

### Konvergenzen und Divergenzen zwischen dem ost- und westdeutschen Management: Ergebnisse einer Befragung von Leitern mittelständischer Industrieunternehmen in Ost- und Westdeutschland

Martens, Bernd; Michailow, Matthias

Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Martens, B., & Michailow, M. (2003). Konvergenzen und Divergenzen zwischen dem ost- und westdeutschen Management: Ergebnisse einer Befragung von Leitern mittelständischer Industrieunternehmen in Ost- und Westdeutschland. *Mitteilungen / SFB 580*, 10, 13-56. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-320394>

#### 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.*

# Konvergenzen und Divergenzen zwischen dem ost- und westdeutschen Management – Ergebnisse einer Befragung von Leitern mittelständischer Industrieunternehmen in Ost- und Westdeutschland

BERND MARTENS UND MATTHIAS MICHAILOW

## 1. EINLEITUNG

„Es gibt bei uns keinen Shareholder-Value-Gedanken mit quarterly results, sondern bei uns wird halt in Dezennien gerechnet oder in Generationen“, sagte uns in einem Interview ein mittelständischer Unternehmer. Die hier formulierte Abgrenzung gegenüber neueren Managementmodellen ist im Mittelstand weit verbreitet und nach unseren Interviews werden sie oftmals als negative Folie zur Interpretation der eigenen Handlungen als Unternehmensleiter genutzt. Gleichwohl lassen sich strukturelle Entwicklungen etwa bei der Unternehmensfinanzierung ausmachen, die vermutlich weitreichende Folgen auch für nicht-börsennotierte Mittelstandsunternehmen haben werden: Auswirkungen für die Unternehmensstrategie, für die Arbeits- und Leistungs politik, für die sozialen Beziehungen im Betrieb sowie für die Karriereverläufe der Unternehmensleiter selber.

Das Untersuchungsfeld des Projektes A2 „Generationswechsel im Management“ – über dessen ausgewählte Ergebnisse auf der Grundlage einer Befragung von Unternehmensleitern wir hier berichten – wird durch diesen zweifachen Wandel abgesteckt: Zum einen durch die Herausforderungen, die im Zuge globaler Entwicklungen zu erwarten sind, zum anderen durch den Wandel der ostdeutschen Industrie, der immer noch durch Langfristfolgen der Wendezeit beeinflusst wird.

Der Beitrag konzentriert sich auf die Ergebnispräsentation von Auswertungen des Datenmaterials unter zwei thematischen Schwerpunkten:

1. *Ost/West-Unterschiede*: Die Analyseperspektive bezieht sich hierbei auf einen Vergleich zwischen dem ostdeutschen und westdeutschen Management sowie zwischen ost- und westdeutschen Betrieben. Inwieweit bestehen noch markante Unterschiede zwischen den ökonomischen Eliten in den alten und neuen Bundesländern? Lässt sich 12 Jahre nach der Wende, nachdem sich die gesellschaftlichen Verhältnisse nach den Turbulenzen der Umbruchphase konsolidiert haben, eine Angleichung feststellen? Wo lassen

sich konvergente und wo divergente Entwicklungen beobachten? Inwieweit etablieren sich im ostdeutschen Management eigenständige Entwicklungspfade auf der Basis von Traditionsbeständen vor dem Systemumbruch und der Folgen von Transformationseffekten?

2. *Generations- bzw. Altersunterschiede*: Da sich aus unserem Datenmaterial keine abgrenzbaren Generationen auf der Basis eigenständiger Bündelungen von Merkmalsausprägungen identifizieren lassen, beziehen wir uns auf die Analyse von Unterschieden zwischen einzelnen Geburtskohorten. Hierbei richtet sich die Untersuchungsperspektive in Ermangelung echter Längsschnittdaten auf die Analyse von Wandlungsprozessen, die sich aus den Abweichungen durch das zeitlich spätere Nachrücken jüngerer Führungskräfte in die Unternehmensspitze als Indizien für veränderte Bedingungen und Selektionsprozesse ablesen lassen. Unterscheiden sich z.B. die älteren ostdeutschen Unternehmensleiter, die überwiegend aus dem Kreis der Leitungskader der ehemaligen Kombinatbetriebe stammen, von den jüngeren, die über eine kürzere Berufssozialisation in der sozialistischen Planwirtschaft verfügen?

Neben dem generellen Interesse an der Analyse von Ost/West- und Kohorten-Unterschieden werden Ergebnisse der Auswertungen zu folgenden Untersuchungsschwerpunkten vorgestellt: Struktur der mittelständischen Industrieunternehmen, Veränderungen der Unternehmensfinanzierung im Mittelstand, die soziale Struktur des mittelständischen Topmanagements, Arbeits- und Sozialbeziehungen zwischen Management und Belegschaft, gesellschaftspolitische Orientierungen der Unternehmensleiter, Leitbilder von Managementstrategien der betrieblichen Restrukturierung, Führungswechsel und Unternehmensübergabe. Im Schlusskapitel werden die präsentierten Ergebnisse über Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Geburtskohorten sowie der ost- und westdeutschen Managementkulturen zu Aussagen über Entwicklungstrends und Wandlungstendenzen verdichtet.

## 2. ZUR UNTERSUCHUNG

### 2.1 Die Anlage der Studie

Bei der durchgeführten Erhebung handelt es sich um eine computerunterstützte Telefonbefragung (CATI) mit einem standardisierten Fragebogen, die wir in der zweiten Hälfte des Jahres 2002 im CATI-Labor des Zentrums für Sozialforschung der Martin-Luther-Universität Halle durchführten. Ziel der Umfrage war eine umfassende Erhebung zum Management und zur Betriebssituation von mittelständischen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes in Ost- und Westdeutschland.

Themenbereiche des Fragebogens waren:

- Angaben zum Betrieb: u.a. Produktpalette, Veränderungen von Umsatz und Beschäftigung, Unternehmensgeschichte, Eigentumsverhältnisse, wirtschaftliche Situation, Finanzierung, Entlohnung und Beschäftigung, Managementstrategien, Unternehmensübergabe, Marktverhalten, Verhältnis zum Betriebsrat;
- Angaben zur Person: Schul- und Ausbildung, Qualifikationen, beruflicher Werdegang, soziale Herkunft;
- Orientierungen: Fragebatterien zum Führungsverständnis, zur betrieblichen Mitbestimmung, zu unternehmens- und gesellschaftspolitischen Aussagen sowie zur individuellen Bedeutung von Arbeitszielen.

Ansprechpartner waren Geschäftsführer bzw. Personen der obersten Leitungsebene der kontaktierten Firmen sowie die designierten Nachfolger der Unternehmensleitung, sofern wir über deren Existenz im Laufe des Telefoninterviews mit den Unternehmensleitern Kenntnis erhalten haben und uns eine Kontaktaufnahme ermöglicht wurde. Die durchschnittliche Interviewzeit betrug 30 Minuten, das Minimum für ein vollständiges Interview lag bei 16, das Maximum bei 109 Minuten.

Zur Felderschließung wurden Firmenadressen aus der Hoppenstedt-Datenbank und Datensammlungen der Industrie- und Handelskammern (IHK) genutzt. Auswahlkriterium für die Firmen war die Branchenzugehörigkeit zum verarbeitenden Gewerbe in den Beschäftigtengrößenklassen zwischen 50 und 1000 Mitarbeitern. Um einen Ost-West-Vergleich zu gewährleisten, wurden alle in den Datensammlungen verfügbaren Firmenadressen in Thüringen, Sachsen-Anhalt, Sachsen und in ausgewählten IHK-Kammerbezirken in Nordrhein-Westfalen und Bayern berücksichtigt. Auf Grund dieses Auswahlmodus konnten wir eine Vollerhebung von Betrieben des verarbeitenden Gewerbes zwischen 50 und 1000 Beschäftigten in ausgewählten Regionen Ost- und Westdeutschlands realisieren. Insgesamt wurden im Rahmen der Telefonbefragung 3023 Firmen kontaktiert (Tabelle 1).

Der Prozess der Erhebung gestaltete sich sehr aufwändig, weil viele Versuche, die Kontaktpersonen zu erreichen, vergeblich waren. Dies liegt zum einen an den notorisch knappen Zeitbudgets und der Unabkömmlichkeit der obersten Leitungsebene, zum anderen an der schwierigen Zugänglichkeit der Firmenchefs. Gerade angesichts dieser Umstände war unsere Umfrage sehr erfolgreich. Gemessen an den Ausschöpfungsquoten ähnlicher Untersuchungen stießen wir auf eine recht hohe Teilnahmebereitschaft (siehe Tabelle 1).

Zu den genannten Schwierigkeiten kam hinzu, dass in mehr als einem Drittel der Fälle Terminvereinbarungen nicht eingehalten werden konnten. Insgesamt wurden vom CATI-Labor aus ca. 15.800 Telefonate geführt<sup>1</sup>. Die durchschnittliche Anzahl von Kontakten pro Betrieb betrug 5,2 Telefonanrufe; das Maximum lag bei 57 Anrufen, um ein Interview durchzuführen<sup>2</sup>. Anhand von anonymisierten Auszügen aus einer Dokumentation der Telefonkontakte in Memofeldern<sup>3</sup>, die von

<sup>1</sup> Den Interviewerinnen der Telefonbefragung Anja Weidner, Antje Kahle, Janine Appelt, Kathleen Lützkendorf, Katja Rehhahn, Nadine Laskowski, Sandra Stiebritz und Susanne Scholz, die als Teilnehmerinnen eines Lehrforschungsprojektes am Institut für Soziologie der Universität Jena sich mit der Untersuchungsthematik vertraut machen konnten, sind wir für ihren engagierten und kompetenten Einsatz bei der Akquise und Durchführung der Interviews zu großem Dank verpflichtet.

<sup>2</sup> Auf Grund von Auswertungen der Memofelder gehen wir davon aus, dass zur Realisierung eines halbstündigen Interviews in unserem Fall im Mittel knapp zwei Stunden Akquisitionstätigkeiten notwendig waren. Die durchschnittliche Anzahl der Kontakte bis ein Interview erfolgreich abgeschlossen war, lag bei unserer Befragung bei sieben, in einem Viertel der Fälle jedoch bei über neun Telefonaten.

<sup>3</sup> Memofelder dienen dazu, mittels des CATI-Systems die Interviewer wechselseitig mit den neuesten Informationen zum Stand der Kontaktaufnahme, der Bereitschaft zum Interview und der Terminvereinbarung für die Durchführung des Interviews zu versorgen.



**Tabelle 1:** Übersicht über die Stichprobe, Zahl der Adressen und Ausschöpfungsquoten nach Bundesländern

Bundesland	Zahl der Adressen	Explizite Verweigerung, kein Interesse an einem Interview	Zahl der Interviews (Ausschöpfungsquoten)
Bayern	663	363 (54,7%)	176 (26,5%)
NRW	1354	800 (59,1%)	244 (18,0%)
Sachsen	422	212 (50,2%)	143 (33,9%)
Sachsen-Anhalt	213	93 (43,7%)	69 (32,4%)
Thüringen	371	133 (35,8%)	167 (45,0%)
Gesamt	3023	1601 (52,9%)	799 (26,4%)

**Abbildung 1:** Memofelder eines CATI-Interviews, das nach 26 Kontaktversuchen realisiert wurde.

1,29/08/2002, 11:42, 29/08/2002, 11:46, 580205, waren nicht da,  
 2,29/08/2002, 14:42, 29/08/2002, 14:43, 580205, niemand abgenommen,  
 3,30/08/2002, 11:23, 30/08/2002, 11:26, 580203, zur zeit im gespräch... ab 12.00 eh nicht mehr da...sekr. weiß bescheid...nett,  
 4,02/09/2002, 10:38, 02/09/2002, 10:39, 580209, Chef nicht da,  
 5,03/09/2002, 11:49, 03/09/2002, 11:50, 580204, war niemand da, chefin müsste heute da sein,  
 6,04/09/2002, 14:14, 04/09/2002, 14:15, 580209,,  
 7,05/09/2002, 08:44, 05/09/2002, 08:46, 580204, frau s. (gf) war im haus unterwegs,  
 8,05/09/2002, 11:12, 05/09/2002, 11:14, 580208, frau s. ging nicht ans telefon,  
 9,05/09/2002, 11:41, 05/09/2002, 11:44, 580209,,  
 10,05/09/2002, 15:22, 05/09/2002, 15:22, 580201,,  
 11,17/09/2002, 15:50, 17/09/2002, 15:53, 580201, s. ist in dieser woche in münchen, telnr XXX, war besetzt,  
 12,18/09/2002, 15:53, 18/09/2002, 15:54, 580201, die nr in münchen war wieder besetzt,  
 13,19/09/2002, 14:03, 19/09/2002, 14:05, 580207,,  
 14,19/09/2002, 14:08, 19/09/2002, 14:08, 580207, fax gesendet, ist zu interview bereit, in nürnberg anrufen, d.h. normale tel.nummer anrufen, ist ein interviewtermin !,  
 15,01/10/2002, 15:03, 01/10/2002, 15:12, 580207,,  
 16,08/10/2002, 13:47, 08/10/2002, 13:50, 580204, s.o. und frau s. war gerade noch in einer pause, dw. 776 statt 777,  
 17,08/10/2002, 15:02, 08/10/2002, 15:03, 580204, war gerade besetzt,  
 18,08/10/2002, 15:23, 08/10/2002, 15:25, 580204, war nicht mehr da, dw: 776 statt 777,  
 19,09/10/2002, 11:14, 09/10/2002, 11:26, 580204, war besetzt,  
 20,09/10/2002, 12:38, 09/10/2002, 12:39, 580201, niemand erreicht,  
 21,09/10/2002, 14:15, 09/10/2002, 14:17, 580207, fax gesendet zu frau s., sekr will nachfragen ob interesse besteht,  
 22,10/10/2002, 09:17, 10/10/2002, 09:18, 580207, hatten probleme mit fax...2.fax...dw 776,  
 23,11/10/2002, 09:27, 11/10/2002, 09:28, 580207, nimmt teil...zwischen 15-17 uhr anrufen,  
 24,16/10/2002, 15:00, 16/10/2002, 15:03, 580205, erst in Nürnberg abgerufen- die haben an Nr. YYY verwiesen- da war sie wohl aber auch nicht und wenn dann im Steuerbüro und da könnte ich eh nicht hin vermittelt werden...tja,  
 25,17/10/2002, 11:03, 17/10/2002, 11:06, 580207, handy: ZZZ, interviewtermin,  
 26,28/10/2002, 11:28, 28/10/2002, 11:49, 580201,

den Interviewern angelegt wurden, sollen als typisches Beispiel die Schwierigkeiten bei der Durchführung der Erhebung verdeutlicht werden, bis – wie in diesem Fall nach 26 Versuchen – ein Telefoninterview realisiert werden konnte (Abbildung 1<sup>4</sup>).

*Resümee:* Wenn man von der etwas aufwändigen Kontaktaufnahme absieht, die aber auch bei persönlichen face-to-face Interviews anfallen würde, haben sich Telefonbefragungen für die von uns anvisierte Personengruppe als eine außerordentlich geeignete Methode zur Datenerhebung bewährt. Telefoninterviews scheinen wegen ihrer Praktikabilität (stationärer Einsatz der Interviewer und relativ niedrige Erhebungskosten), ihrer Flexibilität, auf Terminwünsche der Befragten eingehen zu können und durch die persönliche Ansprache, das Mittel der Wahl für die Befragung von Topmanagern zu sein. Allerdings ist zu beachten, dass das Telefoninterview zeitlich nicht allzu umfangreich sein sollte, weil sonst die Akzeptanz bei der Befragtengruppe deutlich einbricht. Zudem muss auf eine thematisch kompetente Schulung der Interviewer besonderer Wert gelegt werden.

## 2.2 Beschreibung der Datensätze

Es wurden 799 Interviews durchgeführt. Davon sind sieben Gespräche unvollständig, d.h. sie wurden von den Befragten abgebrochen. Diese Interviews wurden bei den Analysen nicht berücksichtigt. Zusätzlich liegen noch Interviews mit 48 designierten Nachfolgern der Geschäftsführung vor. Diese Personen wurden uns von den jetzt noch in der Verantwortung stehenden Geschäftsführern genannt.

Die *Ausschöpfungsquoten* – definiert als die Zahl der Interviews bezogen auf die Zahl der Betriebsadressen – differieren zwischen den Bundesländern: Erstaunlich und erfreulich groß ist die Zahl für Thüringen mit 45,0 %. Hier mag die Wahrnehmung der Universität Jena als „Landesuniversität“ eine Rolle gespielt haben. Hinzu-

kommt vermutlich auch die positive Resonanz auf industriesoziologische Untersuchungen, die in den letzten Jahren in der Region von involvierten Managern zur Kenntnis genommen wurden. Der Anteil realisierter Interviews liegt in den anderen ostdeutschen Bundesländern bei ca. einem Drittel: Sachsen 33,9 % und Sachsen-Anhalt 32,4 %. Die Prozentzahlen für Bayern und Nordrhein-Westfalen sind kleiner (Tabelle 1). Der vergleichsweise niedrige Wert von 18,0 % für NRW kommt auch deshalb zu Stande, weil viele Adressen erst gegen Ende der Erhebungsphase angerufen werden konnten und weitere Kontaktversuche aus Zeitgründen nicht mehr möglich waren.

Für die hier vorgestellten Analysen werden wir im Weiteren auf drei unterschiedlich zusammengesetzte Datensätze zurückgreifen:

- Der *Betriebsdatensatz*, der 778 Fälle umfasst. Zu große und zu kleine Betriebe sind in diesem Datensatz nicht berücksichtigt worden. Kriterium für die Einbeziehung der Betriebe war, dass im Zeitraum von 1999 bis 2001 mindestens einmal zwischen 50 und 1000 Mitarbeiter beschäftigt wurden.<sup>5</sup>
- Der *Personendatensatz*, der sich nur auf die oberste Führungsebene der jeweiligen Unternehmen bezieht.<sup>6</sup> Er umfasst die Angaben von 749 Geschäftsführern, Prokuristen, Mitgliedern des Vorstandes und Betriebsleitern.
- Der Datensatz, der 47 vollständige Interviews mit *Unternehmensnachfolgern* enthält. Hieraus wurde eine Datei erstellt, bei der auf der jeweiligen Betriebsebene die Angaben der Vorgänger und Nachfolger gegenübergestellt werden.

Damit ist diese Studie die gegenwärtig umfassendste Untersuchung des Topmanagements von mittelständischen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Bislang galt bei umfangreicheren Erhebungen von Daten zum leitenden Management das soziologische Forschungsinteresse hauptsächlich den Spitzenmanagern der größ-

<sup>4</sup> Die mit dem Beginn jeder Zeile aufgeführten Zahlenkolonnen beziehen sich auf die fortlaufende Nummerierung der Kontaktaufnahme, auf Datum und Uhrzeit jeweils für den Beginn und das Ende des Telefongesprächs und auf die persönliche Codenummer des Interviewers, ehe dann der Text der Memoeinträge folgt.

<sup>5</sup> Es gab bei den Betriebsadressen Firmen, die in der Vergangenheit nach den Angaben der IHK zwischen 50-1000 Beschäftigte hatten, deren aktuelle Größe im Zeitraum 1999-2001 jedoch davon abwich. Dadurch ist es möglich, dass einige Betriebe z.B. im Jahr 2001 weniger als 50 Beschäftigte hatten (vgl. Tabelle 2).

<sup>6</sup> In einigen Fällen war es trotz aller Bemühungen nicht möglich ein Interview mit der Geschäftsleitung zu führen. Zum Teil sind wir auch vom Geschäftsführer an Abteilungsleiter o.ä. verwiesen wurden. Die Informationen dieser Personen werden in dem Personendatensatz nicht berücksichtigt.



ten deutschen Unternehmen. Es ist geplant, die Befragung mit denselben Betrieben und Personen im Abstand von drei bis vier Jahren zu wiederholen, um über einen längeren Zeitverlauf hinweg die Spezifik und Einflussgrößen von Entwicklungen und Wandlungsprozessen erfassen zu können.

### 2.3 Kurzcharakteristik der Unternehmen

#### 2.3.1 Basisangaben zu den befragten Betrieben

52,2 % der Betriebe unserer Betriebsstichprobe<sup>7</sup> stammen aus den alten Bundesländern, der Anteil der neuen Bundesländer beträgt 47,8 %. Die Verteilung auf die einzelnen Bundesländer sieht wie folgt aus: Aus Bayern stammen 22,0 % der befragten Betriebe, aus NRW 30,2 %, aus Thüringen 21,0 %, aus Sachsen 18,1 % und aus Sachsen-Anhalt 8,7 %. 58,4 % der ostdeutschen Unternehmen existierten bereits vor 1990, 39,9 % wurden nach 1990 neu gegründet. Dabei handelt es sich bei drei Viertel der Fälle um eine originäre Neugründung, bei 18,2 % um eine Ausgründung und bei 6,3 % um einen Eigentümerwechsel.

Die häufigsten *Rechtsformen* der Unternehmen sind die GmbH mit 69,8 %, die GmbH & Co. KG mit 21,5 % sowie Aktiengesellschaften mit einem Anteil von 4,9 %. Stark besetzte *Branchen* unserer Betriebsstichprobe sind die Herstellung von Metallerzeugnissen (24,0 %), der Maschinenbau (23,8 %), die Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren (11,3 %) sowie die Herstellung von Elektrogeräten (7,4 %).<sup>8</sup> Die Anteile anderer Branchen sind kleiner als 7 %.

Es zeigt sich ein deutlicher Ost/West-Unterschied bei den *Beschäftigtenzahlen*: Die Betriebe sind in Ostdeutschland durchschnittlich kleiner als im Westen. Betrachtet man die Unternehmen nach verschiedenen Beschäftigtengrößenklassen im Jahre 2001, so sind in unserem Sample die Unternehmen aus Ostdeutschland in der Klasse von 50 bis 99 Beschäftigten um 6,7 Prozentpunkte und in der Klasse zwischen 100 und 300 Beschäftigten um 3,5 Prozentpunkte stärker vertreten als die aus Westdeutschland. Der Anteil der Unternehmen in der Stichprobe

mit über 300 Beschäftigten beträgt in den alten Bundesländern hingegen 16,9 % und in den neuen 6,6 % (Tabelle 2).

Groß sind auch die Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland, wenn es um die Entlohnung der Beschäftigten geht. Nach Auskunft unserer Befragten zahlen 46,4 % der Ostbetriebe unter dem üblichen Branchentarif, 11,5 % über Tarif. Die Hälfte der ostdeutschen Betriebe entlohnt jedoch nach Tarif. Das Minimum der gezahlten Löhne beträgt 60 % des Tarifs, das Maximum 150 %. Ganz anders sehen die Angaben für die westdeutschen Unternehmen aus: Hier liegen lediglich 5,8 % der Betriebe unter dem Tariflohniveau, hingegen 23,3 % darüber (Median 100 %, Minimum 80 %, Maximum 155 %). Bei den Angaben muss berücksichtigt werden, dass keine Informationen über die Lohnspreizung in den Betrieben oder die Zahl der Beschäftigten, die nach Tarif bezahlt werden, erhoben wurden.

Die Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Betrieben in der Entlohnung der Beschäftigten gemessen am Tarifniveau hängen auch mit der Mitgliedschaft der Unternehmen in einem Arbeitgeberverband mit Tarifbindung zusammen. Während 47% der Unternehmen in Westdeutschland als Mitglied in einem Arbeitgeberverband an die Tarifvereinbarungen gebunden sind, trifft dies nur für 19% der Unternehmen in Ostdeutschland zu. Dies entspricht den Daten des IAB-Betriebspanels Ost 2001, nach denen in 18% der Betriebe im verarbeitenden Gewerbe Branchentarifverträge Anwendung finden.

#### 2.3.2 Die wirtschaftliche Situation der Unternehmen

In der öffentlich breit geführten Diskussion über Probleme bei der *Unternehmensfinanzierung*, unter dem Eindruck von Basel II und der aktuell

**Tabelle 2:** Größenklassen der Betriebe nach Regionen

Zahl der Mitarbeiter 2001	Westdeutschland	Ostdeutschland
unter 50	5,6%	5,8%
50 - 99	37,0%	43,7%
100 - 300	40,5%	44,0%
über 301	16,9%	6,6%
Anzahl	378	364

Quelle: Betriebsdatensatz

<sup>7</sup> Wie oben dargestellt, umfasst der Betriebsdatensatz 778 Fälle.

<sup>8</sup> Das sind die Branchenschlüssel 28, 29, 25 und 31.

schwierigen Ertragslage der Banken und Sparkassen, überwiegt die Besorgnis um die Gefahr einer allgemeinen Kreditverknappung, die besonders für die mittelständische Wirtschaft negative Konsequenzen habe. Befürchtet wird, dass die Banken – gestützt durch die Anwendung von standardisierten Rating-Verfahren, durch die eine Risikogewichtung der Bankkredite vorgenommen wird – künftig eine restriktivere Politik der Kreditvergabe verfolgen werden. Den strengen Anforderungen an Transparenz, Offenlegung von Sicherheiten und Dokumentationen zur Unternehmensstrategie und zum Marktumfeld gegenüber den Kreditgebern nachkommen zu müssen, fühlt sich insbesondere der Mittelstand schlecht gerüstet. Für die Bonitätseinstufung der Banken und damit für den Zugang zu Krediten stellt die Ausstattung mit Eigenmitteln ein wesentliches Kriterium dar. Abweichend von der häufig berichteten Eigenkapital-Unterversorgung zeigen unsere Untersuchungsergebnisse, dass die meisten der befragten Unternehmen eine gute Ausstattung an Eigenmitteln haben.

Die durchschnittliche *Eigenkapitalquote* aller Unternehmen beträgt 36,6 %, wobei die westdeutschen Betriebe mit 38,1 % etwas darüber, die ostdeutschen mit 35,1 % gering darunter liegen. Demnach lässt sich festhalten, dass die ostdeutschen Unternehmen unwesentlich schlechter mit Eigenmitteln ausgestattet sind als die westdeutschen. Bemerkenswert ist auch, dass die Betriebe mit unter 50 Mitarbeitern mit 41 % eine überdurchschnittliche Ausstattung mit Eigenmitteln angegeben haben, ebenso wie die Betriebe mit über 300 Beschäftigten mit 43 %.<sup>9</sup>

In 86,0 % der befragten Fälle schreibt der Betrieb *schwarze Zahlen*. Es gibt hierin kaum einen Unterschied zwischen den ost- und westdeutschen Unternehmen.

Die Mehrzahl der Unternehmen hat eine oder mehrere *Hausbanken*, die im Wesentlichen immer noch vorrangig für die Finanzierung genutzt werden. 79,8 % sind mit den Leistungen ihrer

Hausbank zufrieden. Lediglich 8,4 % beklagen sich über ein angespanntes Verhältnis und 4,5 % befinden sich auf der Suche nach einer anderen Hausbank. Da im Zuge der Veränderungen in der Unternehmensfinanzierung die Bedeutung des Fremdkapitals für die Unternehmensfinanzierung in Zukunft ansteigen wird und vor allem mittelständische Unternehmen eine Verschlechterung der Kreditkonditionen bei den Banken befürchten, wird für sie die Suche nach *alternativen Finanzierungsquellen* unabhängig von der Hausbank wichtiger. Hierbei nutzen von den 362 Unternehmen, in denen überhaupt andere Finanzierungsquellen genannt werden, durchschnittlich 42,3 % Förderkredite, 33,7 % die Finanzierungsmöglichkeit durch Leasing, 2,8 % Kredite auf dem Anleihemarkt, 3,0 % Kredite von anderen Banken, 13,8 % die Finanzierung durch die Muttergesellschaft, 11,9 % durch Beteiligungsgesellschaften und 4,1 % durch die Gesellschafter. Venture Capital, Aktien oder Kundenkredite spielen als Finanzierungsformen keine nennenswerte Rolle. Dagegen haben vor allem in den neuen Bundesländern Förderkredite eine große Bedeutung. Sie werden von ca. 60 % der befragten ostdeutschen Unternehmen genutzt, hingegen nur von einem Viertel der westdeutschen Unternehmen.

Der *Wandel in der Kreditvergabepolitik* der Banken ist bereits in vollem Gange. Viele Unternehmen bekommen das schon zu spüren. So klagen 36,0 % der befragten Unternehmen über eine Verschlechterung der Kreditbedingungen. Ebenso viele erwarten in Zukunft schlechtere Bedingungen bei der Kreditvergabe. In der Hälfte der Betriebe wird außerdem in der Zukunft ein stärkerer Einfluss der Kapitalgeber auf die Unternehmensführung erwartet und wiederum die Hälfte der Geschäftsführer dieser Betriebe rechnet damit, künftig eher kurzfristigen Renditeinteressen folgen zu müssen. Allerdings sieht auch ein guter Teil der befragten Betriebe der weiteren Entwicklung auf dem Kreditmarkt gelassen entgegen: für 42,5 % von ihnen wären auch veränderte Kriterien der Kreditvergabe kein Problem.

<sup>9</sup> Die von uns ermittelten Werte der durchschnittlichen Eigenkapitalquote liegen im Vergleich zu den sonstigen kursierenden Angaben aus anderen Untersuchungen im oberen Bereich. Dazu ist zu bemerken, dass das in der Öffentlichkeit vorherrschende Klagen über die Eigenkapitalschwäche mittelständischer Unternehmen nur eingeschränkt für mittlere und größere Betriebe des verarbeitenden Gewerbes gilt, die schon immer eine überdurchschnittliche Eigenmittelausstattung aufwiesen (beispielsweise im Gegensatz zum Einzelhandel). Zu berücksichtigen ist allerdings auch, dass die von uns ermittelten Werte nicht wie sonst üblich auf einer Auswertung der Unternehmensbilanzen beruhen, sondern auf der Selbstauskunft der Unternehmen. Außerdem bestehen Interpretationsspielräume in der Berechnung, was zum Eigenkapital zu zählen und in den Bilanzen auszuweisen ist.

Der Anteil des *Exports* am Umsatz macht nach unserer Umfrage in den westdeutschen Unternehmen im Durchschnitt ein Drittel aus, hingegen in den ostdeutschen Betrieben lediglich knapp ein Viertel. Generell haben größere Betriebe eine höhere Exportquote. Zwar liegt in der geringeren Exportquote der befragten ostdeutschen Unternehmen ein typisches Manko des produzierenden Gewerbes in den neuen Bundesländern, doch waren nach den jüngsten Branchenanalysen über die ostdeutsche Industrie auch deutliche Zuwächse zu verzeichnen. Denn es erfordert Zeit, neue Produktprogramme zu entwickeln, für die es eine dauerhafte Nachfrage gibt, ebenso eine entsprechende Reputation auf überregionalen und internationalen Märkten zu erwerben, auf denen es Newcomer besonders schwer haben.

### 3. ERGEBNISSE ZU AUSGEWÄHLTEN FRAGESTELLUNGEN

#### 3.1 Die soziale Struktur der Unternehmensleiter

Ein Schwerpunkt unserer Untersuchung gilt der Gruppe der Unternehmensleiter mittelständischer Betriebe im verarbeitenden Gewerbe in Ost- und Westdeutschland. Welche Merkmale zeichnen die Personen aus, die es an die Unternehmensspitze geschafft haben? Im Gegensatz zu neueren sozialwissenschaftlichen Studien (Bürklin u.a. 1997, Hartmann 1996, 1999, 2002, Scheuch/Scheuch 1995, Windolf 2003) über die Spitzenmanager der größten deutschen Unternehmen als Teil der Wirtschaftselite Deutschlands, bleibt die Erforschung des Topmanagements mittelständischer Industriebetriebe bislang defizitär. Zwar widmeten sich einige industriesoziologische und betriebswirtschaftliche Untersuchungen in den 90er Jahren dem mittleren und leitenden Management, vorzugsweise ostdeutscher Industriebetriebe (Alt/Lang 1998a, 1998b, Beyer 1996, Breu 2000, Glotz/Ladensack 1996, Hentze/Lindert 1992, Lang/Alt 1996, Pohlmann/Gergs 1996, Gergs u.a. 1998, 1997, Windolf u.a. 1999), doch deren Ergebnisse sind von begrenzter Reichweite oder liegen schon länger zurück. Eine Ausnahme bildet die Studie von Lang (2001, 2002), die immerhin noch auf Daten von 1998 zurückgreift. Wir können erstmals eine repräsentative Bestandsaufnahme vorlegen mit Informationen zur sozialen Herkunft, zu den Bildungsabschlüssen und Berufsqualifikationen sowie zum erzielten Einkommen. In den nachfolgenden Kapiteln 3.2 bis 3.4 werden wir außerdem auf das Führungsverständnis, auf gesellschaftspolitische Einstellungen, die Durchführung betrieblicher Reorgani-

sationsmaßnahmen und auf den Austausch an der Führungsspitze mittelständischer Unternehmen eingehen.

##### 3.1.1 Zur Differenzierung von Ost-West-Unterschieden

Ein wesentlicher Schwerpunkt unseres Untersuchungsinteresses ist die Frage, ob Ost/West-Unterschiede ins Gewicht fallen, d.h. welcher sozialisatorische Hintergrund für die erfragten Einstellungen mit gedacht werden muss. Wir unterscheiden daher, ob die befragten Personen ost- oder westdeutscher Herkunft (d.h. in der DDR oder BRD aufgewachsen) sind und ob die kontaktierten Betriebe ihren Standort in West- oder Ostdeutschland haben. Auf Grund dieser beiden Merkmale lassen sich vier Personengruppen differenzieren: Westdeutsche Unternehmensleiter, die in West- bzw. in Ostdeutschland arbeiten (im Weiteren mit WiW und WiO abgekürzt) und ostdeutsche Unternehmensleiter, die in Ostdeutschland bzw. in Westdeutschland tätig sind (OiO und OiW). Deren Anteile am Personendatensatz betragen: 51,2 % für die Westunternehmensleiter im Westen (WiW), 14,7 % für die Westunternehmensleiter im Osten (WiO) und 33,6 % für die Ostunternehmensleiter im Osten (OiO). Die Gruppe der ostdeutschen Geschäftsführer in Westdeutschland ist mit vier Personen so schwach besetzt, dass statistische Analysen nur mit den ersten drei Gruppen möglich sind. Bei den Unternehmen, die in den neuen Bundesländern angesiedelt sind, kommen 30,5% der Geschäftsführer aus Westdeutschland. Diese Zahl kann allerdings lediglich als ein ungefährender Anhaltspunkt für den Anteil der vom westdeutschen Management dominierten ostdeutschen Betriebe gelten, da – im Falle mehrerer Geschäftsführer – die Auswahl des befragten Mitglieds der Geschäftsführung eher zufällig zustande kam, und wir über die genaue, regional herkunftsbezogene Zusammensetzung der Unternehmensleitung keine weiteren Informationen gesammelt haben. Jedenfalls bieten Auswertungen mit dieser Personengruppe der westdeutschen Unternehmensleiter im Osten die Möglichkeit, herkunfts- und standortbezogene Zusammenhänge und Besonderheiten der Umbrüche im ostdeutschen Management zu analysieren.

Der Anteil der Frauen in unserer Stichprobe beträgt 7,5% und bewegt sich damit in einer ähnlichen Größenordnung wie bei anderen Untersuchungen zum Topmanagement mittelständischer Industrieunternehmen.



### 3.1.2 Eigentumsverhältnisse

Mit der Analyse der *Eigentumsverhältnisse* verfolgen wir die Frage, inwieweit die Unternehmen von den (Mit-)Eigentümern oder von angestellten Managern geführt werden, die keine Eigentumsanteile am Unternehmen besitzen. Bestätigen sich die Annahmen, dass die allgemeine Entwicklung hin zum Managerkapitalismus, wie sie für die Großbetriebe schon lange zu beobachten ist, sich nun auch in den mittleren Unternehmen bemerkbar macht oder kann sich die für unser Sample typische mittelständische Unternehmensstruktur behaupten? Zum *Mittelstand* werden in der Regel Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten gerechnet. Nach diesem Kriterium sind 94,5% der befragten Betriebe dem Mittelstand zuzuordnen. 5,5% der Unternehmen unseres Samples hatten im Jahr 2001 über 500 Beschäftigte. Die neue Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn verzichtet in Anpassung ihrer Mittelstandsdefinition an die KMU-Festlegung der Europäischen Union auf eine Beschreibung nach dem Merkmal „Zahl der Beschäftigten“<sup>10</sup>. Sie zählt nun Unternehmen zum Mittelstand, wenn sie einen Umsatz von bis zu 50 Mio. Euro erwirtschaften. Wenn wir hierzu die Stichprobe nach den von den Befragten angegebenen Umsatzzahlen aufschlüsseln, dann erwirtschafteten im Jahr 2001 12,4% der Betriebe einen Umsatz bis zu 5 Mio. €, 28,4% einen Umsatz von 5 bis 9,99 Mio. €, 45,9% einen Umsatz zwischen 10 und 49,99 Mio. € und 11,4% der Unternehmen einen Umsatz über 50 Mio. €. Demnach weisen also 88,6% der untersuchten Betriebe einen Umsatz unter 50 Millionen Euro auf und sind definitionsgemäß dem Mittelstand zuzurechnen.

Doch wesentlich für die Mittelstandsdefinition sind nicht nur quantitative Bestimmungsmomente, sondern auch qualitative. Von hoher Bedeutung sind dabei die wirtschaftliche und rechtliche Unabhängigkeit sowie die Entscheidungsfreiheit des Unternehmers oder der Unternehmerin. Für mittelständische Unternehmen wird vor allem die *Einheit von Eigentum und Leitung* als charakteristisch angesehen, d.h. die enge Verbindung von wirtschaftlicher Existenz der leitenden Person und des Unternehmens. Hierfür kommt es als Kriterium besonders darauf an, dass die Betriebe vom Eigentümer oder von weiteren

Miteigentümern geführt werden. Hinsichtlich der Besetzung der Chefsessel ostdeutscher Unternehmen mit Führungspersonal ostdeutscher Herkunft ist verschiedentlich die Vermutung geäußert worden, dass aufgrund der in der DDR vorhandenen, geringen Kapitalbildungsmöglichkeiten für Einzelpersonen und des Ausverkaufs der Kombinate an auswärtige Unternehmen die Betriebe überwiegend von *angestellten Managern* geleitet werden. Offenkundig hat sich die ostdeutsche Unternehmenslandschaft inzwischen deutlich weiterentwickelt.

Jedenfalls können unsere Ergebnisse die Annahme einer *Trennung von Eigentum und Leitung* für den überwiegenden Teil der von ostdeutschem Personal geführten Unternehmen nicht stützen. Überraschenderweise besitzen von den Unternehmensleitern ostdeutscher Herkunft sogar 54,4% Eigentumsanteile an ihrer Firma. Demgegenüber ist die Eigentümerrate für die Unternehmen unter westdeutscher Leitung niedriger. Von den westdeutschen Geschäftsführern besitzen die Hälfte der im Westen und 38,5% der im Osten Tätigen Eigentumsanteile an ihrem Unternehmen. Hiervon sind 23,7% in den alten und 31,0% in den neuen Bundesländern Alleineigentümer ihres Unternehmens. Hingegen besitzt lediglich ein Zehntel der Ostunternehmensleiter im Osten sein Unternehmen in Alleineigentümerschaft. Des Weiteren haben wir danach gefragt, ob im Falle der Existenz weiterer Miteigentümer diese auch im Unternehmen tätig sind. Die Mitwirkung weiterer Eigentümer im Unternehmen bestätigten 84,1% der Befragten, die ebenfalls (nicht als Alleineigentümer) Eigentumsanteile am Unternehmen besitzen, was den genuin mittelständischen Charakter dieser Unternehmen unterstreicht, die zu zwei Fünftel in der Stichprobe vertreten sind.

Die Befunde zur Eigentumsstruktur bedeuten aber umgekehrt auch, dass der *Typus des angestellten Managers* die Hälfte der Geschäftsführer in den westdeutsch geführten Unternehmen im Westen stellt. Hingegen ist er in den Ostbetrieben mit ostdeutscher Unternehmensleitung mit 45,6% geringer vertreten. Das hängt sicherlich auch damit zusammen, dass in Ostdeutschland die Betriebe im Durchschnitt kleiner sind als in Westdeutschland. Schlüsselt man die Eigentums-

<sup>10</sup> Nach den im Mai 2003 neu gefassten EU-Empfehlungen für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) zählen Betriebe mit bis zu 9 Beschäftigten und einem Umsatz bis zu 2 Mio. € zu den Kleinstunternehmen, Betriebe mit 9-49 Beschäftigten und einem Umsatz bis 10 Mio. € zu den Kleinunternehmen und Betriebe mit 50-249 Beschäftigten und einem Umsatz bis 50 Mio. € zu den mittleren Unternehmen.

verhältnisse der von den angestellten Managern geführten Betriebe weiter auf, so befinden sich in Westdeutschland fast die Hälfte und in Ostdeutschland 30 % im Besitz einer Familie, wobei wir nicht weiter nachgefragt haben, ob Mitglieder der Eigentümerfamilie ebenfalls an leitender Stelle im Unternehmen tätig sind.

Bei den (Mit-)Eigentümern interessierte uns auch die Form, wie die Eigentumsanteile erworben wurden. Dabei stellte sich heraus, dass die meisten sich in das Unternehmen einkauften. Von den Westunternehmensleitern haben 42,8 % im Westen und 52,4 % im Osten und von den ostdeutschen 60,3 % ihre Eigentumsanteile durch Kauf erworben. Von einer Überschreibung der Eigentumsanteile mittels Vererbung oder Verschenkung profitierten von den westdeutschen Firmenteil- bzw. -inhabern 22,5 % bzw. 26,7 % im Westen und 4,8 % bzw. 9,5 % im Osten. Von den ostdeutschen Geschäftsführern haben 3,7 % ihre Eigentumsanteile geerbt und 4,8 % geschenkt bekommen. Durch Unternehmensgründung gelangten 30,9 % der ostdeutschen und 35,7 % der westdeutschen Geschäftsführer in Ostdeutschland an ihre Eigentumsanteile. Dagegen wurden 17,1 % der Befragten in Westdeutschland durch Unternehmensgründung Teilhaber der Firma.

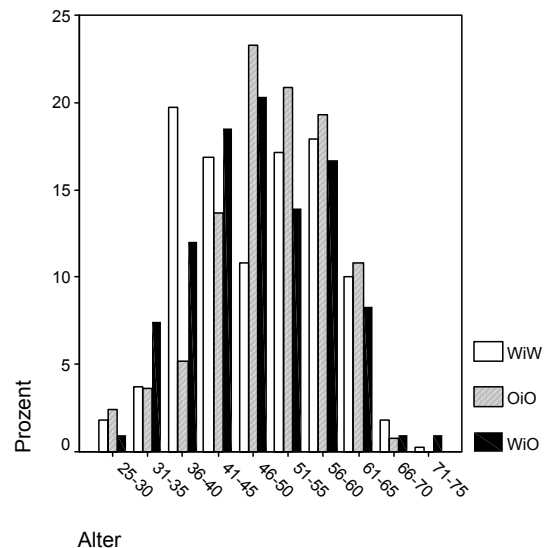
Charakteristisch für die *ostdeutschen Geschäftsführer im Osten* ist, dass deutlich über die Hälfte Eigentumsanteile an der Firma besitzen und diese überwiegend durch Kauf erworben haben. In *Westdeutschland* hält knapp die Hälfte der Befragten Eigentumsanteile am Unternehmen, davon etwas weniger als ein Viertel in Alleineigentümerschaft, wobei hier der höchste Anteil des Eigentumserwerbs durch Vererbung und Schenkung festzustellen ist. Die *westdeutschen Unternehmensleiter im Osten* fungieren größtenteils als angestellte Manager, weisen aber in unserer Stichprobe mit ca. einem Drittel die höchsten Anteile an Alleineigentümern und Eigentumserwerb durch Firmengründung auf.

### 3.1.3 Zur Altersverteilung

Das Alter der Befragten im Jahr 2002 betrug im Durchschnitt 49 Jahre, wobei die Differenzen zwi-

schen den ost- und westdeutschen Unternehmensleiter nicht nennenswert sind (48,8 bzw. 50,0). Über die genaue Altersverteilung in 5-Jahres-Gruppen nach regionaler Herkunft der Unternehmensleiter und des Betriebsstandortes gibt die nachstehende Grafik Auskunft.

**Abbildung 2:** Altersverteilung nach den Gruppen von Unternehmensleitern



Quelle: Personendatensatz

Die Ergebnisse zur Altersverteilung zeigen, dass die über 55-Jährigen insgesamt ca. 30 Prozent der Geschäftsführer stellen<sup>11</sup>. Aus der Altersverteilung der Topmanager ostdeutscher Herkunft mit der deutlichen Unterrepräsentation der Altersgruppen der 36- bis 45-Jährigen im Vergleich zu den entsprechenden westdeutschen Kohorten wird ersichtlich, dass die frei gewordenen oder neu geschaffenen Positionen an der Unternehmensspitze in der Umbruchphase nach 1990 in den neuen Bundesländern überproportional mit Führungskräften besetzt wurden, die zur Wendezeit 34 bis 48 Jahre alt waren. Sie stellen heute nach 12 Jahren fast zu zwei Dritteln die ostdeutschen Geschäftsführer. Die damals 34- bis 38-Jährigen machen dabei den größten Anteil mit 23,3%, die damals 39- bis 41-Jährigen und die 44- bis 48-Jährigen jeweils einen Anteil von ca. 20% aus. Diese Altersgruppen blockierten einen kontinuierlichen Generationswechsel im Topmanagement, d.h. das Nachrücken jüngerer Füh-

<sup>11</sup> In den Erhebungen von Windolf u.a (1999) und Pohlann/Gergs (1999) aus dem Jahr 1995 bzw. 1997 betrug der Anteil der über 55-jährigen Führungskräfte des mittleren und oberen Managements in ostdeutschen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes 17% bzw. 26%. Nach neueren Erhebungen in verschiedenen ostdeutschen Regionen beläuft sich der Anteil der Geschäftsführer, die über 55 Jahre alt waren, nach Behr (2000) auf 32% (n=66, Erhebung Sommer 2000), nach Behr/Kottmann (2001) auf 22% (n=68, Erhebung Herbst 2001) und nach Schmidt u.a. (2001) auf 24% (n=117, Erhebung Herbst 2001).

ungskräfte in die Unternehmensleitung und werden ihn auch in absehbarer Zeit noch weiter blockieren.

Dagegen verläuft der *Austausch der Führungsspitze* in Westdeutschland kontinuierlicher. Das verdeutlicht der Blick auf die jüngeren Altersgruppen zum Befragungszeitpunkt im Jahr 2002, der für die Gruppe der 36- bis 45-Jährigen für die westdeutschen Geschäftsführer im Westen mit 36,5% einen fast doppelt so hohen Anteil in der Altersverteilung ausweist wie für die Ostunternehmensleiter im Osten.

### 3.1.4 Die soziale Herkunft der Unternehmensleiter

Mit einer Analyse der sozialen Herkunft versuchen wir die Frage zu beantworten, woher, d.h. aus welchen sozialstrukturellen Lagen die Personen stammen, die es bis in die obersten Leitungspositionen eines Unternehmens geschafft haben. Als Indikator für die soziale Verortung im gesellschaftlichen Positionsgefüge betrachten wir die höchste erreichte berufliche Position und den Erwerbsstatus der Väter, da in unserer Erwerbsgesellschaft die Ausstattung mit unterschiedlichen Ressourcen, Macht- und Einflusschancen

**Tabelle 3:** Höchste berufliche Position des Vaters westdeutscher Unternehmensleiter nach Kohorten

Höchste berufliche Position	Geburtskohorten				Gesamt
	1930-39	1940-49	1950-59	ab 1960	
ungelernter Arbeiter		2,8%	1,3%	0,7%	1,5%
Facharbeiter	5,3%	6,9%	8,7%	6,2%	7,1%
Vorarbeiter/Meister	7,9%	13,9%	8,7%	5,5%	9,2%
Angestellter	7,9%	7,6%	10,1%	7,6%	8,4%
leitender Angestellter	7,9%	17,4%	18,1%	14,5%	16,0%
Beamter	2,6%	4,9%	3,4%	3,4%	3,8%
leitender Beamter	7,9%	8,3%	6,0%	2,8%	5,9%
Selbständiger	36,8%	25,7%	26,8%	29,0%	27,9%
Unternehmer/Betriebsleiter	23,7%	12,5%	16,8%	30,3%	20,2%
Anzahl	38	144	149	145	476

Quelle: Personendatensatz

**Tabelle 4:** Höchste berufliche Position des Vaters ostdeutscher Unternehmensleiter nach Kohorten

Höchste berufliche Position	Geburtskohorten				Gesamt
	1930-39	1940-49	1950-59	ab 1960	
ungelernter Arbeiter		2,2%	1,0%		1,2%
Facharbeiter	22,2%	17,6%	22,8%	11,9%	18,9%
Vorarbeiter/Brigadier/Meister		26,4%	17,8%	7,1%	18,5%
Angestellter	44,4%	15,4%	19,8%	19,0%	18,9%
leitender Angestellter		17,6%	25,7%	31,0%	22,6%
Selbständiger	33,3%	17,6%	8,9%	16,7%	14,4%
Betriebsleiter		3,3%	4,0%	14,3%	5,3%
Anzahl	9	91	101	42	243

Quelle: Personendatensatz

hauptsächlich über die berufliche Tätigkeit des Haushaltsvorstandes vermittelt wird. Mit der intergenerationellen Mobilität anhand des Vergleichs des Berufsstatus der Vätergeneration mit der jetzigen Position der Befragten auf der obersten Leitungsebene eines Unternehmens bekommen wir stichhaltige Hinweise für die soziale Durchlässigkeit und Verriegelung von Elitepositionen im mittelständischen Topmanagement.

Für die knapp die Hälfte der *Unternehmensleiter mit westdeutscher Herkunft* (48,1%) ist kennzeichnend, dass ihre Väter bereits selbständig oder Unternehmer waren bzw. einen Betrieb geleitet haben. Den größten Anteil der Väter in der Einteilung nach Erwerbsstatusklassen nehmen die Selbständigen mit 27,9% ein. Die Väter, die im Verlauf ihres Berufslebens die Leitung eines Unternehmens übernommen haben, stellen mit einem Fünftel den nächst größten Anteil im heutigen Topmanagement der befragten Industrieunternehmen. Durch die unternehmerische Tätigkeit der Väter waren offensichtlich günstige Sozialisationsbedingungen für die Ausbildung von Kompetenzen gegeben, welche die Chancenstruktur, an die Spitze eines Unternehmens zu gelangen, deutlich verbesserte. Begünstigend wirkte sich hierbei auch aus, wenn die Väter bereits Leitungspositionen innehatten. Aufgeteilt auf die einzelnen Erwerbsstatusklassen bekleideten von den Vätern 16,0% die Position eines leitenden Angestellten, 5,9% die eines leitenden Beamten und 9,2% die eines Meisters oder Vorarbeiters. Lediglich 8,4% waren als einfacher Angestellter und 7,1% als Facharbeiter tätig (Tabelle 3).

Von den westdeutschen Unternehmensleitern mittelständischer Betriebe des verarbeitenden Gewerbes nahmen also fast vier Fünftel der Väter gehobene oder die obersten Positionen im beruflichen Statusgefüge der Wirtschaft ein. Dass hierbei elitäre Selektionsmechanismen wirken, sticht besonders hinsichtlich der großen Anteile von Selbständigen und Unternehmensleitern in der Herkunftsstruktur der westdeutschen Firmenchefs ins Auge. Daher kann man von einer *hohen Selbstrekrutierung* dieser ökonomischen Elite sprechen. Und diese hat im Zeitverlauf noch kontinuierlich zugenommen. Der Anteil an Selbständigen, Betriebsleitern oder Unternehmern in der Vätergeneration beträgt für die zwischen 1940 und 1949 geborenen Geschäftsführer<sup>12</sup> 38,2%, für die 50er-Jahre-Geburtskohorte 43,6% und steigt auf 59,3% in der jüngsten Gruppe der nach 1960 Geborenen. Die sehr hohe Bedeutung

der Vererbung des ökonomischen Kapitals in der mittelständischen Industrie zeigt sich besonders deutlich bei den Allein- und Miteigentümern unserer Untersuchung, die fast zu zwei Dritteln aus Selbständigen- oder Unternehmerhaushalten stammen. Im Vergleich dazu präsentieren sich die Rekrutierungsverhältnisse bei den angestellten Geschäftsführern westdeutscher Herkunft geradezu invers: Der Anteil der Befragten, deren Väter selbständig waren oder ein Unternehmen führten, ist mit einem Drittel nur halb, hingegen der Anteil der Väter mit Leitungsfunktionen auf der Meister-, Angestellten- oder Beamtenebene mit zwei Fünfteln doppelt so hoch wie bei den Geschäftsleitern, die Eigentumsanteile an ihrer Firma besitzen.

Die soziale Herkunft der *ostdeutschen Unternehmensleiter* ist in unserer Untersuchung weniger elitengeprägt. Nach ihrer höchsten beruflichen Position verteilen sich die Anteile der Väter auf folgende Erwerbsstatusklassen: 18,9% Facharbeiter, 18,5% Brigadier/Meister, 18,9% Angestellter, 22,6% leitender Angestellter, 19,7% Selbständiger/Betriebsleiter (Tabelle 4).

Jedoch sind im Zeitverlauf markante Verschiebungen zu beobachten. Die Anteile von Vätern, die als leitender Angestellter oder Betriebsleiter tätig waren, steigen von der 40er-Jahre- bis zur 60er-Jahre-Geburtskohorte stark an, was vor allem zu Lasten der Anteile von Facharbeitern und Brigadiern bzw. Meistern geht. Unsere Untersuchung zeigt also eine zunehmende intergenerationale Rekrutierung der neuen Elitepositionen an der Spitze kapitalistischer Unternehmen aus Leitungspositionen des ehemaligen DDR-Systems, die bei der jüngsten Kohorte der in den 60er Jahren Geborenen einen Anteil von 45,3% erreicht hat. Dieser *intergenerationale Elitentransfer* auf die Besetzung von Toppositionen der Wirtschaftsunternehmen über den Systemumbruch hinweg ergänzt den bekannten Befund einer weitgehenden Elitereproduktion in Ostdeutschland (Gergs/Pohlmann 1998, 1999, Pohlmann/Gergs 1997, Kulke 1996, Glotz/Ladensack 1996, Lohr 1998, Windolf 2001). Er bezieht sich auf die hohe personelle Kontinuität der ökonomischen Elite nach 1990, da vor allem Führungskader der zweiten und dritten Leitungsebene aus den ehemaligen Kombinat an die Unternehmensspitze kapitalistischer Betriebe aufrücken konnten.

Unsere Untersuchungsergebnisse für Westdeutschland belegen auch für das Topmanagement mittelständischer Industriebetriebe den

<sup>12</sup> Die Geburtskohorte von 1930 bis 1939 wird wegen zu geringer Fallzahlen nicht berücksichtigt.

**Tabelle 5:** Höchster Schulabschluss und berufliche Ausbildung der Unternehmensleiter nach regionaler Herkunft (Mehrfachnennungen, absolute Häufigkeiten in Klammern)

Schulabschluss und Berufsausbildung	Westdeutsche Unternehmensleiter	Ostdeutsche Unternehmensleiter
<i>höchster Schulabschluss</i>		
kein Abschluss	0,4% (2)	-
Hauptschule oder 8. Klasse POS	3,7% (18)	2,7% (7)
Realschule oder 10. Klasse POS	17,1% (84)	19,2% (49)
Fachhochschulreife	15,9% (78)	11,4% (29)
Abitur oder Abschluss EOS	62,0% (305)	65,1% (166)
sonstiger	1,0% (5)	1,6% (4)
<i>abgeschlossene Lehre</i>		
insgesamt	56,8% (280)	78,0% (199)
gewerbliche Lehre	28,6% (141)	65,9% (168)
kaufmännische Lehre	29,1% (144)	9,4% (24)
sonstige	4,0% (20)	3,9% (10)

Quelle: Personendatensatz

**Tabelle 6:** Hochschulabschluss der Unternehmensleiter nach regionaler Herkunft (Mehrfachnennungen, absolute Häufigkeiten in Klammern)

Hochschulabschluss	Westdeutsche Unternehmensleiter	Ostdeutsche Unternehmensleiter
insgesamt	80,9% (399)	93,7% (239)
Fach(hoch)schule	31,2% (154)	40,0% (102)
Uni/TU/TH	50,3% (248)	53,3% (136)
sonstiger	1,8% (9)	3,9% (10)

Quelle: Personendatensatz

Befund einer *zunehmenden sozialen Schließung* der ökonomischen Elitepositionen – eine Entwicklungstendenz, welche die Eliteforschung (Hartmann 1996, 2002, Scheuch/Scheuch 1995) bereits früher für die Besetzung des Topmanagements der größten deutschen Unternehmen festgestellt hat.

### 3.1.5 Die Schulbildung und die berufliche Ausbildung der Unternehmensleiter

Bei der nach dem *höchsten Schulabschluss* differenzierenden Betrachtung der Untersuchungsgruppe zeigen sich keine nennenswerten Unterschiede in den Häufigkeitsverteilungen zwischen den in der DDR und in der BRD aufgewachsenen Führungskräften, trotz unterschiedlicher Bildungssysteme. Die befragten Unternehmensleiter weisen durchgängig eine hohe Schulbildung auf.

Nahezu zwei Drittel können das Abitur bzw. den Abschluss der Erweiterten Oberschule (EOS) vorweisen. Lediglich ein Fünftel der Personen, die heute an der Unternehmensspitze stehen, haben einen Bildungsabschluss unter der Fachhochschulreife (Tabelle 5).

Zum hohen Bildungsniveau der Geschäftsführer im verarbeitenden Gewerbe kommt hinzu, dass der größte Teil eine *berufliche Lehre* abgeschlossen hat, also sozusagen von der Pike auf gelernt hat. Das gilt in hohem Maße für die ostdeutschen Unternehmensleiter. Von denen haben über drei Viertel – für die Berufsausbildung in der DDR nicht untypisch – eine Lehre absolviert, davon zwei Drittel im gewerblichen Bereich. Die entsprechenden Anteile liegen für die westdeutschen Führungskräfte an der Unternehmensspitze deutlich niedriger. Immerhin haben 56,8% von ihnen eine



berufliche Ausbildung vorzuweisen (Tabelle 6), davon 28,6% eine gewerbliche Lehre und ein geringfügig größerer Teil eine kaufmännische Lehre (gegenüber 9,4% der ostdeutschen Geschäftsführer). Viele der Befragten verfügen über Doppelqualifikationen in Form eines Studiums und einer beruflichen Lehre.

### 3.1.6 Zur Akademisierung des Topmanagements

Hinsichtlich der Qualifikationsstruktur zeigt sich das Bild eines in sehr hohem Maße akademisch gebildeten Topmanagements in den untersuchten mittelständischen Industriebetrieben. Von den westdeutschen Geschäftsführern haben 80,9% studiert, von den ostdeutschen sogar 93,7%. Auffällig ist allerdings bei den ostdeutschen Unternehmensleitern, dass der Anteil, der die EOS abgeschlossen hat, geringer ist als der Anteil mit einem Hochschulabschluss. Dies ist darauf zurückzuführen, dass viele ostdeutsche Führungskräfte in der DDR vom Betrieb zum Studium delegiert wurden bzw. sich dort aufgrund guter Leistungen die Berechtigung für die Aufnahme eines Studiums erworben haben.

Den Trend zur *Akademisierung des Topmanagements*, wie er bei den Spitzenpositionen der größten deutschen Unternehmen registriert wird (Eberwein/Tholen 1990, Scheuch/Scheuch 1995, Faust 2002, Hartmann 1996, 1999, 2002, Höpner 2003), können wir also gleichfalls für die mittelständische Industrie feststellen, wenn auch auf einem etwas geringeren Niveau<sup>13</sup>. Die durchweg hohe Akademisierung der ökonomischen Führungselite in allen Alterskohorten (vgl. Tabelle 6) unserer Untersuchung verdeutlicht, dass der Erwerb von Bildungstiteln und damit zusammenhängend eine hohe professionelle Kompetenz Voraussetzung für die Besetzung von Leitungspositionen in Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes sind. Das Akademisierungsniveau liegt in allen Kohorten der westdeutschen Unternehmensleiter um die 80%. Die 1940er- und 1950er-Geburtskohorten<sup>14</sup> der ostdeutschen Geschäftsführer weisen eine fast vollständige Akademisierung (96,9% bzw. 96,1%) auf, hingegen sinkt für die nach 1960 Geborenen der Akademisierungsgrad auf 84,1% und liegt etwas oberhalb des westdeutschen Niveaus der entsprechenden Vergleichskohorte.

### 3.1.7 Die Qualifikation der Unternehmensleiter

Zur Charakterisierung nationaler Managementkulturen gilt das *Qualifikationsprofil* der Führungskräfte auf den obersten Leitungsebenen als ein wichtiger Indikator. Zu den typischen Eigenschaften des *westdeutschen Managements* gehörte bis in die 80er Jahre hinein die im internationalen Vergleich herausstechende Dominanz der Ingenieure und Techniker (Bessant/Grunt 1985, Lane 1989, Lawrence 1984, 1994, Warner/Campbell 1993), die sich als Spezialisten mit einem umfangreichen praxisbezogenen Fach- und Erfahrungswissen verstanden (Walgenbach/Kieser 1995). Die *klare Dominanz der Ingenieure im deutschen Management* hatte eine direkte Einbindung der Führungskräfte in die Produktion und eine starke Technikorientierung in den Unternehmen zur Folge. „The German top manager is embedded in a much stronger technical culture, which leads to a strong emphasis on production design. Thus, German factories show a strong tendency for technical functions to be incorporated into the management hierarchy, which limits the relative importance of financial economics“ (Höpner 2001, S. 22). Zwar verhilft die stark ausgeprägte Ingenieurskultur zu einem hohen Stellenwert von Produktionstechnologie und Produktqualität in der deutschen Wirtschaft, doch diesem Vorteil wird aber auch ein Nachteil zugeschrieben. Die hohe Produktionskompetenz korrespondiere mit einer Vernachlässigung finanzwirtschaftlicher Zielgrößen für die Unternehmenssteuerung und gehe zu Lasten der Marktorientierung. Dies führte dazu, dass seit Mitte der 80er Jahre im Topmanagement der Großunternehmen sich die Relationen veränderten. Nach den Befunden von Eberwein/Tholen (1990) und Wuppermann (1989) Ende der 80er Jahre verfügten nur noch 43% bzw. 32% der Topmanager über einen technischen oder naturwissenschaftlichen Studienabschluss. Der Bedeutungsgewinn ökonomisch geschulter Führungskräfte im Management kann als ein Indiz dafür gewertet werden, dass die wirtschaftlichen Entwicklungen mit einer Veränderung der Qualifikationsstruktur des Topmanagements einhergehen.

Gegenüber der Situation in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts sieht sich nun das deutsche Management im Zuge des sich globalisierenden Wettbewerbsdrucks herausgefordert, auf die dadurch induzierte Beschleunigung von

<sup>13</sup> Der Anteil der Akademiker im westdeutschen Topmanagement lag Ende der 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts nach den Befunden von Eberwein/Tholen (1990) und Wuppermann (1989) bei 82% bzw. 72%.

<sup>14</sup> Die 1930er Geburtskohorte ziehen wir aufgrund geringer Fallzahlen nicht in die Betrachtung mit ein.

Marktdynamik und Innovationszyklen mit Kapitalmarktorientierung und Vermarktlichung der Unternehmenssteuerung zu reagieren. Diese Entwicklungen, so die einhellige Meinung, führten zu einer managementstrategischen Umorientierung der Unternehmenssteuerung, wie sie bereits in den großen internationalen Konzernen Einzug gehalten hat. Sie korrespondiert mit einer wachsenden Relevanz von Managementaufgaben in den Funktionsbereichen Controlling, Finanzierung und betriebswirtschaftlich gestärkter Unternehmensführung. Die Organisationserfordernisse einer solchen stärker vermarktlichten, finanz- und kundenorientierten Unternehmenssteuerung begünstigen nun wiederum die *Rekrutierung von Führungskräften mit kaufmännischem und betriebswirtschaftlichem Ausbildungshintergrund*. Die Frage, die uns in diesem Zusammenhang interessiert, ist nun, inwieweit von diesen Herausforderungen auch das Management mittelständischer Unternehmen erfasst wird, so dass es zu einem Wandel der im verarbeitenden Gewerbe traditionell stark verankerten ingenieursdominierten Managementkultur kommt.

Diese Frage stellt sich insbesondere für die von den *ostdeutschen Führungskräften* geleiteten Betriebe in den neuen Bundesländern. Nach übereinstimmenden Forschungsergebnissen aus Untersuchungen der 90er Jahre (Gergs/Pohlmann 1998, 1999, Glotz/Ladensack 1996, Pohlmann/Gergs 1996, Windolf u.a. 1999) ist für das Qualifikationsprofil des ostdeutschen Topmanagements ein international vergleichsweise sehr hoher Anteil an Ingenieuren und Technikern an den Führungskräften mit über 70% typisch. So verfügen z.B. nach den Untersuchungen von Köhler (1995), Windolf u.a. (1999) und Gergs/Pohlmann (1999) zwischen 71% und 89% der Ostmanager über einen technischen und naturwissenschaftlichen Studienabschluss. In der Studie von Behr u.a. (1999) auf der Basis von 118 befragten Geschäftsführern und Personalleitern in verschiedenen Schwerpunktregionen Ostdeutschlands 1998 betrug das Verhältnis der Führungskräfte mit naturwissenschaftlich-technischen gegenüber denen mit kaufmännischen Kompetenzen vier Fünftel zu einem Fünftel. Dabei wird die Dominanz der Techniker und Ingenieure insofern als konsequenzenreich eingeschätzt, als diese – wie Untersuchungen (Nassua 1995; Lay/Gagel 1995, Gergs 2002) zeigten – dazu neigen, Fragen des Controllings, der Finanzierung, der Kundenorientierung und insbesondere des Marketings gegenüber solchen der Modernisierung von Produktion und Produkten als nachrangig zu betrachten. Die zumeist technisch geschulten ostdeutschen Führungskräfte nehmen

nach Gergs (2002, S. 180ff.) den Markt als einen Mechanismus wahr, der quasi-automatisch das technisch beste Produkt prämiert. Zudem stellten Bluhm (1999), Bluhm/Schmidt/Teufel (2003) und Grabher (1996) fest, dass die ostdeutschen Manager sich im Laufe der 90er Jahre nur sehr zögerlich um den Aufbau neuer zwischenbetrieblicher Netzwerk- und Kooperationsstrukturen bemühten. Diese ‚atomistische‘ Konkurrenzrationalität wurde unter anderem auf die Autonomiebestrebungen der in den großen Kombinatbetrieben sozialisierten Techniker und Ingenieure zurückgeführt. Da der Großteil der Untersuchungen dazu auf Erhebungen basiert, die bereits um die Mitte der 90er Jahre durchgeführt wurden, interessiert uns nun, ob sich in der Qualifikationsstruktur der ostdeutschen Manager mittlerweile Umschichtungen bemerkbar machen, die auf einen Wandel der ostdeutschen Managementkultur in Richtung einer Angleichung an die in Westdeutschland vorherrschenden Verhältnisse hindeuten.

Unsere Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die *ostdeutschen* Unternehmensleitungen im verarbeitenden Gewerbe weiterhin von Ingenieuren und Technikern geprägt werden. Eine technische oder ingenieurwissenschaftliche Ausbildung können im Jahr 2002 noch 68,2% der ostdeutschen Geschäftsführer vorweisen. Der Anteil mit einem betriebswirtschaftlichen Abschluss beträgt lediglich 22,4% (Tabelle 7).

Diese ausgesprochen starke Konzentration auf technisch-ingenieurwissenschaftliche Qualifikationen ist inzwischen bei *westdeutschen* Unternehmensleitern bei weitem nicht mehr so ausgeprägt. Hier sind die Hochschulabsolventen mit einer technischen oder ingenieurwissenschaftlichen Fachrichtung mit 37,7% und einer betriebswirtschaftlichen Fachrichtung mit 40,1% in etwa gleich stark vertreten. Hingegen spielen Juristen oder Naturwissenschaftler aus Ost- und Westdeutschland eine nur marginale Rolle bei der Besetzung der Firmenspitze in mittelständischen Industriebetrieben, im Gegensatz zu Großunternehmen, in denen Juristen deutlich häufiger vertreten sind.

Die Dominanz von Ingenieuren und Technikern in der Qualifikationsstruktur des *ostdeutschen* Managements wurde nach unseren Forschungsbefunden durch das Nachrücken jüngerer Führungskräfte in den letzten Jahren deutlich verringert, wenngleich sie damit noch nicht überwunden ist. So sank der Anteil der ostdeutschen Geschäftsführer mit einem technischen oder ingenieurwissenschaftlichen Studienabschluss



**Tabelle 7:** Fachrichtung des Studiums der Unternehmensleiter nach regionaler Herkunft (Mehrfachnennungen, absolute Häufigkeiten in Klammern)

Fachrichtung des Studiums	Westdeutsche Unternehmensleiter	Ostdeutsche Unternehmensleiter
naturwissenschaftlich	3,8% (19)	4,3% (11)
technisch oder ingenieurwissenschaftlich	37,7% (186)	68,2% (174)
betriebs- oder wirtschaftswissenschaftlich	40,1% (198)	22,4% (57)
juristisch	2,6% (13)	1,2% (3)
sonstige	6,1% (30)	7,8% (20)

Quelle: Personendatensatz

**Tabelle 8:** Abschluss und Fachrichtung eines Studiums nach regionaler Herkunft der Unternehmensleiter und Kohorten (Mehrfachnennungen, absolute Häufigkeiten in Klammern)

Regionale Herkunft	Abschluss eines Studiums	Geburtskohorten			
		1930-39	1940-49	1950-59	ab 1960
westdeutsche Unternehmensleiter	insgesamt	79,5 % (31)	78,7 % (118)	83,4 % (126)	81,1 % (120)
	techn.-ingenieurwiss.	53,8 % (21)	44,0 % (66)	34,4 % (52)	30,4 % (45)
	kaufmänn.-ökonom	28,2 % (11)	33,3 % (50)	46,4 % (70)	44,6 % (66)
ostdeutsche Unternehmensleiter	insgesamt	90,0 % (9)	96,9 % (93)	96,1 % (99)	84,1 % (37)
	techn.-ingenieurwiss.	60,0 % (6)	79,2 % (76)	66,0 % (68)	52,3 % (23)
	kaufmänn.-ökonom	10,0 % (1)	22,9 % (22)	20,4 % (21)	29,5 % (13)

Quelle: Personendatensatz

von 79,2% bei der 1940er-Geburtskohorte um ein Drittel auf 52,3% bei der 1960er Geburtskohorte, doch stieg im Gegenzug der Anteil mit einem wirtschaftlichen Studium für die gleichen Kohorten lediglich von 22,9% auf 29,5% an (Tabelle 7).

Die wachsende Relevanz ökonomischer Qualifikationen unterstreichend, nahm in *Westdeutschland* im Zeitverlauf mit dem Nachrücken jüngerer Führungskräfte an die Unternehmensspitze der Anteil mit einem kaufmännischen oder betriebswirtschaftlichen Studienabschluss zu. Für die Gruppe der nach 1950 geborenen Geschäftsführer dominieren die Anteile dieser Studienfachausbildungen über die ingenieurwissenschaftlich-technischen (Tabelle 8).

Die Ost-West-Unterschiede in der berufsfachlichen Ausrichtung der Führungskräfte verschärfen sich noch mehr, wenn wir den *Anteil der Ingenieure und Techniker an den Führungskräften insgesamt* – und nicht mehr wie bisher allein für die oberste Leitungsebene – betrachten. Durchschnittlich liegt er für die westdeutschen Unter-

nehmen unserer Stichprobe bei 58%. In den Unternehmen Ostdeutschlands rangiert er allerdings deutlich höher, nämlich im Durchschnitt bei 78% und für die Hälfte der Betriebe dort sogar bei 83% und darüber. Man kann sagen, dass sich das ingenieurskulturelle Erbe aus der DDR-Zeit weithin bis in die Nachwendezeit erhalten hat. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass die Techniker und Ingenieure im Unterschied zu Absolventen gesellschafts- und wirtschaftswissenschaftlicher Disziplinen als ideologisch weniger durch das alte DDR-System belastet galten, so dass ihr ohnehin bereits hoher Anteil in der Führungselite von Unternehmen im Zuge des wirtschaftlichen Transformationsprozesses noch weiter gestiegen ist.

Sprechen die Befunde von Gergs (2002) dafür, dass sich diese technizistische Form der Unternehmensführung in den 90er Jahren in den Führungsetagen der ostdeutschen Unternehmen zunächst verfestigt hatte, können wir nach unseren aktuellen Untersuchungsergebnissen eine Verlängerung dieses Trends in die erste Dekade

unseres Jahrhunderts hinein nicht konstatieren (vgl. auch Lungwitz/Preusche 1999). Auf die Aufforderung, die Stärken und Schwächen ihres Betriebes in Bezug auf die drei Kategorien Produktion, Marketing sowie technische Optimierung des Produkts anzugeben, war unter den Befragten die Einschätzung vorherrschend, dass Marketing und technische Produktoptimierung als besondere betriebliche Schwachstellen keineswegs gegenüber dem Produktionsbereich abfalle. Und diese Beurteilungen differieren überdies zwischen ost- und westdeutschen Betrieben nur geringfügig. Dieser Befund wird durch andere aktuelle Untersuchungen gestützt. Nach Ergebnissen der IWH-Industrienumfrage aus dem Jahr 2002 geben lediglich knapp ein Fünftel der ostdeutschen Betriebe im verarbeitenden Gewerbe Engpässe beim Vertrieb bzw. bei der Marktbearbeitung als Hemmnisse für eine Ausdehnung des Exportgeschäfts an (Loose/Ludwig 2003a, S.55). Übereinstimmend kommen aktuelle Trendanalysen zur ostdeutschen Industrie (Beer 2003, Beer/Ragnitz 2002, Brenke/Eickelpasch 2002, Loose/Ludwig 2003a, 2003b, Ludwig u.a. 2002,

2003) zu dem Ergebnis, dass die ostdeutschen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes mittlerweile Marktposition, Netzwerke wirtschaftlicher Aktivitäten und Marktakzeptanz ihrer Produkte erheblich verbessern und ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken konnten. So haben sie sich mittlerweile zum Wachstumsmotor der Wirtschaft in den neuen Bundesländern insgesamt entwickelt, wenn auch beachtet werden muss, dass in Bezug zum westdeutschen Niveau immer noch eine beträchtliche Produktivitätslücke besteht.

### 3.1.8 Zur Einkommensverteilung

Die Hälfte unserer Befragten aus dem Topmanagement der mittelständischen Industrie bezieht ein Brutto-Jahreseinkommen bis 100.000 Euro, etwas mehr als ein Viertel bis 150.000 Euro und knapp ein Viertel mehr als 150.000 Euro. Differenziert man die Stichprobe nach verschiedenen Merkmalen, zeigen sich große Unterschiede im Einkommen (siehe nachstehende Tabelle 9 im Detail).

**Tabelle 9:** Höhe des Brutto-Jahreseinkommens nach verschiedenen Merkmalen (Prozentangaben bezogen auf die jeweilige Zeile, absolute Häufigkeiten in Klammern)

	Brutto-Jahreseinkommen in Tausend Euro				
	bis 50 T	bis 75 T	bis 100 T	bis 150 T	über 150 T
Insgesamt	7,2% (48)	20,8% (139)	21,9% (146)	26,0% (174)	24,1% (161)
Männer	6,1% (38)	19,5% (121)	22,1% (137)	27,1% (168)	25,3% (157)
Frauen	21,3% (10)	38,3% (18)	19,1% (9)	12,8% (6)	8,5% (4)
Westdeutsche Manager im Westen	1,4% (5)	13,6% (47)	18,0% (62)	32,5% (112)	34,5% (119)
Ostdeutsche Manager im Osten	17,2% (39)	35,2% (80)	25,1% (57)	15,9% (36)	6,6% (15)
Westdeutsche Manager im Osten	4,3% (4)	13,0% (12)	28,3% (26)	25,0% (23)	29,3% (27)
Alleineigentümer	6,1% (4)	10,6% (7)	15,2% (10)	24,2% (16)	43,9% (29)
Beschäftigtenzahl bis 50	13,7% (7)	29,4% (15)	23,5% (12)	23,5% (12)	9,8% (5)
50 bis 99	11,2% (29)	27,0% (70)	23,9% (62)	19,3% (50)	18,5% (48)
100 bis 300	4,4% (12)	17,9% (49)	22,7% (62)	31,9% (87)	23,1% (63)
über 301	0%	3,9% (3)	11,7% (9)	29,9% (23)	54,5% (42)

Quelle: Personendatensatz



Im Vergleich zum Durchschnitt sind vor allem die Unternehmensleiter ostdeutscher Herkunft, die Frauen und die Geschäftsführer von Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten in den niedrigeren Einkommensklassen häufiger vertreten. Stark positiv auf hohe Bezüge wirken sich Merkmale wie die Geschäftsführerschaft in einem Betrieb mit über 300 Beschäftigten, berufliche Auslandserfahrung, Alleineigentümerschaft und eine westdeutsche Herkunft resp. der Unternehmensstandort in Westdeutschland aus. Die Jahreseinkommen von Geschäftsführern, die Miteigentümer sind oder keine Eigentumsanteile besitzen, weichen nur in geringem Maße von den Durchschnittswerten in den einzelnen Einkommensklassen ab.

### 3.2 Arbeits- und Sozialbeziehungen

#### 3.2.1 Führungsverständnis

Im westdeutschen Management dominierte bis Ende der 70er Jahre des letzten Jahrhunderts ein patriarchalisch-autoritärer Führungsstil, der vergleichsweise an starker Hierarchisierung, Zentralisierung und Formalisierung betrieblicher Entscheidungsprozesse orientiert war (Child/Kieser 1979, Eberwein/Tholen 1993, Horowitz 1980, Hofstede 2001, Lane 1989). Er wurde dann zunehmend von einem mitbestimmungsorientierten Führungsverständnis abgelöst. Hintergrund für die Etablierung dieses Führungsverständnisses ist ein tiefer organisatorischer Wandel ab Mitte der 80er Jahre zu mehr Dezentralisierung, Enthierarchisierung, Partizipation, Demokratisierung und Humanisierung (vgl. Deutschmann u.a. 1995, Dörre/Neubert 1995; Kotthoff 1994, Schirmer/Smentek 1994). Ein weiterer Grund für diesen Wandel scheint der sich in den 80er Jahren vollzogene Generationswechsel im Management gewesen zu sein, der einen Partizipationsschub in den Betrieben mit sich brachte (Eberwein/Tholen 1990, Gergs/Schmidt 2002). Dieser Trend hin zu einem stärker partizipativen, teamorientierten Führungsstil im westdeutschen Management hat sich in den 90er Jahren noch verstärkt (Trinczek 1993, Kotthoff 1994, Bosch 1997). Struktureller Hintergrund und organisatorische Grundlage hierfür bilden neue Managementstrategien, die eine stärkere Dezentralisierung von Unternehmen, eine Enthierarchisierung von Organisationsstrukturen und partizipative Arbeitsformen beinhalten (vgl. Dörre/Neubert 1995; Faust u.a. 1994; Hellstern 1999, Schirmer/Smentek 1996). „Dem paradigmatischen Anspruch von Lean Management entsprechend“, so fassen Dörre/Neubert diese Entwicklung zusammen, „gelten Dezentralisierung, Selbstorga-

nisation, Gruppen- und Teamarbeit, Aufgabenintegration, direkte Partizipation, kooperative Führungsstile und diskursive Unternehmenskulturen nunmehr als geeignete Mittel, eine kleinschrittige, von Beschäftigten selbst getragene Optimierung der Organisationsabläufe und Arbeitsprozesse in Gang zu setzen“ (1995: 169). Jedoch kommt Dörre (2001, 2002) in seinen neueren Arbeiten zu dem Ergebnis, dass dieser Trend der partizipativen Rationalisierung ins Stocken geraten ist und teilweise wieder rückgängig gemacht wird. Uns interessiert in dem Zusammenhang, ob die mit diesen Managementkonzepten verbundenen Führungsauffassungen sich nun als Leitbild für die Ausgestaltung der Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern verfestigt oder abgeschwächt haben und inwieweit sie noch mit allgemeiner Wertschätzung rechnen können.

Die in der Studie verwendete Fragebatterie zum Führungsverständnis erfragte die Bewertung von Aussagen (siehe nachfolgende Tabelle 10) zum Verhältnis von Vorgesetzten und Mitarbeitern, inwieweit sie zutreffend seien (vgl. Meinerz 2002, Pohlmann u.a. 1998).

Wenn wir zunächst für die westdeutschen Unternehmensleiter (WiW und WiO) die Einschätzungen der Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten zusammenfassend betrachten, lässt sich sagen, dass sie durch das Vorherrschen eines kooperativen und partnerschaftlichen Führungsverständnisses geprägt sind. Es korrespondiert mit einer entsprechenden Präferenz für die Delegation von Aufgaben, das Einräumen von Selbstständigkeitsspielräumen und der Stärkung von Eigenverantwortlichkeit für die Mitarbeiter. Dieses Konzept erfährt eine hohe Zustimmung von den westdeutschen Geschäftsführern. Das spricht für die Kontinuität des westdeutschen Managementmodells mit seiner Prädominanz kooperativer und partizipativer Führungsstrukturen (Bosch 1997).

Die allgemeine Zustimmungstendenz zu einem kooperativen, delegativen Führungsverständnis lässt sich auch bei den ostdeutschen Unternehmensleitern (OiO) beobachten. Dieser Befund bedeutet aber auch, dass die Führungsauffassungen ostdeutscher Unternehmensleiter sich offensichtlich in den letzten Jahren gewandelt haben. Dies ist insoweit erstaunlich, da in etlichen Studien aus den 90er Jahren festgestellt wurde, dass im ostdeutschen Management autoritär-patriarchalische, kontroll- und anweisungsbetonte Führungseinstellungen dominierten. Diese Orientierung an bürokratischen Regeln



**Tabelle 10:** Mittelwerte der Aussagen zum Führungsverständnis, gruppiert nach der Zustimmungstendenz. Wertebereich: 1 = vollkommene Zustimmung, 5 = totale Ablehnung

Aussagen zum Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten	WiW	OiO	WiO	Insgesamt
Im Betriebsalltag sollte es für die Mitarbeiter ausreichen, wenn der Vorgesetzte weiß, wo es lang geht.	4,2	3,9	3,8	4,0
Im Interesse eines effektiven Arbeitsansatzes, sollte der Vorgesetzte gegenüber seinen Mitarbeitern auf ein distanzierendes Verhältnis achten	3,3	3,1	3,1	3,2
Das wichtigste Kriterium für die Anerkennung eines Vorgesetzten durch seine Mitarbeiter sollte sein überlegenes fachliches Wissen sein	2,8	2,2	2,7	2,6
Die Mitarbeiter sollten es als ihre Pflicht betrachten, Anweisungen ihres Vorgesetzten in jedem Fall zu befolgen	2,8	2,0	2,7	2,6
Die Mitarbeiter sollten bereit sein, eigene Entscheidungen auch gegen die Meinung ihres Vorgesetzten durchzusetzen	2,7	3,0	2,8	2,8
Die Mitarbeiter sollten vom Vorgesetzten auch Unterstützung bei privaten Problemen erwarten können	2,4	2,2	2,4	2,3
Der Vorgesetzte müsste verlangen, dass seine Mitarbeiter ihre Arbeitsaufgaben selbstständig und eigenverantwortlich erledigen	1,6	1,4	1,5	1,5
Der Vorgesetzte sollte kooperativ und partnerschaftlich mit seinen Mitarbeitern zusammenarbeiten	1,4	1,5	1,4	1,5
Anzahl	383	251	110	744

Quelle: Personendatensatz

und formalisierten Verfahren der hierarchischen Aufgabendelegation ostdeutscher Manager wird vielfach durch paternalistische Elemente der Fürsorge ergänzt (vgl. Alt/Lang 1998a, 1998b, Hentze/Lindert 1992, Lang 1994, 2002, Lungwitz/Preusche 1999, Meinerz 2002, Pohlmann u.a. 1998; Schulz-Gambard/Altschuh 1993, Utsch u.a. 1998). Es überwiegen Verhaltensweisen mit vergleichsweise starker Hierarchieorientierung und Entscheidungscentralisierung; neue, auf Dezentralisierung und Delegation orientierte Managementkonzepte konnten nur in Ausnahmefällen in den Nachwendebetrieben angetroffen werden (Brinkmann 1996). Diese Führungsauffassungen korrespondieren mit einer Dominanz traditionell geprägter Werthaltungen, bei denen Pflichterfüllung und Disziplin eine hohe Bedeutung zugemessen wird (Lang 1994, Alt/Lang 1998b). Und daran hat sich nach den einzelnen Erhebungen von Lang über den Zeitraum von 1992 bis 1998 in Ostdeutschland nur wenig geändert (Lang 2002).

Nach unseren Untersuchungsergebnissen bestehen abgeschwächt typische Relikte des traditionellen Führungsverständnisses ostdeutscher Führungskräfte insoweit fort, als die Geschäftsführer ostdeutscher Herkunft im Durchschnitt vergleichsweise stärker einem Führungsstil zustimmen, der auf überlegenes Fachwissen des Vorgesetzten als Grundlage seiner Autorität sowie auf Anweisungen und Kontrollen setzt<sup>15</sup>. Das auf die soziale Fürsorge der Mitarbeiter bezogene patriarchalische Führungsverständnis ist auch weiterhin in unseren Untersuchungsergebnissen aufzufinden, indem die befragten Ostunternehmensleiter stärker als ihre westdeutschen Kollegen die Aussage befürworten, dass die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten auch Unterstützung bei privaten Problemen erwarten können sollten.

Im Folgenden versuchen wir nun, unterschiedliche Führungsstile zu identifizieren und sie mit Merkmalen in Verbindung zu bringen, die be-

stimmte Personengruppen charakterisieren. Um die Führungsauffassungen unabhängig von vorgegebenen Variablen zu analysieren, wurden Clusteranalysen der acht Aussagen zum Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern gerechnet.<sup>16</sup> Dabei diskriminieren folgende Items besonders gut zwischen den Clustern:

- (1) Die Mitarbeiter sollten es als ihre Pflicht betrachten, die Anweisungen ihres Vorgesetzten in jedem Fall zu befolgen.
- (2) Das wichtigste Kriterium für die Anerkennung eines Vorgesetzten durch seine Mitarbeiter sollte sein überlegenes fachliches Wissen sein.
- (3) Im Interesse eines effektiven Arbeitseinsatzes, sollte der Vorgesetzte gegenüber seinen Mitarbeitern auf ein distanziertes Verhältnis achten.
- (4) Die Mitarbeiter sollten bereit sein, eigene Entscheidungen auch gegen die Meinung ihres Vorgesetzten durchzusetzen.
- (5) Im Betriebsalltag sollte es für die Mitarbeiter ausreichen, wenn der Vorgesetzte weiß, wo es lang geht.

Betrachtet man die 2-Clusterlösung, zeigt sich eine Zustimmung insbesondere im 2. Cluster für die Statements eins und zwei (Anweisung als Pflicht und Fachwissen als Autoritätsgrundlage), während im 1. Cluster in stärkerem Maße von den

Mitarbeitern auch die Bereitschaft zur Durchsetzung eigener Entscheidungen gefordert wird (Tabelle 11).

Anhand dieser Ergebnisse wird deutlich, dass ein Vorgesetztenverständnis dominiert, bei dem die Autorität des Vorgesetzten sich auf sein überlegenes Fachwissen gründet und die unbedingte Befolgung von Anweisungen erwartet wird (Cluster B). Man könnte dieses Führungsverständnis als „autoritär-direktiv“ bezeichnen. Im anderen Cluster ist dieses Führungsverständnis nicht so stark ausgeprägt, stattdessen wird von den Mitarbeitern auch die Bereitschaft zur Durchsetzung eigener Entscheidungen erwartet. Auf Grund der Mittelwerte zu den einzelnen Aussagen lässt sich der Schluss ziehen, dass das 1. Cluster eher diejenigen befragten Geschäftsführer zusammenfasst, die – auf der Ebene ihrer Äußerungen zu den Items unseres Fragebogens – den Mitarbeitern mehr Eigenständigkeit zubilligen, wobei aber die Aussage, dass „die Mitarbeiter ihre Aufgaben selbstständig und eigenverantwortlich erledigen sollen“, *nicht* eindeutig zwischen den Antwortmustern trennt. Bei diesem Statement gibt es eine allgemeine Zustimmungstendenz, die eine Differenzierung unmöglich macht. Distanz zu den Mitarbeitern und die Überzeugung, es reiche, wenn der Vorgesetzte weiß, „wo es lang geht“, sind in beiden Personenklassen bloß Minderheitspositionen.

Die 2-Clusterlösung stellt eine hochgradige Aggregation der Daten dar. Deshalb soll – durch die

<sup>15</sup> Multivariate Diskriminanzanalysen bestätigen die Existenz von Elementen eines tradierten Führungsverständnisses bei den ostdeutschen Befragten: Werden die Aussagen zum Verhältnis von Vorgesetzten und Mitarbeitern genutzt, um zwischen OiO und WiW, WiO zu unterscheiden, gelingt das relativ gut mit dem bereits erwähnten „Anweisungs“-Statement und der Aussage, dass überlegenes Fachwissen primäres Anerkennungskriterium der Autorität des Vorgesetzten sein solle. Diese Items charakterisieren am ehesten die ostdeutschen Unternehmensleiter. Eine Beschreibung der Westunternehmensleiter fällt demgegenüber schwerer. Die relativ größte Diskriminierungskraft hat die Aussage „Mitarbeiter sollten bereit sein, eigene Entscheidungen auch gegen die Meinung ihres Vorgesetzten durchzusetzen“. Dies liegt auf der Interpretationslinie, dass die westdeutschen Befragten sich durch ein stärker auf die Selbständigkeit und Autonomie der Mitarbeiter bezogenes Führungsverständnis auszeichnen.

<sup>16</sup> Es wurden Clusteranalysen mit vorgegebener Klassenanzahl nach dem k-Means-Verfahren durchgeführt (Bacher 1996, S. 308ff.). Dabei werden die Klassen auf Grund der Nähe von Objekten zu Clusterzentren gebildet. Dies bewirkt, dass die Streuung in den Clustern minimal wird. Die Clusteranzahl wurde im Bereich von zwei bis fünf Clustern variiert und durch inhaltliche Analysen und Überlegungen eine angemessene Clusteranzahl festgelegt. Um die Stabilität der Klassifikationen abzuschätzen, wurden jeweils für eine vorgegebene Clusteranzahl vier Analysen mit unterschiedlichen Sortierreihenfolgen gerechnet und die Ergebnisse mit Hilfe des Koeffizienten Kappa verglichen (Bortz 1999, S. 564f.). Dabei traten stabile Muster inhaltlich interpretierbarer Zusammenhänge zwischen den Variablen auf, so dass grundlegende Antwortmuster beim Führungsverständnis und in ähnlicher Weise gleichfalls bei der Analyse der gesellschaftspolitischen Orientierungen beschrieben werden können. Damit ist der große Vorteil numerischer Klassifikationsverfahren nutzbar: die Suche nach empirischen Zusammenhängen aus einer Menge von Variablen, ohne bestehende Ausprägungen in den Daten – wie beispielsweise Ost/West-Kategorien – als Interpretationsraster heranzuziehen.

**Tabelle 11:** 2-Clusterlösung zum Führungsverständnis (zur Berechnung der Prozent-Werte wurden die Ausprägungen 1 und 2 (Zustimmung) sowie 3, 4 und 5 (Neutralität und Ablehnung) zusammengefasst)

Statement	Cluster A, Zustimmung in Prozent	Cluster B, Zustimmung in Prozent	Cluster A, Mittelwert	Cluster B, Mittelwert
1, Pflicht	23,1	80,4	3,3	1,8
2, Fachwissen	23,9	74,9	3,2	2,0
3, Distanz	11,3	38,6	3,6	2,8
4, Durchsetzung eigener Entscheidungen	59,0	30,0	2,5	3,2
5, Vorgesetzte weiß Bescheid	4,6	19,6	4,5	3,6
Anzahl der Fälle	373	363		

Quelle: Personendatensatz

**Tabelle 12:** Anzahl der Fälle bei der Gegenüberstellung der 2-Cluster- und 3-Clusterlösung für das Führungsverständnis (n=736)

2-Clusterlösung	3-Clusterlösung			Anteil an der Stichprobe
	Cluster A	Cluster B	Cluster C	
Cluster A	20	73	280	50,6 %
Cluster B	210	152	1	49,3 %
Anteil an der Stichprobe	31,3 %	30,5 %	38,2 %	

Quelle: Personendatensatz

**Tabelle 13:** 2-Clusterlösung (zur Berechnung der Prozent-Werte wurden die Ausprägungen 1 und 2 (Zustimmung) sowie 3, 4 und 5 (Neutralität und Ablehnung) zusammengefasst)

Statement	Cluster A, Zustimmung in Prozent	Cluster B, Zustimmung in Prozent	Cluster C, Zustimmung in Prozent	Cluster A, Mittelwert	Cluster B, Mittelwert	Cluster C, Mittelwert
1, Pflicht	73,0	68,0	20,3	2,0	2,1	3,4
2, Fachwissen	79,1	48,9	24,6	1,9	2,5	3,2
3, Distanz	40,4	24,0	12,5	2,7	3,1	3,6
4, Durchsetzung eigener Entscheidungen	54,8	0	72,2	2,4	4,2	2,1
5, Vorgesetzte weiß Bescheid	30,0	3,6	3,9	3,0	4,4	4,6
Anzahl der Fälle	230	225	281			

Quelle: Personendatensatz

Erweiterung auf 3 Cluster – die Wirkung einer feineren Differenzierung aufgezeigt werden. Hierbei kommt es auf den ersten Blick zur Bildung „reiner Typen“, das sind die Cluster A<sup>(3)</sup> und C<sup>(3)</sup>, sowie eines „Mischtyps“ (B<sup>(3)</sup>) (vgl. Tabelle 12).

Doch diese Differenzierung führt zu einem unerwarteten Ergebnis, weil die „Trennungslinien“ zwischen den Clustern etwas anders verlaufen als die Vorstellung von „reinen“ und „Mischtypen“ nahe legt (Tabelle 13).

Im *Cluster A* dominieren die Vorgesetzten, die *Pflichterfüllung erwarten* und auf ihre *fachgebundene Autorität setzen*. Verglichen mit den anderen Clustern ist der Anteil derjenigen, die eher Distanz wahren und davon ausgehen, dass es im Betriebsalltag ausreicht, wenn der Vorgesetzte weiß, „wo es lang geht“ relativ hoch. Erstaunlich ist aber, dass über die Hälfte der Befragten in diesem Cluster erwarten, dass Mitarbeiter bereit sein sollen, ihre eigenen Entscheidungen auch *gegenüber der Meinung ihres Vorgesetzten durchzusetzen*. Im Vergleich mit der 2-Clusterlösung kann man also kaum von einem „reinen Typ“ sprechen.

In diesem Cluster befinden sich signifikant häufig Personen, die Eigentumsanteile an ihrem Unternehmen besitzen (60,4 % zu 49,5 % in der Stichprobe)<sup>17</sup>. Weiterhin sind die Älteren häufiger – der Anteil der ältesten Geburtskohorte 1930-39 beträgt 11,0 % gegenüber 6,7 % in der Stichprobe – und die ostdeutschen Unternehmensleiter (44,3 % gegenüber 33,9 % in der Stichprobe), seltener hingegen die Westgeschäftsführer im Westen (40,4 % gegenüber 51,7 % in der Stichprobe) vertreten. Zudem gibt es einen moderaten Zusammenhang mit den niedrigeren Einkommensklassen.

Das *zweite Cluster B* weist sowohl Ähnlichkeiten mit dem Cluster A als auch mit dem Cluster C auf. Knapp 70 % der Befragten im zweiten Cluster betonen die Wichtigkeit der Befolgung von Anweisungen und fast die Hälfte sieht in dem Fachwissen das Kriterium für ihre Anerkennung als Vorgesetzter. Ein distanzierendes Verhältnis zu den Mitarbeitern wird jedoch mehrheitlich abgelehnt und in einer ähnlichen Weise wie im Clus-

ter C gehen die Topmanager in dieser Personen-Gruppe nicht davon aus, dass es für die Mitarbeiter im Betriebsalltag ausreicht, wenn der Vorgesetzte Bescheid weiß.

Der gravierendste Unterschied zu den beiden anderen Clustern besteht indessen in der Meinungsäußerung, dass Mitarbeiter bereit sein sollten, Entscheidungen auch gegen ihren Vorgesetzten durchzusetzen. *Niemand* im Cluster B stimmt dieser Aussage zu. D.h. die *Ablehnung weitergehender Eigenständigkeit und Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter* prägt die Personen-Gruppe im Gegensatz zu den anderen beiden Clustern. Interessant ist, dass es nicht möglich ist, die Personen in diesem Cluster anhand der beschreibenden Variablen zu kennzeichnen. Am ehesten zeichnet sich noch eine, im Vergleich zu den anderen beiden Clustern, etwas negativere Einschätzung der Betriebsratsarbeit ab, wengleich die Einschätzungen immer noch mehrheitlich positiv sind. So geben beispielsweise 23,1% der Geschäftsführer, in deren Unternehmen ein Betriebsrat existiert, im Cluster B an, dass kein Vertrauensverhältnis zwischen Management und dem Organ der betrieblichen Arbeitnehmerinteressenvertretung besteht. Die entsprechenden Prozentzahlen für die Cluster A und C betragen nur 9,3 % und 12,9 %.

Im *dritten Cluster C* wird gerade die im Cluster B abgelehnte Eigenständigkeit der Mitarbeiter betont. 72,2 % der Personen in dem C-Cluster befürworten, dass Mitarbeiter bereit sein sollten, eigene Entscheidungen auch gegen die Meinung ihres Vorgesetzten durchzusetzen. Auf Befolgung von Anweisungen, eine auf fachliches Wissen gegründete Autorität und ein distanzierendes Verhältnis zu den Mitarbeitern wird weniger Wert gelegt. Die Vorstellung, dass es ausreicht für die Mitarbeiter, wenn der Vorgesetzte Bescheid wisse, wird fast zu 100 % abgelehnt.

Die Befragten in dem dritten Cluster weisen eher ein höheres Einkommen auf und leiten größere Betriebe (19,9 % haben Betriebe mit mehr als 300 Mitarbeitern gegenüber 12,0 % in der Stichprobe). Sie gehören häufig zu Unternehmen, die in Westdeutschland angesiedelt sind (65,9 % gegenüber 51,7 % in der Stichprobe) und die re-

<sup>17</sup> Im Weiteren werden Zusammenhänge zwischen unabhängigen Beschreibungsvariablen und der Clustereinteilung wiedergegeben, soweit sie signifikant sind. Folgende beschreibende Variablen wurden berücksichtigt: Geschlecht, Eigentumsanteile am Unternehmen, Geburtskohorten, Qualifikation, Anfangsposition im jetzigen Betrieb, regionale Herkunft, Betriebsstandort, Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen, Brutto-Jahreseinkommen, Exportquote des Betriebes, Anzahl der Hierarchieebenen, Nutzung variabler Entgeltsysteme für Führungskräfte, Existenz eines Betriebsrates, Einschätzungen der Betriebsratsarbeit, Auslandserfahrung und Ausübung von Ehrenämtern.

lativ häufig von variablen Entgeltsystemen für Führungskräfte Gebrauch machen (80,9 % gegenüber 71,3 % in der Stichprobe).

Zusammenhänge der beschreibenden Variablen mit der vorgestellten Clustereinteilung des Führungsverständnisses sind relativ *unabhängig* von Ost-West-Differenzen. Insgesamt weisen die drei Gruppen von Unternehmensleitern (WiW, OiO und WiO) ähnliche Korrelationen in Bezug auf die Clustereinteilung auf, wobei die Westunternehmensleiter im Osten am „unauffälligsten“ sind.

Wir können festhalten, dass ein partizipatives, kooperatives Verständnis der Mitarbeiterführung sich im Topmanagement der mittelständischen Industrie weitgehend durchgesetzt hat und allgemein befürwortet wird. Es korrespondiert mit einer entsprechenden Rollenzuweisung der Geführten, die ihre Aufgaben selbständig und eigenverantwortlich erledigen sollten. Dieser Befund lässt sich in derselben Weise über alle *Alterskohorten* hinweg beobachten; auch hier sind keine wesentlichen Differenzen zwischen ostdeutschen und westdeutschen Führungskräften zu erkennen.

Allerdings sind in einem Punkt Unterschiede in den Führungseinstellungen in Bezug auf das Alter der Befragten hervorzuheben, und zwar für die Unternehmensleiter *ostdeutscher Herkunft*. Bei den ostdeutschen Führungskräften zeigen sich Verschiebungen in Abhängigkeit von den Geburtskohorten hinsichtlich einer schwächeren Zustimmung zu den drei Aussagen: dass es für die Mitarbeiter ausreiche, wenn der Vorgesetzte wisse, wo es lang geht, dass fachliches Wissen die Autorität des Vorgesetzten sichere und dass eine Verpflichtung der Mitarbeiter bestehe, Anweisungen zu befolgen (Tabelle 14). Die Divergenzen zwischen den Altersgruppen lassen sich im Sinne einer zunehmenden *Abkehr* von formal-autoritativen, stärker anweisungsbetonen und kontrollierenden Führungsstilen interpretieren. Damit liegt eine tendenzielle Angleichung an Orientierungen der westdeutschen Kollegen vor, wengleich auch Variationen in der Gewichtung durch die unterschiedlichen Geburtskohorten zu beobachten sind. Dennoch bleiben „osttypische“ Unterschiede bestehen, etwa in der Zustimmung zu der Aussage, dass überlegenes Fachwissen das wichtigste Anerkennungskriterium für die Autorität des Vorgesetzten sein solle und die Mitarbeiter es als ihre Pflicht betrachten sollten,

**Tabelle 14:** Zustimmung zu drei Items zum Führungsverständnis in Abhängigkeit von den Geburtskohorten und der regionalen Herkunft der Unternehmensleiter (Prozent-Werte in Bezug auf die Anzahl der Personen pro Kohorte und die regionale Herkunft)

Statement	Herkunft des Unternehmensleiter	Kohorte 1930-39	Kohorte 1940-49	Kohorte 1950-59	Kohorte, jünger als 1960
Distanziertes Verhältnis	West	28,2	26,0	17,9	23,0
	Ost	40,4	35,4	26,2	15,9
Fachwissen	West	43,6	51,3	33,8	42,6
	Ost	80,0	67,7	59,2	52,3
Anweisungen befolgen	West	46,0	44,0	38,4	39,9
	Ost	90,0	79,2	68,0	59,1
Anzahl der Fälle	West	39	150	151	148
	Ost	10	96	103	44

Quelle: Personendatensatz

**Tabelle 15:** Existenz eines Betriebsrates in Abhängigkeit von der Betriebsgröße

Betrieb im	Mitarbeiter 2001			
	unter 50	50 - 99	100 - 300	über 301
Westen	40,0%	60,1%	73,2%	89,1%
Anzahl	20	138	153	64
Osten	33,3%	37,7%	63,1%	83,3%
Anzahl	21	159	160	24

Quelle: Betriebsdatensatz



die Anweisungen ihres Vorgesetzten in jedem Fall zu befolgen.

Gleichwohl ist zu berücksichtigen, dass die in Ostdeutschland in stärkerem Ausmaß anzutreffenden autoritativ-direktiven Führungseinstellungen auf stabile Arrangements von Management und Belegschaft mit komplementären organisationskulturellen Orientierungen und auf die Persistenz unterschiedlicher arbeitskultureller Traditionen verweisen. Sie lassen sich jedoch nicht allein oder primär mit dem Fortwirken von Dispositionen aus der planwirtschaftlichen Vergangenheit erklären, sondern sind das Ergebnis rekursiver Stabilisierungsprozesse (Alt/Lang 1998a, S. 218) im Prozess der Transformation und als solche Folgen von Transformationseffekten. Veränderungen sind bei den jüngeren ostdeutschen Unternehmensleitern zu beobachten, die sich nun mehr dem Führungsverständnis ihrer westdeutschen Kollegen annähern. Damit unterstützen unsere Untersuchungsergebnisse den allgemeinen Befund (vgl. Alt/Lang 1998a), dass die Führungseinstellungen nicht mit betrieblichen Merkmalen, sondern hauptsächlich mit biographischen Faktoren zusammenhängen.

### 3.2.2 Verhältnis zum Betriebsrat

68,8 % der befragten Unternehmen in den alten Bundesländern haben einen *Betriebsrat* gegenüber 51,3 % in den neuen Bundesländern. Der Anteil der Unternehmen mit einem Betriebsrat nimmt mit der Beschäftigtenzahl kontinuierlich zu: von 36,6 % der Betriebe mit bis zu 50 Beschäftigten über 48,1 % der Betriebe zwischen 50 und 99 Beschäftigten, 68,1 % mit 100 bis 300 Be-

schäftigten bis zu 87,5 % bei Unternehmen mit über 300 Beschäftigten (Tabelle 15).

Die 444 Befragten, in deren Unternehmen ein Betriebsrat existiert, charakterisieren das Verhältnis zum *Betriebsrat* überwiegend positiv: 89,4 % geben an, es sei unproblematisch, 84,9 % qualifizieren es als ein Vertrauensverhältnis. Knapp über ein Viertel bezeichnet es als zutreffend, dass der Betriebsrat der Geschäftsführung wichtige Aufgaben abnehme. Nur für 15,3% der Interviewten ist der Betriebsrat überflüssig und in 7,9 % der Fälle ist das Verhältnis zum Betriebsrat angespannt und konfliktreich. Hierbei unterscheiden sich die Angaben von ost- und westdeutschen Unternehmensleitern kaum. Ein Unterschied besteht lediglich in der Einschätzung, ob der Betriebsrat der Geschäftsleitung wichtige Aufgaben abnehme. Dies bestätigen 29,3 % der Westgeschäftsführer in Westdeutschland, aber nur 20,2 % der ostdeutschen Unternehmensleiter in Ostdeutschland und 25,2 % der Westgeschäftsführer, die ebenfalls ostdeutschen Betrieben vorstehen.

Gegenüber den geringen Ost/West-Differenzen macht sich jedoch ein *Betriebsgrößeneffekt* stark bemerkbar: Das Verhältnis zum Betriebsrat wird von der Unternehmensleitung im Großen und Ganzen mit steigender Beschäftigungszahl positiver beurteilt. Auffällig ist jedoch, dass vor allem die Geschäftsführer aus Kleinbetrieben (mit weniger als 50 Beschäftigten) zu 35 % der Aussage zustimmen, der Betriebsrat sei überflüssig. Sie charakterisieren auch häufiger als die anderen das Verhältnis zum Betriebsrat als angespannt und konfliktreich (Tabelle 16).

**Tabelle 16:** Aussagen zum Betriebsrat nach der Betriebsgröße

Aussagen zum Betriebsrat	Zahl der Mitarbeiter 2001				Gesamt
	bis 50	50 - 99	100 - 300	über 300	
Zum Betriebsrat besteht ein Vertrauensverhältnis	70,6%	81,0%	89,0%	83,1%	84,8%
Das Verhältnis zum Betriebsrat ist angespannt und konfliktreich	23,5%	8,0%	6,7%	7,8%	7,9%
Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat verläuft im großen und ganzen ohne Probleme	82,4%	89,8%	89,5%	89,6%	89,3%
Der Betriebsrat ist überflüssig	35,3%	20,4%	13,8%	5,2%	15,2%
Der Betriebsrat nimmt der Geschäftsleitung wichtige Aufgaben ab	17,6%	24,1%	25,2%	32,5%	25,9%
Gesamtanzahl	17	137	210	77	441

Quelle: Personendatensatz

**Tabelle 17:** Aussagen zu gesellschafts- und unternehmenspolitischen Themen, gruppiert nach den Mittelwerten für die gesamte Stichprobe (Die Zustimmung bzw. Ablehnung der Items wird durch die Größe des Mittelwerts bestimmt (kleiner bzw. größer als 3) Wertebereich: 1 = vollkommene Zustimmung, 5 = totale Ablehnung)

Items	Signifikante Ost/West-Differenzen	Unterschiede zwischen Geburtskohorten
Marktkonkurrenz ist ein unverzichtbares Instrument der Auslese, damit sich die Besten und Leistungsfähigsten durchsetzen werden. (1,8)		
Die Wohlfahrtsleistungen unseres Sozialstaates behindern die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland. (2,0)		mit abnehmendem Alter stärkere Zustimmung bei OiO
Bei Interessenskonflikten im Betrieb sollte in erster Linie ein Ausgleich oder Kompromiss angestrebt werden. (2,0)		
Ziel eines jeden Unternehmens muss es sein, maximalen Profit zu machen. (2,3)	stärkere Zustimmung bei OiO	Zustimmungstendenz bei den „mittleren“ Geburtskohorten der OiO
Wer im Unternehmen nicht genug Leistung bringt, muss entlassen werden. (2,6)	stärkere Zustimmung bei OiO	mit abnehmendem Alter stärkere Zust. bei OiO
Die Interessen der Eigentümer sollten bei Zielkonflikten des Unternehmens eindeutig im Vordergrund stehen. (2,7)	stärkere Zustimmung bei OiO	allgemein stärkere Zust. bei abnehmendem Alter
Das heute vorherrschende Konkurrenzdenken unterhöhlt den sozialen Zusammenhalt. (3,0)	Zustimmung bei OiO	keine Altersdifferenzierung bei den OiO
Soziale Belange sollten auch dann befürwortet werden, wenn sie zu Lasten der Effizienz gehen. (3,3)		
Damit deutsche Unternehmen konkurrenzfähig bleiben, sollte die betriebliche Mitbestimmung in Deutschland abgeschafft werden. (3,5)		
Freies Unternehmertum und soziale Gerechtigkeit können nicht nebeneinander existieren. (4,0)	stärkere Ablehnung bei WiW und WiO	keine Altersdifferenzierung bei den OiO
Der Staat sollte den Wirtschaftsprozess regulieren und kontrollieren. (4,6)	stärkere Ablehnung bei WiW und WiO	mit abnehmendem Alter stärkere Abl. bei OiO

Quelle: Personendatensatz

Damit stellen die Unternehmensleitungen insgesamt der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung der Arbeitnehmer ein positives Zeugnis aus. Ein enges, kooperatives oder wie auch immer geartetes, unproblematisches Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer dominiert bei weitem gegenüber konflikthafter Auseinandersetzungen und Spannungen zwischen Management und der kollektiven Interessensorganisation der Beschäftigten im Unternehmen.

Dies kann – aus der Sicht der Unternehmensleitung – als ein Beleg für das Funktionieren des Interessensausgleichs von Kapital und Arbeit sowie als Ausdruck für die starke praktische Verankerung des deutschen Sozialpartnerschaftsmodells betrachtet werden (vgl. Bosch u.a. 1999, Artus u.a. 2001).

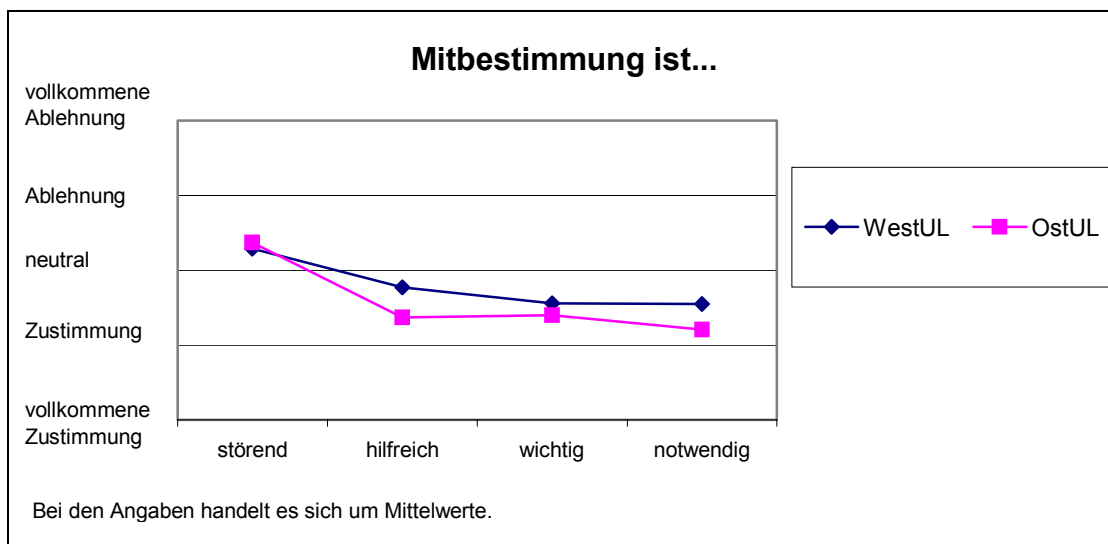
### 3.2.3 Zur Mitbestimmung

Das überwiegend positiv eingeschätzte Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat ist eingebettet bzw. umrahmt von einer relativ hohen, grundsätzlichen Akzeptanz des deutschen Modells der betrieblichen *Mitbestimmung* als einer der wesentlichen Institutionen des „rheinischen Kapitalismus“. Das zeigen insbesondere die erfragten Auffassungen der Unternehmensleiter größerer Betriebe, nach denen die Mitbestimmung trotz partikularer Kritik ganz überwiegend nicht zur Disposition gestellt wird.

einher. Die Einschätzungen der Befragten, die mit einem Betriebsrat zu tun haben, im Vergleich zu denen, die einem betriebsratslosen Unternehmen vorstehen, unterscheiden sich signifikant, bis auf die Aussage, dass Mitbestimmung helfe, Entscheidungen durchzusetzen.

Die größte Zustimmung erhält die normative Prämisse, dass die Mitbestimmung ein notwendiges Element einer pluralistischen Gesellschaft darstelle. Das befürworten die Ostunternehmensleiter stärker als die Befragten, die in Westdeutschland aufgewachsen sind (im Mittel 2,2

**Abbildung 3:** Durchschnittliche Zustimmungstendenzen zu vier verschiedenen Aussagen zur Mitbestimmung für Geschäftsführer mit einer west- bzw. ostdeutschen Herkunft



Quelle: Personendatensatz

Auf der Grundlage von Einstellungsfragen und Antworten, die auf 5-stufigen Skalen gemessen wurden, zeigen unsere Ergebnisse, dass die betriebliche Mitbestimmung von den befragten Geschäftsführern und Unternehmensleitern überwiegend positiv beurteilt wird. Dass sie ein Störfaktor für das Unternehmen darstelle, wird überwiegend als nicht zutreffend bezeichnet (der Mittelwert des Items beträgt 3,3 auf einer 5er-Skala mit 1 = zutreffend und 5 = nicht zutreffend, Abbildung 3). Obwohl in den neuen Bundesländern die Institution des Betriebsrates weit weniger verbreitet ist als in den westdeutschen Betrieben, kann die Mitbestimmung gleichermaßen für die Ost- wie auch für die Westunternehmensleiter als grundsätzlich anerkannt gelten.

Konkrete Erfahrungen mit der Mitbestimmung, operationalisiert durch die Existenz eines Betriebsrats, gehen mit einer positiveren Bewertung derselben durch die Unternehmensleiter

zu 2,6). Dagegen fällt die Beurteilung, ob die Mitbestimmung für die Arbeitnehmer einen hohen Stellenwert habe, etwas ab (obwohl alle Mittelwertunterschiede zwischen den Aussagen, bis auf die erste, für die Gruppen der West- und Ostunternehmensleiter signifikant sind).

Etwas erstaunlich ist das Ergebnis, dass die Führungskräfte ostdeutscher Herkunft diese Aussage für ihre Arbeitnehmer in einem etwas stärkeren Maße als zutreffend einschätzen als ihre westdeutschen Kollegen (die Mittelwerte betragen 2,4 bzw. 2,8), die ebenfalls ein Unternehmen mit Sitz in den neuen Bundesländern leiten.

Dazu wissen wir aus anderen Studien (Artus et al. 2001), dass die Interaktionsdichte der sozialen Beziehungen und die betriebliche Interessenvertretung der Mitarbeiter bei weitem nicht in dem starken Maße ausgeprägt und intensiv praktiziert

wird, wie wir das von den westdeutschen Betrieben kennen (vgl. Bosch u.a. 1999). Vielleicht gibt die geringere Zustimmung zu diesem Statement durch die westdeutschen Unternehmensleiter, die in ostdeutschen Unternehmen tätig sind, mit ihrem Erfahrungshintergrund westdeutscher Betriebsratspraxis eine realistischere Einschätzung wieder.

Eine insgesamt weniger intensive, aber doch positivere Erfahrung der ostdeutschen Geschäftsführer mit der Mitbestimmung zeigt sich gleichfalls in den Meinungsbekundungen zu der Aussage, dass die Mitbestimmung helfe, Entscheidungen durchzusetzen (Mittelwert 2,4). Dies beurteilen die Westunternehmensleiter (WiO und WiW) – wengleich insgesamt positiv – doch etwas skeptischer (Mittelwert 2,8). Die Unterschiede der Einstellungen zur Mitbestimmung zwischen westdeutschen und ostdeutschen Geschäftsführern bezeichnen, so könnte sich eine Interpretation aufdrängen, eine stärkere wertbasierte Befürwortung des sozialpartnerschaftlichen Systems industrieller Beziehungen durch die ostdeutschen Unternehmensleiter. Gewiss spielen hierbei auch „Sozialpakt-Erfahrungen“ der Transformationsperiode eine Rolle.

Andere Untersuchungen zeigen freilich, dass westdeutsche Interaktionsbeziehungen zwischen Betriebsrat und Management interessenklarer und tendenziell konfliktreicher sind als die ostdeutschen Arbeitsbeziehungen, die stärker konsensuell angelegt z.T. auch harmonistisch sind (Bosch u.a. 1999, Artus u.a. 2001), was ihnen auch eine höhere Akzeptanz bescheren dürfte.

Eine weitere Vermutung ist, dass in den ostdeutschen Betrieben noch ausgeprägte Merkmale einer spezifischen *Betriebskultur* erhalten geblieben sind, wie sie für die DDR-Zeit typisch waren und die die Wahrnehmung grundsätzlicher Interessensgegensätze abschwächen. Dazu zählten die traditionelle „Duz-Kultur“, ein „kumpelhafter“ Umgang unter den Mitarbeitern über Hierarchieebenen hinweg, welche eine geringer distanzierte Wahrnehmung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen begünstigten (Aderhold u.a. 1994, Schmidt 1995, Liebold 1996).

Inwieweit noch Reste dieser DDR-spezifischen Betriebskultur bestehen, wollten wir mit der Stellungnahme zu der Aussage erfragen, ob Duzen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten nicht (mehr) üblich sein sollte. Diese Frage wurde nur den Leitern ostdeutscher Betriebe gestellt (OiO, WiO). Das Duzen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter befürworteten knapp die Hälfte der

ostdeutschen Befragten im Unterschied zu 41,5 % der Westunternehmensleiter, die in Ostdeutschland tätig sind. Diese können wir quasi als Kontrollgruppe für die Überprüfung heranziehen, inwieweit hier eine von der DDR-Tradition losgelöste generelle Befürwortung des Duzens besteht. Demnach lässt sich anhand der stärkeren Befürwortung einer Duz-Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern durch die ostdeutschen Geschäftsführer ableiten, dass hier noch DDR-typische Traditionen fortwirken, aber auch umgekehrt, dass diese schon erheblich abgeschliffen wurden.

Um die letzte Hypothese zu testen, fragten wir, ob für die Befragten die Beziehungen zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft in den letzten Jahren unpersönlicher geworden seien. Den Befund eines veränderten Klimas zwischen Unternehmensspitze und Mitarbeitern bestätigen lediglich 21,5 % der OiO und 17,0 % der WiO, so dass wir davon ausgehen, dass die im Sozialismus sozialisierten, mittlerweile auf Chefsesseln kapitalistischer Betriebe angelangten Führungskräfte nun von sich aus ein distanziertes Verhältnis zu ihren Mitarbeitern wünschen.

Eine positive Einschätzung der betrieblichen Mitbestimmung lässt sich auch über die *Generationen* hinweg beobachten. Zieht man den Datensatz der 47 Geschäftsführer und ihrer designierten Nachfolger für die Unternehmensspitze heran, so zeichnet sich ab, dass generell eine positive Einschätzung der Mitbestimmung sowohl bei älteren wie jüngeren Befragten vorhanden ist. Es gibt kaum signifikante Unterschiede im Antwortverhalten zwischen den Vorgängern und Nachfolgern hinsichtlich der betrieblichen Mitbestimmung. In diesem Datensatz ist die Einschätzung der jüngeren Befragten in Bezug auf die Mitbestimmung gegenüber leicht positiver als die der älteren Geschäftsführer und Betriebsleiter. Am ehesten lassen sich solche Divergenzen noch bei der Aussage feststellen, dass die betriebliche Mitbestimmung ein notwendiges Element einer pluralistischen Gesellschaft sei. Diese Zusammenhänge gelten auch für eine weitergehende Differenzierung nach der ost- bzw. westdeutschen Herkunft. Zur Erklärung der positiveren Einstellung der designierten Nachfolger in Bezug auf die Mitbestimmung kann der Sachverhalt herangezogen werden, dass diese Befragten noch nicht in der Verantwortung für die Unternehmen stehen. Hypothetische Veränderungen konkreter Orientierungen in Abhängigkeit von den bekleideten Funktionen im Unternehmen lassen sich mit den künftigen Panelwellen des Forschungsprojekts überprüfen.

Unsere Untersuchungsergebnisse zur Einstellung der Topmanager mittelständischer Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes gegenüber der betrieblichen Mitbestimmung und dem Betriebsrat stützen die bislang vorliegenden empirischen Befunde. Sie fügen sich in das Bild eines stark an Partizipation und Konsens orientierten westdeutschen Managements ein. Das gilt gleichermaßen über alle Alterskohorten hinweg.

Zwar maßen die westdeutschen Führungskräfte der betrieblichen Mitbestimmung bereits in den 60er und 70er Jahren eine im internationalen Vergleich hohe Bedeutung bei. Doch seit Beginn der 80er Jahre kam es auch in kleineren, durch die Eigentümer geleiteten Unternehmen zu einer weiteren Verbreiterung und Versachlichung der Mitbestimmungskultur (vgl. Lane 1989); ein Trend, der in den 90er Jahren nachhaltig durch neue Produktionskonzepte (Lean Production, Dezentralisierung, Abflachung von Hierarchien, Einführung von Gruppenarbeit) forciert wurde (vgl. Trinczek 1993, Kotthoff 1994) und sich nun über die Jahrhundertwende hinweg weiter fortgesetzt hat.

In Bezug auf die neuen Bundesländer erhärtet sich der schon in früheren Untersuchungen festgestellte Befund, dass sich in den ostdeutschen Industriebetrieben nach der Transformation eine weitgehend konsensuelle, mitbestimmungsfreundliche Managementkultur etabliert und ein hohes Maß an sozialer Kohäsion erhalten haben

(vgl. Schmidt 1995). Die ostdeutschen Geschäftsführer präferieren ein mehr konsensorientiertes Verhältnis zum Betriebsrat, hingegen stellen autoritär-hegemoniale und stark konfliktäre Beziehungsmuster eher eine Seltenheit dar (vgl. Artus et al. 2001, Schmidt 2001).

### 3.3 Gesellschaftspolitische Orientierungen

Eine wichtige Fragestellung bezieht sich auf die normative Zustimmung ökonomischer Eliten zu Funktionen des Staates, zu Prinzipien moderner Gesellschaften und zur Unternehmenspolitik. Muss man annehmen, dass der Generationswechsel im Management und die Anwendung neuer Managementkonzepte mit gesellschafts- und unternehmenspolitischen Veränderungen einhergehen?

Gesellschaftspolitische Einstellungen der Befragten wurden mit Hilfe von elf Items erhoben, die sich teilweise an geprüften Skalen anderer Untersuchungen orientierten (Tabelle 17). Im Folgenden werden die signifikanten Unterschiede in den Antworten zwischen den Ost- und Westunternehmensleitern (WiW und WiO zusammen) betrachtet. Danach wird auf Differenzen zwischen den Alterskohorten eingegangen.

Zunächst lässt sich eine generelle *Zustimmungstendenz* feststellen. Es werden mehr Aussagen befürwortet, als dass sie abgelehnt werden (Tabelle 17). Ein Verdacht könnte sein, dass bei der

<sup>18</sup> Ein methodischer Diskussionspunkt, der bei einer Präsentation der Ergebnisse vorgebracht wurde, bezieht sich auf mögliche Verzerrungen der Antworten durch Prozesse der sozialen Erwünschtheit. Wir halten dieses Argument nur für teilweise zutreffend. Am ehesten trifft es vielleicht noch für die Aussagen zur Mitbestimmung und partiell zum Führungsverständnis zu, wenn etwa die eigene Kooperationsfähigkeit den Mitarbeitern gegenüber betont werden soll. Doch bei den gesellschaftspolitischen Einstellungen oder auch bei den meisten Aussagen zum Führungsverständnis fällt es schwer zu sagen, was denn eigentlich eine sozial erwünschte Antwort sein soll, weil kein gesellschaftlicher Konsens darüber existiert, ob zum Beispiel die „Marktkonkurrenz ein unverzichtbares Instrument der Auslese ist, damit sich die Besten und Leistungsfähigsten durchsetzen“ oder ob Mitarbeiter eigene Entscheidungen auch gegen die Meinung des Vorgesetzten durchsetzen sollen. Für die anderen Aussagen gilt Ähnliches. Es kann also nicht bestimmt werden, welches Antwortverhalten überhaupt sozial erwünscht wäre, oder die Befragten wüssten besser, worin die erwünschte Meinungsäußerung bestünde, als die Interviewer. Hinzu kommt ein Eindruck aus den Interviews, dass nämlich viele Befragte sich einerseits der Zwänge standardisierter Antwortvorgaben bewusst waren, die Situation aber als eine definierten, in der sie Entscheidungsfreiheit hatten. Die Enge des standardisierten Fragebogens wurde häufig bei besonders rigiden Aussagen kritisiert. Zum Beispiel bei: „Wer im Unternehmen nicht genug Leistung bringt, muss entlassen werden“ oder „Die Mitarbeiter sollten es als ihre Pflicht betrachten, die Anweisungen des Vorgesetzten in jedem Fall zu befolgen“. Doch trotz dieser Kritik und daraus folgenden Abwägungsprozessen bezogen die meisten der Befragten ihre Antworten auf die vorgegebenen Skalen. Andererseits gab es immer auch Personen, die eine Entscheidung bei einzelnen Items verweigerten, mit dem Hinweis, dass man das so (eng oder zugespitzt) nicht sagen könne. Gerade wegen dieser vorherrschenden Situationsdefinition durch die Befragten und ihrer ausgeschöpften Entscheidungsfreiheit – die ja gerade ihrer Rolle als Chef entspricht – halten wir es für wenig wahrscheinlich, dass soziale Erwünschtheit eine Ursache für größere Verzerrungen in den Daten ist.



**Tabelle 17:** Aussagen zu gesellschafts- und unternehmenspolitischen Themen, gruppiert nach den Mittelwerten für die gesamte Stichprobe (Die Zustimmung bzw. Ablehnung der Items wird durch die Größe des Mittelwerts bestimmt (kleiner bzw. größer als 3). Wertebereich: 1 = vollkommene Zustimmung, 5 = totale Ablehnung)

Items	Signifikante Ost/West-Differenzen	Unterschiede zwischen Geburtskohorten
Marktkonkurrenz ist ein unverzichtbares Instrument der Auslese, damit sich die Besten und Leistungsfähigsten durchsetzen werden. (1,8)		
Die Wohlfahrtsleistungen unseres Sozialstaates behindern die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland. (2,0)		mit abnehmendem Alter stärkere Zustimmung bei OiO
Bei Interessenskonflikten im Betrieb sollte in erster Linie ein Ausgleich oder Kompromiss angestrebt werden. (2,0)		
Ziel eines jeden Unternehmens muss es sein, maximalen Profit zu machen. (2,3)	stärkere Zustimmung bei OiO	Zustimmungstendenz bei den „mittleren“ Geburtskohorten der OiO
Wer im Unternehmen nicht genug Leistung bringt, muss entlassen werden. (2,6)	stärkere Zustimmung bei OiO	mit abnehmendem Alter stärkere Zust. bei OiO
Die Interessen der Eigentümer sollten bei Zielkonflikten des Unternehmens eindeutig im Vordergrund stehen. (2,7)	stärkere Zustimmung bei OiO	allgemein stärkere Zust. bei abnehmendem Alter
Das heute vorherrschende Konkurrenzdenken unterhöhlt den sozialen Zusammenhalt. (3,0)	Zustimmung bei OiO	keine Altersdifferenzierung bei den OiO
Soziale Belange sollten auch dann befürwortet werden, wenn sie zu Lasten der Effizienz gehen. (3,3)		
Damit deutsche Unternehmen konkurrenzfähig bleiben, sollte die betriebliche Mitbestimmung in Deutschland abgeschafft werden. (3,5)		
Freies Unternehmertum und soziale Gerechtigkeit können nicht nebeneinander existieren. (4,0)	stärkere Ablehnung bei WiW und WiO	keine Altersdifferenzierung bei den OiO
Der Staat sollte den Wirtschaftsprozess regulieren und kontrollieren. (4,6)	stärkere Ablehnung bei WiW und WiO	mit abnehmendem Alter stärkere Abl. bei OiO

Quelle: Personendatensatz

Befragung soziale Erwünschtheit der Antworten eine Rolle gespielt habe, doch wir halten diese Gefahr für gering.<sup>18</sup> Deutlich wird, dass es einen Konsens der Geschäftsführer über eine ‚wirtschaftsdarwinistische‘ Funktion von Marktkonkurrenz gibt, und dass mehrheitlich Leistungen des Wohlfahrtsstaates im Widerspruch zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland gesehen werden. Gleichwohl besteht ebenso eine relativ starke Übereinstimmung der Unternehmensleiter, dass bei Interessen-

konflikten im Betrieb ein Ausgleich angestrebt werden sollte.

Bei tiefergehenden Auswertungen, in denen Ost/West-Unterschiede berücksichtigt werden, lassen sich Statements identifizieren, die zwischen den beiden Befragtengruppen der Ost- und Westunternehmensleiter diskriminieren. Das sind zum einen Aussagen, die kapitalismuskritisch sind oder einen regulativen Impetus haben: „Freies

Unternehmertum und soziale Gerechtigkeit können nicht nebeneinander existieren“ und „Der Staat sollte den Wirtschaftsprozess regulieren und kontrollieren“. Beide Aussagen werden generell von den Befragten abgelehnt, doch ist bei den westdeutschen Befragten die Ablehnung noch stärker. Zum anderen gibt es eine Gruppe von Items, die sich durch eine stärkere Zustimmung der OiO auszeichnen. Hierzu gehören: „Ziel eines jeden Unternehmens muss es sein, maximalen Profit zu machen.“ „Wer im Unternehmen nicht genug Leistung bringt, muss entlassen werden.“ Und: „Die Interessen der Eigentümer sollten bei Zielkonflikten des Unternehmens eindeutig im Vordergrund stehen.“ Außerdem stimmen die OiO der Aussage „Das heute vorherrschende Konkurrenzdenken unterhöhlt den sozialen Zusammenhalt“ tendenziell zu. Auf die Widersprüche zwischen diesen Items werden wir später noch einmal zurückkommen.

Differenzen in den Einstellungen nach den *Alterskohorten* treten hauptsächlich bei den Ostunternehmensleitern auf. Hierbei lassen sich zwei Tendenzen unterscheiden:

Erstens gibt es eine tendenzielle *Angleichung* bei jüngeren Geburtskohorten an die Meinungen der Westunternehmensleiter. Dies gilt für das Statement „Der Staat sollte den Wirtschaftsprozess regulieren und kontrollieren“, das mit abnehmendem Alter stärker abgelehnt wird, oder für die negative Einschätzung der Wohlfahrtsleistungen, für das Junktim von mangelnder Leistung und Entlassung sowie für die Hochschätzung von Eigentümerinteressen. Hier zeigen sich kohortenbezogene Unterschiede zwischen den OiO, die im Sinne der Hypothese einer zunehmenden „Amerikanisierung“ des Managements gedeutet werden könnten. Interessanterweise bezieht sich die einzige eindeutige Kohortendifferenz zwischen den gesellschaftspolitischen Einstellungen für die Westunternehmensleiter gleichfalls auf das Item des Vorrangs der Eigentümerinteressen. Die Mittelwerte für die WiO und WiW betragen 2,95 (für die älteste Kohorte) bis 2,66 (für die jüngste). Also auch hier kann eine Zustimmungstendenz mit abnehmendem Alter beobachtet werden.

Zweitens lässt sich zugleich eine Konstanz der Einstellungsmuster bei den OiO über die Kohorten hinweg beobachten, die gerade kapitalismuskritische Aussagen betrifft. Es liegt also ein wi-

dersprüchliches Ergebnis vor. Möglicherweise spielen aber auch Einschätzungen der Entwicklung nach 1990 eine Rolle, weil sich in diesen Aussagen ein, im Vergleich zu den Befragten aus Westdeutschland, differierendes Antwortmuster zeigt, das auffällig altersunabhängig ist.

Um insbesondere die widersprüchlichen Antworttendenzen noch weiter zu analysieren und um differierende Einschätzungen innerhalb der bislang herangezogenen Befragtengruppen zu unterscheiden, wurden Clusteranalysen auf der Grundlage der elf gesellschaftspolitischen Einstellungsvariablen gerechnet.<sup>19</sup> Für die Beschreibung der Cluster sind insbesondere folgende Aussagen hilfreich:

- (1) Unternehmertum und Gerechtigkeit können nicht nebeneinander existieren.
- (2) Wegen der Konkurrenzfähigkeit deutscher Unternehmen, sollte die betriebliche Mitbestimmung abgeschafft werden.
- (3) Die Interessen der Eigentümer sollten bei Zielkonflikten immer Vorrang besitzen.
- (4) Unternehmensziel muss es sein, maximalen Profit zu machen.
- (5) Das vorherrschende Konkurrenzdenken unterhöhlt den sozialen Zusammenhalt.
- (6) Die Wohlfahrtsleistungen des Sozialstaates behindern die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland.
- (7) Wer im Unternehmen nicht genug Leistung bringt, muss entlassen werden.

Mit Hilfe dieser sieben Variablen ist es möglich, die gebildeten Cluster optimal zu differenzieren. Hierfür wurden Diskriminanzanalysen durchgeführt (Bortz 1999, S. 585ff.). Für die Lösung mit zwei Clustern ergibt sich die folgende Verteilung der sieben Aussagen (Tabelle 18).

Im Wesentlichen beruht der Unterschied zwischen den beiden Clustern auf der *Zustimmung* zu den ausgewählten Aussagen (s.o.). Bis auf das letzte Statement ist die Zustimmungstendenz im Cluster 2 *immer größer* als im Cluster 1. Inhaltlich lässt sich dies so zusammenfassen, dass im 2. Clus-

<sup>19</sup> Es wurde wiederum das k-Meansverfahren wie bei den Auswertungen des Führungsverständnisses angewendet. Ebenso wie bei den Variablen, die das Führungsverständnis beschreiben, wurde die Clusteranzahl im Bereich von zwei bis fünf variiert, und es wurde die Stabilität der Clustereinteilungen abgeschätzt.

**Tabelle 18:** Zwei-Clusterlösung, zur Berechnung der Prozent-Werte wurden die Ausprägungen 1 und 2 (Zustimmung) sowie 3, 4 und 5 (Neutralität und Ablehnung) zusammengefasst

Statement	Cluster 1, % derjenigen, die zustimmen	Cluster 2, % derjenigen, die zustimmen	Cluster 1, Mittelwert	Cluster 2, Mittelwert
1, Gerechtigkeit	3,4	25,0	4,5	3,3
2, Mitbestimmung abschaffen	5,2	33,3	4,1	2,9
3, Vorrang der Eigentümer	33,9	60,5	3,0	2,3
4, maximaler Profit	48,6	78,4	2,6	1,8
5, Konkurrenz wider Zusammenhalt	20,7	58,6	3,5	2,4
6, Standort Deutschland	66,9	75,6	2,1	1,9
7, Entlassung	77,5	74,7	3,0	2,1
Anzahl der Fälle	387	324		

Quelle: Personendatensatz

ter vor allem prokapitalistische Ansichten vertreten werden, wobei jedoch ein Viertel der Befragten in diesem Cluster davon ausgeht, dass Gerechtigkeit und Unternehmertum *nicht* vereinbar sind und mehr als die Hälfte der Personen in dieser Gruppe meinen, dass das vorherrschende Konkurrenzdenken den sozialen Zusammenhalt *gefährde*. *Trotzdem* propagieren 60,5 % der Personen in diesem Cluster einen Vorrang der Interessen von Eigentümern und fast 80 % sehen als Unternehmensziel den maximalen Profit an.

Gegenüber dem 2. Cluster scheinen die Personen des 1. Clusters, moderatere Positionen zu vertreten. Es werden eher vermittelnde Meinungen vertreten: Unternehmertum und Gerechtigkeit sind vereinbar, Konkurrenz steht nicht in einem Konflikt mit dem sozialen Zusammenhalt, und es werden weitaus weniger stark die Interessen von Eigentümern in den Vordergrund gestellt.

Man kann die gegensätzlichen Standpunkte, die mit den beiden Clustern verbunden werden, umschreiben

- als „soziale Marktwirtschaft“, in der ein sozialer Ausgleich unterschiedlicher Interessengruppen berücksichtigt wird und
- als „Konkurrenzkapitalismus“, der unternehmerische Handlungsweisen verlangt, für die

– wohlgemerkt nach Ansicht relativ vieler Befragter in diesem Cluster – mit ihren Konsequenzen negative Auswirkungen für den sozialen Zusammenhalt zu konstatieren sind.

Wird die Clusteranzahl vergrößert, dann können die beiden beschriebenen Typen von Unternehmensleitern feiner differenziert werden. Um zu verdeutlichen, nach welchen Mechanismen das geschieht, sind in der Tabelle 19 die 2-Cluster- und die 4-Clusterlösung gegenübergestellt worden. Es ist ersichtlich, dass aus den Personengruppen der 2-Clusterlösung zwei „reine Typen“ der 4-Clusterlösung hervorgehen. Das Cluster 1<sup>(4)</sup>, das hauptsächlich den „Konkurrenzkapitalisten“ der 2-Clusterlösung entspricht und das Cluster 4<sup>(4)</sup>, das die „sozialen Marktwirtschaftler“ umfasst. Die Größe der Cluster schwankt zwischen 22,5 und 27,8 % der Fälle, die in die Analysen einbezogen wurden.

Bei der Analyse der Einstellungsvariablen, auf denen die Klassifikationen beruhen, wird zudem durch die Differenzierung deutlich, dass das 7. Statement („Keine Leistung – Entlassung“) gestattet, noch zusätzlich zwischen dem Cluster 4<sup>(4)</sup> und den anderen dreien zu differenzieren: Im vierten Cluster wird das Statement im Durchschnitt abgelehnt (der Mittelwert beträgt 3,7), im Gegensatz zu den drei anderen Personengruppen (die Mittelwerte von 2,2, 2,6 und 2,1 aufweisen).

Dazwischen liegen zwei Mischtypen (Cluster 2<sup>(4)</sup> und 3<sup>(4)</sup>), die sich im Vergleich zu den reinen Typen („Marktwirtschaftler“ und „Konkurrenzkapitalist“) durch unterschiedliche Gewichtungen von Einstellungsitems auszeichnen:

- der Gegenüberstellung von *Unternehmertum und Gerechtigkeit* (wird von 2<sup>(4)</sup> und 3<sup>(4)</sup> ebenso wie von 4<sup>(4)</sup> abgelehnt; die Mittelwerte für dieses Einstellungsitem betragen 2,6, 4,6, 4,5 und 4,3);
- den vermuteten *negativen Wirkungen des Konkurrenzdenkens* auf den sozialen Zusammenhalt in der Gesellschaft (wird von 3<sup>(4)</sup> und 4<sup>(4)</sup> im Gegensatz zu den beiden anderen Personenklassen abgelehnt; die Durchschnitte nehmen die Werte 2,3, 2,0, 4,0 und 3,9 an) und
- der *Abschaffung der Mitbestimmung* (wird von 2<sup>(4)</sup> und 3<sup>(4)</sup> in ähnlicher Weise, wie vom vierten Cluster mehrheitlich abgelehnt; die entsprechenden Durchschnittswerte sind: 2,9, 3,8, 3,2 und 4,3).

D.h. eine Feindifferenzierung der beiden Grundtypen von Geschäftsführern und Betriebsleiter ist auf der Basis ausgewählter Einstellungen über Wirkungen unternehmerischer Aktivitäten und die Notwendigkeit eines Interessenausgleichs möglich, da bereits die starke Reduktion auf zwei Cluster eine Beschreibung von Einstellungsmustern bietet, die immer wieder auftauchen.

Weitergehend können Merkmale der 2-Clusterlösung mit Hilfe *unabhängiger* Variablen beschrieben werden, die nicht für die Klassifikationen herangezogen wurden. Es werden das Geschlecht, die Betriebsgröße, die Alterskohorten, der Besitz von Unternehmensanteilen, die Qualifikation der befragten Geschäftsführer, die regionale Herkunft, die Anfangsposition im jetzigen Betrieb, das Jahreseinkommen, die Exportquote des Unternehmens, die Anzahl der Hierarchieebenen in der Organisation, die Nutzung variabler Entgeltsysteme für Führungskräfte, die Existenz eines Betriebsrates, Ein-

schätzungen der Betriebsratsarbeit, Auslandserfahrungen und die Ausübung von Ehrenämtern berücksichtigt.

Von diesen Merkmalen weisen die, die in der Tabelle 20 aufgeführt sind, signifikante Korrelationen mit der Clustereinteilung auf. Die gesellschaftspolitischen Einstellungen variieren also mit

- der *Größe des Betriebes*, in dem die Befragten arbeiten; „Konkurrenzkapitalisten“ sind eher in kleineren Betrieben anzutreffen, „soziale Marktwirtschaftler“ eher in größeren; der *Qualifikation*; „soziale Marktwirtschaftler“ weisen eher nicht-technische Ausbildungen auf;
- der *regionalen Herkunft*; Westunternehmensleiter im Westen sind in fast zwei Drittel der Fälle „soziale Marktwirtschaftler“, während Ostunternehmensleiter im Osten zu ca. 61 % als „Konkurrenzkapitalisten“ klassifiziert werden;
- dem *Einkommen*; je höher es ist, desto eher handelt es sich um einen „sozialen Marktwirtschaftler“ des Clusters 1;
- der Existenz eines *Betriebsrates* in dem Unternehmen; „soziale Marktwirtschaftler“ verfügen eher über konkrete Erfahrungen mit der Mitbestimmung als „Konkurrenzkapitalisten“ (67,4 % der Marktwirtschaftler haben mit einem Betriebsrat zu tun im Vergleich zu 52,0 % der Konkurrenzkapitalisten);
- der Einschätzung der *Arbeit des Betriebsrates*; der Aussage, dass der Betriebsrat der Geschäftsführung wichtige Arbeiten abnehme, stimmen 31,8 % der Personen im Cluster 1 zu, jedoch nur 19,0 % im Cluster 2.

Im Kontrast zu diesen Merkmalen, ist es jedoch nicht möglich, Zusammenhänge gesellschaftspolitischer Einstellungsmuster mit dem Eigentum von Unternehmensanteilen, den Alterskohorten, der Anfangsposition im Betrieb oder auch ehrenamtlichen Aktivitäten von den Befragten festzustellen.

**Tabelle 19:** Gegenüberstellung der 2-Cluster- und 4-Clusterlösung der gesellschaftspolitischen Einstellungen

2-Clusterlösung	4-Clusterlösung				Anteil an der Stichprobe
	1. Cluster	2. Cluster	3. Cluster	4. Cluster	
1. Cluster	2	113	113	159	54,4 %
2. Cluster	196	75	52	1	45,6 %
Anteil an der Stichprobe	27,8 %	26,5 %	23,2 %	22,5 %	

Quelle: Personendatensatz

**Tabelle 20:** Beschreibung der 2-Clusterlösung mit Hilfe unabhängiger Variablen, die Zusammenhänge zwischen den Variablen sind zumindest signifikant, Prozent-Werte bezogen auf die Zeile

Variablen	Ausprägungen	Cluster		Anzahl
		1 (Marktwirtschaftler)	2 (Konkurrenzkapitalisten)	
Betriebsgröße	bis 50 Beschäftigte	42,9	57,1	49
	51 - 99	47,9	52,4	273
	100 - 300	58,4	41,6	296
	über 301	69,4	30,6	85
Qualifikation	nicht technisch	61,0	39,0	272
Regionale Herkunft	WiW	63,4	36,6	363
	OiO	38,6	61,4	241
	WiO	59,8	40,2	102
Jahreseinkommen in Euro	bis 50 000 €	28,8	71,1	45
	bis 75 000 €	43,9	56,1	132
	bis 100 000 €	50,3	49,7	143
	bis 150 000 €	64,1	35,9	170
	mehr als 150 000 €	65,1	34,9	149

Quelle: Personendatensatz

**Tabelle 21:** Verteilung der Gruppen von Geschäftsführern auf die 4-Clusterlösung, Prozent-Werte bezogen auf die Spalte

Gruppen von Geschäftsführern	4-Clusterlösung			
	1. Cluster	2. Cluster	3. Cluster	4. Cluster
WiW	34,5	55,9	59,5	58,8
OiO	53,8	31,7	22,1	25,0
WiO	11,7	12,4	18,4	16,3
Anzahl	197	186	163	160

Quelle: Personendatensatz

Es fällt auf, dass *unabhängig* von der gewählten Clusteranzahl sich durchgängig ausgeprägte Ost/West-Differenzen für die „reinen Typen“ des „Konkurrenzkapitalisten“ und des „sozialen Marktwirtschaftlers“ zwischen den Ostunternehmensleitern im Osten (OiO) und den Westunternehmensleitern im Westen (WiW) zeigen. Die Verteilung der Gruppen von Geschäftsführern auf die 4-Clusterlösung wird in der Tabelle 21 wiedergegeben. Im Cluster 1<sup>(4)</sup> (dem „reinen“ Typus der „Konkurrenzkapitalisten“) fehlen signifikant die WiW, die OiO kommen sehr viel häufiger vor, als nach der Nullhypothese zu erwarten wäre (die Aussagen beziehen sich auf die Analyse der standardisierten Residuen, Kühnel/Krebs 2001, S. 348f.). Umgekehrt sind die Ostunternehmensleiter im Osten in den Clustern 3<sup>(4)</sup> und 4<sup>(4)</sup> (4<sup>(4)</sup> bezeichnet den „reinen“ Typ des

„sozialen Marktwirtschaftlers“) weitaus geringer vertreten. Gegenüber den genannten Personengruppen, sind die Westunternehmensleiter im Osten (WiO) stets „unauffälliger“ (vgl. Tabelle 21).

Durch höher dimensionale Auswertungen wird belegt, dass die Ost/West-Differenz wirklich *der dominierende Einflussfaktor* für die gesellschaftspolitischen Einstellungen ist, da zum großen Teil die Verteilungen für die beschreibenden Merkmale einem Muster, wie in Tabelle 22 folgen: Unabhängig von Drittvariablen ist der Anteil von Ostunternehmensleitern im Osten im Cluster 2 größer als der Anteil der Westunternehmensleiter im Westen. Analoges gilt für diese Personengruppe und das Cluster 2. Ausnahmen stellen Geschäftsführer von Kleinbetrieben (mit weniger als 50 Be-





**Tabelle 22:** Beziehungen zwischen der 2-Clusterlösung, einigen beschreibenden Variablen und der Ost/West-Differenzierung (Prozent-Werte bezogen auf die Zeile)

Variablen	Ausprägungen	Cluster		Anzahl
		1, Soziale Marktwirtschaftler	2, Konkurrenzkapitalisten	
Qualifikationen	kaufmännisch und WiW	62,4	37,6	202
	kaufmännisch und OiO	39,0	61,0	59
	kaufmännisch und WiO	60,7	39,3	56
Qualifikationen	nicht technisch und WiW	63,5	36,5	181
	nicht technisch und OiO	41,2	58,8	34
	nicht technisch und WiO	65,5	34,5	55
Betriebsgröße	< 50 Beschäftigte und WiW	38,5	61,5	26
	< 50 und OiO	44,4	55,6	18
	51-99 und WiW	62,7	37,3	126
	51-99 und OiO	30,6	69,4	111
	100-300 und WiW	66,2	33,8	145
	100-300 und OiO	43,6	56,4	101
	> 300 und WiW	68,3	31,7	62
	> 300 und OiO	71,4	28,6	7
Kohorten	1960-69 und WiW	66,7	33,3	114
	1960-69 und OiO	28,9	71,1	38
	1960-69 und WiO	57,7	42,3	26

Quelle: Personendatensatz

schäftigten) in Westdeutschland und westdeutsche Alleineigentümer dar, die jeweils mit einem höheren Anteil im Cluster 2 der „Konkurrenzkapitalisten“ vertreten sind, als nach Geltung der Nullhypothese zu erwarten wäre. Für die OiO ist zu beobachten, dass die Konzentration der Geschäftsführer auf das 2. Cluster besonders in der Größenklasse der Betriebe mit 50-99 Beschäftigten auftritt.

Eine dritte Ausnahme von den dargestellten Zusammenhangsmustern stellen die Ostunternehmensleiter im Osten mit einer positiven Einschätzung der Betriebsratsarbeit dar (Tabelle 23). Das Bemerkenswerte hierbei ist, dass sich für die Personen, die zu einer weitgehend positiven Einschätzung der Betriebsratsarbeit kommen, das stabile Muster der Clusterverteilung im Ost/West-Vergleich gerade umkehrt. Die Berücksichtigung anderer Aussagen, mit denen die Erfahrungen mit der Betriebsratsarbeit bewertet werden oder die bloße Existenz eines Betriebsrates

führen zu leichten Verschiebungen der Clusterverteilungen, die jedoch die Ost/West-Differenzen nicht nivellieren. Wenn hingegen die entlastende Funktion des Betriebsrates von den Befragten betont wird, steht dies auch bei den OiO in einem Zusammenhang mit gesellschaftspolitischen Einstellungen, die den sozialen Marktwirtschaftler beschreiben. Wenn positive Erfahrungen mit der Betriebsratsarbeit in Ostdeutschland vorliegen, dann nähern sich die Orientierungen der ostdeutschen Unternehmensleiter dem in Westdeutschland vorherrschenden Einstellungssyndrom an.

Legt man die Ergebnisse der Clusteranalysen zu Grunde, relativiert sich das Ergebnis der einfachen Verteilungsanalysen der gesellschaftspolitischen Einstellungen: Es zeichnet sich demzufolge auch für die jüngeren ostdeutschen Geburtskohorten *keine* mehrheitliche Angleichung an westdeutsche Einstellungsmuster ab, die das Cluster 1 dominieren. Dies ist ein erstaunlicher

Befund, da beispielsweise auf der Ebene betrieblicher Maßnahmen zur Reorganisation und Umstrukturierung sich Angleichungsprozesse beobachten lassen, die mit einem Generationswechsel zusammenhängen (s.u.).

Es lassen sich also relativ große Unterschiede in der Ausprägung gesellschaftspolitischer Orientierungen zwischen westdeutschen und ostdeutschen Unternehmensleitern feststellen. Die Geschäftsführer westdeutscher Herkunft geben sich eindeutiger als Vertreter der sozialen Marktwirtschaft zu erkennen. Die ostdeutschen Unternehmensleiter zeichnen sich durch eine vergleichsweise höhere Akzeptanz konkurrenzkapitalistischer, profitorientierter Vorstellungen aus gepaart mit einer Hinnahme ihrer negativen Folgen für die betriebliche und soziale Lebenswelt. Es liegt offenbar ein ambiguitätsbeladenes Orientierungsmuster vor, das als konsistentes Einstellungssyndrom schwierig zu interpretieren ist. Die höhere Akzeptanz konkurrenzkapitalistischer, profitorientierter Vorstellungen ostdeutscher Unternehmensleiter kann einerseits bedeuten, dass hier das Phänomen von einem „Renegatentum der ökonomisch Erfolgreichen“ bzw. einer „Orthodoxie der Proselyten“ vorliegt, also über eine erfolgreiche Anpassung an die neuen Verhältnisse hinausgehende Überbetonung der reinen Lehre mit allen (negativen) Konsequenzen. Andererseits könnte dies auch eine fatalistische Hinnahme des Faktischen ausdrücken, zu der gleichwohl eine innere Distanz gewahrt wird, in dem Sinn, dass die neuen Verhältnisse weder persönlich gewünscht noch individuell zurechnungsfähig zu verantworten sind. Welche Hypothese eher zutreffend ist und welche Folgen die gesellschaftspolitischen Orientierungen auf der konkreten Ebene betrieblichen Handelns haben, muss noch eingehender untersucht werden.

### 3.4 Leitbilder der betrieblichen Restrukturierung

Die erhebliche Beschleunigung von Marktdynamik und Innovationszyklen, die stärkere Kapitalmarkt-orientierung und Vermarktlichung der Unternehmenssteuerung stellen aktuelle und künftige Herausforderungen des deutschen Managements dar. Dies korrespondiert mit einer wachsenden Relevanz von Managementaufgaben in den Funktionsbereichen Controlling, Finanzierung und einer betriebswirtschaftlich rigidisierten Unternehmensführung.

Um Aufschluss über das Ausmaß zu erhalten, in dem sich die Unternehmensleiter dem von der Konkurrenz gesetzten Modernisierungsdruck gestellt haben, fragten wir nach Maßnahmen zur Reorganisation oder Umstrukturierung, die in den letzten drei Jahren in die Wege geleitet wurden. Die am häufigsten genannten Maßnahmen, die in mehr als der Hälfte der Betriebe durchgeführt wurden, sind:

- Um- und Neugestaltung der Organisationsstruktur (in 74,6% der befragten Betriebe);
- Intensivierung der betrieblichen Weiterbildung (69,9%);
- Umstrukturierung des Produkt- und Produktionsbereichs (65,6%);
- neue Produkt- und Leistungsprogramme (56,2%);
- Verlagerung von Entscheidung und Verantwortung nach unten (53,5%) sowie
- Veränderungen des Rechnungswesens (53,0%).

Zwischen ost- und westdeutschen Unternehmen zeigen sich signifikante Unterschiede bei sechs Maßnahmen: Abflachung von Hierarchien, Einführung von Zielvereinbarungen, mehr Zukauf von

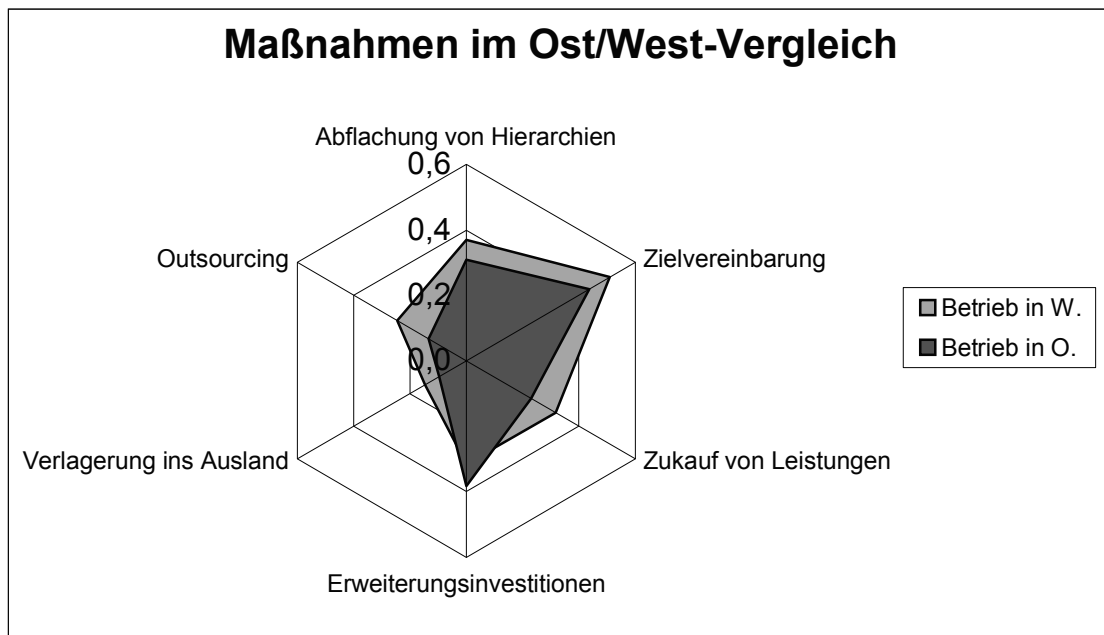
**Tabelle 23:** Einschätzung der Betriebsratsarbeit, ob der Betriebsrat der Geschäftsführung wichtige Aufgaben abnehme (Prozent-Werte bezogen auf die Zeile)

Variablen	Ausprägungen	Cluster		Anzahl
		1, Soziale Marktwirtschaftler	2, Konkurrenzkapitalisten	
Der Betriebsrat nimmt der Geschäftsführung wichtige Aufgaben ab	ja und WiW	72,4	27,6	76
	nein und WiW	64,9	35,1	174
	ja und OiO	62,5	37,5	24
	nein und OiO	38,5	61,5	61

Quelle: Personendatensatz



**Abbildung 4:** Signifikante Unterschiede zwischen betrieblichen Maßnahmen differenziert nach Ost- und Westbetrieben, Darstellung des Anteils von Betrieben (1,0 = 100%), in denen die entsprechende Maßnahme in den letzten drei Jahren durchgeführt wurde



Quelle: Betriebsdatensatz

Produkten und Leistungen, mehr Erweiterungsinvestitionen, Verlagerung arbeitsintensiver Prozesse ins Ausland und Outsourcing. Detailliert aufgeschlüsselt (vgl. Abbildung 4) fällt auf, dass

- allgemein das Schwergewicht der Aktivitäten Veränderungen des *Produkt- und Produktionsbereichs* betrifft;
- in den Betrieben in Ostdeutschland in den letzten drei Jahren immer *weniger Maßnahmen* durchgeführt wurden als in westdeutschen Unternehmen. Im Mittel werden von den Ostunternehmensleitern im Osten 8,9 Maßnahmen genannt, während die Zahlen für die WiO und WiW 10,2 bzw. 10,0 betragen. Die einzige Ausnahme stellen Erweiterungsinvestitionen dar, für die der Anteil westdeutscher Betriebe kleiner ist. Nun sagt die Zahl von Umstrukturierungsmaßnahmen noch nichts über die Qualität und Tiefe der betrieblichen Umgestaltung aus, aber es kann vermutet werden, dass im Bereich der Reorganisation und der betrieblichen

Umstrukturierung noch Defizite, insbesondere bei den von ostdeutschen Managern geführten Unternehmen in Ostdeutschland vorliegen (Abbildung 4).

Differenziert man die Maßnahmen nach dem *Betriebsergebnis*, so werden sie signifikant häufiger in den Unternehmen, die rote Zahlen schreiben, durchgeführt. Die Mittelwerte sind 9,6 (positives Betriebsergebnis) zu 10,8 Maßnahmen (negatives Betriebsergebnis). Bei einer genaueren Betrachtung, *welche* Maßnahmen die Unterschiede produzieren, sind dies bei den Unternehmen mit einem negativen Betriebsergebnis im Wesentlichen folgende Maßnahmen (Tabelle 24):

**Tabelle 24:** Signifikante Unterschiede bei betrieblichen Maßnahmen nach dem Betriebsergebnis, Angaben in Prozent

Maßnahme	Schwarze Zahlen	Rote Zahlen
Intensivierung der Weiterbildung	73	56
Abflachung von Hierarchien	32	52
Einrichtung von Einheiten mit eigener Kostenermittlung	35	44
Konzentration auf das Kerngeschäft	44	56
Mehr Erweiterungsinvestitionen	37	23
Outsourcing	18	30
Anzahl der Fälle	662	108

Quelle: Betriebsdatensatz

Betriebe mit einer *höheren Exportquote*<sup>20</sup> zeichnen sich durch signifikant mehr FuE-Maßnahmen (45,1 % zu 33,3 %) und durch etwas stärkeres Outsourcing (22,7 % zu 16,8 %) aus.

Die Anzahl der durchgeführten Maßnahmen zur Reorganisation variiert mit der *Betriebsgröße*: Der Mittelwert der durchgeführten Maßnahmen steigt von 8,0 in der kleinsten Betriebsgrößenklasse (weniger als 50 Beschäftigte), über 8,9 (50-99 Beschäftigte), 10,5 (100-300 Beschäftigte) bis zu 10,9 in der größten Klasse von Betrieben mit mehr als 300 Beschäftigten.<sup>21</sup> In *größeren Betrieben* werden eher das Rechnungswesen verändert, Hierarchien abgeflacht, Zielvereinbarungen eingeführt, Einheiten mit eigener Kostenermittlung geschaffen, interne Wettbewerbsverhältnisse organisiert, das Controlling intensiviert, mehr Geschäftsberichte geschrieben, einzelne Einheiten nach Kennziffern bewertet und Benchmarking eingeführt. Hingegen wird in einem Drittel der mittleren Betriebe zwischen 50 und 99 Beschäftigten die Fertigungstiefe erhöht, im Gegensatz zu nur 17,0 % der Unternehmen in der größten Betriebsklasse, die diese Maßnahme in den letzten drei Jahren durchführten.

Betrachtet man die *Qualifikationen* der Geschäftsführer und Betriebsleiter in Kombination mit den Maßnahmen, wird deutlich, dass Personen mit einer kaufmännischen Qualifikation (Lehre und/oder Studium) mehr Maßnahmen durchführen, gegenüber denjenigen mit anderen Qualifikationen (die Mittelwerte betragen 10,2 zu 9,3). Hingegen lassen sich für die technisch qualifizierten Befragten keine signifikanten Abweichungen feststellen. Kaufleute initiieren also mehr

Maßnahmen, Techniker nicht unbedingt weniger als der Durchschnitt.

Auffallend ist, dass von der technisch qualifizierten Befragtengruppe nur die Weiterbildung häufiger als Maßnahme genannt wird (73,7% zu 64,2%). Während die kaufmännisch qualifizierten Topmanager die Delegation von Verantwortung (57,4% zu 51,0%), Zielvereinbarungen (51,8% zu 44,1%), Controlling (50,9% zu 44,2%), Umstellung des Rechnungswesens (36,8 % zu 28,3%), häufigere Geschäftsberichte (33,5% zu 23,3 %) und mehr Zukauf von Leistungen häufiger nennen (33,6% zu 24,0%).

Interessant sind die Korrelationen zwischen dem *Alter der Geschäftsführer* und der *Anzahl der betrieblichen Maßnahmen*. Es werden zwei Altersgruppen unterschieden: die unter und die über 50-Jährigen (50 Jahre entspricht dem Median der Stichprobe). Schon bei der Anzahl der genannten Maßnahmen zeigen sich hoch signifikante Unterschiede: Topmanager, die älter sind als 50 Jahre, führten im Durchschnitt 9,0 Maßnahmen im Zeitraum 1999 bis 2001 durch, im Vergleich zu den unter 50-Jährigen, die im Mittel 10,1 Maßnahmen nannten.

Werden die einzelnen betrieblichen Maßnahmen differenziert betrachtet, nennt die jüngere Altersgruppe signifikant häufiger: Verlagerung von Entscheidungen und Verantwortung nach unten, Schaffung von Einheiten mit eigener Kostenermittlung, Erhöhung der Transparenz durch Controllingmaßnahmen, Umstellung des Kosten- und Rechnungswesens sowie häufigere und detailliertere Geschäftsberichte nach den Kriteri-

**Tabelle 25:** Signifikante Unterschiede betrieblicher Maßnahmen nach Altersgruppen, differenziert nach dem Median in der Stichprobe, Angaben in Prozent

Maßnahme	Alter bis 50 J.	über 50 J.
Verlagerung von Verantwortung nach unten	<u>57</u>	49
Einrichtung von Einheiten mit eigener Kostenermittlung	<u>41</u>	31
Erhöhung der Transparenz durch Controllingmaßnahmen	<u>52</u>	40
Umstellung des Kosten- und Rechnungswesens	<u>36</u>	28
häufige und detaillierte Geschäftsberichte	<u>35</u>	22
Anzahl der Fälle	380	344

Quelle: Personendatensatz

<sup>20</sup> Der Median der Exportquote liegt für die Unternehmen, die von WiW geleitet werden bei 30 %, für die WiO beträgt der entsprechende Wert 20 %, und OiO-geführte Unternehmen weisen einen Median von 15 % aus. Die Unterscheidung zwischen größerer und kleinerer Exportquoten bezieht sich auf über bzw. unter 20 %.

<sup>21</sup> Die Korrelation der Anzahl der Maßnahmen und der Beschäftigtenzahl ist mit 0,1 jedoch sehr gering.

en von Investoren oder Eigentümern (Tabelle 25). Das Schwergewicht der Aktivitäten jüngerer Geschäftsführer im Vergleich zu den älteren liegt also im Rechnungswesen und in der Dezentralisierung.

Bei einer kombinierten Auswertung nach den drei Gruppen von Unternehmensleitern und den zwei Altersgruppen zeichnet sich ab,

- dass die größten Unterschiede zwischen den Altersgruppen die Westunternehmensleiter im Westen betreffen (von 12 signifikanten Abweichungen beziehen sich 8 auf diese Personengruppe): Die Generationsunterschiede zwischen den Geschäftsführern in Bezug auf die Durchführung von Maßnahmen zur Umstrukturierung scheinen also in Westdeutschland ausgeprägter zu sein als in Ostdeutschland. Maßnahmen dieser Art sind: Einführung oder Erweiterung des betrieblichen Vorschlagswesens, Einführung von Einheiten mit eigener Kostenermittlung, Erhöhung der Transparenz durch Controllingmaßnahmen, Umstellung des Rechnungswesens, häufigere Geschäftsberichte sowie Bewertung einzelner Einheiten nach Produktivitätskennziffern. Sie werden eher von jüngeren Geschäftsführern durchgeführt;
- dass dementsprechend die altersbedingten Differenzen bei Nennungen von Maßnahmen für die ostdeutschen Geschäftsführern geringer ausfallen. In der Regel sind die Unterschiede kleiner als bei den westdeutschen Befragten, und es gibt nur vier Maßnahmen, die überhaupt signifikante Abweichungen aufweisen: Einführung oder Erweiterung des betrieblichen Vorschlagswesens, Einführung von Einheiten mit eigener Kostenermittlung und häufigere Geschäftsberichte;
- dass die altersbedingten Unterschiede bei den Ostunternehmensleitern im Osten gleiche Maßnahmen wie bei den WiW betreffen. Es gibt keine eigenständigen Maßnahmemuster, sondern nur ein geringeres Aktivitätsniveau. Abweichungen zeigen in die gleiche Richtung wie bei den westdeutschen Befragten: die jüngeren ostdeutschen Geschäftsführer haben eher die genannten Maßnahmen in ihren Unternehmen eingeführt als ihre älteren ostdeutschen Kollegen;
- dass die Westunternehmensleiter im Osten die geringsten altersbedingten Unterschiede aufweisen. Gleichwohl gibt es teilweise ein relativ hohes Aktivitätsniveau. Das verweist darauf, dass anscheinend für diese Gruppe auf Grund ihrer besonderen Struktur (relativ viele angestellte Manager, ohne Eigentumsanteile

an den Betrieben) betriebliche Maßnahmen extern induziert werden.

Verglichen mit anderen Merkmalen unserer Untersuchung, sind die Ost/West-Unterschiede bei den Maßnahmen zur Umstrukturierung und zur betrieblichen Reorganisation besonders ausgeprägt. In Betrieben mit westdeutschen Unternehmensleitern wird häufiger und intensiver modernisiert als in den Betrieben mit ostdeutschen Geschäftsführern. Diese betrieblichen Maßnahmen laufen in erster Linie auf die Reorganisation des Betriebes und der Produktion mit starkem Bezug zu lean management-Konzepten hinaus.

### 3.5 Austausch der Führungsspitze und Generationswechsel

Mit dem vorliegenden Datenmaterial können wir erste Ergebnisse zum Stand und Prozess des Generationswechsels im Topmanagement mittelständischer Industriebetriebe geben, in welchem Ausmaß und wie sich Wechsel vollziehen und inwieweit davon Veränderungen indiziert sind. Weitergehende Informationen über die Auswirkungen des Führungswechsels eines Unternehmens sind erst nach der Durchführung mehrerer Panelwellen möglich.

Auf die Problematik des Generationswechsels im Mittelstand, die Übergabe der Unternehmensleitung an einen Nachfolger wird in letzter Zeit verstärkt in der Öffentlichkeit aufmerksam gemacht. Das Thema der Unternehmensnachfolge ist zum Gegenstand vielfältiger Initiativen geworden, die zum Ziel haben, das Bewusstsein dafür zu schärfen, sich langfristig mit dem Thema der Unternehmensnachfolge auseinanderzusetzen. Nach Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn stehen im Jahre 2002 von den 1,951 Mio. Familienunternehmen in Deutschland 71.000 mit 907.000 Beschäftigten zur Unternehmensübertragung an, davon 63% aus Altersgründen. Es ist damit zu rechnen, dass 7% dieser Unternehmen mit 32.000 Beschäftigten mangels geeigneter Nachfolger stillgelegt werden müssen. Diese Problematik der Übergabe des Unternehmens an einen Nachfolger verleiht auch der Frage nach den möglichen Wirkungen des Generationswechsels im Management zusätzliche Brisanz, inwiefern von ihm Impulse für einen Wandel der deutschen Managementkultur forciert werden.

Nach unserem akteurszentrierten Ansatz kommt der ökonomischen Positionselite an der Spitze mittelständischer Unternehmen eine bedeuten-



de Rolle als Motor des betrieblichen und gesellschaftlichen Wandels zu. Damit stellt sich die Frage, welche Folgen der Austausch der ökonomischen Eliten in Ost- und Westdeutschland nach sich zieht. Treibt der Generationswechsel im Management einen Wandel der bislang vorherrschenden Managementstrategien voran? Diese Perspektive folgt der industrie- und organisationssoziologischen Forschungstradition und untersucht, welche Orientierungen und Qualifikationen die Manager haben, welche Leitbilder und Strategien sie verfolgen, um Unternehmen zu restrukturieren. Um das Ausmaß des bevorstehenden Generationswechsels abschätzen zu können, fragten wir die Geschäftsführer, ob für sie die Übergabe des Unternehmens an einen Nachfolger gegenwärtig überhaupt ein Thema ist, welche Gründe dafür eine Rolle spielen und welche Schwierigkeiten dabei auftraten. Hierbei interessiert besonders, in welchem Stadium sich der Übergabeprozess befindet und welche Muster der Nachfolgeregelung anvisiert sind.

### 3.5.1 Ausmaß und Stand der Übergabe der Geschäftsleitung an einen Nachfolger

Mit dem Thema der Unternehmensübergabe befasste sich zur Zeit der Erhebung im Jahre 2002 insgesamt immerhin ein Drittel der befragten Betriebe. Als Grund, sich mit der Übergabe der Geschäftsführung zu beschäftigen, wird in 85% dieser Fälle altersbedingtes Ausscheiden aus dem Management genannt. In den alten Bundesländern sind 6% der Übergaben in den letzten drei Jahren vor dem Befragungszeitpunkt im Jahr 2002 abgeschlossen worden, im Vollzug befanden sich zum Befragungszeitpunkt 9%. Hierzu liegen die Prozentsätze für die Betriebe, die von Personen mit ostdeutscher Herkunft geleitet werden, niedriger. Die Unternehmensübergabe ist bei 30% der ostdeutschen Unternehmensleiter bereits in konkreter Planung, während dies bei den westdeutschen bei 20% der Fall ist. Hieraus kann der Schluss gezogen werden, dass in den befragten Unternehmen aus den neuen Bundesländern in den nächsten Jahren mit einer verstärkten Zu-

nahme von Unternehmensübergaben zu rechnen ist.

Aufschlussreich sind die Angaben darüber, an wen die Geschäftsleitung übergeben werden soll. Dabei wird in Westdeutschland weit mehr als in Ostdeutschland die Tradition des Familienunternehmens gepflegt. Bei der Hälfte der Unternehmen wird nämlich die Nachfolge der Geschäftsführung an ein Familienmitglied übergeben. Bei den Unternehmensleitern ostdeutscher Herkunft in den neuen Bundesländern beträgt hingegen der Anteil 31,1%. Das bedeutet, dass bei den ostdeutschen Unternehmensleitern bereits das Nachfolgemuster des Familienunternehmens Fuß gefasst hat, wenn auch auf einem weit geringeren Niveau als in Westdeutschland. Dieser Anteil dürfte sich in absehbarer Zeit nur schwerlich erhöhen, da die Kinder der nächsten ausscheidenden Generation von Geschäftsführern sich bereits in der DDR beruflich orientierten, als erstens die Möglichkeit der Übernahme der Unternehmensleitung des Vaters von einem kapitalistischen Betrieb und zweitens die Möglichkeit der Nachfolge der Geschäftsführung in der Firma des Vaters schlichtweg noch kein Thema waren.

In den ostdeutschen Unternehmen wird stärker als im Westen die Übergabe der Unternehmensleitung an einen Mitarbeiter bevorzugt – nach dem Motto: wenn schon die Nachfolge nicht in der Familie bleiben kann, dann wenigstens in der Firma. Von der Möglichkeit, mit unternehmensexternen Führungskräften die Position der Geschäftsführung zu besetzen, machen im Durchschnitt 6% der Betriebe Gebrauch. Gegenüber den Hochrechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung, wonach im Jahr 2002 von den übergabereifen Unternehmen 45,6% an Familienmitglieder, 12,1% an Mitarbeiter, 16,1% an externe Führungskräfte weitergegeben werden, kommen bei den von uns befragten Unternehmen viel häufiger Mitarbeiter des Betriebes als unternehmensexterne Führungskräfte für die Nachfolge in Betracht.

**Tabelle 26:** Status des designierten Nachfolgers für die Unternehmensspitze nach den drei Gruppen von Unternehmensleitern

Der Nachfolger ist ...	Westunternehmensleiter im Westen	Ostunternehmensleiter im Osten	Westunternehmensleiter im Osten
ein Verwandter	49,5%	31,1%	26,5%
ein Mitarbeiter	13,8%	21,1%	26,5%
eine externe Führungskraft	6,4%	4,4%	8,8%
Anzahl	109	90	34

Quelle: Personendatensatz

Probleme bei der Nachfolge benennen 23% derjenigen Unternehmen, die sich in einer Übergabephase befinden. Häufig wird ein Mangel an potenziellen Nachfolgern beklagt, das gilt überaus stark für ostdeutsche Betriebe. Hier werden auch mehr die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, die Entwicklung von Märkten oder rechtliche Bestimmungen als Probleme der Unternehmensübergabe genannt. Eine gezielte Suche nach einem Nachfolger gibt es in 36 Betrieben (ca. 5% der Stichprobe). Drei Viertel der Unternehmen, die sich aktuell mit der Regelung der Nachfolge beschäftigen, sehen bei der Unternehmensübergabe keine Probleme auf sich zukommen.

### 3.5.2 Vergleich zwischen den designierten Nachfolgern der Geschäftsleitung und den ausscheidenden Geschäftsführern

Bei Vergleichen zwischen den jetzt noch in der Verantwortung stehenden Managern und ihren designierten Nachfolgern zeigt sich, dass die Unterschiede in den grundlegenden wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Einstellungen gering sind. Auch die jüngeren Nachrücker an die Spitze des Unternehmens äußern eine positive Einschätzung der betrieblichen Mitbestimmung. Für die von Ostdeutschen geleiteten Betriebe ist charakteristisch, dass durch den generationellen Austausch der Firmenspitze die starke Dominanz technischer Qualifikationen erhalten bleibt.

Signifikante Differenzen zwischen den Generationen existieren

- für die Angaben einer idealen Tätigkeit, die man ausüben möchte: die Aspekte „sicherer Arbeitsplatz“, „Arbeit mit einer hohen sozialen Verantwortung“, „anderen Menschen helfen“ werden von den älteren Geschäftsführern höher gewichtet als von ihren jüngeren Nachfolgern;
- bei dem Führungsverständnis und beim Verhältnis des Vorgesetzten zu den Mitarbeitern: Aussagen, die sich auf die Eigenständigkeit der Mitarbeiter, die partnerschaftliche Kooperation oder die Fürsorgepflicht des Vorgesetzten beziehen, werden eher von den aus der Geschäftsleitung ausscheidenden Personen unterstützt.

Diese Befunde lassen sich zusammenfassend so deuten, dass für die ältere Generation, die nun aus der Unternehmensverantwortung ausscheidet, die sozialverpflichtenden Aspekte patriarchaler Verantwortung und Fürsorge gegenüber ihren Mitarbeitern sowie ein kooperatives

Führungsverständnis eine größere Rolle spielen als bei den nachrückenden, jüngeren Führungskräften. Ob dies eine Folge unterschiedlicher Einstellungen zwischen den Generationen oder ein Effekt längerer Erfahrung in der Verantwortungsübernahme als Unternehmensleiter ist, wird mit den nächsten Befragungen des gleichen Personenkreises zu analysieren sein.

Insgesamt zeigen unsere Ergebnisse zu den Generationsunterschieden zwischen den ausscheidenden und designierten Unternehmensleitern bislang, dass das Einstellungs- und Qualifikationsprofil der jungen Nachrücker lediglich geringe Differenzen zu den älteren, direkten Vorgängern in der Geschäftsleitung aufweist. Dies spricht dafür, dass die Betriebe, wenn es um die personelle Zusammensetzung des leitenden Managements geht, schon bei der Auswahl des Führungspersonals offenbar an Kontinuität interessiert sind.

## 4. ENTWICKLUNGSMUSTER IM OST/WEST-VERGLEICH: KONVERGENZ UND DIVERGENZ VON MANAGEMENTKULTUREN

In der Synopse der Ost/West-Vergleiche belegen die Ergebnisse unserer Auswertungen auf unterschiedlichen analytischen Ebenen sowohl Konvergenzen als auch Divergenzen (Tabelle 27):

Insgesamt sind die ostdeutschen Unternehmensleiter *im Kapitalismus angekommen*, was sich bei den gesellschaftspolitischen Orientierungen beispielsweise in der einhelligen Ablehnung staatlicher Interventionen ausdrückt. Es zeichnen sich auch *Angleichungsprozesse* bei den Qualifikationen ab, insoweit jüngere Unternehmensleiter ostdeutscher Betriebe vermehrt über ökonomische Qualifikationen verfügen und durch diesen Personenkreis ähnliche Managementstrategien wie in Westdeutschland in die Betriebe hineingetragen werden (wenngleich mit einer geringeren Intensität als in den westdeutschen Betrieben). Insgesamt gibt es eine große Zustimmung zur betrieblichen Mitbestimmung als einem Kernelement des ‚rheinischen‘ Kapitalismus und auch in Ostdeutschland gibt es Tendenzen zur Ausbildung eines Familienkapitalismus.

Gleichwohl zeichnen sich auch starke *divergente Trends* ab: Die Struktur des industriellen Mittelstandes in Ost und West ist unterschiedlich und wird es in den nächsten Jahren auch bleiben. Das betrifft sowohl die ostdeutschen Betriebe, die in bestimmten Bereichen immer noch gravierende Schwächen aufweisen (zum Beispiel beim Ex-

**Tabelle 27:** Konvergenz und Divergenz für einzelne analytische Betrachtungsebenen auf der Basis der quantitativen Befragungsergebnisse

	Konvergenz	Divergenz
Betriebliche Merkmale	keine Unterschiede hinsichtlich des Bilanzergebnisses und der Eigenkapitalausstattung	<i>Ost:</i> mehr Betriebe mit Beschäftigungszuwachs <i>West:</i> größere Betriebe, höhere Exportquote, höheres Lohnniveau, mehr Eigentümerunternehmer
Qualifikation der Betriebsleiter	<i>Ost:</i> Mit Generationswechsel zunehmende Anteile von Unternehmensleitern mit betriebswirtschaftlich-ökonomischen Qualifikationen	<i>Ost:</i> viel höherer Anteil von Ingenieuren und Technikern an den Unternehmensleitern und Führungskräften
Managementstrategien	<i>Ost:</i> Angleichung über Generationswechsel, aber der Einsatz von Umstrukturierungsmaßnahmen erfolgt mit geringerer Intensität als im Westen	<i>West:</i> org.-betriebl. Umstrukturierung im Westen dynamischer, breiter. Strukturell auch als Anpassung an internationale Marktdynamik. Unternehmensleiter westdeutscher Herkunft stärker als ihre ostdeutschen Kollegen Triebfeder forcierter Modernisierung
Industrielle Beziehungen	hohe Zustimmung zur betrieblichen Mitbestimmung, positives Verhältnis zum Betriebsrat	<i>Ost:</i> geringere Verbreitung von Betriebsräten
Gesellschaftspolitische Einstellungen	Keine Einmischung des Staates in Wirtschaftsprozesse	<i>Ost:</i> stärkere Zustimmung zu Konkurrenzkapitalismus <i>West:</i> soziale Marktwirtschaft, Interessensausgleich
Unternehmensübergabe	<i>Ost:</i> familieninterne Übergaben nehmen zu, sie werden aber vorerst das westdeutsche Niveau nicht erreichen.	<i>Ost:</i> Nachfolgemechanismus: prekärer, offener <i>West:</i> Austauschprozess der Führungsspitze kontinuierlicher, generationsspezifisch ausgeglichener

port), als auch die Unternehmensleiter, von denen viele ein zeitlich enges ‚Gelegenheitsfenster‘ Anfang der 90er Jahre zum Wechsel an die Firmenspitze nutzen konnten und seitdem vergleichsweise stationär auf ihren betrieblichen Leitungspositionen verblieben. Diese Personen-Gruppe wird noch für einige Zeit die mittelständische Industrie in Ostdeutschland, aber auch den künftigen Generationswechsel im Management prägen. Eine ähnlich strukturierte Vergleichsgruppe gibt es bei den westdeutschen Topmanagern nicht, sondern hier verlaufen die Austauschprozesse an der Unternehmensspitze kontinuierlicher. Als weiteres ‚Erbe‘ von DDR-Kombinatstraditionen ist die technische Ausrichtung des leitenden Managements immer noch sehr stark und auch im Führungsverständnis las-

sen sich Relikte eines anweisungs- und autoritätsbetonten Führungsstils konstatieren.

Noch auffälliger sind die Ost/West-Unterschiede bei den *gesellschaftspolitischen Orientierungen*, für die sich starke konkurrenzkapitalistische Einstellungen bei den ostdeutschen Befragten zeigen. Welchen Einfluss diese auf das Handeln in den Betrieben haben, kann auf mit Hilfe des Datenmaterials ansatzweise durch Korrelationen der beiden Arten von Clusteranalysen dargestellt werden: Auf der Basis der referierten Clusteranalysen befürworten ‚Konkurrenzkapitalisten‘ eher die strikte Befolgung von Anweisungen durch die Mitarbeiter und fachliches Wissen als Kriterium für die Anerkennung von Vorgesetzten. Hingegen wird von den ‚so-

<sup>22</sup> Schirmer äußert in seinem Beitrag für dieses Heft eine solche Vermutung.

<sup>23</sup> Faust geht in seinem Beitrag für dieses Heft auf die mögliche Relevanz institutioneller Rahmenbedingungen für den Wandel von Managementstrategien ein.

zialen Marktwirtschaftlern' beiden Elementen des traditionellen Führungsverständnisses nicht diese Wichtigkeit zugemessen, sondern der entscheidende Unterschied zu den ‚Konkurrenzkapitalisten‘ ist die Betonung der Eigenständigkeit der Mitarbeiter, die für diese Gruppe der Geschäftsführer häufiger zu beobachten ist. Es zeichnet sich außerdem ab, dass gesellschaftspolitische Orientierungen mit konkreten Erfahrungen von Betriebsratstätigkeiten korrelieren.<sup>22</sup>

Die untersuchungsleitende Hypothese, ob über den generationsspezifischen Mechanismus des Austauschs der Führungsspitze eine ‚Amerikanisierung‘ von Managementkonzepten in mittelständischen Industrieunternehmen mit weitreichenden ideologischen und strukturellen Folgen für die institutionellen Formierungsbedingungen des Rheinischen Kapitalismus induziert werde, konnten wir bislang nicht bestätigen (vgl. Gergs/Schmidt 2002). Es zeigte sich allerdings, dass von der – altersspezifischen, qualifikatorischen, herkunftsbezogenen – Besetzung der Geschäftsleitung unterschiedliche Impulse für eine forcierte Umstrukturierung der Betriebs- und Produktionsorganisation ausgehen. Leitbildfunktion für Umstrukturierungsmaßnahmen übernehmen hierbei vor allem Konzepte von lean management und kooperativer Unternehmenskultur.

Im Wesentlichen sprechen unsere Ergebnisse für eine Kontinuität eines eigenständigen ‚westdeutschen‘ Managementmodells, welches auch nach Ostdeutschland ‚ausstrahlt‘. Welchen Verlauf der Einfluss von Akteuren und institutionellen Rahmenbedingungen<sup>23</sup> auf die Entwicklung von Divergenzen und Konvergenzen zwischen ostdeutschen und westdeutschen Management nehmen wird, kann erst durch den Einbezug weiterer Panelwellen unserer Untersuchung deutlich herausgearbeitet werden.

## LITERATUR

- Aderhold, J. (1994): Von der Betriebs- zur Zweckgemeinschaft. Ostdeutsche Arbeits- und Managementkulturen im Transformationsprozess. Berlin: Edition Sigma
- Alt, R./R. Lang (1998a): Führungskräfte im Prozeß tiefgreifender Veränderungen von Unternehmen. In: M. Becker (Hg.): Unternehmen im Wandel und Umbruch. Transformation, Evolution und Neugestaltung privater und öffentlicher Institutionen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 211-233
- Alt, R./R. Lang (1998b): Wertorientierungen und Führungsverständnis von Managern in sächsischen Klein- und Mittelunternehmen. In: R. Lang (Hg.): Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozess. München, Mering: Hampp, S. 247-271
- Artus, I./R. Liebold/K. Lohr/E. Schmidt/R. Schmidt/U. Strohwalde (2001): Betriebliches Interessenhandeln: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie. Opladen: Leske+Budrich
- Bacher, J. (1996): Clusteranalyse. München: Oldenbourg, 2. Auflage
- Beer, S. (2003): Deutliche Fortschritte im ostdeutschen Maschinenbau. In: Wirtschaft im Wandel, 9. Jg., H. 2, S. 39-45
- Beer, S./J. Ragnitz (2002): Wachstum des ostdeutschen Verarbeitenden Gewerbes vor allem durch höhere Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. In: Wirtschaft im Wandel, 8. Jg., H. 13, S. 376-382
- Behr, M. (2000): Dessau – moderne Industriestadt mit Tradition. Perspektiven und Probleme, Jena
- Behr, M./A. Kottmann (2001): Apolda, Weimarer Land und Weimar. Traditionelle Substanz mit vielen Entwicklungspotentialen. Was kommt nach der Konsolidierung? Ergebnisse einer Geschäftsführerbefragung im verarbeitenden Gewerbe in der Region Apolda und Weimarer Land, Jena
- Behr M./A. Kottmann/T. Engel/N. Wittig (1999): Ende des personalpolitischen Moratoriums? Eine Studie über die Restrukturierung der Personalpolitik in kleinen und mittelgroßen Unternehmen Ostdeutschlands, Jena
- Bessant, J.R./M. Grunt (1985): Management and Manufacturing Innovation in the United Kingdom and West Germany. Aldershot: Gower
- Beyer, H.-J. (1996): Junge Unternehmer in den neuen Bundesländern. Ergebnisse einer IW-Studie. Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpoli-



- tik 226. Institut der deutschen Wirtschaft Köln: Deutscher Institutsverlag
- Bluhm, K. (1999): Zwischen Markt und Politik. Probleme und Praxis von Unternehmenskooperation in der Transformationsökonomie. Opladen: Leske+Budrich
  - Bluhm, K./R. Schmidt/B. Teufel (2003): Kooperation und Unterstützungsnetzwerke im Internationalisierungsprozess von europäischen kleinen und mittleren Unternehmen – Eine explorative Studie. In: H. Hirsch-Kreinsen/M. Wannöffel (Hg.): Netzwerke kleiner Unternehmen. Praktiken und Besonderheiten internationaler Zusammenarbeit. Berlin: Edition Sigma, S. 89-110
  - Bortz, J. (1999): Statistik für Sozialwissenschaftler. Berlin: Springer, 5. Auflage
  - Bosch, A. (1997): Vom Interessenskonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München, Mering: Hampp
  - Bosch, A./P. Ellguth/R.Trinczek/R. Schmidt (1999): Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Betriebliches Interessenhandeln Bd. 1. Opladen: Leske+Budrich
  - Brenke, K./A. Eickelpasch (2002): Ostdeutsche Industrie gewinnt an Boden. Ergebnisse einer Umfrage. DIW-Wochenbericht 3/02
  - Breu, K. (2000): East German managers in transition. A study into individual change in transformative contexts. München, Mering: Hampp
  - Bürklin, W./H. Rebenstorf u.a. (1997): Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration. Opladen: Leske+Budrich
  - Brinkmann U. (1996): Magere Bilanz: Neue Managementkonzepte (NMK) in transformierten ostdeutschen Betrieben. In: M. Pohlmann/R. Schmidt (Hg.): Management in der ostdeutschen Industrie. Opladen: Leske+Budrich, S. 215-248
  - Child, J./A. Kieser (1979): Organization and Managerial Roles in British and West German Companies: An Examination of the Culture-Free Thesis. In: C.J. Lammers/D.J. Hickson (Hg.): Organization Alike and Unlike. London: Routledge and Kegan, S. 107-138
  - Deutschmann, C./M. Faust/P. Jauch/P. Notz (1995): Veränderung der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Modernisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, 24. Jg., H. 6, S. 436-450
  - Dörre, K. (2001): Das Pendel schwingt zurück. Arbeit und Arbeitspolitik im flexiblen Kapitalismus. In: C. Ehscheid (Hg.): „Das regelt schon der Markt!“ Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeitpolitik. Hamburg: VSA, S. 37-58
  - Dörre, K. (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Eine Studie aus dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
  - Dörre, K./J. Neubert (1995): Neue Managementkonzepte und industrielle Beziehungen: Aushandlungsbedarf statt „Sachzwang Reorganisation“. In: G. Schreyögg/J. Sydow (Hg.): Managementforschung 5. Empirische Studien. Berlin, New York: de Gruyter, S. 167-213
  - Eberwein, W./J. Tholen (1990): Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik. Frankfurt: FAZ
  - Eberwein, W./J. Tholen (1993): Euro-Manager or Splendid Isolation? International Management - An Anglo-German Comparison. Berlin, New York: de Gruyter
  - Faust, M. (2002): Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel - Der Fall Deutschland in vergleichender Perspektive. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 30, S. 69-90.
  - Faust, M./P. Jauch/Ch. Deutschmann (1994): Mittlere und untere Vorgesetzte in der deutschen Industrie: Opfer der ‚schlanken Produktion‘? In: Industrielle Beziehungen, 1. Jg., H. 2, S. 107-131
  - Gergs, H.-J. (2002): Manager und Märkte. Eine soziologische Analyse der Markterschließungslogiken im Management ostdeutscher Industriebetriebe. München, Mering: Hampp
  - Gergs, H.-J./M. Pohlmann (1998): Manager in Ostdeutschland - Reproduktion oder Zirkulation einer Elite? In: Lang, Rainhart (Hg.): Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozess. München, Mering: Hampp, S. 129-155
  - Gergs, H.-J./M. Pohlmann (1999): Ökonomische Eliten vor und nach der Wiedervereinigung: Die Selektivität des Transformationsprozesses. In: S. Hornbostel (Hg.): Sozialistische Eliten. Opladen: Leske+Budrich, S. 267-288
  - Gergs, H.-J./R. Schmidt (2002): Generationswechsel im Management ost- und westdeutscher Unternehmen. Kommt es zu einer Amerikanisierung des deutschen Managementmodells? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 54. Jg., H. 3, S. 553-578
  - Glotz, P./K. Ladensack (1996): Ostdeutsches Management im Wandel. Berlin: GSFP
  - Grabher, G. (1996): Neue Bundesländer? Zur Rolle des historischen Erbes in der Reorganisati-



- on von Betrieben und Regionen in Brandenburg. WZB Discussion Paper FS I 96-104
- Hartmann, M. (1995): Deutsche Topmanager: Klassenspezifischer Habitus als Karrierebasis. In: *Soziale Welt*, 46. Jg., H. 4, S. 440-468
  - Hartmann, M. (1996): Topmanager. Die Rekrutierung einer Elite. Frankfurt a. M., New York: Campus
  - Hartmann, M. (1999): Auf dem Weg zur transnationalen Bourgeoisie? Die Internationalisierung der Wirtschaft und die Internationalität der Spitzenmanager Deutschlands, Frankreichs, Großbritanniens und der USA. In: *Leviathan*, 27. Jg., H. 1, S. 113-141
  - Hartmann, M. (2002): Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft. Frankfurt a.M., New York: Campus
  - Hentze J./K. Lindert (1992): Manager im Vergleich. Daten aus Deutschland und Osteuropa. Stuttgart: Haupt
  - Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks u.a.: Sage, Second Edition
  - Horovitz, J. (1980): *Top Management Control in Europe*. London u.a.: Macmillan
  - Höpner, M. (2001): *Corporate Governance in Transition: Ten Empirical Findings on Shareholder Value and Industrial Relations in Germany*. MPIfG Discussion Paper 01/5. Köln: MPIfG
  - Höpner, M. (2003): Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland. Frankfurt a.M., New York: Campus
  - Köhler, T. (1995): Erhebung zur Arbeitssituation, zur Berufsbiographie und Karrieremobilität von Managern und Führungskräften. KSPW Expertise (unveröffentlicht)
  - Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München, Mering: Hampp
  - Kühnel, S./D. Krebs (2001): *Statistik für die Sozialwissenschaften*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
  - Kulke, D. (1998): Berufliche Mobilität von Führungskräften in ostdeutschen Betrieben unter besonderer Berücksichtigung der Mitgliedschaft in einer Partei in der DDR - Ergebnisse einer Befragung zum Berufsverlauf. In: R. Lang (Hg.): *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozess*. München, Mering: Hampp, S. 87-129
  - Lane, Ch. (1989): *Management and Labour in Europe. The Industrial Enterprise in Germany, Britain and France*. Aldershot u.a.: Elgar
  - Lang, R. (1994): *Führungskräfte in Ostdeutschland. Forschungsbericht zum Projekt SOKULT92. Arbeitspapier 03*, Technische Universität Chemnitz-Zwickau, Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft: Chemnitz
  - Lang, R. (2001): Wandel in den Wertorientierungen von Führungskräften im ostdeutschen Transformationsprozess. In: D. von der Oelsnitz/A. Kammel (Hg.): *Kompetenzen moderner Unternehmensführung*. Bern u.a.: Haupt, S. 24-43
  - Lang, R. (2002): Wertewandel im ostdeutschen Management. In: R. Schmidt (Hg.): *Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven*. München, Mering: Hampp, S. 128-156
  - Lang, R./R. Alt (1996): Handlungsspielräume des ostdeutschen Managements im Umbruch. In: D. Sadowski (Hg.): *Regulierung und Unternehmenspolitik: Methoden und Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Rechtsanalyse*. Wiesbaden: Gabler, S. 355-377
  - Lawrence, P. (1984): *Management in Action*. London: Croom Helm
  - Lawrence, P. (1994): German management: at the interface between Eastern and Western Europe. In: R. Calori/Ph. de Woot (eds.): *A European Management Model. Beyond Diversity*. New York u.a.: Prentice Hall, S. 133-163
  - Lay, G./S. Gagel (1995): Die Anpassung der Produkt- und Vertriebsstrukturen an die Marktwirtschaft. In: G. Lay (Hg.): *Strukturwandel in der ostdeutschen Investitionsgüterindustrie*. Heidelberg: Physica, S. 20-51
  - Liebold, R./R. Schmidt/I. Artus/K. Lohr/E. Schmidt/U. Strohwalde (1996): *Innerbetriebliche Interaktionsmuster in Ostdeutschland. Eine Typologie der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat*. DFG-Abschlußbericht. Berlin/Erlangen/Jena 1996
  - Lohr, K. (1998): Elitereproduktion oder -zirkulation im Management - Konsequenzen für den wirtschaftlichen Transformationsprozess. In: R. Lang (Hg.): *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozess*. München, Mering: Hampp, S. 73-86
  - Loose, B./U. Ludwig (2003a): Der Exportsektor im ostdeutschen Verarbeitenden Gewerbe und seine Bedeutung für das betriebliche Wachstum. Diskussionspapier Nr. 169. Institut für Wirtschaftsforschung Halle
  - Loose, B./U. Ludwig (2003b): Das Inland - „Nährboden“ für Exportgeschäfte der ostdeut-

- schen Industrie. In: *Wirtschaft im Wandel*, 9. Jg., H. 2, S. 46-54
- Ludwig, U. (2003): Ostdeutsche Wirtschaft: Produktion 2003 wieder im Plus. In: *Wirtschaft im Wandel*, 9. Jg., H. 9, S. 227-246
  - Ludwig, U./H.-U. Brautsch/R. Grunert/I. Haschke/B. Loose (2002): Ostdeutsche Wirtschaft 2002 und 2003: Schwäche wird überwunden. In: *Wirtschaft im Wandel*, 8. Jg., Nr. 9, S. 248-265
  - Lungwitz, R.-E./E. Preusche (1999): Vom Mängelwesen zum Macher? Manager in Ostdeutschland als Gestalter einer leistungsfähigen Unternehmens- und Arbeitsorganisation. In: *Arbeit*, 8. Jg., H. 4, S. 341-356
  - Meinerz, K.-P. (2002): Management, Autorität und Führung. Eine soziologische Analyse akteursgruppenspezifischer Orientierungsmuster zur Reorganisation ostdeutscher Industriebetriebe in der Transformation. Dissertation. Jena
  - Nassua, Th. (1995): Absatzprobleme ostdeutscher Konsum- und Produktionsgüterhersteller. ifo-Studien zu Handels- und Dienstleistungsfragen Nr. 49
  - Pohlmann, M./H.-J. Gergs (1996): Manageriale Eliten im Transformationsprozess. In: M. Pohlmann/R. Schmidt (Hg.): *Management in der ostdeutschen Industrie*. Opladen: Leske+Budrich, S. 63-98
  - Pohlmann, M./H.-J. Gergs (1997): Manager in Ostdeutschland - Reproduktion oder Zirkulation einer Elite? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 49. Jg., H. 4, S. 540-562
  - Pohlmann, M./K.-P. Meinerz/I. Wede (1998): Rationale Organisation und Management. Der Prozeß „klassischer Modernisierung“ ostdeutscher Industriebetriebe. In: *Soziale Welt*, 49. Jg., H. 1, S. 355-374
  - Scheuch, E.K./U. Scheuch (1995): Bürokraten in den Chefetagen. *Deutsche Karrieren: Spitzenmanager und Politiker heute*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
  - Schirmer, F./M. Smentek (1994): Management contra „Neue Managementkonzepte“? In: *Industrielle Beziehungen*, 1. Jg., H. 1, S. 62-90
  - Schmidt, R. (1995): Die Bedeutung der sozialen Beziehungen für die ostdeutsche Produktionsmodernisierung. In: *Berliner Journal für Soziologie*, 5. Jg., H. 4, S. 455-462
  - Schmidt, R. (2001): Erosion der Tarifsetzungsmacht. In: J. Abel (Hg.): *Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen*. München, Mering: Hampp, S. 201-219
  - Schmidt, R./M. Behr/A. Kottmann (2001): Dynamische Wirtschaftsregion vor großen personalpolitischen Herausforderungen. Ergebnisse einer Geschäftsführerbefragung im verarbeitenden Gewerbe der Region Zwickau, Zwickauer Land und Aue-Schwarzenberg, Jena
  - Schulz-Gambard, J./E. Altschuh (1993): Unterschiedliche Führungsstile im geeinten Deutschland. In: *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 24. Jg., H. 3, S. 167-175
  - Trinczek, R. (1993): Management und innerbetriebliche Mitbestimmung. Eine Typologie kollektiver Orientierungsmuster. Erlangen
  - Utsch, A./M. Frese/R. Rothfuß (1998): Ost- und westdeutsche Unternehmer im Vergleich. In: M. Freese (Hg.): *Erfolgreiche Unternehmensgründer. Psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland*. Göttingen u.a.: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 149-158
  - Walgenbach, P./A. Kieser (1995): Mittlere Manager in Deutschland und Großbritannien. In: G. Schreyögg/J. Sydow (Hg.): *Managementforschung 5. Empirische Studien*. Berlin, New York: de Gruyter, S. 259-309
  - Warner, M./A. Campbell (1993): German Management. In: D.J. Hickson (Hg.): *Management in Western Europe. Society, Culture and Organization in Twelve Nations*. Berlin, New York: de Gruyter, S. 89-108
  - Windolf, P. (2001): Die wirtschaftliche Transformation. Politische und ökonomische Systemrationalitäten. In: W. Schluchter/P.E. Quint (Hg.): *Der Vereinigungsschock. Vergleichende Betrachtungen zehn Jahre danach*. Weilerswist: Velbrück, S. 392-413
  - Windolf, P. (2003): Sind Manager Unternehmer? Deutsche und britische Manager im Vergleich. In: S. Hradil/P. Imbusch (Hg.): *Oberschichten - Eliten - Herrschende Klassen*. Opladen: Leske+Budrich, S. 299-335
  - Windolf, P./U. Brinkmann/D. Kulke (1999): Warum blüht der Osten nicht? Zur Transformation der ostdeutschen Betriebe. Berlin: Edition Sigma
  - Wuppermann, M. (1989): *Geschäftsführer in Deutschland*. Frankfurt a.M., New York: Campus