

### Generationswechsel im Management Ost- und Westdeutscher Unternehmen: Kommt es zu einer Amerikanisierung des deutschen Managementmodells?

Gergs, Hans Joachim; Schmidt, Rudi

Postprint / Postprint

Zeitschriftenartikel / journal article

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

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Gergs, H. J., & Schmidt, R. (2002). Generationswechsel im Management Ost- und Westdeutscher Unternehmen: Kommt es zu einer Amerikanisierung des deutschen Managementmodells? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 54(3), 1-22. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-379547>

#### Nutzungsbedingungen:

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

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

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

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

## GENERATIONSWECHSEL IM MANAGEMENT OST- UND WESTDEUTSCHER UNTERNEHMEN

Kommt es zu einer Amerikanisierung des deutschen Managementmodells?\*

Hans-Joachim Gergs und Rudi Schmidt

### *1. Einleitung*

Die Diskussion über die wirtschaftlichen Zukunftschancen der Bundesrepublik Deutschland wurde in den letzten Jahren wesentlich unter den Chiffren ‚Standort Deutschland‘ und ‚Globalisierung‘ geführt. Gemäß der dazu vor allem von der Kapitalseite vorgetragenen Argumentation lässt der globale Wettbewerb die wirtschaftlich bislang sehr erfolgreiche Variante des „rheinischen Kapitalismus“ (Albert 1992) als zu teuer erscheinen. Jedenfalls machen immer wieder viele Manager und Politiker die hohen Arbeitskosten und die geringe Flexibilität in Deutschland dafür verantwortlich, dass Unternehmen Teile ihrer Produktion ins Ausland verlagern und die ausländischen Direktinvestitionen niedrig bleiben. Ferner wurde Ende der 1990er Jahre in vielen Vorstandsetagen deutscher Großunternehmen der Ruf nach einer Unternehmenssteuerung laut, die sich an der Steigerung des Shareholder-Value und an der erfolgreichen anglo-amerikanischen Corporate Governance orientiert.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen hat sich auch in den Sozialwissenschaften eine kontroverse Debatte über die Zukunft des deutschen Modells des sozialintegrativen Kapitalismus entwickelt. Betrachtet man die bislang vorliegenden Beiträge hierzu, lassen sich drei unterschiedliche Entwicklungsszenarien voneinander unterscheiden:<sup>1</sup> Ein *erstes* Szenario, wie es insbesondere von Streeck (1997) vertreten wird, geht von einer weitgehenden Konvergenz des deutschen Modells mit dem anglo-amerikanischen neo-liberalen Marktmodell aus. Grundlage dieses starken Anpassungsdrucks sei die ideologische Hegemonie des anglo-amerikanischen Systems, sowie der starke Einfluss insbesondere der USA auf die Gestaltung der globalen Wirtschaftsstrukturen und der Finanzsysteme. Diesem Szenario liegt die Vorstellung einer weltweiten Isomorphie des wirtschaftlichen Handelns und Organisierens zu Grunde, wie sie auch von der Theorie des neuen soziologischen Institutionalismus und dort insbesondere von Meyer (1994) vertreten wird. Ein *zweites* Szenario akzeptiert zwar implizit die Hegemonie des anglo-amerikanischen liberalen Marktmodells, geht jedoch nicht davon aus, dass dies zur Auflösung des deutschen Systems führe, sondern ganz im Gegenteil dessen stärkere Akzentuierung zur Folge habe (Sorge 1996). Dies sei darauf zurückzuführen, dass sich die deutschen Unternehmen vor dem Hintergrund des Globalisierungsdrucks gemäß den vorherrschenden nationalen und institutionellen Rahmenbedingungen auf Produktmärkten spezialisierten, die sich durch hohe

---

\* Bei dem Beitrag handelt es sich um Vorüberlegungen zu einem empirischen Forschungsvorhaben, das seit August 2001 im Rahmen des von der DFG geförderten Sonderforschungsbereichs 580 („Gesellschaftliche Entwicklung nach dem Systemumbruch. Diskontinuität, Tradition und Strukturbildung“) am Institut für Soziologie der Universität Jena durchgeführt wird. Markus Pohlmann ist an diesem Projekt ebenfalls beteiligt. In vielen Diskussionen haben wir von ihm wertvolle Hinweise und konzeptionelle Ideen erhalten, wofür wir ihm hier danken. Dank sei auch dem unbekanntem Gutachter ausgesprochen, der uns durch seine präzisen Verbesserungsvorschläge die Überarbeitung des Artikels sehr erleichtert hat.

<sup>1</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen von Lane zum ‚German Model of Capitalism‘ (2000: 208ff.).

Qualitäts- und Technologiestandards auszeichnen. Ein *drittes* Szenario, wie es insbesondere von Whitley (1999) und Ferner und Varul (1999) vertreten wird, geht von einer inkrementellen Anpassung des deutschen Systems an das anglo-amerikanische Marktmodell aus. Den Vertretern dieses Szenarios zufolge wird sich dieser Anpassungsprozess sowohl auf der kulturellen als auch auf der sozialstrukturellen Ebene vollziehen. Dabei blieben jedoch, so die These, die Kernelemente des deutschen Modells erhalten.

Geht man davon aus, dass Gesellschaften sich immer ‚doppelt‘ konstituieren, d.h. die rahmensetzenden Strukturen (Finanz- und Rechtssystem, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik etc.) einerseits und die sich mit ihnen auseinandersetzen Akteure andererseits das Spannungsfeld der Gesellschaft ausmachen und ihren Wandel vorantreiben, so liegt eine große Herausforderung für die Sozialwissenschaften darin, die Strukturierungsbeiträge der Akteure in ihren Auswirkungen auf die rahmensetzenden Strukturen zu erfassen. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Handlungsbeiträge der wirtschaftlichen Eliten einer Gesellschaft. Manager und Unternehmer entscheiden in bestimmten Grenzen maßgeblich mit, in welchen organisatorischen Formen und sozialen Strukturen die Unternehmen den Wettbewerb bestreiten und strukturieren solchermassen das soziale Feld wirtschaftlichen Handelns. Von den Entscheidungen der Manager hängt damit wesentlich ab, welches der oben skizzierten drei Szenarien der Entwicklung des deutschen Modells des sozialintegrativen Kapitalismus eintritt.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt sind jedoch die Perspektiven und Probleme auf der Seite der Akteure erst in groben Umrissen bekannt. Die Managementsoziologie ist in Deutschland immer noch unterentwickelt.<sup>2</sup> Auch die betriebswirtschaftliche Forschung hat nur wenige empirisch gesättigte Befunde vorgelegt (vgl. Gergs 2002: 2ff.). Dies stellt eine wesentliche Hypothek für die folgenden Ausführungen dar. Wir gehen jedoch davon aus, dass eine systematische Sichtung und Zusammenstellung der bislang vorliegenden empirischen Befunde zum Management in den deutschen Unternehmen der aktuellen Debatte wichtige neue Impulse zu geben vermag.

Die Frage nach den Orientierungsmustern und Handlungslogiken der Manager stellt sich um so dringlicher, als sich in der Führungsspitze der Unternehmen in West- und Ostdeutschland gegenwärtig ein markanter Generationswechsel vollzieht. Einer Prognose des Instituts für Mittelstandsforschung zufolge sind von den rd. 1,7 Millionen westdeutschen mittelständischen Unternehmen im Zeitraum von 1999 bis 2004 ca. 380.000 und in den darauffolgenden fünf Jahren nochmals 320.000 von einem Generationswechsel an der Unternehmensspitze betroffen (Schröder und Freund 1999: 32f.; Gruhler 1998: 6). Ähnlich stellt sich die Situation in den neuen Bundesländern dar. Den bislang vorliegenden Schätzungen zufolge werden von den rd. 360.000 ostdeutschen Unternehmen im Zeitraum von 1999 bis 2004 rd. 50.000 und in den darauf folgenden Jahren weitere 120.000 Unternehmen von einem Generationswechsel betroffen sein (vgl. Schröder und Freund 1999: 31). Insgesamt wird damit in den nächsten Jahren knapp die Hälfte des ost- wie westdeutschen Unternehmensbestandes von dieser Zäsur im Management betroffen sein.

In der soziologischen Theoriebildung nimmt das Generationenkonzept seit langem einen bedeutenden Stellenwert ein, wenn es um die Erklärung von gesellschaftlicher Entwicklung und sozialem Wandel einer Gesellschaft geht (Kohli 1978; Kertzer 1983; Kreutz 1983 u.v.a.). Zentraler theoretischer Anknüpfungspunkt ist der 1928 erschienene Aufsatz Karl Mannheims zum „Problem der Generationen“, in dem dieser den Generationswechsel als

---

<sup>2</sup> Anfang der 1990er Jahre machten sich zwar einige Forscher und Forschergruppen wieder daran, das Management und die sich dort vollziehenden Veränderungsprozesse zu untersuchen (Trinczek 1993; Faust et al. 1995; Dörre und Neubert 1995). Doch kaum haben diese erste punktuellen Forschungsergebnisse vorgelegt, droht der erst vor kurzem ins Visier genommene neue Gegenstandsbereich bereits wieder im Strudel raschen Wandels auf den Märkten und in den Vorstandsetagen zu entschwinden.

einen zentralen Motor gesellschaftlichen Wandels beschreibt. Das zyklische Auftreten neuer Akteure habe – so Mannheim - zur Konsequenz, dass Kultur fortgebildet werde von Menschen, die einen neuartigen Zugang zum akkumulierten Kulturgut haben. Zwar konstituierten auch soziale Verschiebungen - wie Migration, sozialer Auf- und Abstieg etc. – neuartige Zugänge zum sozialen Raum und dessen sozio-kulturellen Gehalten. Der Generationenwechsel sei jedoch potentiell viel radikaler, weil sich in neuen Trägern ein Einstellungswandel vollziehe und historisch früher Angeeignetes für diese nicht mehr von derselben Relevanz sei (Mannheim 1964: 531f.). Die Revision von bisherigen Entwicklungen zu neuer Selektion und zu Veränderung werde durch die Einsetzung ‚neuer‘ und den Abgang ‚alter‘ Kulturträger stark erhöht.

Folgt man diesen theoretischen Überlegungen Mannheims, stellt sich sogleich die Frage, welche sozialen Folgen der Austausch der ökonomischen Eliten in Ost- und Westdeutschland (unter den eingangs genannten Auspizien) hat und welche Konsequenzen dies für die Entwicklung des ‚rheinischen Kapitalismus‘ mit sich bringt. Hält die neue Führungselite an der die deutsche Managementkultur charakterisierenden Langfristigkeit und starken Produktions- und Technikorientierung fest oder richtet sie sich künftig stärker an der kurzfristigen Realisierung hoher operativer Gewinne aus, wie dies das US-amerikanische Shareholder-Value-Modell vorsieht? Welche Unterschiede lassen sich dabei zwischen den Führungskräften in Ost- und Westdeutschland identifizieren? Übernehmen die ostdeutschen Manager eine Art Vorreiterrolle in Bezug auf die Adaption des US-Managementmodells?

Diese Fragen nach der möglichen Amerikanisierung der Einstellungen und Handlungsorientierungen der neuen Managergeneration stehen im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen. Ziel dieses Beitrages ist es, die bislang vorliegenden empirischen Befunde der Managementforschung zu dieser Fragestellung systematisch zu sichten. Wir werden aus den genannten Gründen eine Art Indizienprozess führen müssen, im Rahmen dessen wir die bislang vorliegenden empirischen Untersuchungen daraufhin analysieren, inwiefern sie zumindest Antworten auf einige Teilaspekte zu liefern vermögen. Dabei versuchen wir, die verstreut vorliegenden empirischen Befunde gleich einem Puzzle zu einem Gesamtbild zusammenzufügen.

In *Abschnitt II* werden wir zunächst das US-Managementmodell i.S. Max Webers idealtypisierend beschreiben. Eine solche Klärung halten wir für unumgänglich, denn in vielen Beiträgen wird das US-Managementmodell zumeist nur sehr allgemein skizziert; eine konkrete Beschreibung dieses Managementkonzepts und die Definition von Indikatoren findet jedoch nicht statt. Im Anschluss daran werden wir die empirischen Befunde der Managementforschung systematisch sichten. Dabei werden wir uns in *Abschnitt III* zunächst mit der generationalen Lagerung der Führungskräfte in den ost- und westdeutschen Unternehmen beschäftigen. In *Abschnitt IV* werden daraufhin die bislang vorliegenden Befunde der sozialwissenschaftlichen Managementforschung dahingehend befragt, welche Hinweise sie uns im Hinblick auf die Auswirkung des Generationswechsels auf die Entwicklung des deutschen Managementmodells geben können. Abschließend werden wir uns in *Abschnitt V* auf der Grundlage der dargestellten empirischen Befunde nochmals der Frage zuwenden, welches der eingangs vorgestellten Szenarien mit größerer Wahrscheinlichkeit eintreten wird. In diesem Zusammenhang werden wir empiriegesättigte, differenzierende Thesen formulieren, die die weitere Forschung anleiten können.

## *II. Grundzüge des US-amerikanischen Managementmodells*

Die gegenwärtige Diskussion über Vorzüge und Nachteile des amerikanischen Modells läuft vielfach Gefahr, etwas vorschnell von ‚der‘ US-Management-Philosophie zu sprechen. Genauer besehen werden solche Vereinfachungen der vielschichtigen Realität eines Landes

von der Größe der USA kaum gerecht, das einerseits eine Vielzahl weltweit führender High-Tech-Unternehmen hervorgebracht hat, dessen Wirtschaftsstruktur aber andererseits auch durch einen starken, ausschließlich binnenmarktorientierten Low-Tech-Bereich gekennzeichnet ist. Hinzu kommen die beträchtlichen kulturellen Unterschiede innerhalb der USA. Doch trotz dieser Vielfalt lassen sich - im Sinne einer idealtypisierenden Darstellung – Grundzüge eines US-amerikanischen Managementmodells herausarbeiten.

Diese lassen sich in Anlehnung an Steger (1993) durch folgende drei zentrale Aspekte charakterisieren und vom deutschen Grundmuster abgrenzen (vgl. hierzu auch *Tabelle 1*):

*a) Sachlich:* Das US-amerikanische Managementmodell ist gekennzeichnet durch die Dominanz finanzwirtschaftlicher Ziele, wie sie am deutlichsten in der Shareholder-Value-Konzeption zutage tritt. Danach ist es das primäre Unternehmensziel, den Wert des eingesetzten Kapitals der Aktionäre zu steigern. Diese finanzwirtschaftliche Orientierung geht mit einer starken Marketingorientierung einher. In kurzer zeitlicher Abfolge werden neue Produkte mit harten Marketingmethoden in den Markt gedrückt. Der Preis ist dabei vielfach der zentrale strategische Absatzparameter. Diese andersartige Form der Unternehmensführung spiegelt sich in der Qualifikationsstruktur des Managements wider. Im Management der amerikanischen Firmen dominieren die kaufmännisch qualifizierten Finanz-, Controlling- und Marketingspezialisten, wohingegen die Techniker und Ingenieure in der Produktion und in den Entwicklungsabteilungen nur eine nachgeordnete Bedeutung einnehmen.

*b) Organisatorisch:* Die geringe soziale Bindung der Führungskräfte wie auch der Beschäftigten an die Unternehmen machen zusammen mit einer polarisierten Qualifikationsstruktur eine Unternehmensführung mit einer deutlichen Tendenz zur Hierarchisierung und Bürokratisierung notwendig. Ausgefeilte Budget- und Kontrollmechanismen, klare zentralistische Vorgaben schaffen eine Misstrauensorganisation, die die ohnehin geringe Loyalität von Mitarbeitern und Führungskräften zusätzlich mindert. Diese Organisationslösung nach dem Muster der gestrafften Firmenbürokratie wird zusätzlich durch das ‚Regime der kurzfristigen Zeit‘ gestützt. Eine auf Konsens und Partizipation ausgerichtete Form der Führungskultur kann sich erst gar nicht etablieren, da die daran beteiligten Akteure ständig wechseln und daher keine stabilen sozialen Beziehungen aufbauen können.

*c) Zeitlich:* Die stark finanzwirtschaftliche und marketingorientierte Unternehmensführung geht einher mit einem kurzfristigen Zeithorizont. Langfristig ertragswirksame Investitionen, insbesondere im Forschungs- und Entwicklungsbereich werden hierdurch vielfach behindert. Die Investitionen werden vornehmlich für die Produktentwicklung und nur in geringem Umfang für die Modernisierung der Produktionsprozesse aufgewendet. Auch die Beziehungen zwischen dem Management und den Gewerkschaften und staatlichen Institutionen sowie zwischen Unternehmen und Lieferanten sind eher von kurzfristigen Opportunitätsüberlegungen und kalkulierter Konfrontation gekennzeichnet. Diese Orientierung an kurzfristigen Opportunitäten wird durch die hohe Mobilität der Führungskräfte verstärkt. ‚Job-Hopping‘ ist ein typisches Phänomen. Auf Grund ihrer kurzen Verweildauer in den Unternehmen bauen die amerikanischen Manager nur eine begrenzte Loyalität und soziale Verbundenheit zu den jeweiligen Unternehmen und der dortigen Belegschaft auf.

*Tabelle 1:* Vergleich der Idealtypen des US-amerikanischen und des deutschen Managementmodells

	<b>Idealtypische Ausprägung des US-amerikanischen Managementmodells</b>	<b>Idealtypische Ausprägung des deutschen Managementmodells</b>
<b>1. Sachlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke finanzwirtschaftliche Orientierung</li> <li>• Starke Marketingorientierung</li> <li>• Dominanz der kaufmännisch qualifizierten Führungskräfte im Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke Produktionsorientierung</li> <li>• Hohe Bedeutung von Forschung und Entwicklung</li> <li>• Dominanz der technisch qualifizierten Führungskräfte im Management</li> </ul>
<b>2. Organisatorisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentralisierung in der Unternehmens- und Arbeitsorganisation</li> <li>• Geringe Bedeutung partizipativer Strukturen</li> <li>• Tendenz zur Misstrauensorganisation/Konfliktorientierung</li> <li>• Polarisierende Qualifikationsstrukturen in der Belegschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezentralisierung in der Unternehmens- und Arbeitsorganisation</li> <li>• Hohe Bedeutung partizipativer Strukturen</li> <li>• Tendenz zur Vertrauensorganisation/Konsensorientierung</li> <li>• Geringe Qualifikationsunterschiede innerhalb der Belegschaft</li> </ul>
<b>3. Zeitlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzfristorientierung</li> <li>• Geringe Verweildauer der Führungskräfte in den Unternehmen</li> <li>• Dominanz horizontaler Karrieremobilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristorientierung</li> <li>• Lange Verweildauer der Führungskräfte in den Unternehmen/</li> <li>• Dominanz vertikaler Karrieremobilität</li> </ul>

Wir möchten an dieser Stelle mit Nachdruck unterstreichen, dass es sich bei dem skizzierten amerikanischen Managementmodell um keine gültige Beschreibung der Realität handelt; es handelt sich vielmehr im Sinne Max Webers um Steigerungen und Verknüpfungen bestimmter beobachtbarer Einzelercheinungen, d.h. um ein gedankliches Konstrukt, vor dessen Hintergrund die ebenso typisierte Managementkultur in West- und Ostdeutschland und deren Wandel vermessen werden soll.<sup>3</sup> Diese idealtypisierende Beschreibung der beiden Managementmodelle soll helfen, die Sichtung und Zusammenstellung der im Folgenden dargestellten empirischen Befunde auszurichten.

### *III. Die generationale Lagerung der ost- und westdeutschen Führungskräfte*

Trotz der Kriegswirren und des Zusammenbruchs des Naziregimes zeichnete sich Westdeutschland bezogen auf die Führungskräfte in der Wirtschaft nach 1945 durch ein relativ hohes Maß der Elitenreproduktion aus (vgl. Zapf 1965). Viele Unternehmer vermochten es, ihre zumeist vor dem Zweiten Weltkrieg gegründeten Betriebe nach 1945 zu teils beträchtlichem Erfolg zu führen (z.B. Schickedanz, Grundig etc.). Die Nachkriegssituation bot jedoch auch den Angehörigen jüngerer Geburtskohorten beträchtliche Aufstiegschancen. Die große Zahl der im Krieg Gefallenen und der rasante wirtschaftliche Aufschwung eröffneten ihnen Karrieremöglichkeiten, die späteren Generationen verschlossen blieben (vgl. Hartmann 1995: 61). Ende der 1960er Jahre übernahmen nach Bude (1997: 42f.) die Dreißig- bis Vierzigjährigen das Kommando in den gesellschaftlichen Arenen. „Die

<sup>3</sup> Ganz im Sinne Webers handelt es sich bei dem skizzierten Idealtypus um eine Heuristik, aus der sich Hypothesen über die Wirklichkeit ableiten lassen. „Ob es sich um ein reines Gedankenspiel oder um eine wissenschaftlich fruchtbare Begriffsbildung handelt, kann a priori niemals entschieden werden; es gibt auch hier nur einen Maßstab: des Erfolgs für die Erkenntnis konkreter Kulturercheinungen in ihrem Zusammenhang, ihrer ursächlichen Bedingtheit und ihrer Bedeutung. Nicht als Ziel, sondern als Mittel kommt mithin die Bildung abstrakter Idealtypen in Betracht“ (Weber 1988: 193).

mittlere Generation der damals Fünfzigjährigen, denen in der Abfolge der Generationen normalerweise die Aufgabe zukommt, für die Kontinuität der kollektiven Erfahrungsbildung Sorge zu tragen, war zahlenmäßig zu schwach und seelisch zu ausgebrannt“ (ebd.).<sup>4</sup> Als die noch verbliebenen Angehörigen der ‚Gründergeneration‘ (Geburtskohorte 1910-1920) zwischen 1975 und 1985 auch noch die obersten Führungspositionen in den Unternehmen frei machten, konnten die Angehörigen der Geburtskohorten 1925-1935 – von Schelsky (1963) als die „skeptische Generation“ bezeichnet – ihre bis dahin bereits steil verlaufenen Karrieren weiter fortsetzen.

Die hierdurch frei gewordenen Positionen im mittleren Management wurden durch Angehörige der ersten Nachkriegsgeneration (Geburtskohorte 1940-1950) besetzt, die in der gesellschaftlichen Aufbruchsstimmung der späten 1960er und frühen 1970er Jahre beruflich sozialisiert worden waren und die zumindest in Teilen als ‚68er-Generation‘ bezeichnet werden können (vgl. Bude 1997). Mit dem Ausscheiden der ‚skeptischen Generation‘ Anfang der 1990er Jahre rückten die Angehörigen dieser ‚Nachkriegsgeneration‘ in die obersten Führungspositionen der Unternehmen auf. Aber auch sie geraten mittlerweile ins pensionsnahe Alter. So betrug nach einer repräsentativen Untersuchung der Personalberatung Kienbaum 1996 das Durchschnittsalter der Geschäftsführer in westdeutschen Unternehmen 59 Jahre (vgl. Kienbaum 1996).<sup>5</sup> Extrapoliert man diese Befunde zur Altersstruktur, kann man davon ausgehen, dass sich im westdeutschen Management innerhalb der nächsten 5 bis 10 Jahre ein erneuter größerer Generationswechsel vollziehen wird. Dies bestätigt auch die in der Einleitung dargestellte Prognose des Instituts für Mittelstandsforschung.

Während sich in Westdeutschland Vorkriegseliten weitgehend auf ihren Positionen haben halten können, war der Bruch in der späteren DDR sehr viel radikaler. Prägend für die Entwicklung der DDR war die sogenannte ‚Weimarer Generation‘ (Geburtskohorten 1910-1920), die in der unmittelbaren Nachkriegszeit bis Anfang der 1960er Jahre die Grundlagen für den Aufbau des Sozialismus legte. Für die Angehörigen dieser Generation war die Phase des „Stalinistischen Antifaschismus“ (Meuschel 1992: 29ff.) jedoch nur zum Teil eine Periode des glatten Karriereaufstiegs. Lehrer, Juristen und hohe Verwaltungsbeamte, die schon dem alten Regime gedient hatten, erlitten durch die Politik der Partei einen Karriereabstieg (Huinink und Solga 1994: 239). Sie verließen aus diesem Grunde vielfach die DDR. Ihre Abwanderung eröffnete der nachfolgenden Generation (Geburtskohorten 1925-1935) große Karrierechancen: Um die in der Verwaltung und insbesondere der Industrie frei gewordenen Positionen neu zu besetzen, griffen die Kommunisten auf jüngere Facharbeiter zurück. Sie vollzogen in der Folge teilweise rasante berufliche Aufstiege (Bude 1991: 311). Es begann sich auf der Führungsebene der nun volkseigenen Betriebe eine staatsloyale Schicht einer Generation von Arbeiterjugendlichen zu etablieren, „die nach dem Durchlauf ihrer Schnellbleichen ergraute und zunehmend wie ein immobiler Alp auf der Gesellschaft lastete“ (Niethammer 1993: 135). Zwar konnten die Angehörigen der ‚Nachkriegsgeneration‘ (Geburtskohorten 1940-1950) im Zuge des Auf- und weiteren Ausbaus der Kombinate ebenfalls noch berufliche Aufstiege realisieren, die Spitzenpositionen in den Betrieben blieben ihnen jedoch bis zum Ende der DDR versperrt. Für die jüngeren Generationen (Geburtskohorten ab 1960) waren die betrieblichen Karrierewege nahezu vollständig verstopft. Eine zur „inneren Emigration neigende Generation“ wuchs heran (vgl. Meuschel 1992: 221ff.).

<sup>4</sup> Vgl. hierzu auch Bude (1987), der in seiner Untersuchung der Flakhelfer auf die teils beträchtlichen Karrieren dieser Generation hinweist.

<sup>5</sup> Der Untersuchung von Eberwein und Tholen (1990) zufolge waren 1987 10 Prozent der westdeutschen Geschäftsführer über 60 Jahre und 38 Prozent waren zwischen 50 und 59 Jahre alt. Diese Werte haben sich bis Mitte der 1990er Jahre erhöht. Nach der bereits zitierten Untersuchung der Personalberatung Kienbaum waren 1996 bereits 18 Prozent der Geschäftsführer 60 Jahre und älter und 55 Prozent waren zwischen 50 und 59 Jahre alt (Kienbaum 1996: 19).

Diese Karriereblockade für die Nachwuchsführungskräfte blieb auch nach der Wiedervereinigung 1990 bestehen. Die durch das Ausscheiden der älteren Leitungskader freigewordenen Positionen auf der obersten Führungsebene wurden nach 1990 überwiegend durch Angehörige der ‚Nachkriegsgeneration‘ (Geburtskohorte 1940-1950) besetzt (vgl. Pohlmann und Gergs 1997). Die jüngeren Führungskräfte standen zum zweiten Mal vor verengten Karrierewegen. 10 Jahre nach der Wiedervereinigung nähert sich jedoch die ‚Nachkriegsgeneration‘ selbst der Pensionsgrenze. In der Studie von Windolf (Erhebungszeitpunkt 1995) waren 17 Prozent aller Führungskräfte des mittleren und oberen Managements in Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes über 55 Jahre (ebd.: 1996). In einer von uns zwei Jahre später für das Verarbeitende Gewerbe Thüringens durchgeführten repräsentativen Untersuchung lag deren Anteil bereits bei 26 Prozent (Gergs und Pohlmann 1999: 236). Damit kann man auch für Ostdeutschland davon ausgehen, dass ein Großteil der Führungskräfte in den nächsten 5 bis 10 Jahren aus den Unternehmen ausscheiden wird.<sup>6</sup>

#### *IV. Wandel oder Kontinuität der deutschen Managementkultur*

In dem nun folgenden Abschnitt werden wir die wenigen bislang vorliegenden empirischen Befunde der Managementforschung zusammenfassend darstellen und daraufhin befragen, welche Entwicklungstrends und generationalen Unterschiede sich erkennen lassen. Im Zentrum steht dabei die Frage, inwiefern sich im deutschen Management eine Amerikanisierung feststellen lässt und ob dem Generationswechsel dabei eine Art Katalysatorfunktion zukommt. Bei der Darstellung der Untersuchungsergebnisse orientieren wir uns an den *Abschnitt II* herausgearbeiteten Kategorien und Indikatoren.

##### 1. Von der technik- und produktionsorientierten Form der Unternehmensführung hin zum Shareholder-Value-Modell?

Einen zentralen Stellenwert in der Debatte um Kontinuität oder Wandel des deutschen Managementmodells nimmt die Frage nach der Bedeutung des Konzepts des Shareholder-Value ein. Lässt sich im Management der deutschen Unternehmen eine verstärkte finanzwirtschaftlich orientierte Form der Unternehmensführung erkennen, die auf die Realisierung möglichst hoher kurzfristiger Gewinne gerichtet ist? Um es sogleich vorwegzunehmen: Die Datenlage zu dieser Fragestellung ist angesichts der großen Bedeutung des Shareholder-Value-Modells im gegenwärtigen wirtschaftspolitischen Diskurs sehr dürftig. Aus diesem Grunde ziehen wir zur Klärung dieser Frage - als eine Art empirischer Hilfskonstruktion - unter anderem die Qualifikationsstruktur des Managements zu Rate.<sup>7</sup>

Fasst man die bis Anfang der 1980er Jahre, zumeist in international vergleichenden Studien gewonnenen empirischen Befunde hinsichtlich des im westdeutschen Management vorherrschenden Verständnisses der Unternehmensführung zusammen, so fällt eines ganz besonders auf: die starke Technik- und Produktionsorientierung des deutschen Managements.

<sup>6</sup> Nach der Schätzung des Instituts für Mittelstandsforschung werden von rd. 360.000 ostdeutschen Unternehmen in den nächsten 10 Jahren rd. 48 Prozent von einem Generationswechsel betroffen sein (vgl. Schröder und Freund 1999: 31).

<sup>7</sup> Wir gehen in diesem Zusammenhang davon aus, dass die berufliche Sozialisation der Führungskräfte ob als Ingenieur oder als Kaufmann sich in der Art der Unternehmensführung mehr oder weniger stark niederschlägt. Die Verfolgung einer finanzwirtschaftlich orientierten Form der Unternehmensführung wird, so unsere Vermutung, bei kaufmännisch qualifizierten Führungskräften stärker ausgeprägt sein als bei Technikern und Ingenieuren.



So kommen Child und Kieser (1979) und Locke (1989) zu dem Ergebnis, dass sich die bereits von Hartmann (1959) in den 1950er Jahren festgestellte Dominanz der Ingenieure im Management erhalten habe. Auch Lawrence (1980, 1984) kommt im Rahmen zweier deutsch-britischer Vergleichsstudien zu dem Befund, dass die westdeutschen Führungskräfte den Unternehmensbereichen Controlling, Finanzierung sowie dem Marketing eine viel geringere Bedeutung beimessen als ihre britischen Kollegen. „The somewhat ‚de-economised‘ view which German managers have of the business enterprise is central. The idea that a firm is not a ‚money-making machine‘ but a place where products get designed, made and eventually sold, within profits ensuing, tends in Germany to restrict the allure of accountants and financial controllers and to dignify the makers and those associated with them“ (Lawrence 1984: 46f.). Lawrence kommt zu der abschließenden Erkenntnis: „Technik experts have a pervasive influence in German firms and on German managerial thinking“ (ebd.: 98).<sup>8</sup> Dieser Befund einer starken Technik- und Produktionsorientierung im westdeutschen Management wurde auch von Glover und Kelly (1978) und Bessant und Grunt (1985: 322) bestätigt. Millar kommt in einer britischen Vergleichsstudie zu dem Ergebnis, dass in Deutschland die Ingenieure aus Produktion und Entwicklung innerbetrieblich einen sehr viel höheren Status einnehmen als die Führungskräfte aus den Finanz- und Vertriebsabteilungen (vgl. hierzu auch Lane 1989: 100ff.).

In den 1990er Jahren gab es jedoch Hinweise darauf, dass sich insbesondere bei den Geschäftsführern eine Verschiebung hin zu ökonomischen Qualifikationen abzeichnete. Vor 30 Jahren war es noch selbstverständlich, dass eine Siemensfabrik von einem Dr. Ing. geleitet wurde, heute haben in den Topetagen die Kaufleute und Controller mindestens gleichberechtigten Zugang gefunden. In der Untersuchung von Eberwein und Tholen (1990) verfügten nur mehr 43 Prozent der befragten Manager über einen technischen oder naturwissenschaftlichen Studienabschluss. In einer deutsch-britischen Vergleichsstudie kommen sie jedoch wenige Jahre später zu dem Ergebnis, dass Ingenieure „are represented more in German industrial management, also at the top of the company, in numerical terms much more than in England“ (Eberwein und Tholen 1993: 173). Hier stellt sich die Frage, inwiefern sich die im internationalen Vergleich immer noch starke Orientierung an Technik und Produktion im deutschen Management mit dem anstehenden Generationswechsel aufzulösen beginnt. Auf einer solchen Qualifikationsverschiebung zu Gunsten der Finanz- und Marketingexperten im Management weisen die neueren Befunde von Kienbaum (1996) und Bude (2000) hin. Letzterer kommt auf der Grundlage einer sehr begrenzten Anzahl qualitativer Fallstudien zu dem Ergebnis, dass die neue Managergeneration ihr unternehmerisches Handeln verstärkt auf die Außenbereiche des Unternehmens, das heißt auf die Eigentümer-Beziehungen und das Marketing konzentriert. Von einer grundlegenden Trendwende hin zu einer unternehmenswertbasierten Form der Steuerung kann jedoch nicht die Rede sein. Dies belegen die Ergebnisse einer neueren internationalen Vergleichsstudie von Korn und Ferry (1998: 35). Bezogen auf die von den Managern verfolgten Zielsetzungen lassen sich nach wie vor deutliche Unterschiede zwischen deutschen und britischen Managern erkennen. Während 72 Prozent der britischen Manager angaben, dass die Erreichung finanzieller Zielsetzungen oberste Priorität für sie habe, reklamierten dies nur 53 Prozent der deutschen Manager für sich. Diese legten hingegen stärkeren Wert auf eine Strategie der Produktivitätssteigerung und der Kostenreduktion.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Lawrence führt dies auf die sehr viel höhere kulturelle Bedeutung von Technik in Deutschland zurück. „It is a society in which much interest attaches to making things and this interest is widely diffused. It is a society which has a concept „Technik“, to encompass the knowledge and skill relevant to making things and making them work. ... in all this, the engineer is perhaps best understood as the paratypical German“ (Lawrence 1984: 82).

<sup>9</sup> Vgl. hierzu auch Jürgens et al. (2000: 66).

Während im westdeutschen Management die Dominanz der Techniker und Ingenieure seit Ende der 1980er Jahre ansatzweise brüchig zu werden scheint, trifft dies auf das ostdeutsche Management nicht zu. Da die Techniker und Ingenieure im Unterschied zu Absolventen gesellschaftswissenschaftlicher und ökonomischer Disziplinen als durch das alte System ideologisch wenig vorbelastet galten, ist ihr ohnehin bereits hoher Anteil im Zuge des wirtschaftlichen Transformationsprozesses noch weiter gestiegen. Nach den Untersuchungen von Windolf (1996) und Gergs und Pohlmann (1999) verfügen zwischen 71 Prozent und 89 Prozent der Ostmanager über einen technischen oder naturwissenschaftlichen Studienabschluss. Diese Qualifikationsstruktur hat, so die Untersuchungen von Nassua (1995) sowie Lay und Gagel (1995), zur Folge, dass das ostdeutsche Management Fragen des Controlling, der Finanzierung und insbesondere des Marketing gegenüber der technischen Modernisierung von Produktion und Produkten als nachrangig betrachtet.<sup>10</sup> Dieser Befund einer ‚de-ökonomisierten‘ Orientierung im ostdeutschen Management wird auch durch die Untersuchung von Gergs (2002) bestätigt. Ihr zufolge nehmen die zumeist technisch oder naturwissenschaftlich geschulten ostdeutschen Führungskräfte den Markt als einen Mechanismus wahr, der quasi-automatisch das technisch beste Produkt prämiert (ebd. 180ff.). Eine lediglich an kurzfristiger Gewinnoptimierung orientierte finanzwirtschaftliche Form der Unternehmensführung lässt sich hier nicht einmal im Ansatz erkennen. Im Unterschied zum westdeutschen Management scheint sich damit in den Führungsetagen der ostdeutschen Unternehmen die für Deutschland als typisch geltende technizistische Form der Unternehmensführung im Transformationsprozess weiter verfestigt zu haben.<sup>11</sup>

## 2. Das Organisations- und Führungsverständnis der Führungskräfte – Von der konsensorientiert-partizipativen hin zur konfliktorientiert-zentralistischen Führungskultur?

a) *Westdeutsches Management quo vadis?* Betrachtet man die bis Anfang der 1980er Jahre vorgelegten empirischen Befunde hinsichtlich des im westdeutschen Management vorherrschenden Organisations- und Führungsverständnisses, ergibt sich folgendes Bild: Einerseits dominierten noch Orientierungen an formalen Regeln, Verfahren und Vorstellungen autoritärer Führung. Auf der anderen Seite erwiesen sich die westdeutschen Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern als fürsorglich und sozial eingestellt. Beides zusammen ergab das für die Führungsforschung bekannte Bild einer autoritär-patriarchalischen Grundhaltung. Dieses Bild erschien als Forschungsergebnis um so plausibler, als es auf den früheren Befund des autoritären Charakters der Deutschen sich rückbeziehen ließ (Adorno et al. 1950). Mitte der 1960er Jahre kamen Haire et al. (1966) in einer Untersuchung, in die 14 Länder einbezogen waren, zu dem Ergebnis, dass die deutschen Manager den am stärksten autoritativ ausgeprägten Führungsstil aufwiesen. Ähnlich auch die Ergebnisse von Ruedi und Lawrence (1970), die in einem Vergleich deutscher und amerikanischer Manager zu dem Ergebnis kamen, dass das deutsche Management „adopted the traditional and culturally ingrained view of organizations as authority structures, requiring explicit, stable and strong hierarchical relationship with ‘ultimate’ authority at the top“ (ebd.: 81). In die gleiche Richtung wiesen einige Jahre später die Befunde von Horovitz (1980) und Child und Kieser (1979). Nach den Ergebnissen von Horovitz herrschte im westdeutschen

<sup>10</sup> Eine zusammenfassende Darstellung der bislang vorliegenden Untersuchungsbefunde findet sich bei Gergs (2002: 73ff.).

<sup>11</sup> Bei der Interpretation dieser Befunde gilt es zusätzlich zu berücksichtigen, dass wir es in Ostdeutschland nahezu ausschließlich mit klein- und mittelständischen Unternehmen zu tun haben (vgl. Gergs 2002: 59), die sich auf Grund der Eigentümerstruktur und der Refinanzierungsmöglichkeiten gegenüber der Umsetzung einer Shareholder-Value-Orientierung als sperrig erweisen.

Management eine starke Kontrollorientierung vor, die eine starke Zentralisierung der Entscheidungsstrukturen in den Unternehmen zur Folge habe.

Diese Einhelligkeit der Untersuchungsbefunde hinsichtlich der vorherrschenden Einstellungen und Orientierungen im westdeutschen Management wird jedoch bereits Anfang der 1980er Jahre brüchig. So kommen Grunwald und Lilge (1980) in einer Untersuchung über den Wandel von Führungsstilen zu dem Befund, dass „a change of predominant (authoritarian, Anm. d. Verf.) leadership style in West German enterprises towards a cooperative-participative form is evident“ (ebd.: 721). Auch Lane (1989) mahnt angesichts zunehmend widersprüchlicher empirischer Befunde eine differenziertere Betrachtung an. So ließe sich angesichts neuer Forschungsergebnisse von Maurice et al. (1980: 70f.) zur Fertigungsorganisation insbesondere die These eines an starker Hierarchisierung und Zentralisierung orientierten westdeutschen Managements nicht mehr aufrecht erhalten. Das deutsche Management präferiere vielmehr, so Maurice et al. (1980), eine im internationalen Vergleich geringe Trennung von Planung und Ausführung und weise im Vergleich zu britischen Führungskräften ein hohes Maß an Vertrauen gegenüber den Beschäftigten auf.

In eine ganz ähnliche Richtung weisen die Ergebnisse der Untersuchung von Lawrence (1980). Bezogen auf den Führungsstil kommen die Befunde der IDE-Gruppe (Industrial Democracy in Europe) zu dem Resultat, dass das Bild des autoritären Führungsstils in den deutschen Unternehmen so nicht mehr stimme. Die westdeutschen Manager zeichneten sich vielmehr durch einen stärker mitbestimmungsorientierten Führungsstil als ihre britischen und französischen Kollegen aus (vgl. Wilpert und Rayley 1983: 73). Dies bestätigt auch die Untersuchung von Kotthoff (1981: 115f.). Er kommt zu dem Ergebnis, dass immerhin 51 Prozent der von ihm befragten Manager einen partizipativen Führungsstil präferierten, wohingegen nur rd. 20 Prozent einen autoritären und rd. 35 Prozent einen patriarchalischen Führungsstil aufwiesen.<sup>12</sup> In ihrer Ende der 1980er Jahre durchgeführten Studie kommen Eberwein und Tholen (1990) zu dem Ergebnis, dass z.B. nur mehr 10 Prozent der befragten Führungskräfte Teamarbeit grundsätzlich ablehnten, wohingegen sie von 65 Prozent als in Zukunft notwendig erachtet wurde (ebd.: 197). Der Trend hin zur partizipativen Führungsorientierung im westdeutschen Management, gepaart mit zunehmenden Bestrebungen zur Dezentralisierung und Enthierarchisierung der Organisationsstrukturen, scheint sich in den 1990er Jahren weiter fortgesetzt zu haben. Eine ganze Reihe industriesoziologischer Untersuchungen kam zu dem Befund, dass man von einem stärker an partizipativen Arbeitsformen und dezentralen Unternehmensstrukturen orientierten westdeutschen Management sprechen könne (z. B. Dörre und Neubert 1995; Faust et al. 1994).

Auch die bis Mitte der 1990er Jahre vorgelegten Befunde hinsichtlich der Einstellung der Führungskräfte zur betrieblichen Mitbestimmung, dem Betriebsrat und den Gewerkschaften fügen sich in dieses Bild eines stark an Partizipation und Konsens orientierten westdeutschen Managements. Zwar maßen die westdeutschen Führungskräfte der betrieblichen Mitbestimmung bereits in den 1960er und 1970er Jahren eine im internationalen Vergleich hohe Bedeutung bei; zu Beginn der 1980er Jahre kam es jedoch zu einer weiteren Verbreitung – nun auch in kleineren eigentümergeleiteten Unternehmen - und zu einer weiteren Versachlichung der Mitbestimmungskultur (vgl. Lane 1989). Nach den neueren Untersuchungen von Trinczek (1993), Kotthoff (1994), Bosch et al. (1999) hat sich dieser Trend zumindest bis Anfang der 1990er Jahre weiter fortgesetzt.

<sup>12</sup> Dabei lasse sich, so Kotthoff weiter, ein Betriebsgrößeneffekt erkennen. Autoritäre und patriarchalische Führungsstile fand er verstärkt bei Führungskräften kleinerer und mittlerer Unternehmen. Diese Differenz zwischen Führungskräften in größeren Unternehmen auf der einen Seite und von Führungskräften in kleineren und mittleren Unternehmen auf der anderen Seite wird auch von Bessant und Grunt 1985: 322f.) unterstrichen.

Es gibt aber viele Anzeichen dafür, dass sich im Zuge der Strukturkrise 1991/93 und in Folge der liberalisierten Finanz- und Warenmärkte der wirtschaftliche Druck auf die Unternehmen erhöht hat und nach ‚innen‘ im Sinne einer Dominanz der Marktökonomie über die Produktionsökonomie (Sauer und Döhl 1997) weitergegeben wird. Die dazu propagierten Efficiency Konzepte im Sinne der Shareholder-Value-Orientierung prägen seit den späten 1990er Jahren die öffentliche Debatte in der Wirtschaftswelt, abzulesen an den einschlägigen Zeitschriften, den Konzepten von Unternehmensberatern und den betriebswirtschaftlichen Curricula. Es gibt also gute Gründe zu fragen, ob sich das Organisations- und Führungsverständnis der westdeutschen Manager im Zuge des gegenwärtigen Generationswechsels dementsprechend zu verändern beginnt. Zur Beantwortung dieser Frage liegen bislang nur wenige aktuelle Untersuchungsergebnisse vor, die zudem noch widersprüchlich sind.

Für eine ‚Amerikanisierung‘ der deutschen Managementkultur lassen sich zunächst folgende empirische Forschungsbefunde anführen: Nach den Ergebnissen der ausschließlich in größeren Unternehmen und Konzernbetrieben durchgeführten Untersuchung von Kotthoff (1997) zeitigt der Generationswechsel beträchtliche Konsequenzen hinsichtlich der betrieblichen Sozialordnung. In der Wahrnehmung der von Kotthoff befragten Führungskräfte der zweiten und dritten Leitungsebene unterscheidet sich die neue Generation im Top-Management hinsichtlich ihres Sozialtypus von ihren Vorgängern beträchtlich. Die neuen Spitzenmanager, so Kotthoff, kommen nicht aus der Firma, sondern werden von außen eingekauft, hatten ihre letzte Stelle teilweise im Ausland und sind so der deutschen Kultur betrieblicher Sozialbeziehungen entwöhnt (ebd.: 240f.). Es sind ‚kalte‘ Strategieentwickler, Controller und Technokraten, die nicht mehr mit der ‚Mannschaft in einem Boot‘ sitzen, sondern schnell wieder das Unternehmen verlassen, wenn sich woanders bessere Karrierechancen ergeben.<sup>13</sup>

In eine ähnliche Richtung weisen die neueren Befunde von Dörre (1999, 2001). Er kommt in einer Nachfolgeuntersuchung seiner Erhebung aus dem Jahre 1993 zu dem Ergebnis, dass entgegen den damaligen Befunden die weniger ambitionierten Wege der industriellen Restrukturierung immer mehr die Oberhand gewinnen (Dörre 2001: 676). Die partizipative Rationalisierung stagniere und werde teilweise rückgängig gemacht. Dies sei begleitet von einer straffen Profitsteuerung und einem Trend zu kurzfristig wirksamen Kosteneinsparungsmaßnahmen. Diesen Wandel der Managementstrategien führt Dörre zu einem Gutteil auf das altersbedingte Ausscheiden der Protagonisten partizipativer Ansätze im Management der Betriebe zurück. An die Stelle der ‚Beteiligungsmanager‘ (ebd.: 689f.) traten vielfach junge Führungskräfte, die auf Grund häufiger Positions- und Unternehmenswechsel kaum mehr enge Bindungen an Standorte und Belegschaften ausbilden. Dörre ordnet diese in der Mehrzahl dem Typus des ‚Profitmanagers‘ zu, der in drei unterschiedlichen Unterformen in Erscheinung trete. In seiner negativsten Ausformung präsentiert er sich als der oben bereits beschriebene ‚gewissenlose Karrierist‘. Eine zweite Ausformung ist der ‚treue Diener des Konzerns‘, der trotz eigener Kritik die von oben gesetzten Renditeziele an seinem jeweiligen Einsatzort exekutiert. In einer dritten Schattierung tritt der Profitmanager, so Dörre weiter, als ‚aufstrebende, nüchtern kalkulierende Führungskraft‘ (ebd.: 83) in Erscheinung. Das einprägsame Bild eines Wechsels vom sozialintegrativen Patriarchen zum ‚harten Sanierer‘, so formuliert Dörre in einer Fußnote weiter, beinhalte jedoch nur einen Teil der Wahrheit. ‚Auch der Profitspezialist ... kennt eine doppelte Realität. Es ist der Gegensatz von öffentlicher und privater Person, der

<sup>13</sup> Bei der Interpretation dieser Befunde Kotthoffs muss man jedoch zwei Aspekte berücksichtigen. Zum ersten beziehen sich die Ergebnisse auf Großunternehmen, die vielfach in einen Konzernverbund eingegliedert sind. Zum zweiten wurde von Kotthoff nicht das Top-Management selbst befragt, sondern die Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene hinsichtlich ihrer Wahrnehmung der Führungsspitze.

ihn mitunter zu kritischen Einsichten treibt. In seiner Funktion exekutiert er die Anforderungen des wertgetriebenen Regimes. Als Privatmann erlaubt er sich den kritisch-distanzierten Blick. Bezeichnend ist, dass sich unter den befragten Topmanagern nicht einer findet, der die straffe Profitsteuerung vorbehaltlos akzeptiert“ (ebd.: 690).

Aber auch für eine Kontinuierung der auf Partizipation und Konsens orientierten westdeutschen Managementkultur lassen sich empirische Befunde anführen: Zunächst sind hier die Ergebnisse der Untersuchungen der Forschergruppe um Rosenstiel (1993) zum Wertewandel bei den westdeutschen Führungskräften zu nennen. Im Rahmen eines Kohortenvergleichs kommt Rosenstiel zu dem Befund, dass bei den jüngeren Führungskräften postmaterialistische Werte an Bedeutung gewinnen (Rosenstiel 1993: 61). Dies drücke sich insbesondere in der Hochschätzung der freien Meinungsäußerung und der Mitbestimmung in der Gesellschaft, aber auch im Betrieb aus. Nach den Ergebnissen von Kaschube halten ‚nur‘ rd. 25 Prozent der Nachwuchsführungskräfte in den westdeutschen Betrieben die Steigerung des Gewinns für eines der wichtigsten Ziele (ebd. 1997: 131).<sup>14</sup> Auch Baethge et al. (1995) kommen in ihrer Anfang der 1990er Jahre in der chemischen Industrie durchgeführten Untersuchung zu dem Befund, dass ethische Postulate zunehmend das Bewusstsein und die Verhaltensdispositionen der jüngeren West-Manager prägen.<sup>15</sup> Insbesondere die jüngeren Führungskräfte beziehen sich nach dieser Untersuchung deutlich häufiger auf universelle ethische Prinzipien als ältere (bei den bis 35jährigen 55 Prozent gegenüber 40 Prozent bei den über 45jährigen) (ebd.: 229f.). Die jungen Führungskräfte, so Baethge et al. weiter, betrachten sich sehr viel stärker als ‚Zivilbürger‘ und messen den gesellschaftlichen Bezügen ihres beruflichen Handelns eine höhere Bedeutung bei als ihre älteren Kollegen. Diese Generationsdifferenz wird auch durch die Ergebnisse der Untersuchung von Bude (2000) bestätigt. Die neue Managergeneration zeichne sich, so Bude, nicht durch politisches Desinteresse und moralische Indifferenz aus. Im Gegenteil: Politik wird von ihr als Sphäre des übergreifenden Gemeinwohls und des öffentlichen Engagements ernst genommen. Der nach dem äußeren Anschein anpassungsfähige Typus des Jungunternehmers erweise sich entgegen vieler anderslautender Vermutungen als sozial verpflichtet und politisch verantwortlich.<sup>16</sup>

Dieser Wandel in den Einstellungen und Werthaltungen spiegelt sich nach den Befunden von Bosch (1997) auch in den von den westdeutschen Führungskräften präferierten Formen innerbetrieblicher Mitbestimmung wider. Bosch zufolge zeichnen sich die jüngeren Führungskräfte durch eine gesteigerte Reflexivität der Sozialbeziehungen aus. Sie führt dies erstens auf die seit Ende der 1970er Jahre anhaltende ‚Versozialwissenschaftlichung‘ der beruflichen Ausbildung und zweitens auf die gewachsenen Demokratisierungs- und Humanisierungsansprüche der jungen Führungskräfte zurück (ebd.: 113). Im Ergebnis führe

<sup>14</sup> Bei der Interpretation der Befunde von Rosenstiel et al. (1993) und Kaschube (1997) muss man jedoch berücksichtigen, dass dort Nachwuchsführungskräfte befragt wurden. Es ist daher unklar, inwiefern sich deren Orientierungen mit ihrem Aufstieg in Führungspositionen verändern werden, d.h. inwiefern sich ein Positionseffekt einstellen wird, der den Generationseffekt überlagert.

<sup>15</sup> Diese Differenz könnte ebenfalls auf einen Positionseffekt zurückzuführen sein, weil es sich hier vor allem um untere, noch nicht mit zentralen Verantwortungsfunktionen betraute Manager handelt, worauf Baethge et al. (1995) explizit hinweisen. Ferner muss man bei der Interpretation dieser Untersuchungsergebnisse berücksichtigen, dass dort nicht nur Führungskräfte, sondern auch hochqualifizierte Fachkräfte in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen großer Chemieunternehmen befragt wurden.

<sup>16</sup> Die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse dieser Untersuchung ist jedoch sehr begrenzt, da der von Bude (2000) dargestellte kontrastive Fallvergleich lediglich auf der Auswertung von drei qualitativen Fallstudien beruht.

diese Entwicklung zu einer Versachlichung und Rationalisierung der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat.<sup>17</sup>

Betrachtet man die Befunde zusammenfassend, scheinen sich die einschlägig Forschenden lediglich darin einig zu sein, dass mit dem Ausscheiden der ‚skeptischen Generation‘ (Geburtskohorte 1920-1935) patriarchalische Formen der betrieblichen Sozialintegration an Bedeutung verlieren. Welcher Typus von Manager aber nach dem Generationswechsel in den deutschen Führungsetagen dominant sein wird, hierüber liegen bislang höchst widersprüchliche empirische Befunde vor. Dies legt folgende Schlussfolgerung nahe: Offensichtlich kommt es mit dem Generationswechsel in den deutschen Unternehmen vorerst noch nicht zu einer durchgehenden Konvergenz der deutschen Managementkultur mit dem anglo-amerikanischen Paradigma, wie dies z.B. von Streeck (1997) vermutet wird. Vielmehr scheint es zu einer mehr oder minder stark ausgeprägten Form der Adaption von Elementen des amerikanischen Managementmodells zu kommen. Betrachtet man die unterschiedlichen Stichproben der aufgeführten Studien, so könnte sich hinter den widersprüchlichen Befunden ferner ein Betriebsgrößeneffekt verbergen. Während Kotthoff und Dörre vorwiegend Führungskräfte in konzernabhängigen Betrieben untersucht haben, beziehen sich z.B. Bude (2000) und Bosch (1997) auf Manager in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Dies legt die Vermutung nahe, dass es unter dem Druck der Globalisierung insbesondere in Großkonzernen zu einer Amerikanisierung der Managementkultur kommt, während sich in den kleinen und mittelständischen Unternehmen zentrale Elemente der deutschen Mitbestimmungskultur vorerst noch erhalten.

*b) Ostdeutsches Management im doppelten Wandel.* Fasst man die bis Ende der 1990er Jahre vorliegenden Befunde zum Führungs- und Organisationsverständnis der Manager in den ostdeutschen Betrieben zusammen, so gleichen diese denen des westdeutschen Managements in den 1960er und 1970er Jahren. Nach den unterschiedlichen Untersuchungen dominieren unter den ostdeutschen Führungskräften autoritär-patriarchalische Haltungen mit vergleichsweise starker Hierarchieorientierung und Entscheidungscentralisierung (vgl. Hilker 1991; Meinerz 1996; Pohlmann et al. 1998; Windolf et al. 1999). Diese bei den ostdeutschen Managern vorherrschenden Orientierungen an bürokratischen Regeln und formalisierten Verfahren werden vielfach durch paternalistische Elemente der Fürsorge ergänzt (vgl. Lang 1994). Vor dem Hintergrund der langen Betriebszugehörigkeit der Manager und Belegschaftsmitglieder habe sich in den ostdeutschen Unternehmen ein hohes Maß an sozialer Kohäsion entwickelt (vgl. Schmidt 1995). Dieser Befund wird auch durch Untersuchungen zu den sich neu etablierenden industriellen Beziehungen bestätigt. Vor dem Hintergrund der Transformationskrise präferieren die Ost-Manager ein eher konsensuelles Verhältnis zum Betriebsrat. Autoritär-hegemoniale und stark konfliktäre Interaktionsmuster stellen eher eine Seltenheit dar (vgl. Artus et al. 2001). Damit scheint sich in den ostdeutschen Industriebetrieben – trotz hoher Arbeitslosigkeit, niedriger Löhne und brüchiger Tarifverträge – eine weitgehend konsensorientierte Managementkultur etabliert zu haben.

Im Anschluss hieran stellt sich die Frage, ob diese spezifische ‚Nachwende-Managementkultur‘ von der neuen Führungselite fortgeführt wird. Da sich die ostdeutschen Führungskräfte der ersten wie der zweiten Führungsebene durch eine sehr homogene Altersstruktur auszeichnen, gehen die einschlägigen Untersuchungen, wenn überhaupt, nur am Rande auf generationsspezifische Differenzen ein. Bezogen auf die Werthaltungen und Einstellungen kommt Lang (1994) zu dem Befund, dass die jüngeren Führungskräfte Pflicht- und Akzeptanzwerten eine geringere und Werten wie Demokratie, Partizipation und Selbstverwirklichung eine höhere Bedeutung beimessen als Führungskräfte älterer

<sup>17</sup> Einschränkung ist hierzu zu sagen, dass die Empirie dieser Studie aus den frühen 1990er Jahren stammt, die massiven Änderungsprozesse seit 1993 daher noch keine Auswirkungen auf die internen Managementstrategien haben konnten.

Geburtskohorten. In eine ähnliche Richtung weisen die Befunde von Rappensperger (1994). Ihr zu Folge gleichen sich ferner die Einstellungen und Werthaltungen der Nachwuchsführungskräfte in Ost- und Westdeutschland einander an. Hinsichtlich des Organisations- und Führungsverständnisses kamen wir in unserer eigenen Untersuchung zu dem Ergebnis, dass die jungen ostdeutschen Führungskräfte deutlich stärker am Modell einer dezentral-partizipativen Organisation orientiert sind als ihre älteren Kollegen (Gergs et al. 1998). Dies betraf sowohl Fragen der Arbeitsteilung als auch der innerbetrieblichen Koordination. Beide Befunde zusammengenommen können als empirische Indizien dafür gewertet werden, dass der Generationswechsel im ostdeutschen Management einen zweiten Modernisierungsschub in der Unternehmensorganisation auslösen könnte, der stärker auf Dezentralisierung und Partizipation und einen weniger paternalistischen Führungsstil ausgerichtet ist.

### 3. Die zeitliche Orientierung des Managements - Von der langfristigen Betriebszugehörigkeit zum modernen Nomadismus?

Ein wesentliches Element des amerikanischen Managementmodells ist dessen spezifische Zeitlichkeit, nämlich die Orientierung an kurzfristig realisierbaren, möglichst hohen Gewinnen, die häufig mit einer niedrigen Betriebsbindung einhergeht, - im Managementjargon als 'shorttermism' geläufig. In der Forschungsliteratur finden sich jedoch noch keine differenzierten Analysen darüber. Wollen wir die Frage nach der zeitlichen Orientierung des Managementhandelns zumindest ansatzweise klären, müssen wir auf einen indirekten Indikator zurückgreifen: die Verweildauer der Führungskräfte in den Unternehmen.

Betrachtet man die bis Ende der 1980er Jahre vorgelegten Befunde zu den Karrieremustern *westdeutscher Manager*, zeichnen sich diese durch eine im internationalen Vergleich sehr lange Betriebszugehörigkeit aus. Nach den Untersuchungsergebnissen von Lawrence (1980) waren die westdeutschen Führungskräfte oftmals seit der Lehre in ein und demselben Unternehmen beschäftigt (ebd. 73). Die innerbetrieblichen Karriereaufstiege erfolgten ferner zumeist innerhalb einer Abteilung oder eines betrieblichen Funktionsbereichs (vgl. Pippke und Wolfmeyer 1976). Bei den westdeutschen Führungskräften handle es sich, so Lane (1989), nicht um Generalisten, wie beispielsweise in britischen und amerikanischen Unternehmen, sondern um Spezialisten mit einem umfangreichen praxisbezogenen Fach- und Erfahrungswissen (vgl. hierzu auch Lawrence 1980; Walgenbach 1993).

An dieser hohen Betriebsgebundenheit der deutschen Führungskräfte scheint sich bis Anfang der 1990er Jahre noch nichts Grundlegendes verändert zu haben. Nach der Studie von Bauer und Bertin-Mourot (1991) waren zwei Drittel der Führungskräfte innerbetrieblich aufgestiegen und nach der Untersuchung von Kienbaum (1996) wiesen 42 Prozent der dort befragten Geschäftsführer eine Betriebszugehörigkeitsdauer von mehr als 16 Jahren auf. In eine ähnliche Richtung weisen die Studien von Eberwein und Tholen (1990) sowie von Walgenbach (1993).<sup>18</sup> Seit Mitte der 1990er Jahre wird jedoch in einzelnen Untersuchungen eine Auflösung dieser für Deutschland typischen ‚Kaminkarriere‘ registriert. So beobachteten Bosch (1997) und Jentjens (1996) eine zunehmende regionale und branchenbezogene Mobilität insbesondere jüngerer Führungskräfte. Auch Kotthoff (1997) und Dörre (2001) konstatieren, wie bereits im vorangegangenen Abschnitt dargestellt, einen klaren Trend zu mehr Mobilität in den Führungsetagen der deutschen Unternehmen. Insbesondere Konzerne wie

<sup>18</sup> Nach der Untersuchung von Walgenbach haben zwei Drittel der befragten Führungskräfte ihr gesamtes Berufsleben innerhalb eines Unternehmens verbracht (1993: 198). Dabei muss man jedoch einschränkend berücksichtigen, dass diese Untersuchung auf der Befragung einer sehr geringen Anzahl von Führungskräften der mittleren Managementebenen beruht (30 Befragte).

Siemens, Daimler-Chrysler, ABB und Alstom, so Dörre (ebd.: 689), setzen im Zuge ihrer Internationalisierung verstärkt auf Managerrotation, um das kosmopolitische Denken zu fördern.

Insgesamt sind sich die unterschiedlichen Autoren darin einig, dass die Verwurzelung der Führungskräfte in der Kultur des konkreten Einzelbetriebs abnehmen wird. Hinsichtlich der Beurteilung der damit verbundenen Konsequenzen unterscheiden sie sich jedoch. Während Bosch diese Entwicklung durchaus positiv als eine Zunahme der Fähigkeit zur Reflexivität bewertet, gehen Dörre (2001) und Kotthoff (1997) davon aus, dass diese berufsbiographische Devise „nichts Langfristiges“ sei (Sennett 1998: 25). Sie sei allerdings geeignet, den Zusammenhalt anspruchsvoller betrieblicher Modernisierungallianzen zu erschweren (Dörre 2001: 694) oder die betriebliche Sozialintegration und die Konsensorientierung zu schwächen (Kotthoff 1997: 20f.).

Während bei den Führungskräften in Westdeutschland eine zunehmende horizontale Mobilität zu beobachten ist, waren und sind die ostdeutschen Führungskräfte vor und nach dem Systemwechsel sehr immobil. Eine lange Betriebszugehörigkeit stellt die Regel dar (vgl. Gergs und Pohlmann 1999, 1997; Kulke 1996). In unserer eigenen Untersuchung aus dem Jahr 1997 weisen mehr als die Hälfte aller befragten Manager ostdeutscher Herkunft eine Betriebszugehörigkeitsdauer von mehr als 15 Jahren auf. Jeder Dritte (34 Prozent) der befragten ostdeutschen Geschäftsführer hatte in seinem gesamten Berufsleben keinen einzigen Unternehmenswechsel vollzogen (Gergs und Pohlmann 1999: 239). 27 Prozent der Befragten weisen einen und nur 23 Prozent zwei Betriebswechsel auf. Dabei entfiel die Mehrzahl der Wechsel auf die Zeit vor 1989 und zumeist auf Betriebe desselben Kombinats. Insgesamt vollzogen nur etwas mehr als ein Viertel (28 Prozent) der befragten ostdeutschen Manager nach 1989 einen Betriebswechsel. Dieses Bild einer sehr starken Betriebsgebundenheit wird sich jedoch in den nächsten Jahren stark verändern. Da sich das Management in den ostdeutschen Unternehmen durch eine sehr homogene Altersstruktur auszeichnet, wird es mit dem Generationswechsel zu einem parallelen Ausscheiden von Führungskräften auf der ersten und zweiten Managementebene kommen. Da die Mehrzahl der zumeist klein- und mittelständischen ostdeutschen Unternehmen bislang keine systematische Personalentwicklung betrieben hat (vgl. Glotz und Ladensack 1996), müssen die hierdurch frei werdenden Positionen zu großen Teilen durch externe Führungskräfte neu besetzt werden.

#### *V. Kommt es zu einer Amerikanisierung des deutschen Managements? – Ein Resümee*

Im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrages stand die Frage, inwiefern es im Zuge des Generationswechsels zu einer Amerikanisierung des Denkens und Handelns der Führungskräfte in den west- und ostdeutschen Unternehmen kommt. Hält die ‚neue‘ Führungselite an der an Technik, Konsens und Langfristigkeit orientierten ‚deutschen‘ Managementkultur fest oder orientiert sie sich stärker an dem an kurzfristigem und hohem operativen Gewinn ausgerichteten US-amerikanischen Managementmodell?

Eine solche Diskussion um die ‚Amerikanisierung‘ des deutschen Managements stellt historisch betrachtet zunächst nichts völlig Neues dar. Bereits in den 1930er Jahren wurden amerikanische Managementformen nach Europa exportiert und dort von einem faszinierten Publikum aufgegriffen (Boltanski 1990). Eine zweite Rezeptionswelle gab es in den 1950er und 1960er Jahren. Nach dem militärischen Erfolg der USA im Zweiten Weltkrieg und dem enormen Produktionserfolg, der diesen Ausgang mit ermöglichte hatte, stellten die Vereinigten Staaten ein weithin anerkanntes Modell dar: Die meisten Europäer fühlten sich unwiderstehlich von allem angezogen, was Amerika repräsentierte, d.h. in erster Linie Arbeitsorganisation, Unternehmensführung, Industriemacht (ebd.: 147). Das galt auch für das besiegte Deutschland. Die Umgestaltung des deutschen Wirtschaftslebens nach



amerikanischem Muster schildert eindrücklich Volker Berghan in einem Buch, das im englischsprachigen Original den vielsagenden Titel „The Americanisation of West German Industry, 1945-1973“ trägt. Diese Amerikanisierung spiegelte sich in der Entstehung multidivisionaler Konzernstrukturen, der Entwicklung des Marketings, der Übertragung von Methoden ‚wissenschaftlicher‘ Arbeitsorganisation und ‚rationaler‘ Unternehmensführung aber auch in den Führungsmodellen und Sozialtechnologien wider, die im Rahmen der ‚human relations Bewegung‘ entwickelt wurden.<sup>19</sup>

Erst jüngst hat Djelic (1998) dieses historische Thema der Amerikanisierung der europäischen Wirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg erneut aufgegriffen. Sie arbeitet eindrücklich heraus, wie es auf Grund des Marshall-Plans, der Gründung vieler Niederlassungen US-amerikanischer Konzerne und nicht zuletzt dank des Transfers amerikanischen Managementwissens bereits in den 1950er und 1960er Jahren zu einer Amerikanisierungswelle im deutschen Management kam.<sup>20</sup> Die deutsche Managementkultur hat sich, wie Djelic nachweist, in diesem Prozess deutlich gewandelt. Das Ergebnis dieses kulturellen Anpassungsprozesses war jedoch keine einseitige Amerikanisierung, sondern eine Weiterentwicklung des deutschen Managementmodells mit weniger autoritär-patriarchalischen Zügen, die sich sehr wohl mit der deutschen Mitbestimmung vertrug, ja diese sogar stärkte. Wenn wir jetzt über dessen erneute Amerikanisierung diskutieren, könnte das mögliche Resultat dieses Prozesses weniger in einer Konvergenz als in einem erneuten Amalgam liegen.

Wenden wir uns aber zunächst den Unterschieden und Gemeinsamkeiten des Managements in West- und Ostdeutschland zu. Die eingangs genannte Vermutung, dass der Transformationsprozess in der ostdeutschen Wirtschaft ein Einfallstor für die amerikanischen Managementvorstellungen sein könnte, lässt sich auf der Grundlage der dargestellten Befunde nicht bestätigen. Im Management der ostdeutschen Betriebe kommt es mit dem Transformationsprozess zunächst eher zu einer Vertiefung der das deutsche Managementmodell charakterisierenden Elemente. Die ohnehin schon hohe Bedeutung der Techniker und Ingenieure wird durch die Selektionsprozesse nach 1990 weiter vertieft. Ferner weisen die in den Unternehmen verbliebenen Führungskräfte eine hohe Betriebsbindung und eine starke Konsensorientierung auf. Hinsichtlich des Organisations- und Führungsverständnisses gleicht das ostdeutsche in vieler Hinsicht dem westdeutschen Management der 1960er und 1970er Jahre. Diesbezüglich wird es, so unsere These, mit dem Generationswechsel zu einem zweiten Modernisierungsschub kommen, der stärker auf Dezentralisierung und Partizipation und weniger auf einen autoritär-patriarchalischen Führungsstil ausgerichtet ist. Der Generationswechsel wird die noch verbliebenen wesentlichen Unterschiede zum westdeutschen Management weiter nivellieren. Ob es damit aber auch gleich zu einer erweiterten Option in Richtung auf das amerikanische Managementmodell kommt, muss einstweilen offen bleiben.

<sup>19</sup> An dieser Stelle muss daran erinnert werden, dass die Wissenschaft von den ‚human relations‘ in Amerika von einer kleinen Gruppe deutscher Flüchtlinge um Kurt Lewin, die auf der Flucht vor der rassistischen Politik der Nationalsozialisten waren und sich im amerikanischen Exil um eine Definition des ‚demokratischen Führungsstils‘ gegenüber dem ‚autokratischen‘ bemühten, wichtige Impulse empfing (vgl. Boltanski 1990: 143).

<sup>20</sup> Die Übertragung der Managementideen vollzog sich dabei über eine Vielzahl von Schienen, worauf Hartmann hinweist (1994: 248f.). „Die in Deutschland maßgeblichen US-Instanzen waren beispielsweise sehr großzügig mit Einladungen zu Besichtigungen und zum Studium amerikanischer Vorzeigebetriebe. Auch die Praxis der sich schnell vermehrenden deutschen Niederlassungen amerikanischer Muttergesellschaften strahlte das transatlantische Muster ab“ (ebd.: 248). Eine besonders wirksame Rolle spielten und spielen amerikanische Beratungsunternehmen oder auch Einrichtungen wie die Ford Foundation, mit deren Hilfe amerikanische Managementtheorien weltweit verbreitet wurden.

Wie aber wird sich die Situation in Westdeutschland weiterentwickeln? Trotz der Lückenhaftigkeit der bislang vorliegenden Befunde können wir folgende Entwicklungstendenz feststellen: Nahezu alle bislang vorliegenden empirischen Indizien sprechen dafür, dass es mit dem Generationswechsel in den deutschen Unternehmen nicht zu einer weitgehenden Angleichung der deutschen Managementkultur an das amerikanische Modell kommt. Vielmehr scheint sich eine mehr oder minder stark ausgeprägten Form der Adaption von Elementen des amerikanischen Managementmodells zu vollziehen. Die nach wie vor große Bedeutung der primär produkt- und prozessorientierten Ingenieure und Naturwissenschaftler im westdeutschen Management, die im internationalen Vergleich immer noch hohe Betriebsgebundenheit der Führungskräfte und deren Orientierung auf Konsens und Partizipation verdeutlichen, dass man von einer umfassenden Amerikanisierung des Managementhandelns - zumindest gegenwärtig - nicht sprechen kann. Dennoch weisen eine Reihe von Indizien auf tief greifende Veränderungen mit vermutlich langfristigen Folgen für das Management hin. Die teilweise widersprüchlichen empirischen Befunde lassen sich unserer Ansicht nach wie folgt erklären: Unter dem Druck der Globalisierung und der Liberalisierung der Finanzmärkte wird es erstens zu einer stärkeren Differenzierung der Managementkulturen zwischen Großunternehmen sowie kleinen und mittelständischen Unternehmen kommen. Zweitens werden sich die Unterschiede der Managementkulturen in unterschiedlichen Branchen vergrößern: nämlich zwischen den High- und Middle-Tech Branchen auf der einen Seite und Low-Tech Branchen auf der anderen Seite.

In den Großbetrieben wird sich, so unsere These, eine inkrementelle Anpassung an das anglo-amerikanische Managementmodell vollziehen. Der Druck der internationalen Finanzmärkte, die Diktatur der Quartalsberichte aber auch die verstärkte internationale Managerrotation innerhalb der Konzerne und die Förderung eines kosmopolitischen Denkens unter den Führungskräften werden zu einem Wandel der dortigen Managementkulturen führen. Die Ergebnisse der Untersuchung von Dörre (2001) und Kotthoff (1997) beschreiben diesen Entwicklungspfad. Der Generationswechsel unter den Führungskräften wird unseres Erachtens diesen Wandel beschleunigen. Doch trotz dieses Veränderungsdrucks bleiben auch in diesen Unternehmen wichtige Kernelemente des deutschen Managementmodells erhalten, insbesondere der hohe Grad an Partizipation sowie die im internationalen Vergleich immer noch starke Produktions- und Technikorientierung der Führungskräfte.

Demgegenüber kommt es, so unsere Vermutung, bei vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen zu einer noch stärkeren Akzentuierung des deutschen Managementmodells, wie dies auch von Sorge (1996) formuliert wurde.<sup>21</sup> Für diese Annahme lassen sich sowohl Push- wie Pull-Faktoren benennen. Als Pull-Faktoren sind zunächst die stärkere regionale Einbettung der kleinen und mittelständischen Industrie, der hohe Anteil an eigentümergeführten Unternehmen und die nach wie vor andersartigen, d.h. vor allem börsenfernen Finanzierungsbedingungen zu nennen. Als Push-Faktor könnte der Globalisierungsdruck selbst wirken, der die Manager dazu anhält, ihre Unternehmen vor dem Hintergrund des zunehmenden Kostendrucks aus Billiglohnländern auf Produktmärkten zu etablieren, die sich durch höchste Qualitäts- und Technologiestandards auszeichnen und die ein hohes Maß an flexibler Spezialisierung erfordern.

<sup>21</sup> Unserer Ansicht nach leidet die gegenwärtige Debatte unter einer allzu starken Fixierung auf Großbetriebe oder sogenannte Fokalunternehmen. Dabei scheinen viele Forscher implizit von der Annahme auszugehen, dass sich die dort beobachtbaren Entwicklungstendenzen mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung automatisch auf die kleinen und mittelständischen Unternehmen übertragen werden. Dies erinnert an das Vorgehen der soziologischen Technikforschung in den 1950er und 1960er Jahren. Auf der Grundlage von wenigen Fallstudien in der Großindustrie wurden damals weitreichende gesellschaftliche Entwicklungstendenzen abgeleitet (vgl. Lutz 1986: 36f.). Ein solches Vorgehen führte, wie die Wissenschaftsgeschichte zeigt, zu falschen Schlussfolgerungen.

Dies macht auf die oben bereits erwähnte zweite wichtige Differenzierung aufmerksam. An kurzfristiger Kapitalverwertung und geringer sozialer Integration orientierte Führungskräfte werden sich verstärkt in solchen Unternehmen von Low-Tech Branchen finden, die auf die Herstellung standardisierter Massenprodukte ausgerichtet sind und die im Zuge der Globalisierung der Wirtschaftsstrukturen unter einen zunehmenden Preisdruck geraten. Demgegenüber wird sich, so unsere These, in den Middle- aber auch den High-Tech-Branchen ein auf Partizipation und Dezentralisierung orientiertes Organisations- und Führungsverständnis verstärken.

Insgesamt scheint es nach den bislang vorliegenden empirischen Indizien zu einer Auflösung der relativ einheitlichen deutschen Managementkultur entlang der Scheidelinie zwischen großen und kleinen Unternehmen sowie zwischen High- bzw. Middle-Tech- und Low-Tech-Branchen zu kommen. Sichere Aussagen über diese Entwicklungen lassen sich jedoch auf der Grundlage der bislang vorliegenden lückenhaften Datenlage noch nicht treffen. Um die sich abzeichnenden vielfältigen Differenzierungen adäquat abbilden zu können, bedarf es breit angelegter empirischer Anstrengungen.

Die aufgezeigten Differenzierungen zwischen Groß- und Kleinunternehmen sowie zwischen High- und Low-Tech Branchen machen ferner darauf aufmerksam, dass es nicht ausreicht, sich mit dem Denken und Handeln der Führungskräfte zu beschäftigen, ohne die rahmensetzenden Strukturen dabei zu berücksichtigen. Sie bestimmen wesentlich mit, welche Handlungsmuster sich durchzusetzen vermögen. Dabei darf die Forschung jedoch keinem wie auch immer gearteten (ob institutionellen oder ökonomischen) Determinismus anheim fallen. Veränderte strukturelle Rahmenbedingungen wie z.B. die sich wandelnden Finanzsysteme werden unterschiedliche Auswirkungen auf unterschiedliche Unternehmenstypen haben. Die sozialwissenschaftliche Managementforschung muss verstärkt nach den Formen der Auseinandersetzung mit den neuen (weltwirtschaftlichen) Strukturbedingungen, der Art ihrer Wahrnehmung im Management, ihrer Definition und Re-definition, kurzum nach dem Prozess der Akkulturation fragen. In diesem Zusammenhang kann sie sich viele theoretische wie empirische Inspirationen von der Technikforschung der 1980er und 1990er Jahre holen.

### *Literatur*

- Adorno, Theodor, Else Frenkel-Brunswik, Daniel J. Levinson und R. Nevitt Sanford, 1950: The Authoritarian Personality. New York: Harper und Row.*
- Albert, Michel, 1992: Kapitalismus contra Kapitalismus. Frankfurt a.M.: Campus.*
- Artus, Ingrid, Renate Liebold, Karin Lohr, Evelyn Schmidt, Rudi Schmidt und Udo Strohwald, 2001: Betriebliches Interessenhandeln Bd. 2. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie. Opladen: Leske + Budrich.*
- Baethge, Martin, Joachim Denkingen und Ulf Kadritzke, 1995: Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt a.M./New York: Campus.*
- Bauer, Michel, und Bénédicte Bertin-Mouroit, 1991: Les 200 en France et en Allemagne – deux modèles contrastés de détection-sélection-formation de dirigeants des grandes entreprises. Paris.*
- Berghan, Volker, 1986: The Americanisation of West German Industry, 1945-1973. Cambridge: Cambridge University Press.*
- Bessant, John R., und Manfred Grunt, 1985: Management and Manufacturing Innovation in the United Kingdom and West Germany. Aldershot: Gower.*
- Boltanski, Luc, 1990: Die Führungskräfte. Die Entstehung einer sozialen Gruppe. Frankfurt a.M./New York: Campus.*
- Bosch, Aida, 1997: Vom Interessenskonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München und Mering: Hampp.*

- Bude, Heinz*, 1987 Deutsche Karrieren. Lebenskonstruktionen sozialer Aufsteiger aus der Flakhelfer-Generation. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Bude, Heinz*, 1991: Das Ende einer tragischen Gesellschaft, *Leviathan* 19: 305-316.
- Bude, Heinz*, 1997: Das Altern einer Generation. Die Jahrgänge 1938-1948. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Bude, Heinz*, 2000: Neues Unternehmertum in Deutschland: Fälle aus Baden-Württemberg. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg.
- Child, John*, and *Alfred Kieser*, 1979: Organization and Managerial Roles in British and West German Companies: An Examination of the Culture-Free Thesis. S. 107-138 in: *C.J. Lammers* und *D.J. Hickson* (Hg.): *Organization Alike and Unlike*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Djelic, Marie-Laure*, 1998: Exporting the American Model: The Postwar Transformation of European Business. Oxford: Oxford University Press.
- Dörre, Klaus*, 1999: Global Players, Local Heroes. Internationalisierung und regionale Industriepolitik, *Soziale Welt* 50: 187-206.
- Dörre, Klaus*, 2001: Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 53: 675-704.
- Dörre, Klaus*, und *Joachim Neubert*, 1995: Neue Managementkonzepte und industrielle Beziehungen: Aushandlungsbedarf statt „Sachzwang Reorganisation“. S. 167-213 in: *Georg Schreyögg* und *Jörg Sydow* (Hg.): *Managementforschung* Bd. 5. Berlin/New York: de Gruyter.
- Eberwein, Wilhelm*, und *Jochen Tholen*, 1990: Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik. Frankfurt: FAZ-Verlag.
- Eberwein, Wilhelm*, und *Jochen Tholen*, 1993: Euro-Manager or Splendid Isolation? *International Management. An Anglo-German Comparison*. Berlin/New York: De Gruyter.
- Faust, Michael*, *Peter Jauch* und *Petra Notz*, 1995: Veränderung der Rolle des Managements im Prozess reflexiver Modernisierung, *Zeitschrift für Soziologie* 24: 436-450.
- Faust, Michael*, *Peter Jauch* und *Christoph Deutschmann*, 1994: Mittlere und untere Vorgesetzte in der deutschen Industrie: Opfer der ‚schlanken Produktion‘? *Industrielle Beziehungen* 1 (2): 107-131.
- Ferner, Anthony*, und *Matthias Varul*, 1999: *The German Way: German Multinationals and Human Resource Management*. London: Anglo-German Foundation.
- Gergs, Hans-Joachim*, 2002: *Manager und Märkte. Eine soziologische Analyse der Markterschließungslogiken im Management ostdeutscher Industriebetriebe*. München und Mering: Hampp.
- Gergs, Hans-Joachim*, 2001: Wie etablieren sich Unternehmen auf Märkten? Eine soziologische Rekonstruktion des Markteintrittsprozesses ostdeutscher Unternehmen, *Soziale Welt* 52, 297-322.
- Gergs, Hans-Joachim*, *Klaus-Peter Meinerz*, *Markus Pohlmann*, *Rudi Schmidt* und *Iris Wrede*, 1998: *Führungskräfte in der ostdeutschen Industrie. Eine soziologische Analyse ihrer Orientierungsmuster und Handlungsrationaltäten*. Jena: unveröffentl. Forschungsbericht.
- Gergs, Hans-Joachim*, und *Markus Pohlmann*, 1999: Ökonomische Eliten vor und nach der Wiedervereinigung: Die Selektivität des Transformationsprozesses. S. 267-288 in: *Stefan Hornbostel* (Hg.): *Sozialistische Eliten*. Opladen: Leske + Budrich.
- Glötz, Peter*, und *Klaus Ladensack* 1996: *Ostdeutsches Management im Wandel*. KSPW - Graue Reihe 1996-6, Halle.
- Glover, Ian*, und *Michael P. Kelly*, 1978: *Engineers in Britain. A Sociological Study of the Engineering Dimension*. London: Allen und Unwin.
- Gruhler, Wolfram*, 1998: *Unternehmernachfolge im Mittelstand. Gesamt- und einzelwirtschaftliche Bedeutung, Probleme und Lösungsansätze*. Köln: Deutscher Institutsverlag.
- Grunwald, Wolfgang*, und *Hans-Georg Lilge*, 1980: *Change of Leadership in German Enterprises: from Authoritative to Participative Leadership: An Empirical Study and other Selected Results; paper presented at the International Conference on „Management under Differing Value Systems“*. Toronto, Canada.
- Haire, M.*, *Edwin E. Ghiselli* und *Lynan W. Porter*, 1966: *Managerial Thinking: An International Study*. New York: Wiley.
- Hartmann, Heinz*, 1959: *Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation*. Frankfurt a.M.: Europäische Verlagsanstalt.
- Hartmann, Heinz*, 1994: *Aufstand der Zwerge. Eine neue Ära in den Beziehungen zwischen dem Management in Westeuropa und in den USA*, *Industrielle Beziehungen* 4: 246-264.
- Hartmann, Michael*, 1995: *Top-Manager. Die Rekrutierung einer Elite*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Hartmann, Michael*, und *Johannes Kopp*, 2001: *Elitenselektion durch Bildung oder durch Herkunft? Promotion, soziale Herkunft und der Zugang zu Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft*, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 53: 436-466.

- Heinze, Thomas, 2001: Transformation des deutschen Unternehmenskontroll-Systems? Eine empirische Analyse zum Stellenwert der feindlichen Übernahme der Mannesmann-AG für die Unternehmenskontroll-Debatte, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 53: 641-674.
- Heinze, Thomas, 2002: Die Frage der institutionellen Kontinuitäten im deutschen Unternehmenskontroll-System. Antwort auf die Replik von Martin Höpner und Gregory Jackson, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 54: 369-372.
- Hilker, Joachim, 1991: Die Akkulturation in deutsch-deutschen Unternehmen - ein einseitiger Anpassungsprozess. S.195-275 in: G. Aßmann et al. (Hg.): *Deutsch-deutsche Unternehmen: Ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem*. Stuttgart: Poeschel.
- Höpner, Martin, und Gregory Jackson, 2002: Das deutsche System der Corporate Governance zwischen Persistenz und Konvergenz. Replik auf den Beitrag von Thomas Heinze in Heft 4/2001 der KZfSS, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 54: 362-368.
- Horowitz, Jacques, 1980: *Top Management Control in Europe*. London u.a.: MacMillan.
- Huinink, Johannes, und Heike Solga, 1994: The Labor Market in the Former GDR, *Zeitschrift für Soziologie* 23: 237-253.
- Jentjens, Sabine, 1996: *Führungskräfteentwicklung in Großbanken. Ein deutsch-französischer Vergleich*. München und Mering: Hampp.
- Jürgens, Ulrich, Katrin Naumann und Joachim Rupp, 2000: Shareholder Value in an Adverse Environment: the German Case, *Economy and Society* 29 (1): 54-79.
- Kaschube, Jürgen, 1997: *Ziele von Führungsnachwuchskräften – Berufliche Entwicklung nach der Einarbeitung*. München und Mering: Hampp.
- Kertzer, Dieter, 1983: Generation as a Sociological Problem, *Annual Review of Sociology* 9: 125-149.
- Kienbaum, 1996: *Vergütungsstudie Bd. I und II*. Gummersbach.
- Kohli, Martin, 1978: *Soziologie des Lebenslaufs*. Darmstadt/Neuwied: Luchterhand.
- Korn und Ferry International (Hg.), 1998: *European Boards of Directors Study*.
- Kotthoff, Hermann, 1981: *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Kotthoff, Hermann, 1994: *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München/Mering: Hampp.
- Kotthoff, Hermann, 1997: *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?* Berlin: Sigma.
- Kreutz, Henrik, 1983: Generationsbildung als eine Form der Vergesellschaftung in der Situation sozialen Wandels, *Angewandte Sozialforschung* 11: 385-393.
- Kulke, Dieter, 1996: Zur beruflichen Mobilität der managerialen Elite in den neuen Bundesländern. S. 99-136 in: Markus Pohlmann und Rudi Schmidt (Hg.): *Das Management in der ostdeutschen Industrie*. Opladen: Leske + Budrich.
- Lane, Christel, 1989: *Management and Labour in Europe: The Industrial Enterprise in Germany, Britain and France*. Aldershot u.a.: Elgar.
- Lane, Christel, 2000: Globalization and the German Model of Capitalism – Erosion or Survival? *British Journal of Sociology* 51: 207-234.
- Lang, Rainhart, 1994: „Führungskräfte in Ostdeutschland“ - Forschungsbericht zum Projekt SOKULT 92. Arbeitspapier 03, Technische Universität Chemnitz-Zwickau, Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft, Chemnitz.
- Lay, Gunter, und Sabine Gagel, 1995: Die Anpassung der Produkt- und Vertriebsstrukturen an die Marktwirtschaft. S. 20-51 in: Gunther Lay (Hg.): *Strukturwandel in der ostdeutschen Investitionsgüterindustrie*. Heidelberg: Physica.
- Lawrence, Peter, 1980: *Managers and Management in West Germany*. London: Croom Helm.
- Lawrence, Peter, 1984: *Management in Action*. London: Routledge und Kegan Paul.
- Locke, Robert L., 1989: *Management and Higher Education*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lutz, Burkhardt, 1986: Das Ende des Technikdeterminismus und die Folgen – Soziologische Technikforschung vor neuen Aufgaben und neuen Problemen. S. 34-52 in: Ders. (Hg.): *Technik und sozialer Wandel. Verhandlungen des 23. Deutschen Soziologentages in Hamburg 1986*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Mannheim, Karl, 1964 [1928]: Das Problem der Generationen. S. 509-565 in: Ders.: *Wissenssoziologie*. Berlin/Neuwied: Luchterhand.
- Maurice, Marc, Arndt Sorge und Malcolm Warner, 1980: Societal Differences in Organising Manufacturing Units, *Organization Studies* 1: 59-86.
- Meinerz, Klaus-Peter, 1996: Einstellungen, Werthaltungen und Leitbilder von Managern in Ostdeutschland. Kognitive und normative Voraussetzungen der Rekonstruktion betrieblicher Sozialbeziehungen. S. 177-213 in: Markus Pohlmann und Rudi Schmidt (Hg.): *Management in der ostdeutschen Industrie*. Opladen: Leske + Budrich.
- Meuschel, Sigrid, 1992: *Legitimation und Parteiherrschaft in der DDR*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

- Meyer, John W., 1994: Rationalized Environments. S. 9-27 in: *Richard W. Scott und John W. Meyer*, (Hg.): *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. Thousand Oaks: Sage.
- Nassua, Thomas, 1995: Absatzprobleme ostdeutscher Konsum- und Produktionsgüterhersteller. ifo Studien zu Handels- und Dienstleistungsfragen Nr. 49, München: ifo-Verlag.
- Niethammer, Lutz, 1993: Wege aus der sozialen Einheit - Wege zur sozialen Einheit, Gewerkschaftliche Monatshefte 44, Heft 3: 130-149.
- Pippke, Wolfgang, und Peter Wolfmeyer, 1976: Die berufliche Mobilität von Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung. Ein empirischer Vergleich ihrer Berufswege und deren Bestimmungsfaktoren. Baden-Baden: Nomos.
- Pohlmann, Markus, Klaus-Peter Meinerz und Iris Wrede, 1998: Rationale Organisation und Management. Der Prozess ‚klassischer Modernisierung‘ ostdeutscher Industriebetriebe, Soziale Welt 49: 355-374.
- Pohlmann, Markus, und Hans-Joachim Gergs, 1997: Manager in Ostdeutschland - Reproduktion oder Zirkulation einer Elite? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 49: 540-562.
- Pohlmann, Markus, und Hans-Joachim Gergs, 1996: Manageriale Eliten im Transformationsprozess. S. 63-98 in: *Markus Pohlmann und Rudi Schmidt* (Hg.): *Management in Ostdeutschland*. Opladen: Leske + Budrich.
- Rappenperger, Gabriele, 1994: Mentalitätsunterschiede oder situationale Verunsicherung? – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung an Führungsnachwuchskräften in den alten und neuen Bundesländern. In: *Lutz von Rosenstiel, Thomas Lang und Eduard Sigl* (Hg.): *Fach- und Führungskräfte finden und fördern*. Stuttgart: Poeschel.
- Rosenstiel, Lutz von, 1993: Wandel in der Karrieremotivation – Neuorientierungen in den 90er Jahren. S. 3-18 in: *Lutz von Rosenstiel, Maria Djarrahzadeh, Herbert E. Einsiedler und Richard K. Streich* (Hg.): *Wertewandel. Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren*. Stuttgart: Poeschel.
- Ruedi, Robert und Peter Lawrence, 1970: *Managers and Culture. An International Perspective*. Westport und London: Quorum Books.
- Sauer, Dieter, und Volker Döhl 1997: Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: *IfS-Frankfurt u.a.* (Hg.): *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung '96. Schwerpunkt: Reorganisation*. Berlin.
- Schelsky, Helmut, 1963: *Die skeptische Generation. Eine Soziologie der deutschen Jugend*. Düsseldorf: Econ.
- Schmidt, Rudi, 1995: Die Bedeutung der sozialen Beziehungen für die ostdeutsche Produktionsmodernisierung, Berliner Journal für Soziologie 5, Heft 4: 455-462.
- Schröer, Evelyn, und Werner Freund, 1999: Neue Entwicklungen auf dem Markt für Übertragung mittelständischer Unternehmen. IfM-Materialien Nr. 136, Bonn.
- Sennett, Richard, 1998: *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin Verlag.
- Sorge, Arndt, 1996: Societal Effects in Cross-National Organization Studies: Conceptualizing Diversity in Actors and Systems, S. 67-87 in: *Richard Whitley und Peer Hull Kristensen* (Hg.): *The Changing European Firm*. London: Routledge.
- Steger, Ulrich, 1993: Problemstellung und Perspektiven. S. 9-18 in: *Ders.* (Hg.): *Der Niedergang des US-Management Paradigmas. Die europäische Antwort*. Düsseldorf/Wien/New York/Moskau: Econ.
- Streeck, Wolfgang, 1997: German Capitalism: Does it Exist? Can it Survive? S. 33-54 in: *Colin Crouch und Wolfgang Streeck* (Hg.): *Political Economy in Modern Capitalism. Mapping Convergence & Diversity*. London: Sage Publications.
- Trinczek, Rainer, 1993: Management und innerbetriebliche Mitbestimmung. Eine Typologie kollektiver Orientierungsmuster. Erlangen: IPRAS Schriftenreihe.
- Walgenbach, Peter, 1993: Mittlere Manager. S. 190-216 in: *Hans-Dieter Ganter und Gerd Schienstock*, (Hg.): *Management aus soziologischer Sicht. Unternehmensführung, Industrie- und Organisationssoziologie*. Wiesbaden: Gabler.
- Weber, Max, 1988 [1922]: *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. 6. Aufl., Tübingen: Mohr.
- Wilpert, Bernhard, und Jörg Rayley, 1983: *Anspruch und Wirklichkeit der Mitbestimmung*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Windolf, Paul, 1996: Die Transformation der ostdeutschen Betriebe, Berliner Journal für Soziologie 6, Heft 4: 467-488.
- Windolf, Paul, Ulrich Brinkmann und Dieter Kulke, 1999: Warum blüht der Osten nicht? Zur Transformation der ostdeutschen Betriebe. Berlin: Sigma.
- Whitley, Richard, 1999: How and Why are International Firms Different? The Consequences of Cross-border Managerial Co-ordination for Firm Characteristics and Behaviour. Paper presented for

presentation to subtheme 3 ‚Business Systems in their international context‘ of the 15<sup>th</sup> EGOS Colloquium, University of Warwick.

*Zapf, Wolfgang*, 1965: Führungsgruppen in West- und Ostdeutschland. S. 9-30 in: *Ders.* (Hg.): Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht. München: Piper.

*Korrespondenzanschriften:* Dr. Hans-Joachim Gergs, Am Stadtpark 87, D-90409 Nürnberg

*E-Mail:* gergs@t-online.de

Prof. Dr. Rudi Schmidt, Friedrich-Schiller-Universität, Institut für Soziologie, Otto-Schott-Str. 41, D-07740 Jena

*E-Mail:* schmidt@soziologie.uni-jena.de