SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Management contra "Neue Managementkonzepte"? Gleichzeitig Anmerkungen zur betriebspolitisch marginalisierten Bedeutung von Sprecherausschüssen in Reorganisationsprozessen

Schirmer, Frank

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Schirmer, F. (1994). Management contra "Neue Managementkonzepte"? Gleichzeitig Anmerkungen zur betriebspolitisch marginalisierten Bedeutung von Sprecherausschüssen in Reorganisationsprozessen. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, *1*(1), 62-90. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344710

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.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Frank Schirmer, unter Mitarbeit von Martin Smentek*

Management contra "Neue Managementkonzepte"? Gleichzeitig Anmerkungen zur betriebspolitisch marginalisierten Bedeutung von Sprecherausschüssen in Reorganisationsprozessen**

Die Umsetzung von "neuen Managementkonzepten" wie Lean Production oder Lean Management bedeutet die Selbstanwendung von Rationalisierungs- und Effektivierungsbestrebungen auf das Management als Institution - also auf die Personen, die Managementfunktionen ausüben. Funktionale Erfordernisse "neuer Managementkonzepte" und betriebspolitisch verankerte Interessen von Managern können dabei in Konflikt geraten. Die Umsetzbarkeit "neuer Managementkonzepte" hängt dann wesentlich von den betriebspolitischen Konstellationen im Management und deren Beeinflussung im Umsetzungsprozeß ab. Auf dieser konzeptionellen Folie wird anhand von sechs Intensivfallstudien in deutschen Unternehmungen der Umsetzungsprozeß von Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungsmaßnahmen rekonstruiert. Darüber hinaus wird der Versuch unternommen, für den Umsetzungsprozeß "erfolgskritische" Aktivitäten zu erkennen.

Implementing "new management models" like lean production or lean management means rationalizing management itself. However functional requirements of these new models and the interests of managers as "internal stakeholders" may get into conflict. Therefore, managing political dynamics among managers is essential to make change work. These were the basic assumptions guiding six in-depth case studies of downsizing and decentralization in German companies. Political dynamics among managers are described and the relevance of these processes for effective management of change are discussed.

---

* Dr. Frank Schirmer, Dipl.-Ök., Universität Hannover, Institut für Betriebsforschung, Wunstorfer Str. 14, D - 30453 Hannover.
* Martin Smentek, Dipl.-Soz., Freie Universität Berlin, Institut für Management.
** Artikel eingegangen: 15.6.93, revidierte Fassungen eingegangen: 15.9.93 u. 15.11.93, akzeptiert: 28.11.93.

1. Einleitung

Lean Management lautet ein vielgerühmtes Konzept für organisatorische Strategien, die der Industrie aus der aktuellen Krise heraushelfen und die Wettbewerbsposition der Unternehmen im internationalen Preis- und Konkurrenzkampf stärken sollen. Analog zum Schönheitsideal der Moderne sind auch Unternehmen aufgefordert zu entschlacken, um den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden (vgl. exemplarisch Womack et al. 1990; Peters 1992; Rommel et al. 1993).

Im weiteren wird der Einführungsprozeß von Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungsprojekten als ein betriebspolitischer Prozeß theoretisch und empirisch (am Beispiel von sechs Intensivfallstudien) rekonstruiert. Diese Projekte weisen nur einen losen Zusammenhang mit den üblicherweise unter "Lean Management" verhandelten schlanken Produktionskonzepten auf. Allerdings fiel die Umsetzung dieser Maßnahmen in die beginnende Phase, der nun schon zur Modewelle gewordenen (verkommenen), "Lean Management"-Bemühungen in der deutschen Industrie. Nicht selten "verkauften" Protagonisten des Wandels die Projekte als Beitrag zum "Lean Management", um breite Unterstützung zu finden.

Die Brisanz dieser Maßnahmen - auch mit Blick auf industrielle Beziehungen - liegt in dem Umstand begründet, daß das Management selbst zum Akteur und Betroffenen von Rationalisierungsbemühungen wird. Die Funktionsprinzipien dieser Konzepte verlangen die Verflachung von Hierarchien, Dezentralisierung von Entscheidungen, Umgestaltung von Karrierewegen, Neubewertung von Positionen und damit verknüpfter Statussymbole, um nur einige Beispiele zu nennen. Funktionale Erfordernisse und institutionell verankerte Interessen des Managements können dabei in Konflikt miteinander geraten. Ziele und constraints des Aufgabenvollzuges werden redefiniert, lassen oftmals Interpretations- und Gestaltungsspielraum, Ermessensentscheidungen sind unumgänglich. Dies trifft in Phasen des organisatorischen Umbruches in besonderem Maße zu. Wie das Beispiel des Industriekonzerns ABB nahelegt, kann die konsequente Umsetzung einer "Lean-Management"-Konzeption möglicherweise der letzte Ausweg aus einer Unternehmenskrise sein - dabei wurde allerdings die Mitarbeiterzahl in der Unternehmenszentrale von 4000 im Jahre 1987 auf derzeit etwa 150 Personen reduziert - auch etliche Managementpositionen sind weggefallen (vgl. Peters 1992).

Die Umsetzbarkeit von Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungskonzepten hängt u.E. wesentlich von der jeweiligen betriebspolitischen Konstellation im Management ab (vgl. z.B. Kern/Schumann 1984; Aichholzer et al. 1989; Brünnecke et al. 1992). Das Erkenntnisinteresse der weiteren Ausführungen richtet sich auf den Umsetzungsprozeß, insbesondere auf Mechanismen der Regulierung von Interessenkonflikten im Management. Typische Akteure, Akteurskonstellationen sowie Prozeduren und Kontexte der Interessenabstimmung in Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungsprozessen sollen im empirischen Teil aus uns vorliegendem Fallstudienmaterial herausgearbeitet werden. Aus pragmatischer Sicht interessiert die Frage, ob sich aus dem empirischen Material möglicherweise erfolgskritische Managementaktivitäten dechiffrieren lassen, die die betriebspolitischen Chancen der Umsetzung neuer Managementkonzepte erhöhen oder beeinträchtigen.

2. Theoretischer Rahmen der Untersuchung

In Analogie zur Unterscheidung zwischen funktionaler und institutionaler Dimension des Managements von Unternehmungen (vgl. Staehle 1992; Steinmann/Schreyögg 1993) wird im folgenden zwischen funktionaler und institutionaler Dimension von Veränderungsprozessen differenziert. Die funktionale Analyse lenkt den Blick vorwiegend auf aufgabenlogische, die institutionelle Analyse in unserem Untersuchungszusammenhang vorwiegend auf betriebspolitische Wirkbeziehungen in Veränderungsprozessen. Zu analytischen Zwecken lassen sich funktionale und institutionelle Dimension trennen, in der Praxis sind sie eng miteinander verschränkt.

Im "klassischen Szenario" der Organisationsveränderung (vgl. Nadler 1987) repräsentieren die Schritte eins bis vier in der Abbildung 1 den funktionslogischen Zusammenhang des Veränderungsprozesses. Er ist durch die wechselseitigen Abhängigkeiten ökonomischer, strategischer und aufgabenlogischer Faktoren dominiert, die hier sehr vereinfacht in linearer Schrittfolge dargestellt sind.
Aus institutioneller Perspektive des Veränderungsprozesses heben wir im folgenden dessen betriebspolitischen Dimensionen stärker hervor. Diese Aspekte der Umsetzung von Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungskonzepten stehen im Mittelpunkt der empirischen Untersuchung.
Abb. 1 : Funktionslogischer Zusammenhang des Veränderungsprozesses (Quelle: Nadler 1987, S. 360)

2.1 Funktionale Aspekte der Einführung "Neuer Managementkonzepte"

Maßnahmen der Enthierarchisierung und Dezentralisierung reihen sich in ein Bündel unterschiedlichster Managementkonzepte ein, mit denen die Unternehmungen international veränderten Wettbewerbsanforderungen begegnen. Diese erfordern beides, eine Optimierung der Wertschöpfungskette (konsequente Suche nach Kostensenkungspotentialen) und vor allem Flexibilität, Kreativität, Innovationsfreudigkeit, Schnelligkeit, Zuverlässigkeit, Qualitätsbewußtsein und Kundennähe. Bürokratisierte Großunternehmungen scheinen mit ihren auf Effizienz und Kontrolle angelegten Managementkonzepten den veränderten Wettbewerbsbedingungen nicht mehr gerecht zu werden (vgl. für viele Heydebrand 1989; Stalk/Hout 1990; Bühner 1990, 1991; Womack et al. 1990; Albach et al. 1991). Mit "neuen" Managementkonzepten wie Entbürokratisierung, Selbstregulierung, Dezentralisierung und Enthierarchisierung sollen Effizienzsteigerung, Flexibilität, Produktivitätszuwächse und Kostenreduktion erreicht werden.
Die Angemessenheit und Zweckhaftigkeit der tiefgestaffelten hierarchischen Strukturen wird mit Projekten des Hierarchieabbaus und der Dezentralisierung in Frage gestellt. Der Bestand ganzer Führungsebenen steht zur Disposition. Damit ist die zweckmäßigere Verteilung von Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Ressourcen verbunden (vgl. auch Gomez 1990; Handy 1992).

2.2 Institutionale Aspekte der Einführung "neuer Managementkonzepte"

Wie jeder theoretische Bezugsrahmen erfaßt auch ein politischer Bezugsrahmen Wirklichkeitsausschnitte selektiv. Die forschungsstrategische Entscheidung zugunsten eines politischen Bezugsrahmens erscheint für die Untersuchung von Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungsprozessen deshalb besonders angemessen, weil anzunehmen ist, daß die angestrebten Ressourcenkürzungen bzw. -umverteilungen und die (Neu)Verteilung von Macht und Einfluß, unter Bedingungen prinzipiell knapper Ressourcen, wesentliche Interessen der Akteure berühren und die entstehenden entscheidungslogisch nicht eindeutig lösbaren Situationen politische Prozesse zwischen den Akteuren mit divergierenden Interessenlagen geradezu provozieren (vgl. aus konzeptioneller Sicht exemplarisch die Übersichten bei Pfeffer 1981a; Mintzberg 1983b; Weltz/Lullies 1983; Morgan 1986; Türk 1989; Ortmann et al. 1990; Remer 1992; zu empirischen Befunden am Beispiel administrativer Veränderungsprozesse exemplarisch Kanter 1983; Hinings/Greenwood 1988; Lullies et al. 1990; Frost/Egri 1991; Brünnecke et al. 1992; Ibarra 1993).
Zu den zentralen Quellen dieses Bildes der Unternehmung sind aus Sicht einer betriebswirtschaftlich angeleiteten Organisationstheorie die koalitionstheoretischen Arbeiten von Barnard (1938), March/Simon (1958) und Cyert/March (1963) zu rechnen. In jüngerer Zeit finden sich Ansatzpunkte beispielsweise im Stakeholder-Konzept von Freeman (1984) und in den Arbeiten von Mintzberg (1983 a,b) wieder.

Grundlegende Variablenzusammenhänge des allgemeinen Bezugsrahmens, der im nächsten Abschnitt anhand forschungsleitender Hypothesen präzisiert wird, sind:

- Die Organisation besteht aus Koalitionen der an ihr teilnehmenden Individuen und Interessengruppen; das Management selbst wird als eine interessenpluralistische Institution gesehen (vgl. z.B. auch Mag 1976; Hax 1976; Sadowski 1991; Staehle 1992)
- Die Werte, Normen, Interessen, Wissens- und Informationsstrukturen der Koalitionäre divergieren (partiell).
- In Anbetracht prinzipiell knapper Ressourcen, Ungewißheit in Entscheidungssituationen und Interessendifferenzen zwischen den Koalitionären ist Konflikt zwischen ihnen ein alltägliches, erwartetes und legitimiertes Phänomen.
- Die Anwendung von Macht ist wichtigstes Mittel, um Konflikte zu lösen.
- Die Allokation von knappen Ressourcen gehört zu den wichtigsten Entscheidungen, die zu treffen sind.
- Die Regeln organisierten Handelns, in denen sich verbindliche Zielsetzungen, Ressourcen- und Machtverteilungen, auch Wissen um Organisations- und Managementkonzepte widerspiegeln, werden als Ergebnis eines Aushandlungsprozesses zwischen z.T. wechselnden Koalitionen verschiedener Interessengruppen begriffen. Jedes organisierte Handeln stellt lediglich eine temporäre Problemlösung dar.

Interesseninterdependenzen, -konflikte und deren Regulierung zwischen zweckorientiert handelnden Akteuren, die selbst wiederum eingebettet sind in kollektive Handlungsstrukturen rücken in den Mittelpunkt betriebspolitischer Analysen. In diesem Interessen- und Verhandlungsgeflecht entstehen auch neue formale und informale Regeln arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung (vgl. bereits Commons 1950/1970). Ein solcher Untersuchungsrahmen zur Analyse von Veränderungsprozessen richtet den Blick auf Akteure, Interessengruppen, Koalitionen und Konstellationen von Interessengruppen mit (partiell) divergierenden Interessen im Management, deren Handlungsoptionen, und auf Mechanismen der Regulierung von Interessenkonflikten.

Weiterführende Fragen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, die allerdings Kenntnis der Binnenstrukturen der politischen Prozesse selbst voraussetzen, richten sich darauf, ob Verlaufsformen und Randbedingungen erkennbar sind, die als besonders effizient (Sparsamkeit im Umgang mit personellen, materiellen, zeitlichen Ressourcen) oder effektiv einzustufen sind, also zu einem besonders hohen Ausmaß an Zielerreichung führen.

3. Entwicklung forschungsleitender Hypothesen

3.1 Akteure, Interessengruppen und Koalitionen im Management

Es wird im weiteren angenommen, daß folgende typische Akteure bzw. Akteursgruppen mit (partiell) divergierenden Interessen Verlauf und Ergebnis von Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungsprozessen beeinflussen: Top Management (Vorstand, Geschäftsführung), mittleres Management, Stabsabteilungen und Lenkungsausschuß, Sprecherausschuß für leitende Angestellte und Betriebsrat.

Diese Konzeption lehnt sich an die Differenzierung von internen Einflußnehmern an, wie sie Mintzberg (1983b) auf der Basis eines organisationstheoretischen Konfigurationskonzeptes vorgeschlagen hat (zu ähnlichen Unterscheidungen vgl. Kieser 1983, 1990; Wiedemann 1971). Grundlegende Annahmen über den vorgegeben Handlungsrahmen ("objektive Situation" im Sinne des aufgabenlogischen Bedingungsrahmens) und dessen Redefinition und subjektive Verarbeitung in Form politischer Handlungsoptionen und -strategien werden für die jeweiligen Akteursgruppen in der gebotenen Kürze präzisiert.

Top Management

Wir vermuten, daß das Top Management in der Rolle des "change strategist" agiert (vgl. Kanter et al. 1992), die Richtung des Wandels (Vision) vorzugeben und dessen Umsetzung zu kontrollieren hat. Die formal dominante Machtposition erlaubt eine Eingrenzung mikropolitischer Manöver anderer Interessengruppen und soll Versandungstendenzen des Veränderungsprozesses begegnen (vgl. Frost/Egri 1991; Ibarra 1993). Dazu ist der Einsatz "harter" Steuerungsinstrumente wie Definition von Verantwortlichkeiten (z. B. Einrichten von Lenkungsausschüssen), Allokation von Ressourcen (Personal, Sachmittel) und eben auch Einsatz formaler Machtmittel (Weisungsberechtigung) zu erwarten (vgl. Kieser 1991). Allerdings ist zu vermuten, daß Macht- und Zwangsstrategien kein hinreichendes Mittel sind, um für Veränderungsprozesse notwendige Innovativität, Kreativität und Motivation bei Organisationsmitgliedern zu erzeugen - zumal dann, wenn diese u.U. an der Demontage ihrer eigenen Position mitarbeiten sollen (vgl. Brünnecke et al. 1992).

Das Top Management wird deshalb auch eine Inszenierung von Gewinn-Verlust-Konflikten - d.h. Konflikte, bei denen in der Wahrnehmung der Akteure ein Interessenkonflikt unumgänglich, aber ein Interessenausgleich unmöglich erscheint - vermeiden. Auch Ausweichreaktionen wie Rückzug, Isolation oder Desinteresse der Betroffenen des Wandels liegen nicht im Interesse des Top Managements (vgl. zur Typologie Blake et al. 1964, S. 13). Wir vermuten deshalb eine auf Interessenausgleich angelegte Reorganisationsstrategie, die durch Partizipationsangebote unterstützt wird.

Mittleres Linienmanagement

Es ist zu vermuten, daß Teile des mittleren Managements sich selbst als Hauptbetroffene und in der Situation der "Verlierer" von geplanten Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungsmaßnahmen wahrnehmen. Dies erscheint plausibel, da die aufgabenlogischen Auswirkungen dieser Maßnahmen idealtypisch Funktions- und Ressourcenverschiebungen und -verluste zu Lasten der Mitte der Hierarchie bedeuten. In Enthierarchisierungsprozessen ist dies wahrscheinlicher als in Dezentralisierungsprozessen. Als Verlust kann auch die mit einer "lean"-Philosophie programmatisch verknüpfte Verknappung oder der Bedeutungsverlust von "Positionsgütern" (Titulatur, fein abgestufte Ränge der Hierarchie, Managementzirkel mit begrenztem Zugang) wahrgenommen werden.

Wir greifen an dieser Stelle Hirschmans Argumentation (1970) auf und vermuten, daß die drei Optionen: "exit" - Verlassen der Unternehmung, "voice" - Anmeldung von Widerspruch, "loyality" - Umsetzung der Vorgaben und erfüllen der Rollenerwartungen, idealtypisch die mögliche Bandbreite der Reaktionen betroffener mittlerer Manager repräsentieren. Die

Anmeldung von Widerspruch liegt u. E. am nächsten: Folgt man einer Annahme von Mintzberg (1983b, S. 334 ff.), daß mittlere Linien in bürokratisch strukturierten Großunternehmungen einen Engpaßfaktor für deren Funktionsfähigkeit darstellen, steht zu vermuten, daß die Manager die darin begründeten Chancen zur Durchsetzung von Interessen, in Anbetracht persönlich ungewisser Zukunftserwartungen in der Unternehmung, mit der Absicht der Positionssicherung nutzen werden. Aufgabenlogisch dürfte sich mit dieser Option am ehesten eine Status-Quo-Orientierung als persönliche Zielsetzung verbinden: Beibehaltung alter Strukturkonzepte mit unverändertem Bedarf an Personalkapazitäten. Denkbar wäre auch eine aufgeschlossene Haltung gegenüber aufgabenlogischen Veränderungen, sofern persönlicher Besitzstand (Arbeitsvertrag, Status, persönliche Privilegien) gesichert bleibt.

Als Ressourcen, die zur Ausübung der "voice"-Option und zur Durchsetzung von Interessen unabdingbar sind, kommen für die betroffenen mittleren Manager u.E. in Betracht:

- Ihre professionelle Handlungskompetenz und das Wissen um das Funktionieren der Organisation, das sie sich aus der formalen Stellung im Arbeitsprozeß als auch aus der Zugehörigkeit zu informellen Netzwerken erworben haben, sofern es anderweitig in der Organisation nicht kurzfristig verfügbar gemacht werden kann (vgl. zusammenfassend Hinings et al. 1974; auch Crozier/Friedberg 1979).
- Ihr Zugang zu potentiellen Unterstützern (Koalitionsbildung) in der Organisation, die für die Gestaltung administrativer Innovationen bzw. Veränderungsprozesse notwendigerweise gewonnen werden müssen (vgl. dazu zusammenfassend Kanter 1983; Frost/ Egri 1991).
- Verfügung über materielle und personelle Ressourcen im eigenen Verantwortungsbereich.
- Verfügung über alternative Beschäftigungsmöglichkeiten ("exit"-Option).

Einschränkungen dieser Potentiale sind vermutlich durch folgende Randbedingungen zu erwarten:

- Die "exit"-Option wird u.a. begrenzt durch konjunkturelle Faktoren und biographische Merkmale (z.B. Alter, betrieblicher Werdegang) der betroffenen Manager.
- Je größer der ökonomische Bewährungsdruck auf das Management insgesamt ist, desto weniger aussichtsreich erscheint es, gegen einen branchenübergreifenden Trend tragfähige, sachlich legitimierbare Koalitionen im Management einer Unternehmung für die Beibehaltung tief gegliederter, auf hierarchische Steuerungsmechanismen fixierter Organisationsstrukturen zu bilden.
- Die Suche nach Status-Quo-Verfechtern wird auch insofern erschwert, als zu erwarten ist, daß sich Teile des mittleren Managements und das Top Management insofern zu den "Gewinnern" von Hierarchieabbau und Dezentralisierung rechnen werden, als sie größere Handlungsspielräume (verbleibendes mittleres Management) und direktere Steuerungsmöglichkeiten (Top Management) erwarten.
- Loyalität gegenüber Zielen der Unternehmung und des Top Managements, verknüpft mit Karriereambitionen und Reputationsstreben (vgl. Jackall 1988; Picot 1989; Burawoy/Wright 1990).

Stabsmitglieder der Technostruktur und der unterstützenden Einheiten

Die Rolle von Stabsabteilungen der Technostruktur und der unterstützenden Einheiten (etwa Personalabteilung, Rechtsabteilung) besteht vor allem darin, "Wissen" über neue Organisationskonzepte in den Veränderungsprozeß einzuspeisen. Sie stehen - funktional und positional bedingt - vermutlich dem Top Management näher als den übrigen Gruppen im Management. Manager der unterstützenden Einheiten dürften aus professionellen Interessen an einer reibungslosen Umsetzung neuer Organisations- und Managementkonzepte interessiert sein, während die betriebspolitische Interessenlage der Technostruktur nur mit Blick auf den Einzelfall präzisierbar ist.

Lenkungskreise

Hierarchisch hochrangig angesiedelte Lenkungskreise führen wir in Modifikation der Konzeption von Mintzberg (1983b) als eigenständige Akteursgruppe in Veränderungs- und Enthierarchisierungsprozessen auf (vgl. auch Kanter 1983; Nadler 1987; Staehle 1991). Von Lenkungskreisen erwarten wir sowohl betriebspolitische als auch inhaltliche Steuerungsfunktionen. Vermittlung von Informationen, Suche nach und Zugang zu Unterstützern, Kontakte zu den Betroffenen der Veränderungen herstellen - dies dürften wesentliche Funktionen eines Lenkungskreises sein, um den politischen Kontext der Veränderung zu erkunden und Chancen und Risiken der Umsetzung abzuschätzen.

Sprecherausschuß für leitende Angestellte

Der Sprecherausschuß der leitenden Angestellten wird hier als eigenständiger Akteur in den Blick genommen. Er ist Bestandteil des rechtlich-institutionell verankerten Systems industrieller Beziehungen auf Betriebsebene, das vornehmlich eine Regelungsfunktion für Konflikte zwischen Management und Arbeitnehmern hat (vgl. Müller-Jentsch 1986, S. 13). Der Sprecherausschuß ist insofern als ein bemerkenswertes Novum der Betriebsverfassung zu werten, als er die interessendualistisch verfaßte Unternehmensordnung auf Betriebsebene um ein Segment erweitert und ehemals vertrauliche managementinterne Konflikte und Abstimmungsprozesse auf die formale Regelungsebene der Betriebsverfassung hebt: Der Sprecherausschuß vertritt Interessen von Personen mit Arbeitgeberfunktionen (gem. § 5, Abs. 3 u.4 BetrVG) gegenüber dem Arbeitgeber! Eine Kanalisierung und Institutionalisierung dieser Interessenkonflikte kann man mit dem Argument funktionierender Vertrauensbeziehungen als überflüssig werten (vgl. Albach 1990) oder für den Schutz persönlicher Interessen leitender Angestellter als notwendig erachten (vgl. Wiegräbe/Borgwardt 1990).

Nimmt man die Ergebnisse der ersten Sprecherausschußwahlen als Indiz für tatsächlich vorhandenen Vertretungsbedarf, kann vermutet werden, daß Sprecherausschüsse dies als legitimatorische Basis für eine aktive Rolle im betriebspolitischen Handlungsfeld deuten werden. Wir vermuten daher, daß der Sprecherausschuß bei geplanten Maßnahmen des Hierarchieabbaus und der Dezentralisierung die personalpolitischen Interessen der leitenden Angestellten gem. BetrVG gegenüber Top Management und Managern ohne "Leitenden"-Status zur Geltung zu bringen versucht. Da der Sprecherausschuß keine Mitbestimmungsrechte, sondern lediglich Informations-, Anhörungs- und Beratungsrechte hat (bei Personalauswahl, -beurteilung, -vergütung, Beendigung von Arbeitsverhältnissen z.B.), dürfte das Ausmaß der Akzeptanz des Sprecherausschusses und seiner Vertreter im informellen betriebspolitischen Regelungsgeflecht die Effektivität des Sprecherausschusses erheblich moderieren (vgl. analog die Befunde über Akzeptanz und Effektivität des Betriebsrats bei Kotthoff 1981).

Der Sprecherausschuß wäre gleichsam der einzige geborene Koalitionspartner mittlerer Manager in unserem Untersuchungsfeld. Ob er einer möglicherweise auf Gewinn-Verlust-Inszenierungen angelegten Strategie von Teilen seiner Klientel folgt, darf bezweifelt werden.

3.2 Zur Bedeutung kultureller Einbettung

Die "ideologische Einbindung" der Manager dürfte eines der wirksamsten Mittel sein, um Kräfte der Konkurrenz, des Eigennutzes und des Konfliktes zu begrenzen und Kollegialität, Kooperation und Konsens zu fördern (vgl. exemplarisch Mintzberg 1983b, S. 138 ff.; Hinings/Greenwood 1988; auch Conrad 1988; mit - kritischem - Blick auf Funktionen von Organisationskultur z.B. Deutschmann 1989; Schreyögg 1989; mit Blick auf Funktionen von Managementphilosophien Staehle/Sydow 1992). "Ideologie", verstanden als summarisches Konstrukt, repräsentiert ein System von Managementphilosophien und Visionen, Glaubenssätzen, Werten und Normen, das Akteure ihre Eigeninteressen zurückstecken läßt und sie auf ein

gemeinsames Ziel hin eint. Eine "ideologische" Einbindung wirkt als symbolischer, nicht-strukturaler Integrationsmechanismus, der gemeinsame kognitive und normative Vorstellungen über strukturell verankerte Interessendivergenzen legt und so die Kooperation erleichtert.
Das Handeln aller Akteursgruppen ist eingebettet in strukturell verankerte und vermittelte Normen, Werte und Interessenlagen. Darüber darf jedoch keinesfalls vergessen werden, daß auch den informell konstituierten und vermittelten Normen, Mythen, Leitbildern, Riten etc. ein wesentlicher Einfluß auf das betriebspolitische Handeln aller Akteure zuzuschreiben ist (vgl. Meyer/Rowan 1977). Internalisierte Kontrollstandards, tradierte Handlungs- und Verhaltensmuster sowie über die in Kultur und Tradition der Organisation verankerten Normen und Werte markieren den "Stil des Hauses" und stellen Orientierungsmuster bereit. Wir erwarten, daß informelle Beziehungsnetze und institutionalisierte Deutungs- und Regulierungsweisen unterhalb der formellen Regelungsebene fest verankerte und wichtige Instrumente zur Austragung von Konflikten und für die Beilegung von Interessengegensätzen in Organisationen sind.

4. Management als Stakeholder - Befunde aus sechs Intensivfallstudien

4.1 Methodische Anlage der Untersuchung

Die Studie ist Bestandteil des Schwerpunktprogramms "Strukturwandel industrieller Beziehungen" und wird seit 1990 von der Deutschen Forschungsgemeinschaft finanziert.

Methodisch wird mit Blick auf die explorative Anlage der Studie auf das in der (Betriebs-)Soziologie und auch in der Betriebswirtschaftslehre verbreitete Verfahren der "Betriebsfallstudien" zurückgegriffen. Für die Datenerhebung kamen Leitfadeninterviews, Dokumentenanalysen und teilnehmende Beobachtung zum Einsatz, die Datenauswertung stützt sich im wesentlichen auf Analyse und Interpretation der Interviewaussagen durch mehrere geschulte und mit dem Material vertraute Beobachter. Wir haben diese Verfahren anderen, stärker standardisierten Verfahren vorgezogen, weil sie besonders viel Raum lassen für die - im vorliegenden Untersuchungszusammenhang unabdingbare - Erfassung und Deutung der oft sehr unterschiedlichen Optiken und Intentionen der Akteure in Reorganisationsprozessen.

Im Rahmen einer Voruntersuchung wurden im ersten Halbjahr 1991 20 Interviews mit Managern aus 13 deutschen Unternehmungen durchgeführt. In der Hauptphase der Untersuchung zwischen Ende 1991 und Anfang 1993 wurden achtzig 2- bis 3-stündige Leitfadeninterviews mit Managern und Managerinnen aus sechs dieser 13 Unternehmungen durchgeführt. Um potentielle Interessenkonstellationen in Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungsprozessen ausreichend differenziert erfassen zu können, haben wir bei der Auswahl der Unternehmungen für die Intensivfallstudien auf Kriterien wie Unternehmungsgröße und die Existenz eines ausreichend spezialisierten und hierarchisch gegliederten Managements (wenigstens vier Managementebenen) geachtet. Eine statistisch signifikante Analyse des Einflusses von Kontextfaktoren auf die hier untersuchten Reorganisationsverläufe kann das Datenmaterial allerdings nicht liefern.

Für die Auswahl der Interviewpartner in den Intensivfallstudien war maßgeblich, daß Personen aus den unmittelbar betroffenen Abteilungen und Ebenen (mittleres Management), aus dem Top Management, aus den Lenkungskreisen, Sprecherausschüssen und Betriebsräten vertreten waren, um mit Hilfe eines cross-check - gleichsam einer "qualitativen Kreuzvalidierung" - ein vergleichsweise realistisches Bild der Reorganisationsdynamik zu zeichnen. Eine Übersicht einiger Kenndaten der Intensivfallstudien liefert die folgende Tabelle 1. Da alle Unternehmungen zu den bekanntesten ihrer Branche gehören, verzichten wir auf detaillierte Angaben, um Anonymität zu wahren.

Drei Besonderheiten der Fallauswahl sind zu erwähnen:

1. Es handelt sich nicht um Sanierungsfälle, in denen z. B. das Entlassungsrisiko für Manager wesentlich höher ist als in unseren Fällen.

Tab. 1: Kenndaten der Intensivfallstudien

2. Bis auf eine Ausnahme stützt sich unser Fallstudienmaterial auf Großunternehmungen.
3. Nach Aussagen der Personalverantwortlichen gilt für die Besetzung von Managementpositionen das Prinzip der "Förderung aus den eigenen Reihen", m.a.W., Formen "interner Arbeitsmärkte" (vgl. Sengenberger 1987) sind etabliert. Zumindest für Arbeitsverhältnisse von Managern gilt in unseren Fällen, daß die Personal- und Organisationspolitik traditionell auf langfristige Bindung und Nutzung von in der Regel sehr spezifischem Humankapital ausgelegt ist.

Für die Beurteilung des vorliegenden Materials sollen die methodischen Grenzen nicht vergessen werden. Die Grenzen von Fallstudien im allgemeinen, d.h. hinsichtlich statistischer Kriterien wie Signifikanz oder Repräsentativität sind hinlänglich bekannt. Auf einige besondere Anforderungen (und Grenzen) einer betriebspolitisch fokussierten Analyse

von Veränderungsprozessen sei jedoch hingewiesen (vgl. Ortmann et al. 1990, S. 593 ff.):

- um Absichtsbekundungen, wirksame Selbstdarstellungen und ex-post-Rationalisierungen der Akteure von tatsächlichen Handlungsmustern und Ergebnissen möglichst gut unterscheiden zu können, wurden unsere Erhebungen über mehrere Ebenen und zu mehreren Zeitpunkten durchgeführt;
- die interpretative Erschließung von Veränderungsprozessen beläßt den Forschern mehr Freiräume der Abwägung, Gewichtung und Beurteilung als klassische quantitative Verfahren; detaillierte Explikation des theoretischen Rahmens und des Fallstudienmaterials können dies kontrollierbar machen - im Rahmen eines Aufsatzes ist jedoch eine gewisse Zuspitzung, vor allem der Verzicht auf detaillierte Belegarbeit aus den Interviews, unvermeidbar;
- die Erfassung betriebspolitischer Prozesse, zumal auf höheren Managementebenen, sieht sich zeitweilig forschungspraktischen Schwierigkeiten gegenüber: manche Phänomene, die zum Verständnis der Prozesse wichtig sein können, scheuen das Tageslicht.

4.2 Ergebnisse der Untersuchung

Akteure und Konturen der Initiierungsphase: Vorstrukturierung "im kleinen Kreis"

Personalpolitische Vorstrukturierung: Bereits ein kurzer Blick in einschlägige Publikationen und Magazine der Wirtschaftspresse zeigt, daß Reorganisationsprozesse in ihrem Ablauf oftmals "personalisiert" werden: neue Manager z.B. bringen "ihre Gefolgsleute" ins Unternehmen und alte Loyalitätsstrukturen werden aufgebrochen, um das Unternehmen wieder für den Wettbewerb zu stärken. Auch in fünf unserer sechs Intensivfallstudien war dies augenfällig: in der Phase der Initiierung einer in Aussicht genommenen Reorganisation spielen nur wenige Personen eine wegweisende Rolle. Dies können gestandene Interne sein oder eine Gruppe von neuen Managern. Auch in unseren Fällen zeigt sich, daß der Austausch von "altgedienten", einflußreichen Führungskräften (unabhängig von deren Lebensalter) regelmäßig den Weg für Reorganisationsaktivitäten freigibt (vgl. auch Krystek 1987).

Werden Manager auf Vorstandsebene/Geschäftsführungsebene ausgetauscht, brechen aus Sicht der darunter angesiedelten Manager, je nach persönlicher Beziehung und Loyalität zu diesen Personen, wichtige persönliche Einflußkanäle und soziale Schutzräume weg, die bislang durch entsprechend mächtige Personen in der Hierarchie gesichert waren. Damit wird auch die Machtposition der alten Führungselite im anstehenden Reorganisationsprozeß geschwächt, die Möglichkeiten der Beibehaltung eingelebter Strukturen, Denkhaltungen und Austauschbeziehungen sinken. Der Austausch an der Spitze bleibt nicht folgenlos. Das neue Top Management besetzt regelmäßig auch einige Führungspositionen auf der zweiten oder dritten Ebene mit Personen seines Vertrauens. Dies hat auf das übrige Management in mehrfacher Hinsicht Signalwirkung: zum einen wird der - erwünschte - Beginn des Wandels in der Organisation auch personell symbolisiert; zum anderen werden damit Macht- und Einflußpotentiale abgesteckt, um den Wandel der Managementphilosophie, der damit verknüpften Managementkonzepte und Strukturen aus Sicht ihrer Protagonisten in der betriebspolitischen Arena zu verankern, durchzusetzen und abzusichern (ähnliche Befunde mit Blick auf Veränderungen im Fertigungsbereich liefern z.B. Brünnecke et al. 1992).

Normativ-kognitive und betriebspolitisch-informelle Vorstrukturierung: Neben Top-Managern erfüllen in allen sechs Fällen teils formalisierte, teils informelle Lenkungskreise aus sechs bis acht Personen Steuerungsfunktionen in Frühphasen des Veränderungsprozesses. Eine wesentliche Funktion besteht darin, ein Leitbild ("Vision") der organisatorischen Entwicklung zu zeichnen, das als konzeptioneller, kognitiver Referenzrahmen Ziele und auch Wege der erwünschten Entwicklung kommunizierbar und Verhalten besser koordinierbar macht. Nicht in allen

Fällen gelingt die Entwicklung und überzeugende Kommunikation eines solchen Leitbildes, das ja auch die notwendige Abkopplung von alten, routinisierten Denkgewohnheiten und Interpretationsschemen bewirken und Lernprozesse in Gang setzen soll (vgl. Hinings/Greenwood 1988; Schirmer 1992). Eine zweite Funktion des Lenkungskreises besteht darin, die Möglichkeiten, Grenzen und Maßnahmen einer erfolgreichen politischen Umsetzung administrativer Neuerungen zu erkunden. Mitglieder des Lenkungskreises knüpfen selektiv Kontakte zu Personen, die den Veränderungsprozeß unterstützen können und wollen. Neben der fachlichen Kompetenz und der wahrgenommenen Loyalität ist das Macht- und Einflußpotential der jeweiligen Unterstützer wichtiges Auswahlkriterium. Letzteres speist sich nicht nur aus der formalen Stellung in der Hierarchie, sondern auch aus Verfügung über/Zugang zu organisationsinternem Wissen und möglichst zentraler Stellung in informellen Netzen. Ob die Interessen potentieller Stakeholder der von Enthierarchisierung und Dezentralisierung betroffenen Ebenen und Bereiche ausreichend repräsentiert sind, spielt für die Zusammensetzung in unseren Fällen nur in einem Fall (Verkehrsdienstleistung) eine Rolle.

Befragte Lenkungskreismitglieder äußerten zudem, daß in ihrer Wahrnehmung neben der fachlich notwendigen Heterogenität der Gruppe eine relativ ähnliche "Denke" ihrer Mitglieder in Hinblick auf die Grundzüge des anstehenden Reorganisationsprozesses zu vermerken gewesen sei. Dies korrespondiert mit der Einschätzung außenstehender Manager, die Lenkungskreisen teilweise missionarische Überzeugung und ebensolchen Eifer in der Durchsetzung von Konzepten nachsagen. Gemeinsame Überzeugungen wirken als symbolischer Integrationsmechanismus, indem einzelne fachlich disparate, wenig oder gar nicht anschlußfähige Problemstellungen auf einen gemeinsamen, übergeordneten kognitiv-normativen Nenner bezogen werden können (vgl. Staehle/Sydow 1992 mit Bezug auf "Managementphilosophien"). Aussagen von Nicht-Lenkungskreismitgliedern liefern auch Anhaltspunkte dafür, daß Denkhaltungen von Top Management und Lenkungskreis meist nicht weit voneinander entfernt liegen. Über diesen kognitiv-normativen Loyalitätsfilter ist das Top Management mittelbar in der Lage, Einfluß auf Sachentscheidungen zu nehmen und weiß sich sicher, daß damit verbundene eigene Präferenzen - auch hinsichtlich politisch sensibler Probleme wie Macht- und Ressourcenverteilung - ausreichend berücksichtigt werden.

Akteure und Konturen der Umsetzungsphase: Von Abwehrkoalitionen zu individualisiertem Interessenausgleich

Verteilung von "Rationalisierungsgewinnern" und "Rationalisierungsverlierern" im Management: Zu den Stakeholdern der betriebspolitischen Arena gehört neben den Initiatoren des Wandels erwartungsgemäß vor allem das mittlere Management, dessen Interessenlage und Chancen auf Durchsetzung von Interessen allerdings nicht als homogen einzuschätzen ist. Für das Verständnis der betriebspolitischen Dynamik ist hierbei in Anlehnung an Kern/Schumann (1984) die Unterscheidung zwischen "Rationalisierungsgewinner" und "Rationalisierungsverlierer" im Management entscheidend.

In allen Fällen wird deutlich, daß nicht das gesamte mittlere Management (von der Ebene unter dem Vorstand/der Geschäftsführung bis zwei Ebenen über der Meisterebene/Gruppenleiterebene) zu den "Verlierern" von flacheren Hierarchien gerechnet werden muß, weder funktional (Funktionsverlust) noch personell (Positionsverlust und relative Verschlechterung der Austauschposition im Gefüge der Koalitionäre einer Unternehmung). Ganz im Gegenteil: der Funktionslogik folgend gehören Teile des mittleren Managements, die den operativen Ebenen nahestehen und bleiben dürfen, regelmäßig und geradezu zwingend zu den "Gewinnern" von Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungskonzepten. Die Bedeutung ihres Leistungsbeitrags für den Unternehmenserfolg wächst, Entscheidungs- und Kontrollspielräume werden vergrößert - allerdings erhöht sich auch

die Arbeitsbelastung durch größere Kontrollspannen, umfangreichere Verantwortung für Mensch und Kapital und ein insgesamt umfangreicheres Aufgabenbündel. Grundsätzlich wird dies aber als Chance zu Bewährung und künftigem Aufstieg in der Unternehmung wahrgenommen, die Unterstützung für Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungsvorhaben in unseren Fällen ist offenkundig.
Funktional gehören - erwartungsgemäß - in unseren Fällen jene Teile des mittleren Managements regelmäßig zu den "Rationalisierungsverlierern" aller Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungsbemühungen, die bislang überwiegend Mittler- und Kontrollfunktionen, angereichert mit strategischen Funktionen, zwischen Top Management und darunterliegenden Managementebenen ausübten. Sie werden - zunächst - zu Verlierern, wenn ihre Stellen gestrichen werden (Enthierarchisierung) oder Teile ihrer Aufgaben und Verfügungsgewalt über Ressourcen (Mitarbeiter, Investitionsbudgets) in marktnahe Einheiten verlagert werden (Dezentralisierung).
Von seiten des Top Managements, des Lenkungskreises und des Personalmanagements wird - bis auf einen Fall (Verkehrsdienstleistung) - spätestens zu Beginn des Umsetzungsprozesses verbindlich signalisiert, daß ein Ausgleich von Interessen zur Wahrung eines akzeptablen Austauschgleichgewichtes im Umsetzungsprozeß zur Verhandlungssache gemacht werden kann ("voice"-Option sensu Hirschman 1970). Nach eigenem Bekunden nutzen die Initiatoren des Wandels damit Gestaltungsspielräume in der Absicht, Reibungsverluste zu reduzieren und Unterstützung der Betroffenen des Wandels zu sichern. Indem auf der betriebspolitischen Ebene die Möglichkeit eines Interessenausgleichs signalisiert wird, sollen die Manager zur Identifikation mit und Umsetzung von Konzepten bewogen werden, die ihre Funktion im Ergebnis möglicherweise überflüssig macht. Auf dem Weg des betriebspolitischen Interessenausgleichs wird gleichsam eine "Entkopplung" von Funktionslogik und persönlicher Betroffenheit des Managements angestrebt, die eine Durchsetzung von Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungskonzepten erleichtern soll.
Abwehrbündnisse zur Vermeidung von Verlustsituationen: In allen Fällen steht die Mehrzahl der von Funktionsverlust/-wandel betroffenen Managern den neuen Managementkonzepten skeptisch gegenüber. Zum einen dominiert die Befürchtung, daß drohender Funktionsverlust sie auch persönlich zu "Verlierern" der Reorganisation macht. Zum anderen sind in den von uns untersuchten Fällen die meisten dieser Manager seit 20 Jahren und länger mit den bestehenden Organisationsstrukturen und -prozessen vertraut und haben damit ökonomischen wie persönlichen Erfolg erzielt, so daß der Abschied von alten Denkgewohnheiten, vertrauten Aufgaben und Prozeduren, Position und Einfluß, nicht zuletzt von der Verfügung über und der Teilhabe an den materiellen Ressourcen der Unternehmung, schwerfällt. Sachlich begründete Zweifel an der Zweckhaftigkeit neuer Managementkonzepte sind typische Reaktionen. Sie werden jedoch emotional getönt durch die Selbstwahrnehmung, in der Organisationsöffentlichkeit als "Verlierer" der Reorganisation zu gelten bzw. dazu gemacht zu werden. In Erwartung einer persönlichen Verlustsituation sind jenseits der Offerten des Top Managements in allen Fällen von den Betroffenen Abwehrreaktionen zur Erhaltung des Status-Quo zu verzeichnen (vgl. auch Bierhoff 1991, der auf die Gefahr emotional getönter eskalierender Konflikte hinweist).
Die Zugehörigkeit zu einem Funktionsbereich, zu einer Sparte oder einer bestimmten Managementebene bildet eine wesentliche, strukturell verankerte Grundlage der abteilungsbezogenen "Hausmacht" der mittleren Manager, um ihre Interessen in Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungsprozessen durchzusetzen (vgl. Hinings et al. 1974). Doch die abteilungsgebundene "Hausmacht" kann nicht in gleichem Maße wie im Alltagsgeschäft zur Durchsetzung von Zielen mobilisiert werden. Typischerweise sind Manager einer organisatorischen Einheit, die

traditionell durch relativ homogene Interessenlagen im betriebspolitischen Geflecht verbunden waren, nun in ganz unterschiedlicher Weise von Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungsbestrebungen betroffen. Ein Beispiel zur Veranschaulichung: Bereichsleiter eines Konzerns, früher für mehrere Geschäftseinheiten und/oder Geschäftsregionen ergebnisverantwortlich, müssen den größten Teil operativer Verantwortung (Verantwortung für Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik, für Produktion und Personal) an neu ernannte Leiter kleinerer, aber selbständig operierender Geschäftseinheiten abgeben. Erstere nehmen sich als Verlierer, letztere als Gewinner wahr. Dies hat zur Folge, daß die auf Einheitlichkeit von Interessenlagen gegründete "Hausmacht" durch Interessendifferenzierung untergraben wird. In diesem Prozeß lösen sich dann auch sehr häufig alte, abteilungsverankerte Interessenkoalitionen auf. Wir erkennen in allen Fällen eine starke Tendenz zur Individualisierung von Interessenlagen im mittleren Management, die vormals im betrieblichen Alltag relativ homogen und scheinbar unverbrüchlich schienen.

Dies erkennen die betroffenen mittleren Manager und schauen sich auf gleicher hierarchischer Ebene, über funktions- und spartenbezogene Grenzen hinweg, nach Bündnispartnern um. Besonders in drei Fällen (Verkehrsdienstleistung, Kommunikationstechnik, Pharma) wurden Aktivitäten dieser Art berichtet. In keinem der untersuchten Fälle war diese Koalition allein erfolgreich in der Umsetzung ihrer Ziele, die immer darauf hinausliefen, den Status Quo zu bewahren. Diese ebenenbezogenen Koalitionen vermögen nicht die Umsetzung des Gesamtkonzeptes zu verhindern. Auch das Scheitern der Reorganisationen im Verkehrsdienstleitungs- und Pharmafall kann auf diese Aktivitäten allein nicht zurückgeführt werden.

Parallel zu dem Versuch, Abwehrkoalitionen im betriebspolitischen Handlungsfeld zu etablieren, kann individuelles Abwehrverhalten von mittleren Managern in allen Fällen - mehrheitlich - verzeichnet werden. Mit Blick auf die einschlägige Literatur können die Strategien geradezu als klassisch bezeichnet werden, sie müssen hier nicht ausgebreitet werden: Informationen, hochspezifisches Erfahrungswissen (tacit knowledge) und andere Ressourcen, wie Sachmittel oder Personalkapazität zur Implementierung neuer Konzeptionen, werden - sofern möglich - zurückgehalten. Die Effizienz der Maßnahmen wird bezweifelt, Operationalisierungs- und Evaluationsprobleme, mit denen jede Innovation der Führungsorganisation zu kämpfen hat, werden als Beleg für die Vorteilhaftigkeit des Status Quo gewertet. Die Einhaltung, Beibehaltung eingespielter, routinisierter Normen und Standards der Organisation - mit Verweis auf deren Effizienz und praktische Bewährung - ist das Ziel. Die alten, teils formalisierten und langjährig eingeübten Regeln der etablierten Ordnung werden gegen die Neuerungen argumentativ und in manifestem Verhalten in Stellung gebracht.

Individualisierter Interessenausgleich: Meist parallel zu den beschriebenen Abwehrreaktionen suchen die Initiatoren des Wandels den Kontakt zu den Betroffenen, um einen Interessenausgleich zu arrangieren. Wie "hart" die sachlichen und wertbezogenen, interessenrelevanten constraints neuer Organisationskonzepte für die Stakeholder im mittleren Management in der Umsetzungsphase tatsächlich sind, hängt dann im wesentlichen von den individuell mobilisierbaren Machtressourcen der Stakeholder ab. Fallweise unterschiedlich öffnen sich Gestaltungsspielräume für personelle, mitunter personengebundene organisatorische Einzellösungen, die in betriebspolitischen Konstellationen zwischen Top Management, betroffenen mittleren Managern, Personalmanagement und Lenkungskreismitgliedern verhandelt werden. Zu den wichtigsten, teils wechselseitig substituierbaren Machtressourcen für die mittleren Manager zählen in diesen Prozessen:

- die Aktivierbarkeit wechselseitiger Unterstützungs- und Verpflichtungsstrukturen zwischen den Akteuren der betriebspolitischen Arena, insbesondere der potentielle Rückhalt in den obersten Rängen der Hierarchie,
- Organisationswissen, Expertenwissen,
- in Ausnahmefällen (!): Verfügung über alternative Beschäftigungsmöglichkeiten ("exit" sensu Hirschman 1970).

Entlassungen werden, auch bei Hierarchieabbau, grundsätzlich vermieden. Allerdings war Personaleinsparung im Managementbereich nur in einem Fall (Automobil) ein Ziel der Reorganisation (mittelfristiger Abbau von etwa 100 Personen). Auch in diesem Fall sind Entlassungen die Ausnahme geblieben (nach Angaben des Personalverantwortlichen "ein halbes Dutzend"). Die Tatsache, daß eine bislang auf Integration und Kontinuität angelegte Personalpolitik für Führungskräfte auch in Reorganisationsphasen und unter hohem ökonomischen Bewährungsdruck nicht ohne weiteres aufgegeben wird, kann auch als Akt symbolischen Managements interpretiert werden: das Top Management demonstriert Kooperationsbereitschaft und erwartet die Loyalität der Führungskräfte. Gleichzeitig, so die Argumentation von Personalverantwortlichen, werden lähmende Verteilungskonflikte vermieden.

Einbindung (bei relativ großem Drohpotential der Betroffenen) oder Marginalisierung (bei relativ geringem Drohpotential der Betroffenen) stellen dann die gebräuchlichsten Optionen im Umgang mit den von Funktionsverlust betroffenen mittleren Managern in unseren Fällen dar (vgl. auch Savage et al. 1991). Die Ergebnisse der Aushandlungsprozesse unterscheiden sich nach Typ der Reorganisation. In Enthierarchisierungsprozessen wurden die von Funktionsverlust bedrohten mittleren Manager

- z.T. bis zum altersbedingten Ausscheiden mit Repräsentationsaufgaben betraut (Marginalisierung),
- z.T. in neu geschaffene oder vakante Positionen versetzt, um Erfahrungswissen zu nutzen und/oder den Wissenstransfer zwischen den betroffenen älteren Führungskräften und der nachwachsenden Managergeneration sicherzustellen, und/oder den Abfluß spezifischen Wissens und spezifischer Handlungskompetenz zu verhindern (Einbindung).

Beibehaltung von Titularien und Dienstwagenregelungen erleichtern den Betroffenen, diese Offerten anzunehmen; auch der Erhalt der betrieblichen Altersversorgung spielt eine unterstützende Rolle.

Dezentralisierungsprozesse rühren zwar nicht unmittelbar an der Existenz von Managementpositionen, wohl aber an deren interner Bedeutung, was Disposition über personelle und materielle Ressourcen, Zentralität und Ersetzbarkeit im Arbeitsprozeß und nicht zuletzt die Prestigeträchtigkeit angeht. Für die regelmäßig von partiellem Funktionsverlust betroffenen mittleren Manager bleiben in unseren Fällen allerdings Spielräume, um eine individuelle Schlechterstellung zu verhindern. Dies setzt eine Redefinition des Aufgabenbündels und häufig auch des eigenen Selbstverständnisses als Manager voraus. Von den Protagonisten des Wandels akzeptierte Aufgabenredefinitionen sind vor allem die stärkere Gewichtung strategischer Funktionen im "klassischen" mittleren Management und die stärkere Gewichtung von Personalführungsaufgaben und abteilungsübergreifender Koordinationsfunktionen. Auch hier überrascht den Beobachter, welch große Bedeutung die Beibehaltung von Titularien und anderen positionalen Differenzierungsmerkmalen - z.T. mit geldwertem Vorteil - für die Einwilligung in organisatorische Veränderungen hat. Für ältere Manager - jenseits von 50 Jahren - dominiert nach eigenem Bekunden jedoch der Anpassungsdruck, da sie ihre Chancen auf dem (externen) Arbeitsmarkt - zumal in Krisenzeiten - als minimal einschätzen.

Die marginalisierte Rolle des Sprecherausschusses

Den Untersuchungsannahmen widersprechend, tritt aus Sicht betroffener leitender Angestellter der Sprecherausschuß in keiner der

Reorganisationsphasen als eine relevante Institution zur Durchsetzung der Interessen von leitenden Angestellten in Erscheinung.
Bis auf eine Ausnahme (Pharma) war in allen Unternehmungen ein Sprecherausschuß gewählt worden. Dem Sprecherausschuß für leitende Angestellte wird von den befragten Managern fast übereinstimmend keine homogenisierende, interessenbezogene Bindungswirkung zugeschrieben, die die Handlungsfähigkeit von leitenden Angestellten als kohärente Interessengruppe im betriebspolitischen Handlungsfeld erhöhen würde. Die Aussagen der von uns befragten leitenden Angestellten (insgesamt 47) als auch der Betriebsräte in den Unternehmungen lassen sich im Kern so interpretieren, daß die gesetzliche Sanktionierung des Sprecherausschusses für leitende Angestellte bislang nicht zur Institutionalisierung einer Machtposition gegenüber dem Vorstand (oder zur Schwächung des Betriebsrates im betriebspolitischen Handlungsfeld) geführt hat. Jedenfalls nicht in den von uns untersuchten Unternehmungen. Dies ist umso augenfälliger, als in unseren Fällen vor allem leitende Angestellte zu den "Verlierern" von Hierarchieabbau und Dezentralisierung zählen und in besonderem Umfange in die Aushandlung von Interessen - ihrer persönlichen Interessen - mit Vorständen, Personalmanagement und Lenkungsausschüssen einbezogen waren. Der Einwand ist sicherlich berechtigt, daß es sich hier um keine repräsentative Untersuchung handelt, die zum Ausdruck kommende Geringschätzung könnte insofern Folge einer verzerrten Stichprobe sein. Allerdings fällt eine interpersonelle, situationsinvariante Konsistenz von Einschätzungen auf, die sich im Vergleich mit anderen Befragungen leitender Angestellter noch vor der gesetzlichen Verankerung des Sprecherausschusses zeigt. Seinerzeit wurden Zweifel an der Nützlichkeit dieses Instruments geäußert - insbesondere je höher die Befragten "Leitenden" in der Hierarchie standen. Besonders wurden Befürchtungen laut, " ... man werde sich letztlich nur unproduktive und schädliche Konflikte sowohl mit der betrieblichen Interessenvertretung nach dem BetrVG als auch mit Vorstand bzw. Geschäftsführung des Unternehmens einhandeln" (Tiemann/Martens 1986, S. 49).
Die primäre Aufgabe des Sprecherausschusses besteht nach Aussagen der befragten leitenden Angestellten in der alltäglichen Vertretung generalisierbarer Interessen (gleichsam ein Minimalkonsens): z.B. Regelungen bezüglich der Altersversorgung, Dienstwagenregelungen, Zuteilung anderer Privilegien u.ä. Nur in einem Fall wurde berichtet, daß der Sprecherausschuß auch bei der Regulierung von Gehaltsstrukturen mitgewirkt hat. Die Durchsetzung darüber hinaus reichender individueller Interessen und die Bereinigung von Konflikten (z.B. mit Vorgesetzten) verstehen die leitenden Angestellten als persönliche Aufgabe und Herausforderung, die nicht an ein repräsentatives Vertretungsorgan delegierbar sei. Zudem wird der Sprecherausschuß weder von den befragten leitenden Angestellten noch vom Top Management als einflußreicher, frühzeitig auch auf informeller Regelungsebene einzubeziehender Ansprechpartner für die Diskussion strategischer, organisationsstruktureller oder personalpolitischer Entwicklungen wahrgenommen. Wie gesetzlich vorgeschrieben, wird der Sprecherausschuß regelmäßig von der Geschäftsleitung bzw. dem Vorstand informiert, und gibt selbst regelmäßig Informationen über Themen weiter, die für leitende Angestellte von Belang sein könnten. Die befragten leitenden Angestellten waren sich tendenziell darin einig, daß diese Informationen für die Durchsetzung von Interessen in den Reorganisationsprozessen nur geringe Bedeutung hatten und/oder diese Informationen bereits aus "anderen Quellen" bekannt gewesen seien.
Vergleichende Analyse "erfolgskritischer" Aktivitäten in den Veränderungsprozessen
Ein Vergleich von sechs Betriebsfallstudien liefert keine statistisch gesicherten Zusammenhänge zwischen betriebspolitischen Aktivitäten und

Reorganisationserfolg. Dennoch lassen sich mit aller gebotenen Vorsicht empirisch gestützte Vermutungen über "erfolgskritische" Aktivitäten anstellen. Als Erfolgskriterien werden hier die von Initiatoren selbst gesetzten Ziele herangezogen: erfolgte Reduzierung in der Zahl hierarchischer Ebenen, erfolgte Verlagerung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an untere Ebenen, erfolgte Einrichtung von kleinen, marktnahen Einheiten. Ergänzend führen wir das Kriterium "Dauer des Prozesses" als Indikator für die Effizienz des Prozesses ein.
Wir folgen im weiteren einer konfigurationstheoretischen Sicht der Beschreibung und Erklärung funktionsfähiger Organisationen (vgl. stellvertretend für viele Mintzberg 1983a, b; Williamson 1991). Williamson (1991, S. 16 ff.) - der sich auf Herbert Simon beruft - spitzt diese Sicht beispielsweise mit dem Argument zu, daß sich funktionsfähige von weniger funktionsfähigen Formen der Organisation "...eher dem Grunde nach als dem Grade nach unterscheiden" (S. 17). Bei einer vergleichenden Analyse besteht die Aufgabe demnach darin, (erfolgs)relevante Kategorien in ihrer Konfiguration zu identifizieren, weniger in einer marginalisierenden Betrachtung einzelner Variablen(beziehungen). Aus dem Vergleich gescheiterter mit erfolgreichen Reorganisationsprozessen nehmen wir an, daß aus einer betriebspolitischen Sicht des Veränderungsprozesses die Konfiguration der im folgenden zusammengefaßten Aktivitäten "erfolgskritische" Wirkungen entfaltet hat:
Sicherung hierarchischer Unterstützung: Der Einsatz formaler Macht zur Sicherung des Reorganisationsverlaufes scheint besonders dann indiziert, wenn wichtige Stakeholder (mittleres Management, Mitglieder des Top Managements, auch Eigentümer) sehr widersprüchliche Vorstellungen über den Veränderungsprozeß haben (vgl. ähnliche Befunde bei Frost/Egri 1991). Der Spielraum für (mikro)politische Manöver wird so eingeengt, ein verbindlicher Rahmen für die Abstimmung von Interessen vorgegeben.
Suche nach lateraler Unterstützung in der Organisation: Gleichzeitig ist die frühzeitige Suche nach lateraler Unterstützung im Führungskräftebereich in den erfolgreichen Fällen zu beobachten und aufgrund der hohen Fragilität und Interdependenz unternehmungsumfassender Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungskonzepte indiziert. Auch ein schwaches oder in sich zerstrittenes Top Management, das nicht entschieden für die Reorganisation eintritt, öffnet viel Raum für mikropolitische Manöver, die Richtung und Schubkraft des Prozesses versanden lassen können (trifft besonders für den Verkehrsdienstleistungsfall und den Pharmafall zu).
Kommunikation eines Leitbildes als kognitiv-normativer Referenzrahmen des Veränderungsprozesses: Der notwendige Abschied von alten Denkgewohnheiten und die Herausbildung und Stabilisierung positiver, konsistenter Erwartungen (einer kognitiven Infrastruktur, vgl. Schirmer 1992) über die künftige - in Teilen ungewisse - Entwicklung der Organisation sind zwei Herausforderungen des Veränderungsprozesses, denen sich die Akteure gegenübersehen. Unsere Fälle liefern zahlreiche und sehr starke Anhaltspunkte dafür, daß die Entwicklung und Kommunikation eines neuen Leitbildes eine wichtige Aktivität zur Bewältigung dieser Herausforderungen ist.
Nutzung der Mittel symbolischen Managements: Die Personalpolitik hat in einem betriebspolitischen Kontext auch eine symbolische Funktion. Der Austausch von Führungskräften in der Anfangsphase einer Reorganisation z.B. hat Signalcharakter. Hier findet gleichsam "Lernen am Modell" (Bandura 1986) statt. Der Wandel "braucht" geradezu Symbolfiguren, Repräsentanten, die für die neuen organisatorischen Praktiken und das dahinterstehende Denken verbindlich einstehen, es gleichsam in Person(en) sichtbar werden lassen (vgl. Pfeffer 1981b). Die Symbolfiguren des Wandels erfüllen auch in Hinblick auf die Abstimmung von Interessen der Akteure eine wichtige Funktion: sie besitzen die nötige Legitimation und Macht, drohende Fehlentwicklungen zu sanktionieren und fallweise den

Spielraum für die Aushandlung von Interessen und neuen Austauschbeziehungen zwischen Akteuren zu begrenzen.
Suche nach Interessenausgleich: Bis auf einen Fall (Verkehrsdienstleistung) sucht das Top Management den Ausgleich von Interessen mit mittleren Managern, die von Funktionsverlust/-wandel betroffen sind. Darin ist das Bemühen zu erkennen, Reibungsverluste (durch eskalierende Konflikte z.B.) und Einbußen an Kreativität und Engagement (durch Rückzugsreaktionen) von Beginn an zu vermeiden. Mit diesen negativen Effekten muß gerechnet werden, wenn die betroffenen mittleren Manager die Veränderungssituation als persönlich bedrohlichen Verlust wahrnehmen und für sie ein Interessenausgleich unmöglich erscheint.
Tab. 2: Vergleich "erfolgskritischer" Aktivitäten in den Reorganisationsprozessen

Tabelle 2 liefert eine Übersicht über die relative Verteilung "erfolgskritischer" Aktivitäten in den sechs Veränderungsfällen. Sie enthält eine dreistufige Rangskalierung, geht also über eine dichotome Nominalklassifikation "dem Grunde nach" hinaus. Die mittlere Rangstufe zeigt an, daß dieses Merkmal zwar den Prozeßverlauf charakterisiert, aber im Quervergleich als kein besonders hervorstechendes Merkmal einzuordnen ist. Es wird ersichtlich, daß zwei der Reorganisationsprozesse gescheitert sind, bei denen die hier als "erfolgskritisch" klassifizierten Aktivitäten nicht oder nur teilweise den jeweiligen Veränderungsprozeß charakterisieren.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Aus Sicht eines politischen Bezugsrahmens werden Interesseninterdependenzen, -konflikte und deren Regulierung zwischen zweckorientiert handelnden Akteuren, die selbst wiederum eingebettet sind in kollektive Handlungsstrukturen, zum Angelpunkt organisatorischer Analysen. In diesem Interessen- und Verhandlungsgeflecht entstehen neue formale und informale Regeln arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung. Macht wird als dominanter Mechanismus der Regulierung von Interessenkonflikten gesehen.
Vor diesem konzeptionellen Hintergrund sind zusammenfassend folgende Ergebnisse unseres Projekts hervorzuheben:

- Es wird in allen Fällen von den beteiligten Akteuren ein Gestaltungsspielraum wahrgenommen und im Sinne eigener Präferenzen "strategisch" - betriebspolitisch - zu nutzen versucht.
- Der zentrale Interessenkonflikt ist in unseren Fällen erwartungsgemäß zwischen Rationalisierungsverlierern im mittleren Management und Promotoren des Wandels aus Top Management, Lenkungsausschüssen und Stabsabteilungen zu verzeichnen.
- Interventionen zur Sicherung oder Durchsetzung der Interessen der jeweiligen Akteursgruppen wurden in allen Fällen registriert.
- Der Anwendung von formeller und informeller Macht kommt eine bedeutende Rolle bei der Handhabung von Interessenkonflikten zu (vgl. bereits Befunde bei Gabele 1981; exemplarisch auch Frost/Egri 1991; Ibarra 1993). Dies wird an verschiedenen Stellen der jeweiligen Reorganisationsverläufe deutlich:

Die Anwendung formal legitimierter Macht durch das Top Management kennzeichnet den Beginn von Reorganisationsprozessen (Austausch von Führungskräften). Die Präsenz formaler Machtpotentiale (Rückendeckung von Lenkungsausschuß und Stabsabteilung durch das Top Management) signalisiert den übrigen Akteuren glaubhaft den Willen von Machtpromotoren, mikropolitische Manöver zu begrenzen. Die relativ begrenzt mobilisierbaren Machtpotentiale der von Funktionsverlust bedrohten mittleren Manager tragen dazu bei, daß die angestrebte Durchsetzung des aufgabenlogischen "Status-Quo" in vier von sechs Fällen mißlingt.

- Neben formaler Macht kommt der Begrenzung von Interessenkonflikten durch gezielte "kognitiv-normative (ideologische) Einbindung" große Bedeutung zu.

Gleichzeitig ist festzustellen:

- Das Top Management ist in allen Fällen um einen Interessenausgleich zwischen Promotoren des Wandels und betroffenen mittleren Managern bemüht, um die Inszenierung von Gewinn-Verlust-Konflikten mit unvermeidlichen Reibungsverlusten zu begrenzen. Augenfällig ist dies besonders, wenn Entlassungen älterer mittlerer Manager vermieden werden, auch wenn deren Drohpotential gering ist und die Personalkosten der Weiterbeschäftigung mindestens genauso hoch veranschlagt werden wie die Kosten einer Abfindung.
- Auffällig und den Untersuchungsannahmen zuwiderlaufend sind die vielen Hinweise auf die marginale Rolle des Sprecherausschusses für leitende Angestellte im Veränderungsprozeß. Damit ist zunächst zu vermerken, daß für die Regulierung managementinterner Konflikt- und Abstimmungsprozesse unseren Befunden zufolge diese Regelungsebene der Betriebsverfassung (noch?) nicht entscheidend ist.

Die Ergebnisse bestätigen, daß eine betriebspolitische Sicht managementinterner Auseinandersetzungen um Hierarchieabbau und Dezentralisierung - und wohl auch allgemeiner: um neue Managementkonzepte - den Konkurrenz- und Konfliktcharakter im Bemühen um organisatorische Lösungen ebenso zu berücksichtigen hat wie die Tendenz der Akteure zur Kooperation - und die Mechanismen, die kooperationsunterstützend wirken können (vgl. stellvertretend für viele Morgan 1986; Burawoy/Wright 1990; auch Kieser 1991; Wunderer 1991). Dazu zählt die Anwendung von Macht ebenso wie beispielsweise eine kognitiv-normative Einbindung von Managern und eine an Interessenausgleich orientierte Strategie des Top Managements.

Die vergleichende Analyse erfolgskritischer Aktivitäten aus den sechs Intensivfallstudien legt - bei aller gebotenen Zurückhaltung - nahe, daß wohl erst ein spezifisches Zusammenwirken (Konfiguration) verschiedener "Einflußsysteme" die erwünschten Wirkungen erzielt (so Mintzberg 1983a, b; Williamson 1991). Organisationen sind beides: Durch Machtbeziehungen strukturierte Arenen interessengeleiteter Konflikte, Aushandlungsprozesse und Interventionen - und durch Kooperation, Konsens und gemeinsame Zielvorstellungen aufeinander bezogene zweckorientierte Handlungssysteme (so auch Morgan 1986).

In einer zusammenfassenden Würdigung des Fallstudienmaterials kommen wir zu dem Schluß, daß entscheidende Erfolgsdeterminanten einer Umsetzung von Hierarchieabbau und Dezentralisierung im betriebspolitischen Gefüge des Managements selbst zu suchen sind. Neue Managementkonzepte setzen sich keineswegs "automatisch", etwa aufgrund der ihnen zuschreibbaren ökonomischen Vorteile um. Der Umsetzungsprozeß bewegt sich im nicht aufhebbaren Spannungsfeld von Konkurrenz, Interessenkonflikten und Mobilisierung von Macht einerseits, und Kooperationsbereitschaft, Interessenausgleich und Vertrauensbeziehungen im Management andererseits.

Vor allem der informellen, auf Vertrauensbeziehungen beruhenden Regelungsebene im Management, unterhalb der formalen, betriebsverfassungsrechtlich etablierten Institutionen, aber auch unterhalb der organisationsöffentlich wahrnehmbaren politischen Koalitionen, müßte u. E. im Rahmen betriebspolitischer Analysen mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden, als dies bisher geschehen ist (vgl. z.B. Albach 1980, 1990; Bierhoff 1987). Es ist z.B. denkbar, daß sich im vorliegenden Fallstudienmaterial mit einem modifizierten und daraufhin stärker zugespitztem theoretischen Blick systematisch Anhaltspunkte für Regeln des Interessenausgleichs im Management finden lassen, wie sie für langfristig angelegte Reziprozitätsbeziehungen gelten könnten (vgl. die Rekonstruktion solcher Regeln am Beispiel der freiwilligen Schwerbehindertenbeschäftigung bei Sadowski/Frick 1989). Eine solche Analyse wäre durchaus anschlußfähig an betriebspolitische Analysen, wie

sie hier vorgenommen wurden. Zu prüfen wäre aber auch, welche Rolle "nicht-politische" und dem ökonomischen Kalkül "äußerliche" Faktoren wie gemeinsame Herkunft, ethnische Zugehörigkeit (im multikulturellen Management), gemeinsame Sozialisationserfahrungen in (Hoch-)Schule, Unternehmung und in professionellen Vereinigungen spielen und ob sie die Stabilität der Interaktionsbeziehungen - auch jenseits eines ökonomischen oder politischen Kalküls - zwischen den Akteuren fördern (vgl. Kanter 1977).

Literatur

Aichholzer, G./Flecker, J./Schienstock, G. (1989): Ungewißheit und Politik in betrieblichen Rationalisierungsprozessen. In: Aichholzer, G./Schienstock, G. (Hrsg.): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel. Berlin, S. 43-69.
Albach, H. (1980): Vertrauen in der ökonomischen Theorie. In: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 136. Jg., S. 2-11.
Albach, H. (1990): Der dispositive Faktor in Theorie und Praxis. In: ZfB, 60. Jg., S. 533-548.
Albach, H./de Pay, D./Rojas, R. (1991): Quellen, Zeiten und Kosten von Innovationen. In: ZfB, 61. Jg., S. 309-324.
Bandura, A. (1986): Social foundations of thought and action. Prentice Hall.
Barnard, C.J. (1938): The functions of the executive. Cambridge, MA. Wiederabdruck 1968.
Berthel, J. (1992): Personalmanagement. 3. Aufl., Stuttgart.
Bierhoff, H.W. (1987): Vertrauen in Führungs- und Kooperationsbeziehungen. In: Kieser, A./ Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart, Sp. 2028-2038.
Bierhoff, H.W. (1991): Soziale Motivation kooperativen Verhaltens. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Kooperation. Stuttgart, S. 21-38.
Blake, R. R./Shepard, H. A./Mouton, J. S. (1964): Managing intergroup conflict in industry. Houston.
Brünnecke, K./Deutschmann C./Faust M. (1992): Betriebspolitische Aspekte des Bürokratieabbaus in Industrieunternehmen. In: Staehle W.H./Conrad P. (Hrsg.), Managementforschung 2, Berlin, New York.
Bühner, R. (1990): Economies of Speed: Beschleunigung der Abläufe im Unternehmen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit. In: Bleicher, K./Gomez, P. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation. Bern, S. 29-43.
Bühner, R. (1991): Organisation. 5. Aufl., München, Wien.
Burawoy, M. /Wright, E.O. (1990): Coercion and consent in contested exchange. In: Politics and Society. 2. Jg., S. 251-266.
Commons, J. R. (1950/1970): The economics of collective action. Madison.
Conrad, P. (1988): Involvement-Forschung. Berlin, New York.
Crozier, M./Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Königstein, Ts.
Cyert, R.M./March, J.G. (1963): A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs.
Deutschmann, Ch. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller "Imperialismus" des Managements. In: Soziale Welt, 40. Jg., S. 373-396.
Drumm, H. J. (1992): Personalwirtschaftslehre. Berlin usw.
Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A stakeholder approach, Boston usw.
Frost, P. J./Egri, C. P. (1991): The political process of innovation. In: Research in Organizational Behavior, 13. Jg., S. 229-295.
Gabele, E. (1981): Die Einführung von Geschäftsbereichsorganisationen. Tübingen.
Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt/New York.
Gomez, P. (1990): Autonomie durch Organisation - die Gestaltung unternehmerischer Freiräume. In: Bleicher, K./Gomez, P. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation. Bern, S. 99-113.

Guth, W. D./MacMillan, I. C. (1986): Strategy implementation versus middle management self-interest. In: Strategic Managememt Journal, 7. Jg. (1986), S. 313-327.
Handy, Ch. (1992): Balancing corporate power: A new federalist paper. In: HBR, 1992, S. 59-72.
Hax, K. (1976): Unternehmenstheorien in der Betriebswirtschaftslehre. In: ZfbF, 28. Jg., S. 638-651.
Heydebrand, W.V. (1989): New Organizational Forms. In: Work and Occupations, 16. Jg., S. 323-357.
Hinings, C. R./Greenwood, R. (1988): The dynamics of strategic change. Oxford.
Hinings, C.R./Hickson, D.J./Pennings, J.M./Schneck, R.E. (1974): Structural conditions of intraorganizational power. In: ASQ, 19. Jg., S. 22-44.
Hirschman, A. O. (1970): Exit, voice and loyality. Cambridge, Mass.
Ibarra, H. (1993): Network Centrality, power and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. In: AMJ, 36. Jg., S. 471-501.
Jackall, R. (1988): Moral mazes. New York/Oxford.
Kanter, R.M. (1979): How the top is different. In: Staw, B.M. (Hrsg.): Psychological foundations of organizational behavior. 2.Aufl., Glenview usw., S. 207-214.
Kanter, R. M. (1983): The change masters. New York.
Kanter, R. M./Stein, B. A./Jick, T. D. (1992): The challenge of organizational change. New York.
Kern, H./Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? München.
Kieser, A. (1983): Konflikte zwischen organisatorischen Einheiten. In: WiSt, 12. Jg., S. 443-448.
Kieser, A. (1990): Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und Innovation. In: Bleicher, K./Gomez, P. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation. Bern, S. 157-178.
Kieser, A. (1991): Innovation und Kooperation. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Kooperation. Stuttgart, S. 159-174.
Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Frankfurt/M.
Krystek, U. (1987): Unternehmungskrisen. Stuttgart.
Lullies, V./Bollinger, H./Weltz, F. (1990): Konfliktfeld Informationstechnik - Innovation als Managementproblem. Frankfurt/New York.
Mag, W. (1976): Entwicklungsstufen zu einer personalen Theorie der Unternehmung. In: ZfB, 28. Jg., S. 638-651.
March, J. G./Simon, H. A. (1958): Organizations. New York usw.
Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as a myth and ceremony. In: AJS, 83. Jg., S. 340-363.
Mintzberg, H. (1983a): Structure in fives - Designing effective organizations. Englewood Cliffs.
Mintzberg, H. (1983b): Power in and around organizations. Englewood Cliffs.
Mintzberg, H. (1991): Mintzberg über Management. Wiesbaden.
Morgan, G. (1986): Images of organization. Beverly Hills usw.
Müller-Jentsch, W. (1986): Soziologie der industriellen Beziehungen. Frankfurt am Main, New York.
Nadler, D. A. (1987): The effective management of organizational change. In: Lorsch, J. W. (Hrsg.): Handbook of organizational behavior. Englewood Cliffs, S. 358-369.
Narayanan, V. K./Fahey, L. (1982): The micro-politics of strategy formulation. In: AMR, 7. Jg., S. 25-34.
Niedenhoff, H.-U. (1990): Die Ergebnisse der Sprecherausschußwahlen 1990. In: Personalführung, 23. Jg., S. 842-845.

Ordelheide, D./Rudolph, B./Büsselmann, E. (1991): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie. Stuttgart.
Ortmann, G./Windeler, A./Becker, A./Schulz, H.-J. (1990): Computer und Macht in Organisationen. Opladen.
Peters, T. (1992): Jenseits der Hierarchien. Düsseldorf.
Pfeffer, J. (1981a): Power in organizations. Marshfield.
Pfeffer, J. (1981b): Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In: Cummings, L. L./Staw, B. M.: Research in Organizational Behavior, 3. Jg., S. 1-52.
Picot, A. (1989): Zur Bedeutung allgemeiner Theorieansätze für die betriebswirtschaftliche Information und Kommunikation: Der Beitrag der Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie. In: Kirsch, W./Picot, A. (Hrsg.): Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung. Wiesbaden, S. 363-379
Remer, A. (1992): Macht, organisatorische Aspekte der -. In: Frese, E. (Hrsg.): HWO, 3. A., Stuttgart, Sp. 1271-1286.
Rommel, G./Brück, F./Diederichs, R./Kempis, R.-D./Kluge, J. (1993): Einfach überlegen. Stuttgart.
Sadowski, D. (1991): Der Wettbewerb von Theorie und Praxis der Personalwirtschaft. In: Kistner, K.-P./Schmidt, R. (Hrsg.): Unternehmensdynamik - Horst Albach zum 60. Geburtstag. Wiesbaden, S. 301-314.
Sadowski, D./Frick, B. (1989): Unternehmerische Personalpolitik in organisationsökonomischer Perspektive: Das Beispiel der Schwerbehindertenbeschäftigung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 22. Jg., S. 408-418.
Savage, G. T./Nix, T. W./Whitehead, C. J./Blair, J. D.(1991): Strategies for assesing and manageing organizational stakeholders. In: AME, 5. Jg., S. 61-75.
Schilit, W. K. (1987): An examination of the influence of middle-level managers in formulating and implementing strategic decisions. In: JMS, 24. Jg. (1987), S. 271-293.
Schirmer, F. (1992): Arbeitsverhalten von Managern. Wiesbaden.
Schreyögg, G. (1989): Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen. In: ZfbF, 41. Jg., S. 94-113.
Sengenberger, W. (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Frankfurt/New York.
Staehle, W, H./Sydow, J. (1992): Managementphilosophie. In: Frese, E. (Hrsg.): HWO, 3. A., Stuttgart, Sp. 1286-1302.
Staehle, W.H. (1991): Management, 6. Aufl. München
Staehle, W.H. (1992): Funktionen des Managements. 3.A., Bern, Stuttgart.
Stalk, G./Hout, Th. (1990): Competing against time. New York.
Steinmann, H./Schreyögg, G. (1993): Management. 3. A., Wiesbaden.
Tiemann, J./Martens, H. (1986): Die Gruppe der leitenden Angestellten. Dortmund, Sozialforschungsstelle.
Türk, K. (1989): Neuere Entwicklungen der Organisationsforschung - Ein Trend-Report. Stuttgart.
Weltz, F./Lullies, V. (1983): Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung. In: Jürgens, U./Naschold, F. (Hrsg.): Arbeitspolitik. Opladen, S. 155-170.
Westley, F. R. (1990): Middle managers and strategy - microdynamics of inclusion. In: Strategic Management Journal, 11. Jg. (1990), S. 337-351.
Wiedemann, H. (1971): Das Unternehmen in der Evolution. Neuwied/Berlin, 1971.
Wiegräbe, W./Borgwardt, J. (1990): Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten. In: DBW, 50. Jg., S. 5-25.
Williamson, O. E. (1991): Comparative economic organization. In: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büsselmann, E. (1991): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie. Stuttgart, S. 13-49.

Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism. New York, London.
Womack, J.P./Jones, D.T./Roos,D. (1990): The machine that changed the world. New York.
Wunderer, R. (Hrsg.)(1991): Kooperation. Stuttgart.

| Unser empirisches Material liefert Anhaltspunkte, daß der Betriebsrat nicht unmittelbar, sondern allenfalls mittelbar Einfluß auf managementinterne Auseinandersetzungen nimmt, beispielsweise als Vertreter von Belegschaftsinteressen gegenüber dem Top Management. Da der Betriebsrat in unseren Fällen nicht unmittelbar als Vertreter von Managerinteressen fungiert, und wir uns im folgenden auf managementinterne Aushandlungsprozesse konzentrieren, bleibt die Analyse der Betriebsratsrolle einer eigenständigen Behandlung vorbehalten.

| So wurden bis Ende Mai 1990 bereits in 500 Firmen Sprecherausschüsse mit insgesamt mehr als 1000 Mitgliedern gewählt, die mindestens 50.000 leitende Angestellte vertreten; die Wahlbeteiligung lag nach Angaben der ULA bei 80 bis 100%, höher, als bei vielen Betriebsratswahlen. Allerdings sind Vertreter der ULA nach den Befunden von Niedenhoff in den Sprecherausschüssen in allen Branchen in der Minderheit - bis auf die chemische Industrie (vgl. Niedenhoff 1990).

| Es sei daran erinnert. daß es sich nicht um Sanierugnsfälle handelt.