üblich, die dyadischen Verbindungen zwischen dem fokalen Unternehmen und dessen Partnerorganisationen. Es sind gerade die peripheren Organisationen, die von Interesse sind, da Innovationen oft am Rande eines (schwach gekoppelten) Netzwerkes initiiert werden, wie die Studie eines Netzwerkes in der italienischen Stahlindustrie zeigt (Sobrero/Grandi 1997). Eine Untersuchung von Strategieformulierungen in der amerikanischen Computerindustrie und verschiedenen Nahrungsmittelindustrien zeigt, wie Verbindungen der Geschäftsführer zu Personen, die in unterschiedlichen Bereichen außerhalb ihrer Organisation agieren, die Entwicklung neuer und für den Unternehmenserfolg nützlicher Ideen fördern (Geletkanycz/Hambrick 1997). Es kann also erwartet werden, dass, ähnlich wie in interpersonalen Netzwerken innerhalb einer Organisation (Cohen/Levinthal 1990), innovationsfähige interorganisationale Netzwerke auf diversen und differenzierten Kenntnisstrukturen beruhen. In unsicheren und komplexen Umwelten, wenn die Quelle potentiell wichtiger Informationen unbekannt ist, bildet Diversität eine robustere Basis für den Aufbau neuer Beziehungen und das Einbringen neuer Ideen als die Einbindung in ein uniformes und redundantes Beziehungsgeflecht (Utterback 1971; Burt 1997). Die Überprüfung dieser Hypothese erfordert eine analytische Vorgehensweise, die der Multiplexität und Diversität von Verbindungen im gesamten Beziehungsgeflecht von Personen und Organisationen Rechnung trägt.

#### ***4. Ein Vorschlag zur methodischen Vorgehensweise***

Ein Netzwerk kann formal als eine Menge von Knoten (Akteure) und den zwischen diesen Knoten existierenden multiplen Kanten, die die zwischen den Akteuren bestehenden Beziehungen typisieren, verstanden werden (Scott 1995). Egozentrierte Netzwerke erster Ordnung bezeichnen nur die (dyadischen) Beziehungen zwischen einem fokalen (Ego-)Akteur und den Alter-Akteuren (Schaubild 1a). Netzwerke

höherer Ordnung enthalten dagegen ebenso die Beziehungen zwischen den Alter-Akteuren (Schaubild 1b). Die meisten Studien zu Unternehmensnetzwerken beschränken sich auf dyadische Beziehungen zwischen einem fokalen Unternehmen und einzelnen Partnerorganisationen und lassen die Verbindungen unter den Partnerorganisationen unberücksichtigt. Mit Blick auf die Tatsache, dass die Lernfähigkeit und Flexibilität von Netzwerken oft von Ressourcen und Kompetenzen abhängt, die am Rande eines Beziehungsgeflechts bestehen (Burt 1987), dürfte diese Vorgehensweise für die Erfassung der Innovationsfähigkeit und Steuerung von Netzwerken nicht unproblematisch sein.

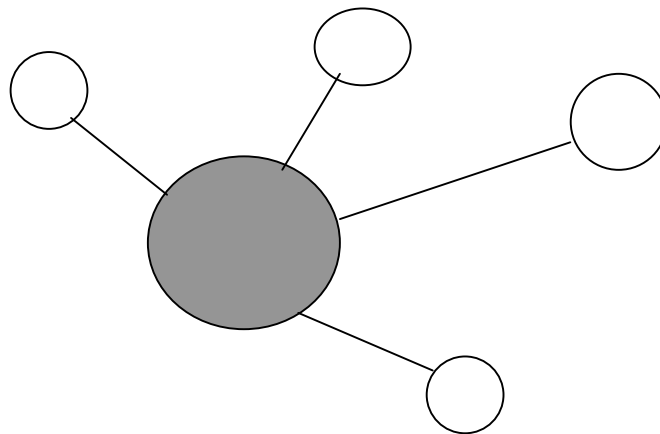


Schaubild 1a: Netzwerk erster Ordnung

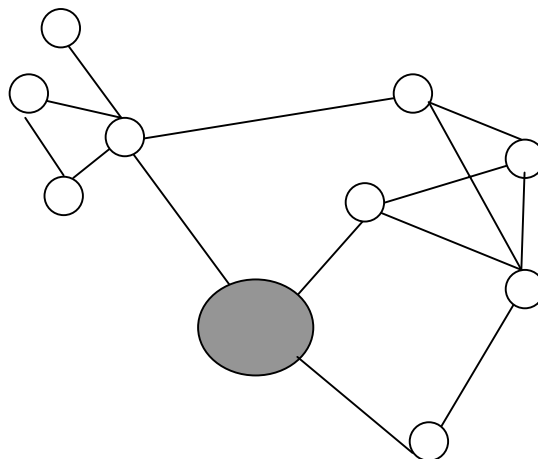


Schaubild 1b: Netzwerk zweiter Ordnung

Ein zentrales methodisches Problem in Netzwerkanalysen ist eine realistische Abgrenzung des Netzwerkes von der Umwelt (Marsden 1990), die das empirisch und theoretisch relevante Interdependenzgeflecht und die Art der Interdependenzen widerspiegelt. Im Gegensatz zu intraorganisationalen Netzwerken, deren äußere Grenzen (zwischen Organisationseinheiten oder -ebenen) durch formale Kriterien mehr oder weniger klar abgesteckt sind, sind die Grenzen von interorganisationalen Netzwerken unschärfer und dynamischer. Dies erfordert eine Auflistung aller potentiell

relevanten Personen und Organisationen, bevor mit der Erhebung der Primärdaten begonnen werden kann. Eine vollständige Inventur aller möglichen sozialen Auswahlentscheidungen (zu Personen, Organisationen, Inhalt und Art von Beziehungen usw.) der Netzwerkakteure dürfte jedoch nicht erreichbar sein, außer in sehr kleinen Unternehmensnetzwerken, und somit arbeiten die meisten Forscher zumindest implizit mit partiellen Netzwerken. Aus praktischen Gründen lassen sich die Kriterien für die Zugehörigkeit von Akteuren und Beziehungsarten an einem Netzwerk am besten an inhaltlichen Gesichtspunkten der angestrebten Forschungsfrage festmachen, auch wenn dies zu Fehlern in der Messung von Variablen führen kann. Im folgenden soll ein positionsorientiertes Verfahren vorgestellt werden, das das gesamte Beziehungsgeflecht unter den boundary spanner, einschließlich aller multiplen und hierarchisch orientierten Beziehungen, erfasst.

Der Grundgedanke bei diesem Verfahren ist die Absicht, die positionale Ähnlichkeit der Akteure unabhängig von ihren Eigenschaften darzustellen. Akteure, die sich im Muster ihrer Beziehungen zu allen anderen Akteuren ähneln, besitzen strukturelle Äquivalenz. Die Gruppen (Blöcke) solcher Akteure sind nicht notwendigerweise eng gekoppelt. Es ist auch nicht notwendig, dass die Akteure sich ihrer strukturellen Äquivalenz bewusst sind, wie das Beispiel vieler intensiv konkurrierender Kleinunternehmen, die das gleiche Großunternehmen beliefern, zeigt. Ziel des Verfahrens soll sein, mit Blick auf die strukturelle Äquivalenz von Akteuren die Bedeutung der formalen Differenzierung im sozialen Beziehungsgeflecht eines Unternehmensnetzwerkes statistisch zu ermitteln. Bei der Bestimmung eines Netzwerkes mit hohem sozialen Kapital kann z.B. die Hypothese gelten, dass formale Strukturbarrieren aufgrund von Stellendifferenzierung und hierarchischer Befehlsordnung in den vernetzten Unternehmen soziale Interaktionen nicht behindern. Das heißt, in einem Netzwerk ist die Erstellung und der Einsatz sozialen Kapitals ideal-typisch durch den freien Fluss von Informationen und die strukturell ungehinderte und dezentralisierte Ausübung von Kontrolle möglich. Dies entspricht z.B. der gängigen Vorstellung lern- und steuerungsfähiger sozialer Netzwerke in der dynamischen Biotechnologieindustrie, in denen die über die Unternehmensgrenzen tätigen Wissenschaftler bedeutende Entscheidungsfreiheit genießen und professionelle Normen opportunistisches Verhalten bei der Findung und Umsetzung neuer Ideen verhindern und somit für das Netzwerkmanagement entlastend wirken (Liebeskind et al. 1996; Powell et al. 1996). Die Nullhypothese dagegen würde lauten, dass formale Stellen- und Hierarchiestrukturen die Bildung von sozialem Kapital behindern.

Verfahrenstechnisch kann mit dem konventionellen Blockmodellansatz gearbeitet werden (White et al. 1976). Dabei geht es um den Versuch, ein Modell der sozialen Struktur eines Netzwerkes in reduzierter Form zu erstellen. Dieses Modell (genannt Image Modell) ist das Ergebnis der Aggregation von Knoten zu Blöcken, wobei jeder Beziehungsblock sowohl intern homogen wie auch extern homogen in seinen Verbindungen zu jedem anderen Block im Gesamtnetzwerk ist. Die Schaubilder 2 und 3 zeigen unterschiedliche Formen der Integration eines Netzwerkes, deren Mitglieder z.B. über das Suchen von Ratschlägen verbunden sind. Konventionenmäßig

wird einem Block als Submatrix, dessen Dichte die Dichte des Gesamtnetzwerkes übersteigt, der Wert 1 und den übrigen Blöcken der Wert 0 zugeordnet. Die statistische Gültigkeit des Blockmodells kann anhand der Übereinstimmung mit den zugrundeliegenden Daten geschätzt werden (Scott 1995).

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>A</b>	1	0	0	<b>A</b>	1	0	1
<b>B</b>	0	1	0	<b>B</b>	1	1	1
<b>C</b>	0	0	1	<b>C</b>	1	1	0

Schaubild 2: Image Matrix, blockiert nach Funktionsbereichen

Die soziale Struktur des in Schaubild 2 links abgebildeten Netzwerkes deutet auf enge Bindungen innerhalb der gleichen Funktionsbereiche (A, B, C) hin. Das heißt, die Unternehmen sind hauptsächlich über Funktionsbereiche vernetzt. Die im Bereich A tätigen Personen tauschen Ratschläge mehr mit ihren Kollegen im gleichen Bereich in den Partnerunternehmen aus als mit Personen in den Bereichen B und C im eigenen oder den anderen Unternehmen. Dagegen ist das rechts abgebildete Netzwerk stärker integriert und hat mehr soziales Kapital, obwohl die Beziehungen nicht durchgehend reziprok verlaufen. So suchen die Personen im Bereich B Ratschlag von Personen im Bereich A, aber nicht umgekehrt, und die Personen im Bereich C holen Rat aus allen anderen Bereichen aber nicht von Kollegen im gleichen Bereich.

Prinzipiell kann so auch nach Hierarchieebenen unterschieden werden, um zu bestimmen ob Manager eher mit ihren Kollegen in den Partnerorganisationen netzwerkorientierte Aufgaben verfolgen als mit Unterebenen in ihren eigenen Unternehmen. Wie in Schaubild 3 angedeutet suchen die Personen im Bereich B Ratschlag von Personen in Bereich A aber nicht umgekehrt, und Personen in C suchen Rat von Personen in B aber nicht umgekehrt. Das heißt, das Netzwerk unterscheidet eine Elitegruppe (A) und eine periphere Gruppe (C) von Personen, wobei die Personen in A nicht unbedingt formale Managementautorität haben müssen. Die Elitegruppe kann sich z.B. aus Forschern zusammensetzen, die sich der Bedeutung ihrer Beziehungen zu Kollegen in den Partnerunternehmen wohl bewusst sind und sich dementsprechend machtbetont verhalten. In einem Netzwerk mit hohem sozialen Kapital sind Hierarchieunterscheidungen relativ wenig ausgeprägt, wie eine Untersuchung des sozialen Beziehungsgeflechts von Autoren im Kölner Raum zeigt (Anheier et al. 1995). Manager wären in solchen Netzwerken nicht nur auf den höheren Hierarchieebenen zu finden, sondern wären in den gesamten Austauschverbund eingebettet.

	A	B	C
A	1	0	0
B	1	0	0
C	1	1	0

Schaubild 3: Image Matrix, blockiert nach Hierarchieebene

Netzwerkbeziehungen unterscheiden sich auch in Form (Stärke) und Inhalt (Art). Der Inhalt kann sich auf den Austausch von beispielsweise Information, Ratschlag, Personal, Geld und Freundschaft beziehen. Je nach Anzahl der Mitglieder eines Netzwerkes und je nach Größe und Spezialisierungsgrad der einzelnen Unternehmen kann ein Netzwerk aus mehreren Beziehungsarten bestehen. Das heißt, ein Netzwerk ist mehr oder weniger multiplex. Dabei sind multiplexe Beziehungsgeflechte nicht notwendigerweise intern konsistent und die einzelnen Netzwerke überlappen nicht unbedingt vollständig. Zum Beispiel kann ein in Bezug auf Kapitalbeteiligungen zentrales Unternehmen im Austausch von innovativen Forschungsideen relativ peripher sein, mit Implikationen für den langfristigen Erfolg des Unternehmens. Als kapitalkräftiges Unternehmen kann es Macht ausüben, aber ohne Zugang zu neuen Ideen riskiert es langfristig, von neuen Märkten ausgeschlossen zu werden. Folglich läuft eine Netzwerkstudie, die nur eine Beziehungsart untersucht, die Gefahr, Abhängigkeiten und damit auch das Steuerungspotential des gesamten Beziehungsgeflechts falsch zu interpretieren.

Methodisch kann so vorgegangen werden, dass das Netzwerk jeder einzelnen Beziehungsart separat untersucht wird, oder dass alle Beziehungsarten im gesamten ausgewertet werden. Letzterer Ansatz ist oft am sinnvollsten, besonders wenn davon ausgegangen werden kann, dass die einzelnen Netzwerke in ihrer Struktur und Stärke der Verbindungen nicht korrelieren, anderen Umwelteinflüssen unterliegen oder unterschiedliche Wirkungen haben. So zeigt z.B. Gerlachs (1992) Studie ein stark differenziertes Bild von Unternehmensnetzwerken in Japan, in denen Finanzinstitute eine koordinierende Rolle für Industrieunternehmen spielen aber sonst weniger direkt involviert sind. Ob die soziale Topographie dieses Beziehungsgeflechts mit dessen kognitiver Struktur übereinstimmt, wie oft angenommen wird, ist eine empirische Frage.

## **5. Schlussbemerkung**

Soziales Kapital bezieht sich auf das gesamte Beziehungsgeflecht in und zwischen Unternehmen, durch das für die Einzelorganisation überlebensrelevante Ressourcen identifiziert und angeschafft werden. Auf der Ebene eines Unternehmensnetzwerkes bedeutet soziales Kapital an sich eine Ressource, die zur Steuerung des Beziehungs-



geflechtes beiträgt, indem es Informationsdiffusion und Kontrollmöglichkeiten bietet. Soziales Kapital fördert nicht nur die Kooperationsbereitschaft der Akteure. Auch die durch kooperatives Verhalten freigesetzten Ressourcen können zum Aufbau neuer Beziehungen unter sich schnell ändernden und komplexen Umweltbedingungen herangezogen werden. So lässt sich vermuten, dass Netzwerke eher in neuen wettbewerbs- und technologieintensiven Industriezweigen entstehen, und dass besonders die Netzwerke überleben, die soziales Kapital erstellen und erfolgreich einsetzen (Hannsen-Bauer/Snow 1996). Unter dynamischen Umweltbedingungen sind es gerade die informellen und persönlichen Partnerschaften, von denen das Management am meisten profitieren kann, ohne das formale Regelwerk einer hierarchischen Organisation.

Soziales Kapital in Netzwerken erleichtert somit das Management von Netzwerkunternehmen wie des gesamten Netzwerkverbundes. Doch es beinhaltet auch Risiken, besonders für die Manager, die sich am besten mit traditionellen bürokratischen Kontrollformen zurechtfinden. Die relative Offenheit der Organisationsgrenzen impliziert eine prekäre Stabilität des Systems und birgt das Risiko der eventuellen Auflösung des Verbundes. Im Beziehungsgeflecht eines Unternehmensnetzwerkes mit hohem sozialen Kapital können sich Manager weniger auf Organisationsdirektiven verlassen und besitzen weniger formale Autorität als in traditionellen organisationalen Hierarchien. Soziales Kapital bietet somit die größten Chancen für Manager, deren Unternehmen unsicheren und komplexen Umweltbedingungen ausgesetzt sind, birgt aber auch die größten Risiken für die Aushandlung und Rekonstituierung möglicher Koordinationsmechanismen. Die inhärente Spannung zwischen Autonomie und Abhängigkeit, Wettbewerb und Kooperation und Vertrauen und Kontrolle führt zu einer Verhaltensunsicherheit innerhalb des Netzwerkes, die soziales Kapital zwar lindern aber nicht aufheben kann.

Aus der obigen Diskussion lassen sich folgende Schlussfolgerungen ableiten. Manager haben im allgemeinen einen guten Einblick in ihre unmittelbaren Beziehungen zu Personen, die sie direkt kennen, und verstehen die Art wie sich diese Beziehungen im Laufe der Zeit ändern. Aber es ist eher unwahrscheinlich, dass Manager alle Beziehungen über ihr egozentrisches Netzwerk hinaus kennen. Insofern für das Netzwerkmanagement relevante Ereignisse am Rande eines Netzwerkes stattfinden, kann die Analyse des gesamten Beziehungsgeflechtes von großer Bedeutung sein. Denn man kann sich kein adäquates Bild von Innovationsprozessen in Netzwerken machen, wenn man, wie normalerweise üblich, nur die direkten Beziehungen zwischen dem fokalen Akteur und den unmittelbaren Austauschpartnern untersucht. Probleme entstehen aus der Unterschätzung der Bedeutung latenter Interdependenzketten. Außerdem kann nicht davon ausgegangen werden, dass alle Beziehungen symmetrisch verlaufen und dass die Deutungen der einzelnen Akteure auch nur ungefähr übereinstimmen. Für eine praktisch relevante Netzwerkanalyse bedeutet dies, dass die Wahrnehmungen der Akteure miteinander verglichen werden müssen, bevor Schlussfolgerungen für das Management eines Netzwerkes gezogen werden können.

Begriffe wie Unternehmensnetzwerk und Netzwerkorganisation sind in letzter Zeit so populär geworden, dass viele Manager implizit von der grundlegenden Überlegenheit der Netzwerkform ausgehen. Die Annahme ist oft, dass ein Netzwerk anpassungsfähiger, lernfähiger, innovativer und effizienter ist als hierarchische Organisationsformen oder offene Marktbeziehungen. Diese Annahme sollte jedoch grundsätzlich überprüft werden, denn es ist eher wahrscheinlich, dass ein Netzwerk als Austauschform sich nur unter bestimmten Bedingungen eignet. Abhängig z.B. von der Art der Informationen, die ausgetauscht werden, und dem Stadium im Produktzyklus, in dem ein Unternehmen sich befindet kann ein Netzwerk anderen Tauschformen überlegen oder unterlegen sein.

Danach bleibt auch immer noch die Frage nach der Steuerungsproblematik. Die Tatsache, dass sich die Netzwerkform unter bestimmten Bedingungen eignet, bedeutet nicht zwangsläufig, dass das Netzwerk unter diesen Bedingungen auch erfolgreich gesteuert werden kann. Insofern erscheint es wichtig, erfolgreiches Netzwerkmanagement nicht nur von den strukturellen Eigenschaften des Netzwerkes abhängig zu sehen. Netzwerkbeziehungen sind mehr oder weniger dynamisch, und sie unterliegen einer dauernden Interpretierung und Reinterpretierung (Sydow/Windeler 1998). Die Struktur eines Netzwerkes spiegelt im Grunde nur das Resultat der zugrundeliegenden Prozesse zu einem gewissen Zeitpunkt wider, und sagt nichts über die Mechanismen aus, die zu dieser Struktur führten. Netzwerke sind aufgrund von Kontroll- und Legitimierungsversuchen emergente Gebilde. Das heißt, eine für das Management von Netzwerken adäquate Untersuchung muss den prozessualen, und nicht nur den strukturellen Aspekten, Rechnung tragen. Dies stellt eine Herausforderung dar, der sich Netzwerkforscher erst noch stellen müssen, die aber von Netzwerkmanagern bereits praktiziert wird.

## ***Literatur***

- Anheier, H./Gerhards, J./Romo, F. (1995): Forms of capital and social structure in cultural fields: Examining Bourdieu's social topography, In: *American Journal of Sociology*, 100: 859-903.
- Bourdieu, P./Wacquant, L. (1992): *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Breiger, R. (1974): The duality of persons and groups, In: *Social Forces*, 53: 181-190.
- Burt, R. (1987): Social contagion and innovation: Cohesion versus structural equivalence, In: *American Journal of Sociology*, 92: 1287-1335.
- Burt, R. (1997): The contingent value of social capital, In: *Administrative Science Quarterly*, 42: 339-365.
- Cohen, W./Levinthal, D. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, In: *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Coleman, J. (1988): Social capital in the creation of human capital, In: *American Journal of Sociology*, 94: 95-120.

- Daft, R./Lewin, A. (1993): Where are the theories for the „new“ organizational forms? An editorial essay, *Organization Science*, 4: I-VI.
- Freeman, C. (1991): Networks of innovators: A synthesis of research issues, In: *Research Policy*, 20: 499-514.
- Freeman, L./Romney, A. (1987): Words, deeds and social structure: A preliminary study of the reliability of informants, In: *Human Organization*, 46: 330-334.
- Fuchs, G./Wolf, H. (1997): Regional economies, interactive television and interorganizational networks: a case study of an innovation network in Baden-Württemberg, In: *European Planning Studies*, 5: 619-636.
- Geletkanycz, M./Hambrick, D. (1997): The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance, In: *Administrative Science Quarterly*, 42: 654-681.
- Gerlach, M. (1992): The Japanese corporate network: a blockmodel analysis, In: *Administrative Science Quarterly*, 37: 105-139.
- Golden, B. (1992): The past is the past – or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy, In: *Academy of Management Journal*, 35: 848-860.
- Gulati, R./Singh, H. (1998): The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances, In: *Administrative Science Quarterly*, 43: 781-814.
- Hannsen-Bauer, J./Snow, C. (1996): Responding to hypercompetition: The structure and processes of a regional learning network organization, In: *Organization Science*, 7: 413-427.
- Kogut, B. (1989): The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry, In: *Journal of Industrial Economics* 38: 183-198.
- Krackhart, D. (1990): Assessing political landscape: structure, cognition and power in organizations, In: *Administrative Science Quarterly*, 35: 342-369.
- Kumar, N./Stern, L./Anderson, J. (1993): Conducting interorganizational research using key informants, In: *Academy of Management Journal*, 36: 1633-1651.
- Lash, S./Urry, J. (1994): *Economies of Sign and Space*. London: Sage.
- Levitt, B./March, J. (1988): Organizational learning, In: *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.
- Liebeskind, J./Oliver, A./Zucker, L./Brewer, M. (1996): Social networks, learning, and flexibility: Sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms, In: *Organization Science*, 7: 428-443.
- Marsden, P. (1990): Network data and measurement, In: *Annual Review of Sociology*, 16: 435-463.
- Miles, R./Snow, C. (1992): Causes of failure in network organizations, In: *California Management Review*, 34: 53-72.
- Oliver, A./Ebers, M. (1998): Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships, In: *Organization Studies*, 19: 549-583.
- Ortmann, G./Sydow, J. (1998): Reflexion über Grenzen: Neue Konturen der Unternehmungslandschaft, In: Kohler-Koch, B. (Hrsg.) *Regieren in entgrenzten Räumen*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Parkhe, A. (1993): Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, In: *Academy of Management Journal*, 36: 794-829.

- Phillips, L. (1981): Assessing measurement error in key informant reports: A methodological note on organizational analysis in marketing, In: *Journal of Marketing Research*, 18: 395-415.
- Powell, W. (1990): Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, in Staw, B./Cummings, L. (Hrsg.) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press: 295-336.
- Powell, W./Koput, K./Smith-Doerr, L. (1996): Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology, In: *Administrative Science Quarterly*, 41: 116-145.
- Rammert, W. (1997): Innovation im Netz: Neue Zeiten für technische Innovationen: heterogen verteilt und interaktiv vernetzt, In: *Soziale Welt*, 48: 1-19.
- Sackmann, S. (1992): Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge, In: *Administrative Science Quarterly*, 37: 140-161.
- Schrader, S. (1992): Informal technology transfer between firms: cooperation through information trading, In: *Research Policy*, 20: 153-170.
- Scott, J. (1991): *Social Network Analysis*. London: Sage.
- Simmel, G. (1950): *The Sociology of Georg Simmel*. Übersetzt und herausgegeben von Wolff, K. New York: Free Press.
- Singh, K. (1997): The impact of technological complexity and interfirm cooperation on business survival, In: *Academy of Management Journal*, 40: 339-367.
- Sobrero, M./Grandi, A. (1997): Multiple dimensions of networking activities: scale, scope and structural patterns of interaction in innovation processes. Paper presented at the Academy of Management meetings, Boston.
- Sobrero, M./Schrader, S. (1998): Structuring inter-firm relationships: a meta-analytic approach, In: *Organization Studies*, 19: 585-615.
- Staber, U./Schaefer, N./Sharma, B. (Hrsg.) (1996): *Business Networks: Prospects for Regional Development*. Berlin/New York: Walter de Gruyter.
- Sydow, J./Windeler, A. (1998): Organizing and evaluating interfirm networks: A structurationist perspective on network processes and effectiveness, In: *Organization Science*, 9: 265-283.
- Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.) (1999): *Steuerung von Netzwerken*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Thompson, J. (1967): *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Tushman, M. (1977): Special boundary roles in the innovation process, In: *Administrative Science Quarterly*, 22: 587-605.
- Utterback, J. (1971): The process of technological innovation within the firm, In: *Academy of Management Journal*, 12: 75-88.
- Uzzi, B. (1997): Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness, In: *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.
- Van de Ven, A./Walker, G./Liston, J. (1979): Coordination patterns within an interorganizational network, In: *Human Relations*, 32: 19-36.
- White, H./Boorman, S./Breiger, R. (1976): Social structure from multiple networks: 1. Models of roles and positions, In: *American Journal of Sociology*, 81: 730-778.

### III. Biographien, Wertewandel und Lebenswelten von Managern

#### Wertewandel im ostdeutschen Management<sup>1</sup>

Rainhart Lang

##### *1. Problemstellung: Wertewandel, Werteverlust, Wertekonflikt oder Wertesynthese?*

Die Führungskräfte werden in der Transformationsforschung als wichtige Akteure bei der mentalen Bewältigung des Transformationsprozesses angesehen, da sie mit ihrem Handeln nicht nur das Entstehen neuer Strukturen maßgeblich beeinflussen, sondern zugleich durch ihr Verhalten symbolisch Wandel, aber zugleich auch Stabilität vermitteln. Sie tragen damit wesentlich zur Ausprägung der in den Unternehmen und Organisationen in Ostdeutschland und Osteuropa neu entstehenden oder sich transformierenden Unternehmens- und Organisationskulturen bei (vgl. u.a. Hentze/Lindert 1992, Lang/Wald 1992, Pohlmann/Schmidt 1996, Gergs et al. 1998, Stojanov 1997, Lang 1996, 1998, Windolf et al. 1999, Breu 2000, Lungwitz/Preusche et al. 2000).

Zugleich müssen die Führungskräfte selbst den radikalen Wandel der Institutionen, den Zusammenbruch bisheriger Ordnungs- und Orientierungsmuster bewältigen.

Sie sind dabei auf ihre individuellen Ressourcen in Form von Kenntnissen, Fähigkeiten, Erfahrungen und insbesondere auch auf ihre in einem oft langen Sozialisationsprozess im alten System erworbenen Wertorientierungen und Einstellungen angewiesen, die ihr Handeln im Transformationsprozess beeinflussen und sich dabei im Ergebnis der Transformationserfahrungen ebenfalls verändern.<sup>2</sup>

Es ist daher naheliegend, den Stand und die Veränderungen in den Wertorientierungen und Einstellungen von Führungskräften im Verlauf des Transformationsprozesses einer näheren Betrachtung zu unterziehen. Die Transformation erscheint aus dieser Perspektive als ein Prozess des Wertewandels. Mit dem Begriffsinstrumentarium

---

<sup>1</sup> Der vorliegende Beitrag basiert auf einem längeren, unveröffentlichten Text zu „Wandel in den Wertorientierungen und Einstellungen von Führungskräften im ostdeutschen Transformationsprozess von 1990 bis 1998“. Er wird in einer ähnlichen, verkürzten Version unter dem Titel „Wandel in den Wertorientierungen von Führungskräften im ostdeutschen Transformationsprozess“ in einem Band zum 60. Geburtstag von Prof. Hentze (Braunschweig) publiziert. Im vorliegenden Text wurden jedoch einzelne Aspekte aus dem Basispapier unter Beachtung des Vortrages in Jena stärker akzentuiert und andere eher vernachlässigt.

<sup>2</sup> Der hier knapp skizzierte Zusammenhang zwischen individuellem und organisatorischem Wandel wurde insbesondere von Breu (2000) in einer interessanten empirischen Studie thematisiert.

von Klages (z.B. 1992) kann die Frage nach dem Wertewandel im ostdeutschen Management im Verlauf des Transformationsprozesses wie folgt präzisiert werden:

Inwieweit dominieren auch heute noch die eher traditionellen Pflicht- und Akzeptanzwerte („Wertekonservatismus“)? Führt die Transformation zu einem generellen „Werteverlust“? Gibt es „Wertekonflikte“, insbesondere in Verbindung mit dem massiven Institutionentransfer? In welchem Umfang erfolgt im Verlauf der Transformation ein „Wertewandel“ hin zu Selbstentfaltungswerten? Wer sind die Träger eines solchen Wertewandels? Gibt es Muster einer Integration der Pflicht- und Akzeptanzwerte mit den Selbstentfaltungswerten in Form einer „Wertesynthese“? Welche Konsequenzen ergeben sich für die Einstellungen und das Verhalten der Manager? Welche Ursachen der Veränderungen lassen sich erkennen?

Ein Blick auf die vorliegende Literatur zeigt, dass die bisherigen Untersuchungen zu Wertorientierungen von Führungskräften als zeitpunktbezogene Einzelstudien mit zum Teil geringen Stichprobenzahlen, stark divergierender Methodik und auf unterschiedlicher theoretischer Basis durchgeführt wurden (vgl. die zusammenfassenden Darstellungen und Kritiken von Sydow 1995, Alt/Lang/Weik 1996 oder Gergs et al. 1998). Die wenigen Längsschnittuntersuchungen im Rahmen der Transformationsforschung beziehen Führungskräfte nicht mit ein und/oder treffen keine expliziten Aussagen zu Führungskräften. Ansätze für eine Rekonstruktion der Veränderungen in den Wertorientierungen von Führungskräften bieten daher neben einer Aufarbeitung und Gegenüberstellung der verschiedenen Befunde der Einzelstudien (vgl. z.B. in Meinerz 1996, Alt/Lang 1997, Gergs et al. 1998) vor allem eigene Untersuchungsergebnisse, die in Fortsetzung des von Hentze und Lindert (Hentze/Lindert 1992, Lindert 1993) durchgeführten interkulturellen Managementprojektes zu Wertorientierungen, Einstellungen und Führungsstilen von Managern in Osteuropa gewonnen werden konnten.

Die ostdeutsche Projekterhebung von 1990 (Alt et al. 1991) wurde 1992 in erweiterter Form für Ostdeutschland erneut realisiert und 1998 wiederholt. 1994 und 1996 wurden im Rahmen anderer Projekte wesentliche Indikatoren zu individuellen Wertorientierungen erneut eingesetzt. Trotz aller methodischen Probleme (vgl. detailliert in Lang 1994a und 1994b sowie in Alt/Lang 1997) ist damit eine Rekonstruktion der Entwicklung von allgemeinen und arbeitsbezogenen Wertorientierungen im Transformationsprozess möglich. Neben den bereits genannten grundlegenden Fragestellungen ist dabei auch von Interesse, welchen Einfluss die Integration und Zufriedenheit mit wichtigen Arbeitsfaktoren auf die Wertrealisierung hatte und welche speziellen Muster und Tendenzen sich für bestimmte Gruppen von Managern ergeben.

## ***2. Theoretischer Hintergrund und empirische Basis***

Die theoretische Basis der vorliegenden Untersuchung ist eng mit ihrer Entstehung verknüpft. Der 1990 durchgeführten Erhebung im Rahmen einer interkulturellen Vergleichsstudie (Hentze/Lindert 1992) lag ein Ansatz aus dem Bereich des kulturvergleichenden Managements zugrunde, der sich insbesondere auf Keller (1982) und

Hofstede (1980, 1991) stützte. Die zentrale Annahme des Ende der 80er Jahre konzipierten und begonnenen Projektes war es, dass sich die Unterschiede in den Werten und Auffassungen sowie Führungsstilen zwischen den einbezogenen mittel- und osteuropäischen Ländern sowie Westdeutschland und den z.T. berücksichtigten westeuropäischen Ländern sowohl aus national-kulturellen Faktoren und dem Stand der Industrialisierung als auch aus Systemunterschieden erklären lassen (vgl. auch Child 1981). Dabei wurde den kulturellen Faktoren ein hohes Gewicht eingeräumt, jedoch auch, entsprechend der „culture free thesis“, nach kulturunabhängigen Prinzipien des Managements und nach Möglichkeiten des kulturübergreifenden Exports von Managementinstrumenten gefragt (Hentze/Lindert 1992: 5). Mit den in der Anfangsphase des Projektes einsetzenden Veränderungsprozessen in Mittel- und Osteuropa erhielt die letztgenannte Fragestellung eine zusätzliche Aktualität bezüglich der Eignung und des Transfers westlicher Managementkonzepte und -instrumente für die im Umbruch befindlichen Strukturen und Kulturen im Osten. Hinsichtlich der grundsätzlichen Erklärung und Zuschreibung der im Projekt festgestellten Differenzen zwischen Ost- und Westdeutschland, gab es jedoch unterschiedliche Interpretationen. Während bei Hentze/Lindert (1992, auch Lindert 1993) das Hauptgewicht auf der Zuschreibung der Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland zum „System“ lag, wurden in den eigenen Publikationen vor allem Fragen der organisationalen Sozialisation in Großbetrieben als Erklärungsansatz verwendet, ohne die systemspezifischen Faktoren in der Umwelt der Organisationen zu vernachlässigen (vgl. auch Alt et al. 1991, Lang/Wald 1992, Lang 1994a). Insgesamt waren die frühen Untersuchungen, insbesondere 1990 und 1992, durch einen Interpretationsrahmen gekennzeichnet, der auf dem um sozialisationstheoretische und kulturelle Faktoren ergänzten, situativen Ansatz der Organisationstheorie beruhte (vgl. u.a. Kieser/Kubicek 1992, zur Modifikation um kulturelle Faktoren auch Pieper 1993).

In die weiteren Untersuchungen wurden zusätzliche theoretische Konzepte mit einbezogen. Die Bedeutung der grundlegenden Wertorientierungen für einen Wandel in den Einstellungen wie auch die von Klages und Gensicke (u.a. Klages et al. 1992, Gensicke 1992, zusammenfassend 1995 und 1998) aufgestellten Hypothesen und Befunde zum Wertewandel in Ostdeutschland führten dazu, in den weiteren Untersuchungen eine Wertebatterie nach Klages zu verwenden und die entsprechenden theoretischen Konzepte, Begriffsinstrumente und Deutungsmuster für die Ergebnisinterpretation zu nutzen.<sup>3</sup>

In der Untersuchung 1994 wurde außerdem eine Werte-Skala zu materialistischen und postmaterialistischen Werten nach Inglehart (1989) einbezogen. Den Hintergrund bildete hier ein Befund von Marcharzina et al. (1993), die für die neuen Bundesländer auf Basis des Konzeptes von Inglehart eine Tendenz zu materialistischen Werten festgestellt hatten. Da es sich bei der 94er Studie um eine interkulturelle Vergleichs-

---

<sup>3</sup> Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Wertewandelsforschung und insbesondere die Interpretationen von Klages auf ein modernisierungstheoretisches Grundverständnis rekurrieren (s.u.).

untersuchung handelte, wurden dort weitere Wertorientierungen einbezogen, um die Spezifika der anderen Untersuchungsländer<sup>4</sup> zu berücksichtigen. Daneben wurden die Fragen zum Führungsstil um einige der von Bass (vgl. u.a. Bass/Aviolo 1994) entwickelten Items zur transformationalen Führung erweitert. Da es sich beim Wandel der Unternehmen in Ostdeutschland um grundlegende Organisationstransformationen handelt, erschien dieser Führungsansatz geeignet, das aktuelle Führungsverhalten unter diesem Aspekt zu untersuchen.

Für die Untersuchung 1996, die im Rahmen eines Forschungsprojektes zur Führung in sächsischen KMU realisiert wurde, erfolgte die Entwicklung eines erweiterten theoretischen Ansatzes. Das Ziel bestand vor allem darin, dem Aspekt der Entwicklung, von Wandel und Stabilität, den Einfluss des Transformationsverlaufes und der dort u.a. in kritischen Ereignissen gesammelten Erfahrungen in Verbindung mit der Berufsbiographie der Führungskräfte stärker zu berücksichtigen (Alt/Lang 1997). Dazu wurden als theoretische Rahmenkonzepte der strukturationstheoretische Ansatz von Giddens (1988) und zu seiner Untersetzung das Habitus- und das Kapitalkonzept von Bourdieu (1983) verwendet.

Individuelle Wertorientierungen, Einstellungen, Führungsauffassungen bzw. subjektive Führungstheorien sind danach als Ressourcen anzusehen, die die Akteure im Rahmen ihrer vor allem beruflichen Sozialisation als Teil ihres Habitus erworben haben (vgl. z.B. Lettke 1996) und die in Handlungspraktiken eingelassen sind. Mit der Transformation und dem Zusammenbruch gesellschaftlicher und organisationaler Werte und Strukturen greifen die Akteure auf diese individuellen Orientierungsmuster zurück. Sie leiten das Handeln in der Transformation an, ermöglichen und begrenzen es zugleich und werden bei Bewährung durch den Gebrauch reproduziert und in Verbindung mit neuen Transformationserfahrungen in einem Lernprozess modifiziert. Ein grundlegender Wandel der Orientierungsmuster setzt dagegen ihr Scheitern bei der Bewältigung der Transformationsanforderungen voraus. Für die individuellen Wertorientierungen ergibt sich weiterhin, dass sie mit den Anforderungen und Erwartungen der neuen, transferierten Institutionen konfrontiert sind und zu entsprechenden Reaktionsmustern (Identifikation, konformes Verhalten, Ablehnung etc.) führen können.

Neben den genannten Rahmenkonzepten wurden zur Erklärung wichtiger Teilaspekte weiterhin Erkenntnisse aus der Identitäts- und der Biographieforschung sowie zu Alltags- bzw. Gebrauchstheorien (von Führungskräften) berücksichtigt.

---

<sup>4</sup> So wurden u.a. Vergleichsstudien in Vietnam, Slowenien und Estland realisiert. Insbesondere durch die Einbeziehung von Vietnam tauchte das Problem der Ethnozentriertheit der verwendeten Wertebatterien verstärkt auf. Entsprechend der z.B. auch von Hofstede (1991:247ff.) unterbreiteten Vorschläge wurden die Wertebatterien gemeinsam mit dem Kollegen aus Vietnam um „asiatische Werte“ erweitert (vgl. Truong van Cam 1999).



Vor dem Hintergrund dieses Vorgehens wurden 1992 und vor allem 1996 verstärkt narrative Interviews mit Führungskräften durchgeführt und mit den Ergebnissen der quantitativen Analyse verknüpft.

In der 98er Neuauflage der SOKULT-Studie wurden, ohne weitere Änderung der entwickelten Interpretationsmuster, vor allem die in den vorherigen Studien bewährten Indikatoren berücksichtigt.

Die folgende Tabelle zeigt die wichtigsten Merkmale der einbezogenen Stichproben sowie die wichtigsten Charakteristika der Untersuchungspopulation (vgl. Tabelle 1). Die einbezogenen Studien wurden in Ostdeutschland insgesamt erhoben, wobei ein Schwerpunkt in der Versendung wie in den Rückläufen der südliche Teil (Sachsen, Thüringen, südliches Sachsen-Anhalt) bildete. Die zum Teil vorhandenen Unterschiede in den Charakteristika verweisen einerseits auf Besonderheiten der jeweiligen Studie, andererseits jedoch auf Einflüsse die sich aus dem Zeitverlauf der Transformation ergeben haben. Während in den beiden ersten Studien ein größerer Anteil mittleres Management einbezogen wurde, so dominierte in den letzten drei Studien die Gruppe der Geschäftsführer (höherer Altersdurchschnitt, längere Managementenerfahrung). Die Untersuchung von 1994 fällt etwas aus dem Rahmen, da hier neben Wirtschaftsbereichen auch staatliche Institutionen (Ministerien, große Kommunen) berücksichtigt wurden (höherer Anteil westdeutscher Führungskräfte, Dominanz ökonomischer und juristischer sowie von Verwaltungsberufen). Die Studie 1996 war auf sächsische KMU beschränkt (u.a. größerer Anteil von Führungskräften mit technischem Berufshintergrund, was zugleich jedoch auch ein Ergebnis der Transformation war). Zur Sicherung eines Vergleiches zwischen Männern und Frauen wurden in dieser Studie überdurchschnittlich viele Frauen einbezogen, deren tatsächlicher Anteil im ostdeutschen Management, wie die übrigen Studien zeigen, rückläufig ist. Typisch für die Situation in ostdeutschen Betrieben scheint dagegen die langjährige Betriebserfahrung und ein hoher Anteil von Führungskräften mit technischer Ausbildung im Management, der transformationsbedingt erhalten bleiben dürfte. Transformationseinflüsse werden außerdem bei der Verweildauer in der jeweiligen Position sichtbar, die sich nach 1990 verringert hatte und nun wieder ansteigt.

Tabelle 1: Merkmale der einbezogenen Studien und Charakteristika der Untersuchungspopulation

Merkmale der Studie	SOKULT 90	SOKULT 92	INTER-KULT	KMU	SOKULT 98
Zeitpunkt	II/1990	III/92-I/93	II-III/94	II-III/96	IV/98
Befragte	291	207	299	236	200
Rücklauf	60%*	19%	30%	24%	19%
Interviews	-	18	-	44	-
<b>Daten</b>					
Durchschnittsalter	44,5	44,5	48,3	49,0	48,8
Weibliche Manager**	17%	16%	7%	17%	13%
Herkunft West***	0%	9%	30%	9%	22%
Ingenieure/Techniker <sup>+</sup>	49%	58%	39%	64%	52%
Ökonomen <sup>+</sup>	30%	33%	57%	23%	38%
Betriebserfahrung <sup>++</sup>	18,6	13,6	15,2	18,0	15,7
Führungserfahrung <sup>++</sup>	13,4	13,0	17,0	-	17,9
Positionsdauer <sup>++</sup>	9,3	4,8	5,9	-	7,2

Quellen: SOKULT90 – Alt et al. 1991, SOKULT92 – Lang 1994a, INTERKULT – Lang et al. 1995, KMU – Alt/Lang 1997, SOKULT98 – Lang/Müller 1999

\* zum Teil in Führungsseminaren erhoben

\*\* Anteil weiblicher Führungskräfte

\*\*\* Anteil von Führungskräften aus Westdeutschland bzw. dem westlichen Ausland; + und ähnliche Berufe/Restprozente sonstige, z.B. Juristen, Sozialwissenschaftler; ++ durchschnittliche Verweildauer im Betrieb, Führungspositionen, Position in Jahren

Da sich die Vielzahl der Einflüsse kaum sinnvoll ausschalten läßt, greift die folgende Analyse auf die Gesamtzahl der Befragten zurück, zumal spezielle Analysen, die z.B. ausschließlich mit den Führungskräften der oberen Ebene durchgeführt wurden, keine wesentlichen anderen Aussagen erbracht haben (vgl. Alt/Lang 1998a/b). Für ausgewählte Wertorientierungen und Gruppen werden jedoch differenzierte Vergleiche angestellt, um die Perspektiven des Wertewandels zu verdeutlichen.

### ***3. Entwicklung der Wertorientierungen von 1990-1998: Viel Stabilität, wenig Wandel!***

Eine Analyse der Wertorientierungen von Führungskräften in Ostdeutschland hat zunächst die zentrale Bedeutung der Arbeit und damit auch des Betriebes für die Identitätsbildung und -stabilisierung sowie als prägende Lebenswelt zu berücksichtigen.

In der 1994 ermittelten Bedeutung von verschiedenen Lebensbereichen wird die Arbeit an erster Stelle genannt (für 73% sehr wichtig, für 26% wichtig); sie kommt noch vor der Familie (für 64% bzw. 32% sehr wichtig und wichtig). In Verbindung mit der oft lebenslangen Beschäftigung in einem Betrieb erhält dieser ebenfalls eine zentrale Bedeutung im Leben der Führungskräfte.

So äußerten Führungskräfte in der Untersuchung 1992 auf das Stichwort „mein Betrieb“ (Lang 1994a: 39):

*„Ja, mein Betrieb ist an und für sich die Umgebung, für die ich lebe und arbeite. Das heißt also, alles Denken und Trachten ist, außer der Familie natürlich, ist an und für sich mein Betrieb...“ (SOKULT92/Interview 2: Herr W., 57, Hervorhebung von mir/R.L.)*

*„Mein Betrieb ist, ich sage mal, neben meiner Familie meine Heimstatt...“ (SOKULT92/Interview 16: Herr N., 57, Hervorhebung von mir/R.L.)*

Diese Haltung ist offensichtlich trotz generationsbedingter Abschwächung auch für jüngere Führungskräfte charakteristisch, wie das folgende Zitat belegt (ebenda):

*„Mein Betrieb, also dieser Betrieb, ist so richtig mein Baby. Ich habe dieses Haus erlebt, als es noch fast eine Ruine war... Es würde mir irgendwo schon das Herz brechen, wenn ich irgendwann sehen müsste, der macht dicht.“ (SOKULT92/Interview 10: Herr H., 29)*

Dabei verschränken sich oft Arbeit und Betrieb als Ort der Tätigkeit und des Lebenssinns, der Selbstverwirklichung der Führungskräfte (ebenda):

*„Ja, die Selbstverwirklichung möchte ich mit meiner Arbeit haben... und ich habe es an und für sich immer so gehalten, dass ich ohne auf Stunden und Anstrengungen zu achten, alles getan habe, um... dem Betrieb so viel zu geben, dass er eben überlebt in der heutigen Phase und letztendlich auch von der Dauer gute Ergebnisse bringt. Denn das... fällt letztendlich wieder auf mich zurück.“ (SOKULT92/Interview 2: Herr W., 57)*

*„Mein Betrieb ist für mich Ort der Selbstverwirklichung und nimmt einen großen Teil meiner Zeit in Anspruch, die ich über den Tag habe...“ (SOKULT92/Interview 17, Herr F., 28)*

Es zeichnen sich zwar im Verlauf des Transformationsprozesses Tendenzen eines vor allem generationsbedingten Rückganges der Bedeutung von Arbeit und Betrieb ab (s.u.), aber insgesamt ist nach wie vor von einer sehr hohen Bedeutung des Lebensbereiches Arbeit und der Lebenswelt Betrieb für die Führungskräfte auszugehen.

### *3.1 Entwicklung der allgemeinen Wertorientierungen: Pflicht- und Akzeptanzwerte dominieren!*

Vor diesem Hintergrund sind auch die allgemeinen Wertorientierungen vor allem der ostdeutschen Akteure zu sehen, die daher sehr stark mit Blick auf die Arbeits- und Betriebswelt interpretiert werden müssen.

Die grundlegenden Wertorientierungen, die seit 1992 erfragt wurden, weisen insgesamt eine *relativ hohe Stabilität* auf. Dies gilt zum einen für die *ausgeprägte Leistungsorientierung* und insgesamt eine *starke Ausprägung der Pflicht- und Akzeptanzwerte*, zum anderen aber auch für die *recht geringe Bedeutung von Autonomie* und die nur mittlere Wertigkeit von *Selbstverwirklichung, Partizipation oder Demokratie* (vgl. Tabelle 2). Für 1998 zeigt sich das in der Form, dass z.B. 86,5 % der befragten Führungskräfte Disziplin für sehr wichtig und wichtig halten. Beim Wert Fleiß sind es 87,5% und bei

Pflichterfüllung 85,9%. Auch Kollegialität (in den anderen Untersuchungen nicht vertreten) und Gleichbehandlung wird überwiegend für wichtig angesehen (77,9% bzw. 63,5%).

Tabelle 2: Entwicklung der allgemeinen Wertorientierungen von 1992 bis 1998

Werte	1992	1994	1996	1998	Rang92	Rang98
Disziplin	4,17	4,15	4,29	4,19	5	4
Gehorsam	2,46	2,85	2,80	2,51	11	11
Leistung	4,74	4,57	4,73	4,76	1	1
Pflichterfüllung	4,20	4,33	4,34	4,18	4	5
Fleiß	4,36	4,22	4,47	4,25	3	3
Gleichbehandlung	3,74	3,98	3,73	3,70	7	6
Demokratie	3,48	3,82	3,46	3,39	8	8
Partizipation	3,39	3,41	3,16	3,25	9	9
Autonomie	3,10	3,41	3,01	3,14	10	10
Kreativität	4,51	4,39	4,41	4,41	2	2
Selbstverwirklichung	3,83	3,81	3,67	3,56	6	7

Koeffizient (Durchschnitt), Skala: 1 – sehr geringe Bedeutung bis 5 – sehr große Bedeutung

Dagegen halten nur 42,5% Demokratie, nur 38,2% Partizipation und nur 34,4% Autonomie persönlich für wichtig oder sehr wichtig. Wenn man einerseits die Pflicht- und Akzeptanzwerte und andererseits die Selbstentfaltungswerte zusammenfasst, zeigt sich, dass sich die Bedeutung der zuerst genannten Werte von 1992 bis 1998 insgesamt kaum verändert hat (Durchschnitt: 3,99 zu 3,98). Für die ohnehin nicht dominanten Selbstentfaltungswerte ist ein weiterer Rückgang in der Bedeutung zu konstatieren (3,67 zu 3,57).

Eine *Faktorenanalyse* mit den Werten von 1998 ergab, ähnlich wie etwa 1992 oder 1996, eine Differenzierung in einen Faktor mit Selbstentfaltungswerten wie Demokratie, Partizipation und Autonomie im Kern sowie Gleichbehandlung und Selbstverwirklichung und am Rand Kollegialität (20,5% der Varianz), einen Faktor mit den Pflicht- und Akzeptanzwerten (Pflicht, Fleiß, Gehorsam, Disziplin 16,8% der Varianz) und einen Faktor mit den für fast alle Führungskräfte sehr wichtigen Werten Kreativität und Leistung (12,8% der Varianz). Dabei ist interessant, dass der zuletzt genannte Faktor auch mit einer Ablehnung von Gehorsam, mit Selbstverwirklichung und mit Kollegialität in Verbindung steht.

Die hier dargestellten Wertorientierungen und Tendenzen weisen über die gesamte Gruppe der Führungskräfte und über alle Teilstudien eine relativ große Ähnlichkeit auf.

Signifikante *Unterschiede* zeigen sich z.B. für 1998 vor allem bei folgenden Werten:

- Gehorsam wird von den mittleren Altersgruppen mit sozialwissenschaftlichem Hintergrund stärker abgelehnt.
- Die Leistungsorientierung ist bei der jüngsten und ältesten Gruppe von Führungskräften sowie bei den aus dem Osten stammenden Managern etwas ausgeprägter.

- Demokratie ist vor allem für weibliche Führungskräfte und für Führungskräfte, die aus den alten Bundesländern stammen, wichtiger, während sie von den Führungskräften mit ingenieur-technischem Berufshintergrund eher abgelehnt wird.
- Auch der Wert Autonomie hat für Führungskräfte aus den alten Bundesländern eine höhere Bedeutung.

Für die weiblichen Führungskräfte ist überdies Autonomie und Kreativität in höherem Maß „sehr wichtig“, allerdings auch für erheblichen Teil nur von mittlerer Bedeutung.

Nach den jeweiligen betrieblichen Rahmenbedingungen zeigt sich ebenfalls ein überwiegend ähnliches Bild. Allerdings ist auch hier auf einige Unterschiede zu verweisen. So sind Werte wie Demokratie, Partizipation und Kollegialität vor allem in Aktiengesellschaften und genossenschaftlichen Betrieben überdurchschnittlich stark ausgeprägt; in den staatlichen und kommunalen Betrieben sind sie im übrigen nicht stärker als in den in der Stichprobe natürlich dominierenden Privatbetrieben. In diesen wird Leistung etwas stärker betont als in den Staatsbetrieben und Genossenschaften. Fleiß wird als dominierende Eigenschaft vor allem von Führungskräften der kleineren Unternehmen herausgestellt. Kollegialität betonen dagegen die Manager der mittleren Betriebe. Interessant scheint vor allem auch, dass es keinen Zusammenhang zwischen Wertorientierungen und Eigentumsstrukturen/Besitzverhältnissen gibt. Dagegen wirkt sich die Zusammensetzung der Führungskräfte in der Form aus, dass bei einer Führungsstruktur mit ausschließlich Managern aus dem Osten wie auch bei einer Zusammensetzung mit Dominanz von „Westführungs Kräften“ der Wert Gehorsam überdurchschnittlich ausgeprägt ist. Selbstverwirklichung wird dagegen vor allem in den westlich dominierten Unternehmen stärker betont. Die wirtschaftliche Lage spiegelt sich wie folgt in den Werten der Führungskräfte: In Betrieben mit starkem Personalabbau hat der Wert Partizipation ein deutlich geringeres Gewicht als in Betrieben, in denen sich kaum Personaländerungen vollzogen haben; bei anderen Maßnahmen des organisatorischen Wandels ist es allerdings eher umgekehrt. Mit einer Zunahme der wahrgenommenen Intensität organisatorischen Wandels verliert der Wert Gleichbehandlung an Bedeutung: in Betrieben mit sehr starkem Wandel halten ihn 54% für wichtig und sehr wichtig, bei starkem und mittlerem Wandel 63% und dort, wo es nach Meinung der Befragten kaum Veränderungen gab, 79%.

Allerdings wird Gleichbehandlung sowohl von Führungskräften der in ihrer Existenz gefährdeten Betrieben als auch in den sehr erfolgreichen Betrieben für wichtig erachtet und Selbstverwirklichung hat insbesondere in den erfolgreichen Betrieben einen hohen Stellenwert. Grundlegende Unterschiede für den Wert Leistung lassen sich nicht feststellen. Allerdings zeigt sich, dass er vor allem in Betrieben, die mit großer Anstrengung eine Kostendeckung erreichen, besonders ausgeprägt ist und bei den gefährdeten Betrieben stark an Bedeutung verliert.

Die Dominanz von Pflicht- und Akzeptanzwerten ist zugleich mit auch mit einer eher *materialistischen Grundhaltung* verbunden, wie sie jedoch generell bei Führungskräften stärker anzutreffen ist und von Marcharzina et al. (1993) auch für die ostdeutsche

Bevölkerung festgestellt wurde. Von den 8 Werten der Inglehart-Skala wird vor allem das Vorhandensein einer stabilen Wirtschaft präferiert (von 77% auf Rang 1-3 gesetzt). Von den postmaterialistischen Werten findet sich als Reflex auf sozialistische Ideale nur die Orientierung auf eine humanere Gesellschaft im Vordergrund (bei 45% auf Rang 1-3). Alle anderen postmaterialistischen Werte rangieren auf den hinteren Plätzen (Durchschnittlicher Rang der materialistischen bzw. postmaterialistischen Werte: 3,79 bzw. 5,17).

Am Beispiel der 1992 durchgeführten Interviews wird jedoch auch die zum Teil recht *spezifische Bedeutung* sichtbar, die die Führungskräfte mit den genannten Werten verbinden. Exemplarisch sollen hier Disziplin und Partizipation betrachtet werden (Lang 1994a: 40ff.).

Die hohe Bedeutung von „Disziplin“ erklären die Führungskräfte wie folgt:

*„Disziplin ist notwendig... Ja also, wenn etwas gesagt wird, dann sollten diejenigen, die ich, sage mal, die Weisung zu befolgen haben, auch dran halten... (wobei) der Leiter... als Beispiel wirkt.“ (SOKULT92/Interview 2: Herr W., 57)*

Disziplin ist dabei durchaus auch für jüngere Führungskräfte wichtig, wobei eine deutliche Abgrenzung zu Gehorsam erfolgt und durch Bezug zur „Selbstdisziplin“ eine enge Verbindung zur Pflichterfüllung hergestellt wird:

*„... dass es insgesamt ohne Disziplin nicht geht. Ich glaube, das ist jedem klar, der sich mit der Materie beschäftigt. Es kann nicht jeder tun und lassen, was er will... was nicht heißt, dass Disziplin gleichzusetzen ist mit Kadaverghorsam...“ (SOKULT92/Interview 5: Herr S., 40)*

*„Disziplin ist an und für sich ein Wort, das bei mir hoch im Kurs steht. Was ich nicht nur selbst praktiziere, sondern auch von meinen Mitarbeitern verlange.“ (SOKULT92/Interview 11: Herr V., 38)*

*„Disziplin ist für mich eine wichtige Sache. Ich bin Disziplin gewöhnt. Nicht zuletzt mein langjähriger Chef, der auf Disziplin großen Wert gelegt hat, manchmal die Sache etwas überbetont hat. Also, da gab es keinen Widerspruch, was ich natürlich nicht gut finde. Eine gewisse Demokratie muss schon da sein...“ (SOKULT92/Interview 17: Herr F., 27, Hervorhebungen von mir/R.L.)*

Die differenzierte Bedeutung von „Partizipation“ als Wert verdeutlichen abschließend die folgenden Aussagen in exemplarischer Form.. Dabei werden einerseits vor allem Grenzen betont, zugleich auch der instrumentelle Charakter von Partizipation hervorgehoben (Lang 1994a, S. 42; Alt/Lang 1997, S. 48f.):

*„Mitbestimmung, ja! Aber es muss im Rahmen bleiben... (SOKULT92/Interview 2: Herr W, 57, Hervorhebung von mir/R.L.)*

*„Mitbestimmung ist wichtig. ... Es gibt bei der praktischen Umsetzung Schwierigkeiten... aber ich bin der Überzeugung, dass man in einem Unternehmen mehr erreichen kann, wenn man die Mitarbeiter beteiligt... über eine gewisse Mitbestimmung.“ (SOKULT92/Interview 13: Herr S., 43, Hervorhebungen von mir/R.L.)*

„Mitbestimmung halte ich für erforderlich, schon aus den genannten Gründen, dass sich demokratisch eingestellt bin. Mitbestimmung sollte aber nicht im Extremen praktiziert werden.“ (SOKULT92/Interview 8: Herr N., 54, Hervorhebung von mir/R.L.)

### 3.2 Entwicklung der arbeitsbezogenen Wertorientierungen: Ausgeprägte Aufgaben- und Betriebsorientierung bei Zunahme hedonistischer Orientierungen!

Vor dem Hintergrund dieser allgemeinen Wertorientierungen zeigen sich auch bei den arbeitsbezogenen Wertorientierungen vor allem *Tendenzen* der Stabilität und Reproduktion vorhandener Muster (vgl. Tabelle 3). Als charakteristische Entwicklung lässt sich eine geringfügige Zunahme individualistischer Wertmuster<sup>5</sup>, aber zugleich auch eine Stabilität bei den kollektiven Orientierungen<sup>6</sup> feststellen. Diese Tendenzen gelten für alle Altersgruppen, unabhängig von Geschlecht und beruflichem Hintergrund, obwohl sich hier geringfügige Unterschiede zeigen.

Besonders bemerkenswert erscheint die Zunahme in der Bedeutung von Zeit für die Familie (1998: 31% sehr wichtig), Arbeitsplatzsicherheit (1998: 41% sehr wichtig) und Verdienst (1998: 17% sehr wichtig, 54% wichtig) von 1994 bis 1998, die als eine hedonistische Ausdifferenzierung<sup>7</sup> der individuellen Wertorientierungen der Führungskräfte gedeutet werden kann. An der Spitze stehen 1998 neben der Arbeitsplatzsicherheit Werte wie: einen Erfolgsbeitrag für den Betrieb zu leisten (50% sehr wichtig), herausfordernde Aufgaben (51,5% sehr wichtig), Gestaltungsfreiräume haben (50% sehr wichtig) und mit kooperativen Mitarbeitern zusammenarbeiten (45% sehr wichtig). Dagegen sind Werte wie Patriotismus („dem Land dienen“) weiter rückläufig (nur noch für ca. 17% sehr wichtig und wichtig).

Eine *Faktorenanalyse* mit den Werten von 1998 zeigt in Fortsetzung der zurückliegenden Untersuchungen Faktoren wie Arbeits- und Kooperationsorientierung, Einkommens- und Aufstiegsorientierung und gesellschaftliche Orientierung. Im Bereich der Arbeitsorientierung insgesamt zeigt sich eine stärkere Ausdifferenzierung in drei Teilfaktoren:

- kooperativ zu realisierende Aufgaben, die Mitwirkungs- und Gestaltungschancen bieten,

---

<sup>5</sup> Individualistische Wertorientierungen sind unter Beachtung der zugrunde liegenden Konzepte, etwa von Hofstede oder Klages, u.a. Aufstieg, individuelle Arbeitsaufgabe und ihre Gestaltung sowie Einkommen.

<sup>6</sup> Zu den kollektiven Wertorientierungen zählen unter Beachtung der Basiskonzepte insbesondere alle auf andere Gruppen bezogenen Werte wie kooperative Mitarbeiter, Orientierung am Unternehmenserfolg oder Beiträge zur Entwicklung der Gesellschaft.

<sup>7</sup> Typisch für hedonistische Orientierungen ist zunächst eine stärkere Freizeitorientierung, die in ihrer hedonistischen Ausdifferenzierung vor allem mit Werten wie hohes Einkommen verbunden ist.

- herausfordernde, anspruchsvolle und auch mit Risiko verbundene Aufgaben sowie ein angenehmes Klima und gute Bedingungen bei der Aufgabenrealisierung.

Der auf Aufstieg und Einkommen gerichtete Faktor verbindet sich in der Untersuchung 1998 wie auch 1994 mit der Orientierung auf Familie und Freizeit (siehe Tabelle 1 im Anhang). Die Tabelle verweist auf eine Stabilität der Grundmuster, zugleich jedoch auch auf eine weitere Ausdifferenzierung und damit eine zunehmende Individualisierung der Wertemuster von Führungskräften.

Tabelle 3: Entwicklung arbeitsbezogener Wertorientierungen von 1990-1998

Wertorientierung	1990	Rang	1992	Rang	1994	Rang	1996	Rang	1998	Rang
Erfolgsbeitrag leisten	4,25	3	4,50	2	4,53	1	4,65	1	4,47	1
Herausfordernde Aufgaben	4,20	4	4,59	1	4,41	2	4,38	4	4,46	3
Kooperative Mitarbeiter	4,30	2	4,44	3	4,28	3	4,43	2	4,40	5
Gestaltungsfreiraum	4,12	5	4,18	6	4,28	3	4,22	5	4,43	4
Arbeitsplatzsicherheit	4,49	1	4,22	4	4,11	5	4,41	3	4,47	1
Partizipation	4,06	6	4,19	5	4,07	6	4,22	5	4,10	6
Gute Vorgesetztenbeziehung	3,86	9	4,04	8	4,00	7	4,07	7	4,09	7
Hilfe für andere	3,80	11	4,00	10	3,88	8	-	-	3,79	12
Erfolgreicher Betrieb	3,89*	8	4,11	7	3,75	9	3,95	8	3,99	9
Weiterbildung	4,00	7	4,02	9	3,64	10	-	-	-	-
Zeit für die Familie	3,83	10	3,73	12	3,56	11	3,91	9	4,08	8
Viel verdienen	3,71	12	3,86	11	3,54	12	3,70	10	3,85	11
Aufstieg	2,92	14	3,23	13	3,19	13	3,20	11	3,30	13
Patriotismus	3,42	13	2,76	14	2,93	14	-	-	2,42	14
Arbeitsbedingungen									3,96	10
	n=		n=		n=		n=		n=	
	291		207		299		236		200	

Koeffizient (Durchschnitt), Skala: 1 = gar nicht wichtig bis 5 = sehr wichtig

\* nur n=141

In der Untersuchung 1998 wurden signifikante *Unterschiede* vor allem nach der Hierarchieebene, nach der Herkunft sowie zum Teil nach Alter und Geschlecht ermittelt. So ist für die Führungskräfte der ersten Ebene die Bedeutung einer guten Beziehung zum Vorgesetzten, des eigenen Erfolgsbeitrages und von Aufstiegschancen, aber auch der Wert von Arbeitsplatzsicherheit deutlich stärker ausgeprägt als bei den nachfolgenden Ebenen. Für Führungskräften aus dem Westen sind insbesondere her-



ausfordernde Aufgaben und Aufstiegschancen sowie auch Partizipation wichtiger als für ihre Partner, die aus Ostdeutschland stammen. Während für Frauen herausfordernde Aufgaben eine größere Bedeutung haben, legen die männlichen Führungskräfte mehr Wert auf Aufstieg. Ältere Führungskräfte messen der Arbeit in einem erfolgreichen Betrieb eine größere Bedeutung zu. Anderen zu helfen, ist besonders für Manager der mittleren Altersgruppen bedeutsam und die Unterstützung für das eigene Land ist für die Gruppe der über 57-jährigen deutlich wichtiger als für die jüngste Gruppe der Führungskräfte (27% zu 5% sehr wichtig und wichtig).

Bei den betrieblichen Rahmenbedingungen zeigen sich Einflüsse der wirtschaftlichen Lage, der Eigentumsstruktur und Führungskräftezusammensetzung sowie der Intensität des Wandels im Unternehmen, insbesondere des Personalabbaus und des Wechsels in der Produktpalette. Verdienst und Aufstieg wird vor allem in den erfolgreicheren Betrieben für wesentlich gehalten. Sicherheit des Arbeitsplatzes erscheint vor allem in Betrieben in ostdeutschem Besitz als ein wichtiger Wert. Zugleich ist dort, wie auch in Betrieben im Ost-West-Besitz, die Bedeutung, einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten, für die Führungskräfte wesentlich höher als in den Betrieben mit westlichem Eigentümer. Dort scheint dagegen vor allem der Aufbau einer guten Beziehung zum Vorgesetzten/Eigentümer wichtig zu sein. Wenn überwiegend westliche Führungskräfte tätig sind, gewinnt der Verdienst an Gewicht. Dagegen zeigen sich hochsignifikante Unterschiede beim Wert Hilfe für andere: In Betrieben mit ausschließlich Ost-Management ist er für 82% sehr wichtig und wichtig, in Betrieben mit ausschließlich West-Management nur für 66% der Führungskräfte. In Betrieben mit starkem Personalabbau steigt offenbar das Sicherheitsbedürfnis an. Auch die Bedeutung von Partizipation ist einerseits in Betrieben mit starkem Personalabbau, aber auch in solchen, in denen sich kaum etwas verändert, relativ hoch. Ein ähnliches Ergebnis gibt es für den Wert Hilfe für andere sowie für die Kooperation. Auch bei starken Veränderungen in der Produktpalette kann eine große Bedeutung von Partizipation und von Kooperation konstatiert werden.

### *3.3 Zufriedenheit, Integration und Wertrealisierung: Unterschiedliche Chancen zur Wertrealisierung - Wachsende Zufriedenheit oben, aber Defizite unten!*

In den Untersuchungen hat sich gezeigt, dass vor allem die Wertrealisierung, d.h. die *Zufriedenheit mit wichtigen Arbeitsfaktoren* sowie die Art und Weise der Integration der Führungskräfte in das Unternehmen, für die weitere Wertentwicklung wichtig ist. Die Untersuchung 1998 zeigt zunächst eine recht hohe Zufriedenheit mit der Tätigkeit insgesamt. Auch mit einzelnen Faktoren wie dem Verhältnis zu Mitarbeitern und Kollegen, dem Spielraum in der Tätigkeit, der Möglichkeit die eigenen Fähigkeiten anzuwenden und einen Beitrag zum Erfolg des Betriebes zu leisten sowie den Partizipationschancen sind jeweils ca. 90% der Führungskräfte sehr zufrieden oder zufrieden. Dagegen sind nur 67% mit ihrem Verdienst, ca. 62% mit der Beziehung zum Vorgesetzten, 59% mit der Sicherheit des Arbeitsplatzes und nur ca. 55% mit den

Aufstiegschancen zufrieden und sehr zufrieden. Ein *Vergleich zwischen Bedeutung und Zufriedenheit* als Grad der *Wertrealisierung* zeigt insbesondere eine erhebliche Diskrepanz zwischen der Bedeutung eines sicheren Arbeitsplatzes und der Zufriedenheit mit diesem Faktor (Differenz: 0,87 Skalenpunkte), die zur Erhaltung eines hohen Stellenwertes der Arbeitsplatzsicherheit führt, jedoch auch vor dem Hintergrund der Bedeutung der Arbeit und des Betriebes insgesamt gesehen werden muss (s.o.). Weitere ggf. kritische Diskrepanzen ergeben sich in der Studie von 1998 für die Werte herausfordernde Aufgaben (0,37) und Beziehung zum Vorgesetzten (0,37). Insgesamt zeigt sich jedoch, dass die Führungskräfte über ihre Betriebsverbundenheit und die Chancen zur Mitgestaltung inzwischen recht gut im Unternehmen integriert sind.

Ein Vergleich der *Entwicklung der Zufriedenheit* mit wichtigen Werten macht deutlich, dass vor allem zwischen 1994 und 1998 einige interessante Veränderungen zu verzeichnen waren: so verschlechterte sich vor allem die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten von 84% (1994) über 72% auf 62% (1998). Andererseits verbesserte sich die Zufriedenheit mit den Aufstiegschancen und dem Verdienst im Verlauf des Transformationsprozesses kontinuierlich, obwohl beide Werte insgesamt noch deutlich hinter Bereichen höherer Zufriedenheit wie der Beziehung zu Kollegen, der Fähigkeitsanwendung oder dem Beitrag zum Unternehmenserfolg zurückbleiben. Die insgesamt niedrigsten Werte erreichte neben der Zufriedenheit mit dem Aufstieg die Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzsicherheit.

Ein differenzierter Vergleich macht deutlich, dass es *erhebliche Unterschiede* zwischen den Führungskräftegruppen bezüglich der Zufriedenheit, Integration und damit unterschiedliche Chancen der Wertrealisierung und Reproduktion und Veränderung gibt, wobei sich die Muster im Verlauf der Transformation geändert haben. Unterschiede zeigen sich gegenwärtig insbesondere nach der Position in der Unternehmenshierarchie. So sind die Führungskräfte der ersten Ebene (Geschäftsführer) signifikant häufiger mit ihrer Beziehung zum Vorgesetzten, mit dem Beitrag zum Unternehmenserfolg, dem Handlungsspielraum, den Partizipationschancen, den Aufstiegsmöglichkeiten, der Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsorganisation zufrieden. Im Vergleich dazu fallen die Ost-West-Differenzen weit geringer aus, als in den zurückliegenden Studien, in denen die unterschiedlichen Gestaltungschancen für Ost- und Westführungskräfte noch ihren Ausdruck in gravierenden (Un-) Zufriedenheitsdifferenzen gefunden hatten.

So sind in der aktuellen Untersuchung zwar noch 32% aus dem Westen mit der Möglichkeit der Nutzung der eigenen Fähigkeiten sehr zufrieden, und nur 20% aus dem Osten. Und auch 43% der westlichen Führungskräfte (gegenüber nur 34% der aus dem Osten stammenden) sind sehr zufrieden mit der Beziehung zum Vorgesetzten. Die Unterschiede sind jedoch über die gesamte Verteilung nicht signifikant und beziehen sich nur auf diese Werte. Dem stehen die zunehmenden Differenzen zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen gegenüber (s.o.).

Die festgestellten Unterschiede bei der Wertrealisierung machen deutlich, dass eine differenziertere Analyse nach Managergruppen sinnvoll sein dürfte.

### *3.4 Wertewandel bei verschiedenen Managergruppen: Individualistische und hedo-materialistische Tendenzen bei den jüngeren Führungskräften und eine Dominanz der Wertesynthese*

Hinsichtlich einer Veränderung in den Werthaltungen des Managements insgesamt erscheint insbesondere der *Wertewandel in der Gruppe der jüngeren Manager* von Interesse. Daher wurde ein Vergleich für die Gruppen der Führungskräfte bis 39 Jahre bei den beiden letzten Studien durchgeführt<sup>8</sup>, in den insbesondere die Werte einbezogen wurden, von denen im Zusammenhang mit dem Systemwechsel besondere Veränderungen zu erwarten waren. Dabei wurden berücksichtigt: Disziplin, Fleiß und Pflichterfüllung als Pflicht- und Akzeptanzwerte einerseits, Partizipation und Demokratie und Selbstverwirklichung als Selbstentfaltungswerte andererseits; Aufstieg, Vergütung und Freizeit als individualistische und insbesondere hedo-materialistische Werte einerseits sowie Hilfe für andere und Beiträge zum Unternehmenserfolg als kollektive Werte andererseits.

Hier zeigten sich folgende Tendenzen: Die jüngere Managergruppe wies in beiden Studien eine überdurchschnittlich hohe Betonung der Freizeit auf, wobei die Bedeutung dieses Wertes sowohl für die Gruppe jüngerer Manager als auch für den Durchschnitt insgesamt von 1996 auf 1998 weiter zugenommen hat. Auch der Wert „Aufstieg“ weist mit 64% sehr wichtig und wichtig sowohl 1996 als auch 1998 eine fast 20% über dem Durchschnitt liegende Betonung durch diese Gruppe auf. „Vergütung“ wird ebenfalls durch die jüngeren Manager überdurchschnittlich betont; demgegenüber liegt diese Gruppe sowohl bei dem angestrebten Beitrag zum Unternehmenserfolg als auch bei der nur 1998 erhobenen Bedeutung von Hilfe für andere erheblich unter dem Durchschnitt der Untersuchung. Neben der Freizeitorientierung lässt dies die Deutung einer stärkeren Betonung materialistischer und individualistischer Werte zu. Ein Vergleich der ausgewählten Pflicht- und Akzeptanzwerte einerseits und der ausgewählten Selbstentfaltungswerte andererseits zeigt jedoch überraschenderweise nur wenig Unterschiede. Hier ist es insbesondere der Wert der Disziplin, der von den jüngeren Managern weit unter dem Durchschnitt betont wird. Obwohl in der Untersuchung von 1998 sowohl Fleiß als auch Pflichterfüllung in ihrer Bedeutung rückläufig sind, so erfolgt dieser Rückgang jedoch nicht in stärkerem Maße als für die gesamte Gruppe der Führungskräfte. Sowohl Partizipation als auch Demokratie werden nur geringfügig stärker bzw. in gleichem Umfang betont, wie durch die Führungskräfte insgesamt. Ähnliches gilt für den Wert der Selbstverwirklichung, der bei der Gruppe von Managern bis 39 Jahre sogar leicht unterdurchschnittlich ausgeprägt ist.

---

<sup>8</sup> Da es sich hier lediglich um zusammenfassende Altersgruppen und einen zweijährigen Abstand der Stichproben handelt, erweist sich eine explizite Berechnung von Kohorteneffekten als wenig sinnvoll.

Die Befunde bestätigen also, dass die jüngeren Manager zwar zumindest zum Teil Träger einer verstärkten Individualisierung sowie hedomaterialistischen Orientierung sind, jedoch nicht als Exponenten für einen grundlegenden Wandel von Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu Selbstverwirklichungswerten angesehen werden können. Vielmehr dürften auch in der Gruppe der jüngeren Manager die Führungskräfte überwiegen, die versuchen, beide Gruppen von Werten miteinander zu verbinden (s.u.).

Zur Beantwortung der Frage nach dem *Wertewandel bei differenzierten Managergruppen* wurden sowohl die befragten Führungskräfte als auch die allgemeinen und arbeitsbezogenen Werte mit Hilfe von Clusteranalysen zu charakteristischen Gruppen verdichtet. Dabei wurde zunächst der Stand von 1998 erfasst.

Es lassen sich zunächst fünf charakteristische *Gruppen von Führungskräften* unterscheiden:

In einer der ersten Gruppen (87 Personen = 42%) befinden sich vor allem ältere Führungskräfte über 50 Jahre männlichen Geschlechts, die aus Ostdeutschland stammen und überwiegend einen technischen/ingenieur-technischen Berufshintergrund haben. Geschäftsführer überwiegen in dieser Gruppe, deren Mitglieder relativ lange in Führungspositionen sind.

Die zweite Gruppe (19 Personen = 10%) enthält ebenfalls ausschließlich Männer, die vor allem der Gruppe über 57 Jahre angehören. Hier dominieren westdeutsche Führungskräfte und ökonomische Berufe sowie Juristen und Pädagogen. Sie sind ebenfalls überwiegend als Geschäftsführer tätig und kürzere Zeit in der entsprechenden Position.

Die dritte Gruppe (12 Personen = 6%) mit Managern zwischen 40 und 52 besteht überdurchschnittlich aus Frauen. Nur wenige Führungskräfte stammen aus dem Westen. Hier überwiegen vor allem andere Berufsgruppen (Juristen, Sozialwissenschaftler etc.). Es handelt sich insbesondere um Hauptabteilungsleiter, z.T. Geschäftsführer.

Die vierte Gruppe (36 Personen = 18%) umfasst jüngere Führungskräfte zwischen Mitte 30 und Mitte 40. Dabei sind der Frauenanteil und der Anteil von Führungskräften aus dem Westen überdurchschnittlich hoch. Es handelt sich um Kaufleute, die vor allem als Abteilungsleiter, z.T. Geschäftsführer, tätig sind und eine relativ kurze Führungserfahrung aufweisen.

Die letzte Gruppe (42 Personen = 22%) umfasst ebenfalls jüngere Führungskräfte. Frauen und Führungskräfte aus Westdeutschland sind hier im Durchschnitt vertreten. Es überwiegen Ingenieure. Ein größerer Teil der Gruppe sind auch hier Geschäftsführer, allerdings mit relativ kurzer Betriebszugehörigkeit.

Die Gruppen wiesen jeweils ganz spezifische Muster allgemeiner und auch arbeitsbezogener Werte auf. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse zeigen die Daten in Tabelle 2 im Anhang.

Die Tabelle verdeutlicht, dass trotz aller Stabilität in vielen Fällen *Wertesynthesen dominieren*. Die „neuen“ Werte wurden oft ganz „pragmatisch“ (Gensicke 1995) in das Repertoire aufgenommen oder waren bereits zuvor angelegt. Das erklärt auch die zum Teil durchaus vorhandenen Widersprüche zwischen allgemeinen und arbeitsbezogenen Werten, etwa eine Zustimmung zur Demokratie und zugleich eine Ablehnung betrieblicher Partizipation, oder innerhalb der Wertemuster. Diese Widersprüche sind jedoch auch Ausdruck der widersprüchlichen Anforderungen und Erfahrungen in der Transformation.

Als Träger eines Wertewandels können nur die Gruppen 3 und 4 angesehen werden; hier finden sich Führungskräfte der jüngeren und mittleren Altersgruppe, in mittleren bis oberen Führungspositionen und mit einem überdurchschnittlichen Anteil von Frauen, Führungskräften aus Westdeutschland sowie aus mit eher kaufmännischem oder anderem, nicht ingenieur-technischem Berufshintergrund. Die ebenfalls jüngere Managergruppe 5 steht allerdings eher für Wertesynthese und stärkere Freizeitorientierung.

Im Vergleich zu 1992 hat dabei 1998 der Anteil von „Wertesynthetikern“ an der Gesamtstichprobe zu- und der von Führungskräften mit einer Orientierung an den Selbstentfaltungswerten („Wertewandel“) abgenommen (1992: 22% bzw. 1996: 38%). Auch dieser Befund bestätigt, dass es einem größeren Teil der Führungskräfte im Verlauf des Transformationsprozesses gelungen ist, neue Wertvorstellungen in ihr bisheriges Muster zu integrieren.

#### ***4. Konsequenzen für die Führungsauffassungen: Führung als fachbezogene Prozessgestaltung von “well oiled machines” in individueller Verantwortung***

Mit der in der Analyse festgestellten Stabilität bei den wichtigsten Wertorientierungen, aber auch einigen differenzierten Veränderungsprozessen im Verlauf der Transformation sowie unter Beachtung der dominierenden, spezifischen Wertemuster sind die Ergebnisse der Analysen zu den *Organisations- und Führungsauffassungen* (vgl. etwa Meinerz 1996, Alt/Lang 1997, Gergs et al. 1998, Windolf 1999) kaum überraschend.

Tabelle 4: Entwicklung ausgewählter Führungsauffassungen von Managern in Ostdeutschland von 1990 bis 1998

<b>Führungsauffassungen</b>	<b>1990 Zustim- mung (%)</b>	<b>1992 Zustim- mung (%)</b>	<b>1994 Zustim- mung (%)</b>	<b>1996 Zustim- mung (%)</b>	<b>1998 Zustim- mung (%)</b>
<i>Sozialorientierungen</i> Ostdeutsche Führungskräfte denken noch zu sozial.	-	-	-	63	50
Als Mitarbeiter muss man etwas leisten. Wer nichts leistet, muss eben das Unternehmen verlassen.	-	-	-	80	75
In der Marktwirtschaft wird alles über Geld geregelt. Da zählt eine Arbeitskraft oder ein Freund nicht, wenn er keinen Nutzen bringt oder man ihn nicht auslasten kann.	-	-	-	61	37
<i>Kontrollorientierungen</i> Da der Mensch ungern arbeitet, muss er kontrolliert und geführt werden.	46	37	38	31	28
Damit die Beschäftigten die gewünschte Leistung erbringen, sind regelmäßige Kontrollen notwendig.	-	-	-	78	75
Eine gewisse Führung muss sein. Es braucht jeder Mensch etwas Führung. Man muss ja eine gewisse Vorgabe haben im Leben.	-	-	-	87	78
Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind externe Kontrollen unnötig, er wird Selbstkontrolle und eigene Initiative entwickeln.	-	-	-	52	53
<i>Delegation/Partizipation</i> Zuständigkeiten sollten dezentralisiert sein. Entscheidungen sollten in der individuellen Verantwortung liegen.	63	61	66	53	44
Arbeitnehmer sollten stärker in übergeordnete Entscheidungsprozesse einbezogen werden.	75	48	58	39	42
<i>Regelorientierung</i> Um zu einer effektiven Arbeitsbeziehung zu gelangen, ist es oft notwendig, die hierarchische Linie zu umgehen.	45	35	31	24	26
Gute Vorgesetzte geben ihren Mitarbeitern vollständige und detaillierte Anweisungen.	54	49	50	60	49
Je komplexer die Aufgaben der Abteilung werden, desto wichtiger ist es für den einzelnen, dass seine Funktion genau definiert ist.	84	80	74	78	82

Die in Tabelle 4 exemplarisch wiedergegebenen Entwicklungstendenzen verweisen auf folgende Trends im Verlauf der Transformation (vgl. ausführlich in Alt/Lang 1997, 1998a, 1998b):

- eine Dominanz und relativ hohe Stabilität der für ostdeutsche Führungskräfte charakteristischen und offensichtlich durch die überwiegende Sozialisation in Großbetrieben erworbenen, bürokratisch-tayloristischen Führungsauffassungen,
- eher mechanistische Organisationsvorstellungen, die sich an einem Maschinenmodell des Unternehmens und seiner Optimierung orientieren und mit dem dominanten, ingenieur-technischen Hintergrund der ostdeutschen Führungskräfte in Verbindung stehen,
- überwiegend sachbezogene Kontrollorientierungen, die auch Ausdruck der in der Vergangenheit zum Teil blockierten, aber angestrebten Führungsverantwortung sind, eine ausgeprägte Loyalität und Betriebsverbundenheit, eine Abnahme der am Beginn des Transformationsprozesses recht hohen Partizipationsorientierung und eine zunehmende (Re-)Zentralisierung von Verantwortung und Entscheidung, in Verbindung mit einer Zunahme von Misstrauen gegenüber den Mitarbeitern in den letzten 2-3 Jahren.

In fast allen Studien konnten dabei enge Zusammenhänge zwischen den dominierenden Pflicht- und Akzeptanzwerten und den tayloristischen Organisations- und Führungsauffassungen ermittelt werden. Die der Parteikontrolle entronnene „gut geölte Maschine“ als Leitbild für die Organisation wird dabei in vielen Interviews und Befragungsergebnissen ebenso sichtbar, wie die auf das fachliche Können gestützte, auf individuelle Verantwortung zielende, an der Einzelleitung eingeübte und auf die Steuerung der (Sach-)Prozesse gerichtete Vorstellung von der Ausübung der Führungs- und Managementaufgaben. Diese Ergebnisse decken sich auch mit den neueren Stichpunkt-Untersuchungen von Gergs et al. (1998) und Windolf et al. (1999). Die Realisierung dieser Leitbilder erforderte jedoch zugleich auch einen Wandel in bestimmten traditionellen Auffassungen der Vergangenheit, was für einen Lernprozess im Verlauf der Transformation spricht (vgl. u.a. Breu 2000: 241 ff.).

So verlangt das Maschinenmodell eine Rücknahme der zur Planerfüllung früher unverzichtbaren Informalität der betrieblichen Beziehungen und der verschiedenen Pakete (vgl. u.a. Voskamp/Wittke 1990) ebenso, wie den Erhalt differenzierter Vorgaben, die zugleich durch die zum Teil vorhandene Passivität der Belegschaft legitimiert werden. Partizipation scheint vor diesem Hintergrund eher störend. Die Befunde zeigen auch, dass sich die Führungskräfte auf der ersten Ebene „eingelebt“ haben; der Legitimationsdruck ist offenbar geringer geworden.

Dafür zeigen sich neue Konfliktlinien: Nicht nur bei den Wertorientierungen und der Zufriedenheit, sondern auch bei den Führungsauffassungen gibt es gravierende Unterschiede zwischen der ersten Ebene und den anderen Hierarchieebenen im Betrieb. Mit dem zumindest partiellen Abschied von der Informalität wird auch die Betriebsgemeinschaft früherer Jahre zumindest teilweise aufgekündigt. Das Misstrauen

wächst offenbar an, auch wenn sich dieser Prozess in einigen Betrieben eher langsam vollzieht.

Die *Führungsstile* sind vor dem Hintergrund dieser Grundhaltungen überwiegend als autoritär-patriarchalisch, seltener als konsultativ und kaum als kooperativ zu kennzeichnen. Zugleich erwartet aber selbst ein Drittel der Führungskräfte einen eher autoritären Stil von ihrem Vorgesetzten. Dabei ist jedoch zu beachten, dass der autoritäre Stil der Führungskräfte bürokratisch-tayloristische Züge trägt. Man kann daher kaum transformationales Führungsverhalten erwarten, obwohl die Transformationssituation das Auftreten solcher Führungsstile begünstigen müsste. Die mit den Daten von 1994 sowie von Längsschnittdaten durchgeführten Analysen (Lang 1997, Müller 1999) bestätigen dies. Die Belege für transformationale Führung sind widersprüchlich. Die Führungskräfte sehen im Einklang mit ihrer Auffassung von Führung den Vorgesetzten vor allem als „Fachvorbild“. Die persönliche Ausstrahlung oder das Liefern von Visionen, Orientierung und Hilfe für die Mitarbeiter wird dagegen eher selten betont. Nur in einigen kleineren, privaten Unternehmen bis maximal 500 Beschäftigte bestätigen Führungskräfte ihren Vorgesetzten zum Teil etwas stärker transformational-charismatische Eigenschaften und Verhaltensweisen (Müller 1999: 96).

### ***5. Diskussion: Jenseits der Mythen von der Systemprägung – Bedingungen der Reproduktion von Wertorientierungen im Transformationsprozess***

Die Befunde sprechen insgesamt zunächst gegen die häufig kolportierte These von der Systemprägung der Manager (z.B. bei Wuppertaler Kreis 1992, Altschuh/Schultz-Gambard 1993, z.T. Myritz 1992, Marr 1994 und andere Autoren in von Rosenstiel 1994; kritisch dazu Lungwitz/Preusche 1994, Alt/Lang/Weik 1996). Sowohl die Daten zur Entwicklung der Wertorientierungen und Organisationsauffassungen als auch die erhebliche Ausdifferenzierung der Werte und Einstellungen bereits in den ersten Studien 1990, geben vielmehr Raum für die Annahme, dass es sich bei den Veränderungen der Wertorientierungen und Führungsauffassungen um Prozesse handelt, in denen zwar die innerbetriebliche Sozialisation eine erhebliche und homogenisierende Rolle gespielt und die Ausgangssituation entsprechend geprägt hat, dass die Entwicklung im Verlauf der Transformation jedoch kaum adäquat erfasst werden kann, wenn man sich auf diese Faktoren beschränkt. Eine große Bedeutung für die frühe Ausdifferenzierung von Werten kommt z.B. den Tendenzen des Wertewandels insbesondere auch in der „späten“ DDR zu, wie er u.a. von Gensicke sehr differenziert analysiert wurde (Gensicke 1992, 1995, 1997). Dort wurden auch „nischengesellschaftliche“ Interpretationen empirisch wie konzeptionell problematisiert. Im weiteren Verlauf des Transformationsprozesses gewinnen vor allem die Erfahrungen bei der Bewältigung der Transformation an Bedeutung, indem sie die vorhandenen Werte und Auffassungen im Alltag bestätigen, reproduzieren und verstärken oder grundlegend in Frage stellen, modifizieren und rekombinieren (vgl. u.a. auch Kudera 1998). Die vorgestellten Befunde belegen dabei sowohl Reproduktion als auch Veränderungen.



Daraus ergibt sich die Frage nach den Ursachen oder Bedingungen, unter denen eine Reproduktion stattfindet, und nach Realisierungsbedingungen, die Wandel fördern.

Hier sind vor allem die differenzierten Chancen und Bedingungen der Wertrealisierung für verschiedene Führungskräftegruppen zu berücksichtigen: Führungskräfte aus Ost und West, von oberen und unteren Managementebenen, Männer und Frauen haben im Transformationsverlauf sehr unterschiedliche Möglichkeiten, ihre Wertorientierungen umzusetzen. Während in der mittleren Phase der Transformation und bis etwa 1996/97 die Chancen zur Wertrealisierung für die aus dem Westen stammenden Führungskräfte sowie für die Führungskräfte der oberen Ebenen sehr günstig waren, haben sich mit der vollzogenen Privatisierung und Etablierung des Management auch für die oberen Führungskräfte aus dem Osten günstige Bedingungen für die Wertrealisierung ergeben (zum Einfluss auf die Gestaltung von Arbeits- und Organisationsstrukturen vgl. Lungwitz/Preusche et al. 2000). Andererseits sind die Bedingungen für das untere Management und auch für die Managerinnen eher ungünstig. Dabei erweist sich betriebliche Machtstruktur in Form der Eigentumsstruktur und Managementzusammensetzung als ein wichtiger Faktor (vgl. auch Windolf et al. 1999), der oft darüber entscheidet, ob bestimmte soziale und kollektive Werte der ehemaligen Betriebsgemeinschaften erhalten bleiben oder in Richtung auf zweckgemeinschaftliche Muster (Aderhold 1994) transformiert werden. In dieser Richtung sind auch die Befunde von Breu (2000) zu sehen, die im Ergebnis unterschiedlicher Kontrollstrukturen auch die Entwicklung unterschiedlicher Managementkulturen konstatiert, wobei Lernprozesse und eine Transition der Weltansichten und Handlungspraktiken in ihrer Untersuchung vor allem in den von ostdeutschen Akteuren dominierten Unternehmen begünstigt wird.

Da insbesondere die jüngeren Manager in ihrer überwiegenden Zahl nicht als Träger eines Wandels zu Demokratie und Partizipation angesehen werden können, sondern vielmehr eher individualistische und hedo-materialistische Werte verkörpern, ist eine weitere „Verzweckung“ in den ostdeutschen Unternehmen zu erwarten.

Die Befunde zeigen auch, dass die Wertesynthese ein häufiges Muster darstellt, dass auf einer pragmatischen Orientierung zur Bewältigung kritischer Situationen aufsetzt, einen Lernprozess unterstützt und damit oft auch zu ganz spezifischen, eigenen Mustern führt, die sich bei subjektiver Bewährung im Transformationsgeschehen verfestigen und ausbreiten können (vgl. auch Hradil 1996, Lungwitz/Preusche et al. 2000).

Diese Transformationserfahrungen stellen ein wichtiges Kapital dar, auf das sich die Akteure stützen können. Die Entwicklung von Führungsauffassungen und Führungsstilen im Verlauf der Transformation kann vor dem Hintergrund der Befunde zu den Werten als eine Form der Umsetzung und Wertrealisierung gesehen werden, trägt jedoch zugleich zur Reproduktion und rekursiven Stabilisierung der Wertorientierungen der Führungskräfte bei. Dabei ist von Bedeutung, dass vor allem der Zusammenhang zwischen Pflicht- und Akzeptanzwerten einerseits und bürokratisch-tayloristischen Kontrollorientierungen andererseits sehr ausgeprägt ist und eine wechselseitige Stabilisierung fördert. Dagegen zeigen die Befunde auch, dass die Zu-

sammenhänge zwischen entwickelten Selbstentfaltungswerten und den entsprechenden Auffassungen im Unternehmen durch die Chance der Realisierung in der Freizeit und durch die häufige Trennung von allgemeinen Werten und betrieblich-pragmatischen Anschauungen weitaus schwächer sind und somit eine rekursive Stabilisierung von gewandelten Werten erschweren.

## ***Literatur***

- Aderhold, J. et al. (1994): Von der Betriebsgemeinschaft zur Zweckgemeinschaft, Berlin.
- Alt, R./Bischoff, U./Lang, R. (1991): Sozio-kulturelle Aspekte des Leiterverhaltens, Arbeitspapier, Universität Leipzig, Lehrstuhl für Wirtschaftssoziologie und Sozialpolitik (unveröffentlicht).
- Alt, R./Lang, R. (1997): Führungskräfte in sächsischen Klein- und Mittelbetrieben, Forschungsbericht für das Sächsische Ministerium für Wissenschaft und Kunst, TU Chemnitz. 1997 (unveröffentlicht).
- Alt, R./Lang, R. (1998a): Führungskräfte im Prozess tiefgreifender Veränderungen von Unternehmen, in: Becker, M./Kloock, J./Schmidt, R./Wäscher, G. (Hrsg.): Unternehmen in Wandel und Umbruch. Stuttgart, S. 211-234.
- Alt R./Lang, R. (1998b): Wertorientierung und Führungsverständnis von Managern in sächsischen Klein- und Mittelunternehmen, in: Lang, R.(Hrsg.): Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozeß. Tagungsband zum III. Chemnitzer Ostforum. München/Mering, S. 247-270.
- Alt, R./Lang, R./Weik, E. (1996): Auf dem Weg zur Theorie? DBW 56(1996)1, S. 85-109.
- Altschuh, E./Schultz-Gambard, J. (1993): Denk- und Führungsstile von Managern in Ost- und Westdeutschland. Pfaffenweiler.
- Bass, B.M./Aviolo, B.J. (1994): Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. London/New Dehli.
- Bertram, H. (Hrsg.)(1995): Ostdeutschland im Wandel: Lebensverhältnisse – politische Einstellungen. Opladen.
- Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in: Kreckel (ed.): Soziale Ungleichheit. Soziale Welt, Special Issue 2, Göttingen, 183-198.
- Breu, K. (2000): East German Managers in Transition. A Study into Individual Change in Transformative Contexts. München/Mering.
- Child, J. (1981): Culture, Contingency and Capitalism in Cross-National Study of Organizations, in: Research in Organizational Behavior, 3, 1981, 303-356.
- Dittrich, E./Fürstenberg, F./Schmidt, G. (Hrsg.)(1997): Kontinuität im Wandel: Betriebe und Gesellschaften Zentraleuropas im Wandel. München/Mering 1997.
- Friedrich, W. (1990): Führungsgrundsätze und Gründungspotentiale in der ehemaligen DDR - Unterstützungs- und Beratungsbedarf für die wirtschaftliche Erneuerung. Kerpen 1990.
- Gensicke, T. (1992): Werte und Wertewandel im Osten Deutschlands, In: Klages, H./Hippler, H.J./Herbert, W. (Hrsg.): Werte und Wertewandel. Frankfurt/M. /New York 1992.

- Gensicke, T.(1995): Pragmatisch und optimistisch: Über die Bewältigung des Umbruchs in den neuen Bundesländern. In: Bertram, H. (Hrsg.): Ostdeutschland im Wandel: Lebensverhältnisse – politische Einstellungen. Opladen, S. 127-154.
- Gensicke, T. (1998): Die neuen Bundesbürger. Eine Transformation ohne Integration. Opladen.
- Gergs, H.-J. et al. (1998): Führungskräfte in der ostdeutschen Industrie. Eine soziologische Analyse ihrer Orientierungsmuster und Handlungsrationaltäten, DFG-Forschungsbericht, Jena.
- Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt/M.; New York.
- Hentze, J./Lindert, K. (1992): Manager im Vergleich. Daten aus Deutschland und Osteuropa, Stuttgart.
- Hofstede, G. (1980): Cultures Consequences. International Differences in Work-related Values. Newbury Park/London/New Dehli 1980.
- Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations. London et al. 1991.
- Hradil, S. (1996): Überholen ohne Einzuholen? Chancen subjektiver Modernisierung in Ostdeutschland, in: Kollmorgen, R./Reißig, R./Weiß, J. (Hrsg.): Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland. Opladen, S. 55-79.
- Inglehart, R. (1989): Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt: New York/Frankfurt a.M.
- von Keller, E. (1982): Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung, Bern/Stuttgart.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1992): Organisation: Berlin.
- Klages, H./Hippler, H.J./Herbert, W. (Hrsg.)(1992): Werte und Wertewandel. Frankfurt a.M./New York.
- Kollmorgen, R./Reißig, R./Weiß, J. (Hrsg.)(1996): Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland: Opladen.
- Kudera, W. (1998): Das Stabilitätspotential von Arrangements alltäglicher Lebensführung. In: Lutz, B.(Hrsg.): Subjekt im Transformationsprozeß – Spielball oder Akteur? München/Mering, S. 69-88.
- Lang, R. (1994a): Führungskräfte in Ostdeutschland – Forschungsbericht zum Projekt SOKULT92, Arbeitspapier 03, Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft, TU Chemnitz.
- Lang, R. (1994b): Wertorientierungen und Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte im Wandel. In: von Rosenstiel, L. (Hrsg.): Führung im Systemwandel. München und Mering, S. 141-168.
- Lang, R. (Hrsg.)(1995): Organisationsarbeit und Führungskräfte in ostdeutschen Unternehmen – Berichte und Zwischenergebnisse aus den Projekten „ORGA-OST“ und „Interkult“, Arbeitspapier 04, Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft, TU Chemnitz.
- Lang, R. (1996): Unternehmenskultur und Managementbildung im ostdeutschen Transformationsprozess. In: Wagner, D.; Nolte, H. (Hrsg.): Managementbildung, München/Mering, S. 141-168.
- Lang, R. (1997): Leadership in Transformation – Transformational Leadership? Paper presented at the EGOS-Conference, Budapest 3-5 July 1997.
- Lang, R.(Hrsg.)(1998): Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozess. Tagungsband zum III. Chemnitzer Ostforum. München/Mering.

- Lang, R./Wald, P. (1992): Unternehmenskulturen in den fünf neuen Ländern – Ansatzpunkte für eine neue Industriekultur im Osten Deutschlands? Ein Diskussionsangebot. In: Zeitschrift für Personalforschung 6/1992, S. 19-35.
- Lang, R./Müller, S. (1999): Zwischenergebnisse zum Projekt SOKULT98. TU Chemnitz (unveröffentlicht).
- Lettke, F. (1996): Habitus und Strategien ostdeutscher Unternehmer. München/Mering.
- Lindert, K. (1993): Führungskonzeptionen auf der Basis impliziter Wertorientierungen. Stuttgart.
- Lungwitz, R.-E./Preusche, E. (1994): Mängelwesen und Diktator? - Ostdeutsche Industriemanager als Akteure betrieblicher Transformationsprozesse, in: Industrielle Beziehungen 3/1994, S. 219-238.
- Lungwitz, R.-E./Preusche, E. et al. (2000): Industriemanager als Gestalter betrieblicher Organisations- und Arbeitsstrukturen. Schlussbericht an die Volkswagenstiftung. Chemnitz.
- Lutz, B.(Hrsg.)(1998): Subjekt im Transformationsprozess – Spielball oder Akteur? München/Mering.
- Marr, R. (1994): Die Rolle der Führungskräfte im Prozess der Transformation eines Wirtschaftssystems von der Plan- zur Marktwirtschaft. In: von Rosenstiel, L. (Hrsg.): Führung zum Systemwandel, München/Mering, S. 49-65.
- Marcharzina, K./Wolf, J./Döbler, Th. (1993): Werthaltungen in den neuen Bundesländern. Strategien für das Personalmanagement, Wiesbaden.
- Marz, L. (1991): Der prämoderne Übergangsmanager – Die Ohnmacht des „real sozialistischen“ Wirtschaftskaders, in: Deppe, R. et al.: Demokratischer Umbruch in Osteuropa. Frankfurt/M.
- Meinerz, K.-P. (1996): Einstellungen, Werthaltungen und Leitbilder von Managern in Ostdeutschland. Kognitive und normative Voraussetzungen der Rekonstruktion betrieblicher Sozialbedingungen. In: Pohlmann, M./Schmidt, R. (Hrsg.): Management in der ostdeutschen Industrie. Opladen, S. 177-214.
- Myritz, R. (1992): Manager in Ostdeutschland. Köln.
- Müller, S. (1999): Transformationale Führungskräfte in transformationalen Prozessen? Diplomarbeit. TU Chemnitz.
- Pieper, A. (1993): Managementtraining in Ostdeuropa, Wiesbaden.
- Pohlmann, M./Schmidt, R. (Hrsg.)(1996): Management in der ostdeutschen Industrie: Opladen.
- von Rosenstiel, L. (Hrsg.) (1994): Führung im Systemwandel: München und Mering.
- Stojanov, C. (1997): Die postsozialistische „Revolution der Manager“: Betriebliche Transformationsmuster beim Übergang zur Marktwirtschaft. In: Dittrich, E./Fürstenberg, F./Schmidt, G. (Hrsg.): Kontinuität im Wandel: Betriebe und Gesellschaften Zentraleuropas im Wandel, München/Mering .
- Sydow, J./Gaulhofer, M. (1995): Führung im Transformationsprozess. In: Kieser, A. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Führung. Stuttgart.
- Truong van Cam (1999): Ähnlichkeiten und Unterschiede von Wertorientierungen, Führungsverständnis und Führungsverhalten von Managern in Ostdeutschland und Vietnam. In: Lang, R. (Hrsg.): Recht, Kultur und Management in der Transformation – Perspektiven aus drei Ländern. Arbeitspapiere der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der TU Chemnitz, S. 13-26.

- Voskamp, U./Wittke V. (1990): Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen – Zur Reorganisation von Betrieben und Kombinatn der ehemaligen DDR: Göttingen, SOFI-Mitteilungen 18, S. 12-30.
- Wiesenthal, H. (Hrsg.): Einheit als Interessenpolitik. Studien zur sektoralen Transformation Ostdeutschlands. Frankfurt/M./New York.
- Windolf, P./Brinkmann, U./Kulke, D. (1999): Warum blüht der Osten nicht? Zur Transformation der ostdeutschen Betriebe. Berlin.
- Wuppertaler Kreis (Hrsg.)(1992): Führungsverständnis in Ost und West. Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften. Köln.

## Anhang

Tabelle 1: Evolution von Faktorenmustern der arbeitsorientierten Wertorientierungen von Führungskräften in Ostdeutschland

1990	1992	1994	1996	1998
<b>Arbeits- und Kooperati- onsorientierung (22,4%)</b> Partizipation Erfolgsbeitrag herausfordernde Aufgaben Gestaltungsfreiraum Vorgesetztenbeziehung	<b>Arbeits- und Kooperati- onsorientierung (9,9%)</b> Kooperative Mitarbeiter Gestaltungsfreiraum Partizipation	<b>Arbeits- und Kooperati- onsorientierung (12,9%)</b> Gestaltungsfreiraum herausfordernde Aufgaben Kooperative Mitarbeiter (Arbeitsplatzrisiko)	<b>Arbeits- und Kooperati- onsorientierung (14,9%)</b> Gestaltungsfreiraum Kooperative Mitarbeiter	<b>Arbeits- und Kooperati- onsorientierung (17,1%)</b> Kooperative Mitarbeiter Gestaltungsfreiraum Erfolgsbeitrag Partizipation
	<b>Herausforderung (7,2%)</b> herausfordernde Aufgaben		<b>Herausforderung und Partizipation (13,3%)</b> Vorgesetztenbeziehung herausfordernde Aufgaben Partizipation	<b>Herausforderung (8,2%)</b> herausfordernde Aufgaben (Arbeitsplatzrisiko)
		<b>Partizipative Führung (11,5%)</b> Vorgesetztenbeziehung Partizipation		<b>Betriebsklima (11,9%)</b> Vorgesetztenbeziehung Arbeitsbedingungen Erfolgreicher Betrieb
<b>Aufstiegs-, Einkommens-, und Statusorientierung (10,9%)</b> Aufstieg Einkommen Erfolgreicher Betrieb	<b>Einkommens- und Auf- stiegsorientierung (13,4%)</b> Einkommen Aufstieg	<b>Aufstiegs-, Einkommens- und Familienorientierung (14,0%)</b> Aufstieg Einkommen Zeit für die Familie	<b>Einkommens- und Auf- stiegsorientierung (14,1%)</b> Aufstieg Einkommen	<b>Aufstiegs- Familien und Einkommensorientierung (10,7%)</b> Aufstieg Zeit für die Familie Einkommen

Noch Tabelle 1

1990	1992	1994	1996	1998
<b>Nationale und soziale Orientierung (12,3%)</b> Patriotismus Hilfe für andere	<b>Nationale, soziale und betriebliche Orientierung (20,5%)</b> Patriotismus Erfolgreicher Betrieb Hilfe für andere Erfolgsbeitrag	<b>Betriebliche, soziale und nationale Orientierung (16,4%)</b> Erfolgreicher Betrieb Erfolgsbeitrag Hilfe für andere Patriotismus	<b>Betriebliche Orientierung und Sicherheit (13,7%)</b> Erfolgreicher Betrieb Erfolgsbeitrag Arbeitsplatzsicherheit	<b>Nationale und soziale Orientierung (10,3%)</b> Patriotismus Hilfe für andere
<b>Familienorientierung (7,8%)</b> Zeit für die Familie Arbeitsplatzsicherheit	<b>Soziale/Familien-Orientierung (8,9%)</b> Arbeitsplatzsicherheit Zeit für die Familie Vorgesetztenbeziehung		<b>Familienorientierung (10,1%)</b> Zeit für die Familie	

Tabelle 2: Personenbezogene Wertemuster bei ostdeutschen Führungskräften 1998

Personencluster	Grundlegende Werte	Arbeitsbezogene Werte
Überwiegend männliche Geschäftsführer über 50 Jahre, aus dem Osten, mit ingenieurtechnischem Hintergrund, lange in der Position (87 Personen/42%)	<b>Dominante Muster:</b> über Durchschnitt: Partieller Werteverlust (24%), Werteerhalt (24%) sowie Wertesynthese (30%) <b>Werte über dem Durchschnitt/ Abweichungen:</b> Disziplin, Leistung, Pflicht, Fleiß; stark unter Durchschnitt: Demokratie, Partizipation	<b>Dominante Muster:</b> Wertesynthese (Arbeits- und Freizeitorientierung, extrinsische und intrinsische Faktoren/50%), Soziale Absicherung und Freizeitorientierung (22%) <b>Wichtige Werte (über Durchschnitt):</b> Zeit für die Familie, Arbeitsplatzsicherheit, Hilfe, Vorgesetztenbeziehung
Männliche Geschäftsführer über 57 Jahre, überwiegend aus dem Westen, mit kaufmännischem, juristischem oder sonstigem Berufshintergrund, kurze Zeit in der Position (19 Personen/10 %)	<b>Dominante Muster:</b> Wertesynthese (58%) <b>Werte über dem Durchschnitt/ Abweichungen:</b> Leistung, Pflicht, Fleiß, Disziplin	<b>Dominante Muster:</b> Wertesynthese (41%), Hilfe- und Freizeitorientierung (41%) <b>Wichtige Werte (über Durchschnitt):</b> Zeit für Familie, Vorgesetztenbeziehung, Partizipation, Aufstieg, Verdienst, Hilfe, Land
Überwiegend weibliche Hauptabteilungsleiter zwischen 40 und 52 Jahren, aus dem Osten, sonstige Berufe (12 Personen/6%)	<b>Dominante Muster:</b> Wertewandel (70%) <b>Werte über dem Durchschnitt/Abweichungen:</b> Leistung, Fleiß unter Durchschnitt; starke Ablehnung von Gehorsam; Demokratie, Partizipation Selbstverwirklichung, Kollektivität über Durchschnitt	<b>Dominante Muster:</b> Wertesynthese (Arbeits- und Freizeitorientierung/46%) <b>Wichtige Werte (über Durchschnitt):</b> Gestaltungsfreiräume, herausfordernde Aufgaben, Vorgesetztenbeziehung, Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit
Überwiegend jüngere Führungskräfte zwischen Mitte 30 und Mitte 40, Abteilungsleiter aus kaufmännischen Bereichen, überdurchschnittlicher Anteil an Frauen und Westdeutschen (36 Personen/18%)	<b>Dominante Muster:</b> Wertewandel (37%), z.T. Wertesynthese (31%) <b>Werte über dem Durchschnitt/Abweichungen:</b> Demokratie, Selbstverwirklichung, Kollektivität, aber auch überdurchschnittlich Gehorsam	<b>Dominante Muster:</b> Arbeits- und aufgabenorientiertes Wertemuster (45%) <b>Wichtige Werte (über Durchschnitt):</b> Herausfordernde Aufgaben, unter dem Durchschnitt: Sicherheit, Partizipation, Vorgesetztenbeziehung
Jüngere Führungskräfte, Anfang-Mitte 40, durchschnittlicher Anteil Frauen und Westdeutsche, Geschäftsführer mit ingenieurökonomischem Berufshintergrund, kurze Zeit in Position. (42 Personen/22%)	<b>Dominante Muster:</b> Wertesynthese (41%), partieller Werteverlust (22%) <b>Werte über dem Durchschnitt/Abweichungen:</b> Fleiß, mehr Ablehnung der Demokratie, mehr Zustimmung zu Gehorsam	<b>Dominante Muster:</b> Wertesynthese (40%), soziale Absicherung und Freizeitorientierung (24%) <b>Wichtige Werte (über Durchschnitt):</b> Zeit für die Familie, Erfolgsbeitrag, herausfordernde Aufgaben, Gestaltungsfreiheit, Partizipation, Aufstieg



# Die Verteidigung der Arbeit

Cornelia Behnke und Renate Liebold

## 1. Einleitung

In den Debatten um die ‘Modernisierung moderner Gesellschaften‘ werden im Wesentlichen zwei Kernbereiche thematisiert: Dies ist zum einen der Wandel des Geschlechterverhältnisses. Die vergangenen Jahrzehnte sind für Frauen mit einem deutlichen Zuwachs an Rechten und Optionen einhergegangen (vgl. Berghahn 1999). Frauen partizipieren heute weitaus stärker als früher am Bildungs- und Erwerbsleben; Männer können daher nicht mehr selbstverständlich davon ausgehen, von ihren Partnerinnen vollständig von der Haus- und Familienarbeit entlastet zu werden. Zum anderen wird ein Wandel der Erwerbsarbeit konstatiert. Wenn die Folgen dieses Wandels diskutiert werden, dann zieht sich eine Dichotomisierung wie ein roter Faden durch die Debatten: Es ist die Gegenüberstellung von Arbeit und Leben. Ein Befund innerhalb der Diskussionen um den Strukturwandel der Erwerbsarbeit bzw. um die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses im Zuge von Deregulierung und Flexibilisierung lautet, dass der einst zentrale Lebensbereich, nämlich der Bereich der Arbeit, zu Gunsten der Sphäre des Lebens im weitesten Sinne an Bedeutung verliere (vgl. Barheier/Bellebaum 1994; Voß 1995). Die Bedürfnisse der Arbeitnehmer seien mehr und mehr auf die Sphäre des privaten Lebens gerichtet: „Vermehrt werden - und nicht nur von Frauen - Bedürfnisse nach mehr Zeit für Familie, Partnerschaft und soziale Beziehungen, kulturelle und sportliche Interessen, Gesundheit und Wohlbefinden formuliert und ihre Vereinbarkeit mit den Anforderungen in der Arbeitswelt gefordert“ (Döhl/Kratzer/Sauer 2000:16).

Wir möchten in diesem Beitrag einen Personenkreis, nämlich männliche Führungskräfte in Industriebetrieben, vorstellen, der in erheblichem Maße von betrieblicher Modernisierung betroffen ist (vgl. Deutschmann u.a. 1995), der sich allerdings in Bezug auf die attestierte Akzentverschiebung zu Gunsten der Welt des privaten Lebens als bemerkenswert resistent erweist. Die Daten, auf die sich unsere folgenden Ausführungen beziehen, stammen aus dem Forschungsprojekt „Lebensarrangements von Führungskräften“<sup>1</sup>. Um herauszufinden, ob und inwieweit sich auch bei diesem Personenkreis Veränderungen in der Relation von ‘Arbeit und Leben‘ abzeichnen, wählen wir eine biographische Perspektive, die es erlaubt, langfristige Erfahrungen und Entwicklungsgeschichten in den Blick zu bekommen. Im Rahmen der Studie wurden 50 autobiographisch-narrative Interviews mit männlichen Führungskräften der mittleren Managementebene durchgeführt. Die Altersspanne unserer Interviewpartner

---

<sup>1</sup> Das Projekt wurde von der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördert und von 1997 bis 2000 am Institut für Soziologie sowie am Sozialwissenschaftlichen Forschungszentrum der Universität Erlangen-Nürnberg durchgeführt. Neben den Autorinnen war Rainer Trinczek an der Projektarbeit beteiligt.

reicht von Anfang dreißig bis Ende fünfzig. Die weitaus meisten Männer sind verheiratet und haben in der Regel zwei bis drei Kinder. Die Erzählungen der Interviewpartner wurden in einem mehrstufigen hermeneutischen Textinterpretationsverfahren fallanalytisch ausgewertet.<sup>2</sup>

Die empirischen Befunde, die wir im folgenden darstellen werden, sind nicht in einem statistischen Sinne repräsentativ. Wir versuchen vielmehr, anhand exemplarischer Fälle unseres Samples Argumentations- und Handlungsschemata vorzustellen, wie sie für dieses Milieu typisch sind.

## **2. Empirischer Teil**

Der von uns in den Blick genommene Personenkreis - männliche Führungskräfte in Industriebetrieben - arbeitet gern und viel. Der Beginn der Führungslaufbahn ist stets mit einer kontinuierlichen Ausdehnung der Arbeitszeit verbunden sowie mit einer weitreichenden 'Hingabe' an den Beruf. Arbeit ist nicht nur Broterwerb, sondern eine Aufgabe, der man sich als ganze Person stellt. Zeitlich völlig entgrenzte Arbeitseinsätze - etwa beim Aufbau einer neuen Abteilung - sind keine Seltenheit. Typischerweise wird ein solcher kräftezehrender Einsatz nicht primär als unangenehme Notwendigkeit erlebt, sondern im positiven Sinne als Herausforderung erfahren. Wenn die Männer ihre Arbeit schildern, so schwingt mitunter etwas von Abenteuerlust und Pioniergeist mit. Wenn es gilt, ein Produkt neu einzuführen, ein Projekt abzuschließen oder ein Team aufzubauen, „dann zieht man eben durch“, wie es ein Interviewpartner formuliert.

Die erwerbszentrierte Lebensführung der Männer bleibt nicht ohne Folgen für Partnerschaft und Familie. Die Führungskräfte sind in der Regel zwischen 12 und 14 Stunden außer Haus - das familiäre Leben erfahren sie nur am Rande. Nahezu alle von uns interviewten Männer schildern uns in diesem Zusammenhang latente oder manifeste Konflikte mit der Partnerin. Typischerweise werfen die Frauen ihren Ehemännern mangelnde Präsenz im familiären Leben vor; sie verweisen auf Versäumnisse, besonders in Hinblick auf die Erziehung der Kinder, sie beklagen den Mangel an Gemeinschaft mit dem Partner. Die Manager können die Perspektive ihrer Ehefrauen durchaus übernehmen, sie bekunden - ein zumindest theoretisches - Einsehen. Handlungspraktisch unternehmen sie jedoch keinerlei Versuche, die Berufsarbeit zu reduzieren, sie entwickeln vielmehr im Umgang mit der Partnerin unterschiedliche Argumentations- und Handlungsschemata zur Verteidigung ihres beruflichen Engagements. Diese Schemata werden wir im Folgenden anhand einiger exemplarischer Fälle unseres Samples illustrieren.

---

<sup>2</sup> Der vollständig transkribierte Erzähltext wird anhand formaler Kriterien in einzelne Segmente untergliedert, welche in Form einer sogenannten strukturellen Beschreibung interpretiert werden. Auf dieser Basis wird die biographische Gesamtgestalt des Falles herausgearbeitet und schließlich im Rahmen einer komparativen Analyse mit anderen Fällen kontrastiert (Für eine genaue Darlegung des Auswertungsverfahrens vgl. Bohnsack 1991; Riemann 1987; Schütze 1977 und 1983).

## 2.1 Ausblenden der positiven Dimensionen von Arbeit

Die Manager erleben ihre Arbeit nicht nur als Stress und Anforderung, sondern auch als einen Rahmen, der Selbstverwirklichung und Anerkennung möglich macht. Diese positive Seite der Arbeit, die in der Familie oft unthematisiert bleibt, wird von vielen Führungskräften in den Interviews ausführlich gewürdigt. Für das freudige Erleben der Arbeit steht in exemplarischer Weise unser Interviewpartner Herr Eckstein. Er ist vierzig Jahre alt, verheiratet, hat zwei Kinder und arbeitet als Marketing-Manager in einem großen Unternehmen der Informations- und Kommunikationsbranche. Eckstein genießt „die Möglichkeiten und Aktivitäten“, die das Unternehmen ihm bietet. Er erlebt sich selbst - und seine Kollegen - im Arbeitskontext als motiviert und engagiert. In seiner Perspektive bietet das Unternehmen Freiräume, so gibt es beispielsweise keine Kontrolle der Arbeitszeit. Die vom Unternehmen gewährte Vertrauensarbeitszeit hat faktisch zur Folge, dass die Mitarbeiter in der Regel weitaus länger als acht Stunden täglich arbeiten. Unser Interviewpartner schätzt diesen Effekt durchaus kritisch als „Selbstaussbeutung“ ein, der er aber dennoch keine Grenze setzt, da ihm die Arbeit Spaß macht. Mit seiner Partnerin erlebt Eckstein wiederkehrende Konflikte wegen seiner mangelnden Präsenz im familiären Leben. Die Partnerin arbeitet freiberuflich im künstlerischen Bereich in zeitlich begrenzten Projekten. Den weitaus größten Teil ihrer Arbeit kann sie von zu Hause aus organisieren; die Haus- und Familienarbeit leistet ausschließlich sie. Die Partnerin wünscht sich ein größeres Engagement Ecksteins in seiner Eigenschaft als Vater und Partner. Eckstein versteht diesen Wunsch; er selbst verspürt das Bedürfnis nach Engagement im Familienkreis jedoch nur in eingeschränktem Maße. Das Familienleben ist für ihn, im Vergleich zur Welt der Arbeit, durchaus nicht so attraktiv, wie es seine Partnerin unterstellt. Eckstein gibt der Arbeit mitunter deutlich den Vorzug gegenüber einem Abend im Familienkreis. Diese Prioritätensetzung explizit zu äußern, würde allerdings eine Beleidigung der Partnerin und einen offenen Konflikt bedeuten. Eckstein geht daher einen indirekten Weg: Er wählt Ausflüchte und Ausreden.

„Es gibt schon Situationen, wo ich zum Beispiel lieber mit Kunden zum Essen gehe als pünktlich nach Hause. Und dort erwartet mich eine genervte Familie, also es wird oft auch schon, es kommt nicht oft vor, aber manchmal denke ich mir, o Gott, das ist mir jetzt lieber, ich mach das so.“

Aus diesem Zitat geht deutlich hervor, dass Arbeitsaufgaben - hier ein Abendessen mit einem Kunden - mitunter attraktiver sind als aktive Teilhabe am familiären Leben. Die Wahrnehmung von beruflichen Aufgaben, die der Sache nach nicht unbedingt notwendig wären, bietet gewissermaßen Schutz vor den unerfreulichen Seiten des familiären Alltags. Aus der Perspektive dieses Interviewpartners erwartet ihn am Abend in den häuslichen vier Wänden „eine Art Chaos“. Die Arbeitswelt hingegen ist klar und geordnet, rational und zielorientiert. Im Erleben dieses Managers wäre eine von der Ehefrau erwünschte Reduktion von Berufsarbeit zu Gunsten von mehr familiärem Leben ein schlechter Tausch. Was sich hier dokumentiert, ist eine Inkongruenz der Perspektiven: Die Ehefrau unterstellt Eckstein ein originäres Bedürfnis nach mehr Teilhabe am Familienleben. Eckstein hingegen ist ein reduziertes Familienleben und

ein ausgedehntes Arbeitsleben wesentlich lieber. Die Offenlegung seiner Perspektive käme einem offenen Konflikt mit der Partnerin gleich; Eckstein betont also gegenüber seiner Frau die Fülle und Länge seiner beruflichen Aufgaben und blendet die Befriedigung und Anerkennung, die er durch die Arbeit erfährt, weitgehend aus. Eine latente Unzufriedenheit auf Seiten der Partnerin bleibt zwar, dem vorgeschobenen Sachzwangargument muss sie sich indes beugen.

## 2.2 *Arbeit als Kampf: 'Coaching' durch die Ehefrau*

Arbeit ist Last und Lust zugleich. Für diejenigen Führungskräfte, die ihre Karriere zwar als unverzichtbar, gleichzeitig aber in hohem Maße als kräftezehrende Verausgabung erleben, ist eine Partnerin bedeutsam, die fähig und willens ist, Ressourcen bereitzustellen. Das hohe Engagement im Beruf gelingt diesen Männern, indem die Partnerin in die Berufswelt involviert wird. Der Ehefrau werden in der Sphäre des Hauses die beruflichen Probleme zur Bearbeitung vorgelegt. Durch die dauerhafte Thematisierung des Berufes bleibt gleichzeitig dessen vorrangige Stellung für den Mann unhinterfragt. Exemplarisch für dieses Handlungsschema der kontinuierlichen Einbindung der Partnerin ist unser Interviewpartner Herr Krause. Er arbeitet in einem großen Elektronunternehmen in einer Stabsabteilung als Berater. Er ist 43 Jahre alt, verheiratet und hat zwei Kinder. Dieser Interviewpartner ist ebenfalls fasziniert von dem Variationsreichtum seiner beruflichen Aufgaben; über weite Strecken des Interviews erzählt er mit Begeisterung von den Möglichkeiten der neuen Kommunikationsmedien: Er baut innerhalb des Unternehmens Netzwerke und Arbeitskreise auf. Seine Tätigkeit, die er als Prozessmanagement bezeichnet, erfüllt ihn; gleichwohl erlebt er seine Karriere als ständigen Wettstreit und Kampf. Krauses Ehefrau ist studierte Betriebswirtschaftlerin und hat bis zur Geburt des ersten Kindes ebenfalls als Managerin im gleichen Unternehmen gearbeitet. Die Familiengründung markiert für die Partnerin - wie für die weitaus meisten Ehefrauen der von uns untersuchten Führungskräfte - den Ausstieg aus dem Erwerbsleben; von diesem Zeitpunkt an widmet sie sich ausschließlich der Haus- und Familienarbeit. Die ehemals beruflich erfolgreiche Frau erlebt den Verlust ihrer Erwerbstätigkeit nicht ohne Bedauern. Ihr neuer Aufgabenbereich als Hausfrau wird daher durch unseren Interviewpartner mit Emphase aufgewertet: Er bezeichnet seine Ehefrau als „Managerin im Haus“. Diese Definition gilt in einem doppelten Sinne. Zum einen „managt“ die Partnerin das Haus- und Familienleben in umfassender Weise. Zum anderen steht unserem Interviewpartner in der Sphäre des Hauses eine - ehemalige - Managerin zur Verfügung. Indem Krause nun allabendlich die Inhalte seiner Arbeit mit nach Hause bringt, schlägt er gleichsam zwei Fliegen mit einer Klappe. Er wertet die Partnerin auf, indem er sie als fachlich kompetente Gesprächspartnerin würdigt und gleichzeitig kann er, auf ihr fachliches Interesse zurückgreifend, ihre Kompetenz für die Bearbeitung seiner beruflichen Probleme nutzen.

„Wir diskutieren auch oft, weil äh, sie ist wesentlich perfekter im Englischen und wenn ich so englische Probleme habe, können wir das diskutieren oder aber auch dadurch, dass sie natürlich BWL studiert hat usw., kann ich sie einfach als Sparringspartner auch benutzen.“

In diesem Zitat dokumentiert sich deutlich, inwieweit unser Interviewpartner seine Ehefrau funktionalisiert: Der dem Boxsport entlehnte Begriff des Sparrings weist daraufhin, welche Qualität das Zusammensein mit seiner Partnerin für Krause bisweilen hat; es gerät zum Übungsfeld, zur Trainingseinheit für seinen 'Boxkampf' draußen, in der Welt der Arbeit. Die Partnerin wird zur Übungspartnerin, die ihn gewissermaßen fit macht für die Herausforderungen in seiner Karriere. Dieses Arrangement erweist sich als tragfähig. Die Partnerin kann weiterhin, wenn auch mittelbar, an der von ihr vermissten Berufswelt teilhaben, und Krause kann die Kenntnisse und Fähigkeiten seiner Frau für das Vorantreiben seiner Karriere nutzen.

Bemerkenswert ist die Einseitigkeit des hier geschilderten Arrangements: Die Ehefrau erlebt zwar, aus zweiter Hand vermittelt, etwas Berufswelt; primär aber ist das abendliche Thematisieren der beruflichen Aufgaben den Bedürfnissen unseres Interviewpartners geschuldet. Die Partnerin bedeutet für ihn im wesentlichen eine Ressource; sie spendet Krause die Kraft, die er braucht, um sich beruflich weiter verausgaben zu können. Wie sehr die Partnerin zur Wiederherstellung der Arbeitskraft benötigt wird, verdeutlicht das folgende Zitat:

„Sie ist die Tankstelle, sie organisiert dann wieder ein bisschen das Leben, holt mich auch auf den Boden der Tatsachen zurück.“

Beide hier geschilderten Handlungsschemata, das kontinuierliche Thematisieren der Arbeit in der Sphäre des Hauses sowie die Betonung der Sachzwänge unter absichtlichem Ausblenden der freudvoll erlebten Arbeitsanteile, haben einen ähnlichen Effekt: Sie hindern die Partnerin daran, gegen das Primat der Berufskarriere des Mannes lautstark zu protestieren. Die ausgedehnte Berufsarbeit gerät entweder als unhintergebarer Sachzwang in den Blick, dessen zeitliche Anforderungen nicht zur Disposition stehen oder aber als immerwährender Kampf des Mannes, den es zu unterstützen gilt. In beiden Fällen wird so die deutliche Forderung nach mehr Engagement des Ehemannes für das familiäre Leben obsolet.

### *2.3 Notwendige Krisenintervention*

Neben den bereits beschriebenen langfristigen Maßnahmen zur Verteidigung des eigenen Arbeitsengagements lassen sich auch solche Verhaltensweisen der Männer charakterisieren, die in mehr oder weniger akuten Konfliktsituationen notwendig werden und sich in den Auseinandersetzungen mit den Partnerinnen als bewährte Strategien erweisen. Viele der Manager haben im Laufe ihrer Beziehungsgeschichte ein Gespür dafür entwickelt, wann das labile Gleichgewicht des Familienarrangements aus dem Lot gerät; sie haben gelernt, welche Interventionen notwendig werden, um den ‚Hausfrieden‘ wieder herzustellen. Im Folgenden werden einige dieser ad-hoc-Maßnahmen in akuten Krisensituationen sowie einige exemplarische Argumentationsfiguren beschrieben, mit denen die Männer auf Partnerschaftskonflikte reagieren. Auch hier dokumentiert sich, dass es den Führungskräften darum geht, ihr Arbeitsverhalten zu verteidigen und den Status Quo des eigenen erwerbszentrierten Lebenskonzepts zu erhalten.

Einer unserer Interviewpartner, der ein fast ‚seismographisches‘ Gespür dafür entwickelt hat, wann das eigene Arbeitsengagement in der Firma den ‚Nerv‘ des Familiensystems empfindlich trifft, ist Herr Paulsen, ein Ende 40jähriger Vertriebsmanager mit zwei Kindern im Alter von 11 und 14 Jahren. Bemerkenswert an Herrn Paulsens Lebensgeschichte ist, dass sein Bezug auf Arbeit per se nicht mit einem Familienleben zu vereinbaren ist. Arbeit ist für diesen Manager eine Art Abenteuer, auf das man sich ganz einlässt; ein begrenztes Engagement bzw. ein Changieren zwischen den Sphären Familie und Arbeit ist in dieser Logik nur schwer möglich. Das Familienarrangement der Familie Paulsen ist ein labiles Gesamtgefüge, die Konflikte mit der Ehefrau wegen seines exzessiven Arbeitsverhaltens schwelen. Im Interview schildert Herr Paulsen, wie es ihm immer wieder gelingt, die periodisch aufkeimende Unzufriedenheit seiner Partnerin zu besänftigen und sich in akuten Konfliktsituationen ausgleichend zu verhalten. Immer dann, wenn er das normale Ausmaß an familiärer Nicht-Präsenz noch übertrifft, das heißt, morgens vor allen anderen aus dem Haus geht, sehr spät zurückkehrt und zudem an den Wochenenden arbeitet, gerät das ansonsten stillschweigende Abkommen aus dem Lot. Das Duldungspotenzial seiner Frau ist dann erschöpft:

„Wenn ich dann abends um elf nach Hause komm‘ und meine Frau, die sitzt bei einem Wein und hm, dann merk‘ ich schon, aha, hm, da is was. Ja und dann geht‘s halt auch bis um zwei nachts oder meinetwegen auch bis um drei.“

Herr Paulsen hat eine Art Frühwarnsystem entwickelt, das ihm hilft, eine Eskalation von Krisen zu vermeiden. Er ist darum bemüht, seine Ehefrau auf das einmal beschlossene Familienmodell mit verteilten Zuständigkeiten einzuschwören und ihr, wie er es selbst explizit ausdrückt, über „manche Befindlichkeiten“ hinweg zu helfen. Zuhören, sich Zeit nehmen, Trösten sind seine De-Eskalationsstrategien in prekären Konfliktsituationen. Sein (Arbeits-)Verhalten steht dabei allerdings nicht zur Disposition. Es geht ihm nicht darum, seine Arbeitszeiten familienfreundlicher zu gestalten und den Wünschen seiner Ehefrau nach mehr familiärem Engagement gerecht zu werden; vielmehr zielten die Krisenintervention dieses Managers darauf ab, den Status Quo des Familienmodells wieder herzustellen.

Auch andere Führungskräfte schildern ihre Bereitschaft, in prekären Beziehungssituationen versöhnlich zu werden und sich ausgleichend zu verhalten. Herr Jürgens beispielsweise, Bereichsleiter, 45 Jahre alt und Vater von zwei schulpflichtigen Kindern spricht ebenfalls offen über bewährte Maßnahmen, mit denen eskalierende Partnerschafts-Konflikte, die im Zusammenhang mit seiner permanenten familiären Abwesenheit stehen, entschärft werden können. In seinem Fall hat sich in Krisenzeiten das Herstellen einer exklusiven Paarsituation als vorzügliche Maßnahme erwiesen. Immer dann, wenn er den Unmut seiner Ehefrau spürt, bucht er kurzer Hand eine Reise, um familienentlastet („da wird dann die Oma eingeflogen“) mit seiner Partnerin zusammen sein zu können:

„Und dann machen wir uns einfach mal so zwei schöne Tage, nicht. Wo keine Kinder dabei sind, wo man morgens schön schläft, keiner braucht Frühstück machen. Abends setzten wir

uns an die Bar, gehen schön Essen, Candle- Light- Dinner und was das Leben so braucht (lacht), ab und zu mal braucht, nicht immer.“

Alltägliche Abwesenheit wird hier durch nichtalltägliche Exklusivität kompensiert. Obwohl die Ehefrau unseres Interviewpartners mehr familiäres Engagement einfordert - konkret heißt das, dass sie von ihrem Ehemann verlangt, (Frei-)Zeit mit den gemeinsamen Kindern zu verbringen und ihr als Erziehungspartner zur Seite zu stehen - setzt sich Herr Jürgens über diese Wünsche hinweg. Bemerkenswert ist auch hier die Inkongruenz der Perspektiven. Während sich die Ehefrau ein ‚geteiltes‘ Familienleben wünscht, einen ‚alltäglichen‘ Vater und Partner, interpretiert Herr Jürgens die Unzufriedenheit seiner Ehefrau und die ständigen Auseinandersetzungen um seine langen Arbeitszeiten primär als Beziehungskonflikt, der durch Exklusivität und außerordentliche Events gelöst werden kann. Indem er nur auf einen spezifischen Teilaspekt ihres Bedürfnisses reagiert und ihre Ansprüche an ihn als Vater und Erziehungspartner negiert, bekräftigt er sein eigenes Interesse: Dieses ist weniger auf ein gemeinsames Familien(er)leben, sondern vielmehr auf ein positives Beziehungs(er)leben gerichtet, fern ab von alltäglichen Routinen und dem familiären Tagesgeschäft.

#### *2.4 Aufwertung von Haus- und Familienarbeit - Abwertung von weiblicher Erwerbstätigkeit*

Das erwerbszentrierte Lebenskonzept der Führungskräfte verlangt eine Organisation des privaten und familiären Lebens, in der fest etablierte geschlechtsspezifische Rollenmuster und eine entsprechende Form der Arbeitsteilung gelten. Die Unzufriedenheit der Ehefrauen mit ihrem ‚Hausfrauendasein‘, die nicht selten in das Bedürfnis nach eigenem beruflichen Engagement mündet, ist für die Männer unseres Samples ein Bedrohungsszenario par excellence. Da die Ehefrau eine wichtige Ressource für das eigene Arbeitsverhalten bedeutet, würde eine beruflich ebenfalls engagierte Frau unvermeidliche ‚Versorgungslücken‘ hinterlassen. Bei unserem Interviewpartner Herrn Diem führt dies beispielsweise dazu, dass er in kritischen Situationen mit ‚Engelszungen‘ auf seine Frau einredet, um das Familienarrangement zu retten. Exemplarisch für seine Überzeugungsarbeit ist die folgende Sequenz aus seinem Interview. Herr Diem gibt hier dialogisch diejenigen Argumente wieder, die seine Ehefrau beschwichtigen sollen:

„Ich sag immer zu ihr: ‘Wir haben uns doch mal geeinigt‘ und ich versuch sie insofern auch immer aufzubauen, indem ich sage: ‚Das, was du machst, das machst du ja für mich und für die Kinder. Und damit bist du ja, wie du selber sagst, bist du eigentlich ausgelastet. Dann musst du das, was du machst, aber nicht selber immer so herunter qualifizieren‘.“

Die Ehefrau stellt in der Perspektive dieses Managers die Qualität ihrer familiären Leistungen in Frage, sie disqualifiziert ihren Beitrag für das derzeitige Familienmodell. Herr Diem versucht, die negative Einstellung seiner Ehefrau zu entkräften und ihre Arbeit für die Familie aufzuwerten, indem er ihren Part innerhalb der verteilten Zuständigkeiten als eine notwendige Dienstleistung für sich selbst und die gemeinsamen Kinder hervorhebt. Sein Wohlergehen und das der Kinder seien doch der

„sichtbare“ Beweis für die Qualität ihrer Arbeit. Gleichzeitig kontert er auf ihre Klagen mit einem Argument, das sie selbst benutzt, nämlich ihre Auslastung. Die Zuständigkeit für diese „undankbaren“ Aufgaben nimmt die Ehefrau voll in Anspruch. Dieses Teilargument greift Herr Diem auf und deutet es positiv um. Die Sinnhaftigkeit ihrer Haus- und Familienarbeit liegt für ihn gerade auch in der völligen Auslastung. Ihr Einsatz gleicht einem Full-Time-Job. In dieser Rundum-Verausgabung bestätigt sich die Notwendigkeit von Haus- und Familienarbeit.

Während der eben zitierte Manager versucht, seine Frau über eine systematische Aufwertung ihrer Haus- und Familienarbeit in dem eingespielten Beziehungsmodell zu halten, gelingt dies anderen Männern, indem sie alles, was das eigene (Arbeits-) Verhalten und das Familienarrangement in Frage stellt, abzuwerten. Beispielhaft für diese Art der Intervention steht unser Interviewpartner Herr Lenz. Auch dieser Manager lebt bis dato ein Familienmodell mit ausbuchstabierter geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung. Als seine Frau laut über eine Rückkehr in den Beruf nachdenkt, bricht für ihn eine Welt zusammen. Im Interview nehmen die Passagen, in denen Herr Lenz die „Fluchtgedanken“ seiner Frau schildert, einen breiten Raum ein. Herr Lenz hat Angst davor, seine Frau könnte ihre Verlautbarungen nach außerfamiliärer Betätigung und Bestätigung wahrnehmen. Er versucht, sie davon abzubringen, indem er ihre beruflichen Ambitionen als ein oktroyiertes Bedürfnis „entlarvt“. Der geschlechterpolitische Wandel der letzten Jahrzehnte setzt, so die Perspektive dieses Managers, diejenigen Frauen unter Druck, die (noch) immer das geschlechtsspezifisch verteilte Familienmodell leben, also ausschließlich Haus- und Familienarbeit leisten. Auffällig an dieser Interpretation ist die „Einseitigkeit“ seiner Argumentation. Das Problem seiner Frau wird als ein lediglich von außen an sie herangetragen Problem aufgefasst, dem sie sich nicht entziehen kann. Ihre Unzufriedenheit mit ihrer Situation als „Nur-Hausfrau“ ist in der Sichtweise ihres Ehemannes nicht ihrem Relevanzsystem geschuldet, sondern die Konsequenz eines gesellschaftspolitischen Wandels, innerhalb dessen die Leistung einer Hausfrau und Mutter nicht (mehr) ausreichend anerkannt wird. Mit anderen Worten: Nicht die Hausarbeit und die fehlende Unterstützung des Ehemannes sind das Problem, sondern die Wahrnehmung und Beurteilung der Umwelt. Die Frau unseres Interviewpartners Lenz ist in seiner Perspektive das Opfer eines öffentlichen Stigmatisierungsprozesses. Die innere Harmonie der Familie wird von außen zerstört. Auch hier steht das eigene Verhalten nicht zur Disposition und die prinzipielle Verhandelbarkeit des Familienarrangements, auf das die Männer immer wieder abheben, gerät bei dieser Akzentuierung aus dem Blick. In der folgenden Interviewpassage bringt Herr Lenz seine spezifische Problemdeutung pointiert zum Ausdruck. Indem er die Perspektive seiner Frau übernimmt, drückt er Verständnis für ihre Unzufriedenheit aus. Gleichzeitig analysiert er den Zusammenhang von Emanzipation und weiblicher Berufstätigkeit und setzt dem Problemdruck seiner Frau eine eigene Situationsdeutung entgegen:

“Also wenn sie in einer Gesellschaft sitzen und da ist die äh, die Dame X und die Dame Y und und jede erzählt, was sie Tolles im Beruf leistet und so und meine Frau sitzt nur da und weiß nix zu erzählen, im Grunde genommen außer, dass, ja, dass der Kleine wieder in die, Durchfall hat oder, oder sowas, was im Grunde genommen ein viel viel viel entscheidende-



res Problem aus meiner Sicht ist als jetzt vielleicht, äh, ob die Schreibmaschine geklemmt hat oder bei dem Computerprogramm was wieder nicht funktioniert hat.“

Die Lösung des Minderwertigkeitsproblems von Hausfrauen über Berufstätigkeit wird von Herrn Lenz als scheinbare Lösung durchschaut, weil aus seiner Sicht alle Frauen einem Trugschluss aufsitzen: Diejenigen Frauen, die berufstätig sind, werden dafür verantwortlich gemacht, dass sich die nicht am Erwerbsleben beteiligten Frauen minderwertig fühlen. Dabei, so die Meinung des eben zitierten Interviewpartners, unterliegen diese berufstätigen Frauen dem irrigen Glauben, dass das, was sie tun, eine entscheidende Teilhabe am öffentlichen Leben sei. Indem er lediglich Teilaspekte weiblicher Berufsarbeit aufgreift und hervorhebt (die klemmende Schreibmaschine, das nicht funktionierende Computerprogramm), die, aus dem Gesamtzusammenhang gerissen, keine Sinnhaftigkeit mehr erkennen lassen (eine Betrachtung, die er der eigenen Berufsarbeit niemals zukommen lassen würde), gerät die Skizze weiblicher Berufsarbeit zur Karikatur. Trotz dieser spezifischen Strategie der Abwertung berufstätiger Frauen weiß er um ihre Deutungsmacht. Nicht zuletzt wird sein eigenes Familienleben durch das neue Leitbild gefährdet. In der Perspektive des Herrn Lenz verkennen diejenigen Frauen, die ausschließlich Haus- und Familienarbeit leisten, dass sie durch das neue Leitbild 'Berufstätigkeit' infiltriert werden. Sie verkennen, dass eigentlich sie es sind, die sich mit den wesentlichen Problemen beschäftigen - zumindest im Vergleich mit ihren bloß berufstätigen Geschlechtsgenossinnen. Herr Lenz hofft und kämpft darum, dass seine Frau selbstbewusst den existenziellen Sinn von Haus- und Familienarbeit sehen und schätzen kann und nicht denjenigen Frauen ‚nachzueifern‘ braucht, die seiner Meinung nach offensichtlich einem Trugschluss aufsitzen.

## 2.5 *Die Besonderung des eigenen Arbeitsverhaltens: Der ‚kleine Sachbearbeiter‘ als negativer Gegenhorizont*

In den Auseinandersetzungen mit den Ehefrauen um das eigene Arbeitsverhalten rekurren die Führungskräfte bemerkenswerter Weise immer wieder auf einen Antitypus, nämlich den ‚kleinen Sachbearbeiter‘. Die Männer sind darum bemüht, sich in ihrem managerialen Selbstanspruch von jenen Berufsgruppen abzusetzen, die - vor allem im öffentlichen Dienst beschäftigt - in quasi ‚verbeamteten‘ Strukturen arbeiten und denken. Das Leben eines an geregelten Arbeitszeiten orientierten Sachbearbeiters, der sich lediglich ‚gebremst‘ engagiert, wird zum negativen Gegenhorizont. Beispielhaft kann hier noch einmal auf unseren Interviewpartner Herrn Paulsen verwiesen werden, der diese Argumentationsfigur sehr pointiert für die Legitimierung des eigenen beruflichen Engagements benutzt. Rhetorisch aufwendig malt er vor seiner Frau, die ihn immer wieder mit Ehemännern vergleicht, deren Jobs mehr Raum für die Familie lassen, das Schreckensszenario eines x-beliebigen kleinen Sachbearbeiters, der durch seine geregelte Arbeitszeit zwar familiär mehr präsent ist, dann allerdings durch seine berufliche Unzufriedenheit die Familie terrorisiert. Dieser (Anti-) Typus eines nörgelnden, weil unzufriedenen Mannes wird mit einem Bild kontrastiert, das er selbst verkörpert: Der beruflich erfolgreiche Mann, der aufgrund seines

Engagements kaum zu Hause ist, in den wenigen Augenblicken seiner Anwesenheit allerdings einen zufriedenen und ausgewogenen Eindruck hinterlässt. Wenn er abends nach Hause kommt, ist er erschöpft, aber zufrieden. Er ist als Vater zwar genervt und als (Gesprächs-)Partner nicht mehr zu gebrauchen; trotzdem kann er durch seine Zufriedenheit die familiäre Atmosphäre positiv beeinflussen.

“Und was ich meiner Frau damals immer klargemacht habe, ist, dass sie eigentlich froh sein soll, dass sie einen zufriedenen Mann hat, wenn er nach Hause kommt. Viel schlimmer ist, wenn der Mann vier, fünf Stunden eher nach Hause kommt, aber unzufrieden ist und diese Unzufriedenheit auch noch in die Familie hineinträgt. Das würd’ ich mir zumindest viel viel schlimmer vorstellen, als ‘n Mann, der also dann eben spät nach Hause kommt, weil er viel arbeitet, aber wenigstens zufrieden ist - wenn er dann auch müde ist und kaputt ist, ist ja klar, nicht, und nicht mehr viel im Haushalt macht, das ist logisch, äh und mit den Kindern dann auch nicht mehr allzuviel am Hut hat, auch das ist klar, nur äh ich mein’, die Zufriedenheit des Mannes, wenn er dann nach Hause kommt, ist vielleicht nicht von der Hand zu weisen.”

### **3. Schluss**

Die empirische Analyse macht Folgendes deutlich: Nicht die Integration von ‚Arbeit und (Familien-)Leben‘, sondern die Verteidigung der Arbeit gegenüber den Ansprüchen aus der familialen Sphäre ist das zentrale Anliegen von Männern in Führungspositionen. Das sogenannte Vereinbarkeitsproblem von Arbeit und Familie stellt sich für diese Männer als ein „Verteidigungsproblem“ (vgl. Liebold 2000) dar. Arbeit besitzt für diese hier vorgestellte, sicherlich über ihren Erfolg exponierte Gruppe von beruflich engagierten Männern eine Attraktivität, wie es die Familie so nicht hat. Arbeit macht Spaß, sie bringt Befriedigung und wird mit Status, Macht und persönlicher Entwicklung identifiziert. Familie und Partnerschaft werden dabei als wichtige Ressource erfahren, als ein notwendiger sozialer Rahmen, innerhalb dessen Berufsarbeit ge- und erlebt werden kann.

Die Führungskräfte beschreiben ihr traditionelles Lebens- und Familienarrangement als prekäres Gesamtgefüge, innerhalb dessen Auseinandersetzungen um mehr familiäre Präsenz und Engagement geführt werden. Um den Status Quo des eigenen erwerbszentrierten Lebens zu erhalten und familiäre Ansprüche abzuwehren, müssen die Männer zwischen Beharrlichkeit und notwendigen Interventionen und Zugeständnissen lavieren. Ob es sich dabei um langfristige Maßnahmen handelt oder um ad-hoc-Interventionen, die Intention ist dieselbe: Es geht darum, die Familienharmonie wieder herzustellen und die Partnerinnen als familiäre Co-Managerinnen des Privatlebens zu erhalten. In den Auseinandersetzungen, die die Männer nicht vermeiden können, werden Zugeständnisse nötig, die - zumindest zeitlich begrenzt - die eigene alltägliche Abwesenheit durch nichtalltägliche Exklusivität kompensieren können. Das ‚Candle-Light-Dinner‘ ist ein Paradebeispiel für derartige Interventionen aus schlechtem Gewissen. Männer wiederum, welche die freudvollen Aspekte des Arbeitslebens ausblenden und statt dessen die Mühen des Arbeitsalltags betonen, werden von familiären Ansprüchen eher verschont. Gleichzeitig legen die Führungskräfte auch Wert darauf, ihr eigenes Arbeitsverhalten zu besondern, indem sie sich

von jenen Arbeitnehmern absetzen, die in standardisierten Strukturen arbeiten und denken. Ein 'gelebtes' Familienleben, so der implizite Umkehrschluss, ist nicht mit ihrem managerialen Selbstanspruch zu vereinbaren. Zudem erweist es sich als funktional, die Haus- und Familienarbeit (inklusive supervisorischer Leistungen der Ehefrauen) aufzuwerten, um die latente Gefahr des Ausscherens der Partnerinnen aus dem eingeschliffenen Modell geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung abzuwehren. Die Aufwertung der Haus- und Familienarbeit geht einher mit einer abwertenden Haltung gegenüber berufstätigen Frauen, da diese, so die Sicht der Männer, ihrer ureigensten Bestimmung entfremdet und durch das neue Leitbild Berufstätigkeit 'infiltriert' sind.

Empirische Forschung unterliegt keinem Originalitätsdruck: Dass es Männer gibt, die viel arbeiten und Frauen, die als 'Nur-Hausfrauen' oder doppelt belastet mit Familie und Erwerbsarbeit die Arbeiten des Alltags erledigen, ist keine neue Erkenntnis mehr (Jurzyk/Rerrich 1993, Geissle/Oechsle 1994, Hagemann-White 1995, Sommerkorn 1995 u.v.m). Verblüffend ist allerdings das rigide Festhalten an traditionellen Mustern, welche, gesellschaftspolitischen Debatten zufolge, zunehmend zur Verhandlungsmasse werden. Modernisierungstheoretische Diagnosen, wonach die Veränderungen weiblicher Lebenszusammenhänge in einer Art Rückkoppelungseffekt Folgen für die männliche Lebensführung haben müssten, treffen für den hier vorgestellten Personenkreis nur in eingeschränkter Weise zu (Beck/Beck-Gernsheim 1990). Im Hinblick auf den geschlechterpolitischen Wandel sind diese Männer 'Anachronisten', weil sie - wenn auch nicht ungebrochen und mit erheblichem Aufwand - an einer 'alten' Ordnung festhalten, die auf klar verteilten Geschlechterrollen und Arbeitsteilungsmustern aufbaut. Hier dokumentiert sich zweierlei: Die Verteidigung dieses traditionellen Familien- und Lebensarrangements ist zum einen Ausdruck eines Verhaftetseins in alten (Denk-)Strukturen. Zum anderen wird dieses Lebens- und Familienarrangement - sonst wären die Verteidigungsstrategien der Männer nicht nötig - zunehmend legitimationsbedürftiger. Ob sich diese Arrangements auf Dauer als tragfähig erweisen oder anders formuliert, wie lange Frauen noch bereit sind, ihren Männern ein 'ungestörtes Leben' in der Welt der Arbeit zu ermöglichen, ist bis dato eine empirisch offene Frage.

## ***Literatur***

- Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (Hg.) (1990): Das ganz normale Chaos der Liebe. Frankfurt/M.
- Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (Hg.) (1994): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt/M.
- Berghahn, S. (1999): 50 Jahre Gleichberechtigungsgesetz. Erfolge und Enttäuschungen bei der Gleichstellung der Geschlechter, in: Kaase, M./ Schmid, G. (Hg.): Eine lernende Demokratie. 50 Jahre Bundesrepublik Deutschland. Berlin, S. 315 – 355.
- Bellebaum, A./Barhaier, K. (Hg.) (1994): Lebensqualität: ein Konzept für Praxis und Forschung. Opladen, S. 85 – 96.

- Bohnsack, R. (1991): Rekonstruktive Sozialforschung. Opladen.
- Deutschmann, C. u.a. (1995): Veränderung der Rolle des Managements im Prozess reflexiver Modernisierung, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, H. 6, S. 436 – 450.
- Döhl, V./Kratzer, N. / Sauer, D. (2000): Krise der NormalArbeit(s)Politik. Entgrenzung von Arbeit - neue Anforderungen an Arbeitspolitik, in: WSI Mitteilungen, 1/2000, S. 5 – 17.
- Geissler, B./Oechsle, M. (1994): Lebensplanung als Konstruktion: Biographische Dilemmata und Lebenslauf-Entwürfe junger Frauen, in: Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (Hg.), S. 139-167.
- Hagemann, White, C. (1995): Beruf und Familie für Frauen und Männer - Die Suche nach egalitärer Gemeinschaft, in: Nauck, B./ Onnen-Isemann, C. (Hg.), S. 505-515.
- Jurczyk, K./Rerrich, M. (Hg.) (1993): Die Arbeit des Alltags: Beiträge zu einer Soziologie der alltäglichen Lebensführung. Freiburg im Breisgau.
- Liebold, R. (2000): „Meine Frau managt das ganze Leben zu Hause...“ Partnerschaft und Familie aus der Sicht männlicher Führungskräfte. (Noch) unveröffentl. Dissertation.
- Nauck, B./Onnen-Isemann, C. (Hg.) (1995): Familie im Brennpunkt von Wissenschaft und Forschung. Neuwied.
- Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ (Hg.) (1995): Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung. Opladen.
- Riemann, G. (1987): Das Fremdwerden der eigenen Biographie. Narrative Interviews mit psychiatrischen Patienten. München.
- Schütze, F. (1977): Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien - dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen. Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Arbeitsbericht und Forschungsmaterialien.
- Schütze, F. (1983): Biographieforschung und narratives Interview, in: neue Praxis, Jg. 3, S. 283 – 294.
- Sommerkorn, I.N. (1995): Das Geschlechterverhältnis als Bildungsaufgabe der Schule: die doppelte Lebensorientierung - ein notwendiges Thema im Unterricht, in: Nauck, B./Onnen-Isemann, C. (Hg.), S. 259-277.

# **Management als soziale Praxis – konzeptionelle und methodische Ansatzpunkte für die interkulturell vergleichende Managementforschung**

Peter Walgenbach und Anne Tempel

## ***1. Einleitung***

Mit der Frage, ob Managementsoziologie ein Desiderat der Industriesoziologie sei, leiteten Eberwein und Tholen (1992, ähnlich Schienstock 1991a) ihr Buch „Managermentalität“ ein. Ihre Antwort fällt eindeutig aus: Ja. Seit der Veröffentlichung dieses Buchs sind – auch im deutschsprachigen Raum – einige Versuche unternommen worden, dieses Leerfeld zu füllen. In den letzten zehn Jahren sind empirische Studien insbesondere über das mittlere Management (Faust/Jauch/Notz 2000, Walgenbach 1993, 1994), aber auch über das Topmanagement durchgeführt worden (Müller-Böling/Ramme 1990; Eberwein/Tholen 1992). Selbst interkulturell vergleichende Forschungsarbeiten liegen inzwischen vor (Eberwein/Tholen 1993; Stewart et al. 1994; Walgenbach/Kieser 1995). Doch trotz dieser Arbeiten sind sowohl auf nationaler als auch auf der interkulturell vergleichenden Ebene erhebliche Lücken verblieben. So fehlt es vor allem an empirischen Untersuchungen über den eigentlichen Managementprozess. Von einer wirklich umfassenden Soziologie des Managements lässt sich insofern noch nicht sprechen. Vielmehr wird die empirische Managementforschung und die sie rezipierende Literatur noch immer von drei sich partiell überschneidenden Forschungsrichtungen dominiert: der Aktivitätsforschung, der Content-Forschung (einer Forschungsrichtung, die versucht, die Inhalte der Arbeitsaktivitäten von Managern zu identifizieren) und Studien zur Beschaffenheit der Stellen von Managern. Die Dominanz dieser Forschungsrichtungen ergibt sich vermutlich durch ihren unbestreitbaren Vorteil: Sie sind zwar mit einem beachtlichen, aber dennoch vergleichsweise geringen Aufwand durchzuführen. Der Nachteil solcher Studien aber ist, dass sie den eigentlichen Prozess des Managens nicht einzufangen vermögen. Mit strukturierten Verhaltensbeobachtungen oder Interviews zu bestimmten, zumeist aktuellen Themen ist dieser Prozess kaum erfassbar.

Wir werden im Folgenden – nach einer knappen Darstellung der drei oben genannten Richtungen in der empirischen Managementforschung – einige Elemente der Strukturierungstheorie von Anthony Giddens vorstellen, die sich aus unserer Sicht zur Analyse des Managementprozesses für international vergleichende Studien in besonderer Weise anbietet. Anschließend werden wir die relativ abstrakte Strukturierungstheorie durch die Integration einzelner Elemente anderer Theorien und die Bezugnahme auf spezifische Erhebungsinstrumente zu konkretisieren versuchen. Abschließend werden wir einige Forschungsfelder aufzeigen, die aus unserer Sicht bestehende Lücken in der empirischen Managementforschung schließen könnten.

## ***2. Die dominanten Richtungen in der empirischen Managementforschung***

### *2.1 Die Aktivitätsforschung (work-activity school)*

Die Aktivitätsforschung befasst sich mit den Kennzeichen des Arbeitsverhaltens von Managern (siehe exemplarisch die Studien von Burns 1954; Stewart 1967; Mintzberg 1973; Hannaway 1989). Unter den Kennzeichen der Arbeitsweise werden die rein äußerlichen Merkmale der Aktivitäten von Managern verstanden. Dazu gehören die Art und die Dauer bestimmter Aktivitäten, wie beispielsweise telefonieren, Besprechungen durchführen oder Schreibtischarbeiten erledigen, der Ort der Aktivität und die Kontaktpersonen eines Managers. Der Arbeitstag der Manager wird so in eine Vielzahl von einzelnen Episoden zerlegt.

Studien dieser Forschungsrichtung basieren typischerweise auf Verhaltensbeobachtungen. Entweder werden Manager gebeten, ihren Arbeitstag auf einem strukturierten Erfassungsbogen festzuhalten, oder die Datenerhebung erfolgt durch einen Forscher, der einen Manager über einen begrenzten Zeitraum (meist nur wenige Tage) beobachtet und die Aktivitäten des Managers auf einem strukturierten Erfassungsbogen festhält.

Typische Befunde der Aktivitätsforschung sind, dass das tägliche Aktivitätsmuster von Managern eine hohe Fragmentierung aufweist, dass ein großer Teil (bis zu 80%) des Arbeitstages durch mündliche Kommunikation geprägt ist und viele Kontakte des Managers ungeplant oder kurzfristig zustande kommen (siehe zusammenfassend Schirmer 1991, 1992; Walgenbach 1994).

Implizit wird in der Aktivitätsforschung von der Annahme ausgegangen, dass die Stellen der Manager – zumindest im Prinzip – gleich sind. Dies zeigt sich beispielsweise in der Bildung von Durchschnittswerten von einzelnen Aktivitäten bei den jeweils beobachteten Managern oder auch in der Ausblendung der mit ihren Stellen verbundenen und von ihnen zu bewältigenden Anforderungen. Dabei hat die Art der Stelle einen erheblichen Einfluss auf das zu beobachtende Aktivitätsmuster (siehe Stewart 1967, 1976, 1982). Zwischen den Aktivitäten eines Produktionsleiters und denen des Leiters einer kaufmännischen Abteilung zeigen sich gravierende Unterschiede. Darüber hinaus wirkt auch der institutionelle oder kulturelle Kontext (z. B. die für ein Land typischen Ausbildungs- und Karrierewege) – vermittelt über die Ausgestaltung der Organisationsstruktur – auf die Aktivitäten von Managern ein, wie sich in einer Studie von Stewart et al. (1994) zeigt. Da die Ausbildungswege in Großbritannien weit weniger als in Deutschland auf relativ genau definierte Berufs- bzw. Tätigkeitsfelder zugeschnitten sind, findet sich dort eine stärkere Arbeitsteilung auf der Ebene einzelner Stellen und auf der Ebene ganzer Abteilungen. Die Folge ist, dass der Abstimmungsbedarf im mittleren Management in Großbritannien größer ist als in Deutschland. Deshalb verbringen britische mittlere Manager i.d.R. mehr Zeit mit verbaler Kommunikation als deutsche (Kieser/Walgenbach 1993).

Explizit wird aus dem Befund eines fragmentierten Arbeitstages häufig der Schluss gezogen, Manager hätten keine Zeit nachzudenken und zu planen (siehe exemplarisch Mintzberg 1973; Stewart 1967). Diese Schlussfolgerung erscheint jedoch problematisch, da die Aktivitätsforschung – wortwörtlich – nur auf einer Aneinanderreihung von „Schnappschüssen“ basiert, die weder den Inhalten und Bezügen der Aktivitäten noch den inhaltlichen Verbindungen zwischen den einzelnen Aktivitäten – und damit dem Prozess des Managens – Rechnung trägt (siehe hierzu die Studien von Snyder/Glueck 1980; Kotter 1982; Walgenbach 1994).

## 2.2 *Inhalte der Aktivitäten von Managern*

Nur in wenigen Studien ist bisher versucht worden, die Inhalte der Aktivitäten von Managern zu erfassen (so z. B. in den Untersuchungen von Mintzberg 1973; Luthans/Rosenkrantz/Hennessey 1985; Torrington/Weightman 1982, 1987). Die Ergebnisse dieser Forschungsrichtung weisen nicht selten eine große Ähnlichkeit mit den Funktionsbeschreibungen des Managements aus, wie sie sich in der allgemeinen Managementliteratur finden (siehe exemplarisch Steinmann/Schreyögg 1993; Staehle 1999): Manager planen, führen, motivieren und kontrollieren.

Noch seltener sind die Aktivitäten von Managern im Hinblick auf ihre prozessuale Verknüpfung untersucht worden (Dalton 1959; Sayles 1964; Kotter 1982). Sayles (1964) verbrachte mit einigen Unterbrechungen mehrere Jahre in einer Division einer großen amerikanischen Unternehmung, in der er 75 untere und mittlere Manager beobachtete. Er kommt zu dem Ergebnis, dass die primäre Aufgabe der Manager entweder darin besteht, eine Stabilität in den Arbeitsprozessen in den Abteilungen, für die sie verantwortlich sind, zu schaffen oder zu sichern, oder organisatorischen Wandel in ihren Abteilungen zu initiieren. Beides erfordert ein erhebliches Maß an Geschick im Umgang mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern. Die Manager müssen abschätzen können, welche Auswirkungen die Maßnahmen anderer auf die eigene Abteilung haben können. Sie müssen gegebenenfalls Maßnahmen oder Gegenmaßnahmen einleiten und dabei ihre Position in Verhandlungen mit Vorgesetzten und Kollegen oder mit Mitarbeitern vertreten. Kotter (1982), der 15 General Manager (Manager ohne funktionale Verantwortlichkeiten) während der Einarbeitung in ihre neue Stelle beobachtete, greift die Betrachtungsweise von Sayles auf. Er zeigt in seiner Studie, dass die von ihm beobachteten Manager zunächst Handlungspläne entwickeln (agenda-setting) und ein Netzwerk von Beziehungen innerhalb und außerhalb der Unternehmung aufzubauen versuchen (network-building), über die sie dann *ihre* Handlungspläne umzusetzen versuchen (execution).

Problematisch an diesen Studien erscheint, dass ihnen eine voluntaristische Perspektive zugrunde liegt. Vor allem in der Untersuchung von Kotter (1982) werden die individuellen Fähigkeiten der Manager, *ihre* Handlungspläne umzusetzen, besonders betont. Der institutionelle und organisationsstrukturelle Kontext des Handelns der Manager wird hingegen nahezu vollständig ausgeblendet (Willmott 1984, 1987). Dies erscheint um so problematischer, als die formale Struktur einer Organisation eine

wesentliche Grundlage für die Realisierung der Handlungspläne eines Managers bietet bzw. bieten kann. Durch die (nicht notwendigerweise explizite) Bezugnahme auf Unter- bzw. Überstellungsverhältnisse oder durch strukturell vorgegebene Kooperationsverpflichtungen zwischen Abteilungen lassen sich einzelne Ziele schneller erreichen – das Erreichen des Ziels ist damit aber nicht allein in den Fähigkeiten und Handlungsplänen der Manager begründet.

Weiterhin ist zu fragen, ob das von Kotter (1982) identifizierte Handlungsmuster „agenda-setting“–„network-building“–„execution“ in gleicher Weise für alle Managementpositionen und in allen Kulturen gilt. In der Studie von Walgenbach (1994) zeigt sich beispielsweise, dass sich die Handlungspläne der von ihm beobachteten mittleren Manager in Abhängigkeit von der Stelle des Managers erheblich unterscheiden, und in der Studie von Stewart et al. (1994), in der mittlere Manager in Deutschland und Großbritannien untersucht wurden, wird deutlich, dass das Ausmaß des für die Umsetzung der Handlungspläne erforderlichen „network-building“ von kulturellen Faktoren oder institutionellen Bedingungen, wie z. B. der Ausgestaltung des Bildungssystems, abhängig ist. So besitzen deutsche mittlere Manager aufgrund ihrer Ausbildung, die i.d.R. in einem unmittelbaren Bezug zu den fachlichen Aufgaben steht, die in ihrem Verantwortungsbereich bewältigt werden müssen, und aufgrund ihres Aufstiegs in einem Funktionsbereich einer Unternehmung das zur Umsetzung der Abteilungsaufgaben notwendige Wissen meist selbst. Im Unterschied dazu sind britische Manager, deren formale Qualifikation oft keinen unmittelbaren Bezug zu der von ihnen auszufüllenden Stelle aufweist und die häufiger zwischen Unternehmen und Abteilungen wechseln, weit stärker auf ihre Kollegen in anderen Abteilungen und auf ihre Mitarbeiter angewiesen, um die ihnen übertragenen Aufgaben bewältigen zu können (Walgenbach/Kieser 1995).

### *2.3 Die Beschaffenheit der Stellen von Managern*

Es liegen bisher nur wenige Studien vor, in denen die Beschaffenheit von Stellen im Management untersucht wurde (Ausnahmen stellen bspw. die Untersuchungen von Hemphill 1960; Tornow/Pinto 1976; Child/Kieser 1979; Stewart et al. 1994; Walgenbach 1994; Faust/Jauch/Notz 2000 dar). Besondere Bedeutung in dieser Forschungsrichtung haben die Studien von Stewart (1967, 1976, 1982) gewonnen. Stewarts zentrales Anliegen ist es, die in verschiedenen Untersuchungen festgestellten Unterschiede im Arbeitsverhalten, d. h. in den Aktivitätsmustern von Managern zu erklären. Sie geht davon aus, dass die Beschaffenheit einer Stelle erheblichen Einfluss auf das Arbeitsverhalten von Managern hat. Sukzessive und induktiv entwickelt sie auf der Basis ihrer empirischen Untersuchungen den so genannten „demands-constraints-choices“-Ansatz, mit dem sich Stellen im Management relativ umfassend beschreiben lassen. Die Anforderungen (demands) einer Stelle umfassen zum einen jene Arbeiten, die fest mit einer Stelle verknüpft sind und die vom Stelleninhaber selbst ausgeführt werden müssen. Zum anderen handelt es sich bei den Anforderungen um Leistungsvorgaben, die erfüllt werden müssen. Mit Begrenzungen (constraints) bezeichnet Stewart jene Faktoren innerhalb und außerhalb der Organisa-



tion, wie z. B. technische, räumliche oder gesetzliche Bedingungen, die die Handlungsspielräume eines Managers begrenzen. Bei den Wahlmöglichkeiten (choices) identifiziert sie Spielräume hinsichtlich der Arbeiten, die von einem Manager ausgeführt werden und der Art und Weise, in der diese Arbeiten ausgeführt werden.

Stewart zeigt in ihren Studien, dass die Anforderungen und Begrenzungen einer Stelle keine festen Größen darstellen. Sie sind vielmehr durch den Stelleninhaber veränderbar. Sie argumentiert, dass das Ausmaß der Wahlmöglichkeiten von der Art der Stellen, der Persönlichkeit des Stelleninhabers, der Situation und Struktur der Organisation und der verwendeten Technologie abhängt, ohne jedoch eine tiefer gehende Analyse hinsichtlich des Einflusses dieser Faktoren durchzuführen. Letztlich betrachtet sie die Stellen der Manager isoliert. Der Kontext der einzelnen Stellen, d. h. die Organisation sowie die Einbindung der Organisation in eine Gesellschaft, in der spezifische Vorstellungen darüber bestehen, was ein Manager tun muss und wie er/sie sein muss, wird ausgeblendet. Den institutionellen Faktoren, wie den Ausbildungswegen, die typisch für ein Land sind und die bestimmte Wahlmöglichkeiten für Manager eröffnen, andere hingegen verschließen, oder den rechtlichen Regelungen (z. B. Gesetze, die die Zusammensetzung der Unternehmensleitung bestimmen), die bestimmte Formen der Karriere wahrscheinlicher machen, andere hingegen unwahrscheinlich erscheinen lassen, wird keine Rechnung getragen. Diese Faktoren aber haben einen erheblichen Einfluss auf die Beschaffenheit von Stellen im Management (Stewart et al. 1994).

### ***3. Interkulturell vergleichende Managementforschung***

#### *3.1 Konzeptionelle Anforderungen*

Die vorausgegangenen Ausführungen dürften deutlich gemacht haben, dass die empirische Managementforschung derzeit noch weit davon entfernt ist, den Prozess, die Praxis des Managens konzeptionell und methodisch eingefangen zu haben. Lediglich in den Studien zu den Inhalten der Aktivitäten von Managern lassen sich erste Ansätze dazu erkennen. Allerdings weisen diese Arbeiten das Defizit auf, dass organisatorische und gesellschaftlich-institutionelle Strukturen ausgeblendet werden. Es bedarf insofern theoretischer und methodischer Ansätze, die das Eingebettetsein manageriellen Handelns in strukturelle Bedingungen zu fassen vermögen, ohne Manager gleich als Ausführungsorgane strukturell vorgegebener Verhaltensmuster zu verstehen. Vielmehr ist es erforderlich, dem Einfluss von Strukturen auf das Handeln in einem doppelten Sinne Rechnung zu tragen, einerseits im Sinne einer Handlungsbegrenzung (Stewart 1976), andererseits in dem Sinne, dass Struktur Handeln ermöglicht. Insbesondere in der interkulturell vergleichenden Managementforschung darf dabei der Begriff Struktur nicht mit der formalen Organisationsstruktur gleichgesetzt werden. Vielmehr empfiehlt es sich, formale Organisationsstrukturen als kodifizierte Interpretationen übergeordneter gesellschaftlicher Strukturen zu betrachten (Giddens 1984). Die gesellschaftlichen Strukturen und Institutionen, auf die sich Manager in ihrem

Handeln beziehen und die ihr Handeln ermöglichen, sind in die Betrachtung einzubeziehen.

Ein theoretisches Konzept, das diesen Anforderungen – trotz aller Kritik (zusammenfassend Walgenbach 1999) – zu genügen scheint, ist die Strukturationstheorie von Anthony Giddens (1979, 1984), die nicht nur in der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung (Ortmann/Sydow/Windeler 1997; Walgenbach 1999) zunehmend Beachtung findet, sondern auch mit Blick auf eine Soziologie des Managements als ein fruchtbares Konzept betrachtet wird (Schienstock 1991b, 1993; Reed 1984, 1989). Im Folgenden werden wir die Strukturationstheorie in ihren Grundzügen darstellen.

Zentral in der Strukturationstheorie ist das Konzept der sozialen Praxis. Diesem liegt die Vorstellung eines dialektischen Verhältnisses zwischen Handlung und Struktur zugrunde. Handlung und Struktur sind als sich wechselseitig bedingende und als erzeugende Momente des Sozialen zu begreifen. Strukturen sind sowohl als Ergebnis als auch als Medium des Handelns zu verstehen. Strukturen schränken Handeln nicht nur ein, sie ermöglichen und generieren Handlung auch. Strukturen sind nicht starr, sondern grundsätzlich jederzeit neu gestaltbar. Sie sind jedoch nur insofern existent, als sie in sozialen Praktiken produziert und reproduziert werden.

Mit dem Konzept der sozialen Praxis will Giddens dem Streit über „Handlung oder Struktur“ ein Ende setzen. Das zentrale Forschungsfeld der Sozialwissenschaften sollten Giddens zufolge weder die Erfahrung des individuellen Akteurs noch die Existenz einer gesellschaftlichen Totalität, sondern die über Raum und Zeit geregelten sozialen Praktiken sein. Denn in sozialen Praktiken zeigen sich sowohl Handlung als auch Struktur. Der Blick auf soziale Praktiken ermöglicht die Dezentrierung des Subjekts, ohne jedoch den Handelnden aus dem Auge zu verlieren. Er drängt zugleich den übermächtigen, Handeln determinierenden Charakter von Struktur zurück, ohne deren Existenz und Wirkung zu leugnen (Cohen 1989; Clark 1990; Craib 1992).

Handelnde (soziale Akteure) sind gemäß der Strukturationstheorie mit Reflexionsmächtigkeit und Intentionalität ausgestattete menschliche Wesen. Sie wissen – trotz unbewusster Handlungsmotive – viel über sich, über ihr Handeln und die strukturellen Bedingungen ihres Handelns. Dieses Wissen ist ein „Wissen um Struktur“, das jedoch nur „dunkel“ ist. Es ist seinem Wesen nach *praktisch*: Es gründet in dem Vermögen, sich innerhalb der Routinen, den kontinuierlichen Praktiken des Lebens, zurechtzufinden (Giddens 1984). Mit den Konzepten des (handlungs)praktischen Wissens bzw. der (handlungs)praktischen Bewusstheit meint Giddens, dass die Akteure die Struktur des jeweiligen Kontextes, in dem sie in Interaktion treten, nicht oder zumindest nicht vollständig zu benennen vermögen. Struktur ist den Akteuren zwar im Geiste, d. h. in Form von Erinnerungsspuren (memory traces), gegenwärtig, allerdings meist nur in stillschweigender (tacit), dunkler, nicht bewusster oder implizit akzeptierter Form.

Nach Giddens ist die reflexive Steuerung des Handelns dennoch ein generelles Kennzeichen des Alltagshandelns. Die Akteure haben ein Verständnis oder Wissen um die Inhalte und Gründe des eigenen Handelns. Sie besitzen das Vermögen, ihr Handeln im Hinblick auf ihre Intentionen oder die intendierten Zwecke zu steuern. Die Akteure haben eine Art „theoretisches Verständnis“ für die Gründe ihres Handelns: „Ich mache das, weil ...“, „Sie macht das, um ...“. Nur wird dieses Wissen nicht immer diskursiv geäußert. Allerdings werden Fragen nach den Intentionen und Gründen des Handelns im Alltag selten aufgeworfen. Es sei denn, eine eigene oder die Verhaltensweise eines anderen Akteurs hat besonderes Kopfzerbrechen bereitet. Normalerweise, d. h. in Routinesituationen, ist allen an einer Interaktionssequenz beteiligten Personen klar, warum der eine oder andere in bestimmter Weise handelt. Fragen nach den Handlungsgründen sind dann überflüssig. Die Steuerung des Handelns richtet sich insofern nicht nur auf das eigene Verhalten, sondern auch das anderer. Akteure steuern nicht nur den Fluss ihrer Aktivitäten, sie erwarten dasselbe auch von anderen Akteuren. Darüber hinaus beziehen sie routinemäßig die sozialen und physischen Aspekte des Kontextes, in dem sie sich bewegen, in die eigene Handlungssteuerung ein (Giddens 1984).

Mit einem Beispiel lassen sich diese Überlegungen leicht verdeutlichen: Orte wie die Geschäftsräume einer Unternehmung sind nicht einfach Plätze, sondern Bezugsrahmen für Interaktion (Giddens 1984). Die Mitarbeiter einer Unternehmung wissen nicht nur, dass bestimmte Ziele verfolgt werden, dass arbeitsteilig vorgegangen wird und die eigene Arbeit an die anderer anschließt, sondern sie wissen zudem eine Menge darüber, was die institutionalisierte Identität eines Vorgesetzten, eines Kollegen, eines Kunden, eines Kreditgebers oder eines Wirtschaftsprüfers ausmacht. Dieses Wissen fließt in der Gesamtheit in die Kontrolle des eigenen Verhaltens ein.

Trotz der Intentionalität, der Reflexionsmächtigkeit und der (handlungs)praktischen Bewusstheit, die Giddens den Akteuren zubilligt, verweist er darauf, dass Handlungen, die durch die Bezugnahme auf Struktur ermöglicht werden, auch unbeabsichtigte Folgen haben. Diese Folgen können sich in systematischen Rückkopplungsprozessen als die unerkannten (nicht eingestandenen) Bedingungen weiteren Handelns – nämlich wiederum als Struktur – darstellen (Giddens 1984). Die Handlungen führen so zum dem, was Giddens als Rekursivität des sozialen Lebens bezeichnet. Dadurch, dass sich die Akteure in ihren routinierten Handlungen auf Struktur (als Medium) beziehen, reproduzieren sie zugleich diese Struktur (als Ergebnis ihrer Handlungen). Das heißt, dass die Akteure in ihrem und durch ihr Handeln die „strukturelle Objektivität“ ihres Lebenszusammenhangs produzieren und reproduzieren, ohne dass sie das Ergebnis ihres Handelns (Struktur) als solches intendieren, noch die zugrundeliegenden Prozesse immer und vollständig durchschauen.

Ein zentrales Argument von Giddens, mit dem er sich wesentlich von objektivistischen Theorieprogrammen absetzt, ist also, dass Struktur nicht als ein außerhalb des handelnden Subjekts wirkender Faktor das Handeln determiniert, sondern dass die rekursive Reproduktion sozialer Struktur deshalb erfolgt, weil sie in der (handlungs)praktischen Bewusstheit der Akteure repräsentiert ist und als Medium wirkt, an

dem Handeln orientiert ist. Handeln, das von Absichten geleitet ist. Insofern wirken Strukturen eben nicht hinter dem Rücken der Akteure.

## *3.2 Methodische Anforderungen*

### 3.2.1 Institutionelle Analyse und Analyse des strategischen Handelns

Die Analyse sozialer Praktiken soll nach Giddens über zwei methodische Vorgehensweisen erfolgen, von denen jede nur als eine einstweilige Einklammerung der jeweils anderen verstanden werden darf: zum einen die Analyse des strategischen Handelns und zum anderen die institutionelle Analyse.

In der Analyse des strategischen Handelns verschafft sich der Sozialwissenschaftler durch die verstehende Rekonstruktion der Handlungen der sozialen Akteure Zugang zu deren „Welt“, d. h. zu deren Handlungsgründen, Intentionen und Vorgehensweisen. Sie soll jedoch nicht damit enden. Vielmehr ist es das Ziel der Analyse des strategischen Handelns, den Prozess der Strukturierung sozialer Systeme und die Struktur sozialer Systeme zu thematisieren (Giddens 1984). In der Rekonstruktion des (handlungs)praktischen Wissens soll der Sozialwissenschaftler sich die Struktur sozialer Systeme, wie z. B. einer Gesellschaft oder einer Organisation, erschließen.

In der institutionellen Analyse sollen die Strukturen, die dem handelnden Subjekt nach Giddens undurchsichtig sind bzw. nicht benannt werden oder benannt werden können, aufgedeckt werden. Die Faktoren, denen gegenüber das Wissen der Akteure begrenzt ist, sollen aufgezeigt werden (Giddens 1984). Durch die institutionelle Analyse erhofft sich Giddens die Generierung theoretisch gehaltvollen, dem Laienwissen überlegenen sozialwissenschaftlichen Wissens. Erst durch die Strukturanalyse können die Sozialwissenschaften über das Wissen der Laien hinausgehen, können die „Gesetze des Sozialen“, die unter den Bedingungen der Begrenztheit des Wissens der Laienakteure gelten, aufgezeigt, hinterfragt und auch relativiert werden. Die Grauzonen der (handlungs)praktischen Bewusstheit können ausgeleuchtet und explizit gemacht werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass gemäß der Strukturationstheorie die methodische Annäherung des Sozialwissenschaftlers an sein Untersuchungsfeld und die Analyse dieses Feldes in zwei möglichen Verfahren erfolgt, wobei jeder einzelne Schritt nur als eine methodische Einklammerung des jeweils anderen gesehen werden darf. Strategische und institutionelle Analyse sind als miteinander in Wechselbeziehung stehend zu betrachten (Giddens 1979).

Wir werden im Folgenden versuchen, das im Rahmen der Strukturationstheorie vorgeschlagene methodische Vorgehen durch die Bezugnahme auf weitere theoretische Konzepte und durch die Diskussion spezifischer Erhebungsinstrumente, die sich im Rahmen der interkulturell vergleichenden Managementforschung anbieten, anzureichern.

### 3.2.2 Institutionelle Analyse

Ein theoretisches Konzept, das eine international vergleichende institutionelle Analyse ermöglicht, ist das Konzept der National Business Systems von Whitley (1992). Trotz aller Kritik (siehe insbesondere Lane 1994; 1995; Mueller/Loveridge 1997; Scott 1995) stellt das Modell von Whitley einen nützlichen Rahmen für die vergleichende Analyse der wechselseitigen Durchdringung von Institutionen und Unternehmen dar.

Der Ausgangspunkt des National-Business-System-Modells ist die Festlegung des „Business Systems“ als Einheit zur vergleichenden Analyse von erwerbswirtschaftlichen Organisationen in unterschiedlichen kulturellen und institutionellen Kontexten. Whitley identifiziert drei zentrale Bestandteile von Business Systems: die Charakteristika von Unternehmen als ökonomische Akteure, die Struktur der Marktbeziehungen zwischen ökonomischen Akteuren und die Kontroll- und Koordinationssysteme innerhalb von Unternehmen.

In der Analyse der Unternehmen werden die jeweils realisierten Formen der Koordination und Kontrolle von Ressourcen betrachtet. So wird zum Beispiel untersucht, inwieweit Business Systems von großen privaten Firmen dominiert werden, deren Führung von den Anteilseignern an Manager delegiert wird, die weitgehend autonom handeln können. Darüber hinaus wird das Ausmaß der Spezialisierung oder Diversifikation von Unternehmen, deren Wachstumsstrategien und das Ausmaß der Internalisierung von Risiken, bspw. durch Diversifikation, bzw. das Ausmaß der Externalisierung der Risiken durch Risikoteilung mit Zulieferern, Banken und Arbeitnehmern analysiert.

In der Untersuchung der Struktur der Marktbeziehungen zwischen ökonomischen Akteuren steht das Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz zwischen diesen Akteuren im Vordergrund. Die wichtigste Frage dabei ist, inwieweit ökonomische Akteure isoliert und autonom handeln oder in wechselseitige Beziehungen eingebunden sind.

Die Analyse der Kontroll- und Koordinationssysteme innerhalb von Unternehmen bezieht sich insbesondere auf die Arbeitsorganisation, die Aufgaben, Qualifikationen, Fähigkeiten und Rollen von Führungskräften und Arbeitnehmern und die wechselseitigen Beziehungen zwischen diesen Systemen. Zudem werden die Beschäftigungsstrategien und die Art der Arbeitsbeziehungen (industrial relations) der Unternehmen untersucht.

Whitley argumentiert, dass unterschiedliche Ausprägungen der drei Elemente zu verschiedenen Business Systems führen. Da es jedoch enge Zusammenhänge zwischen den Merkmalen innerhalb und zwischen den drei Komponenten gibt, ist nur eine begrenzte Zahl von verschiedenen Business Systems möglich. Allerdings ist das Business System, das sich in einer institutionellen Umwelt etabliert, von der Kombination der dominanten Institutionen in dieser Umwelt abhängig.

Whitley unterscheidet zwischen Institutionen, die im Hintergrund wirken (background institutions), und solchen, die im Vordergrund wirken (proximate institutions). Erstere bilden die Basis des *Aufbaus* aller ökonomischen Systeme und sind Grundlage der Industrialisierung und der Entwicklung moderner Marktwirtschaften. Sie strukturieren die Muster des Vertrauens, der Kooperation, der Identität und der Unterordnung und werden insbesondere durch die Familie, religiöse Organisationen und das Bildungssystem reproduziert. Letztere sind Produkte des Industrialisierungsprozesses. Sie haben sich zusammen mit der Herausbildung des modernen Staates entwickelt. Sie bilden die Umwelt von Organisationen, in der Transaktionen abgewickelt werden. Die wichtigsten Institutionen sind der Staat selbst, das Rechtssystem, das politische System, das Finanzsystem, das System des Arbeitsmarktes und der Arbeitsbeziehungen sowie das allgemeine und berufsbezogene Ausbildungssystem. Dabei wird der Staat als die zentrale Institution gesehen, die das Business System gestaltet hat und weiterhin gestaltet. Der Staat setzt die dominanten Charakteristika eines Business Systems und die Randbedingungen für die möglichen Beziehungen innerhalb der Business Systems. Der Staat sichert den Bestand der weiteren, im Vordergrund wirkenden Institutionen und wirkt als Regulator zwischen diesen.

Whitley betont auch die Unterschiede zwischen verschiedenen National Business Systems hinsichtlich des Zusammenhalts der Institutionen, der Integration und Kohäsion der einzelnen Business Systems. Er hebt insbesondere die Unterschiede im Ausmaß der Einbettung von Organisationen in ein National Business System deutlich hervor. Diese Unterschiede haben Implikationen, inwieweit Unternehmen ihre Strukturen, Strategien und Praktiken entsprechend dem allgemeinen Muster des Business Systems gestalten müssen bzw. inwieweit sie neue Ideen und Praktiken entwickeln und umsetzen können.

Das National-Business-System-Modell bietet also ein umfassendes Konzept zum internationalen Vergleich von Organisationen und zur international vergleichenden institutionellen Analyse. Es setzt auf einem relativ hohen Abstraktionsniveau an, das deshalb nicht ausschließt, dass es Unterschiede innerhalb von Systemen gibt, z. B. auf regionaler oder sektoraler Ebene.

Das Konzept wird vor allem wegen seiner funktionalistischen und systemischen Ausrichtung kritisiert. So bemängelt Lane (1995), dass das Modell vor allem die Reproduktion und die Trägheit von Institutionen betont und den Konflikt zwischen institutionalisierten Elementen und Änderungen von Institutionen vernachlässigt. Whitley argumentiert nämlich, dass Änderungen in National Business Systems primär durch externe Ereignisse, wie z. B. Kriege, ausgelöst werden. Obwohl Whitley in seinem Konzept Handlungen von Akteuren nicht völlig vernachlässigt, räumt er den Akteuren nicht genügend Spielraum ein, durch ihre Handlungen die Parameter des National Business Systems zu ändern (siehe Lane 1994; Mueller/Loveridge 1997). Lane (1994) sieht Änderungen nicht nur durch externe Ereignisse verursacht, sondern auch als Ergebnis der aktiven Handlungen von Akteuren im Business System. Diese müssen als Versuche, das jeweilige National Business System durch strategisches Verhalten zu ändern, interpretiert werden. Sie betont allerdings, dass Änderungen insbeson-

dere dann hervorgebracht werden, wenn externe Ereignisse die Machtverhältnisse zwischen den Akteuren verschieben könnten.

Trotz dieser Probleme bietet das National-Business-Systems-Konzept eine Basis für eine vergleichende institutionelle Analyse. So können durch den Vergleich der zentralen Komponenten der Business Systems und des institutionellen Rahmens Unterschiede in den Praktiken des Managements in verschiedenen Ländern analysiert und erklärt werden. Das National-Business-Systems-Modell ermöglicht es bspw., den Einfluss der Arbeitsbeziehungen (industrial relations) auf die Ausgestaltung von Kontroll- und Koordinationssystemen innerhalb von Unternehmen zu analysieren, um die bestehenden Unterschiede zwischen den Prozessen des Personalmanagements in verschiedenen Ländern zu erklären. So zeigt Lawrence (1991), dass in Deutschland aufgrund der Tarifverhandlungen auf Industrieebene und der betrieblichen Mitbestimmung der Prozess des Personalmanagements viele legalistische und reaktive Züge aufweist, während in Großbritannien die Institutionen der Arbeitsbeziehungen (industrial relations) auf informellen Regeln basieren und insofern eine Vielzahl von möglichen Personalpraktiken zulassen.

Die Bedeutung von Institutionen ist jedoch nicht nur bei der institutionellen Analyse sozialer Praktiken in der interkulturell vergleichenden Managementforschung zu berücksichtigen, sondern auch bei der Auswahl von Forschungsfeldern. Das Ziel, vergleichbare Unternehmen in verschiedenen Ländern zu finden, könnte sich nicht nur als unerreichbar herausstellen, sondern auch die Gefahr bergen, für das jeweilige National Business System atypische Unternehmen auszusuchen. Die Suche nach Unternehmen in verschiedenen Ländern mit gleichem Alter, ähnlichen Strukturen und Strategien vernachlässigt, dass diese Faktoren auch vom Business System und den Institutionen geprägt sind, in die Unternehmen eingebettet sind (Ferner 1997). Ähnliches gilt für die Auswahl von zu untersuchenden Stellen im Management. Die Allokation von Aufgaben zu Arbeitsstellen wird ebenfalls von den Komponenten des jeweiligen Business Systems und den dieses umfassenden Institutionen beeinflusst (Stewart et al. 1994).

### 3.2.3 Strategische Analyse

Anders als im vorausgegangenen Abschnitt werden wir hier weniger auf ergänzende theoretische Konzepte, sondern vor allem auf Erhebungsinstrumente verweisen, die für die Analyse sozialer Praktiken im Management von besonderer Bedeutung erscheinen: Verhaltensbeobachtungen und Interviews.

Verhaltensbeobachtungen nehmen seit jeher in der empirischen Managementforschung eine bedeutende Stellung ein. Sie wurden in unterschiedlichen Varianten und Kombinationen eingesetzt: Selbst- oder Fremdbeobachtung, kontinuierliche oder stichprobenartige Beobachtung, strukturierte, teil- oder unstrukturierte Beobachtung (siehe zusammenfassend Walgenbach 1994). Für die Analyse der dem Management zugrunde liegenden sozialen Praktiken bieten die Selbstbeobachtung und Formen der strukturierten Beobachtung, d. h. einer Beobachtung, die ausschließlich auf vorab de-

finierten Aktivitätskategorien basiert, keine geeignete Basis. Bei der Selbstbeobachtung ist es eher unwahrscheinlich, dass die den Handelnden „dunklen“ Momente von Strukturen, auf die sie sich in ihrem Handeln beziehen, thematisiert werden. Strukturierte Beobachtungsmethoden setzen voraus, dass die Strukturen, auf die sich die Handelnden beziehen, bereits bekannt sind. Diese Methoden bieten sich insofern eher für die Überprüfung von Hypothesen an.

Eine geeignetere Basis scheint die teil- oder unstrukturierte Fremdbeobachtung zu bieten, die kontinuierlich oder stichprobenartig erfolgen kann. Sie bietet die Möglichkeit, während oder im Anschluss an bestimmte Aktivitäten, nach Ende eines Arbeitstages oder nach einer längeren Beobachtungsperiode Fragen nach den Handlungsgründen von Managern aufzuwerfen. Das „theoretische Verständnis“ für die Gründe des Handelns, das handlungspraktische Wissen, das in der Regel nicht expliziert wird, weil den an einer Interaktionssequenz Beteiligten klar ist, warum sie (bzw. die anderen) in einer bestimmten Weise handeln, wird – eine entsprechende Bereitschaft bei den Beobachteten vorausgesetzt – in ein diskursives Wissen überführt. In der Artikulation von Handlungsgründen aber wird die Bezugnahme auf Strukturen deutlich. Diese kann dann – abermals eine entsprechende Bereitschaft vorausgesetzt – tiefer gehend thematisiert werden.

Der Beobachtungszeitraum sollte jedoch nicht zu kurz angesetzt werden. Es benötigt einerseits einige Zeit, bis das Außergewöhnliche der Beobachtungssituation für den Beobachteten und sein Umfeld zu einer „Normalität“ geworden ist, andererseits muss der Beobachtende ein allgemeines Verständnis für das Aufgabenfeld eines Managers entwickeln. Bei jeder Aktivität nach den Handlungsgründen und den Bezügen des Handelns zu fragen, ist einerseits dem Beobachteten nicht zumutbar – er oder sie muss ein bestimmtes Arbeitspensum absolvieren – und führt andererseits dazu, dass das beobachtete Verhalten nicht repräsentativ für das übliche Arbeitsverhalten eines Managers sein dürfte. In interkulturell vergleichenden Studien bietet sich die gemeinsame Beobachtung eines Managers durch zwei Forscher mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund an. Allerdings dürfte sich diese Form der Beobachtung i. d. R. nur für einen sehr begrenzten Zeitraum durchführen lassen.<sup>1</sup> Sie bietet jedoch den Vorteil, dass dem „kulturfremden“ Forscher soziale Praktiken auffallen können, die dem anderen selbstverständlich erscheinen und insofern nicht thematisiert werden. In Diskussionen unter den Forschenden und in Gesprächen mit den Beobachteten lassen sich dann weitere strukturelle Elemente, auf die sich die Handelnden beziehen, aufdecken.

---

<sup>1</sup> Allerdings scheint es auch hier kulturelle Unterschiede zu geben. In der Studie von Stewart et al. (1994) zeigte sich beispielsweise, dass die deutschen mittleren Manager, die generell der Verhaltensbeobachtung nicht so offen gegenüberstanden wie die britischen, sich gegenüber der Beobachtung durch zwei Forscher sehr skeptisch äußerten. Die britischen mittleren Manager hingegen zeigten sich auch für diese Form der Beobachtung offen, weil – wie sie sagten – die Aufmerksamkeit, die ihnen zukomme, ihre Bedeutung signalisiere.



Interviews werden in der Managementforschung häufig als Ergänzung zu Verhaltensbeobachtungen eingesetzt, da sie es im besonderen Maße ermöglichen, den Kontext des Managements und die subjektiven Gründe des Handelns der Manager systematisch und detailliert zu erfassen. Wie bei Beobachtung gibt es verschiedene Varianten von Interviews: strukturierte oder unstrukturierte, standardisierte oder nicht standardisierte Interviews, geschlossene oder offene Fragen, die je nach Ziel des Interviews eingesetzt werden können (siehe zusammenfassend Atteslander/Kopp 1995).

Eine besondere Herausforderung beim Einsatz von Interviews in interkulturell vergleichenden Studien ist die Sprache. Denn Sprache ist nicht nur ein Medium, durch das Konzepte kommuniziert werden, sondern sie spiegelt Kultur, Institutionen, Werte und Ideologien wider, so dass die Herangehensweise an Themen sowie Interpretationen jeweils unterschiedlich ausfallen (Lisle 1985; Hantrais/Mangen 1996). Letzteres betrifft nicht nur Untersuchungen, in denen Interviews als Erhebungsinstrument genutzt werden, sondern alle interkulturell vergleichenden Studien. Allerdings hat dieser Umstand besondere Implikationen im Hinblick auf die Konzipierung von Interviewleitfäden und Fragebogen sowie für die Durchführung der Interviews und die Analyse der erhobenen Daten. An die sprachlichen Fähigkeiten von Forschern werden insofern hohe Anforderungen gestellt. Ähnlich wie Beobachtungen bietet die Durchführung und Auswertung von Interviews durch Forscher mit unterschiedlicher Muttersprache und kultureller Herkunft den Vorteil, dass eventuelle sprachliche Missverständnisse bei Interviews behoben werden können.

#### ***4. Forschungsfelder***

Empirische Untersuchungen, deren Fokus auf die sozialen Praktiken im Management gerichtet ist, sind bisher nur in Ansätzen durchgeführt worden (Walgenbach/Kieser 1995; Walgenbach 1994). Es bedarf hier einiger Folgestudien, die sich noch strenger das oben beschriebene konzeptionelle und methodische Instrumentarium zu Nutzen machen, um zu überprüfen, ob die in den oben angeführten Studien vorgelegten Befunde generelle Gültigkeit besitzen bzw. noch Gültigkeit besitzen. Denn insbesondere vor dem Hintergrund der Managementkonzepte, wie bspw. Lean Management, Shareholder-Value und die mit diesem Konzept verbundenen Anreizsysteme sowie Business Process Reengineering, die in den letzten zehn Jahren in einer Vielzahl von Unternehmen umgesetzt worden sind, ist nicht auszuschließen, dass die Praktiken im Management eine Veränderung erfahren haben. Es sollte dabei allerdings nicht außer Acht gelassen werden, dass solche Konzepte, die universell anwendbar scheinen und u. a. durch Unternehmensberater, Universitäten, Managementtextbücher und multinationale Unternehmen global verbreitet werden, ihren Ursprung auch in bestimmten Business Systems und insofern in einem spezifisch nationalen institutionellen Rahmen haben (vgl. Smith/Meiksins 1995; Lane 1997). Vor dem Hintergrund der zunehmend weltweiten und nahezu zeitgleichen Umsetzung solcher Managementkonzepte erscheinen Untersuchungen, inwieweit bisher bestehende und auf kulturelle Einflussfaktoren zurückzuführende Unterschiede zwischen Managementpraktiken in verschiedenen Ländern verschwinden bzw. wie solche Konzepte durch die Aus-

prägung von verschiedenen Business Systems und institutionellen Rahmenbedingungen jeweils anders interpretiert und adaptiert werden, von besonderer Relevanz (zu Shareholder-Value siehe z. B. Ferner/Quintanilla 1998). Darüber hinaus bedarf insbesondere vor dem Hintergrund der verstärkten Prozessorientierung in den Unternehmen die horizontale Dimension der Arbeitsaktivitäten, d. h. die Art und Form der Zusammenarbeit mit Kollegen, der Aufmerksamkeit. Diese Dimension der Arbeit von Managern wurde bisher nur in sehr wenigen Studien tiefer gehend untersucht (eine Ausnahme stellt die Studie von Sayles 1964 dar), so dass hier ein grundsätzlicher Forschungsbedarf besteht.

## ***Literatur***

- Atteslander, P./Kopp, M. (1995): Befragung. In: E. Roth (Hrsg.) Sozialwissenschaftliche Methoden: Lehr und Handbuch für Forschung und Praxis. München: 146-174.
- Burns, T. (1954): The directions of activity and communication in a departmental executive group – a quantitative study in a British factory with a self-recording technique. In: Human Relations 7: 73-97.
- Cohen, I.J. (1989): Structuration Theory. Anthony Giddens and the Constitution of Social Life. New York.
- Child, J./Kieser, A. (1979): Organizational and managerial roles in British and West German companies. An examination of the culture-free thesis. In: Lammers, C.J./Hickson, D.J. (Hrsg.): Organizations Alike and Unlike – International and Interinstitutional Studies in the Sociology of Organizations. London: 251-271.
- Clark, J. (1990): Anthony Giddens, sociology and modern social theory. In: Clark, J./Modgil, C./Modgil, S. (Hrsg.): Anthony Giddens – Consensus and Controversy. London: 21-27.
- Craib, I. (1992): Anthony Giddens. London.
- Dalton, M. (1959): Men Who Manage. New York.
- Eberwein, W./Tholen, J. (1992): Managermentalität: Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik. Frankfurt am Main.
- Eberwein, W./Tholen, J. (1993): Euro-Manager or Splendid Isolation? International Management – An Anglo-German Comparison. Berlin.
- Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (2000): Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München.
- Ferner, A. (1997): Country-of-origin effects and HRM in multinational companies, Human Resource Management Journal, 7,1: 19-37.
- Ferner, A./Quintanilla, J. (1998): Multinationals, National Identity and the Management of HRM: Anglo-Saxonisation and its Limits. In: International Journal of Human Resource Management, 9, 4: 710-731.
- Giddens, A. (1979): Central Problems in Social Theory. London.
- Giddens, A. (1984): The Constitution of Society – Outline of the Theory of Structuration. Oxford.

- Hemphill, J.K. (1960): Job descriptions for executives. In: Harvard Business Review 37 (5): 55-67.
- Hannaway, J. (1989): Managers Managing: The Workings of an Administrative System. Oxford.
- Hantrais, L. and Mangan, S. (1996): Method and Management of Cross-National Social Research. In: L. Hantrais and S. Mangan (eds.) Cross-National Research Methods in the Social Sciences. London: 1-12.
- Kieser, A./Walgenbach, P. (1993): Arbeitsaktivitäten mittlerer Manager in Deutschland und Großbritannien – Ein empirischer Vergleich. In: ZEW – Wirtschaftsanalysen 1: 516-533.
- Kotter, J.P. (1982): The General Managers. New York.
- Lane, C. (1994): Industrial Order and the Transformation of Industrial Relations: Britain, Germany and France. In: R. Hyman/A. Ferner (Hrsg.) New Frontiers in European Industrial Relations. Oxford: 167-195.
- Lane, C. (1995): Industry and Society in Europe. Stability and Change in Britain, Germany and France. Aldershot.
- Lane, C. (1997): The Governance of Interfirm Relations in Britain and Germany: Societal or Dominance Effects? In: R. Whitley/P.H. Kristensen (Hrsg.) Governance at Work. The Social Regulation of Economic Relations. Oxford: 62-85.
- Lawrence, P. (1991): The Personnel Function. An Anglo-German Comparison. In: C. Brewster and S. Tyson (Hrsg.) International Comparisons in Human Resource Management. London: 131-144.
- Lisle, E. (1985): Validation in the Social Sciences by International Comparison. In: Cross National Research Papers 1,1: 11-28.
- Luthans, F./Rosenkrantz, S.A./Hennessey, H.W. (1985): What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. In: Journal of Applied Behavioral Science 21: 255-270.
- Mintzberg, H. (1973): The Nature of Managerial Work. New York.
- Müller-Böling, D./Ramme, I. (1990): Informations- und Kommunikationstechniken für Führungskräfte – Top-Manager zwischen Technikeuphorie und Tastaturphobie. München.
- Mueller, F. and Loveridge, R. (1997): Institutional, Sectoral and Corporate Dynamics in the Creation of Global Supply Chains. In: R. Whitley/P. Kristensen (Hrsg.) Governance at Work. The Social Regulation of Economic Relations. Oxford: 139-157.
- Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A. (1997): Organisation als reflexive Strukturierung. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation - Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: 315-359.
- Reed, M.I. (1984): Management as a social practice. In: Journal of Management Studies 21: 273-285.
- Reed, M.I. (1989): The Sociology of Management. New York.
- Sayles, L.R. (1964): Managerial Behavior – Administration in Complex Organizations. New York.
- Schienstock, G. (1991a): Managementsoziologie – eine Desiderat der Industriesoziologie? In: Soziale Welt 42: 249-370.
- Schienstock, G. (1991b): Struktur, Politik oder soziale Praxis – Perspektiven einer soziologischen Theorie des Managements. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 16: 27-40.
- Schienstock, G. (1993): Soziologie des Managements: Eine Prozeßperspektive. In: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 3, Berlin: 271-308.

- Schirmer, F. (1991) Aktivitäten von Managern: Ein kritischer Review über 40 Jahre „Work Activity“-Forschung. In: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 1. Berlin.
- Schirmer, F. (1992): Arbeitsverhalten von Managern – Bestandsaufnahme, Kritik und Weiterentwicklung der Aktivitätsforschung. Wiesbaden.
- Scott, W.R. (1995): Institutions and Organizations. California.
- Smith, C./Meiksins, P. (1995): System, Society and Dominance Effects in Cross-national Organizational Analysis. In: Work, Employment and Society, 9: 241-68
- Snyder, N.H./Glueck, W.F. (1980): How managers plan – the analysis of managers' activities. In: Long Range Planning 13: 70-76.
- Staehle, W.H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. A., München.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1993): Management. Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 3. A., Wiesbaden.
- Stewart, R. (1967): Managers and Their Jobs: A Study of the Similarities and Differences in the Ways Managers Spend Their Time. London.
- Stewart, R. (1976): Contrasts in Management – A Study of Different Types of Managers' Jobs: Their Demands and Choices. Maidenhead.
- Stewart, R. (1982): Choices for the Manager. Englewood Cliffs, NJ.
- Stewart, R./Barsoux, J.-L./Kieser, A./Ganter, H.-D./Walgenbach, P. (1994): Managing in Britain and Germany. London.
- Tornow, W.W./Pinto, P.R. (1976): The development of a managerial job taxonomy: A system for describing, classifying, and evaluating executive positions. In: Journal of Applied Psychology 61: 410-418.
- Torrington, D./Weightman, J. (1982): Technical atrophy in middle management. In: Journal of General Management 7: 5-17.
- Torrington, D./Weightman, J. (1987): Middle management work. In: Journal of General Management 13: 74-89.
- Walgenbach, P. (1993): Mittlere Manager. In: Ganter, H.-D./Schienstock, G. (Hrsg.): Management aus soziologischer Sicht – Unternehmensführung, Industrie- und Organisationssoziologie. Wiesbaden: 190-215.
- Walgenbach, P. (1994): Mittleres Management – Aufgaben, Funktionen, Arbeitsverhalten. Wiesbaden.
- Walgenbach, P. (1999): Giddens' Theorie der Strukturierung. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisations-theorien. 3. A., Stuttgart: 355-375.
- Walgenbach, P./Kieser, A. (1995): Mittlere Manager in Deutschland und Großbritannien. In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 5. Berlin: 259-309.
- Whitley, R. (1992): Societies, Firms and Markets: the Social Structuring of Business Systems. In: Whitley, R. (Hrsg.): European Business Systems. Firms and Markets in their National Contexts. London: 5-45.
- Willmott, H. (1984): Images and ideals of managerial work. A critical examination of conceptual and empirical accounts. In: Journal of Management Studies 21: 348-368.
- Willmott, H. (1987): Studying managerial work: A critique and proposal. In: Journal of Management Studies 24: 249-270.

# Die Spitzenmanager der internationalen Großkonzerne als Kern einer neuen „Weltklasse“?\*

Michael Hartmann

## 1. Einleitung

Das Jahr 1999 hat alle bisherigen Rekorde hinsichtlich des Umfangs grenzüberschreitender Fusionen und Übernahmen bei weitem übertroffen. Nach Schätzungen der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG ist das finanzielle Volumen verglichen mit 1998 als dem bisherigen Rekordjahr um 47% auf 798 Mrd. \$ gestiegen, die UNCTAD kommt sogar auf eine Größenordnung von 865 Mrd. \$. Diese Zahlen dürften 2000 noch einmal deutlich gesteigert werden, wenn man berücksichtigt, dass allein die Übernahme von Mannesmann durch Vodafone 188 Mrd. \$ gekostet hat.

Die rasch voranschreitende Internationalisierung der Wirtschaft hat in der öffentlichen wie in der wissenschaftlichen Diskussion die Frage aufgeworfen, wie sich dieser Prozess auf das Topmanagement bzw. die Wirtschaftselite auswirkt. In den Wirtschaftswissenschaften sind in den letzten Jahren zahlreiche Bücher und Aufsätze zur Problematik des Cross-national-management veröffentlicht worden. Sie setzen sich zumeist mit den praktischen Schwierigkeiten auseinander, die die Zusammenarbeit von Managern verschiedener Nationalitäten aufgrund ihres unterschiedlichen kulturellen Hintergrunds aufwirft, und skizzieren mögliche Lösungswege. Welche Konsequenzen die Internationalisierung für die jeweiligen nationalen Wirtschaftseliten hat, interessiert aber so gut wie niemand.

In der Soziologie sieht es diesbezüglich nicht viel besser aus. Zwar wird der Globalisierung und ihren Folgen für die Gesellschaft eine Vielzahl von Veröffentlichungen gewidmet, eventuelle Veränderungen in der Struktur der gesellschaftlichen Elite oder der Bourgeoisie bleiben in der Regel aber außerhalb des Blickfelds. Die vergleichsweise wenigen Analysen, die sich überhaupt mit den Wirtschaftseliten der verschiedenen Länder befassen, beinhalten, soweit sie übernational ausgerichtet sind, so gut wie immer nur einen einfachen Vergleich dieser Eliten. Die Frage nach einer eventu-

---

\* Dieser Beitrag stellt eine stark überarbeitete Fassung (d.h. der Text wurde zunächst um ca. die Hälfte gekürzt und der verbleibende Teil dann durch neuere Forschungsergebnisse wieder um ca. 50% erweitert sowie in einer Reihe von Details verändert und aktualisiert) meines in Heft 1/99 des „Leviathan“ erschienenen Aufsatzes „Auf dem Weg zur transnationalen Bourgeoisie? Die Internationalisierung der Wirtschaft und die Internationalität der Spitzenmanager Deutschlands, Frankreichs, Großbritanniens und der USA“ dar.

ellen Verschmelzung zu einer transnationalen Elite oder Bourgeoisie wird nicht gestellt<sup>1</sup>.

Im Mai 2000 ist in den USA ein vielbeachtetes Buch über die Fusion von Daimler-Benz und Chrysler erschienen. Die Wirtschaftsjournalisten Bill Vlasic und Bradley A. Stertz kommen darin zu dem Schluß, es habe sich bei dem Zusammenschluss beider Unternehmen nicht um einen „merger of equals“ gehandelt, sondern um die Übernahme eines US-Konzerns durch einen deutschen. Daimler-Benz „took control over an American icon“. Diese Einstellung ist charakteristisch für die USA. Dort gilt DaimlerChrysler mittlerweile als ein im Kern deutsches Unternehmen mit deutschem Topmanagement, und Jürgen Schrempps ein halbes Jahr später geführtes Interview mit der Financial Times bestätigt diesen Eindruck ebenso wie die im November erfolgte Ablösung des Präsidenten der Chrysler Group, James P. Holden, durch den Daimler-Mann Dieter Zetsche, bislang im Vorstand für die Nutzfahrzeuge zuständig.

Die Entwicklung bei DaimlerChrysler ist symptomatisch für viele grenzüberschreitende Fusionen. Wird zunächst von allen Beteiligten auf die Internationalität des Unternehmens und seiner Spitzenmanager hingewiesen, zeigt sich schon nach relativ kurzer Zeit ein ganz anderes Bild. Der neue Konzern und vor allem das Topmanagement weisen eine eindeutig nationale Prägung auf.

Rosabeth Moss Kanter, die in ihrem neuesten Buch „Weltklasse“ von einer Verschmelzung der Managementkulturen im Topmanagement zu einer „Weltkultur des Managements“ und der Herausbildung einer globalen Elite aus Topmanagern als Spitze einer neuen „Weltklasse“ spricht (Kanter 1997: 93ff.), scheint also ebenso falsch zu liegen wie Jane Marceau, die bereits ein Jahrzehnt zuvor in ihrer Untersuchung über die Absolventen der renommierten Business School INSEAD von der Entstehung einer „international business class“ spricht (Marceau 1989a, 1989b).

Kanter, die die Bildung einer neuen Weltklasse von Managern mit den Vorteilen, die sich für die von solchen Führungskräften geleiteten Unternehmen in der weltweiten Konkurrenz ergeben, begründet, skizziert diese neue Weltklasse folgendermaßen: ihre Mitglieder seien „nicht nur kosmopolitisch ausgerichtet, sie sind auch sehr eng miteinander verbunden“ (Kanter 1995: 99). Auf der Basis von Firmenallianzen, Joint-Ventures, gegenseitigem Aktienbesitz oder Mitarbeiteraustausch entstünden Netzwerke von kosmopolitischen Managern, die ein gemeinsames Vokabular, gemeinsame Werkzeuge und Systeme sowie den Wissenstransfer förderten. Um solche Per-

---

<sup>1</sup> Dies gilt auch für Arbeiten, die sich (methodisch unterschiedlich orientiert) sehr genau mit den Wirtschaftseliten verschiedener Länder beschäftigen (Hartmann 1996, 1997a, 1998; Windolf 1994, 1997). So analysiert Windolf (1997) zwar sehr detailliert die jeweils nationalen Netzwerke der Spitzenmanager der 700 bzw. 500 größten Unternehmen Deutschlands und Großbritanniens, die zweifelsohne ebenfalls existierenden Verbindungen zwischen Topmanagern beider Länder über die nationalen Grenzen hinweg bleiben jedoch vollkommen unberücksichtigt.

sonen aus einer Branche oder einer Ethnie gruppiert, würden die Netzwerke dann ausgebaut, und es bilde sich dabei eine „Globale Elite“ an der Spitze dieser Weltklasse heraus, die aus einander gut bekannten, die Konzernsprachen ihrer Kollegen beherrschenden und international auch politisch sehr einflussreichen Spitzenmanagern bestehe (Kanter 1996: 98ff.).

Marceau, deren Buch bezeichnenderweise den Untertitel „The making of an international business élite“ hat, stützt ihre These von der Herausbildung einer „international business class“ auf die Ergebnisse einer Erhebung unter über 2.000 Absolventen (aus 12 Ländern) der ältesten und wohl auch renommiertesten europäischen Business-School, des INSEAD in Fontainebleau. Dabei gelangt sie zu dem Schluß, dass sich durch die Internationalisierung des Geschäfts die Rekrutierungsmuster für die Manager verändert hätten und die Söhne der jeweiligen nationalen Bourgeoisien darauf mit dem Besuch von international ausgerichteten Business-Schools reagierten. Dort erlernten sie dann nicht nur neue Managementtechniken, um ihre alten Führungspositionen in den nationalen Wirtschaften unter den veränderten Bedingungen zu sichern, sondern sie würden darüber hinaus (zumindest auf europäischer Ebene) auch zum Kern einer „international business élite“ geformt, die seit den 70er Jahren im Entstehen begriffen sei und ihre Stellung in den 90ern nach der Einführung des gemeinsamen Markts in Europa konsolidieren werde. Die alten Bourgeoisien würden auf diesem Wege in eine neue internationale Bourgeoisie transformiert (Marceau 1989a: 203ff.; 1989b: 194, 208).

Im folgenden soll im wesentlichen anhand der Rekrutierung und der Karriereverläufe der Vorstandsvorsitzenden, PDG, Chairmen und CEO der 100 größten deutschen, französischen, britischen und US-amerikanischen Muttergesellschaften des Jahres 1995 sowie der im selben Jahr zu den 100 größten Unternehmen der jeweiligen Länder zählenden Tochtergesellschaften ausländischer Konzerne in diesen vier Ländern der Frage nachgegangen werden, ob von einer solchen internationalen „business class“ oder Bourgeoisie (zumindest in deutlichen Ansätzen) bereits gesprochen werden kann und, falls ja, wie weit der Prozess ihrer Bildung inzwischen vorangeschritten ist. Die empirische Basis der Analyse bilden die Ergebnisse mehrerer Forschungsvorhaben über Topmanager, in deren Verlauf nicht nur Intensivinterviews über die Rekrutierung deutscher Spitzenmanager geführt, sondern auch umfassende biographische Informationen über den genannten Personenkreis recherchiert worden sind.

## ***2. National oder international – Die Besetzung von Spitzenpositionen in den Großunternehmen***

Angesichts der rasanten Internationalisierung der Wirtschaft und der drastisch gestiegenen Anzahl grenzüberschreitender Unternehmenszusammenschlüsse liegt die Vermutung nahe, dass sich auch in den obersten Führungsetagen der international tätigen Großkonzerne spürbare Veränderungen vollzogen haben, nationale Rekrutierungsmuster zunehmend von internationalen ersetzt werden.

Wirft man einen Blick auf die 100 größten deutschen, französischen, britischen und US-amerikanischen Unternehmen, so erweist sich diese Vermutung allerdings als bislang nicht zutreffend. Die Positionen der Vorstandsvorsitzenden, PDG, Chairmen und CEO<sup>2</sup> werden nach wie vor zu einem sehr geringen Teil von Ausländern besetzt, und der Anteil der Topmanager mit mindestens einjähriger Auslandserfahrung liegt gerade einmal zwischen 7% und 17% (s. Tabelle 1).

Tabelle 1: Die Internationalität der Vorstandsvorsitzenden, PDG, Chairmen und CEO der 100 größten deutschen, französischen, britischen und US-amerikanischen Konzerne 1995\*

	Deutschland	Frankreich	Großbritannien	USA
Ausländer als Vorstandsvorsitzende etc.	2	2	7	3
Einheimische Vorstandsvorsitzende etc., davon:	95**	98	93	97
Studium im Ausland	15	13	12	2
Längere Berufstätigkeit im Ausland (mehr als 1 Jahr)	14	6	14	7
Kürzere Berufstätigkeit im Ausland (6 Monate bis 1 Jahr)	5	5	2	0
Auslandserfahrung insg.	25	21	25	7
Längere Auslandserfahrung (mehr als 1 Jahr Studium oder Berufstätigkeit)	16	13	16	7

\* Es werden hier nur die jeweils einheimischen Konzerne betrachtet, nicht die Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen, selbst wenn sie nach ihrem Umsatz zu den 100 größten Firmen des Landes zählen sollten.

\*\* In drei Unternehmen gibt es keinen Vorstandsvorsitzenden oder Vorstandssprecher.

Die Ausländer, die es bis an die Spitze eines Großunternehmens geschafft haben, stammen dabei vielfach noch aus Ländern, die demselben Kulturkreis angehören. Dies gilt vor allem für Großbritannien, wo von den sieben Ausländern unter den Chairmen sechs aus ehemaligen britischen Kolonien stammen. Außerdem sind seit 1995 die beiden einzigen „echten“ Ausländer in den deutschen und den US-Konzernen ausgeschieden, der Deutsche Eckard Pfeiffer bei Compaq und der Italiener Guisepe de Vita bei Schering.

<sup>2</sup> Unter ihnen befindet sich im übrigen keine einzige Frau, so dass im folgenden grammatikalisch auch nur die männliche Form verwendet wird.



Was nun die Internationalität der „einheimischen“ Topmanager betrifft, so fällt diese ausgesprochen dürftig aus. Das gilt in besonderem Maße für die US-amerikanischen CEO. Ganze zwei von 97 haben im Ausland studiert und auch nur ganze sechs für längere Zeit außerhalb der USA gearbeitet. Für Spitzenkarrieren in den großen US-Konzernen scheint es weitgehend überflüssig zu sein, intensivere Erfahrungen außerhalb des eigenen Landes zu sammeln. Am nächsten kommen den US-Topmanagern in dieser Hinsicht noch die PDG der französischen Großunternehmen. Die deutschen und britischen Großunternehmen weisen verglichen mit den US-amerikanischen und französischen Großkonzernen an ihrer Spitze einen sehr hohen Anteil von Topmanagern auf, die für mehrere Jahre im Ausland tätig waren. Typisch sind allerdings auch in diesen beiden Ländern Karrierestationen im Ausland innerhalb des Unternehmens, an dessen Spitze man dann später steht.

Auffällig ist bei den meisten Spitzenmanagern mit beruflicher Auslandserfahrung zudem, dass sie in der Regel entweder in Ländern, die dem eigenen Kulturkreis zugehören oder zu denen traditionell gute Verbindungen bestehen, tätig waren oder aber (im Falle der Deutschen, Briten und Franzosen) in den USA als der wichtigsten Wirtschaftsmacht und dem größten Binnenmarkt der Welt. So haben die wenigen US-Topmanager, die über Auslandserfahrung verfügen, durchweg in Großbritannien, Kanada oder einem der von der US-Wirtschaft dominierten Karibikstaaten gearbeitet. Die französischen PDG mit Auslandseinsatz waren zu ca. 70% in den USA, ihre deutschen und britischen Kollegen zu gut 50% bzw. zu knapp 60%, wobei diejenigen mit nur kurzem Auslandsaufenthalt zumeist in den USA waren. Die Briten zeigen ansonsten eine Präferenz für Kanada, Australien und die früheren afrikanischen Kolonien, die Franzosen für Belgien und Italien, die Deutschen für die nach beiden Weltkriegen bei deutschen Geschäftsleuten (mit und ohne NS-Vergangenheit) besonders beliebten Gastländer Brasilien und Südafrika sowie die nahe gelegenen Niederlande. Für eine wirkliche Internationalisierung der Spitzenpositionen der Großunternehmen sprechen alle diese Tatsachen nicht gerade. Wenn ein Topmanager im Ausland gearbeitet hat, dann zumeist entweder nur für kurze Zeit (vor allem die PDG) oder aber im Rahmen einer Hauskarriere in einer Tochtergesellschaft des Konzerns, dem man später vorsteht. Die Konzentration auf die USA oder Länder aus dem gleichen Kulturkreis bzw. mit starken Minderheiten in der Geschäftswelt, die dem eigenen Land oder Kulturkreis entstammen, unterstreicht diesen Eindruck noch.

Ähnliches gilt auch für die Studienaufenthalte im Ausland. Sie ergänzen die im Mutterland absolvierte Ausbildung nur. So verfügen von den 12 Chairmen der britischen Großkonzerne, die im Ausland studiert haben, 11 über einen Abschluss einer der beiden britischen Eliteuniversitäten Oxford oder Cambridge. Die britischen Elitetitel wurden nur noch mit einem MBA der Harvard Business School (7 Chairmen) oder der beiden US-amerikanischen Eliteuniversitäten von Columbia und Stanford bzw. des INSEAD in Fontainebleau „veredelt“. Bei den französischen PDG sieht es ähnlich aus. Ausschließlich im Ausland studiert haben nur zwei. Alle anderen PDG besitzen einen Abschluss einer der drei renommiertesten Grandes Écoles, der École Polytechnique, der ENA oder der HEC, allein sieben davon einen der École Poly-

technique. Auch sie haben diesen elitären Bildungstitel durchweg nur noch mit einem zusätzlichen MBA in Harvard (4 PDG), Stanford (3 PDG) oder einem Abschluss der US-amerikanischen technischen Eliteuniversitäten MIT und CalTech „ergänzt“.

Bei den Vorstandsvorsitzenden der deutschen Großkonzerne bietet sich ein etwas anderes Bild. Ein Auslandsstudium stellte hier nur einen in der Regel zweisemestrigen Bestandteil des normalen Studiums dar, das dann aber mit einem deutschen Diplom- oder (häufiger) Dokortitel abgeschlossen wurde. Einen zusätzlichen Abschluss einer ausländischen Eliteinstitution besitzt kaum ein deutscher Spitzenmanager. Die weit-aus meisten weisen nur kürzere Studienaufenthalte an Universitäten der deutschsprachigen Nachbarländer Schweiz und Österreich (7 Vorstandsvorsitzende) und in den USA auf. Von einer wirklich international ausgerichteten Ausbildung kann also bei den Topmanagern mit ganz wenigen Ausnahmen keine Rede sein.

Da die große Mehrzahl der Manager, die an der Spitze der deutschen, britischen, französischen und US-amerikanischen Großunternehmen stehen, vor 1940 geboren sind, also noch vor der durchgreifenden kulturellen Öffnung der europäischen Länder in den 60ern studiert und ihre Berufslaufbahn in wesentlichen Teilen auch noch vor der Mitte der 80er Jahre einsetzenden rasanten „Globalisierung“ der Wirtschaft durchlaufen haben, könnte man nun vermuten, dass das Bild dadurch verzerrt wird, bei einer ausschließlichen Betrachtung der jüngeren Jahrgänge ein ganz anderer Eindruck entsteht. Diese Annahme erscheint zunächst plausibel, entspricht aber nichtsdestotrotz nicht der Realität.

Unterscheidet man nämlich zwischen jener Gruppe von Spitzenmanagern, die vor 1940 geboren sind, und jenen, die später zur Welt kamen, so zeigt sich deutlich, dass auch bei den jüngeren Topmanagern von einer gestiegenen Internationalität nicht die Rede sein kann.

Zwar hat der Anteil derjenigen, die über Auslandserfahrung verfügen, in Deutschland und in Großbritannien zugenommen, in den US-amerikanischen Großkonzernen ist dafür aber ein leichter und in den französischen sogar ein deutlicher Rückgang zu konstatieren. Außerdem ist in allen Ländern mit Ausnahme Deutschlands der Prozentsatz der Spitzenmanager mit einer mehr als einjährigen Auslandserfahrung und vor allem mit einer längeren Berufstätigkeit im Ausland mehr oder minder deutlich gesunken. Unter den französischen PDG, die ab 1940 geboren sind, ist sogar niemand mehr zu finden, der länger als ein Jahr beruflich im Ausland tätig war. Die schnell voranschreitende Internationalisierung der gesamten Wirtschaft hat die nationale Prägung der Topkarrieren in den Großkonzernen bislang ganz offensichtlich kaum verändert (s. Tabelle 2).

Tabelle 2: Die Internationalität der Vorstandsvorsitzenden, PDG, Chairmen und CEO der 100 größten deutschen, französischen, britischen und US-amerikanischen Konzerne 1995 nach Geburtsjahrgängen\*

Geburtsjahrgang	Deutschland		Frankreich		Großbritannien		USA	
	Bis 1939	Ab 1940	Bis 1939	Ab 1940	Bis 1939	Ab 1940	Bis 1939	Ab 1940
Ausländer als Vorstandsvorsitzende etc.	2	10	1	1	5	0	2	1
Einheimische Vorstandsvorsitzende etc.	55	40	57	32	78	13	58	31
davon: Studium im Ausland	7	8	9	4	9	3	2	0
Längere Berufstätigkeit im Ausland (mehr als 1 Jahr)	7	7	6	0	13	1	5	2
Kürzere Berufstätigkeit im Ausland (6 Monate bis 1 Jahr)	4	1	3	2	1	1	0	0
Auslandserfahrung insg. (in %)	13 (23,6)	12 (30,0)	15 (26,3)	6 (18,8)	20 (25,6)	5 (38,4)	5 (8,6)	2 (6,4)
Längere Auslandserfahrung (mehr als 1 Jahr Studium oder Berufstätigkeit) (in %)	9 (16,4)	8 (20,0)	11 (19,3)	2 (6,3)	14 (17,9)	2 (15,4)	5 (8,6)	2 (6,4)

\* Die Summe ergibt nicht immer 100, weil für einige Personen keine entsprechenden Daten zu ermitteln waren.

Dieses etwas überraschende Bild erfährt (zumindest auf den ersten Blick) nur dort eine deutlich andere Gewichtung, wo man es auch am ehesten vermutet, bei den zu den jeweils 100 größten Unternehmen Deutschlands, Frankreichs und Großbritanniens zählenden großen Tochtergesellschaften dort tätiger ausländischer Großkonzerne. So besetzen Ausländer die Spitzenposition in drei der 13 Töchter, die wie etwa Opel, Ford, IBM Deutschland oder die Deutsche Unilever in Deutschland zu den 100 größten Unternehmen gehören, und die deutschen Vorstandsvorsitzenden in den zehn anderen Tochtergesellschaften können wenigstens zu 50% eine längere Berufstätigkeit im Ausland aufweisen. In Großbritannien ist es ähnlich. Zwar wird nur eine der acht Töchter von einem Ausländer geführt, von den Chairmen der anderen sieben verfügen aber immerhin fünf über eine längere berufliche Auslandserfahrung. In Frankreich, das in puncto Internationalität bei seinen eigenen Unternehmen deutlich hinter der Konkurrenz aus Deutschland und Großbritannien rangiert, ist es bei den Tochtergesellschaften internationaler Konzerne genau umgekehrt. Bei acht der neunzehn Firmen bekleidet ein Ausländer die Position des PDG und nur bei elf ein Franzose. Außerdem haben immerhin sieben dieser elf französischen PDG im Ausland studiert und/oder längere Zeit dort gearbeitet.

Der Eindruck von Internationalität, den die Tochtergesellschaften der großen multinationalen Konzerne auf den ersten Blick vermitteln, täuscht allerdings z.T. über die Wirklichkeit hinweg, wie eine nähere Betrachtung zeigt. Zunächst besagt die Tatsache, dass Ausländer die Töchter leiten, ja nichts anderes, als dass die Nationalität der Topmanager in den Mutterkonzernen auch bei den Töchtern dominiert. Wenn in Frankreich ein Deutscher Bayer en France leitet, ein Italiener Eridania Beghin, ein Niederländer Philips France und ein Brite Commercial Union France, in Deutschland ein US-Amerikaner Ford und ein Schweizer Nestle Deutschland sowie in Großbritannien ein US-Amerikaner Rank Xerox, so ist das ein Ausdruck der Dominanz nationaler Aufstiegspfade. Von wirklicher Internationalität kann aber auch bei den Spitzenmanagern nicht die Rede sein, die dem jeweiligen „Gastland“ entstammen. Ihre beruflichen Karrieren verlaufen in der Regel nämlich alle nach demselben Muster. Sie haben das Unternehmen, dessen Tochtergesellschaft sie leiten, während ihrer gesamten Berufslaufbahn nie verlassen und ihren Auslandsaufenthalt entweder ausschließlich, wie in den meisten Fällen, oder zumindest überwiegend beim Mutterkonzern in dessen Stammland absolviert. Sie sind also beruflich in erster Linie firmenspezifisch und nicht wirklich transnational sozialisiert worden.

Wie dürftig es immer noch um die Internationalität in den Topetagen der großen Konzerne bestellt ist, bestätigt sich auch, wenn man außer den Vorstandsvorsitzenden die übrigen Mitglieder der Vorstände ebenfalls mit in die Betrachtung einbezieht. In den 50 führenden Aktiengesellschaften in Deutschland stellen Ausländer bei den 41 deutschen Unternehmen gerade einmal 4% der Vorstandsmitglieder und bei den neun ausländischen Gesellschaften auch nur 17%. Da auch nur eine Minderheit von einem guten Drittel der deutschen Spitzenmanager über Auslandserfahrung verfügt, kann man von einer nennenswerten Internationalisierung der Topetagen der Großunternehmen also auch in Hinblick auf die Besetzung der Vorstände in ihrer Gesamtheit nicht sprechen. Die nationalen Karrierewege dominieren hier ebenso eindeutig wie bei der Berufung der Männer, die an der Spitze der Großkonzerne in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und den USA stehen.

### ***3. Die hohe Stabilität nationaler Karrierepfade***

Entscheidend für den immer noch ausgesprochen geringen Grad an Internationalität in den Topetagen der britischen, deutschen, französischen und US-amerikanischen Großkonzerne ist die starke Dominanz der jeweiligen nationalen Aufstiegspfade in Spitzenpositionen der Wirtschaft. Dies gilt für die Bedeutung bestimmter Bildungsabschlüsse ebenso wie für den typischen Verlauf der beruflichen Karriere.

Was die für Spitzenpositionen in Großunternehmen erforderlichen Bildungstitel anbelangt, so existieren deutliche Unterschiede zwischen den vier Ländern, besonders gravierende aber zwischen Deutschland auf der einen und Frankreich und Großbritannien (sowie mit Abstrichen auch den USA) auf der anderen Seite. Zwar ist ein Hochschulabschluss oder zumindest eine vergleichbare Ausbildung (etwa zum Chartered Accountant in Großbritannien) für eine Karriere in den Großunternehmen aller

vier Länder mittlerweile so gut wie unverzichtbar, anders als in Deutschland genügt ein solcher Abschluss allein in den übrigen drei Ländern aber nicht, sondern vor allem in Frankreich und Großbritannien muß es in der Regel das Examen einer der wenigen nationalen Elitebildungsstätten sein.

Dies sind in Frankreich die Elitehochschulen, die Grandes Écoles, allen voran die drei angesehensten: die ingenieurwissenschaftlich ausgerichtete École Polytechnique (kurz l'X genannt), die Verwaltungshochschule ENA (École Nationale d'Administration), deren Besuch in der Regel den Abschluss einer anderen Grande École oder, was zumeist der Fall ist, den der ebenso renommierten Sciences Po in Paris<sup>3</sup> voraussetzt, und die wirtschaftswissenschaftlich orientierte HEC (École des Hautes Études Commerciales), die im Unterschied zu den beiden anderen und der großen Mehrzahl der sonstigen renommierten Grandes Écoles nicht staatlich ist, sondern mit der Handelskammer von Paris einen privaten Träger hat und mit über 30.000 französischen Francs pro Jahr auch relativ hohe Studiengebühren verlangt. In Großbritannien spielen die renommierten privaten Public Schools wie etwa Eton oder Harrow sowie die beiden staatlichen Eliteuniversitäten Oxford und Cambridge (zumeist als Oxbridge zusammengefaßt) eine vergleichbare Rolle. Im Falle der USA sind diesbezüglich die exklusiven Privatschulen der Ostküste (die sog. St. Grottlesex) und vor allem die privaten Eliteuniversitäten wie in erster Linie die Ivy League mit Harvard, Yale und Princeton an der Spitze zu nennen.

Das Examen an einer der Eliteschulen und/oder -hochschulen stellt vor allem in Frankreich und Großbritannien (und mit Einschränkungen auch in den USA) eine ganz entscheidende, in den meisten Fällen sogar unverzichtbare Voraussetzung für Topkarrieren dar. Von den PDG der 100 größten französischen Unternehmen haben immerhin fast 70% an den drei berühmtesten Grandes Écoles (École Polytechnique, ENA und HEC) studiert und ihren Abschluss gemacht. Die klassischen staatlichen Elitehochschulen École Polytechnique und ENA liegen dabei mit jeweils ungefähr 30 Absolventen allerdings weit vor der privaten HEC mit nur 10<sup>4</sup>. Die Enarques, wie sich die Ehemaligen der ENA bezeichnen, beherrschen in erster Linie den Finanzsektor, wo sie 13 der 20 größten Unternehmen leiten, die Polytechniciens mit 21 von 50 PDG die Industrie. In den zehn führenden Großkonzernen des industriellen Bereichs müssen die Polytechniciens den Enarques allerdings den Vortritt lassen.

Von den Chairmen der 100 größten britischen Firmen haben, wenn man die sieben ausländischen Chairmen unberücksichtigt läßt, mit 71 über drei Viertel eine von nur 27 angesehenen Public Schools besucht, 11 allein die berühmteste aller Public Schools, Eton, und weitere 14 eine der (neben Eton) anderen acht sog. Clarendon

---

<sup>3</sup> In den meisten Veröffentlichungen wird die Sciences Po aufgrund ihres hohen Ansehens und ihres den berühmten Grandes Écoles vergleichbar harten Auswahlverfahrens deshalb auch zu den Grandes Écoles gezählt.

<sup>4</sup> Drei Absolventen der École Polytechnique und der HEC haben danach noch die ENA besucht. Alle anderen Enarques waren zuvor auf einem IEP, zu 90% der Sciences Po in Paris.

Schools. In Oxford oder Cambridge studiert hat mit 45 auch noch knapp jeder zweite von ihnen. Die Hochburg sowohl der ehemaligen Schüler der Public Schools als auch der Absolventen von Oxford und Cambridge liegt dabei eindeutig im Finanzsektor. Von den 24 britischen Chairmen der 25 größten Banken und Versicherungen haben 21 eine Public School besucht, sieben allein Eton, und 14 in Oxbridge studiert<sup>5</sup>.

In den USA fällt die Konzentration auf einige wenige Elitebildungsstätten insgesamt zwar weniger stark aus, ist aber auch noch bemerkenswert. Von den 97 US-amerikanischen CEO der 100 größten Konzerne des Jahres 1995 weisen immerhin 28 einen Abschluss einer der acht Ivy League Universitäten auf (12 allein einen von Harvard). Weitere 16 haben ihr Examen an einer zu den Top Twenty<sup>6</sup> gehörenden und ebenso (oder zumindest fast ebenso) angesehenen privaten Universität wie Stanford, MIT, Johns Hopkins, Northwestern, Chicago oder Notre Dame gemacht. Bei insgesamt über 2.000 Universitäten und vierjährigen Colleges in den USA ist das eine beachtliche Quote<sup>7</sup>. In den letzten fünf Jahren dürfte dieser Prozentsatz sogar noch weiter nach oben gegangen sein. Die Spitzenunternehmen der New Economy werden nämlich fast durchgängig von Absolventen der privaten Eliteuniversitäten geleitet. Nur drei der dreizehn größten Firmen haben Männer an ihrer Spitze, die ihren Abschluss an einer staatlichen Hochschule gemacht haben. Die staatlichen Universitäten sind damit genauso stark vertreten wie eine einzige Eliteinstitution, Harvard, das ebenfalls drei Konzernchefs stellt. Zählt man zu Harvard noch die im US-Ranking stets unter den ersten sieben aufgelisteten Nobeladressen Princeton, Stanford, das MIT und sein kalifornisches Pendant CalTech hinzu, kommen über die Hälfte der Topmanager der New Economy von ganzen fünf Topuniversitäten. Drei weitere haben an ebenfalls exklusiven und fast genauso teuren, aber nicht ganz so berühmten Privatuniversitäten wie etwa der Tufts University<sup>8</sup> studiert. Wie dominant die renommierten Eliteuniversitäten in der New Economy sind, zeigt das Beispiel eBay besonders krass. Dort haben von den zehn wichtigsten Managern (Gründer Omidyar war „nur“ auf der Tufts University) allein jeweils drei in Harvard und in Stanford ihren Abschluss erworben. Die führenden Repräsentanten der Zukunftsbranchen zeigen

---

<sup>5</sup> Drei weitere Chairmen haben nach dem Abschluss in Eton eine Offizierslaufbahn bei den Eliteregimentern der Guards absolviert.

<sup>6</sup> Die im Ranking am besten bewertete staatliche Universität, die von Berkeley, liegt erst auf Platz 20.

<sup>7</sup> In den japanischen Großunternehmen sieht es im übrigen auch ganz ähnlich aus. Von den 91 Präsidenten der 100 größten japanischen Konzerne des Jahres 1995, über die Angaben ermittelt werden konnten, besitzen allein 40 einen Abschluss der renommiertesten japanischen Universität, der staatlichen Todai, und weitere 22 den der vier anderen Eliteuniversitäten Kyodai und Hitotsubashi (staatlich) sowie Waseda und Keio (privat). Zur zentralen Bedeutung der Eliteuniversitäten in der japanischen Gesellschaft wie vor allem für die beruflichen Karrieren s. Cutts 1997 und Rohlen 1983.

<sup>8</sup> Im aktuellen Ranking auf Platz 29 eingruppiert.

damit eine noch größere Vorliebe für die Eliteuniversitäten als die Spitzenmanager der anderen Wirtschaftsektoren.

Die Konzentration auf wenige Eliteeinrichtungen hat sich im Lauf der letzten Jahrzehnte auch ganz generell eher verstärkt. So hatten von den PDG der 100 größten Konzerne Frankreichs 1972 zwar bereits 68 eine Grande École besucht, aber „nur“ gut zwei Drittel von ihnen die École Polytechnique, die Sciences Po (inkl. ENA) oder die HEC (Hartmann 1997b: 301). Der Anteil der Absolventen der Grandes Écoles unter den PDG ist im Verlauf der 25 Jahre nur noch unwesentlich auf 72 gestiegen, die Konzentration auf die drei exklusivsten unter diesen Institutionen liegt mit 95% allerdings deutlich höher. Die Unterschiede zwischen den PDG des Jahres 1995, die vor 1940 geboren sind, und denen, die später zur Welt kamen, sind nicht so groß. Von ersteren war gut jeder dritte auf der École Polytechnique, jeder vierte auf der ENA und jeder siebte auf der HEC. Ihre jüngeren Kollegen haben zu 44% die ENA und zu einem Viertel die École Polytechnique besucht. An der HEC war niemand von ihnen. Dafür waren zwei weitere PDG an der Sciences Po, so dass der Prozentsatz der Absolventen der Spitzeninstitutionen insgesamt gleich hoch liegt, die Relationen sich allerdings stark zugunsten der beiden angeseheneren unter den drei Grandes Écoles verschoben haben.<sup>9</sup>

Die beiden Alterskohorten unter den britischen Chairmen unterscheiden sich in ihren Bildungsabschlüssen so gut wie überhaupt nicht<sup>10</sup>. Der Anteil der ehemaligen Schüler von Public Schools liegt in beiden Gruppen bei jeweils knapp 80%, der Anteil der Absolventen von Eton ist bei den jüngeren Chairmen mit 15% gegenüber 12% leicht gestiegen, der derjenigen von Oxford und Cambridge dafür von 50% auf 46% leicht gefallen<sup>11</sup>. In den US-amerikanischen Großunternehmen ist es ähnlich wie in den französischen. Der Prozentsatz der CEO mit einem Bildungsabschluss einer der genannten Eliteuniversitäten liegt in beiden Alterskohorten ungefähr gleich hoch, mit Harvard legt die angesehenste Institution bei den jüngeren CEO aber um ein Drittel zu, während die andern Universitäten der Ivy League dort ca. ein Drittel einbüßen. Rechnet man die führenden Unternehmen der New Economy hinzu, steigt sowohl der

---

<sup>9</sup> Der Bedeutungsverlust der HEC geht interessanterweise mit einem rapiden Anstieg des Frauenanteils unter ihren Studierenden einher. Während an der HEC inzwischen fast die Hälfte der Studienplätze von Frauen besetzt wird, hat sich deren Anteil an den beiden anderen Spitzeninstitutionen seit 20 Jahren kaum verändert, an der École Polytechnique z.B. gerade einmal von 17% auf 19% erhöht. Die Benachteiligung von Frauen im Topmanagement schlägt also selbst bei den renommiertesten Ausbildungsstätten auf das Image dieser Einrichtungen durch.

<sup>10</sup> Auf einen unmittelbaren Vergleich mit den 70er Jahren wird hier verzichtet, weil keine direkt vergleichbaren Zahlen für damals vorliegen. Wie Angaben von Stanworth und Giddens (1974) und Whitley (1974) über britische Topmanager zeigen, hat sich die Konzentration auf die renommierten Public Schools und Oxbridge allerdings nicht verändert (Hartmann 1997a: 10f.; Hartmann 1998:178f.).

<sup>11</sup> Die im Vergleich zu oben etwas höheren Prozentsätze resultieren aus der Nichtberücksichtigung der Chairmen, deren Geburtsdatum nicht zu ermitteln war.

Anteil der Eliteuniversitäten insgesamt als auch im besonderen der der renommiertesten Institutionen wie Harvard oder Stanford.

Wie groß der Einfluss der exklusiven Bildungstitel vor allem in Frankreich ist, demonstriert nicht zuletzt die Tatsache, dass sich selbst die französischen PDG der Tochtergesellschaften ausländischer Konzerne ihm nicht ganz entziehen können. Immerhin waren zwei von elf auf der Sciences Po und weitere vier auf einer anderen angesehenen Grande École wie z.B. der École des Mines. Die renommiertesten Einrichtungen, die École Polytechnique und die ENA, hat allerdings niemand absolviert. Bei den 15 größten Töchtern der französischen Großunternehmen bietet sich dann wieder das gewohnte Bild. Von ihren PDG haben sieben die École Polytechnique besucht, vier die ENA, einer die Sciences Po und noch weitere drei andere bekannte Grandes Écoles.

Betrachtet man demgegenüber die Bildungsabschlüsse der deutschen Spitzenmanager, so weisen zwar über 85% der Vorstandsvorsitzenden ein Hochschulexamen (zu einem Viertel ein ingenieurwissenschaftliches, zu einem Drittel ein juristisches und zu 40% ein wirtschaftswissenschaftliches) und 48% auch noch einen zusätzlichen Dokortitel auf, eine Konzentration auf einige wenige Universitäten lässt sich aber nicht feststellen. Von den nicht einmal 50 Hochschulen, die es zur Studienzeit der Vorstandsvorsitzenden in den 50er und 60er Jahren in Deutschland gab, sind 21, d.h. faktisch alle Volluniversitäten und Technischen Hochschulen, bei den Examina vertreten und keine davon mit mehr als einer Handvoll Absolventen<sup>12</sup>. Dieser Eindruck bestätigt sich, wirft man einen Blick auf eine altersmäßig vergleichbare, insgesamt aber etwas größere Gruppe von Managern, diejenigen promovierten Ingenieure, Juristen und Wirtschaftswissenschaftler der Jahre 1955 und 1965 nämlich, die es im Verlauf ihres Berufslebens in hohe Führungspositionen von Großunternehmen geschafft haben. Jene 150 unter den insgesamt gut 2.700 Promovierten, die einen solchen Karriereerfolg vorzuweisen haben, verteilen sich auf 22 bzw. 20 von insgesamt 26 bzw. 28 Universitäten<sup>13</sup>. Von einer Konzentration auf bestimmte Hochschulen kann also auch hier keine Rede sein.

---

<sup>12</sup> Nähere Angaben zur Ausbildung der deutschen Topmanager in Hartmann 1996, 1997a, 1998

<sup>13</sup> Diese Zahlen entstammen dem noch laufenden DFG-Projekt „Die Bildungsexpansion und der Zugang zu den Chefetagen der deutschen Wirtschaft – Zum Zusammenhang zwischen sozialer Herkunft, Promotion und dem Aufstieg in die Wirtschaftselite“, in dessen Rahmen der Zusammenhang zwischen sozialer Herkunft, Bildungsweg und Karriereverlauf für alle promovierten Ingenieure, Juristen und Wirtschaftswissenschaftler der Jahre 1955, 1965, 1975 und 1985 analysiert wird. Unter Großunternehmen sind dabei alle die Unternehmen zu verstehen, die Aufnahme in die jährlich veröffentlichte FAZ-Liste „Die 100 größten Unternehmen“ gefunden haben. 1955 waren das tatsächlich nur 100, 1965 aber bereits 212 und 1999 sogar schon 416. Der Personenkreis ist daher etwas weniger exklusiv als der der Vorstandsvorsitzenden der 100 größten deutschen Konzerne.



Die außerordentlich starke nationale Prägung, die die Bildungswege der Spitzenmanager auszeichnet, setzt sich auch im Berufsleben fort. Die Karriereverläufe sind ebenfalls sehr unterschiedlich. Völlig aus dem Rahmen fallen dabei die PDG der 100 größten französischen Konzerne. Über die Hälfte von ihnen hat einen wesentlichen Teil ihrer Berufslaufbahn in der staatlichen Verwaltung zurückgelegt. Allein in den berühmten Grands Corps, die sich nur aus den besten Absolventen der bekannten Grandes Écoles rekrutieren (das Corps des Mines und das Corps des Ponts et Chaussées aus den 40-50 besten der Ecole Polytechnique und die Inspection des Finances, der Conseil d'Etat und die Cour des Comptes aus den 10-20 besten der ENA), waren insgesamt über 40% von ihnen. Ein weiteres knappes Drittel der PDG hat eine Hauskarriere in dem Unternehmen absolviert, dem es heute vorsteht. Nur etwas mehr als ein Sechstel dagegen hat seinen beruflichen Aufstieg ausschließlich in verschiedenen Wirtschaftsunternehmen vollzogen.

In Großbritannien ist es genau umgekehrt. Die Chairmen der 100 größten britischen Konzerne haben zu fast 60% schon für mehrere Firmen gearbeitet. Ein weiteres gutes Drittel hat eine Hauskarriere gemacht. Nur eine Handvoll von ihnen hat dagegen Funktionen in der staatlichen Verwaltung bekleidet. Diese Feststellung gilt in gleicher Weise für die Vorstandsvorsitzenden der 100 größten deutschen Unternehmen. In staatlichen Behörden war auch nur eine Handvoll von ihnen. Typisch für die deutschen Topmanager ist wie für ihre britischen Kollegen eine Karriere in der Wirtschaft. Über die Hälfte war dabei ebenfalls in mehreren Firmen beschäftigt. Der Anteil der Hauskarrieren liegt dementsprechend mit 40%, anders als gemeinhin angenommen wird, nicht viel höher als in Großbritannien und Frankreich. Er hat sich allerdings im Verlauf der letzten 25 Jahre auch sehr deutlich, um ein Drittel ungefähr, verringert<sup>14</sup>, so dass das verbreitete Vorurteil in der Vergangenheit durchaus eine reale Basis hatte. Die wirkliche Hochburg der Spitzenmanager mit Hauskarrieren liegt in den USA. Bei über der Hälfte der CEO der 100 größten US-Konzerne hat sich ihr gesamter beruflicher Werdegang innerhalb eines einzigen Unternehmens abgespielt. CEO mit einer Tätigkeit bei staatlichen Stellen sind dagegen noch seltener als in Deutschland und Großbritannien.

Alles in allem ist das Ergebnis eindeutig: die Spitzenkarrieren in den Großunternehmen Deutschlands, Frankreichs, Großbritanniens und der USA folgen den von nationalen Traditionen bestimmten Aufstiegspfaden heute noch genauso wie vor zwei oder drei Jahrzehnten. Auch die von Marceau (1989a, 1989b) als Bildungsstätten für eine neue „international business class“ bezeichneten Business Schools wie etwa das INSEAD haben die diesbezüglich in sie gesetzten Erwartungen bislang nicht erfüllen können. Ihre MBA-Abschlüsse stellen bis heute keine ernsthafte Konkurrenz für die traditionell exklusivsten Bildungstitel der jeweiligen Länder dar, sondern allenfalls eine Ergänzung zu ihnen. Eine wirklich wichtige Rolle spielen sie nur in den USA,

---

<sup>14</sup> Vgl. dazu Hartmann 1997a.

aber auch nur deshalb, weil sie dort einen festen Bestandteil der nationalen und eben nicht einer wie auch immer gearteten internationalen Elitebildung repräsentieren.

Angesichts solcher Perspektiven ist es nicht verwunderlich, dass alle französischen PDG, die einen MBA-Titel aufweisen können, in den 30er Jahren geboren sind und ihren MBA bereits in den 50er Jahren machten, von ihren nach 1940 geborenen Kollegen dagegen kein einziger mehr diesen Schritt nachvollzogen hat, sie vielmehr ausschließlich auf die Abschlüsse der traditionellen französischen Elitebildungsstätten gesetzt haben. Bei den britischen Chairmen bietet sich dasselbe Bild. Die jüngere Generation hat für einen MBA-Titel ebenfalls nichts übrig. Einzig in Deutschland haben zwei nach 1940 geborene Vorstandsvorsitzende einen MBA-Abschluss erworben. Hoffnungen, die renommierten Business Schools könnten eine die unterschiedlichen nationalen Managementkulturen amalgamierende Funktion übernehmen, scheinen nach vielversprechenden Ansetzen in den 50er Jahren mit ihrer Begeisterung für die „Errungenschaften“ des großen Bruders jenseits des Atlantiks inzwischen im Sande verlaufen zu sein.

#### ***4. Keine „international business class“ trotz vergleichbarer sozialer Rekrutierung***

Wie die Analyse der Rekrutierungsmuster und der Karrierepfade der Spitzenmanager Deutschlands, Frankreichs, Großbritanniens und der USA gezeigt hat, ist von der Herausbildung einer transnationalen Bourgeoisie bislang noch nicht viel zu sehen. Selbst auf europäischer Ebene, also unter Ausschluß der US-Manager, bleiben die nationalen Aufstiegswege absolut dominant. Die Anzahl der Ausländer an der Spitze von Großunternehmen liegt überall auf einem sehr niedrigen Niveau und die Auslandserfahrungen der jeweils einheimischen Topmanager halten sich auch in relativ engen Grenzen. Von einer durchgreifenden Internationalisierung der Chefetagen der Großkonzerne kann trotz der unbestreitbaren und weiter rasch voranschreitenden Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen nirgends die Rede sein.

Für die Entstehung einer „international business class“ fehlt es an der für die Bildung von stabilen Klassenstrukturen erforderlichen internen, d.h. in diesem Fall grenzüberschreitenden Mobilität.<sup>15</sup> Die dominante Position der Bourgeoisie wird auf nationaler Ebene zwar behauptet, eine Verschmelzung mit den Bourgeoisien der anderen Länder findet jedoch (noch?) nicht statt. So gibt es bei der Besetzung der Spitzenpositionen in den Großunternehmen in allen vier Ländern eine eindeutige soziale Schließung zugunsten des Nachwuchses der oberen 5% der Gesellschaft – fast jeder zweite der Chefs der 100 größten Unternehmen stammt aus den Reihen des Großbürgertums und ein weiteres gutes Drittel aus den anderen Teilen des gehobenen Bürgertums<sup>16</sup> – ins-

---

<sup>15</sup> Zur Bedeutung von interner Mobilität für die Entstehung und Stabilität von Klassenstrukturen s. Goldthorpe 1985.

gesamt also 80-90% aus diesem sozialen Milieu (Hartmann 1996, 1997a, 1997b, 1998) –, die Mechanismen dieser Schließung sind aber ganz unterschiedlicher Natur.

Für Spitzenkarrieren in der britischen, französischen und (mit Abstrichen) auch der US-amerikanischen Wirtschaft sind die Titel der jeweiligen nationalen Elitebildungsinstitutionen ausschlaggebend, denn in diesen Ländern wird ganz gezielt und auch offen sichtbar die Herausbildung einer Elite für die zentralen gesellschaftlichen Bereiche angestrebt, die sich dieser Tatsache auch voll und ganz bewusst ist. In Frankreich ist das am deutlichsten. Zum einen ist die Besetzung von Spitzenpositionen im Management noch stärker als in den beiden anderen Ländern an den Besitz exklusiver Bildungsabschlüsse gebunden, zum anderen zeichnet sich das Bildungssystem durch eine besonders scharfe Auslese aus. So bestehen an der ENA nur 5-7% der Kandidaten die Aufnahmeprüfung für die angebotenen 100-150 Studienplätze, obwohl es sich bei ihnen mehrheitlich um Absolventen von anderen angesehenen Grandes Écoles handelt, und an den anderen bekannten Grandes Écoles liegt die Quote der bestandenen Aufnahmeprüfungen aufgrund der mit 100-400 ebenfalls sehr geringen Zahl an jährlich zu vergebenden Studienplätzen auch nicht nennenswert höher.

Die Grandes Écoles nehmen im französischen Bildungswesen eine wesentliche Funktion wahr. Durch ihre Existenz konnte die soziale Öffnung der Universitäten wirksam unterlaufen werden. Die Masse der neu in die Hochschulen strömenden Kinder aus den mittleren und unteren Klassen und Schichten ist nur bis in die Universitäten gelangt, die durch die Zunahme der Studierenden von knapp 185.000 im Jahre 1960 auf inzwischen gut 1,4 Mio. (unter Einbeziehung aller Hochschularten sogar ca. 2,1 Mio.) ihre soziale Rekrutierungsbasis deutlich verbreitert haben. Die Grandes Écoles, vor allem die berühmtesten unter ihnen, haben dagegen ihren elitären Charakter bewahren können, so dass sich der Nachwuchs der „Classe dominante“ durch ihren Besuch auch weiterhin deutlich vom Nachwuchs der anderen Bevölkerungsschichten abheben kann. Wiesen von den Studierenden der vier bekanntesten Grandes Écoles, der École Polytechnique, der ENA, der ENS (École Normale Supérieure) und der HEC, zwischen 1966 und 1970 immerhin noch 21,2% eine „origine populaire“ auf, waren es zwischen 1989 und 1993 nur noch 8,6% (Euriat/Thelot 1995: 434f.).

In Großbritannien bietet sich ein ähnliches Bild. Zunächst sorgen die Public Schools mit ihren sehr hohen Schulgebühren für die Konzentration einer ganz überwiegend aus den oberen 5% der Gesellschaft stammenden kleinen Elite in ihren Mauern (Edwards et.al. 1989: 162; Halsey et.al. 1972: 186-190; Reid 1986: 144). Die Schulgebühren erreichen mit 5.000-14.000 £ pro Jahr bei einem Durchschnitt von 10.500 £ für die Internate, die sog. „Boarding schools“, nämlich eine Höhe, die für normale Familien angesichts eines durchschnittlichen Jahresverdienstes von knapp 15.000 £

---

<sup>16</sup> Der Begriff des gehobenen Bürgertums ist weitgehend identisch mit dem in der angelsächsischen Soziologie gebräuchlichen der Service Class I und umfaßt die Gruppen der größeren Unternehmer und Grundbesitzer, der leitenden Angestellten, der höheren Beamten und der akademischen Freiberufler, d.h. die oberen 3-4% der Bevölkerung. Das Großbürgertum, zu dem nur Unternehmer und Topmanager, die Firmen mit mindestens einigen hundert Beschäftigten leiten, Großgrundbesitzer sowie Spitzenbeamte und Angehörige der Generalität zählen, ist mit einem Anteil an der Bevölkerung von nur ungefähr einem halben Prozent erheblich kleiner und entspricht in etwa der „Upper Class“ des angelsächsischen Sprachraums.

für Männer und ca. 9.500 £ für Frauen (The Economist 1997: 80, 153) völlig außerhalb ihrer finanziellen Möglichkeiten liegt. Es ist daher nicht weiter überraschend, dass die meisten Eltern von Schülern einer Public School 1993 ein Jahreseinkommen von über 40.000 £ aufwiesen (Adonis/Pollard 1997: 39). An den renommierten Public Schools wie Eton und Harrow dürften die Einkommen der Eltern sogar noch deutlich höher liegen.

Diese soziale Selektion setzt sich dann im Universitätsbereich fort. Die Absolventen der Public Schools besuchen in weit überproportionalem Maße die beiden Eliteuniversitäten Oxford und Cambridge (Adonis/Pollard 1997: 55f.; Scott 1991: 116). Allein 6% der Erstsemester in Cambridge kamen in diesem Jahr von nur 10 Public Schools (Adonis/Pollard 1997: 56). Insgesamt stellen die Absolventen der Public Schools heute wie auch früher über 50% aller Oxbridge-Anfänger (Adonis/Pollard 1997: 24, 55f.; Gordon et.al. 1991: 210; Reid 1989: 313). Dieser Erfolg resultiert in erster Linie aus der scharfen Bewerberauslese und der aufgrund erheblich kleinerer Klassen, höher bezahlter und sehr sorgfältig ausgewählter Lehrer sowie einer besseren räumlichen und sachlichen Ausstattung der Schulen höheren Ausbildungsqualität an den Public Schools, denn Oxford und Cambridge weisen besonders harte Aufnahmebedingungen auf. Sie unterziehen die Bewerber nicht nur einer strengen Aufnahmeprüfung, sondern lassen zur Aufnahmeprüfung in der Regel auch nur Kandidaten mit sehr guten Noten, d.h. ABB bis AAA zu<sup>17</sup>. Da 1986 nur ganze 7,4% der Schüler an den öffentlichen Schulen überhaupt drei oder mehr A-Levels schafften, dagegen 46,4% der Schüler an den Privatschulen (Walford 1990: 46), ist es nicht verwunderlich, wenn die Absolventen der Public Schools in Oxbridge traditionell so stark vertreten sind.

Auch in den USA spielen private Elitebildungsinstitutionen die zentrale Rolle bei der sozialen Auslese im Bildungsbereich. Was den Schulsektor betrifft, so rekrutieren die angesehenen Privatschulen ihre Schüler aufgrund der hohen Schulgebühren und Unterbringungskosten von über 25.000 \$, also mehr als einem halben Jahreseinkommen einer Durchschnittsfamilie, ebenfalls überwiegend aus den oberen Klassen und Schichten der Gesellschaft. 46% der Familien, die ihre Kinder in private Internatschulen schicken, weisen ein Einkommen auf, das mindestens das Vierfache des Durchschnittseinkommens ausmacht, weitere 20% eines in Höhe des drei- bis vierfachen Durchschnittseinkommens (Cookson/Persell 1985: 58).

An den angesehenen privaten Universitäten bietet sich aufgrund der ebenfalls sehr hohen Studiengebühren ein ähnliches Bild. Gebühren, Unterbringung und Verpflegung für ein vierjähriges Undergraduate-Studium belaufen sich durchweg auf 30.000-35000 \$ pro Jahr<sup>18</sup>, d.h. auf über zwei Drittel eines durchschnittlichen Familienein-

---

<sup>17</sup> Heute müssen sie mindestens drei A-Levels mit AAC, ABB und besser (das Notensystem reicht von A=Sehr gut bis E) aufweisen. 1993 hatten immerhin 55% der Erstsemester AAA erreicht (Adonis/Pollard 1997: 58).

<sup>18</sup> Das bedeutet eine Steigerung um (inflationsbereinigt) fast 30% binnen eines Jahrzehnts bei praktisch gleichgebliebenen durchschnittlichen Familienrealeinkommen.

kommens. Wer nach dem Bachelor weiter studieren will, muß bei den renommierten Universitäten sogar mit Kosten von 40.000-45.000 \$ jährlich rechnen, in der Spitze mit über 50.000 \$. Dementsprechend stammt an der mit einer Zulassungsquote von 28% für Spitzenuniversitäten nicht einmal besonders selektiven University of Pennsylvania nur knapp jeder fünfte Anfänger aus einer Familie, die ein Einkommen von max. 60.000 \$ pro Jahr aufweisen kann, also zu den unteren zwei Dritteln der US-amerikanischen Familien zählt, und sogar nur gut jeder zehnte aus einer, die über nicht mehr als höchstens das durchschnittliche US-Familieneinkommen von jährlich ca. 45.000 \$ verfügen kann. Insgesamt kommen an den „very selective private colleges and universities“ (ungefähr 70 an der Zahl) allein ca. 40% der Studienanfänger aus Familien, deren Einkommen bei 100.000 \$ und mehr pro Jahr liegt (Brint 1998: 199).

Zwar gibt es an allen Universitäten umfangreiche finanzielle Unterstützungsprogramme, diese können die soziale Selektionswirkung der Studienkosten aber nur abschwächen. So erhalten je nach Universität zwischen gut 40% (z.B. in Yale) und knapp 70% (z.B. in Stanford) der Undergraduate-Studierenden Stipendien und/oder Darlehen, diese Unterstützung ist aber nicht ganz problemlos. Einmal verbleiben auch nach Abzug aller Finanzhilfen für einen durchschnittlichen Vollzeitstudierenden an einer Privatuniversität hohe Eigenkosten. 1995/96 waren es immerhin über 14.000 \$. Selbst diejenigen aus dieser Gruppe, deren Eltern weniger als 20.000 \$ verdienen, müssen trotz aller Hilfen noch erhebliche Mittel selbst aufbringen, 1995/96 fast 8.500 \$ (Berkner/Malizio 1998: 134 f.). An den Eliteuniversitäten dürften die Beträge noch deutlich höher liegen.

Zum anderen handelt es sich bei der gebotenen Unterstützung zu einem recht großen Teil um verzinsliche Darlehen. Von den Vollzeitstudierenden (Undergraduate) an Privatuniversitäten mit unteren (bis 25.000 \$) bzw. mittleren (bis 70.000 \$) Familieneinkommen erhielten 1995/96 zwar ungefähr 90% finanzielle Unterstützung. Diese bestand aber bei fast drei Vierteln zu einem mehr oder minder großen Teil aus Darlehen, im Durchschnitt gut 4.300 \$ pro Jahr. Die Verschuldung nach dem Bachelor-Abschluss lag damals allgemein bei etwas über 14.000 \$ (Berkner/Malizio 1998: 38, 48). Da die Studierenden aus den unteren und mittleren Einkommensgruppen am stärksten verschuldet sind und die höchsten Darlehenssummen an den Privatuniversitäten mit den höchsten Gebühren zusammenkommen (am MIT sind es durchschnittlich inzwischen schon über 22.000 \$), dürfte die Verschuldung bei jenen Studierenden, die aus den nicht so wohlhabenden Kreisen der Gesellschaft stammen und gleichwohl an einer der Eliteuniversitäten studieren noch erheblich größer sein. Weiterführende Studiengänge müssen generell zu einem wesentlich höheren Prozentsatz durch Darlehen finanziert werden. So liegt z.B. an der Business School der University of Chicago der Anteil derer, die Zuschüsse oder Stipendien erhalten, bei nur noch 20% verglichen mit 69% im Undergraduate-Studium.

Die beiden wichtigsten und auch zinsgünstigsten Darlehenstypen, die staatlich geförderten Programme „Federal Perkins Loan“ und „Federal Stafford Loan“, weisen mit 5% bzw. 6-8,25% zwar relativ moderate Zinssätze auf, bei einem hohen Darlehens-

anteil kann man aber allein durch diese beiden Programme auf eine Gesamtverschuldung von ungefähr 60.000 \$ für ein reines Undergraduate-Studium und über 200.000 \$ für ein Langstudium mit Master-, Doktor- oder Professional Abschluss kommen. Das schreckt vor allem potentielle Kandidaten aus weniger betuchten Elternhäusern.

Zu den finanziellen Belastungen kommt noch die Begünstigung des Nachwuchses aus den gehobenen Kreisen durch die über die Zulassung entscheidenden Admissions Committees. Die Kinder von ehemaligen Studierenden, den sog. Alumni, weisen außergewöhnlich hohe Aufnahmequoten auf. So werden in Princeton nur 11% aller Bewerber zugelassen, aber 40% der Alumni-Kinder. Letztere stellen dann auch 12% der Erstsemester, obwohl sie nur 3% der Bewerber ausmachen. An der University of Pennsylvania liegt die Zulassungsrate für den Ehemaligen-Nachwuchs ebenfalls bei 40%. Ein Anteil von etwa 40% scheint für die Kinder der Alumni über die Jahre festgeschrieben zu sein. Feldman hat am Beispiel Harvard bereits für den Zeitraum von 1960 bis 1975 einen vergleichbar hohen Wert von 42,6% festgestellt, bei einer Durchschnittsquote für alle Bewerber von damals allerdings noch 22% (Feldman 1988: 111ff.).

Der wesentliche Grund dafür ist in der klassenspezifischen Prägung der Aufnahmekriterien zu suchen<sup>19</sup>. Während es in der Bewertung der geistigen Fähigkeiten durch die Zulassungskommission zwischen den Schülern von Privatschulen und den anderen Bewerbern keinerlei Unterschiede gibt, liegen erstere bei der Bewertung der Persönlichkeit deutlich vorn. Dieser Vorsprung hat einen „objektiven“ und einen „subjektiven“, d.h. eine von der Betrachtungsweise des Komitees abhängigen Grund. Objektiv haben die Kinder, die an Privatschulen und vor allem an den renommierten unter ihnen ausgebildet worden sind, eine breitere Förderung ihrer Persönlichkeit erfahren. Mindestens ebenso wichtig, vielleicht sogar noch wichtiger sind aber die Übereinstimmungen in Bewertungsmaßstäben wie Verhaltensmustern zwischen ihnen und den Kommissionsmitgliedern. Letztere, und das ist der subjektive Aspekt des Auswahlverfahrens, favorisieren bei ihrer Bewertung der Persönlichkeit (bewußt oder unbewußt) ein Auftreten und Verhalten, das dem ihrigen im großen und ganzen entspricht.<sup>20</sup> Angesichts des hohen Ausbildungsniveaus und der gehobenen sozialen Herkunft der Kommissionsmitglieder trifft das vor allem auf die Absolventen angesehener Privatschulen und die Kinder aus den „besseren Kreisen“ der Gesellschaft zu.

---

<sup>19</sup> Würde das heutige Auswahlverfahren durch ein striktes Leistungs- oder ein Zufallsprinzip ersetzt, säne der Anteil der Ehemaligen-Kinder und der Zöglinge der angesehenen Privatschulen um 50% (Feldman 1988: 176f.). Die entscheidende Bedeutung der sozialen Herkunft zeigt sich auch daran, dass in der Gruppe der außergewöhnlich begabten Studierenden jene, die aus Elternhäusern stammen, die der höchsten von sieben Einkommenskategorien zugehören, zu einem Drittel, die anderen aber nur zu einem Achtel an einer der 74 angesehensten Universitäten studieren (Hearn 1990: 131).

<sup>20</sup> S. dazu auch Hartmann 1996.

Die gemeinsame Elitesozialisation, in deren Mittelpunkt nicht so sehr die Vermittlung fachlichen Wissens, sondern in erster Linie die Entwicklung der Persönlichkeit mit dem Ziel der Integration in die Elite des jeweiligen Landes steht, macht den andauernden Erfolg der exklusiven Bildungsinstitutionen Frankreichs, Großbritanniens und der USA aus. Während der Ausbildung an diesen Einrichtungen bildet sich ein ausgeprägter Corpsgeist unter ihren späteren Absolventen heraus. Dieser Esprit de Corps entspringt dem Gefühl, einer kleinen Elite anzugehören, den Polytechniciens, Enarques oder Etonians. Sampson beschreibt diesen Sachverhalt am Beispiel Etons mit den Worten: „But the most obvious asset of Etonians remains social confidence, based on a fixed belief in their own superiority, which can quietly demoralise others“ (Sampson 1983: 144). Er ist der konsequente Ausdruck des elitären Status der Institutionen und des langen, über Jahre gemeinsam verbrachten Weges bis zum Abschluss. Dieser starke Corpsgeist sorgt dann für eine gegenseitige Begünstigung bei der Besetzung von Spitzenpositionen und damit auch für eine gleichbleibend große Bedeutung der Elitebildungsstätten.

In Deutschland fehlen vergleichbare Elitebildungsinstitutionen. Die ebenso effektive soziale Schließung der obersten Etagen in den Großunternehmen beruht hier vor allem auf dem im Rahmen der familiären Sozialisation angeeigneten klassenspezifischen Habitus. Er macht aufgrund der ausschlaggebenden Bedeutung persönlichkeitsbezogener Auswahlkriterien bei der Rekrutierung von Topmanagern den entscheidenden Vorteil der Kinder des gehobenen Bürgertums aus. Sie besitzen nicht nur die gewünschten persönlichen Eigenschaften: Souveränität des Auftretens, Beherrschung der in diesen Kreisen üblichen Verhaltens- und Dresscodes, gute Allgemeinbildung, ausgeprägten Optimismus und unternehmerisches Denken, sondern vor allem auch die Selbstverständlichkeit desjenigen, der schon von Kindesbeinen an weiß, dass er dazugehört (Hartmann 1995, 1996).<sup>21</sup>

Diese Selbstverständlichkeit im Verhalten markiert für „Eingeweihte“ den entscheidenden Unterschied zwischen denen, die dazugehören, und denen, die nur dazugehören wollen. Max Horkheimer, dessen Vater als Eigentümer mehrerer Textilfabriken und Inhaber des begehrten Titels eines Kommerzienrates selbst zum Großbürgertum gehörte und der deshalb mit den Gepflogenheiten dieser Klasse bestens vertraut war, drückt es mit folgenden Worten aus:

„Die Freiheit, Selbstverständlichkeit, ‚Natürlichkeit‘, die einen Menschen in gehobenem Kreis sympathisch machen, sind eine Wirkung des Selbstbewusstseins; gewöhnlich hat sie nur der, welcher immer schon dabei war und gewiss sein kann, dabei zu bleiben. Die Großbourgeoisie erkennt die Menschen, mit denen sie gern umgeht, die ‚netten‘ Menschen an jedem Wort.“ (Horkheimer 1934: 23)

Diejenigen, die qua Herkunft nicht dazugehören, versuchen zwar, sich den Habitus der „Bourgeoisie“ anzueignen, aber gerade die Offensichtlichkeit ihres Bemühens diskreditiert ihr Verhalten. Man muß die für Spitzenpositionen wesentlichen Persön-

---

<sup>21</sup> Ähnliche Beobachtungen hat der Verfasser auch schon in zwei DFG-Forschungsprojekten über Wirtschaftsjuristen und Informatiker (Hartmann 1989, 1990, 1993, 1995a) gemacht.

lichkeitsmerkmale besitzen, ohne den Prozess des Erwerbs erkennen zu lassen. Die „feinen Unterschiede“, die hinsichtlich der für die Auswahl von Topmanagern ausschlaggebenden Eigenschaften zwischen dem Nachwuchs des gehobenen Bürgertums und dem der anderen Klassen und Schichten bestehen, beruhen darauf, dass man sich jene Selbstverständlichkeit, die nur die in der Kindheit und Jugend im Rahmen der familiären Sozialisation unmerklich vor sich gehende Vermittlung von Verhaltensweisen und Einstellungen mit sich bringt, später auch mit noch so viel Anstrengung nicht mehr aneignen kann.

Wie entscheidend dieser klassenspezifische Habitus ist, zeigen auch die beruflichen Karrieren derjenigen promovierten Ingenieure, Juristen und Wirtschaftswissenschaftler der Jahre 1955, 1965 und 1975, die im Verlauf ihrer Karriere hohe Managementpositionen in einem Großunternehmen bekleidet haben (s. Tabelle 3).

Tabelle 3: Die promovierten Ingenieure, Juristen und Wirtschaftswissenschaftler der Jahrgänge 1955, 1965, 1975 und 1985 in Führungspositionen der Wirtschaft nach sozialer Herkunft (in %)

Jahrgang	Unternehmen	„Normalbevölkerung“	Gehobenes Bürgertum*	Großbürgertum
1955	Größere Unternehmen	16,3	23,8	29,8
	Großunternehmen	4,1	6,3	7,9
1965	Größere Unternehmen	17,5	19,1	25,7
	Großunternehmen	3,0	5,4	7,9
1975	Größere Unternehmen	7,9	13,4	19,5
	Großunternehmen	1,4	3,6	6,5
1985	Größere Unternehmen	5,8	11,4	10,2**
	Großunternehmen	0,0	1,2	0,0

\* Die aus dem Großbürgertum stammenden Personen sind in diesen Zahlen enthalten.

\*\* Angesichts einer absoluten Anzahl von nur 5 Personen aus dem Großbürgertum bzw. gar nur 4 Personen im Management eines Großunternehmens sind die Prozentsätze für 1985 kaum sinnvoll zu interpretieren.

Während nur 4,1% der Promovierten des Jahrgangs 1955, die aus der „Normalbevölkerung“ stammen, eine solche Stellung erreicht haben, sind es bei denen, die aus dem gehobenen Bürgertum kommen, schon eineinhalb mal so viele und bei den Kindern des Großbürgertums sogar doppelt so viele. Bei den Jahrgängen 1965 und 1975 fallen die Relationen mit einer doppelt bis mehr als vierfach so hohen Erfolgsquote des Nachwuchses aus dem gehobenen bzw. Großbürgertum noch sehr viel deutlicher aus.

Auch wenn man den Kreis der in Frage kommenden Personen deutlich erhöht, indem man alle diejenigen mit einschließt, die eine Nennung im einschlägigen Handbuch „Leitende Männer und Frauen der Wirtschaft“ von Hoppenstedt aufweisen, also in Unternehmen ab ca. 300 Beschäftigten eine führende Managementposition (wie etwa den Posten eines Geschäftsführers) bekleiden, zeigt sich im Grundsatz, allerdings mit geringeren prozentualen Differenzen, dasselbe Bild. So sind die Promovierten aus dem gehobenen Bürgertum bis auf den Jahrgang 1965, der aufgrund historischer



Sonderbedingungen (vor allem durch die Regierungsbeteiligung der SPD) eine gewisse Ausnahme darstellt, stets um 50% bis 100% erfolgreicher, wenn es um die Besetzung von Führungspositionen geht. Der Nachwuchs des Großbürgertums ist sogar, und das ausnahmslos, zwei- bis viereinhalbmal so erfolgreich. Selbst der Erwerb des höchsten deutschen Bildungstitels kann am entscheidenden Einfluß des klassenspezifischen Habitus für die Besetzung der Spitzenpositionen in der Wirtschaft also nichts Wesentliches ändern.

Den Rekrutierungssystemen in allen vier Ländern ist trotz aller geschilderten Unterschiede letztlich eines gemeinsam: sie basieren darauf, dass die Eigentümer oder die Topmanager von Großunternehmen Personen gleicher oder zumindest ähnlicher sozialer Herkunft bei der Besetzung von Spitzenpositionen eindeutig bevorzugen. Diese Präferenz entspringt in erster Linie einem Grundproblem, das sich in solchen Spitzenpositionen stetig stellt. Angesichts der Tragweite der Entscheidungen und der häufig ausgesprochen unsicheren Entscheidungsgrundlagen suchen die Inhaber von Toppositionen Leute, denen sie vertrauen können. In Luhmannscher Begrifflichkeit ausgedrückt, kann man sagen, dass Vertrauen hilft, die hohe Komplexität solcher Entscheidungssituationen zu reduzieren (Luhmann 1973: 26ff., 74f.). Vertrauen ist dabei nicht so sehr im unmittelbar persönlichen Sinne gemeint, obwohl Aspekte davon durchaus eine wichtige Rolle spielen können, sondern eher im Sinne eines gemeinsamen Grundverständnisses über die Anforderungen einer solchen Position an die Persönlichkeit. Wenn im Vorstand z.B. besonders sensible Themen wie Betriebs-schließungen, die Übernahme von anderen Firmen oder die völlige Umstrukturierung des eigenen Unternehmens diskutiert und entsprechende Beschlüsse getroffen werden, will man sich auf die dafür unverzichtbare Diskretion ebenso verlassen können wie auf den Schulterschuß aller Vorstandsmitglieder, sollte die Entscheidung – aus welchen Gründen auch immer – in die Kritik geraten. Auch bei Verhandlungen mit externen Partnern kommt es ganz wesentlich darauf an, dass man mit der diskreten Behandlung von „heißen Eisen“ rechnen kann. Gerade im Vorfeld von wichtigen Abschlüssen ist das gegebene Wort „unter Männern“ oft die einzige Garantie, die man besitzt. Wenn man dem Verhandlungspartner nicht zutraut, die getroffenen informellen Vereinbarungen im eigenen Unternehmen durchsetzen und für Stillschweigen bis zum endgültigen Abschluss sorgen zu können, erschwert das solche Verhandlungen enorm. Das Gefühl, auf einer „gemeinsamen Wellenlänge“ zu kommunizieren, ist deshalb außerordentlich wichtig. Da „gemeinsame Wellenlänge“ im Kern aber nichts anderes bedeutet als einen gleichen Habitus, stellt die gleiche oder zumindest eine ähnliche soziale Herkunft die sicherste Basis für Vertrauen dar. Kanter beschreibt in ihrer bekannten Studie „Men and Women of the Corporation“ diesen Zusammenhang zutreffend als „a direct correlation, then, between the degree of uncertainty in a position ... and a reliance on ‚trust‘ through ‚homosocial reproduction‘ – selection of incumbents on the basis of social similarity“ (Kanter 1977: 54).

In Frankreich und Großbritannien (und in einem geringeren Umfang auch den USA) bilden die oben genannten exklusiven Bildungseinrichtungen den Ort, an dem aufgrund einer weitgehend gleichen sozialen Herkunft der Schüler bzw. Studierenden

sowie der sehr engen persönlichen Kontakte während der Ausbildungszeit die Grundlagen für ausgesprochen intensive Vertrauensbeziehungen geschaffen werden. In Deutschland, wo es derartige Institutionen nicht gibt, kann sich Vertrauen im wesentlichen nur auf die Merkmale eines gleichen „klassenspezifischen Habitus“ (Bourdieu 1982) stützen, d.h. auf die persönlichen Eigenschaften, die unverkennbar die Herkunft aus einem vergleichbaren sozialen Milieu signalisieren.

Im internationalen Maßstab funktioniert heute weder das eine noch das andere Modell. Es existieren zum einen keine Elitebildungsstätten, in denen der Nachwuchs der nationalen Bourgeoisien eine gemeinsame Elitesozialisation erfährt<sup>22</sup>, zum anderen ist die grenzüberschreitende (vor allem berufliche) Mobilität der Angehörigen der „ökonomisch herrschenden Klassen“ zu gering, um auf diesem Wege die für einen gemeinsamen klassenspezifischen Habitus erforderliche soziale Homogenität zu schaffen<sup>23</sup>. Es fehlt bislang an dem, was die herrschenden Klassen alter Großreiche ausgezeichnet hat: eine gemeinsame Kultur und Sprache, die in diesen viele Länder umfassenden Reichen eine weitgehende oder sogar die vollständige Integration verschiedener regionaler und lokaler Eliten in eine reichsweit herrschende Klasse ermöglichten (Mann 1990, 1991).

Etwas Vergleichbares ist trotz der Dominanz der englischen Sprache in der Geschäftswelt und der Hollywood-Kultur in den Medien heute bei weitem noch nicht zu erkennen. Englisch ist zwar unbestritten *die* internationale Sprache in den Großkonzernen, die entscheidenden informellen Kontakte und vertraulichen Gespräche finden in den größeren Industriestaaten wie Deutschland und Frankreich in der Regel aber immer noch in den jeweiligen Landessprachen statt, da nur ihre Verwendung die gerade in komplizierten Fällen notwendigen Differenzierungen erlaubt. Wer eine fremde Sprache zwar spricht, ihre Feinheiten aber nicht beherrscht, ist daher stets im Nachteil. Das ist das Schicksal selbst vieler derjenigen Topmanager, die es allen Wi-

---

<sup>22</sup> Die berühmten Business-Schools können, wie gesehen, diese Funktion bislang nicht übernehmen, und die traditionellen nationalen Eliteinstitutionen sind trotz verstärkter Bemühungen um Internationalität – Lazuech (1997) schildert diese Bemühungen am Beispiel der Grandes Écoles– dazu bisher auch nicht in der Lage.

<sup>23</sup> Scheuch/Scheuch schildern in ihrem Buch über die „Bürokraten in den Chefetagen“ einen interessanten Unterschied zwischen den Topmanagern in Deutschland und denen in den USA. Während hierzulande musischen Freizeitbeschäftigungen ein großes Gewicht beigemessen wird, dominieren bei den US-Kollegen diesbezüglich das Münzensammeln und die Gärtnerei (Scheuch/Scheuch 1996: 35f.). Da eine klassische bildungsbürgerliche Allgemeinbildung aber zu den für die Besetzung von Spitzenpositionen in der deutschen Wirtschaft entscheidenden Persönlichkeitsmerkmalen zählt und einen wesentlichen Teil des in den Chefetagen der Großunternehmen vorherrschenden klassenspezifischen Habitus ausmacht, ist dieser Unterschied nicht unwichtig. Er zeigt die starke nationale Prägung auch des bourgeoisen Habitus und macht damit an einem vergleichsweise banal wirkenden Beispiel die Probleme deutlich, die einer Homogenisierung der nationalen Bourgeoisien noch im Wege stehen. Zu den erheblichen Differenzen zwischen Angehörigen der „oberen Mittelklasse“ in Frankreich und den USA hinsichtlich ihrer Bewertung bestimmter Elemente des „kulturellen Kapitals“ s. Lamont 1996.

derständen zum Trotz in die obersten Etagen ausländischer Konzerne geschafft haben. Die Probleme mit der jeweiligen Landessprache setzen sich verstärkt fort bei den anderen Aspekten des Habitus, die fest verwurzelt sind in den kulturellen Traditionen der einzelnen Länder.

## ***Literatur***

- Adonis, A./Pollard, S. (1997): *A Class Act. The Myth of Britain's Classless Society*. London: Hamish Hamilton.
- Berkner, L./Malizio, A.G. (1998): *Student Financing of Undergraduate Education: 1995-96*. National Center of Education Statistics, NCES 98-076.
- Bourdieu, P. (1982): *Die feinen Unterschiede*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1989): *La noblesse d'Etat. Grandes écoles et esprit de corps*. Paris: Éditions de Minuit.
- Brint, S. (1998): *Schools and Societies*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Cookson, P.W./Persell, C.H. (1985): *Preparing for Power. America's Elite Boarding Schools*. New York: BasicBooks.
- Cutts, R.L. (1997): *An Empire of Schools. Japan's Universities and the Molding of a National Elite*. Armonk: M.E. Sharp.
- Euriat, M./Thelot, C. (1995): *Le recrutement social de l'élite scolaire en France*. In: *Revue française de sociologie*, 36, 403-438.
- Edwards, T./Fitz, J./Whitty, G. (1989): *The State and Private Education: An Evaluation of the Assisted Place Scheme*. London: The Falmer Press.
- Feldman, P.H. (1988): *Recruiting an Elite*. New York: Garland Publishing.
- Giddens, A./Stanworth, P. (1978): *Elites and Privilege*. In: Abrams, P. (Ed.): *Work, Urbanism and Inequality*. London: Weidenfeld and Nicholson, 206-248.
- Goldthorpe, J.H. (1985): *Soziale Mobilität und Klassenbildung. Zur Erneuerung einer Tradition soziologischer Forschung*. In: Strasser, H./Goldthorpe, J.H. (Hrsg.): *Die Analyse sozialer Ungleichheit*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 174-204.
- Gordon, P./Aldrich, R./Dean, D. (1991): *Education and Policy in England in the Twentieth Century*. London: Woburn Press.
- Halsey, A.H./Sheehan, J./Vaizey, J. (1972): *Schools*. In: Halsey, A.H. (Ed.): *Trends in British Society since 1900*. London: MacMillan Press, 148-191.
- Hartmann, M. (1989): *Zwischen Stabilität und Abstieg - Juristen als akademische Elite in der Wirtschaft*. In: *Soziale Welt*, 40, 437-454.
- Hartmann, M. (1990): *Juristen in der Wirtschaft - Eine Elite im Wandel*. München: C.H. Beck.
- Hartmann, M. (1993): *Informatiker zwischen Professionalisierung und Proletarisierung*. *Soziale Welt*, 44, 392-419.
- Hartmann, M. (1995a): *Informatiker in der Wirtschaft. Perspektiven eines Berufs*. Berlin: Springer.

- Hartmann, M. (1995b): Deutsche Topmanager: Klassenspezifischer Habitus als Karrierebasis. In: *Soziale Welt*, 46, 440-468.
- Hartmann, M. (1996): *Topmanager – Die Rekrutierung einer Elite*. Frankfurt/M.: Campus.
- Hartmann, M. (1997a): Die Rekrutierung von Topmanagern in Europa. Nationale Bildungssysteme und die Reproduktion der Eliten in Deutschland, Frankreich und Großbritannien. In: *Archives Européennes de Sociologie*, 38, 3-37.
- Hartmann, M. (1997b): Soziale Öffnung oder soziale Schließung. Die deutsche und die französische Wirtschaftselite zwischen 1970 und 1995. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 26, 296-311.
- Hartmann, M. (1998): Homogenität und Stabilität. Die soziale Rekrutierung der deutschen Wirtschaftselite im europäischen Vergleich. In: Berger, P.A./Vester, M. (Hrsg.): *Alte Ungleichheiten. Neue Spaltungen*. Opladen: Leske+Budrich, 171-187.
- Hearn, J.C. (1990): Pathways to Attendance at the Elite Colleges. In: Kingston, P.W./Lewis, L.S. (Eds.): *The High-Status Track. Studies of Elite Schools and Stratification*. Albany: State University of New York Press, 121-145.
- Horkheimer, M. (1934): *Dämmerung*. Zürich: Oprecht & Helbling.
- Kanter, R.M. (1977): *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R.M. (1996): *Weltklasse: im globalen Wettbewerb lokal triumphieren*. Wien: Ueberreuter.
- Lamont, M. (1996): Das Wesen der Tugend. Symbolische Grenzen in der französischen und amerikanischen oberen Mittelklasse. *Berliner Journal für Soziologie*, 6, 15-31.
- Lazuech, G. (1997): Le Process d'Internationalisation des Grandes Écoles Françaises. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 69, 66-76.
- Luhmann, N. (1973): *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Mann, M. (1990): *Geschichte der Macht. Bd. 1: Von den Anfängen bis zur Griechischen Antike*. Frankfurt/M.: Campus.
- Mann, M. (1991): *Geschichte der Macht. Bd. 2: Vom römischen Reich bis zum Vorabend der Industrialisierung*. Frankfurt/M.: Campus.
- Marceau, J. (1989a): *A Family Business? The Making of an International Business Elite*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marceau, J. (1989b): International Management and the Class Structure. In: Clegg, S.R. (Ed.): *Organization Theory and Class Analysis: New Approaches and New Issues*. Berlin: De Gruyter.
- Reid, I. (1986): *The Sociology of School and Education*. London: Fontana Press.
- Reid, I. (1989): *Social Class Differences in Britain*. London: Fontana Press.
- Rohlen, T.P. (1983): *Japan's High Schools*. Berkeley: University of California Press.
- Sampson, A. (1983): *The Changing Anatomy of Britain*. London: Hodder and Stoughton.
- Scheuch, E./Scheuch, U. (1996): *Bürokraten in den Chefetagen. Deutsche Karrieren: Spitzenmanager und Politiker heute*. Reinbek: Rowohlt.
- Scott, J. (1991): *Who Rules Britain?* Cambridge: Polity Press.
- Stanworth, P./Giddens, A. (1974): An Economic Elite: A Demographic Profile of Company Chairmen. In: Stanworth, P./Giddens, A. (Eds.): *Elites and Power in British Society*. Cambridge: Cambridge University Press, 81-101.

- The Economist (1997): Britain in Figures. 1997 Edition. London.
- Vlasic, B./Stertz, P.A. (2000): Taken for a Ride: How Daimler-Benz Drove off with Chrysler. New York: William Morrow & Co.
- Walford, G. (1990): Privatization and Privilege in Education. London: Routledge.
- Whitley, R. (1974): The City and Industry: The Directors of Large Companies, their Characteristics and Connections. In: Stanworth, P./Giddens, A. (Eds.): Elites and Power in British Society. Cambridge: Cambridge University Press, 65-80.
- Windolf, P. (1994): Die neuen Eigentümer. Eine Analyse des Marktes für Unternehmenskontrolle. In: Zeitschrift für Soziologie, 23, 79-92.
- Windolf, P. (1997): Eigentum und Herrschaft. Elite-Netzwerke in Deutschland und Großbritannien. In: Leviathan, 25, 76-106.

## **Management, Organisation und kapitalistische Entwicklung: Südkorea und Taiwan im interkulturellen Vergleich**

Markus Pohlmann

Die Weltwirtschaft hat ihre Konturen in den letzten Jahrzehnten verändert. Mit der Zäsur des Zusammenbruchs der meisten sozialistischen Alternativen, mit den neuen Medien, Vernetzungstechnologien und Vernetzungsformen, mit der forcierten Globalisierung und den veränderten Spielregeln der „New Economy“ und des „Shareholder-Value“-Kapitalismus sind nur einige der Entwicklungen benannt, die diese weitreichenden Veränderungen kennzeichnen. Im Zuge dieser Veränderungen haben sich im Gefolge Japans viele asiatische Ökonomien aus ihrer weltwirtschaftlichen Randständigkeit befreit und begonnen, eine wichtige Rolle in der Weltwirtschaft zu spielen. Ihr Vorrücken ins Zentrum der Weltwirtschaft hat viele Fragen aufgeworfen und viele wissenschaftliche Diskussionen bestimmt. Immer war die Frage mit im Spiel, ob mit der deutlich vom Westen unterschiedenen Kultur auch andere Kapitalismusformen entstanden seien, die den Erfolg der asiatischen Ökonomien begründen könnten. Zwar brachte die asiatische Finanzkrise einiges an Ernüchterung in die wissenschaftlichen Debatten zurück. Gleichwohl ist die kapitalistische Entwicklung in Asien bis heute im Zentrum der Diskussion. Nach wie vor der Krise geben die wirtschaftlichen Indikatoren dazu allen Anlass. Dies lässt sich am Beispiel Südkoreas und Taiwans, die im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen stehen, einfach illustrieren.

So hat Südkorea im letzten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts trotz seines drastischen Kriseneinbruchs 1997/98 ein Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von 7,1% im Jahresdurchschnitt realisieren können (siehe auch Tab.3 im Anhang). Im selben Zeitraum stieg der Reallohn im jährlichen Durchschnitt um 6,8%, und die Arbeitslosigkeit bewegte sich auf einem geringen Niveau von 3,2%. Nur während des kurzen Zeitraums des Kriseneinbruchs mussten starke Reallohnsenkungen und hohe Arbeitslosenzahlen in Kauf genommen werden. Ein ähnliches, aber gleichmäßigeres Muster in bezug auf diese drei Indikatoren findet sich in Taiwan. Dort wurde ohne große Höhen und Tiefen im langen letzten Jahrzehnt ein durchschnittliches jährliches Wachstum des BIP von rund 6,1% erreicht. Dies war gepaart mit jährlichen Reallohnsteigerungen von 4,6% und einer Arbeitslosenquote von rund 2%. An diesen Indikatoren kann man auch für die 90er Jahre noch die Faszinationskraft der ökonomischen Entwicklung in den ostasiatischen Schwellenländern ablesen. Nicht allein die anhaltend hohen Wachstumsraten, sondern die damit verbundene Wohlstandsmehrung – scheinbar ohne (nach herkömmlichen Indikatoren bemessene) Verschärfung sozialer Ungleichheiten – machen für viele Beobachter das Faszinierende der kapitalistischen Entwicklung in Ostasien aus. Taiwans und Südkoreas Ökonomien kennzeichnet auch im letzten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts eine Aufstiegsdynamik, deren Grammatik ebenso faszinierend wie ungeklärt ist. Sie hat beide Ökonomien jedenfalls dicht ans Zentrum der Weltwirtschaft herangeführt. 1996 wurde Südkorea (45,9 Mio. Einwoh-

ner) von der OECD aufgenommen und 1997 vom Internationalen Währungsfonds als Industrieland klassifiziert (vgl. KDB 1997). Taiwan erreichte (mit 21,8 Mio. Einwohnern) im selben Jahr in der Höhe des Bruttosozialprodukts Platz 18 in der Welt und im Handelsvolumen Rang 14 (MOEA 2000). Mitte der 90er Jahre entsprach das Exportvolumen Südkoreas und Taiwans jenem ganz Südamerikas. Südkorea allein exportierte mehr Industriegüter als alle lateinamerikanischen Länder zusammen (vgl. Messner 1997: 49). Mit diesen Relationen lässt sich die ökonomische Bedeutung der asiatischen Schwellenländer nochmals hervorheben.

Diese und andere Indikatoren haben bisher die zahlreichen Interpretationen der Entwicklungspfade der asiatischen Schwellenländer inspiriert. Dabei wurde die Wanderung des Zentrums der Weltwirtschaft nach Asien bzw. zu den pazifischen Anrainerstaaten ebenso oft prophezeit wie als Mythos entlarvt.<sup>1</sup> Wirtschaftswunder, Krise und ihre schnelle Überwindung prägten in den 90er Jahren eine ebenso turbulente wirtschaftliche Entwicklung wie wissenschaftliche Diskussion. Sie brachte wenig Klarheit über die tatsächlich realisierten Pfade kapitalistischer Entwicklung. Einmal waren der neomerkantile Staat oder die weitreichende Weltmarktintegration zentrale Ingredienzien für den Erfolg der asiatischen Schwellenländer, ein anderes Mal der Liberalismus oder der unmoderne Merkantilismus Gründe für ihre Krise. Einmal war der Konfuzianismus zentrales Entwicklungshindernis, ein anderes Mal unverzichtbarer Entwicklungsfaktor. Der Erklärungsanspruch schien jedes Mal zu sehr von der Wirtschaftskonjunktur diktiert, die Argumentationsweise zu sehr an makrostrukturellen Indikatoren orientiert und die Vorgehensweise zu sehr von der Idee *einer* Wirtschaftsregion dominiert.

Hinter diesen Indikatoren, die kaum Unterschiede zwischen Südkorea und Taiwan signalisieren, hinter diesen großformatigen Annahmen einer aufsteigenden (oder absteigenden) Wirtschaftsregion stecken jedoch erhebliche Varianzen in den wirtschaftlichen Entwicklungspfaden. Sie bekommt man nur genauer in den Blick, wenn man die organisationale und manageriale Ebene mit einbezieht. Erst dann lernt man Bestimmungsfaktoren der wirtschaftlichen Entwicklung kennen, die diese sehr stark geprägt haben. Hier werden Strategien und Strukturen der Ressourcenallokation und der Optionen der Ressourcennutzung als Ansatzpunkte von managerialen Entscheidungssystemen sichtbar. Die Unterschiede in den unternehmerischen Strategien werden erkennbar, ihre makrostrukturellen Resultate so erst interpretierbar. Der Artikel möchte deshalb in der Verbindung zwischen wirtschaftlicher, organisationaler und managerialer Entwicklung einen Beitrag zur Bestimmung der kapitalistischen Ent-

---

<sup>1</sup> Die in den Medien hoch gehandelten Rezessionen in Japan und einigen ost- und südostasiatischen (Schwellen)Ländern wurden – als zweiter „burst“ der „bubble economies“ – von den Autoren der „Entlarvungsfraktion“ schnell als Bestätigung begriffen. Japan und die asiatischen Schwellenländer seien aus dem Rennen, so der Tenor eines Vortrages von Eric Jones 1998. Und Paul Krugman bemerkte bereits 1994, wer Japan und die asiatischen Schwellenländer für überlegen halte, werde spätestens im Jahre 2010 als Idiot dastehen (vgl. dazu auch Krugman 1996).

wicklungspfade in Südkorea und Taiwan leisten und zugleich eine Antwort auf die Frage nach anderen, innovativen Kapitalismusformen in Ostasien versuchen. Im Mittelpunkt steht dabei das Management der Unternehmen und wie dieses in der Frage des Strategie- und Strukturwandels der Unternehmen agiert hat. Insbesondere die Analysen von Chandler haben darauf hingewiesen, wie zentral die Rolle der „sichtbaren Hand des Managements“ bei der Bestimmung kapitalistischer Entwicklungspfade ist.<sup>2</sup> Die folgenden Ausführungen orientieren sich an der Chandlerschen Unterscheidung von Strategie und Struktur, lehnen diese aber stärker an eine organisations- und managementsoziologische Begriffsfassung an. Unter Strategie verstehe ich nicht nur ein „planning and carrying out of ... growth“, das auf langfristige Ziele und deren Umsetzung reflektiert (Chandler 1962, S.13; siehe dazu auch die Zusammenfassung der Strategiediskussion bei Pohlmann et al. 1995, S.27ff.), sondern auch die Fähigkeit zur Selbstbeschränkung, d.h. zugunsten globaler auf lokale Maxima verzichten zu können.<sup>3</sup> Ihre Ausrichtung wird nur im Kontext der (welt)wirtschaftlichen Entwicklung verstehbar, innerhalb deren Rahmen das Management versucht, die Bedingungen der Kapitalakkumulation zu verbessern. Struktur beinhaltet im Sinne Chandlers sowohl „the lines of authority and communication“ als auch die Informationen, die entlang dieser „lines“ fließen, und die Entscheidungen, die sie prägen (Chandler 1962, S.13f.; vgl. für eine Diskussion der Chandlerschen These auch die Zusammenfassung bei Schreyögg 1998, S.148ff.). Der Strukturbegriff soll im folgenden differenziert werden, indem wir (in Anlehnung an Luhmann) die Aufbaustruktur der Organisation, die Personalstrukturen und die Strukturen des Entscheidungssystems un-

---

<sup>2</sup> Am Beispiel der Eisenbahnen zeigte Chandler, wie die schwierigen Koordinationsprobleme die Etablierung einer Managerhierarchie erforderlich machten. Die Frage der "efficient boundaries" (Williamson 1981, S. 556) und der "organizational economy" wurde zugunsten der Mechanismen hierarchischer Koordination entschieden. Große, managerkoordinierte Unternehmen ersetzen nun Marktbeziehungen, die sichtbare Hand des Managements die unsichtbare des Marktes (Chandler 1977; Williamson 1990, S. 238ff.; Kocka/Siegrist 1979 u.v.a.).

<sup>3</sup> Nach dem Strategieverständnis von Elster kann ein Akteur dann strategisch rational handeln, wenn er langfristige Ziele auch bei notwendigem Verzicht auf unmittelbare Vorteile realisieren kann (globale Maximierung), anstatt einen kurzfristigen Vorteil nach dem anderen realisieren zu müssen (lokale Maximierung). Das meint die Fähigkeit, zu warten bzw. indirekte Wege zu beschreiten und somit um den Preis unmittelbaren Verzichts später um so höhere Erträge realisieren zu können (Elster 1987: 40ff.). Strategisches Handlungsvermögen geht aber noch darüber hinaus. Denn so einsichtig es im Grundsatz ist, sich im beschriebenen Sinne langfristig rational zu verhalten, so schwer fällt es in der unmittelbaren Entscheidungssituation. Was den Strategen in Organisationen deshalb abverlangt wird, ist, sich eingedenk dieser "Willensschwäche" selbst zu binden. Erst die Fähigkeit, sich im Bestreben, langfristige Ziele zu verfolgen, selbst Fesseln anzulegen, Einsicht in die unvollkommene Rationalität eigenen Entscheidungsverhaltens zu erlangen und daraus die Konsequenz zu ziehen, ist es, was Strategiefähigkeit im wesentlichen ausmacht (Elster 1987: 66ff., 140). Strategisches Handeln in diesem Sinne bedeutet also auch hier vor allem, seine Anpassungsfähigkeit zu erhalten und nicht durch aktuelle Anpassungen an die Umwelt einzuschränken oder gar zu zerstören (vgl. Schumpeter 1965; Weick 1985: 197f.; Brunsson 1985).



terscheiden. Mit diesen Unterscheidungen lassen sich relevante Problemfelder der Managementsoziologie und die Frage des Organisationswandels in instruktiver Weise verbinden. Seine Möglichkeit und Reichweite erscheint dann als Frage des Zusammenhangs dieser Faktoren, also von Strategie (1.), der Aufbaustruktur der Organisation (2.), des relevanten Personals (3.) und der zugrunde liegenden Entscheidungsstrukturen (4.). Auf genau diese Dimensionen des Strategie- und Strukturwandels zielen die folgenden Ausführungen.

### ***1. Abschied von der Semiperipherie, Aufstieg ins Zentrum – Strategien des Managements***

Nachdem für Südkorea und Taiwan eine ähnliche Positionierung in der Weltwirtschaft erreicht war, änderten sich für den weiteren Aufstieg beider Ökonomien sehr schnell die Spielregeln weltwirtschaftlicher Arbeitsteilung. Nur, wenn man diese weltwirtschaftliche Entwicklung in Betracht zieht, kann man die Strategien des Managements in beiden Ökonomien verstehen. Beide semiperiphere Ökonomien stellen mit dem Ende der 80er Jahre für die Zentrumsökonomien eine ernst zu nehmende Konkurrenz dar. Diese reagieren ihrerseits mit verschärften Konkurrenzierungsstrategien, einer Zurücknahme und restriktiveren Handhabung von Kooperationen und Veränderungen in der Struktur der Arbeitsteilung. Die asiatischen Schwellenökonomien verlieren ihre Mittlerstellung in bezug auf die asiatische Peripherie. Zunehmende Anti-Dumping-Klagen, die abnehmende Bedeutung technologischer Kooperationen und die zunehmende Zusammenarbeit von Zentrumsproduzenten mit asiatischen Wachstumsökonomien im dritten oder vierten Glied (Vietnam, China, Indonesien etc.) sind Ausdruck eines Verdrängungswettbewerbs an der Schwelle zum Zentrum der Weltwirtschaft. Die aufsteigenden asiatischen Niedriglohnländer machen zugleich den komparativen Vorteil der asiatischen Schwellenökonomien in den unteren Marktsegmenten tendenziell zunichte. Gleichsam auch von unten findet an der Schwelle zur Semiperipherie ein weiterer Verdrängungswettbewerb statt. Die direkte Kooperation von Zentrums- und peripheren Produzenten nimmt seit Ende der 80er Jahre stark zu. Die weltwirtschaftliche Positionierung der asiatischen Schwellenökonomien wird damit durch die verschärfte Konkurrenz von unten und oben in unterschiedlicher Weise prekär. Ich kann dies hier nur kurz skizzieren. Südkoreas Unternehmen, die im Aufbau von produzentendominierten Warenketten eine riskantere Strategie der Weltmarktintegration verfolgten, sind jedenfalls von der Prekarisierung stärker betroffen als Taiwans kundenorientierte Unternehmensnetzwerke. Deren Ressourcenallokation ist nicht nur weitgehend risikoavers, sondern auch durch den einfachen Zugriff auf periphere Arbeitskräfte auf dem chinesischen Festland preispolitisch besser abgesichert. Die verschieden starke Prekarisierung der weltwirtschaftlichen Positionierung wird denn auch in verschiedener Weise strategisch pariert.

Das Management von Südkoreas hierarchisch koordinierten Großunternehmensgruppen (Chaebol) treten in einer konjunkturell günstigen Situation Anfang/Mitte der 90er Jahre die Flucht nach vorne an. In einem drastischen Strategiewechsel versucht das Management, zentrale Merkmale der (idealisierten) Zentrumsposition zu realisie-

ren. Nicht mehr mit der Nachahmung der Produkte, sondern der Produktionsweise und Organisationsstrukturen wird eine Rationalität verbunden, die sich längerfristig auszahlen soll. Auf die kurzfristigen Vorteile des (von den Zentrumsproduzenten) abhängigen Original Equipment Manufacturing (OEM) versucht das Management deshalb zu verzichten. Für die jetzt eigenentwickelten Produkte und Designs sollen nun auch eigenständige Vertriebskanäle erschlossen werden. Sowohl mit den Produkten als auch mit der Produktion will sich das Management zunehmend an der „technological frontier“ bewegen. Insbesondere in der Automobil- und Elektronikindustrie versucht das Management der südkoreanischen Unternehmensgruppen, den Chaebol, die Anteile der OEM-Produktion systematisch zu vermindern. Die Chaebol verfolgten seit diesem Zeitpunkt sehr viel konsequenter als zuvor eine Original Brand Manufacturing (OBM)-Strategie (vgl. dazu auch Porter 1990, S. 685; Amsden 1997, S. 354).<sup>4</sup> Der Strategiewechsel zielte damit auf das Wettbewerbsmuster, das große Firmen in den westlichen Industrieländern und Japan nach Chandler/Hikino seit dem ersten Weltkrieg ausgebildet haben (siehe oben; vgl. Chandler/Hikino 1997: 31ff.). Die Erfahrungen mit seiner Realisation unterscheiden sich jedoch deutlich von jenen in den westlichen Industrieländern.

Die Konturen des absatzpolitischen Strategiewechsels lassen sich anhand zentraler Indikatoren der Technologieentwicklung klar beschreiben. Ausrüstungsinvestitionen, der Import von Kapitalgütern, die Ausgaben für Forschung und Entwicklung spielten dabei ebenso eine Rolle wie die stark ausgeweiteten auswärtigen Direktinvestitionen (Outward Direct Investment). Auch in den Lizenzgebühren für Technologien spiegelt sich ein investiver „push“ wider (siehe Abbildung 1 im Anhang). Alle herangezogenen Indikatoren zeigen sehr klar in den Jahren vor der asiatischen Finanzkrise – beginnend seit 1993 – eine sehr starke Aufwärtsentwicklung. Die Aufwärtsentwicklung ist nur zum Teil eine Folge der sich von einem Wachstumsrückgang erholenden Konjunktur. Über diesen „demand pull“ hinaus wurde der leichte Aufschwung zu einer weit überproportionalen Investitionstätigkeit genutzt. Die Anstrengungen der Realisierung des Strategiewechsels lassen sich an diesem „push“ ebenso ablesen wie die Tatsache, dass er in einigen Aspekten dem alten koreanischen Muster folgte, mit mehr ausländischen Ressourcen mehr Wachstum zu realisieren.

In Taiwan war die Reaktion des Managements auf die Prekarisierung der weltwirtschaftlichen Positionierung vorsichtiger und weniger riskant. Sie war durch eine Kombination zwischen einer tiefergehenden Verankerung in der Peripherie (insbesondere auf dem chinesischen Festland) und einer sukzessiven, inkrementellen Anreicherung des Strategiemix um westliche „Global-Player“-Strategien gekennzeichnet. Anders als in Südkorea behielt das Management im Regelfall die Ausrichtung an der semiperipheren Produktion bei und sicherte sie durch sehr weitgehende Verlagerungen von arbeitsintensiver Produktion in Niedriglohnländer mit geringen Transak-

---

<sup>4</sup> Amsden schreibt: „By the 1990s many Korean enterprises (unlike their smaller Taiwanese counterparts) began to eschew OEM contracts and to develop (or at least try to develop) their own designs and brand names“ (Amsden 1997, S. 354).

tionskosten (i.e. die VR China) ab. Neue Strategievarianten zur Überwindung der semiperipheren Produktion wurden vom Management entsprechend den strukturellen Möglichkeiten und der Nachfrage folgend ausprobiert, aber nicht mit einem hohen finanziellen Aufwand und Risiko wie in Südkorea „gepusht“. Sie eher langsam und selektiv ausbreitend, versuchte das Management das mit hohen Markteintrittsbarrieren versehene, durch Markennamen geschützte Marktsegment der westlichen Finalproduzenten zu erobern (vgl. dazu auch Wan 1996: 22; Chen 1999). Dieser, wie wir im folgenden noch sehen werden, den Strukturen der Industrie in Taiwan gut angepasste, risikoaverse Strategiemix sorgte für die im Hinblick auf die Prekarisierung und die asiatische Finanzkrise erstaunliche Kontinuität in der kapitalistischen Entwicklung Taiwans in den 90er Jahren. Zieht man dieselben Indikatoren zur Technologieentwicklung in den 90er Jahren heran, anhand derer sich der „push“ in Südkorea abbilden ließ, so bestätigt sich das Bild einer relativ stetigen Entwicklung in den 90er Jahren. Es gleicht in nichts den Anstrengungen, die in Südkorea erkennbar wurden. Ein ähnlicher „push“ in Richtung einer technologie- und kapitalintensiven, innovativen Produktion lässt sich nicht wiederfinden. Vergleicht man die zentralen Indikatoren, so zeigen die Wachstumsraten für den Import von Investitionsgütern, die Forschungs- und Entwicklungsausgaben und die ausländischen Direktinvestitionen im Vergleich zu Südkorea vielmehr eine kontinuierliche, mit weniger drastischen Höhen und Tiefen versehene Aufwärtsentwicklung in den 90er Jahren.

## ***2. Aufbaustrukturen der Organisation: Chaebol versus Chinesische Unternehmensnetzwerke***

Zur Bestimmung der Strategien des Managements in Südkorea und Taiwan reicht es nun nicht, nur auf die Veränderungen in den weltwirtschaftlichen Positionierungen zu verweisen. Auch die unterschiedlichen organisationsstrukturellen Voraussetzungen in den Industrien haben die strategischen Optionen des Managements geprägt, die Möglichkeiten ihrer Umsetzung bestimmt. Eine kurze Skizze der organisationsstrukturellen Unterschiede muss hier genügen. Anhand zentraler organisationstheoretischer Analysedimensionen lassen sich die weitreichenden Unterschiede schnell verdeutlichen. Zwar ähneln sich die Chaebol und die chinesischen Unternehmensnetzwerke in den Dimensionen der managerial genutzten Rechts-, Kontroll- und Integrationsformen, aber in den Fragen von Beschäftigtengröße, Anzahl der Firmen, Diversifikation, vertikale Integration, Zentralisation und Formalisierung erscheinen sie als sehr verschieden.

In Taiwan kam es zur Etablierung der Form eher kleinformatischer Unternehmensnetzwerke, die durch geringe Diversifikation, geringe vertikale Integration und Zentralisation sowie durch geringere Formalisierung ein hohes Maß an Elastizität und Flexibilität entfalteten. Ihre Kleinformatickeit, Flexibilität und elastische Arbeitsteilung (vgl. dazu am Beispiel des Maschinenbaus Chen 1999: 3ff.) bezahlten sie jedoch mit dem Preis, auf eine eigenständige Massenproduktion in wichtigen Branchen wie

z.B. der Automobilindustrie verzichten zu müssen.<sup>5</sup> Die Expansivität und Marktherrschaft der chinesischen Unternehmensnetzwerke ist im Vergleich zu Südkorea gering.

Trotz der zunehmenden Rolle, die große Privatunternehmen in den 90er Jahren in Taiwans Industrie zu spielen beginnen, stehen die in Tabelle 1 wiedergegebenen Größenunterschiede exemplarisch für ganz verschiedene Strukturtypen von Organisation, die die unterschiedlichen strategischen Reaktionen des Managements in den 90er Jahren mitbestimmt haben.

Tabelle 1: Größenunterschiede zwischen den Unternehmensgruppen im Produzierenden Gewerbe in Taiwan und Südkorea

1998	größte(s) Unternehmen	Mitgliedsfirmen	Beschäftigte
Taiwan	Nan Ya Plastics C.	4	17.860
	Top 30	Ø 2	160.963
Südkorea	Hyundai	21	189.918
	Top 30	Ø 19	933.462

Die Kernsektoren der taiwanesischen Wirtschaft werden bis heute zweifelsohne von den satellite-assembly-Systemen der Klein- und Mittelunternehmen mitbestimmt. Die kleinen und mittelgroßen Unternehmen sind zumeist in der Form von „center-satellite-mutual support production networks“ (Chen 1999) organisiert.<sup>6</sup> Diese Struktur kleinformatiger, rechtlich unabhängiger Center-Satellite-Netzwerke ist sehr charakteristisch für Taiwan und in der Literatur entsprechend gewürdigt (vgl. Redding 1990; 1996; Wan 1996: 22; Hamilton 1997: 241f.; Orrù 1997; Borrus 1997: 154ff.; Hsung 1998: 8ff.; Chen 1999 u.v.a.). Sie ist Ausdruck einer hohen Fähigkeit zur Netzwerkbildung, die sich keineswegs auf den Kern der kleinformatigen Unternehmensnetzwerke beschränkt, sondern sich auch auf weitere Unternehmen in der Wertschöpfungskette erstreckt. In der Frage der horizontalen Kooperation sind deswegen Taiwans kleinformatige Unternehmensgruppen den großformatigen Chaebol weit voraus. Diese sind eher bekannt für das hohe Maß an vertikaler Integration und Diversifikation.

---

<sup>5</sup> Die ökonomische Funktionalität der kleinformatigen Unternehmensgruppen wird nur verständlich, wenn man parallel dazu den staatlichen Aufbau der großformatigen klassischen Schwerindustrie wie Stahl, Schiffsbau, Petrochemie etc. mitdenkt. Sie schufen eine Art nationale Infrastruktur, vor deren Hintergrund die kleinformatigen Unternehmensgruppen erst ihren ökonomischen Aufstieg machen konnten.

<sup>6</sup> So hatten alle bis auf zwei der von mir untersuchten Unternehmen mindestens ein weiteres, häufig aber zwei und bisweilen auch mehr direkt verbundene Unternehmen.

Tabelle 2: Organisationale Merkmale der südkoreanischen Chaebol und der chinesischen Unternehmensnetzwerke im Vergleich

	<b>Chaebol</b>	<b>Chinesische Unternehmensnetzwerke</b>
	<b>Hierarchisch organisiert; familienzentriert</b>	<b>personalisiert, eigentümerzentriert</b>
<b>Rechtsform</b>	selbständig	selbständig
<b>familiale Kontrolle?</b>	familial	teils familial, teils managerial
<b>Eigentumsgebundene Kontrolle</b>	ja	ja
<b>Integrationsform</b>	Investitionen, Beteiligungen, Bürgschaften, Heiraten	Investitionen, Beteiligungen, Bürgschaften, Schecks
<b>Kapitalstruktur</b>	eigentümerkontrolliert;	eigentümerkontrolliert
<b>Größe</b>	groß	klein und mittelgroß
<b>Anzahl Firmen</b>	sehr hoch	gering
<b>Diversifikation</b>	breit, unverbunden	gering, zusammenhängend
<b>vertikale Integration</b>	hoch	gering
<b>Zentralisation</b>	hoch	geringer
<b>Formalisierung</b>	gering	gering
<b>Expansivität</b>	hoch	mittel
<b>Marktbeherrschung</b>	groß, oligopolistisch	gering bis mittel, Wettbewerb
<b>horizont. Kooperation</b>	gering	stark

Diesen kleinformigen Unternehmensnetzwerken stehen in Südkorea große, expansionsfreudige, hoch vertikal integrierte, zentralisierte und breit diversifizierte Unternehmensgruppen gegenüber. Der Erfolg des Modells hierarchisch organisierter Unternehmensgruppen liegt aber auch in seiner ökonomischen Funktionalität bzw. Effektivität für das „Industrial Upgrading“ der südkoreanischen Wirtschaft begründet. Insbesondere in den neuen kapitalintensiven Industrien der zweiten industriellen Revolution (Eisen, Stahl, Schiffsbau etc.), mit denen Südkoreas Ökonomie groß wurde, konnten Kostenvorteile der Skalenökonomie – darauf weisen Chandler/Hikino im internationalen Vergleich hin – nur durch die Organisation eines schnellen und konstanten Durchlaufprozesses erreicht werden (vgl. Chandler/Hikino 1997: 30).<sup>7</sup> Südkoreas Unternehmen mussten also in den zentral werdenden fordistischen Industrien selbst für eine ausreichende Infrastruktur für Beschaffung und Absatz sorgen, um die notwendigen „economies of scale“ realisieren zu können. Sie betrieben daher eine starke vertikale Vorwärts- und Rückwärtsintegration. Zugleich zwang sie die relativ

<sup>7</sup> „Profitability“, so Chandler/Hikino 1997, „became dependent on an extensive investment in nonmanufacturing functions in order to maintain throughput. Where essential supplies of raw and intermediate materials were not ready available, firms had to integrate backward into such industries and activities. The full utilization of invested resources required also the formation of national and international marketing and distribution organizations“ (Chandler/Hikino 1997: 30).

geringe Größe des Binnenmarktes – in ähnlicher Weise wie in Deutschland zuvor (vgl. Chandler 1990: 456ff.; Windolf/Beyer 1996: 206f.) –, auf dem Weltmarkt aktiv zu werden. Die interne, hierarchisch organisierte Kooperation von Unternehmen war dabei ein Weg des Managements, sich den Herausforderungen des kapitalistischen Weltsystems zu stellen. Diese aggressive vertikale Integration, die ein zentrales Element des Modells der hierarchisch organisierten Unternehmensgruppen darstellt, schlug sich denn auch in entsprechenden Konzentrationsprozessen auf den südkoreanischen Märkten nieder (Amsden 1989: 120f.; Yoon/Lee 1997; Kim<sup>2</sup> 1998b: 103). Die Herausbildung einer oligopolistischen Industriestruktur auf den einheimischen Märkten war eine Folge der Durchsetzung dieses Modells.

Die interne Organisationsstruktur in den südkoreanischen Unternehmensgruppen wurde darüber hinaus eher zentralistisch und breit diversifiziert aufgebaut. „The big business groups of both Korea and Japan“, so Amsden, „are more diversified than the modern industrial enterprise described by Chandler, and they are more coordinated than the American conglomerate“ (Amsden 1989: 125). Ihre Größe, vielfältige Verschachtelung und die Breite ihrer industriellen Aktivitäten brachte jedoch höhere Risiken durch die höhere Abhängigkeit der Produktion von ausländischem Kapital sowie durch ein höheres Maß an Starrheit und geringere Kooperationsbereitschaft mit sich. Erstens führte die flexible Struktur wechselseitiger Beteiligungen und Verpflichtungen zu einer weitgehenden Inkaufnahme und Deckung von Schwächen, Ineffizienzen und geringer Produktivität führte. Sie diente in den 90er Jahren immer häufiger als Auffangnetz für unproduktive Unternehmen. Zweitens lief die fortgesetzte breite Diversifikation einer Arrondierung strategischer Kernfähigkeiten zuwider. Drittens wurde die Intransparenz über reale Kosten und Profite zu einem immer schärfer sich herauskristallisierenden Problem der Chaebol. Moderne Cost-Center oder Profit-Center-Methoden, die das Management zum Einsatz brachte, scheiterten nach Expertenaussagen an dieser organisierten Intransparenz.

Diese kurze Skizze der Organisationsstrukturen in Taiwan und Südkorea zeigt nicht nur die unterschiedlichen organisationsstrukturellen Voraussetzungen an, die die Strategiewahlen des Managements mit bestimmten, sondern auch die strukturellen Schranken, die dem Management bei der Umsetzung der strategischen Optionen jeweils entgegen standen. Sie helfen zum einen zu erklären, warum das Management der Chaebol den Weg aus der prekären Weltwirtschaftsposition in einem radikalen, stark investiven und expansiven „push“, in einer „Flucht nach vorn“, suchte, während für das Management der chinesischen Unternehmensnetzwerke ein solcher Weg weder offen stand noch als eine sinnvolle Option erschien. Zum anderen zeigen sie bereits die Art möglicher Struktureffekte an, die die Umsetzung dieser managerialen Strategien in den 90er Jahren kennzeichnet. Darum soll es im weiteren gehen. Aber die Skizze der strukturellen Voraussetzungen und Effekte wäre zu grob und unvollständig, wenn man den Aspekt der Personalstrukturen vernachlässigt.

### ***3. Unternehmer, Manager und der Wandel der Personalstrukturen***

Auch in der Frage der Personalstrukturen zeigen sich große Unterschiede zwischen den Chaebol und den chinesischen Unternehmensnetzwerken. Sie bestimmen über die Organisationsformen hinaus die Konturen des Strategiewandels und seiner Auswirkungen auf den Verlauf der wirtschaftlichen Entwicklung. Ich möchte dies im folgenden an der Entwicklung der Eigentümer- und Managementstrukturen selbst aufzeigen.

In der südkoreanischen Ökonomie haben sich in den letzten 25 Jahren die alten Eigentümereliten der „Gründerzeit“ auf den Top-Positionen der Chaebol gehalten. Die industrielle Führungskräftestruktur, die sich in den 70er Jahren etablierte, hat sich bis zum Ende der 90er Jahre reproduzieren können. Hieran hat auch die Krise zunächst nichts geändert. Nimmt man also im Jahre 1999 die zehn größten Chaebol als Beispiel, so bestätigt sich die durch den Familienbesitz zementierte Konstanz in der Führungskräftestruktur in der südkoreanischen Wirtschaft eindrucksvoll: Neun von zehn Präsidenten bzw. Vorstandsvorsitzenden der größten südkoreanischen Unternehmensgruppen sind Gründer oder der Gründerfamilie angehörig. Zwar hat in der langen letzten Dekade des 20. Jahrhunderts in fünf von zehn Fällen ein Wechsel stattgefunden, aber dieser Wechsel fand innerhalb der Gründerfamilien statt. Nur in einem Fall ist dabei ein außerfamilial rekrutierter, professioneller Manager zum Zuge gekommen. Die Krise hat also zunächst nicht für eine Rotation auf den Top-Positionen der zehn größten Chaebol gesorgt. Erst die Restrukturierungsmaßnahmen nach der Krise könnten das bewirken.<sup>8</sup> Dieses Ergebnis weist auf die starke Konstanz in der Führungskräftestruktur in den südkoreanischen Unternehmensgruppen hin. Die alten Positionseliten sind entweder immer noch tätig oder von Nachfolgern aus der Familie abgelöst worden. Neues Personal kam kaum zum Zuge. Dies ist umso erstaunlicher, als sich unterhalb der Positionen der Vorstände und Vorstandsvorsitzenden eine sehr stark professionalisierte Gruppe von jungen, aus den städtischen neuen Mittelschichten stammenden Manager und Experten etabliert und ausgeweitet hat, die die familial rekrutierten Vorstände mit professioneller und managerialer Expertise versorgen. Durch das enorme Größenwachstum der Chaebol nahm die Bedeutung des Managements in der Führungsetage sukzessive zu, auch wenn die zentralen Kontrollpositionen nach wie vor durch die Eigentümerfamilie besetzt blieben. Dies gilt auch für die in den Chaebol tätigen Professionals. Als Indiz dafür kann u.a. gelten, dass sich allein von 1993 bis 1999 in Südkorea die Zahl der Professionals und Techniker von 2,4 Mio. auf 3,4 Mio. erhöht hat. Mit zunehmender Größenentwicklung und dem Upgrading der Chaebol kamen also in zunehmenden Maße Manager und Experten zum Zuge. Entsprechende Spannungen in bezug auf die Dominanz der Gründerfamilie<sup>9</sup> bleiben nicht aus. Die Chaebol, deren Wachstum und Erfolg selbst diesen Wandel

---

<sup>8</sup> Allerdings werden die Chaebol 2000 von der Regierung gezwungen, mehr als die Hälfte der Mitglieder des „board of directors“ von außerhalb der Chaebol-Gruppe zu bestellen.

<sup>9</sup> Bei dieser hat eine ebenfalls hochqualifizierte, zweite Generation von Erben das Sagen.

vorangetrieben haben, werden zum Spiegelbild des sozialstrukturellen Wandels, bei dem alte, familial sich reproduzierende Eliten auf eine bedeutender werdende, organisational sich reproduzierende Gruppe von leitenden Angestellten und Experten stoßen, die innerhalb und außerhalb der Chaebol die Teilhabe an wichtigen wirtschaftlichen Entscheidungen fordern. Die sich verschärfenden Spannungen zwischen den alten, sich auf den Top-Positionen familial reproduzierenden Eliten und den neuen, aufsteigenden Mittelklassen, die den immer wichtiger werdenden brain trust der Chaebol bildeten, wurde aber innerhalb der Chaebol in den 90er Jahren nicht gelöst. Der diesen entgegengesetzte organisationale Konservatismus riss vielmehr eine Kluft zwischen dem versuchten Strategiewechsel und den partiell konservierten Organisationsstrukturen auf. Zahlreiche, vom Vorstand der Chaebol initiierte Maßnahmen zur Organisationsreform scheiterten oder liefen ins Leere, weil die personalstrukturellen Spannungen im Management der Chaebol keine Lösung fanden. Ich komme darauf zurück.

Im Unterschied zu den südkoreanischen Unternehmensgruppen lässt sich anhand meiner Untersuchungen in Taiwan erkennen, dass in fast der Hälfte der von mir untersuchten Unternehmen sich Eigentümerunternehmen an Stelle von Familienunternehmen etabliert haben. In mehr als der Hälfte der Fälle besetzten bereits Manager die Positionen des Vizepräsidenten oder General Managers. Der Einzug von außerfamilialem Management auf die Top-Führungspositionen der kleinformatischen chinesischen Unternehmensnetzwerke ist meinen Ergebnisse nach ungleich weiter fortgeschritten als bei den Großunternehmensgruppen in Südkorea. Im Gegensatz zu der geschlossenen, von starker, familial geprägter Konstanz bestimmten Führungskräftestruktur in den Top 10 Chaebol in Südkorea ergibt sich also in Taiwan das Bild einer sehr fluktuierenden, offeneren Führungskräftestruktur mit einer großen Varianz, die von traditionell familial geführten Unternehmensgruppen bis hin zu rein professionell geführten Unternehmen reicht. Die Zirkulation von Positionseliten ist hoch, ihre wirtschaftliche Bedeutung im Vergleich zu Südkorea gering. Dabei hat sich in Taiwan ebenso wie in Südkorea die Zahl der Professionals und Manager in den 90er Jahren nochmals sehr stark erhöht. Von 1990 bis 1999 zeigt die Berufsgruppe der Professionals und Techniker die mit Abstand stärksten Wachstumsraten unter allen Berufsgruppen in Taiwans Wirtschaft. Der Zuwachs beträgt rund 770000 Beschäftigte, die zusätzlich in diese Kategorie fallen. Ebenso wie in Südkorea zeigt sich also in der Sozialstruktur von Managern und Professionals ein Wandel an, auf den Taiwans Unternehmen aber in ihren Entscheidungsstrukturen, wie wir im folgenden noch sehen werden, flexibler reagiert haben als die südkoreanischen Unternehmensgruppen. Ihre Integration in das Management der chinesischen Unternehmensnetzwerke erscheint als weiter fortgeschritten, die personalstrukturellen Spannungen im Management und zwischen Management und Eigentümer insgesamt geringer.

Der sozialstrukturelle Wandel hin zu einer Mittelschichtsgesellschaft hat sich also auch innerhalb der Unternehmen Taiwans und Südkoreas in den Personalstrukturen bemerkbar gemacht. Sie werden in zunehmendem Maße von den aufsteigenden, hochqualifizierten und urbanen „neuen Mittelklassen“ geprägt. Ihnen wächst in den



zunehmend wissensbasierten Organisationen eine Schlüsselrolle zu, die in bezug auf die neotraditionale Familiendominanz für Spannungen sorgt. Diese Spannungen sind in Südkorea aufgrund der geschlossenen Elitenstruktur besonders stark ausgeprägt, während sie in Taiwan mit der ungleich höheren Elitenzirkulation und offenen Elitenstruktur als vergleichsweise gering erscheinen. Sie haben die Umsetzung der strategischen Optionen des Managements sowie den unterschiedlichen Verlauf der wirtschaftlichen Entwicklung in den 90er Jahren mit geprägt.

#### ***4. Entscheidungsstrukturen und Managementsysteme im Vergleich***

Im letzten Schritt möchte ich nun zeigen, wie auf Basis der unterschiedlichen Organisationsformen und der Spannungen in den Personalstrukturen des Managements die Umsetzung der jeweiligen strategischen Optionen gelingt bzw. misslingt. Dazu ist es wichtig, nun einen Blick auf die Entscheidungsstrukturen im Management der Chaebol und der chinesischen Unternehmensnetzwerke zu werfen. Hier finden wir dann auch einen sinnvollen Zugang zur Erklärung der Innovativität der jeweils eingeschlagenen Entwicklungspfade.

Zunächst sei angemerkt, dass die Dominanz der autokratisch-paternalistischen Entscheidungsstrukturen im Management der zentralen Industrieunternehmen beider Ökonomien in den 90er Jahren nur teilweise durchbrochen wird. In den südkoreanischen Unternehmensgruppen überwiegen diese trotz starker Professionalisierung von Personal und Organisation noch. In Taiwan haben sich dezentrale, professionelle Formen der Organisation vor allem in der Elektronikindustrie durchgesetzt und dort für teamorientierte Entscheidungsstrukturen gesorgt.

In den südkoreanischen Chaebol haben die mit Demokratisierung, Liberalisierung und Wertewandel einhergehenden Erosionen des Fundaments des autokratischen Entscheidungssystems in den Chaebol in den 90er Jahren nicht zu grundlegenden Strukturänderungen geführt. Zwar hat das Management der Chaebol mit zahlreichen Organisationsreformen den anvisierten Strategiewechsel abzusichern versucht. Aber diese blieben nach meinen Forschungsergebnissen häufig nur „Papiertiger“. Die Persistenz des autokratischen Entscheidungssystems wurde partiell kontraproduktiv. In den von oben nach unten organisierten Entscheidungsprozessen blieb die Innovationskraft der Partizipation im Management restringiert; sie blieb auf Informalität verwiesen. Auch die Armut an tatsächlich implementierten, innovativen arbeitsorganisatorischen Maßnahmen spricht zusammen mit dem weiter ausgebauten technozentrischen Entwicklungspfad standardisierter Massenproduktion nicht für die Durchsetzung einer dem Strategiewechsel adäquaten Organisationsreform. Der Strategiewechsel bleibt in der organisationalen Verankerung unsicher und mit ihm der Aufstieg ins Zentrum der Weltwirtschaft. Ein Auf-Dauer-Stellen von Innovativität bedarf anderer organisationaler und infrastruktureller Impulse, als es die einfache Fortsetzung einer „investment-driven“ Massenproduktion – die die Gründereliten in den Vorstandspositionen präferierten - bisher erkennen lässt. Als Resultat des investiven „push“ lässt sich daher bis zur Krise Ende der 90er Jahre nur ein riskanter Strategiemix erkennen, der die

teure produktpolitische Absatzstrategie zu realisieren versucht, ohne die – mittels skalenökonomisch ausgelegter, kapital- und technologieintensiver Massenproduktion aufrechterhaltene – preispolitische Strategie aufzugeben. Der Preis dafür war eine Steigerung von Abhängigkeiten der südkoreanischen Unternehmensgruppen von den internationalen Kapitalmärkten, eine erhöhte Krisenanfälligkeit die Folge. Erst die Krise setzte einen starken Schub der Organisationsrestrukturierung in den Chaebol frei, deren Effekt bis heute noch nicht abschätzbar ist. Die Chancen für den längst fälligen, auf die veränderten Rahmenbedingungen und strategischen Optionen reagierenden organisationalen Wandel scheinen aber nach der Krise gestiegen. Vielleicht ist die Passförmigkeit von Strategie und Struktur auf neuem Niveau dann nur noch eine Frage der Zeit, denn „structure“, so Chandler, „was often slow to follow strategy, particularly in periods of rapid expansion“ (Chandler 1962, S. 16).

Auch in Taiwans Unternehmen verloren meiner Annahme nach die autoritären, familialen Entscheidungsstrukturen in den 90er Jahren an Rückhalt und Produktivität. In den neuen, stark expansiven Industrien wie der Elektronikindustrie, in denen junge, gut ausgebildete Professionals nicht nur das stärkste Segment in der Belegschaft, sondern auch das eigentliche Kapital der forschungs- und wissensintensiven Unternehmen bildeten, wurde das traditionale chinesische Modell des Familiengeschäfts selbst in den Familienunternehmen verabschiedet. Die hohe persönliche Autorität des Eigentümers ist abgemildert. Die hohe Zentralisation der Entscheidungsstrukturen ist durch Delegation, Projektmanagement und Teamarbeit abgeschwächt. Die betrieblich zugewiesene Bedeutung von mittlerem Management und Experten ist gestiegen. Der paternalistische Führungsstil ist in ein heteronom-professionalisiertes Managementsystem eingebunden, in dem Zielorientierung, Unternehmensvision und ein stärker instrumentelles Anreiz-Beitrags-Verhältnis im Mittelpunkt stehen (vgl. zum traditionellen Modell des chinesischen Familiengeschäfts Whitley 1992, S. 77f.). Neben den Entscheidungsstrukturen, die sich nicht nur in ihrer Varianz deutlich von jenen der Chaebol in Südkorea unterscheiden, spielen auch Team- und innovative Arbeitsorganisationsstrukturen eine größere Rolle. Allerdings bleiben unseren Ergebnissen nach die innovativsten Formen noch auf die Elektronikindustrie Taiwans beschränkt.

Nach den hier präsentierten Ergebnissen war also der inkrementale Strategiewandel in Taiwan mit der kleinschrittigen Anreicherung um Strategievarianten von einer sukzessiven Modernisierung der Organisationsstrukturen begleitet. Eine Kluft zwischen Strategie und Struktur wie in den südkoreanischen Unternehmensgruppen ist nicht entstanden. Strategie- und Strukturwandel bedingten sich vielmehr. Dabei war die Varianz nach Strategiemustern und Branchen in der Gestaltung der Organisationsstrukturen sehr groß. Das neotraditionale Muster mit familiengebundenem Management und paternalistischer Führung, das den gängigen Vorstellungen von Taiwans Organisations- und Entscheidungsstrukturen entspricht (vgl. dazu die Zusammenfassung bei Whitley 1992), war in unserem Sample nur noch in zwei Unternehmen der Textil- und Dienstleistungsindustrie anzutreffen. Sie vollzogen ihren Strategiewandel den neotraditionalen Organisations- und Entscheidungsstrukturen folgend. Sie setzen auf ihre Netzwerkkapazität in der horizontalen Kooperation. Quanxi-Netzwerke wa-

ren nach innen und außen ihr wichtigstes Kapital. Die Arbeitsorganisation war wenig innovativ, repetitiv und professionelle Kompetenzen sowie (formal abgesicherte) Partizipation spielten außerhalb des familialen Managements nur eine geringe Rolle. Von diesem neotraditionalen Muster hatten sich am weitesten die lokalen Generalisten und globalen Nischenproduzenten in der Elektronikindustrie entfernt. Sie operierten mit einer geringen Anzahl direkten Personals und einer großen Anzahl hoch ausgebildeter (auf dem Arbeitsmarkt knapper) Experten. Sie hatten dem entsprechend ein heteronom-professionalisiertes Managementsystem aufgebaut, in dem partizipativ-delegative Führung eine große Rolle spielte. Der für kapitalistische Organisationen typische Widerspruch zwischen einer möglichst preiswerten Verfügbarkeit von Personal und der zunehmenden Angewiesenheit auf deren implizites Wissen, deren schwer ersetz- und transferierbaren Erkenntnis- und Bearbeitungstechniken machte sich hier besonders bemerkbar.

## **5. Schluss**

In Südkorea zeigte sich, dass der programmatische Wechsel in den Strategien und Politiken der südkoreanischen Unternehmensgruppen (mit dem Ziel, eine idealisierte Vorstellung der Zentrumsproduktion zu etablieren) in den 90er Jahren nur unzureichend von einem Wandel in den Organisationsstrukturen begleitet war. Die formalen Organisationsstrukturen, die familial abgesicherte Bedeutung der alten Wirtschaftseliten, die nach wie vor eher autokratisch-paternalistischen Entscheidungsstrukturen – all dies zeigte eine vergleichsweise große Strukturkonstanz in unterschiedlichen südkoreanischen Unternehmensgruppen an, die nur in der Elektronikindustrie teilweise durchbrochen wurde. Sie riss eine Kluft zwischen Strategie und Struktur, die in einen teuren Strategiemix mündete, der die Krisenanfälligkeit der Chaebol erhöhte. Erst die staatlichen Restrukturierungsanstrengungen während und nach der Krise setzten an jenen Strukturen an und versuchten, den organisationalen Konservatismus zu durchbrechen. Inwieweit das gelungen ist und ein „Strategie-Struktur-Fit“ sich wieder etabliert hat, ist im neuen Jahrzehnt noch eine offene Frage.

In Taiwan wurde auf Basis einer ähnlichen weltwirtschaftlichen Positionierung kein vergleichsweise umfassender Strategiewechsel versucht, sondern Strategien und Organisationsstrukturen in einem Pfad inkrementalen sukzessiven Wandels einander angepasst. Die in der vorliegenden Arbeit herausgearbeitete Varianz in den Organisationsstrukturen ist deutlich größer. Insbesondere in der Elektronikindustrie haben sich globale Nischenproduzenten herausgebildet, deren Personal weit überwiegend aus Professionals besteht und die stark partizipativ-delegative Entscheidungsstrukturen ausgebildet haben. Es ist nicht wie in Südkorea der organisationale Konservatismus, der in der Gestaltung der unterschiedlichen Organisationsstrukturen überwiegt, sondern ein kleinschrittiger, risikoaverser Wandel. Viele Veränderungen erfolgen ebenso wie Firmengründungen oder der Aufbau von Netzwerkstrukturen tentativ und werden nur bei Erfolg restabilisiert.

Insgesamt lässt sich für die kapitalistische Entwicklung auf organisationaler Ebene festhalten: Auch hier sind die Unterschiede zwischen Südkorea und Taiwan in der Gestaltung von Organisations- und Netzwerkstrukturen (selbst in den gleichen Branchen) beträchtlich. Neue Organisationsmethoden und innovative Formen der Organisation sind in den Unternehmen in Taiwan und Südkorea eher selten entstanden. Allein die Netzwerkstrukturen der Produktion weisen eine je besondere Form der Entgrenzung von Unternehmen und Markt auf.

Der sozialstrukturelle Wandel hin zu einer Mittelschichtgesellschaft hat sich auch innerhalb der Unternehmen Taiwans und Südkoreas in den Personalstrukturen bemerkbar gemacht. Sie werden in zunehmendem Maße von den aufsteigenden, hochqualifizierten und urbanen „neuen Mittelklassen“ geprägt. Ihnen wächst in den zunehmend wissensbasierten Organisationen eine Schlüsselrolle zu, die in bezug auf die neotraditionale Familiendominanz für Spannungen sorgt. Diese Spannungen sind in Südkorea aufgrund der geschlossenen Elitenstruktur besonders stark ausgeprägt. Die Dominanz der autokratisch-paternalistischen Entscheidungsstrukturen wird in den 90er Jahren nur teilweise durchbrochen. In den südkoreanischen Unternehmensgruppen überwiegen diese trotz starker Professionalisierung von Personal und Organisation noch. In Taiwan haben sich dezentrale, professionelle Formen der Organisation vor allem in der Elektronikindustrie durchgesetzt und dort für teamorientierte Entscheidungsstrukturen gesorgt.

Diesem Strategiewechsel steht allerdings eine starke Strukturkonstanz in den Organisations- und Netzwerkstrukturen entgegen, die eine teure Kluft zwischen Strategie und Struktur reißt. In den chinesischen Unternehmensnetzwerken läßt sich hingegen ein inkrementaler Wandel von Strategie und Struktur feststellen, bei dem die Strategiepalette um Zentrumsstrategien erweitert, aber der Pfad der semiperipheren Produktion nur partiell (wie z.B. im Falle der Elektronikindustrie) verlassen wird. Insgesamt lässt sich eine Pfadabhängigkeit kapitalistischer Entwicklung erkennen, die dafür sorgt, dass beide Schwellenökonomien auf den zunehmenden Konkurrenz- und Konvergenzdruck (in der Nachahmung idealisierter Merkmale der Zentrumsproduktion) in der veränderten weltwirtschaftlichen Konstellation sehr unterschiedlich reagieren. Im Ergebnis führen ähnliche Prozesse der Prekarisierung gleicher weltwirtschaftlicher Positionierungen aufgrund unterschiedlicher Figurationen kapitalistischer Entwicklung (mit der sie in Wechselwirkung stehen) im Falle Südkoreas zu einer stark diskontinuierlichen Entwicklung in den 90er Jahren, während im Falle Taiwans das Gleichmaß der Entwicklung trotz des Börsencrashes 1990 und der asiatischen Finanzkrise erstaunt.

## *Literatur*

- Amsden, Alice (1989): *Asia's Next Giant. South Korea and Late Industrialization*, New York, Oxford: Oxford University Press.
- Amsden, Alice (1997): *South Korea: Enterprising Groups and Entrepreneurial Government*, in: Chandler, Alfred, jr. et al. (eds.): *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge: Cambridge University Press (336-367).
- Borras, Michael (1997): *Left for Dead: Asian Production Networks and the Revival of U.S. Electronics*, in: Naughton, Barry (ed.): *The China Circle. Economics and Technology in the PRC, Taiwan, and Hong Kong*, Washington D.C.: Brookings Institution Press (139-163).
- Brunsson, Nils (1985): *The Irrational Organization*, Bergen (Norwegen).
- Chandler, Alfred D. jr. (1962/84): *Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge/Mass., London/Engl.: MIT Press.
- Chandler, Alfred D. jr. (1977): *The Visible Hand, The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge/Mass., London/Engl..
- Chandler, Alfred D. jr. (1990): *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge/Mass., London/England: Harvard University Press.
- Chandler, Alfred D. Jr., Takashi Hikino (1997): *The large Industrial Enterprise and the Dynamics of Modern Economic Growth*, in: Chandler, Alfred, jr. et al. (eds.): *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge: Cambridge University Press (24-57).
- Chen, Chieh-Ying (1999): *The Social Foundation for the Machinery Industry in the Central Area of Taiwan*, Manuskript, Taichung.
- Deutsch-Koreanische Industrie- und Handelskammer (DKIHK) (1997a): *Partnerland Korea 1998, Wirtschaftsinformationen, nützliche Adressen und praktische Tips*, Seoul: DKIHK.
- Elster, Jon (1987): *Subversion der Rationalität*, Frankfurt/M.: Campus.
- EU Chamber (1999): *Press review & Statistics*, March: Seoul: EU Chamber.
- Hamilton, Gary (1997): *Organization and Market's Processes in Taiwan's Capitalist Economy*, in: Orrù, Marco et al. (eds.): *The Economic Organization of East Asian Capitalism*, Thousand Oaks et al. (237-296).
- Kim, Hyuk-Rae (1998b): *The Evolution of Korean Business System*, Sangnam Forum, Vol. 1, No. 1: 81-109.
- Kocka, Jürgen, Hannes Siegrist (1979): *Die hundert größten Industrieunternehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert* in: Horn, Norbert, Kocka, Jürgen (eds.): *Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und 20. Jahrhundert. Wirtschafts-, sozial- und rechtshistorische Untersuchungen zur Industrialisierung in Deutschland, Frankreich, England und den USA*, Göttingen (55-122).
- Korea Development Bank (KDB) (1997): *Industry in Korea 1997*, Seoul: KDB.
- Korea Development Bank (KDB) (1999): *Economic & Industrial Focus*, March, Seoul: The Korean Development Bank.
- Krugman, Paul (1996): *Pop Internationalism*, Cambridge, London: MIT Press.
- Messner, Dirk (1997): *Wirtschaftsreformen und gesellschaftliche Neuorientierung in Lateinamerika: Die Grenzen des neoliberalen Projekts*, in: Dombois, Rainer et al. (eds.): *Neoliberalismus und Arbeitsbeziehungen in Lateinamerika*, Frankfurt/M.: Vervuert (43-67).

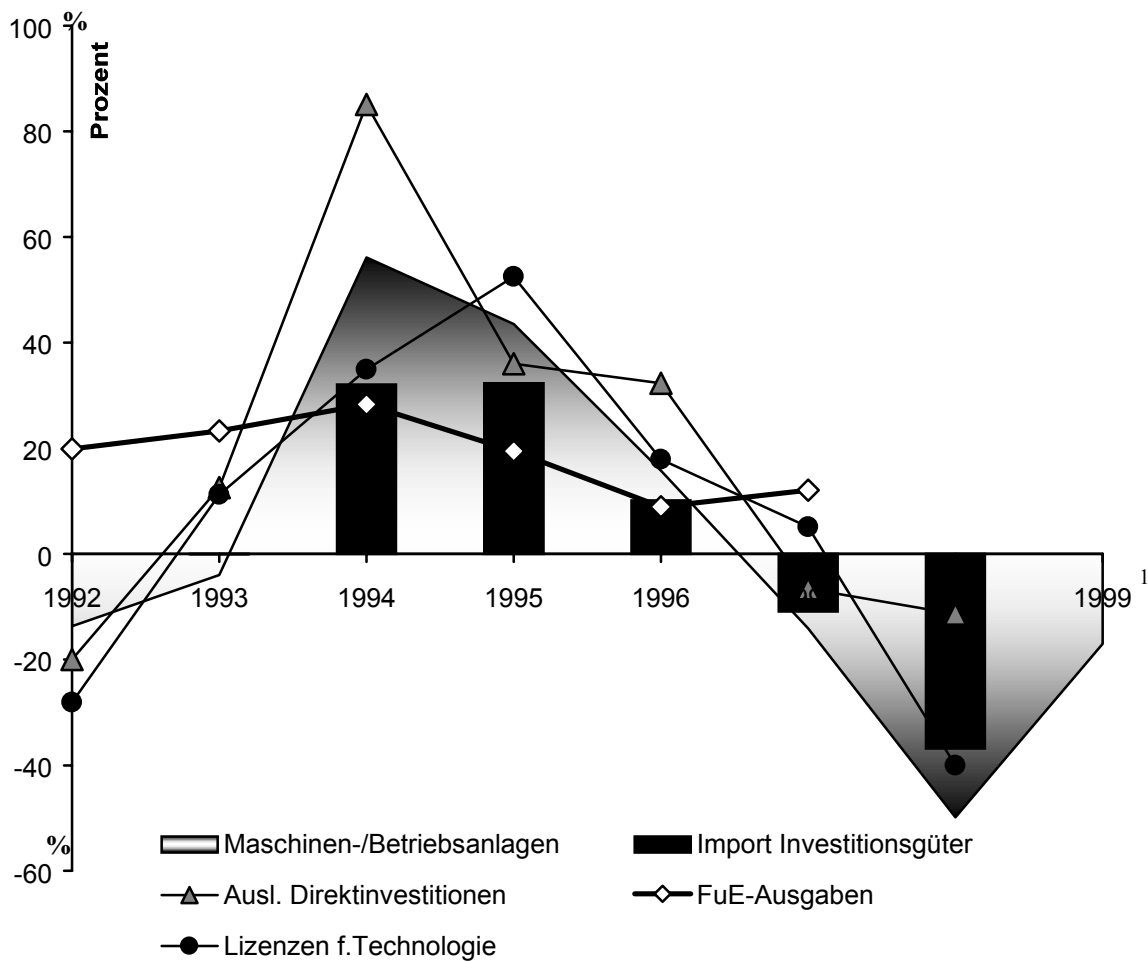
- Ministry of Economic Affairs, Taiwan R.O.C. [MOEA] (2000): Industrial Structure, WWW.
- National Statistical Office [NSO] (1999): Major Statistics of Korean Economy 1999.3, Seoul: NSO.
- Orrù, Marco (1997): The Institutional Logic of Small-Firm Economies in Italy and Taiwan, in: Orrù, Marco et al. (eds.): The Economic Organization of East Asian Capitalism, Thousand Oaks et al.: Sage (340-368).
- Pohlmann, Markus et al. (1995): Industrielle Netzwerke. Antagonistische Kooperationen an der Schnittstelle Beschaffung-Zulieferung, Mering: Hampp Verlag.
- Porter, Michael E. (1990): The Competitive Advantage of Nations, New York: Free Press.
- Redding, Gordon S. (1990): The Spirit of Chinese Capitalism, Berlin, New York: De Gruyter.
- Redding, Gordon S. (1996): Societal Transformation and the Contribution of Authority Relations and Cooperation Norms in Overseas Chinese Business, in: Tu, Wei-Ming (ed.): Confucian Traditions in East Asian Modernity. Moral Education and Economic Culture in Japan and the Four Mini-Dragons, Cambridge, London: Harvard University Press (310-327).
- Schreyögg, Georg (1998): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Schumpeter, Joseph A. (1965): Geschichte der ökonomischen Analyse, Göttingen.
- Song, Kyeong-Seog (1999): Forecast on 1999 Facility Investment, in: KDB Economic & Industrial Focus, March: 1-9.
- Wan, Henry jr. (1996): Six Challenges Facing the Chinese Economies, in: Ng, Linda Fung-Yee, Chyau Tuan (eds.): Three Chinese Economies. China, Hong Kong and Taiwan: Challenges and Opportunities, Hong Kong: The Chinese University Press (11-28).
- Weick, Karl E. (1985): Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Whitley, Richard (1992): Business Systems in East Asia. Firms, Markets and Societies, London et al.: Sage.
- Williamson, Oliver E. (1981): The Economics of Organizations: The Transaction Cost Approach, AJS, Vol. 87, 3: 548-577.
- Williamson, Oliver E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen
- Windolf, Paul, Jürgen Beyer (1996): Co-operative Capitalism: Corporate Networks in Germany and Britain, British Journal of Sociology, Vol. 47, No. 2: 205-231.
- Yoon, Chang-Ho, Kyu-Uk Lee (1997): Industrial Organization, Seoul: Bupmoonsa [koreanisch].

## Anhang

Tabelle 3: Kennzahlen zur ökonomischen Entwicklung Südkoreas und Taiwans 1987-2000

	Südkorea	Taiwan
<b>Bevölkerung</b>	45,9 Mio.	21,8 Mio.
<b>BSP pro Kopf</b>	9511 US\$ (1997)	12040 US\$ (1998)
<b>Ø- BIP-Wachstum</b>	7,1%	6,1%
<b>Ø Reallohnsteigerungen</b>	6,8%	4,6%
<b>Ø Arbeitslosenrate</b>	3,2%	2,0%

Abbildung 1: Der "push" - Ausgewählte jährliche Wachstumsraten in der Technologieentwicklung von Südkoreas Wirtschaft 1991 - 1999



Quellen: KDB 1997: 11,13; DKIHK 1997a; KDB 1999: 31; Song 1999: 3 f.; EU Chamber March 1999: 235; NSO 1999: 306

<sup>1</sup> Die Daten für 1999 sind Schätzungen im März 1999.

## Management, Organisation und Sozialstruktur – Zu neuen Fragestellungen und Konturen der Managementsoziologie

Markus C. Pohlmann

Heute ist das Management ebenso gesellschaftlich allgegenwärtig wie seine gesellschaftliche Bedeutung weitgehend unbestimmt. Zu wenig scheinen Disziplinen wie die Betriebswirtschaftslehre, die Psychologie, aber auch die Organisationssoziologie damit beschäftigt, zu unklar ist die Rolle, die einer noch jungen Teildisziplin wie der Managementsoziologie zukommen könnte. Zwar haben die von Weber, Sombart, Schumpeter u.a. beschriebenen Kernpunkte klassischer Modernisierung für ihre bis heute charakteristische doppelte Verankerung als eine Teildisziplin gesorgt, die sowohl für die Analyse sachlicher als auch sozialer Rationalisierung unter besonderer Bezugnahme auf die organisationale und gesellschaftliche Rolle der Manager und des Managements zuständig ist. Aus der soziologischen Klassik heraus erhielt sie eine organisations- und herrschaftssoziologische Konturierung ihrer Fragestellung. Aber trotz dieser klaren Konturierung sind der „Gegenstand“ und die Notwendigkeit einer Managementsoziologie heute sehr umstritten.

Dazu hat sicher beigetragen, dass sehr viele unterschiedliche Disziplinen Managementforschung betreiben. Wichtiger ist aber, dass der „Gegenstand“ der Managementsoziologie auf der einen Seite zu eng und auf der anderen Seite zu weit gefasst ist. Zu eng ist er als Beschäftigung mit einer Akteursgruppe definiert. In dieser Enge läuft die Managementsoziologie Gefahr, den strukturellen Hintergrund der Organisation zu vernachlässigen und so, nolens volens, einer Mystifizierung von Akteuren zu dienen, zu denen sie analytische Distanz halten sollte. Zu weit erscheint er als Beschäftigung mit einer auf allen gesellschaftlichen Ebenen und in allen gesellschaftlichen Bereichen vorkommenden *Funktion* konzipiert. Die Managementsoziologie erscheint dann entweder der Heterogenität gesellschaftlicher Verhältnisse nicht gewachsen oder droht, den Anteil der Strukturierungsbeiträge der Akteure zu verkennen. In diesem Zwiespalt zwischen einer zu engen (als Managementlehre) und einer zu weiten Fassung blieb der Gegenstand der Managementsoziologie für viele Soziologen zweifelhaft und ihre Aufgaben umstritten.

Die Managementsoziologie kann diesen Zweifeln heute anders als früher begegnen und den Wandel in der gesellschaftlichen Bedeutung des Managements besser in den Griff bekommen. Davon handeln die folgenden, abschließenden Überlegungen. Sie lässt gegenwärtig – und das sollten auch die vorangegangenen Beiträge zeigen – deutlich andere Konturen erkennen als die klassische Managementlehre. Fernab der allfälligen Mystifizierung einer Personengruppe zielen ihre Analysen auf die hintergründigen gesellschaftlichen Strukturen, die den Personen auf diesen Positionen besondere Macht-, Einflußchancen und glänzende Karrieren eröffnen – und sie anderen verschließen. Sie versucht heute, die Frage des Managements auf den gesellschafts- und



organisationsstrukturellen Wandel zu beziehen und gewinnt daraus ihr Profil. Im historisch-konkreten Erkunden der Art und Wirkkraft des Strukturierungsbeitrages des Managements unter sich verändernden organisationalen Handlungskonstellationen und gesellschaftlichen Strukturen kann sie eine ihrer zentralen Aufgaben sehen – und muss dafür die Probleme einer weiten Fassung ihres „Untersuchungsgegenstands“ in Kauf nehmen.

Die ökonomischen und gesellschaftsstrukturellen Veränderungen haben der Managementsoziologie dabei neuen Rückenwind gegeben und ihr Chancen zu einer erweiterten und vertieften Fassung der „Managementfrage“ eröffnet. Es ist nun an ihr, den soziologischen Gehalt und die Erklärungskraft, die die Managementsoziologie entfalten kann, neu darzustellen. Die Ansätze dazu sind vorhanden. Dies haben die vorangegangenen Beiträge gezeigt. Die darin teilweise erörterten Chancen zur Konturierung der Managementsoziologie sollen hier abschließend nochmals resümiert, systematisiert und vor dem Hintergrund der Tradition der Managementforschung um konzeptionelle Vorschläge ergänzt werden, die helfen können, die neuen Konturen der Managementsoziologie besser sichtbar zu machen. Die nachfolgenden Ausführungen versuchen zu zeigen, welche theoretische Vorstellungen für eine Soziologie des Managements heute konstituierend sind und mit welchen Konzepten die gesellschaftliche Bedeutung des Managements heute ausgelotet, die aktuellen Entwicklungen am besten gefasst werden können. Sie beschränken sich dabei auf ein Aufzeigen möglicher „Ansätze“.

### ***1. Die Achillesferse der modernen rationalen Organisation und die Allgegenwart des Managements – Zur historischen Bestimmung der Managementsoziologie***

Die häufige Aufwertung von Positionsbezeichnungen durch das Suffix „Manager“ zeigt dessen Kulturbedeutsamkeit an. Von der Sekretärin zum „office manager“, vom Verkäufer zum „sales manager“, vom Sachbearbeiter zum „junior manager“, von der Toilettenreinigung zum „service management“ – fast jede Position kann heute offenbar als Managementposition deklariert werden. Dieser inflationäre Gebrauch der Bezeichnung zur Berufs- und Positionsmarkierung zeigt eine gesellschaftliche Entwicklung an, in der nicht nur die Wertschätzung von „Management“ offensichtlich sehr zugenommen hat (so sehr, dass mit der ungeschützten Diffusion dieser Bezeichnung ihre Abwertung zu erwarten ist), sondern auch eine professionelle Etablierung von Exklusivität in der Verwendung dieser Bezeichnung nicht gelungen ist.

Gleichwohl weist der übertreibende, ungeschützte Gebrauch dieser Berufs- und Positionsmarkierung auf einen wichtigen gesellschaftlichen Wandel hin. Während noch ein Jahrhundert zuvor von „Industriebeamten“ oder „Privatbeamten“ statt von Industriemanagern die Rede war, ist heute die Chiffre vom Management als sozialprestige-trächtiger, symbolischer Ausweis von Entscheidungskompetenz fest etabliert. Damit ist gleichwohl nicht mehr dasselbe gemeint. Während die Bezeichnung als „großindustrieller Beamter“ auf ein subalternes Verwaltungsamt in einer bürokratischen Or-

ganisation bezogen war, ist diese Konnotation nun einer gewichen, die auf eine riskante Entscheidungsvollmacht zielt. Sie zieht in einem idealen Berufsbild Dynamik, Flexibilität, Innovativität und entscheidende Verantwortung als positive Eigenschaften zusammen. Mit ihr ist nun ein symbolischer Ausweis von Entscheidungskompetenz über (gesellschaftlich) relevante Ressourcen verbunden. Der „Manager“ beerbte mit dieser Konnotation den Unternehmer – und rückte in den Industriegesellschaften in entsprechende Elitepositionen auf. „Die Trennung von Management und Eigentum“, so Staehle, „hat den Manager als Vertreter einer neuen Berufsgruppe, eines neuen sozialen Standes, hervorgebracht“ (Staehle 1994: 10).

Dieses Aufrücken der Manager in gesellschaftliche Elitepositionen und die gesellschaftliche Reproduktion dieser Positionen war einer der zentralen Gründe, warum es zur Heraufkunft einer *Managementsoziologie* kam. Während Marx sich noch schwer damit tat, dem Management seine Aufmerksamkeit zu widmen<sup>1</sup> (gleichwohl aber Funktion und Rolle in der Produktion bestimmte<sup>2</sup>), halfen Weber, Sombart und Schumpeter dabei, Fragestellung und Konturen der Managementsoziologie zu begründen.

Weber, aber auch Sombart und Schumpeter, hatten dabei früh auf die Folgen der „klassischen Modernisierung“ für Unternehmer und Manager aufmerksam gemacht. Die „klassische Modernisierung“ versuchte, „rein ökonomische“ Mittel und den „rein ökonomischen“ Zweck mittels abstrakter Regeln, Arbeitsteilung und konkreter Anweisung durch geschulte, übergeordnete Verwalter zu verbinden und schuf damit die moderne, rationale Organisation. Diese war verwissenschaftlicht, bürokratisiert und maschinisiert, also in ihren Augen formal rational und „entseelt“ zugleich. Sie war nicht nur *die* Form, in der die gesellschaftliche Rationalisierung ihren Ausdruck fand. Sondern sie gefährdete durch ihre enorme Verbreitung zugleich die Geltungskraft wertrationalen Handelns und die Strukturierungskraft „großer Individuen“. Vor der Entwicklungsdynamik der modernen rationalen Organisation blieben nicht nur die

---

<sup>1</sup> Die Kapitalisten und ihre Adlati schienen schließlich gleich entfremdet wie das Proletariat. Dies macht Marx im Vorwort zur ersten Auflage des ‚Kapitals‘ unmissverständlich deutlich, wenn er Kapitalisten und Grundeigentümer nur als „Personifikation ökonomischer Kategorien“, als „Träger bestimmter Klassenverhältnisse und Interessen“ bezeichnet (KI: 16). Seine Analyse systemverändernder politischer Möglichkeiten von Akteuren musste daher am Skript, an den ökonomischen Bewegungsgesetzen der bürgerlichen Gesellschaft ansetzen und nicht bei den Akteuren selbst.

<sup>2</sup> Der Doppelcharakter kapitalistischer Produktion als Arbeits- und Verwertungsprozess begründete zwei Wurzeln der besonderen Leitungsarbeit: Zum einen als notwendige „Einheit des Prozesses in einem kommandierenden Willen“ in Funktionen, die die ganze Werkstatt betreffen. In deren Ausübung – es ist produktive Arbeit – gleicht der Manager dem Direktor eines Orchesters (K III: 397). Neben der Koordinationsaufgabe des Managements fällt diesem aber auch aufgrund des Gegensatzes der unmittelbaren Produzenten und der Eigentümer die Rolle der „Oberaufsicht“ zu. Aus notwendiger Koordination und Kontrolle erwächst die Arbeit des Managements, sofern der Eigentümer diese nicht – und immer weniger mit zunehmender Größe des kapitalistischen Unternehmens – selbst verrichtet.

(nach Sombart: „faustischen“) Unternehmer, sondern auch die immer häufiger an ihre Stelle rückenden Manager zurück. Sofern Manager über eine bloße Verwalterrolle hinaus Profil gewinnen wollten, stand ihnen (wie zuvor den Unternehmern) die bürokratisierte Organisation mit ihren verbindlichen formalen Regeln entgegen. Das einmal etablierte, formal rationale Regelwerk, das der bürokratisierten, verwissenschaftlichten Organisation zugrundeliegt, so die Diagnose, lasse keinen Raum mehr für hervorgehobene Individualität, den sozialen Eigensinn großer Individuen. Das „Charisma“ falle der Veralltäglicung anheim, die Individualität der Austauschbarkeit und Subsumtion unter abstrakte bürokratische Regeln. Der „heroische Anspruch“ organisationaler „Führer“ erwies sich ihres Erachtens durch die verwissenschaftlichte Organisation als obsolet. Mit der immer häufiger vollzogenen Trennung von Management und Eigentum war ein Austausch des Führungspersonals einfach möglich geworden und unter den Vorzeichen der Freisetzung formaler Vernunft auch legitim. Persönliche Beziehungen und „Fühlungsnahmen“ werden, so Sombart, in den größeren Betrieben weitgehend ausgeschaltet und durch geistige, wissenschaftlich angeleitete Ordnungen, Organisationsformen, Technik und Maschinerie ersetzt (vgl. ebd.).

Und auch heute ist in den Diskussionen die Allgegenwart dieser Gefährdung noch spürbar. So schreibt Ogger von den „Nieten in Nadelstreifen“ (1992) oder Scheuch von den „Bürokraten in den Chefetagen“ (1995). Da ist von „Duckmäusern“ unter den Führungskräften die Rede, die Nachteile befürchten, wenn sie in der Firma offen ihre Meinung sagen (vgl. Scheuch/Scheuch 1995: 46). Und die Allensbacher Umfragen weisen nach wie vor den Manager als einen vergleichsweise gering geachteten, wenig geschätzten Beruf aus.

Und doch zeigt der Wandel in der Sozialstruktur und in der Semantik in eine andere Richtung. Dies lag zum einen an der heute einfach erkennbaren Überschätzung der Rationalität der verwissenschaftlichten Organisation durch Weber, Sombart und Schumpeter. Zum anderen an der Reaktion der Unternehmensverwalter auf diese organisationale Bedrohung. Das Management *musste* (anders als die durch Privateigentum vor Austauschbarkeit besser geschützte Unternehmerschaft) danach trachten, die Insignien der eigenen Austauschbarkeit in der verwissenschaftlichten Organisation zu tilgen. Dass dies gelingen konnte und aus dem „großindustriellen Beamtentum“ das „Top-Management“ wurde, lag darin begründet, dass die „klassische Modernisierung“ mit ihrem formalen Regelwerk keine „perfekt“ funktionierende Organisation schuf, sondern immer wieder an die Grenzen einer undeterminierbaren Sozialität der organisationalen Beziehungen stieß. Hier war das Management immer wieder neu gefordert. Hier wurde der Raum für die Inszenierung von Persönlichkeit immer wieder neu geschaffen. Das Management konnte im organisationalen Raum den Mythos der in den Hintergrund tretenden Unternehmer für sich nutzbar machen. Es hatte Erfolg darin, Intuition und Risikobereitschaft mit der Vorstellung überlegener, wissenschaftlich geschulter Professionalität zu verbinden. Eine semantische Volte, die um so mehr gelang, als erkennbar wurde, dass die Verwissenschaftlichung der Organisation die strukturellen Unbestimmtheiten im Prozess des Organisierens nicht verminderte. Diese Unbestimmtheiten bildeten vielmehr erst die Kulisse für die heroischen

Inszenierungen eines „postheroischen Managements“. Analysiert man die Autobiographien erfolgreicher Manager in den USA, so stechen die (Selbst)Huldigungen von Führungsstärke, Alleinherrschaft, Entschlussfreude und Intuition ins Auge.

Diese selbstgeglauten stereotypen Selbstinszenierungen stießen (und stoßen) deshalb immer wieder auf Resonanz, weil das „Maschinenmodell“ der Organisation, das der „klassischen Modernisierung“ zugrundelag, seine Grenzen in der unaufhebbaren Sozialität der Organisation hatte. Die das „Maschinenmodell“ konstituierenden Elemente wie abstrakte Regelmäßigkeit und Arbeitsteilung, Hierarchie und technozentrische Organisation müssen an die Sozialität der Beschäftigten rückgebunden werden, soll der „rein ökonomische“ Zweck erfüllt und das Mittel „rein ökonomisch“ genutzt werden. Dies gab dem „Maschinenmodell“ der Organisation seinen fiktionalen Charakter und machte die nur in Grenzen disziplinierbare Sozialität der Organisation zu seiner „Achillesferse“. Erst diese „Verletzbarkeit“ der modernen, rationalen Organisation eröffnete dem Management die Chance, seine organisationale Austauschbarkeit durch heroische Selbstinszenierungen zu kaschieren und zu einer gesellschaftlich hervorgehobenen Rolle zu finden. Aus „Industriebeamten“ wurden Manager, aus Verwaltungs- und Koordinationstätigkeiten das Management von Unternehmen. Hohe Gehälter und Provisionen sicherten den etablierten Mythos nach innen und außen ab und sorgten für die schnelle und breite Diffusion der Positionsbezeichnung.

## ***2. Management und Organisation: Der langsame Abschied von den Zerrbildern der „klassischen Modernisierung“***

Ein Phänomen wie das moderne Management lässt sich nur durch eine ausgeführte Theorie der Organisation bestimmen - und genau diese ließ die traditionelle Managementlehre im Regelfall vermissen. Die Managementlehre und zahlreiche Ansätze der Managementforschung profitierten zu lange vom Zerrbild der „klassischen Modernisierung“ der Organisation. In diesem erschienen die Manager als Kopf eines korporativen Akteurs, der mittels zielgerichteter Anweisungen die Bewegungen des Akteurs bis ins letzte Glied hinein bestimmen konnte.<sup>3</sup> Die Managementlehre erschien als Lehre davon, wie der „Kopf“ seine „Glieder“ am besten und erfolgreichsten ins Spiel bringt. Sie band sich an das Konzept der klassischen Modernisierung, das gegenüber den Irrationalitäten der Vormoderne auf formale Vernunft und ihre geschulte Umsetzung durch das zentrale Management der Organisation setzte. In diesem Konzept verbanden sich zumindest drei regulative Ideen: (a) die Idee einer zielgerichtet herbeiführbaren Veränderung von Organisation, (b) die Idee unterschiedlicher, aber organisational integrier- und beherrschbarer Handlungsrationalitäten, und (c) die Idee eines einfach organisierbaren Zusammenhangs zwischen individuell rationalen und kollektiv vernünftigen Entscheidungen in Organisationen (vgl. dazu in

---

<sup>3</sup> Management war in diesem Bild gleichzusetzen mit dem „Strippenziehen“ im „Marionettentheater“. Und wenn die Organisation zu ungelentk oder zu träge erschien, dann wechselte man erst die „Puppenspieler“, danach die „Puppen“ aus.

gesellschaftstheoretischer Perspektive Beck et al. 1998: 27). Alle drei Ideen waren ebenso fiktional wie in der Praxis erfolgreich. Sie prägten die Managementlehre, die die Fiktion des korporativen Akteurs in der Praxis unterstützte. Die Folge war, dass beide – die Praxis und ihre Lehre – sich angesichts der Grenzen und Probleme der klassischen Modernisierung zunehmend in deren Fallstricken verfangen. Ein analytisches wie praktisches Weiterkommen war auf dieser Basis erkennbar erschwert.

Die Managementsoziologie muss daher heute in anderer Weise mit „Organisation“ rechnen. Abgesehen von Notoperationen, chirurgischen Schnitten durch das Gewebe der Organisation und Entlassungen, also der „ultima ratio“ der Machtanwendung des Managements, gestalten sich Entscheidungsprozesse in Organisationen nicht so, dass sie der regulativen Idee einer zielgerichtet herbeiführbaren Veränderung von Organisation einfach folgen. Das ist in der Organisationssoziologie mittlerweile altbekannt und gut erforscht. Viele Ziele entwickeln sich erst im Entscheidungsprozess oder finden sich im Nachhinein. Entscheidungsprozesse sind im Regelfall nicht zieldeterminiert, sondern bestenfalls zielorientiert. Sie sind von organisationalen und gesellschaftlichen Sinnsystemen und Wertvorstellungen abhängig. Das Management, darauf hat zuletzt der neue Institutionalismus hingewiesen, ist keineswegs frei darin. Organisationale Sinnsysteme sind Evolution ausgesetzt und damit ebenso gesellschaftlich beeinflusst wie prinzipiell zukunfts offen. Der Prozess des Organisierens lässt sich im Regelfall nicht einfach individuell steuern. Er ist ein emergentes, kollektives Phänomen. Das hohe Maß an individueller „Durchgriffskausalität“ auf diesen Prozess ist häufig eine organisationale Unterstellung, die für Motivation und Entlastung zugleich sorgt. Da Organisationen keine Trivialmaschinen sind, ist das, was sie an Sinn produzieren, weder einfach kalkulierbar noch erzwingbar.

Als parallel prozessierende Informationsverarbeiter entfalten Organisationen im Gegenteil sehr viele verschiedene, ineinander verschachtelte Verarbeitungslogiken, die zu unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen führen. In Systemen geteilten Wissens, geteilter Meinungen und Selbstverständlichkeiten entwickeln sich nachweislich ausdifferenzierte, starke "Subkulturen", die andere Perspektiven, andere Wissens-, Entscheidungs- und Handlungsformen entfalten. So zeigte u.a. Rose, dass Organisationen sich mit wachsender Größe und Komplexität zwangsläufig zu multiplen Kulturen entwickeln. Lose gekoppelte Untereinheiten bilden eigene Logiken heraus, die oft nur noch schwer in einer umfassenden Kultur zu integrieren sind (Rose 1988: 143). Deren in der klassischen Modernisierung gewollte "formale Gleichschaltung" erscheint jedoch nach neueren organisationssoziologischen Erkenntnissen gar nicht als sinnvoll, da sie das Problemlösungspotential der Organisation deutlich vermindert. Vielmehr dreht es sich darum, diese immer auch riskante Varianz und Heterogenität nicht formal, sondern prozedural und symbolisch aufzufangen.

Und auch in der Frage der Übersetzung von individueller in kollektive Handlungs rationalität ist die Organisationssoziologie deutlich von der Vorstellung klassischer Modernisierung abgewichen. Während die Managementlehre sich in eigentümlicher Weise auf die Vorstellung korporativer Akteure verlassen hat, nach der mit Hilfe des zentralen Managements die Akteure ihre eigenen Ziele verfolgen und zugleich - quasi

en passant - den Zweck der Körperschaft erreichen (vgl. Coleman 1992: 166), geht die Organisationssoziologie im Regelfall von den nicht-intendierten, kollektiv emergenten Folgen individuellen Handelns aus, die eine einfache Übersetzung von individueller in kollektive Handlungsrationalität eher unwahrscheinlich machen.

Die Funktion und Rolle des Managements erscheint vor dem Hintergrund einer aufgeklärten organisationssoziologischen Perspektive denn auch eine andere zu sein als jene, die die moderne, rationale Organisation und die an die klassische Modernisierung anknüpfende Managementlehre diesem zuschrieb. Die Managementsoziologie muss diesen historischen Ausgangspunkt aufgeben und nicht mehr die Intentionen und Ziele der Manager in den Mittelpunkt stellen, sondern den reflexiven Umgang der Organisation mit diesen. Sie kann darauf hinweisen, dass es in der Regel keine Garantien dafür geben kann, dass ein Organisationsentwicklungsprozess den Intentionen des Managements folgt oder entspricht. Ziele und Intentionen sind selbst wiederum nur – wie die daraus abgeleiteten formalen Entscheidungsstrukturen auch – Elemente, die in den evolutionären Entwicklungsprozess mit seinen Aushandlungs- und Machtspielen eingebracht werden. Sie können daher nicht die bestimmenden Spielregeln sein. Sie können keine übergeordnete Rationalität und keine gemeinsame Handlungsweise in der Organisation garantieren. Die Managementsoziologie kann und muss heute also ein Bild von Management und Organisation entwerfen, in dem hinter den Fiktionen der klassischen Moderne die Konturen einer organisationssoziologischen Sichtweise stärker aufscheinen. Das Management ist nicht so sehr ein entscheidender Faktor für eine vorprogrammierte Zielerreichung, sondern für die Zielorientierung und Zielinterpretation in der Organisation. Es kümmert sich um die Verfahrensregeln für den „flow“ von Entscheidungen. Es stellt in Form von Fiktionen „Kanäle“ und „Brücken“ zur Verfügung und lädt im Nachhinein den Entscheidungsprozess mit Rationalität auf. Eine Vielzahl von Situationen ist entscheidungsinterpretiert und nicht entscheidungsgeleitet, eine Vielzahl von Entscheidungen und Aktionen sind zielinterpretiert und nicht zielgeleitet. Die Zieldefinitionen sind häufig nachgängige Produkte organisationalen Handelns (Weick 1985: 340 f. u.v.a.). Der Prozess der Variation und Gestaltung der Organisation produziert Ergebnisse, die durch den Selektionsprozess so interpretiert werden, als ob eine gezielte Entscheidung getroffen wäre. Und die Manager halten sich die Möglichkeit nachträglicher Rationalität systematisch offen. Sie befördern weniger die intentionale als die *retentionale* Rationalität des Organisierens. Dabei sind symbolische Repräsentation und soziale Integration im Prozess des Organisierens in der Managementlehre deutlich unterschätzte Funktionen des Managements. Manager können zwar den "flow" von Entscheidungen erleichtern, aber selten entscheidend beeinflussen. Sie können aber mit dem Surfbrett hoch auf den Stromschnellen vorführen, wo es lang geht (Westerlund/Sjöstrand 1981: 163; Hervorh. im Original). Und sie können im Nachhinein deutend für die Organisation festlegen, was richtig und was falsch war. Vielleicht liegen darin die wichtigsten Funktionen des Managements.

Viele der derzeitigen Probleme, mit denen das Management konfrontiert ist und viele der Perspektiven, die sie in Auseinandersetzung mit diesen entfalten, lassen sich m.

E. besser verstehen, wenn man sie im Kontext einer Organisationssoziologie thematisiert, die sich von den Fiktionen der klassischen Modernisierung gelöst hat. Erstens trifft die klassische Modernisierung mit ihrem Rationalisierungsimpuls nun auf bereits modernisierte Organisationen, also auf sich selbst, und ist von entsprechenden Unsicherheiten, blinden Flecken und Selbstmissverständnissen gekennzeichnet. Zweitens werden die von der klassischen Modernisierung hervorgebrachten Strukturen derzeit partiell, „von unten“ und „von oben“ desorganisiert (Lash/Urry 1987) – das meint, die klassisch modernen Strukturen beginnen an Straffheit und zentraler Organisiertheit zu verlieren.

Von „unten“ hat sich die sozialstrukturelle Basis für die Gestaltung von Organisationen verändert. Sie hat sich vor dem Hintergrund der traditionellen Folie von Arbeitern, Angestellten und Unternehmern „entstrukturiert“ (vgl. Berger 1986).<sup>4</sup> Mit dem allmählichen Einzug der sog. neuen Mittelklassen in die Organisationen hat die Differenziertheit der organisational relevanten Interessen und Werten zu- und ihre Kalkulierbarkeit für das Management abgenommen.<sup>5</sup> Die zunehmende Bedeutung professionalisierter, in den Werten gewandelter, jüngerer Berufsgruppen hat fast überall auf der Welt andere Geltungsgründe für die Strukturierungsformen klassischer Modernisierung und partiell andere organisationale Formen notwendig gemacht (vgl. dazu z.B. Inglehart 1998 für 48 Nationen; Lash/Urry 1987; Sennett 1998a,b für die USA; Caplow/Mendras 1994 für Europa und für Ostasien Hsiao 1999; Pohlmann 2001). Sie hat sowohl die Begründungslasten für „klassische“ organisationale Formen erhöht als auch die Wahrnehmung ihrer Kontingenz verstärkt. Professionalisierte Expertenarbeit, die mit geänderten Ansprüchen an die Qualität der Arbeit vollzogen und tendenziell als „entgrenzt“ wahrgenommen wird, setzt im Management nicht nur andere Konzepte organisationaler Gestaltung und Führung voraus, sondern eine grundlegende Modernisierung moderner Organisationen. Auch wenn diese sich kei-

---

<sup>4</sup> Nicht nur, dass die „orthodoxe Ordnungsschematik industriegesellschaftlicher Institutionen“ in Erosion begriffen sei, so auch Beck, sondern zugleich entstünden jenseits davon andersartige Identitäten, Lebensstile und Verantwortungsmuster (vgl. u.a. Beck 1996: 23). Und Caplow und Mendras schreiben für die „Comparative Charting of Social Change“ (CCSC)-Gruppe: The national teams agree that in all four societies (France, Germany, Spain, Quebec, d.V.), the barriers between social classes have eroded to the point that it is possible to posit that the present hierarchical structure is of a totally different nature than that in place in 1945. (...) there has been emerged something that might be called multidimensional stratification - multiple social groups in a constantly changing configuration“ (Caplow/Mendras 1994: 8).

<sup>5</sup> Nach Lash/Urry greift zur gleichen Zeit eine neue Serviceklasse Raum, die sich vom Klassengegensatz von Kapital und Arbeit weitgehend gelöst hat (vgl. Lash/Urry 1987: 300 ff.). Lash/Urry übertreiben jedoch die Vorstellung von der „Desorganisation des Kapitalismus“ deutlich, wenn sie schreiben: „The world of a ‘disorganized capitalism’ is one in which the ‘fixed, fast-frozen relations’ of organized capitalist relations have been swept away. Societies are being transformed from above, from below, and from within. All that is solid about organized capitalism, class, industry, cities, collectivity, nation-state, even the world, melts into air“ (ebd. 313).

neswegs überall und schon gar nicht grenzenlos durchsetzt (vgl. dazu Pohlmann et al. 1998; Pohlmann 2001) stellen sich damit nicht nur die Probleme des Managements grundlegend anders dar, sondern auch sein Status in der Organisation verlangt nach einer Neubegründung.

Von „oben“ verändern sich ebenfalls die Anforderungen für „klassische“ Organisationsstrukturen in dramatischer Weise. Durch die Neuschneidung und Verdichtung globaler Interaktionsketten werden über Märkte, Wertschöpfungsketten, Netzwerke und Projekte neue Ansprüche an die Entwicklung neuer organisationaler Figurationen und ihre institutionelle Einbettung transportiert (vgl. zu einer ausufernden Diskussion nur Albrow 1996; Schmidt/Trinczek 1999; Wiesenthal 1999; auf Organisationssoziologie bezogen Gergs/Pohlmann/Schmidt 2000). Die veränderten Relevanzstrukturen in den organisationsinternen Kommunikationen, in denen Globalität und Internationalisierung ihren Ausdruck zu finden beginnt, sorgen ebenso für die Infragestellung moderner Traditionen, wie sie beginnen, den Weg für neue organisationale Integrationsformen zu öffnen. Zwar bleibt das Aufkommen von neuen Organisationstypen, wie z. B. der des vielbeschriebenen heimatlosen globalen Unternehmens, noch die Ausnahme von der Regel, aber die sich abzeichnenden Veränderungen in den organisationalen Figurationen sind beachtlich. Auch hier steigen sowohl die Flexibilitäts- als auch die Integrationslasten von Organisationen deutlich an und finden – wie der neue Institutionalismus deutlich macht<sup>6</sup> – keine hinreichenden informationstechnologischen Lösungen. Die Informatisierung und Virtualisierung haben die Einbettung der Organisationen in globale Netzwerke zwar erleichtert, aber die Frage der institutionellen Voraussetzungen des Organisierens nicht beantwortet. Auch von dieser institutionellen Transformation ist das Management heute betroffen.

Anstelle des Managements sollte heute also die Organisation in den Mittelpunkt einer managementsoziologischen Beschäftigung rücken, auf deren Basis erst der Strukturierungsbeitrag des Managements erkennbar wird. Ohne eine ausgeführte Organisationssoziologie bleibt ein Phänomen wie das moderne Management unbestimmt und zu sehr den Fiktionen der klassischen Moderne verhaftet.

### ***3. Management, Herrschaft und Autorität: Eine „Abschiedssymphonie an die Welt von gestern“?***

Diese organisationssoziologische Perspektive bedeutet nun aber nicht, dass eine traditionelle herrschaftssoziologische Perspektive in der Analyse des Managements aufgegeben werden muss. Und dies trotz der Tatsache, dass sie vielen Autoren heute obsolet erscheint. Allen voran hat Niklas Luhmann darauf hingewiesen, dass Herrschaft kein brauchbarer Begriff zur Analyse von Organisation und Management mehr sei und dies in seinem letzten Buch zur „Organisation der Gesellschaft“ nochmals bekräftigt (vgl. Luhmann 2000). Er schlägt vor, von Herrschaft auf Ungewissheit als

---

<sup>6</sup> Eine Reihe von zusammenfassenden Darstellungen legen hiervon Zeugnis ab (Powell/DiMaggio 1991, Scott 1995, Ortman et al. 1997, Edeling et al. 1999).



zentralen Begriff umzustellen. Max Webers Herrschaftssoziologie, so sekundiert auch Breuer Luhmann, sei kein „Pfeil ins Herz der Gegenwart“ mehr, sondern mit Hennis' Worten eine „Abschiedsymphonie an ‚die Welt von gestern‘“ (Breuer 1991: 10). Hierarchie als Ordnungsprinzip, so Breuer weiter, stoße in modernen Gesellschaften auf immer deutlichere Grenzen (vgl. ebd.). Herrschaft sei eher ein „agrargeschichtlicher Begriff“ und ohne Herren oder Herrscher gar widersinnig. Man könne dies zwar noch mit Hannah Arendt als „Niemandsherrschaft“ (Arendt 1985: 39) bezeichnen, aber weiterführen würde das nicht.

Dieser Abgesang auf die Herrschaftsperspektive speist sich also aus der Wahrnehmung, dass Herrschaft als Begriff für die Analyse von Organisationen heute unbrauchbar und theoretisch ersetzbar geworden sei. Mit dem Abflachen der Hierarchien hätten Herrschaftsphänomene an Bedeutung verloren. Eine ähnliche Skepsis findet sich (aus anderen Gründen) auch früh in der Managementlehre.

Für die Managementsoziologie kann man jedoch heute zeigen, in welcher Weise eine herrschaftssoziologische Fragestellung nach wie vor ein fruchtbarer Bezugspunkt für die Analyse von Management und Organisation ist. Dabei lässt sie sich von einer anders angelegten, machttheoretischen Perspektive unterscheiden, die heute auch in der Organisationssoziologie bisweilen überhand genommen hat. Herrschaft wurde als Begriff für soziale Phänomene reserviert, für welche die *freiwillige Anerkennung* und die *Einsicht* in die (begründbare) Geltung einer Ordnung – in die Über-, Unterordnung und Weisungsbefugnis des Managements – konstitutiv ist. Im Gegensatz zu bloßer Macht, Zwang oder Gewalt, die auf der einfachen Zuordnung von Vermeidungsalternativen beruhen, unterscheiden sich Autoritäts- und Herrschaftsphänomene durch die notwendige (und nicht bloß zufällige) Zuweisung von Autorität und die Anerkennung eines Legitimitätsanspruchs von Seiten der Untergebenen.

Die klassische Managementlehre reflektierte mit dem Begriff der „Führung“ im Grunde dasselbe Phänomen, vereinseitigte aber seine Darstellung. Zwar thematisiert Führung als zentrales Problem den Einbezug der Untergebenen. Würden diese als einfache Befehlsempfänger gesehen, wäre das zentrale Problem die Allokationseffizienz von Befehlsketten und der Führungsbegriff obsolet. Aber die Managementlehre richtete sich zunächst nur auf die eine Seite hierarchischer Beziehungen, auf die Führung durch das Management, aus. Die entstehende doppelte Kontingenz wurde ausschließlich als Managementproblem ausgewiesen. Verführerisch nahe lag offensichtlich die Idee, Führung als Fähigkeit der Manager zu fassen und nur auf ihrer Seite Kompetenz bzw. Inkompetenz zu identifizieren und daran anschließend entsprechenden Lernbedarf zu signalisieren. Die Untergebenen rückten jedenfalls in den Hintergrund. Sie gerieten zum Objekt managerialer Manipulation, das im wesentlichen zwei Zustände kennt: einen gutwilligen, leistungsbereiten und einen indifferenten oder unwilligen. Nach den jeweiligen Zuständen der Mitarbeiter und den Turbulenzen der Unternehmensumwelten wurden dann zwei Führungsstile empfohlen: den autoritären und den partizipativen Führungsstil.

Diese einfachen Reflexionen erwiesen sich in der Folge als robust genug, um bis heute die praxisnahe Managementdiskussion zu bestimmen. Zwar wird heute der Einbezug der Untergeordneten stärker betont, damit aber die Einseitigkeit eines solchen Führungsverständnisses gerade bestätigt. Der Gedanke der Herrschaftssoziologie, dass es keine Hierarchie, keine Herrschaft gibt, ohne Einsicht und freiwillige Anerkennung der Untergebenen, wurde nur selten in seiner Radikalität verstanden und auf die Ebene einer sozialwissenschaftlichen Reflektion von „Wechselwirkung“ gehoben. Erst heute wird in Teilen der Organisationstheorie und Managementsoziologie theoretisch zugelassen, dass es nicht nur „Führung von oben“, sondern auch „Führung von unten“ geben kann (vgl. dazu z. B. Baecker 1994: 32). Die Probleme damit kann man auch am Beispiel der Thematisierung von managerialer Autorität zeigen. Der Autoritätsbegriff zielt (im Gegensatz zum Herrschaftsbegriff) nicht auf die Bezugnahme auf eine Ordnung, sondern auf die Personen, die diese Ordnung repräsentieren. Autorität wird zugewiesen und kann als Zurechnung von Weisungs- und Beratungskompetenz auf eine Person verstanden werden. Für diese Zuweisung kann es vielfältige Gründe geben. Auch sie kann jedoch nicht aus bloßem Zwang oder aus bloßer Gewalt erfolgen. In diesem Fall sprächen wir wiederum von Macht, bei der auf eine freiwillige Anerkennung verzichtet werden kann. Autoritätsanerkennung aber muss zu einem unbestimmten Grad immer freiwillig sein. In soziologischer Perspektive steht daher nicht so sehr die schillernde Autoritätsperson des Managers – wie in der Tradition der Managementforschung vorrangig thematisiert – im Vordergrund, sondern der Vorgang der Autoritätszuweisung, der ein immer prekäres Wechselwirkungsverhältnis konstituiert. Der Autoritätszuweisende (i.e. der Untergebene) nutzt diese Zuweisung in der Form einer Entscheidungsdelegation und Unsicherheitsabsorption. Sie ist dabei immer nur temporär und kann jeder Zeit entzogen werden. Damit ist die Autoritätsanerkennung fragil und von den Entscheidungen der Autoritätszuweisenden abhängig. Anders als bei der Machtausübung werden diese temporär zum einflußreichen Publikum, das seine Akklamationsbereitschaft entziehen kann. Der Autoritätszuweisende gelangt dadurch – in der Managementsoziologie bislang nur wenig thematisiert – temporär in eine überlegene Situation (was an der grundlegenden Machtasymmetrie nichts ändern muss). Gerade dadurch, dass er zu einem unbestimmten Grad freiwillig Autorität zuweist und diese damit auch entziehen kann, wird der, dem Autorität zugewiesen wird, danach trachten, diese Zuweisung auf Dauer zu stellen. Der Nutzen zusätzlicher Gestaltungsoptionen sowie die darin liegende Anerkennung schaffen ein Interesse der Autoritätspersonen, der Manager, an der Aufrechterhaltung derselben. Auf der einen Seite wird Erfüllungsbereitschaft von Anweisungen oder Berücksichtigung von Ratschlägen (ohne die Notwendigkeit der weiteren Androhung von Vermeidungsalternativen oder des Angebots materieller Anreize) signalisiert, auf der anderen Seite das Interesse an einer Stabilisierung dieser Form sozialer Wechselwirkung. Aus der Fragilität der Autoritätsbeziehung entsteht also – bis auf Widerruf – eine flexible und stabile Wechselwirkungsbeziehung, in der beide Seiten laufend Zugeständnisse machen. Dies kennzeichnet die kommunikative Effizienz und Effektivität von etablierten Autoritätsbeziehungen, die in ihrem Wandel von der Managementsoziologie bisher nur unzureichend untersucht wurde. Wenn

man diese Autoritätszuweisung als eine Art „Kredit“ versteht (Luhmann 2000: 204), wird für die Managementsoziologie (in Verschränkung mit der sozialstrukturellen Perspektive) dann auch interessant, welche „Sicherheiten“ bei diesem „Kredit“ verlangt werden. Dazu gehörten bislang Bildungstitel, Positionstitel, Vermögen, Reputation, die symbolische Repräsentation von Erfahrung, aber bisweilen auch nur die geglaubte Inszenierung von Persönlichkeit. All dies verkörpert symbolisches Kapital, das als „Rückendeckung von Autorität“ (Luhmann) dienen kann und einem gesellschaftlichen Wandel unterworfen ist, den die Managementsoziologie m.E. nur adäquat thematisieren kann, wenn sie die Autoritäts- und Herrschaftsperspektive beibehält und vertieft.

Dabei ist es eine der zentralen Herausforderungen der Managementsoziologie, das Problem der Führung auf eines der Wechselwirkung zweier strategiefähiger Akteure im Kontext komplexer Organisation zuzuschneiden, bei dem die Untergebenen zum Gelingen der „Führung“ ebenso beitragen wie diejenigen, die Anweisungen zu geben berechtigt sind - ohne dass deswegen der Aspekt einer fortbestehenden Machtasymmetrie vernachlässigt wird. Dass diese Sichtweise der Managementlehre bis heute nicht leicht fällt, zeigt sich daran, wie sehr die Strukturierungskraft von Management und Hierarchie von dieser häufig noch überschätzt wird. Der Managermythos, der Mythos der großen Führungspersönlichkeit erscheint als so funktional für die Praxis, dass er eine Aufklärung über das tatsächliche „Führungsgeschehen“ häufig verhindert hat. Das Umschalten von Dependenz auf Interdependenz, das Weber mit der Anlage seines Herrschafts- und Autoritätsbegriffs forderte, wird durch konträre Reflexionstheorien aus der Praxis des Organisierens immer wieder torpediert. Dagegen lässt sich eine herrschaftssoziologische Konturierung der Managementsoziologie setzen, die an Weber anknüpft und weder den Herrschafts- noch den Autoritätsbegriff aufgibt. Zumal mit der in Organisationen immer stärker thematisierten „verantwortlichen Autonomie“ der „Mitarbeiter“ die Art dieser Wechselwirkung Konturierungen erfährt, die voraussichtlich nur schwer mit dem Begriff der „Ungewißheit“ oder einem anderen Begriff adäquat zu analysieren wären.

Mit der Thematisierung des Führungsproblems als Herrschafts- und Autoritätsproblem kann eine moderne Managementsoziologie erreichen, dass die gesellschaftlichen Grundlagen, auf deren Basis jedes Management operiert, thematisch präsent bleiben. Die Spielräume für die managerialen Entscheidungsprozesse in Organisationen werden von der Geltung und dem Wandel gesellschaftlicher Ordnungsvorstellungen mitbestimmt. So hat, wie oben bereits ausgeführt, der sozialstrukturelle Wandel hin zu einer deutlich gestiegenen Bedeutung von Hochqualifizierten auch die Geltungsbedingungen von organisationalen Ordnungen verändert. Oder der Wertewandel hin zu postmateriellen Werten hat die Anerkennung von organisationaler Herrschafts- und Autoritätsausübung auf eine andere Basis gestellt. Die neue Mittelklasse hat in Organisationen Einzug gehalten und damit die Vorstellungen darüber verändert, welche Ordnungsleistungen als rational gelten können und welche nicht. Die manageriale Gestaltung von Entscheidungsprozessen hängt am Tropf gesellschaftlicher Orientierungen, die nach wie vor mit dem Herrschaftsbegriff adäquat thematisiert werden.

Ihre Zeitlosigkeit oder besser: ihren Pfeil ins Herz der Gegenwart gewinnt die Herrschaftsperspektive also gerade durch den Bezug von Anweisung und Befolgungschance auf die Geltung einer Ordnung. Die Frage der Legitimität spielt darauf an, inwieweit ein Geltungs- oder Rechtmäßigkeitsanspruch dafür erhoben werden kann und als solcher akzeptiert wird. Im Zuge forcierten sozialen Wandels stellt sich in diesem Kontext also die Frage wieder neu, welche Regeln als legitim erachtet, d. h. mit dem Prestige der Vorbildlichkeit und mit Verbindlichkeit versehen werden können. Es ist diese Frage der Herrschaftstheorie (die in der Luhmannschen Fassung von „Ungewissheit“ unthematisiert bleibt), die der Managementsoziologie eine Verbindung zum neuen Institutionalismus und zur Frage der neuen Arbeitsformen in der „new economy“ zugleich verschafft.

Die von Beck u. a. postulierte „zweite Moderne“, der von Sennett neu ausgerufene „flexible Kapitalismus“ und die veränderten Spielregeln der „new economy“ sind nur einige der Schlagworte, die in der Managementsoziologie auch daraufhin hinterfragt werden können und müssen, inwiefern sich mit ihnen die gesellschaftlichen Formen der Anerkennung von Autorität und Herrschaft, die gesellschaftlichen Geltungshintergründe für manageriales Handeln geändert haben.

#### ***4. Management, Organisation und Sozialstruktur: Ökonomische Eliten und soziale Felder***

Der soziologischen Entfaltung der dritten, daran anschließenden sozialstrukturell orientierten Perspektive stand bislang ein (Selbst)Missverständnis der Managementlehre entgegen. Die Bezeichnung als „Managementlehre“ verführte nur allzu häufig zu einer personenzentrierten Definition ihres Gegenstandes und ihrer Aufgaben. Die Zurechnung auf Personen, Persönlichkeiten und Personengruppen war im Management selbst anschlussfähig und stellte eine gut vermarktbar und nachgefragte Form dar, Managementlehre zu betreiben. Dieses (Selbst)Missverständnis, das die Managementlehre bisher kennzeichnete, kann heute (siehe dazu auch die in diesem Band vorgelegten Beiträge) ausgeräumt werden. Die sozialstrukturelle Perspektive der Managementsoziologie ist heute in stärker „depersonalisierter“ Weise reformulierbar. Der Gegenstand ihrer derzeitigen Analysen ist nicht mehr nur durch die Person des Managers, seine Führungseigenschaften und sein Charisma oder durch die bloße Charakteristik einer Personengruppe, der Manager, definiert. Die heutige Managementsoziologie kann sowohl in spezifischer Weise auf die Strukturierungsbeiträge verschiedener Managergenerationen fokussieren als auch im Bourdieuschen Sinne auf die Strukturen des sozialen und gesellschaftlichen Raumes, die spezifische Entfaltungschancen für Personengruppen aus spezifischen sozialen Milieus eröffnen und für andere verschließen. Nur so kann sie die gesellschaftlichen Konturen des sozialstrukturellen Wandels einfangen, seine Kontinuitäten und Diskontinuitäten erzeugenden Mechanismen erfassen. Die im sozialen Raum definierte Chance zur Entfaltung von Macht, Autorität und Prestige, die unterschiedlichen Weisen, in der diese genutzt werden, stehen ebenso im Mittelpunkt einer so verstandenen Managementsoziologie, wie die Möglichkeiten zur gesellschaftlichen Reproduktion dieser Chance und die

Rückwirkungen ihrer Realisierung (durch spezifische Personengruppen) auf die Struktur des sozialen Raums.

In einer solchen Entfaltung und Vertiefung der managementsoziologischen Perspektive liegt auch ein Bruch mit herkömmlichen Elitetheorien, die sich nur mit Populationen von Managern beschäftigen (vgl. dazu auch Bourdieu 1991: 69 f.). Das Programm, das Pareto – trotz einiger Eigentümlichkeiten seiner Theorie – vorgab, ist bis heute nur selten elitensozologisch eingeholt worden. Viele der herkömmlichen Eliteanalysen verzichteten sowohl auf eine Analyse des sozialen Feldes, das diese hervorbringt, als auch auf die Untersuchung der Strukturierungskraft, die sie in diesem entfalten. Mit Paretos Ansatz ist hingegen die Vorstellung verbunden, dass die Elitenzirkulation mit einem Wechsel in den „dominanten Residuen“, d. h. den stabilen psychischen Antriebskräften der Eliten, verbunden ist und dies den gesellschaftlichen Wandel vorantreibt. Im Zuge der Elitenzirkulation verändern sich die Deutungsmuster und Handlungsrationaltäten der Eliten. In einem dauerhaften, aber diskontinuierlichen Prozess lösen innovative die konservativen Kräfte ab - et vice versa (vgl. Pareto 1968). Zyklen und revolutionäre Brüche kennzeichnen eine Dynamik gesellschaftlicher Entwicklung, für die die Elitenzirkulation maßgeblich ist. Doch darin erschöpft sich Paretos Perspektive nicht. Mit der Vorstellung von Residuen und Derivationen – eines Komplexes von Argumenten und Handlungen, im dem a-rationales Handeln sich als rationales versteht und/oder präsentiert – weist Pareto zugleich auf die vorrationalen Geltungsgründe der Rationalität hin. Er zeigt, dass es für die Entfaltung einer elitensozologischen Perspektive nichts bringt, den Zusammenhang zwischen elitärer, organisationaler und gesellschaftlicher Entwicklung *nur oder vor allem* rationalkalkulatorisch zu konzipieren. Mit der Unterscheidung von Wahrheit und Wirksamkeit von Vorstellungen und Theorien weist Pareto auf die faktische Relevanz des Emotionalen hin – darauf, wie prägend a-rationale Hintergründe für die gesellschaftliche Entwicklung sind.

Es lohnt sich auch heute noch, das möchte ich im folgenden zeigen, an Paretos Perspektive anzuknüpfen. Sie muss dazu allerdings in einigen Aspekten reformuliert werden. Insbesondere in Bezug auf den hier interessierenden Zusammenhang von Elitenzirkulation und organisationalen Wandel blieb Paretos Perspektive eigentlich blass. Organisation wird in Paretos Ansatz durch die spezifische Thematisierung als politische Organisation der Aufstiegsprozesse von Eliten entthematziert. Hier ist für die Managementsoziologie eher eine an Max Weber anknüpfende Perspektive relevant, die gesellschaftliche Ordnungsprinzipien und Handlungskonstellationen mit „Trägerschichten“, deren „ökonomischen Kalkül“ und Handlungsrationaltäten in Beziehung setzt und so organisationale Entwicklung sowie die Genese von Entwicklungshemmnissen zu erklären versucht.

Das „stete Neueinsetzen neuer Kulturträger“ jedenfalls, mit dem z. B. auch Karl Mannheim sozialen Wandel verband, war der klassischen Managementlehre mitsamt seinen Konsequenzen weitgehend aus dem Blick geraten. So wurde z. B. der Wandel in den Produktionskonzepten vorrangig mit einem Strategie- aber nicht mit einem vielleicht dahinter stehenden Generationswechsel im Management in Verbindung ge-

bracht. Und selbst in den aktuellen Diskussionen der „new economy“ blieb der Sachverhalt unterbelichtet, dass es sich bei diesem Schlagwort – über die produktive Nutzung des neuen Mediums „Internet“ hinaus – sicher auch um eine Selbstbeschreibungs-, ja Selbstbeschwörungsformel einer neuen Generation von Unternehmern und Führungskräften mit einem sichtbar markiertem kulturellem Abgrenzungsbedürfnis handelt.

Unter Bezugnahme auf Bourdieu kann man dann eine so verstandene managementsoziologische Perspektive weiter vertiefen, indem man zum einen die „objektiven Relationen“, die sich zwischen diesen verschiedenen sozialen Räumen und Unterräumen etablieren, zum Thema macht. Und zum anderen „die Mechanismen, die diese Relationen reproduzieren, indem sie die Akteure ... auf eine Weise redistribuieren, dass die Strukturen sich reproduzieren“ (ebd.). Anders gesagt, „indem sie bestimmten Akteuren das Recht zum Eintritt verleihen, aber auch das Verlangen dazuzugehören in ihnen wachrufen“ (Bourdieu 1991: 71).

In einer solchen Perspektive liegt m. E. eine der Chancen, den „Gegenstand“ und die Ausrichtung der Managementsoziologie von psychologischen und betriebswirtschaftlichen Thematisierungsformen abzugrenzen, die gesellschaftliche Bedeutung ihres Gegenstandes erkennbar zu machen und zu ihrer gesellschaftstheoretischen und sozialstrukturellen Entfaltung, Profilierung und Konturierung beizutragen. Die Analyse von Managerbiographien und Managergenerationen ist dann nicht mehr als solche nur interessant, sondern kann zeigen, wie im sozialen Raum intra- und intergenerational kollektive Ausgestaltungen von gesellschaftlichen Strukturen variiert und reproduziert werden und damit zu Kontinuität und Diskontinuitäten im wirtschaftlichen und sozialen Wandel beitragen. Dabei liegen die Anknüpfungspunkte und Verschränkungen einer so gefassten sozialstrukturellen Perspektive mit den organisations- und herrschaftsoziologischen Thematisierungsformen der Managementsoziologie auf der Hand. Auch die zunehmend an Relevanz gewinnende Frage des interkulturellen Managements, der Entstehung einer „Weltklasse“ von Managern von globalen Unternehmen und deren organisationalen, wirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Strukturierungskraft lässt sich vor diesem Hintergrund erst angemessen thematisieren und diskutieren.

## ***5. Zu einigen neuen Konturen der Managementsoziologie***

Mit einer solchen Konturierung der Managementsoziologie ist in Ansätzen aufgezeigt, wie die soziologische Sichtweise der Teildisziplin heute reformuliert und ihr „Untersuchungsgegenstand“ gefasst werden kann. Sie zielt auf die hintergründigen gesellschaftlichen und organisationalen Strukturen, die dem Management seine derzeitige Gestalt geben, und auf die Strukturierungsimpulse, die von diesem ausgehen. Ich möchte dies hier nochmals kurz zusammenfassen.

Ich habe *erstens* versucht zu zeigen, dass sich die Managementsoziologie (ebenso wie das Management) von den Leitideen der „klassischen Modernisierung“ entfernen und Perspektiven entfalten kann, die hinter die zu einfachen Vorstellungen der intentiona-

len Organisationsgestaltung des Managements und des korporativen Akteurs der Organisation zurückgehen. Sie muss ihre Perspektive statt dessen auf komplexe und reflexive Organisationen einstellen und kann deswegen weder davon ausgehen, dass sich individuelle Handlungen einfach in kollektive Rationalitäten übersetzen noch dass Managementdirektiven die Evolution der Organisation tatsächlich bestimmen. Angebrachter scheint eine systemische Perspektive auf Organisation in Zeiten reflexiver Modernisierung, vor deren Hintergrund der Strukturierungsbeitrag des Managements eingeschätzt wird. Eine Analyse des Managements bedarf heute, das sollten auch die Beiträge in diesem Band deutlich machen, einer ausgeführten Theorie der Organisation.

*Zweitens* habe ich darauf hingewiesen, dass es wichtig für die Managementsoziologie ist, die traditionelle herrschaftssoziologische Konturierung ihrer Perspektiven aufrechtzuerhalten und mit ihrer Hilfe den gesellschaftlichen Wandel im Verhältnis von Management und Beschäftigten einzufangen. Auch hier kann und muss sie sich von einer in der Managementlehre gängigen Verengung von Führung als einseitig von den Vorgesetzten beeinflussbares Geschehen lösen und ihre Theorien von Dependenz auf Interdependenz umstellen. Anders als beim mikropolitischen Machtkonzept ist es hier die Betonung von freiwilliger Anerkennung und der Möglichkeit ihres Entzugs, die den Zugang zu einer kulturell fundierten Wechselwirkung eröffnet, deren organisationale Veränderung gleichsam als Seismograph für die gesellschaftliche dienen kann. Die in der Managementlehre sich häufig einschleichende herrschaftssoziologische Abstinenz erscheint deswegen ungerechtfertigt. Im Mittelpunkt einer solchen managementsoziologischen Perspektive stehen dann keineswegs nur die Einstellungen der Manager, sondern ebenso die Anerkennungsformen der Mitarbeiter und ihre immer auch organisational geprägte Wechselwirkung. Erst die im organisationalen Kontext validierte Dynamik der Wechselwirkung, die nicht nur Einstellungen, sondern auch konkrete Entscheidungs- und Handlungsweisen mit in den Blick nimmt, eröffnet m. E. einen sinnvollen managementsoziologischen Zugang zu Autorität und Herrschaft im gesellschaftlichen Wandel.

Karrieren und Lebensverläufe werden gerade aufgrund der Exklusivität von Organisationen einschneidend von diesen geprägt. Organisationen regeln die Zugangsvoraussetzungen zu Karrieren, knüpfen sie an Bildungstitel, Qualifikationen, Reputation, die symbolische Repräsentation von Erfahrung, aber auch an askriptive Merkmale wie Alter, Geschlecht, Aussehen oder auch nur an die geglaubte Inszenierung von Persönlichkeit. Hinter diesen organisationalen Selektionen steht eine gesellschaftliche Strukturierung des sozialen Raums, das wollte ich *drittens* mit Bourdieu zeigen, auf die sich das Augenmerk der Managementsoziologie zunehmend richten muss. Sie kann nicht als eine Elitentheorie verstanden werden, das haben auch die in diesem Band gesammelten Beiträge zu zeigen versucht, die sich nur mit Populationen von Akteuren beschäftigt, sondern als eine auf das dahinter liegende soziale Feld ausgerichtete Disziplin.

Eine solche Reformulierung der Perspektiven weist m. E. über die Beschäftigung mit einer Akteursgruppe weit hinaus. Sie kann die Managementanalyse zukünftig mit

Fragen des gesellschaftlichen und organisationalen Wandels enger verbinden – mit Fragen, deren Beantwortung m. E. konstitutiv für die Weiterentwicklung der Managementsoziologie sein wird.

## Literatur

- Albrow, Martin (1996): *The Global Age. State and Society beyond Modernity*, Cambridge: Polity Press.
- Beck, Ulrich et al. (1998): Darstellung des Forschungsprogramms zum Sonderforschungsbereich „Reflexive Modernisierung – Analysen zur (Selbst-)Transformation der industriellen Moderne“, München.
- Beck, Ulrich, Anthony Giddens, Scott Lash (1996): *Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse*, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Berger, Peter A. (1986): *Entstrukturierte Klassengesellschaft? Klassenbildung und Strukturen sozialer Ungleichheiten im historischen Wandel*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Bourdieu, Pierre (1989): *La Noblesse d'Etat*. Paris: Edition de Minuit.
- Bourdieu, Pierre (1991): *Die Intellektuellen und die Macht*, hg. von Irene Dölling, Hamburg: VSA.
- Caplow, Theodore, Mendras, Henry (1994): Introduction: Convergence or Divergence?, in: Langlois, Simon et al (eds.): *Convergence or Divergence? Comparing Recent Social Trends in Industrial Societies*, Frankfurt/M. et al: Campus (1-22).
- Coleman, James (1992): *Grundlagentheorie der Sozialtheorie*, Bd. 2 Körperschaften und die moderne Gesellschaft, München: Oldenbourg.
- Edeling, Thomas, Werner Jann, Dieter Wagner (Hg.) (1999): *Institutionsökonomie und Neuer Institutionalismus. Überlegungen zur Organisationstheorie*. Opladen: Leske+Budrich.
- Gergs, Hans-Joachim, Markus Pohlmann, Rudi Schmidt (2000): *Organisationstheorie, ihre gesellschaftliche Relevanz und „gesellschaftstheoretische Herausforderung“*, Sonderheft der Soziologischen Revue „Soziologie 2000“, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag (183-195).
- Hsiao, Hsin-Huang Michael (ed.) (1999): *East Asian Middle Classes in Comparative Perspective*, Taipeh: Academica Sinica.
- Inglehart, Ronald (1998): *Modernisierung und Postmodernisierung. Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften*, Frankfurt/M., New York: Campus.
- Lash, Scott, John Urry (1987): *The End of Organized Capitalism*, Cambridge: Polity.
- Laszlo, Ervin (1999): *Total Responsibility Management – Unternehmen in umfassender Verantwortung führen lernen*, in: Pappmehl, André, Rainer Siewers (eds.): *Wissen im Wandel. Die lernende Organisation im 21. Jahrhundert*, Wien, Frankfurt: Ueberreuter (23-34).
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*, Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Marx, Karl (1890/1976): *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*, hg. v. Friedrich Engels, Erster Band, 4. Aufl., MEW 23, Berlin: Dietz Verlag [zit. KI].



- Marx, Karl (1894/1972): *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*, hg. v. Friedrich Engels, Dritter Band, MEW 25, Berlin: Dietz Verlag [zit. KIII].
- Ogger, Günter (1992): *Nieten in Nadelstreifen. Deutschlands Manager im Zwielficht*, München: Droemer, Knaur.
- Ortmann, Günther, Jörg Sydow, Klaus Türk (1997) (eds.): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Pareto, Vilfredo (1968): *The Rise and Fall of Elites*, Bedminster: Ayer.
- Pohlmann, Markus (2001): *Der Kapitalismus in Ostasien. Südkoreas und Taiwans Wege ins Zentrum der Weltwirtschaft*“, Münster: Westfälisches Dampfboot (im Erscheinen).
- Pohlmann, Markus, Klaus-Peter Meinerz, Iris Wrede (1998): *Rationale Organisation und Management. Der Prozeß „klassischer Modernisierung“ ostdeutscher Industriebetriebe*, *Soziale Welt*, Vol. 49, No. 4: 355-376.
- Powell, Walter W., Paul J. DiMaggio (1991) (eds.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, London: University of Chicago Press.
- Rose, Richard A. (1988): *Organizations as Multiple Cultures: A Rules Theory Analysis*, *Human Relations*, 41 (2): 139-170.
- Scheuch, Erwin, K.U. Scheuch (1995): *Bürokraten in den Chefetagen*, Reinbek: Rowohlt.
- Schmidt, Gert, Rainer Trinczek (eds.) (1999): *Globalisierung. Ökonomische und soziale Herausforderungen am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts*, Baden-Baden: Nomos.
- Scott, Richard W. (1995): *Institutions and Organizations: Theory and Research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Sennett, Richard (1998a): *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*, Berlin: Berlin Verlag.
- Sennett, Richard (1998b): *Der neue Kapitalismus*, *Berliner Journal für Soziologie*, Vol. 8, No. 3: 305-316.
- Sombart, Werner (1927/87): *Der moderne Kapitalismus*, Bd. III, 2, München: DTV [zit. MK III,2].
- Staehele, Wolfgang H. (1994): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, München: Vahlen.
- Weick, Karl E. (1985): *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Westerlund, Gunnar, Sven-Erik Sjöstrand (1981): *Organisationsmythen*, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Wiesenthal, Helmut (1999): *Globalisierung als Epochenbruch – Maximaldimensionen eines Nullsummenspiels*, in: Schmidt, Gert, Rainer Trinczek (eds.): *Globalisierung. Ökonomische und soziale Herausforderungen am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts*, Baden-Baden: Nomos (503-533).

## **Autorinnen und Autoren**

*Cornelia Behnke*, Dr., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Allgemeine Soziologie der Universität Dortmund.

*Berit Ernst*, Doktorandin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation an der Universität Mannheim.

*Michael Faust*, Dr., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) Göttingen.

*Hans-Joachim Gergs*, Dr., Organisations- und Personalentwickler bei der ffw GmbH Nürnberg.

*Michael Hartmann*, Dr., Professor für Soziologie an der Technischen Universität Darmstadt.

*Alfred Kieser*, Dr., Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation an der Universität Mannheim.

*Rainhart Lang*, Dr., Professur für Organisation und Arbeitswissenschaft an Technischen Universität Chemnitz.

*Renate Liebold*, Dr., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Sozialwissenschaftlichen Forschungszentrum (SFZ) der Universität Erlangen-Nürnberg.

*Markus Pohlmann*, Dr., Industrie- und Organisationssoziologe, z.Z. Professor für Sozialstrukturanalyse (Vertretung) am Institut für Soziologie der Universität Erlangen-Nürnberg.

*Rudi Schmidt*, Dr., Professor für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie am Institut für Soziologie der Universität Jena.

*Udo Staber*, Dr., Professor für Organisationswissenschaften am Institut für Management und Technologie Stuttgart.

*Anne Tempel*, Dr., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisationslehre und Organisationspraxis an der Universität Erfurt.

*Peter Walgenbach*, Dr., Professor für Organisationslehre und Organisationspraxis an der Universität Erfurt.



# Soziologie des Managements und der betrieblichen Modernisierung

herausgegeben von  
Rudi Schmidt  
Rainer Trinczek

Band 2

*Hans-Joachim Gergs:*

**Manager und Märkte.**

**Eine soziologische Untersuchung der Markterschließungslogiken  
im ostdeutschen Management**

ISBN 3-87988-659-8, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2002, 232 S., € 24.80

Die Wirtschaftssoziologie hat sich seit Mitte der 80er Jahre insbesondere in den USA zu einer der lebhaftesten Teildisziplinen der Soziologie entwickelt. Vor dem Hintergrund dieses Aufschwungs der wirtschaftssoziologischen Forschung ist es erstaunlich, daß sich bislang nur wenige Soziologen mit einer der zentralen ökonomischen Institutionen beschäftigt haben: dem Markt. Die wichtige Einsicht der sozialen Einbettung ökonomischen Handelns hat die Forschung bislang nur in begrenztem Umfang dazu angeregt, ihre Aufmerksamkeit auf die Akteure und die den Markt konstituierenden Prozesse zu richten.

Die vorliegende Untersuchung leistet einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke. In einem ersten Schritt werden zunächst theoretische Grundlagen zur Konzeptionalisierung des Zusammenhangs von Markt, Management und Organisation entwickelt. Im Anschluß daran werden empirische Befunde zum Markteintrittsprozeß ostdeutscher Unternehmen nach der Wende 1990 dargestellt. Es wird der Frage nachgegangen, welche Vorstellungen die ostdeutschen Manager von der Funktionsweise kapitalistischer Märkte haben bzw. hatten. Ausgehend von der Rekonstruktion der Orientierungen und Handlungsstrategien der Führungskräfte werden daraufhin die sozialen Mechanismen herausgearbeitet, die die Motorik des Markteintrittsprozesses in Gang setzen und halten.

*Dr. Hans-Joachim Gergs*, Soziologe, ist als Organisations- und Personalentwickler bei der ffw GmbH in Nürnberg tätig.

Wissenschaftliche Arbeitsschwerpunkte: Managementforschung, Wirtschaftssoziologie und Organisationstheorie.

