

Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel - Der Fall Deutschland in vergleichender Perspektive

Michael Faust

Vorbemerkung

Der folgende Text entstand aus einem Beitrag des Autors zur Jahrestagung der Vereinigung für Sozialwissenschaftliche Japanforschung (VSJF) im Oktober 2000 mit dem Leitthema „Japan im Vergleich“.¹ Angelika Ernst stellte dort die Ergebnisse ihrer Forschung zum Wandel der Karrieremuster in japanischen Wirtschaftsunternehmen vor (Ernst im Erscheinen, 1998). Der eigene Beitrag präsentierte korrespondierende Befunde für den deutschen Fall, die aus einer größeren Studie zum Rollenwandel und der Arbeits- und Berufssituation von Führungskräften stammten (vgl. Faust/Jauch/Notz 1998, 2000; zur Facharbeiter-/Meisterkarriere siehe Jauch 1997).

Die Untersuchung beruht auf vier Fallstudien in drei großen und einem mittleren Industrieunternehmen, auf Experteninterviews und rund 50 Intensivinterviews mit Führungskräften verschiedener Ebenen und Funktionen. In drei der vier Unternehmen wurde ein breiterer Kreis von Führungskräften schriftlich befragt (290 Teilnehmer). Die schriftliche Befragung wurde um eine postalische Befragung von Führungskräften aus einem breiten Branchenspektrum der baden-württembergischen Industrie erweitert, so dass letztlich rund 1000 Fragebogen ausgewertet werden konnten. Das Spektrum der einbezogenen Führungskräfte umfasst das untere und das weit

gefasste mittlere Management, reicht also vom Meister bis zum Bereichsleiter. Weitgehend ausgeschlossen bleibt die Vorstands- bzw. Geschäftsführungsebene und bei Großunternehmen auch die Geschäftsbereichsleitung. Wenn im folgenden von oberem Management die Rede ist, ist damit nicht das Topmanagement gemeint. Die Befragung beansprucht keine Repräsentativität (vgl. näher Faust/Jauch/Notz 2000, 36 ff.).

Die Studie war nicht explizit international vergleichend angelegt; dennoch nutzten wir sekundäranalytisch den internationalen Vergleich (vornehmlich mit dem britischen und amerikanischen Fall) zur Einordnung der von uns beobachteten Entwicklungen. Dies wurde zum einen durch die bisherige Forschungstradition nahegelegt, in der das deutsche Management mit anderen Modellen westlicher Industrieländer verglichen wurde², und zum anderen dadurch, dass die Promotoren des Wandels in den 90er Jahren die neuen Leitlinien an den (vermeintlichen) Vorzügen des angelsächsischen Modells ausrichteten. Einen Vergleich mit japanischen Karrieremustern nahmen wir dort hingegen nicht vor. Bezugnehmend auf die Befunde von Angelika Ernst wurde für den vorliegenden Beitrag der Versuch unternommen, diese Vergleichsperspektive ergänzend mitzuführen.³

1 Eine modifizierte und gekürzte Version dieses Beitrages erscheint im Jahrbuch der VSJF.

2 Vgl. Pippke/Wolfmeyer 1976; Pross/Böttcher 1971; Lawrence 1980; Sorge 1978, 1999; Hickson 1993; Lane 1989, 1992; Maurice/Sellier/Silvestre 1979, 1986; Stewart u.a. 1994; Torrington/Weightman 1982; Walgenbach/Kieser 1995; Warner/Campbell 1993; Gerpott 1988; Byrkjeflot 1998.

3 In den 80er Jahren und dann vollends in den frühen 90er Jahren avancierte das japanische Produktionsmodell zum Vorbild, das aber mit dem Niedergang der japanischen Wirtschaft im Laufe der

1. Karriere - ein „widerstandsgetesteter Integrationsmodus“ in nationalen Varianten

„Adieu Karriere, hallo Erfolg“: So lautet der Titel eines Beitrags im Harvard Business Manager (Komisar 2000), der im Einklang mit Leitmotiven der jüngeren Managementdebatte steht, in der prominente deutsche Personalvorstände das Leitbild der „Selbst-GmbH“ (Handelsblatt 26./27.02.1999, K1) ausgeben, demzufolge die als „Unternehmer ihrer eigenen Arbeitskraft“ ausgerufenen Arbeitnehmer nunmehr selbst die Verantwortung für ihre „Entwicklung“ übernehmen sollen. Wie aber „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998) nach Erfolg streben bzw. überhaupt Maßstäbe zur Bewertung ihres Berufs- und Lebensweges entwickeln können, ohne dass die Gesellschaft Kriterien vorgibt, bleibt offen. „Der einzige reale (d.h. widerstandsgetestete) Integrationsmodus in einem mit Organisationen durchsetzten Zeitalter (...) ist die Karriere. Das gilt für Individuen im Verhältnis zur modernen Gesellschaft, es gilt aber nur deshalb, weil es in dieser Gesellschaft Organisationen gibt, die am Zustandekommen von erfolgreichen oder misserfolgreichen Karrieren mitwirken“ (Luhmann 2000, 101). Es ist davon auszugehen, dass „Karrieren nicht einfach erfunden werden können, sondern eine gesellschaftliche Institutionalisierung voraussetzen“ (ebd., 107). Damit rücken soziohistorisch unterschiedliche Formen der Institutionalisierung von Karrieren und deren nationale Varianten ins Blickfeld.

Weil die „beteiligten Organisationen durch Bewährungschancen und Empfehlungen den weiteren Karriereweg bestimmen, sind stabile und berechenbare Karrie-

remuster in einer aufstiegsorientierten Gesellschaft ein geeignetes Mittel, um die Loyalität von Organisationsmitgliedern zu garantieren bzw. um abweichendes Verhalten zugunsten von Anpassung einzuschränken“ (Wörterbuch der Soziologie 1982, 370). Das Aufstiegsstreben der „bürgerlichen Schichten“ (Bahrdt 1958) und das Aufstiegsversprechen, das auf institutionalisierte Karrierewege angewiesen ist, gehen so Hand in Hand. Dieses Karriereversprechen wird vom Führungsnachwuchs als elementarer Bestandteil eines impliziten Vertrags mit der Organisation aufgefasst. Damit wird die „Laufbahn“, die sinnvolle Abfolge von Tätigkeiten und Positionen, wichtiger als die einzelne Aufgabe oder Position. Führungskräfte definieren ihre Interessen vor diesem Hintergrund karriere- und nicht arbeitsplatzbezogen und orientieren sich stärker am Weg als an der jeweils aktuellen Position im Unternehmen, so dass Karriereaussichten für besondere Belastungen oder auch ungeliebte Aufgaben entschädigen können (vgl. auch Kotthoff 1997, 28). Stabile Karrieremuster ermöglichen eine halbwegs sichere Kalkulation von Leistungen und Gegenleistungen über einen längeren Zeitraum. Dieses Muster der Interessendefinition und -abwägung lässt sich als „generalisierter Austausch“ beschreiben (vgl. Deutschmann 1989). Die institutionalisierten Karrieremuster geben dem Individuum Anhaltspunkte dafür, wie es sein Arbeitsvermögen entwickeln muss, um erfolgreich zu sein. Ohne ein Mindestmaß an Sicherheit unterbleiben zeit- und geldintensive und nur bedingt reversible Investitionen in das eigene Humankapital, weil sie sich nicht lohnen.

Aus Sicht der Organisation ist vor allem die Konkurrenz um den Aufstieg wichtig, also die Tatsache, dass es zwar ein plausibles Aufstiegsversprechen gibt, für das sich Einsatz lohnt, aber keine Garantie. Die Aufstiegs konkurrenz ist „entscheidendes Merkmal des (objektiven) Karrieremusters für Manager“ (Beck/Brater/Daheim 1980, 123). Die Ungewissheit darüber, wer nach welchen Kriterien aufsteigt, ist die sprudelnde Quelle der Aufstiegs konkurrenz. Auch wenn der „Karriereerfolg stets prekär“ bleibt, ist die Karriereorientierung dennoch fest verankert, weil „der Karriereerfolg für den

90er Jahre nach dem Platzen der „bubble economy“ (Krugman 1999) rapide an Strahlkraft einbüßte. Während die einschlägige (deutschsprachige) Forschung früh darauf hingewiesen hatte, dass das japanische Modell wenig geeignet ist, als Vorbild für „schlanke“ Hierarchien zu dienen (vgl. u.a. Nomura/Jürgens 1995, Ernst 1998), sondern eher den „Anreizcharakter“ der japanischen Karrierestrukturen hervorhob (Ernst 1997, 452), machte das über den amerikanischen Interpretationsweg in die deutsche Managementdebatte importierte „Lean Management“ von sich reden, entkoppelte sich zunehmend von seinem ursprünglichen japanischen Legitimationshintergrund und wirkte in „Delaying“- und „Downsizing“-Initiativen - gewissermaßen auf amerikanisch - weiter.

einzelnen Manager häufig der einzige Indikator für den Erfolg seines Organisationshandelns (ist) und somit Misserfolg beim Aufstieg ihm gleichzeitig fachliche Fehler signalisiert“ (ebd., 153). Zugleich ist die Aufstiegs konkurrenz eine wichtige Machtbasis des jeweiligen Vorgesetzten, der die Unsicherheitszone kontrolliert, indem er die widersprüchlichen und mehrdeutigen Aufstiegs kriterien wenn nicht selbst aufstellt, so doch interpretiert und damit die Aufstiegschancen entscheidend beeinflusst.⁴

Aus Sicht der Organisation ist mit Veränderungen von Karrierewegen immer auch die Frage verbunden, wie die Integration der Mitglieder in die Organisation gewährleistet und der Leistungswettbewerb stimuliert werden kann. Spiegelbildlich dazu werden sich die Organisationsmitglieder fragen, welche alternativen Formen der Anerkennung evtl. etabliert werden und ob es sich weiterhin für sie lohnt, für das Unternehmen zu arbeiten. Veränderungen von Karrieremustern treffen somit ins Herz der organisationalen Beziehungen. Dies mag den Initiatoren des Wandels nicht immer hinreichend bewusst sein.

Führungskräfte-Karrieren sind nationalspezifisch geprägt. Die nationalen Varianten spiegeln die jeweilige Verschränkung von Beschäftigungs- und Bildungssystem *und* den Gestaltungsbeitrag von Organisationen.⁵ Organisationen nützen die Leistungen des Bildungssystems und die Strukturierung des Arbeitskräfteangebots durch Berufe als Ressource und zugleich dienen Berufe zur kognitiven und normativen Orientierung bei wiederkehrenden Entscheidungen über Stellendefinition und Rekrutierung in Organisationen. Organisationale „Entscheidungsprämissen“ (Luhmann 2000) werden so gesellschaftlich gerahmt.⁶

4 Zu Fremd- und Selbstzurechnung von individuellem Karriereerfolg oder -misserfolg bzw. „subjektiven Aufstiegstheorien“ siehe Luhmann 2000, 103f; Nerding 1991.

5 Es geht immer um das „relative Gewicht von Professionskultur und Organisationskultur“ (Luhmann 2000, 300) beim „Integrationsmodus“ Karriere (ebd., 101).

6 „Mit fachlichen Kompetenzen wird weitgehend das Ausbildungs- und Berufsspektrum der Gesellschaft in das System hinein kopiert“ (Luhmann 2000, 312). Auffällig ist hier die Nähe zu Argumenten aus der neo-institutionellen Organisationstheorie, gegen die Luhmann ansonsten eher polemisiert. Ein Vorschlag „zur

In Gesellschaften wie der japanischen, in denen „die Kategorie des Berufs keine nennenswerte Prägekraft für die Arbeitswelt und somit auch nicht für Karrieren hat“ (Ernst im Erscheinen), legen hauptsächlich die Unternehmen die Karrierewege fest. Wie Angelika Ernst zeigt, resultieren daraus durchaus unternehmensübergreifende Muster. In Deutschland hingegen haben sich auf der Grundlage einer ausgeprägten Berufsförmigkeit des Arbeitsmarktes, der Arbeits- und Unternehmensorganisation und der „Personalentwicklung“ spezifische Rollendefinitionen und Karrieremuster von Führungskräften herausgebildet. Eine Kurzformel hierfür ist die Kennzeichnung „funktionales Management“: Führungskraft wird man in Deutschland auf der Basis eines Ausgängerberufs, zu dem man Föhlung behält, aber „Manager“ zu sein ist selbst kein Beruf. Obwohl sich die deutsche Führungskraft von der japanischen einerseits hinsichtlich der Beruflichkeit der Herkunft deutlich unterscheidet, teilt sie andererseits mit jener die Nicht-Beruflichkeit der Rolle als Führungskraft. Dies unterscheidet beide von der im angelsächsischen Kontext beheimateten Vorstellung vom Management als „unified profession“.

2. Traditionelle Karriere und Rollendefinition von Führungskräften in Deutschland

Wir skizzieren im folgenden pointiert die vorherrschenden Karrierewege von Führungskräften in der deutschen

Güte“: Institutionen stellen in den Grenzen ihres jeweiligen Geltungskontexts organisationsübergreifend „Entscheidungsprämissen“ für Organisationen zur Verfügung, die aber über „interne“ Operationen in Entscheidungen der Organisation überführt werden müssen. Geschieht dies wiederholt und in bestimmten Bandbreiten gleichartig (wo, wann und wie lange dies geschieht, ist eine empirische Frage) haben wir es mit „institutionalisierten“ Organisationen zu tun, wenn auch die institutionalisierten Elemente „entkoppelt“ (Meyer/Rowan 1977) oder „lose gekoppelt“ (Scott 1995; DiMaggio/Powell 1991) sind. Dieser Typ von dauerhaften, organisationsübergreifend gültigen Entscheidungsprämissen (es gibt darüber hinaus andere, die überwiegend „intern“ generiert werden) sind in systemtheoretischer Perspektive Verwirklichungen von „struktureller Kopplung“ zwischen funktional ausdifferenzierten gesellschaftlichen Subsystemen, die „in der notwendigen Komplexität und Differenziertheit“ (Luhmann 2000, S.400) nur möglich sind, weil sie über „strukturierte“ Organisationen vermittelt werden („anschlussfähige Kommunikation“). Was in der einen Theorieperspektive Institutionen sind, ist in der anderen Perspektive „strukturelle Kopplung“ (vgl. Luhmann 2000, S.397ff), auch wenn Luhmann offenbar Institutionen weitgehend aus seinem Begriffsrepertoire verbannt hat (ebd. S.35ff).

Industrie und gruppieren die Darstellung nach einigen zentralen Fragen, die internationale Vergleichbarkeit herstellen sollen. Vor diesem Hintergrund wollen wir die Veränderungen der 90er Jahre darstellen.

Zugänge zu Führungslaufbahnen nach Bildungsabschlüssen

Welcher allgemeine Bildungsabschluss (ggf. an besonders reputierten Bildungseinrichtungen) ist Voraussetzung dafür, in eine Führungslaufbahn zu gelangen? Gibt es unterschiedliche Einstiegsniveaus, die eventuell mit unterschiedlichen Reichweiten des Aufstiegs korrelieren?

Das berufsbezogene Bildungswesen in Deutschland kann grob in drei Stufen eingeteilt werden: berufliche (Erst)Ausbildung (vorzugsweise im dualen System oder schulisch), Fachhochschul-Ausbildung (seit einiger Zeit auch in dualer Form in Gestalt der Berufsakademien) und Hochschul- bzw. Universitätsausbildung. Im internationalen Vergleich ist vor allem die (duale) Berufsausbildung der Facharbeiter und Fachangestellten eine deutsche Spezialität. Ferner ist hervorzuheben, dass es in Deutschland etablierte Übergänge zwischen den drei Stufen des berufsbezogenen Bildungssystems gibt, die es (wenn auch mit Anstrengungen) ermöglichen, niedrigere Abschlüsse im weiteren Berufsweg aufzustocken. Ferner gibt es traditionell *kein* starkes Reputationsgefälle zwischen den Bildungseinrichtungen auf jeder Stufe, das eine karriererelevante Vorentscheidung darstellt⁷, wie das z.B. in Frankreich, Großbritannien und den USA üblich ist (Hartmann 1996),

Ein *Einstieg* in eine Führungsposition ist im Prinzip auf der Basis jedes Niveaus der Berufsausbildung möglich. Auch die 'klassische' Facharbeiterkarriere führt zu unteren bis mittleren Führungspositionen (Meister, Gruppenleiter), wenn auch meist eine formalisierte Aufstiegsfortbildung (Meister, Techniker, Fachwirt) oder sonstige Weiterbildungsanstrengungen dazu notwendig sind. Die relativ große Durchlässigkeit der berufsbezogenen Bildungsstufen erlaubt darüber hinaus Korrekturen im weiteren Berufsverlauf (zum Beispiel durch Aufnahme eines Fachhochschul- seltener Universitätsstudiums).

In den Daten unserer Erhebung spiegelt sich die Heterogenität der Bildungsabschlüsse wider. 45,4 % der Führungskräfte haben eine abgeschlossene Berufsausbildung („Lehre“, überwiegend dual). 5 % aller Führungskräfte haben die allgemeine Hochschulreife und eine abgeschlossene Berufsausbildung („Lehre“). Die meisten Führungskräfte aus dieser Gruppe haben eine berufliche Aufstiegsfortbildung absolviert (Meister, Techniker, REFA-Zertifikate, Fachwirte).⁸ Rund 26 % der Führungskräfte haben eine Fachhochschul- oder adäquate Ausbildung (Ingenieurschule, Berufsakademie) absolviert (davon 20 % zusätzlich zu einer davor absolvierten betrieblichen Ausbildung). 28,6 % weisen einen Universitäts- oder Hochschulabschluss auf (davon 5,6 % mit einer 'Lehre'). Der hohe Anteil der Führungskräfte mit (ausschließlich) betrieblicher Berufsausbildung kommt dadurch zustande, dass unser Sample rund ein Viertel „Meister“ umfasste (vgl. Jauch 1997, 247f), die weit überwiegend auf eine Facharbeiterausbildung zurückblicken.⁹ Zwar garantiert die Meisterausbildung nicht den Einsatz auf einer Meisterposition, aber umgekehrt ist die Meisterausbildung - im Zeitverlauf zunehmend - Voraussetzung dafür, eine solche Position zu erreichen. Die rein betriebliche Ernennung zum Meister ohne eine Meisterausbildung (der sogenannte Statusmeister) hat heute erkennbar an Gewicht verloren, während zugleich

8 Der Stellenwert der beruflichen Erstqualifikation des Facharbeiters oder Fachangestellten in Deutschland hat die Kehrseite einer im internationalen Vergleich besonders scharfen Abgrenzung vom Sektor der Un- und Angelernten (vgl. u.a. Sorge 1999, 38). Der Aufstieg eines 'Selfmade-Man' ohne Berufsausbildung in eine industrielle Führungsposition ist eine Rarität.

9 Der hohe Anteil der Führungskräfte mit ausschließlich betrieblicher Berufsausbildung darf natürlich nicht dahingehend missverstanden werden, dass der Aufstieg in eine Führungsposition in Deutschland den Normalfall der Facharbeiterkarriere darstellt. Nach den Daten von Hennings (1991) verbleiben von den rund 8,5 Mio. Personen mit Facharbeiterausbildung im Jahr 1985 rund 40 % auf einer Facharbeiterposition und 16 % steigen gar auf eine Hilfs- oder angelernte Arbeiterposition ab. Andererseits belegen auch diese Daten die erhebliche Aufwärtsmobilität. Ohne zusätzliche formale Ausbildung gelangen rund 17 % in den Angestelltenstatus (incl. Meister). In Verbindung mit einer Fachschulausbildung gelingt das weiteren 12 %. Der hohe Anteil von Personen in unserem Sample, die nach einer betrieblichen Erstausbildung einen höheren Bildungsabschluss erworben haben, entpuppt sich als das Resultat eines deutlichen Selektionsprozesses (für eine Zusammenfassung siehe Jauch 1997, 359, vgl. auch Drexel 1993).

7 Abschlüsse als Betriebswirt oder Ingenieur an unterschiedlichen deutschen Hochschulen diskriminieren traditionell weit weniger in Hinblick auf die Karriereoptionen, als dies zum Beispiel für Harvard im Vergleich zu einer durchschnittlichen State University aus dem mittleren Westen der USA oder für die Grandes Ecoles im Vergleich mit den durchschnittlichen französischen Universitäten gilt (Hartmann 1996, 95f).

die vielfach geäußerte Erwartung, der Meister werde als betriebliche Führungsfigur verdrängt, sich nicht bewahrt hat (vgl. Jauch 1997).

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Universitätsabsolvent im Laufe seines Berufslebens eine Führungsposition erhält, ist jedoch wesentlich größer als die von Absolventen niedrigerer Bildungsabschlüsse. Absolventen universitärer Studiengänge, die in der Wirtschaft von besonderer Bedeutung sind (Betriebswirte, Ingenieure, Juristen), konnten in der Vergangenheit recht sicher mit hierarchischem Aufstieg rechnen. Die Bildungsexpansion führte dazu, dass Unternehmen zunehmend akademisch gebildetes Personal einstellten; allerdings reduzierte sich mit dem zunehmenden Angebot zugleich die Aufstiegswahrscheinlichkeit. Frischgebackene Akademiker werden auch in Deutschland nicht gleich als Führungskräfte eingestellt. Große Unternehmen rekrutieren ausgewählte Aspiranten als Trainees bzw. „High Potentials“ mit der Absicht, diese bei Bewährung in freier werdende höhere Führungspositionen zu befördern (vgl. auch Hartmann 1996, 81 ff.).

Reichweite hierarchischer Karrieren von Personen unterschiedlicher Bildungsabschlüsse und Akademisierung des Managements

Welcher Status den Absolventen der verschiedenen berufsbezogenen Bildungsgänge zugebilligt wird, wie weit sie im Unternehmen aufsteigen können und welche Karriere-Alternativen (‘Expertenlaufbahnen’) ihnen ggf. offen stehen, ist in der Wirtschaft nicht formal und organisationsübergreifend festgelegt (wie etwa im Dienstrecht des öffentlichen Dienstes). Es ist das Ergebnis organisationaler „Personalentwicklung“ und Beförderungsentscheidungen, denen - zumindest in Großunternehmen - über längere Zeiträume gültige Personalpolitiken zugrunde liegen.

Im internationalen Vergleich weisen deutsche Unternehmen immer noch (Sorge 1999, 38 ff.) eine relativ konti-

nuierliche Statusorganisation¹⁰ auf: „Verschiedene Anforderungsmuster und Karrieren gehen kontinuierlicher ineinander über und haben vergleichsweise größere Reichweiten“ (ebd.; vgl. auch Byrkjeflot 1998, 75). Die kontinuierlichen Übergänge beziehen sich auf größere Berufsfelder (die ‘Technik’ zum Beispiel) und drücken sich in den institutionalisierten beruflichen Aufstiegswegen aus (Facharbeiter - Techniker/Meister; Facharbeiter - graduiertes Ingenieur). Unter diesen Bedingungen sind die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen und damit auch die Autoritätsgrundlagen von ‘Führung’ durch den geteilten „qualifikatorischen Raum“ (Maurice/Sellier/Silvestre 1979, 308, 314 ff.), das heißt gemeinsame Fachsprache und Arbeitserfahrungen geprägt. Damit stimmt die überwiegend funktionsbezogene Organisation der Tätigkeiten und Karrierewege überein (s.u.).

Schon seit einiger Zeit hat allerdings die Kontinuität der Statusorganisation abgenommen (vgl. schon Offe 1970). Das betrifft die Reichweite von Karrieren ebenso wie die Herausbildung klar nach Vorbildung abgegrenzter Einstiegsunkte. Die Akademisierung des Managements hat vor allem seit den 80er Jahren deutlich zu- und die Wahrscheinlichkeit, in eine obere Managementfunktion ohne Hochschulabschluss zu kommen, damit abgenommen.

Ein Hochschul- oder Fachhochschulabschluss ist *heute* für den Aufstieg in das obere Management die Regel; nach Alterskohorten differenziert nimmt die Selektivität nach Bildungsabschlüssen zu. Für die unter 40-jährigen wird der Universitäts- oder Fachhochschulabschluss fast unabdingbar (95,4 % des oberen Managements), während in der Altersgruppe der 40- bis 50-jährigen (73,9 %) und der über 50-jährigen (71,2 %) zwar auch die Fachhochschul- und Hochschulabsolventen dominieren, dennoch Personen mit niedrigeren Bildungsabschlüssen noch eine Chance hatten. Unter den über 50-jährigen Führungskräften stellen die Fachhochschulabsolventen, die zuvor eine betriebliche Berufsausbildung/“Lehre“ genossen haben, noch fast 36 %, bei den unter 40-jährigen nur noch rund 23 %. Im oberen Management beträgt der Anteil der Führungskräfte, die ausschließlich eine Fachhochschul- oder Hochschulaus-

10 Nach den Befunden von Hartmann (1996) stellt der Aufstieg in die Topetagen der Großunternehmen eine besondere Schwelle dar.

bildung (ohne vorherige „Lehre“) durchlaufen haben, in der Altersgruppe über 50 Jahre nur 26 %. Unter den unter 40-jährigen sind dies schon fast 60 % (vgl. Faust/Jauch/Notz 2000, 306).¹¹

Vom Fachmann zum Manager

Gilt Management als ein Beruf, auf den man sich durch bestimmte Ausbildungsgänge vorbereiten kann? Oder werden Führungskräfte prinzipiell innerhalb von Organisationen erst zu solchen herangebildet? Besonders für den internationalen Vergleich ist folgende Frage zentral: Gilt das Management eher als fachungebundene, generalistische Leitungs- und Führungsaufgabe oder erwächst die Führungskraft aus einer Fachfunktion, die im Aufstieg innerhalb der Organisation oder über verschiedenen Organisationen hinweg ihren Fachbezug behält?

In Deutschland kommen für Führungslaufbahnen, die auf der Basis einer Fachhochschul- oder Hochschulausbildung ins General Management¹² führen können, eine Reihe von Fachrichtungen prinzipiell in Frage, deren Relevanz mit der Branche variiert. So hat zum Beispiel in der Chemie- und Pharmaindustrie der promovierte Naturwissenschaftler im Management bis in die höchsten Ebenen eine starke Position.¹³ In unserem gesamten Untersuchungssample sind deutlich über die Hälfte der Führungskräfte, die zum General Management gehören, Ingenieure.¹⁴ Diese Berufsgruppe ist generell nicht auf

die technisch definierten Bereiche Entwicklung/Konstruktion oder Produktion/Technik beschränkt, sondern stellt auch in Vertrieb und Marketing in erheblichem Ausmaß Führungspersonal (vgl. näher Faust/Jauch/Notz 1998, Anhang, 24). Der Abschluss als Diplom-Kaufmann bzw. Betriebswirt gilt in Deutschland *nicht* als genereller Befähigungsnachweis für das Management.¹⁵ Auch der „Kaufmann“ ist erst einmal Fachmann unter anderen Fachleuten. Oft erfolgt schon im Studium eine Spezialisierung auf Marketing, Controlling, Bank- oder Industriebetriebslehre oder Personalwesen.

Ausbildungsgänge, die direkt auf eine Führungs- bzw. eine General-Management-Aufgabe vorbereiten, müssen von der (impliziten) Annahme ausgehen, dass Management ein eigenständiger Beruf ist, der organisationsübergreifend institutionalisiert werden kann. Eine solche Vorstellung kann sich auch ohne ausdrückliche Verankerung in spezialisierten Ausbildungsstätten entwickeln. In Großbritannien, wo spezielle Ausbildungsgänge zur Heranbildung von Managern später als in den USA (und bis heute nicht in entsprechendem Umfang) Bedeutung gewonnen haben (vgl. Sorge 1999), dominiert dennoch die Vorstellung vom „management as a unified profession“ (Lane 1989, 1992; Walgenbach/Kieser 1995).¹⁶

11 Im Topmanagement, das unser Sample nicht umfasst, ist die Selektivität nach Bildungsabschlüssen noch ausgeprägter. Nach Hartmann (1996, S.43) verfügen 76,8 % über einen Hochschulabschluss.

12 Wir verwenden hier den Begriff „General Management“ nicht als Kennzeichnung eines Managementkonzepts, dessen Vertreter prinzipiell auf allen Ebenen zu finden sind (zu dieser durch die US-Managementtradition geprägten Sicht vgl. Byrkjeflot 1998). Wir fassen darunter pragmatisch diejenigen Führungskräfte, die dem neuen Sprachgebrauch folgend ihre Position als dem General Management zugehörig bezeichnen. Solche Positionen waren früher vorrangig auf den höheren Ebenen zu finden, sind aber heute (bei den jüngeren Jahrgängen unseres Samples) auch auf mittleren Ebenen schon vertreten.

13 Absolventen naturwissenschaftlicher Studiengänge aus unserem Sample finden in verschiedenen Funktionsbereichen als Führungskräfte Verwendung. Zwar dominiert der Bereich Forschung (mit 28,2 %), aber auch auf Entwicklung/Konstruktion (10,7 %), die indirekten Produktionsbereiche (9,7 %), die direkte Produktion (19,7 %) und das General Management (10,7 %) entfallen relevante Anteile (Faust/Jauch/Notz 1998, Anhang, 24).

14 Allerdings relativiert sich die starke Stellung des Ingenieurs, die als typisch für die deutsche Industrie und das damit verbundene

Wettbewerbsmodell gilt, mit Blick auf die Topetagen. Die im internationalen Vergleich herausgestellte besondere Bedeutung des Ingenieurs im Management (vgl. u.a. Lane 1989; Warner/Campbell 1993) gilt nach Hartmann (1996, 46ff) offenbar nicht für das Topmanagement. Allerdings sind nach der Untersuchung von Poensgen (1982) noch in den 70er Jahren 60 % der Topmanager Ingenieure und Naturwissenschaftler, 30 % Wirtschaftswissenschaftler/Kaufleute und 10 % Juristen. Ein Teil der Differenzen zwischen den Daten Hartmanns, die auf der Mannheimer Elitestudie von 1981 beruhen, den erwähnten international vergleichenden Studien und unseren Daten kann vermutlich dadurch erklärt werden, dass letztere ein stärkeres Gewicht auf „Manufacturing“ bzw. die Industrie legen, während Hartmanns Topmanagement-Studie Banken, Versicherungen und den Handel verstärkt mit einbezieht.

15 Anders der MBA im angelsächsischen Raum, der nach vorheriger Berufstätigkeit auch an andere universitäre Erstausbildungen anschließen kann (vgl. Sorge 1999, 45). In besonderem Maße wird der MBA an einer der renommierten Business Schools zur Voraussetzung für den Aufstieg an die Spitze (Hartmann 1996, 176ff; Byrkjeflot 1998). In abgeschwächter Form und zeitlich später als in den USA gilt dies auch für Großbritannien (Hartmann 1996, 169ff).

16 „Business education“ zu einer „wahren Profession“ zu machen (Parsons 1937, S.369) war ein US-amerikanisches Projekt der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg (vgl. näher Byrkjeflot 1998, 59ff), das bevorzugt unter den Bedingungen des „Managerialism“, der Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht, entstehen konnte (Fligstein 1990; Locke 1996).

Im internationalen Vergleich wird das deutsche Management als „funktionales Management“¹⁷ (vgl. Randlestone 1988; Handy 1988; vgl. Walgenbach/Kieser 1995, 279) oder als „disciplinary management“ (Byrkjeflot 1998, 73) gekennzeichnet. In die unternehmerisch definierten Positionen und Ebenen wächst man aus einer funktional geprägten Karriere über relativ späte Beförderungentscheidungen hinein. ‘Funktionales Management’ lässt sich über die folgenden Merkmale näher bestimmen:

- Rekrutierung in Führungspositionen aus verschiedenen Fachgebieten und Berufen.
- Eine Definition der Führungsrolle, die neben Personalführung immer auch Branchen-, Markt-, Produkt- und Prozesswissen, darauf bezogenes Innovationshandeln und die Ausbildung, Anleitung und Beratung von Nachwuchs für wichtig erachtet („fachliche Pufferfunktion“ nach Walgenbach/Kieser 1995).
- Institutionalisierung der funktionsbezogenen Karriere (auch Kamin- oder Schornstein-Karriere genannt), die diese Rollendefinition unternehmensintern und - übergreifend reproduziert.¹⁸
- Ferner ist vorausgesetzt, dass die Organisationen selbst überwiegend funktional gegliedert sind. Unter diesen Bedingungen lassen sich funktionsbezogene Karrieren zumindest leichter realisieren.

17 Byrkjeflot (1998, S.72, 74) kennzeichnet, die Unterscheidung von Parsons zwischen „ascriptive“ und „achievement-based authority“ nutzend, das deutsche Management als durch „ascriptive functionality“ geprägt, die sich auf die Zugehörigkeit zu einer „Fachgemeinschaft“ stützt, während sich das kontrastierte US-Modell auf „achieved functionality“ beruft, die den Manager dazu verpflichtet, seine funktionalen Beiträge kontinuierlich zu demonstrieren und zu rechtfertigen.

18 Dem Karrieremuster der funktionsbezogenen Karriere korrespondiert, dass der „Experte“ dem „Manager“ nicht strikt entgegengesetzt gedacht wird. Diese im englischen Sprachgebrauch geläufige Unterscheidung ist für den deutschen Fall nicht wirklich treffend. So ist der deutsche Ingenieur nach Ausbildung, Selbst- und Fremdbild nicht enger technischer Experte; schon die berufliche Sozialisation in der Ausbildungsphase reflektiert die Tatsache, dass Ingenieure auch auf kaufmännischen Gebieten und im General Management Verantwortung übernehmen. „Die relative Zentralität des Standes bewirkt Souveränität, und diese erlaubt die Öffnung des Horizonts“, wie Sorge (1999, 67) in vergleichender Perspektive feststellt.

Umgekehrt erzwingt eine funktional gegliederte Organisation nicht notwendigerweise funktionsbezogene Karrieren.¹⁹ In solchen Organisationen kann funktionsübergreifende Mobilität über Rotation realisiert werden. Manager können überwiegend als „man manager“ fungieren, die keine gemeinsame Berufssozialisation mit den unter ihnen arbeitenden Experten aufweisen. Spannungen in der Führungsbeziehung sind dann wahrscheinlich.

Übereinstimmend mit dem, was aus Japan berichtet wird, führen in deutschen Unternehmen sogenannte Fach- oder Expertenkarrieren ein Schattendasein (vgl. Faust/Jauch/Notz 1998, Anhang, 45 ff.; vgl. auch Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995; Beck/Brater/Daheim 1980). Sie gelten als wenig attraktiv, als „zweite Wahl“. Die Unterbewertung der Expertenlaufbahn und die vordringliche Orientierung auf die hierarchische Karriere, die an Positionen mit (Mitarbeiter)führungsaufgaben gebunden ist, wurden auch im deutschen Kontext des öfteren kritisiert, ohne dass dies eine Aufwertung des Expertenstatus zur Folge gehabt hätte (vgl. Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995). Wie in Japan war auch in Deutschland in der langanhaltenden Nachkriegsprosperität für hierarchische Karrieren genügend Funktionsmasse vorhanden. Hierarchien wurden künstlich aufgebläht, um Differenzierung und Aufstieg zu ermöglichen (vgl. Luhmann 2000; Bahrtdt 1958). Hinzu kommt die spezifische Leistung des funktionalen Managements in Deutschland. Es versöhnt die idealtypisch konzipierten Karriereorientierungen des „Professional“ und des „Managers“ im Karrieremuster des Kaminaufstiegs. Der deutsche Manager, der funktionsbezogen aufsteigt, gibt auf den ersten Stufen die fachliche Basis nicht in gleichem Maße auf wie sein angelsächsischer Kollege, der zumeist schon von seiner Ausbildung her nach ganz anderen Kriterien ausgesucht wurde (vgl. Walgenbach/Kieser 1995, 279 ff.). Ob für ihn eher eine ‘echte’ Managerkarriere oder eher eine fachlich orientierte Karriere herauskommt, entscheidet sich unter den

19 Dennoch gibt es „Wahlverwandtschaften“ zwischen Organisationsform und Karrieretyp, wie der deutsch-britische Vergleich zeigt (vgl. Walgenbach/Kieser 1995, 281; auch Lane 1989).

Bedingungen des Kaminaufstiegs nicht von Anfang an, sondern erst im späteren Karriereverlauf: Der „Professional“ stagniert, der „Manager“ steigt weiter auf. Die Orientierungswirkung des Karrieremusters „Kaminaufstieg“ begünstigt im deutschen Fall eher diffuse und damit wandelbare Karriereerwartungen. Das schützt vor allzu harten Enttäuschungen. Das funktionale Management bindet den einzelnen Manager über die Ressortzuständigkeit und die Einbindung des Ressorts in die übergeordneten Unternehmenszwecke an die Organisation, zugleich aber über die fortbestehende fachliche Basis an den Beruf bzw. das „Fach“.²⁰ Weil organisationsübergreifend ähnliche Strukturprinzipien realisiert sind, ist funktionales Management prinzipiell mit zwischenbetrieblicher Mobilität vereinbar.

Die Dominanz der Kaminkarriere in deutschen Großunternehmen wurde schon in den 70er Jahren durch eine Untersuchung von Pippke/Wolfmeyer (1976) belegt.²¹ Die Ergebnisse unserer Studie bestätigen die Vorherrschaft der funktionalen Karriere zum einen dadurch, dass befragte Führungskräfte und Personalexperten die Orientierung aller Beteiligten an diesem Karrieremuster bis in die jüngere Vergangenheit als gegeben sehen, zum anderen dadurch, dass die über Interviews und Fragebogen erhobenen effektiven Karrierewege die orientierende Wirkung widerspiegeln. Dies gilt sowohl für Karrieren, die sich nur oder überwiegend in einer, dann zumeist größeren, Organisation vollziehen, als auch für Karrieren, an denen mehrerer Organisationen beteiligt sind.

Obwohl zu vermuten ist, dass sich in den Daten von Mitte der 90er Jahre schon Auflösungstendenzen des Kaminkarriere-Musters widerspiegeln²², überwiegt den-

noch dieser Karrieretyp. Kaminkarrieren haben in Großunternehmen einen Anteil von 66,4 %, in den kleineren und mittleren Unternehmen sind sie mit 53,3 % weniger häufig vertreten, aber immer noch in der Mehrzahl (hier gefasst als Karrieren, die jeweils innerhalb des technisch-naturwissenschaftlichen oder kaufmännisch-administrativen Funktionsspektrums erfolgen). In kleinen und mittleren Unternehmen können Aufstiegsambitionen innerhalb des Unternehmens oft nur durch einen Funktionsbereichswechsel befriedigt werden. Aufstiege im Kamin erfordern dort vielfach einen Unternehmenswechsel (vgl. Faust/Jauch/Notz 1998, Anhang, 34).

Betrachten wir diese Befunde noch einmal in international vergleichender Perspektive: In japanischen Unternehmen werden Führungsrollen generalistisch definiert; die entsprechenden Qualifizierungs- und Karrieremuster basieren auf funktionsübergreifender Rotation bzw. arbeitsplatzbezogener Mobilität (vgl. Ernst im Erscheinen). In diesem Aspekt trifft sich das japanische mit dem angelsächsischen Modell. Allerdings ist in letzterem Mobilität an die Vorstellung vom „management as a unified profession“ gebunden²³ und impliziert - anders als im japanischen Fall - zwischenbetrieblichen Wechsel²⁴. Demgegenüber wird der japanische Nachwuchsmann in erster Linie Manager der *einen* Organisation, die ihn ausbildet, vielfältig wechselnde Verwendungen für ihn hat und entsprechende Lernanstrengungen erwartet.²⁵ Das deutsche Management unterscheidet sich

trennend oder in eine von vorne herein „generalistisch“ ausgewiesene Position zu vollziehen, was früher eher im fortgeschrittenen Alter beim Aufstieg in Positionen des oberen Managements zu erwarten war (vgl. Faust/Jauch/Notz 1998, S.423).

20 Kotthoff (1997) hat dieses Phänomen mit der „ressortgebundenen Beitragsorientierung“ des Managers oder hochqualifizierten Experten zu fassen gesucht.

21 „Die Aufstiege werden normalerweise innerhalb von inhaltlich abgegrenzten Karrierekanälen, also in bestimmten Funktionsbereichen, vollzogen“ (ebd.,168). Von allen Aufstiegsschritten erfolgen rund 62 % im Sachgebiet (ebd., 169). Auch bei den Organisationswechseln dominieren Wechsel, die nicht aus dem Sachgebiet herausführen (ebd.,167).

22 Nach Karrieretypen gruppiert weist die Altersgruppe der unter 40-jährigen fast genauso häufig eine unternehmensbezogenen Generalistenkarriere auf wie die Altersgruppe der über 50-jährigen. Es ist somit zu vermuten, dass es heute für jüngere Führungskräfte schon üblicher ist, Wechsel über die Grenzen der Funktionsspek-

23 Dies ist auf unterschiedlichen Ebenen unterschiedlich konnotiert: Auf den unteren Ebenen ist der Manager in erster Linie „man manager“ (Walgenbach/Kieser 1995; Stewart et al. 1994), auf den höheren strategischer „leader“ mit einer „General Management“-Befähigung. Auf alle Fälle ist der Manager nicht derjenige, der sich selbst in einem technischen oder administrativen Fachgebiet auskennt, eine „fachliche Pufferfunktion“ erfüllen oder Untergebene fachlich ausbilden könnte.

24 Dennoch sind Managerkarrieren auch in Großunternehmen in nicht seltenen Fällen reine Unternehmenskarrieren. Dies gilt für die Karrieren amerikanischer Topmanager (vgl. Hartmann 2000). Die Unternehmensbindung deutscher Topmanager ist traditionell höher ist als im angelsächsischen Raum (gemessen an der durchschnittlichen Dauer der Funktionsausübung vgl. Höpner 2001, S.16f; gemessen am Kriterium „Hauskarriere“ Hartmann 1996, S.71ff für den Vergleich mit Großbritannien und Frankreich). Sie erreicht allerdings nicht die Bedeutung, die ihr beim japanischen „Firmenmenschen“ zukommt. In Deutschland hat sich das Gewicht der „Hauskarriere“ im Topmanagement schon Ende der 80er Jahre abgeschwächt (ebd., S.72).

25 Angelika Ernst (1998, 1997) hat auf die Differenz zwischen dem Leitbild des Generalisten, das sich auch die meisten japanischen Führungskräfte zu eigen machen, und die effektiven Karrierewege

hinsichtlich der vorherrschenden Rollendefinition sowohl vom japanischen als auch vom angelsächsischen Typus bzw. weist mit beiden Ähnlichkeiten auf. Der deutsche Manager ist „japanisch“ im Hinblick auf seine Führungsaufgabe (Organisationsbezug) und „unjapanisch“ im Hinblick auf seinen (fortdauernden) Fach(Berufs)bezug, während der britische Manager im Hinblick auf die *Führungsaufgabe* einen Berufsbezug aufweist.

Karrieremuster und Integrationsstrukturen

Wie binden Organisationen ihre Kader und Experten an die jeweilige Organisation, wenn Management und Expertentum nicht ausschließlich organisationsbezogen definiert wird?

Die doppelte Bestimmung deutscher Manager, einerseits als „Fachmann“ (von Beruf und Funktion her), andererseits als Führungskraft (vom Unternehmensstatus her) eröffnet der deutschen Führungskraft im Vergleich zur japanischen, für die es traditionell nur den internen Arbeitsmarkt gibt (zu Differenzierungen siehe Ernst im Erscheinen), prinzipiell mehr Karriereoptionen durch zwischenbetriebliche Mobilität (vgl. Pippke/Wolfmeyer 1976, 166).²⁶

Obwohl, oder besser: Gerade weil die Konzeption des deutschen Managements im Gegensatz zum japanischen Modell organisationsübergreifende Mobilität ermöglicht, wenn auch in anderer Weise als das angelsächsische Modell, gibt es Mobilität begrenzende Gegenbewegungen. Diese resultieren aus den Rekrutierungs- und Personalentwicklungsstrategien von Unternehmen, die

bemüht sind, „ihre“ Führungskräfte an das jeweilige Unternehmen zu binden.²⁷

Der Karriereschritt in eine Führungsposition wird in allen Organisationen als besonderer Schritt ausgeflagt, geht mit besonderen Selektionsprozeduren und vielfach mit prestigeträchtigen Schulungsanstrengungen einher, die gleichermaßen Besonderung ausdrücken als auch zur Vermittlung der „Führungsphilosophie“ des Unternehmens dienen. Die Führungsposition selbst ist mit herausgehobenem Status verbunden, der in unterschiedlicher Weise symbolisiert wird (Büroausstattung, Kantinenberechtigung, Parkplatzregelung), mit besonderen materiellen Gratifikationen (Vergütung in gesonderten Vergütungssystemen, Alterssicherung, Firmenwagen) und mit der Aussicht auf (weitere) „aufgezeigte“ Karriereoptionen attraktiv gemacht wird. Trotzdem ist die individuelle Karriere unsicher. Besondere Anstrengungen werden verlangt, ohne dass es eine Garantie für einen Rückfluss geben kann. Einen zusätzlichen Anreiz, sich auf eine Karriere im angestammten Unternehmen einzulassen und sich nicht am externen Arbeitsmarkt zu orientieren, stellt das Versprechen des Unternehmens²⁸ dar, Führungspositionen nur durch Binnenrekrutierung zu besetzen, wodurch die Konkurrenz auf dem internen Arbeitsmarkt reduziert und reguliert wird und die Karrierechancen kalkulierbarer werden. Führungskräfte langfristig an das Unternehmen zu binden, macht auch aus Sicht der Unternehmensleitung Sinn, denn die Führungskräfte sollen als Personen die Organisation je nach Position sowohl nach außen, gegenüber Geschäftspartnern, und nach innen, gegenüber den Zu-Führenden, loyal vertreten. Ferner sollen die besonderen Investitionen der Organisation in diesen Personenkreis und die organisationspezifischen Kompetenzen, die diese in ihrem Karriereverlauf erwerben, dauerhaft für die Organisation gesichert werden. Diese Vorteile werden üblicherweise stärker gewichtet als die Nachteile, die aus

in japanischen Unternehmen hingewiesen, die weit weniger generalistisch ausfallen, als es das Leitbild suggeriert.

26 So findet man des öfteren mittlere Führungskräfte aus Großunternehmen, die als Geschäftsführer im Mittelstand unterkommen. Führungskräfte aus mittleren Unternehmen, die sich in ihrem Unternehmen auf einem Karriereplateau befinden, wechseln durchaus in attraktivere Führungspositionen in anderen Unternehmen des Mittelstandes, allerdings kaum in Großunternehmen, die weit überwiegend aus einem breiten Reservoir Führungskräfte intern rekrutieren (vgl. Pippke/Wolfmeyer 1976, S.167).

27 Tatsächlich ist die organisationsübergreifende Mobilität z.B. britischer mittlerer Manager höher als deutscher (Walgenbach/Kieser 1995).

28 In den Fallstudienunternehmen unserer Untersuchung war das erklärte Personalpolitik der „alten Zeiten“, die wie alle Regeln auch ihre Ausnahmen kennt.

der Konkurrenzbeschränkung auch erwachsen. Von diesem „besonderen“ Personenkreis erwartet die Organisation eine besondere Einsatzbereitschaft und Loyalität, für die sie im Gegenzug neben den immateriellen und materiellen Privilegien eine „Fürsorgeverpflichtung“ und ein Sicherheitsversprechen eingeht, das faktisch, wenn auch nicht vertraglich abgesichert, die wechselseitige Erwartung eines „lebenslangen Beschäftigungsverhältnisses“ hervorbringt. Dieser implizite Arbeitsvertrag²⁹ der Führungskraft mit dem Unternehmen ist nach dem Muster des „generalisierten Austausches“ (vgl. Deutschmann 1989) konstruiert, einem Einbindungsmuster von Organisationsmitgliedern, das generell zur Kennzeichnung japanischer Beschäftigungsverhältnisse (jedenfalls der Stammebelegschaften) genutzt wurde (ebd.). Das Einbindungsmuster deutscher Führungskräfte ist - anders als für den japanischen Fall beschrieben - nicht in gleicher Weise „funktional diffus“ (Befu 1988, 9, zit. nach Deutschmann 1989, 75), sondern - wie ausgeführt - stärker funktional spezifiziert.³⁰ Dennoch beruht es auf einer langfristig angelegten Vorstellung von Reziprozität, die kein unmittelbares Leistungs- und Gegenleistungsverhältnis erwartet und verspricht. Ferner sind die „Austauschgüter“ nicht nur materieller, sondern auch „emotionaler und expressiver“ Art (Deutschmann 1989, 76). Für eine besondere Leistung in der Gegenwart zu einem späteren Zeitpunkt eine nicht eindeutig spezifizierte Gegenleistung zu erhalten, erfordert Vertrauen, das kontinuierlich wechselseitig demonstriert werden muss. Dass die industriellen Experten und Führungskräfte nicht nur Berufs-, sondern auch „Firmenmenschen“ werden, wie Kotthoff (1997) dies ausgedrückt hat, wird durch viele Stimmen aus den Großunternehmen bestätigt. Führungskräfte hätten in der

Vergangenheit „in diesem System ihre Heimat gefunden“, führt ein Personalmanager aus, und nicht nur „ihre berufliche Verwirklichung“ (vgl. näher Faust/Jauch/Notz 2000, 98 ff.; 1998, 133 ff.). So erweisen sich die Führungskräfte der mittleren Ebenen trotz der Unterschiede zu den amerikanischen Verhältnissen doch als dem „organization man“ ähnlich, wie ihn William Whyte (1958) in seiner gleichnamigen Studie über die amerikanischen Großunternehmen der 50er Jahre beschrieben hat.

Die Bedingungen von Organisationen, über Karriereoptionen und andere Anreize Experten, potentielle und aktuelle Führungskräfte an das Unternehmen zu binden, variieren vor allem mit der Unternehmensgröße, aber auch mit dem wirtschaftlichen Erfolg der jeweiligen Organisationen. Führungsnachwuchs und Führungskräfte verbinden mit großen Unternehmen zumeist die Hoffnung auf besseren Verdienst, großzügigere Sozialleistungen, vielfältigere Karriereoptionen und Beschäftigungssicherheit. In Großunternehmen finden wir auch eher die tiefgestaffelten Hierarchien, die Aufstiegshoffnungen nähren und schon immer den „Verdacht“ aufkommen ließen, es werde zur Befriedigung von (geweckten) Aufstiegserwartungen eine „künstliche Differenzierung der Hierarchie“ betrieben (Dreyfuß 1933, 12; zit. nach Bahrdt 1958).³¹ In kleineren und mittleren Unternehmen sind zumeist nicht nur die Verdienstmöglichkeiten geringer, die Zahl der potentiellen Aufstiegspositionen überschaubar und eventuell auf absehbare Zeit vergeben, hier kann auch das ausgeprägtere Konkursrisiko nicht nur den Aufstieg, sondern auch die Beschäftigung gefährden. Dennoch können sich auch in kleineren und mittleren Unternehmen auf reduziertem Anspruchsniveau implizite Vertragsverhältnisse entwickeln, die auf einen längerfristigen Austausch angelegt sind.

29 Ähnlich Kotthoff (1997), der von einem „psychologischen Vertrag“ (S.17) spricht, der auf einen „langfristigen sozialen Austausch“ (S.299) angelegt ist. Solche impliziten Arbeitsverträge behalten Elemente eines „Statuskontrakts“ und sind keine reinen „Zweckkontrakte“ im Sinne Max Webers (1972, S.401).

30 Kotthoff (1997) spricht von einer „quasi-unternehmerischen Beitragsorientierung“, die an ein „Ressort“ gebunden ist, als dem Berufsverständnis der industriellen Experten und Führungskräfte. Sie beruht auf der geteilten Fiktion, dass Ressortorientierung im funktional ausdifferenzierten Gefüge der Organisation zum Unternehmenserfolg beiträgt. Diese Fiktion wird nach unseren Befunden in vielen Großunternehmen gegenwärtig in Frage gestellt und damit auch die Basis für das Einbindungsmuster bzw. die damit verbundene Berufsidentität der entsprechenden Führungskräfte.

31 Zur unvermeidlichen „Zweitbewertung“ von „rationalen“ Entscheidungsprämissen unter Karrieregesichtspunkten siehe auch Luhmann (2000, S. 300). Diese führt zu einer „Deformierung der offiziellen, an Rationalität orientierten Selbstbeschreibung des Systems“.

Die beruflichen Werdegänge, die effektiven Karrierewege, der von uns mündlich befragten Führungskräfte aus Großunternehmen zeigen so auch ein durchgängiges Muster: früher Unternehmenseintritt und anschließende unternehmensbezogene Karriere. Vor dieser können aber durchaus erste berufliche Stationen, darunter oftmals die berufliche Erstausbildung, in einem oder zwei anderen Unternehmen liegen, während sie den größten Teil ihrer Berufskarriere im Großunternehmen verbrachten.³² Ein Unternehmenswechsel ist bei den Großunternehmen unabhängig von Aufstiegschancen allein auf Grund der hohen Vergütungen, Sozialleistungen und der Arbeitsplatzsicherheit unattraktiv. Die eventuelle Alternative eines rangbezogenen Aufstiegs in einem kleineren Unternehmen wird gegen diese Vorteile abgewogen.

Die Daten der schriftlichen Befragung belegen anhand der effektiven Karrierewege die Dominanz der unternehmensbezogenen Karriere in den Großunternehmen, während Führungskräfte in den kleineren und mittleren Unternehmen wesentlich seltener solche Karrierewege aufweisen. Hier finden wir sehr viel häufiger die unternehmensübergreifende, funktionale Karriere. So haben von den Manager der mittleren Ebenen in den Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten rund 73 % nur in diesem und allenfalls noch einem anderen Unternehmen gearbeitet, in Unternehmen mit weniger als 1000 Beschäftigten liegt dieser Anteil bei nur rund 32 % (vgl. Faust/Jauch/Notz 1998, A19).³³

32 Unter den Meistern der Großunternehmen gibt es eine ganze Reihe, die ihre Ausbildung und womöglich die ersten Berufsjahre im Handwerk absolvierten und danach erst in die am Arbeitsmarkt hoch attraktiven Großunternehmen eintraten.

33 Das „funktionale Karrieremuster“ setzt dem „generalisierten Austausch“ Grenzen. In großen und zudem wachsenden Organisationen und wenn man keine allzu enge Definition des Funktionsbezugs von Karrieren zugrundelegt, müssen diese Grenzen nicht wirksam werden, unter anderen Bedingungen, in kleineren Unternehmen mit wenig funktionaler „Masse“ und in längeren Stagnationsphasen schon. Nicht umsonst wird in kleineren Unternehmen am ehesten vom funktionalen Karrieremuster abgewichen und es ist auch dort häufiger zu beobachten, dass Führungskräfte funktionale Karrieren mit häufigerem Organisationswechsel zu Lasten längerer Organisationszugehörigkeit favorisieren. In Stagnationsphasen kann vertikaler Aufstieg faktisch für längere Zeit ausgesetzt werden (nicht aber das Aufstiegsversprechen: es kommen auch wieder bessere Zeiten), was prinzipiell noch im Rahmen des „generalisierten Austausches“ interpretiert, aber auch überdehnt und dann als Aufkündigung desselben angesehen werden kann.

3. Krise, Reorganisation und Wandel von Management und Karriere in Deutschland

3.1. Wie neu und wie stabil ist das Neue?

Für sozialwissenschaftliche Gegenwartsanalysen und namentlich für Prognosen war schon immer besondere Vorsicht angezeigt. Dies gilt für die heutigen Zeiten erst recht, in denen sich Modernisierungsoffensiven zu jagen scheinen. Das jeweils Neue scheint immer schneller zu veralten und zugleich sind die jeweiligen Propheten des Neuen um so stärker davon überzeugt davon, dass die gerade propagierte Veränderung unvermeidlich ist. „Turbulente Umwelten“, beschleunigter technologischer Wandel und „Globalisierung“ sind der gemeinsame Nenner für solche Unvermeidlichkeitserklärungen (vgl. Faust 2000). Die um sich greifende Unsicherheit, woran sich Individuen bei ihren beruflichen Entscheidungen, Organisationen bei ihrer Unternehmenspolitik und Politiker bei ihren steuernden Eingriffen orientieren sollen, führt zu einer Suche nach orientierungsgebenden Vorbildern, seien es durch Lebens- und Organisationsberater konstruierte „Erfolgsmenschen“, „exzellente Organisationen“ oder „Best-Practice-Fälle“ nationaler Institutionenkonfigurationen. Weil aber diese Vorbilder der Möglichkeit des Scheiterns ausgesetzt sind und selbst Erfolge auf vielfältige Weise interpretiert und auf Ursachen zurückgeführt werden können, wechseln die Erfolgsmodelle immer häufiger. Dass das japanische Management als nachzuahmendes Vorbild eine so schnelle Karriere gemacht und dann binnen weniger Jahre seine Strahlkraft eingebüßt hat, ist nur ein - wenn auch prägnantes - Beispiel hierfür.³⁴ Eine ganze neue Industrie von Wissensanbietern - Managementberatern und Gurus - hat sich etabliert, deren Geschäftsmethode Neuig-

34 Womöglich - wir wollen das offen lassen - ergeht es der mit dem Modell USA verbundenen „Neuen Ökonomie“ gerade ebenso und die damit verbundenen Ent-Täuschungen könnten zu einer nachhaltigeren Infragestellung des amerikanischen Vorbildes führen, das vor noch gar nicht allzu langer Zeit die Nachfolge des japanischen antrat. Kommt dann (wieder) ein „europäisches“ Jahrzehnt? Und was wäre damit gewonnen?

keitsdramatisierung ist.³⁵ Internationale Vergleiche sind auch bei diesen Wissensanbietern zu einer wichtigen Methode geworden. Zugleich sind die Neuerer bestrebt, das jeweilige „Alte“ in besonders schlechtem Licht erscheinen zu lassen, wozu es auf einfache Formeln gebracht werden muss.³⁶ Das führt auch dazu, dass wir uns der Beschreibungen und Bewertungen des „Alten“ nicht einmal mehr sicher sein können, weil sich die dazu zu befragenden Akteure selbst oft diese stilisierten Bilder des „Alten“ zu eigen machen. Wenn wir im folgenden einige Grundlinien von Veränderung des bislang skizzierten deutschen Karrieremodells skizzieren, stellen wir sie unter die folgenden Vorbehalte. Wir wissen noch zu wenig über den Verbreitungsgrad neuer Management- und Karrieremodelle in der Organisationslandschaft und darüber, inwieweit dort, wo sich Unternehmensleitungen neue Leitbilder zu eigen machen, diese auch durch spezifizierende „Rationalitätskriterien“ und „Geltungskontexte“ (Lepsius 1997) (z.B. Inkraftsetzen von neuen Kriterien der Selektion bei Rekrutierung und Beförderung; neue Vergütungssysteme) verbindlich gemacht werden. Ferner halten wir den eingeschlagenen Weg der Veränderung nicht für unvermeidlich und alternativlos und wollen nicht zur Verdinglichung der beschriebenen Veränderungen beitragen, die in einer euphemistischen oder defätistischen Variante auftreten kann. Der Wandel lässt sich besser als „Modernisierungsoffensive“ von Akteuren oder Akteurskoalitionen beschreiben, die neuen Leitideen folgen, die ihrerseits auf selektiven, auch interessengeleiteten Problemauszeichnungen und Lösungsvorschlägen beruhen. Der eingeleitete Wandel verändert Wahlmöglichkeiten, indem er Individuen und Organisationen Beschränkungen auferlegt und zugleich neue Handlungsmöglichkeiten eröff-

net, wobei die beschränkenden und ermöglichenden Seiten des Wandels ihrerseits ungleich verteilt sein können (vgl. Wagner 1995). Aber wir wollen nicht ausschließen, dass der eingeschlagene Weg im Lichte der Erfahrungen mit nicht-antizipierten und nicht-intendierten Effekten auch revidiert oder modifiziert werden kann. Gerade weil über Problemdefinitionen und Ursache-Wirkungsüberzeugungen in organisationalen und organisationsübergreifenden Diskursarenen entschieden wird, sollte der Beitrag der Sozialwissenschaften zu diesen Diskursen darin bestehen, die Wahrnehmung von Wahlmöglichkeiten zu verbessern.

3.2. Die Kritik am traditionellen deutschen Management und Karriere-Modell

In den 70er und 80er Jahren wurden vor allem die Vorzüge des deutschen Modells, des „rheinischen Kapitalismus“, gegenüber dem angelsächsischen (aber auch dem französischen) Modell betont. Hervorgehoben wurde am deutschen Modell der ausgeprägte (Berufs)Fachbezug, die relativ starke Stellung der „Technik“, die relativ kontinuierliche Statusorganisation, die kooperativen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen in einem geteilten „qualifikatorischen Raum“ und die trotz berufsfachlicher Arbeitsmärkte enge Unternehmensbindung des Führungspersonals. Es wurde unterstellt, dass das vorherrschende Muster der Rekrutierung und Beförderung von Managern mit dem erfolgreichen deutschen Produktionsmodell der „diversifizierten Qualitätsproduktion“ (Streeck 1997) in einem engen Wechselverhältnis steht.

Dennoch gab es immer Kritik an verschiedenen Aspekten des deutschen Modells, die aber erst Ende der 80er Jahre und vollends in den 90er Jahren an Schärfe gewann. Im Zuge einer als bedrohlich wahrgenommenen Wirtschaftskrise wurden in einer Art Gestalt-Switch nunmehr die bisherigen Ausblendungen eingeblendet und zugleich die unvermeidlichen neuen blinden Flecken dethematisiert. Kritik wurde spiegelbildlich zu den bisherigen Stärken formuliert (vgl. Deutschmann u.a.

35 Auch die akademische Sozialwissenschaft erliegt immer häufiger diesen Verführungen, sei es aus theoretischer Sorglosigkeit oder aus Verführbarkeit durch die allseits geforderte „Praxisorientierung“.

36 „Reformen sind somit in erster Linie Differenzbeschreibungen vor dem Hintergrund der Annahme, es könne besser gemacht werden. (...) die Vergangenheit wird schlecht gemacht, damit die Zukunft besser sein kann. Aber das Vergangene war, als es noch Gegenwart war, nicht so schlecht, wie es für die Zwecke der Reform gewesen sein muss; und das Künftige wird, wenn es einmal Gegenwart sein wird, nicht so gut sein, wie die Reformer gedacht hatten. (...) Es kann nichts als besser konstruiert werden, ohne dass etwas anderes als schlechter konstruiert wird“ (Luhmann 2000, S.342).

1995): So wurden im funktionalen Management dysfunktionale Abteilungsegoismen entdeckt. Sie sollen der sogenannten Prozessorientierung, horizontalen Kooperation, schnellen Entscheidungsfindung und Reaktion auf technologische und Marktveränderungen genauso im Wege stehen wie die tief gestaffelte Hierarchie, die den Erwartungshorizont für das hierarchische Aufstiegsstreben bildet. Die starke Stellung der Techniker im Management wurde nun als „Over-Engineering“ gebrandmarkt, das der dringend gewünschten Kundenorientierung entgegenarbeitet. Das bisherige Modell habe vor allem „inkrementelle Innovation“ in Traditionsbranchen befördert, während nun eher „Sprunginnovationen“ und ein strategisches Ausgreifen in neue Märkte erforderlich sei. Die funktionale Ausdifferenzierung der Organisationen in immer mehr Expertengruppen und Stäbe wurde nun nicht länger als effizienz- und effektivitätssteigernd wahrgenommen, sondern als zunehmend ausufernder Overhead-Kostenblock und als sprudelnde Quelle des „Bürokratismus“ (vgl. Kotthoff 1997). Hiervon fühlten sich zunehmend die Linienmanager betroffen, über deren „Entmündigung“ nunmehr wortreich geklagt wurde.

Man warf den bislang gültigen Karrieremodellen vor, „unternehmerische Talente“ zu wenig zu fördern. Oft käme der beste Fachmann und nicht die zu Mitarbeiterführung besser geeignete Person zum Zuge. Karrieren seien „standardisiert“ (vgl. z.B. Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995), zu stark hierarchisch orientiert; Experten-Karrieren seien ebensowenig vorgesehen wie unorthodoxe Aufstiege über Projekte. Die Karriere erscheint als „Ochsentour“, die Statusdenken fördert, nicht zuletzt deshalb, weil der Erfolg an der Zahl unterstellter Mitarbeiter gemessen werde, während andere Erfolgsmaßstäbe verglichen damit ein Schattendasein fristeten.

3.3. Unternehmensreorganisation, neue Managementleitbilder und Karrieremuster

Reorganisationstendenzen in den 90er Jahren

In den 90er Jahren wird das bislang vor allem in Großunternehmen vorherrschende Karrieremodell durch Reorganisation entlang neuer Leitbilder in Frage gestellt. Die Grundzüge dieser Reorganisationsbestrebungen (vgl. näher Arbeitskreis Organisation 1996; Baethge/Baethge-Kinsky 1998; Drumm 1996; Sauer/Döhl 1997; Faust/Jauch/Notz 2000; Faust 1997) lassen sich mit den folgenden Stichworten charakterisieren:

- Dezentralisierung von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen in funktionsintegrierten und ergebnisverantwortlichen Geschäftseinheiten und Prozessabschnitten (als „profit center“ oder „cost center“), in Arbeitsgruppen oder Teams, die in Selbstorganisation vereinbarte Ziele verfolgen sollen;
- Bedeutungsgewinn von funktionsübergreifender (teilweise auch unternehmensübergreifender) Projektorganisation, die abteilungsförmige Organisation von Arbeit teils ergänzt, teils ersetzt;
- Abflachung von Hierarchien;
- Neudefinition der Steuerung von und der Koordination zwischen den „wertschöpfenden“ Einheiten und zwischen „wertschöpfenden“ und „dienstleistenden“ Einheiten als interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen, über die Marktbeziehungen simuliert werden³⁷

Die Reorganisation folgt zunehmend der als Erfolgsstrategie geltenden „Konzentration auf Kernkompetenzen“. Aktivitäten in den Kerngeschäften werden durch Zukäufe oder Fusionen gestärkt, Aktivitäten in Randbereichen aufgegeben bzw. ausgegründet und/oder verkauft. In der zweiten Hälfte der 90er Jahre vollzieht sich dies verstärkt über transnationale Mergers & Acquisitions.

In jüngerer Zeit, der zweiten Hälfte der 90er Jahre, gewinnt die Orientierung an den Kapitalmärkten und an

³⁷ In vielen Fällen gehen diese Beziehungen durch Auslagerung und Verselbständigung bisher intern erbrachter Leistungen bzw. den Fremdbezug von Teilleistungen in „echte“ Markt- bzw. Netzwerkbeziehungen über.

den Erfolgskriterien der dort relevanten Akteure (Fondsmanager der institutionellen Investoren und der Analysten der Finanzwelt) an Bedeutung. So wird die Konzentration auf Kernkompetenzen auch als Strategie eingesetzt, um eine wohlwollende Bewertung durch Finanzanalysten und Fondsmanager und einen hohen Börsenkurs zu erzielen, der wiederum bessere Refinanzierungsbedingungen, Schutz vor feindlichen Übernahmen und den Einsatz von eigenen Aktien als Akquisitionswährung ermöglicht.

Institutionelle Investoren favorisieren fokussierte Unternehmen. Diversifizierungsentscheidungen sollen dem Management entzogen und als Entscheidungen über das Portfolio den Investoren zukommen. Entsprechend belegen sie Konglomerate mit einem „conglomerate discount“ (vgl. Hirsch-Kreinsen 1998; Faust 1999) und erzeugen damit einen Restrukturierungsdruck auf börsennotierte Unternehmen, dem diese offenbar in den letzten Jahren schon sehr weitgehend nachgegeben haben (vgl. Zuehör 2000). Die zunehmende Kapitalmarktorientierung deutscher Unternehmen und die Erwartungshaltungen insbesondere internationaler Investorengruppen und Unternehmensbewerter (vgl. Höpner 2001) macht zudem die Besetzung von Topmanagement-Positionen bewertungsrelevant. Gerade weil der zukünftige Erfolg von Unternehmen, an dem sich der Börsenkurs orientieren soll, so wenig verlässlich abgeschätzt werden kann, kommt börsenverständlichen Erfolgsgeschichten und Erfolgspersonen hohe Bedeutung zu. Die Männer an der Spitze müssen international, kapitalmarktorientiert, kommunikationsstark und „unternehmerisch“ sein (oder erscheinen). Dieser Typ Manager ist nicht umstandslos kompatibel mit dem Typ Manager, der sich unter den Bedingungen eines „beziehungsorientierten“ bzw. Insider-Modells der Corporate Governance herausgebildet hat. Andere Personen an der Spitze gehen in der Folge auch mit anderen Wegen an die Spitze einher und allgemeinere Leitbilder des Managements werden über herausgehobene Vorbilder beeinflusst.

Neue Leitbilder für den Manager

Einem veränderten Leitbild zufolge soll der Manager bis weit in das mittlere Management hinein als „interner Unternehmer“ agieren. Dieses Leitbild wird pointiert dem negativ konnotierten alten Leitbild der funktional spezialisierten Führungskraft gegenübergestellt, die nunmehr als bloßer „Ressort-Verwalter“ denunziert wird. Der neue Manager soll einerseits bloßer Moderator der Selbstorganisation sein, andererseits jedoch charismatischer Führer, der den Wandel in Gang setzt und vorantreibt. In jedem Fall hat er Generalist und umfassend mobilitätsbereit zu sein. Der Aufstieg des neuen Leitbildes der „unternehmerischen“ Führungskraft und des Leitbildes der dezentralen, funktionsintegrierten, prozessorientierten und/oder marktgesteuerten Organisation (so die üblicherweise verwendeten Begriffe) gehen Hand in Hand (vgl. Peters/Waterman 1982; Block 1992; Bitzer 1991; Pinchot 1985). Die klassische Kaminkarriere wird delegitimiert. Status und Bezahlung („Geld und Geltung“ - wie es in einem unserer Untersuchungsunternehmen hieß), werden stärker entkoppelt; Vergütungen werden variabler gestaltet, die leistungs- bzw. erfolgsorientierten Bestandteile, die nunmehr über jeweils neu auszuhandelnde „Zielvereinbarungen“ festgelegt werden, erhöht.

Reorganisation und die Folgen für Führungskräfte³⁸

In den untersuchten Unternehmen hatten die Reorganisationen für einen nicht unerheblichen Teil der Führungskräfte dramatische Veränderungen des Status zur Folge. Wo in größerem Stil Führungsebenen abgebaut und/oder Führungspositionen neu definiert wurden, war nun Personal redundant. Über Frühverrentungsprogram-

38 „Und jede Reform wirkt sich verbessernd oder verschlechternd auf Karrierechancen aus und findet entsprechend Förderer und Kritiker. Mit all dem erzeugen Karrieren Motive ...“ (Luhmann 2000, S.300). Obwohl „Reformen“ an „Rationalität“ (als „Selbstbeschreibung des Systems“) orientieren, erfahren sie durch den „Bezug auf ihren Karrierewert“ eine „Zweitbewertung“ (ebd.). Dies erklärt die unvermeidliche Politisierung von Prozessen des Organisationswandels und die unentwirrbare Vermischung von „sachlichen“ und „politischen“ Argumenten. Im besten Fall ist man vom Wert einer „Reform“ überzeugt, die auch der Karriere zu nützen verspricht.

me und Aufhebungsverträge, in Einzelfällen auch über schnöde Entlassungen, wurde Beschäftigung abgebaut und Beschäftigte absolut oder relativ abgruppiert. Einige frühere Führungskräfte fanden sich auf Sachbearbeiterpositionen wieder, andere mussten Aufstiegsambitionen endgültig begraben.

Die Befunde zur „Bewertung von Positionswechseln im Zuge organisatorischer Veränderungen“ aus der schriftlichen Befragung weisen einige aufschlussreiche Unterschiede auf (vgl. näher Faust/Jauch/Notz 2000, 96.): Der Anteil derjenigen, die die Positionswechsel der letzten drei Jahre (vor dem Befragungszeitpunkt) negativ bewerten, ist höher bei „starkem“ gegenüber „schwachem Organisationswandel“ (14 % gegenüber 9 %), höher in den unteren und mittleren Rängen als in den oberen (oberes Management: 2,9 %, mittleres Management 13,5 %, unteres Management 18,2 %). Ferner zeigen die Daten die Verschiebungen in der Wertschätzung zwischen direkten und indirekten Funktionen. So weisen bei starkem Organisationswandel die Führungskräfte der „direkten Produktion“ nur rund 3 % negative Bewertungen auf, während es in den indirekten Produktionsbereichen über 22 % sind. Letztere haben durch Funktionsintegration und die Höherbewertung der Wertschöpfungs- gegenüber den Dienstleistungsfunktionen im Zuge der Reorganisation in besonderer Weise Federn lassen müssen.

Die Ausgründung von Unternehmensteilen, deren Verkauf oder Fusion mit anderen Unternehmen, erst recht die Schließung von Standorten, hatten ähnliche Wirkungen. Die unmittelbaren und mittelbaren Verlierer sind jedoch nur die eine Seite der Medaille. Ihnen stehen diejenigen gegenüber, denen die Reorganisationsprozesse neue Karrierechancen in Generalistenpositionen eröffnen.³⁹ Darüber hinaus führt die Dezentralisierung von Verantwortung und Entscheidung auch jenseits der Leitungspositionen zu einer Verringerung von bürokratischer Bevormundung und hierarchischer Gängelung, die früher wortreich beklagt wurden.⁴⁰

Obwohl sich viele Führungskräfte in den reorganisierten Unternehmen in dieser Hinsicht als „Gewinner“ fühlen, greift die Verunsicherung, wie mit Führungskräften überhaupt umgegangen wird, welche Sicherheiten zukünftig auch für die momentanen Gewinner gelten, weit über den Kreis der unmittelbaren Verlierergruppe hinaus. Es hat sich ein breiteres Bewusstsein herausgebildet, dass ein Modell in Frage gestellt wird und nicht nur einzelne Personen und Positionen. Der Reorganisationsprozess hat in einigen Unternehmen den Eindruck hinterlassen, dass nichts mehr bleibt, wie es war. Nichts ist mehr auf Dauer erworben, alles in Frage gestellt und um seine Position muss man immer wieder aufs Neue kämpfen. Eine allgemeine Klimaveränderung, in der „die Schwelle für schmerzhaft Veränderungen unheimlich niedrig geworden ist“, wie es einer der Befragten im Interview ausdrückte, wird von vielen, unabhängig von der eigenen, aktuellen Betroffenheit registriert. Während früher der Eintritt in eines dieser Großunternehmen wie eine „Versicherung“ war, die man nur das sprichwörtliche „Klauen von silbernen Löffeln“ verwirken konnte, erkennen selbst solche Personen, die die Reorganisation mit Statusgewinn überlebt haben, dass Führungskräfte auch „nur noch eine Nummer sind, die abgearbeitet werden muss“, eine „Ware, die gehandelt wird“ (alles Interviewpassagen). Die einen erleben dies als drückende Unsicherheit, während die anderen mit besonders marktgängigen Qualifikationen ihre Arbeitsmarktposition strategisch zu Verbesserungen in der jeweiligen Organisation nutzen und mit der Option Unternehmenswechsel spielerisch umzugehen lernen. So lockert sich Zug um Zug der auf längere Ausgleichzeiten von Leistung und Gegenleistung angelegte implizite Vertrag. Dem „organization man“ wurde die Kündigung ausgesprochen.

Insgesamt macht das Spannungsverhältnis von Unsicherheit und neuen Handlungsspielräumen, das subjektiv ganz unterschiedlich bewertet wird, das Neue der Situation aus, so dass selbst unter den klarsten Gewinnern

39 Die Karrierewirkungen streuen erheblich (vgl. Faust/Jauch/Notz 2000, 169ff) und die Wirkungen für einzelne Führungskräftegruppen beeinflussen sich zum Teil wechselseitig. So kann der mehr oder weniger freiwillige vorzeitige Ruhestand altgedienter Führungskräfte dem Führungsnachwuchs neue Optionen eröffnen, die aber an aktives Mitspielen im Veränderungsprozess gebunden sind. Reformeifer wird zum Teil Selektionsmerkmal, was von den weniger Flexiblen oder Wendigen oft bissig kommentiert wird.

40 Über die Hälfte der Befragten geben bei „starkem Organisationswandel“ an, dass steigende Verantwortung von wachsenden Ent-

scheidungsbefugnissen begleitet ist (vgl. Faust/Jauch/Notz 200, 156ff; Faust/Jauch/Notz1998).

ambivalente Bewertungen vorkommen, wie umgekehrt die deutlichsten Verlierer zugestehen müssen, dass nunmehr Dinge in Gang gesetzt werden, die sie schon immer eingeklagt haben.

Die Reorganisation verändert *dauerhaft* die Operationsbasis der bislang vorherrschenden Karrieremuster in den Großunternehmen: Zum einen führt die Abflachung der Hierarchie zu einer deutlichen Verengung der Aufstiegswege, die das Aufstiegsversprechen unglaubwürdig erscheinen lässt. In den Großunternehmen ist deshalb die Klage, „dass Karriere unmöglich gemacht wird“, häufig zu hören, von „Beförderungstau“ ist die Rede und von „nicht mehr erfüllbaren beruflichen Erwartungen“. In einem Großunternehmen mit deutlich reduzierten Hierarchieebenen registrieren fast 56 % aller Befragten verschlechterte und nur 14 % verbesserte berufliche Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. Faust/Jauch/Notz 2000, 268). Insbesondere Führungskräfte der unteren und mittleren Ebenen beklagen sich (vgl. ebd., 294 f.). Es macht das besondere Spannungsverhältnis in den reorganisierten Unternehmen aus, dass die Orientierung an hierarchischem Aufstieg durch die Aufwertung der geringeren Anzahl „ganzheitlicher“ Führungspositionen eher noch akzentuiert wird, während zugleich die Möglichkeiten dieses Aufstiegs verringert werden. Den Betroffenen Alternativkarrieren (rein geldliche Abstufungen, Aufstieg über Projekte) schmackhaft zu machen, erweist sich als schwierig: Expertenkarrieren aufzuwerten, die Bezahlung von der Anzahl unterstellter Mitarbeiter zu entkoppeln, all diese Versuche der Reformulierung von Karriere reiben sich daran, dass das hierarchische Karrieremuster in exklusiverer Form erhalten bleibt.

Zum anderen untergräbt die Reorganisation der Organisationsstrukturen die sichere Operationsbasis des funktionalen Kaminaufstiegs, indem die bislang stabilen, großen und hierarchisch tief gestaffelten Funktionsbereiche aufgelöst und die Teilfunktionen prozess-, produkt- oder „geschäftszugehörigen“ neu gruppiert werden. In abgeschwächter Form erfolgt dies auch in Reorganisationsfällen, in denen funktionale Gliederungsprinzipien

als Grundform erhalten bleiben und es „nur“ zur partiellen Reintegration von ausdifferenzierten Tätigkeitstypen in die „Wertschöpfungskette“ kommt, oder die bisher selbstverständlichen und stabilen Zuordnungen von Tätigkeiten zu Funktionen fraglich und über einen anhaltenden Prozess der Reorganisation verflüssigt und in der Schwebe gehalten werden. In all diesen Fällen wird das „Denken in Funktionen“ dem Dauerbeschluss des „Prozessdenkens“ ausgesetzt und somit werden Erwartungen an eine Karriere im funktionalen Kanal unmöglich gemacht. Das bisherige Karrieremuster erzeugte solche stabilen Erwartungen und viele Führungskräfte hatten in der Vergangenheit in ihre Karriere in eben dieser spezifischen Weise „investiert“. Diese Investitionen werden nun entwertet und die betreffenden Führungskräfte treten in die Konkurrenz um die verbleibenden Positionen mit ungleichen Startbedingungen ein.

Der „Intrapreneur“ ist die Rollendefinition von Führungspositionen, die mit diesem Reorganisationskonzept korrespondiert. Das Anforderungsprofil des „Intrapreneurs“ entwertet das Karrieremuster des Kaminaufstiegs, aber nicht den hierarchischen Aufstieg generell. Dem entspricht, dass in den reorganisierten Unternehmen von der Organisationsspitze das Karrieremuster des Kaminaufstiegs auch offiziell außer Kraft gesetzt und die Generalistenkarriere zur neuen Leitschnur wird. Rotation zwischen Funktionen und Geschäftsbereichen wird ebenso erwartet wie örtliche Mobilität. Das schon länger zu beobachtende Umsteuern in den Konzepten der Personalentwicklung auf die Generalistenkarriere wird nun einerseits in den Beförderungsentscheidungen in weit stärkerem Maße erzwungen und andererseits sind die Organisationsstrukturen stärker auf die Generalistenkarriere ausgerichtet, die sie sowohl besser ermöglichen als auch häufiger erfordern.

Dies findet seinen Niederschlag in den unterschiedlichen Bewertungen von beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und den Bewertungen der Positionswechsel im Zuge organisatorischer Veränderungen durch verschiedene Führungskräftegruppen. Wir beschränken uns auf die Benennung einiger besonders auffällender Be-

funde, die alle zeigen, dass der Organisationswandel nicht durchgängig Karrierechancen verschlechtert, sondern zu einer Polarisierung von Karrierechancen nach neuen Selektionskriterien führt. So bewerten die Führungskräfte mit „unternehmerischem“ Anforderungsprofil die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten deutlich besser als diejenigen mit eher „bürokratischem“ oder „professionellem“ Profil (vgl. Faust/Jauch/Notz 2000). Führungskräfte mit einer unternehmensbezogenen funktionalen Karriere bewerten die Aussichten deutlich schlechter als solche mit einer unternehmensbezogenen Generalistenkarriere und (mit Abstufung) auch schlechter als diejenigen, die in ihrem bisherigen Werdegang zwar im funktionalen Kanal verblieben sind, aber dies mit Unternehmenswechsel verbunden haben. Die Vertreter der unternehmensbezogenen funktionalen Karriere aus den Großunternehmen (mit mehr als 2000 Beschäftigten) ragen hierbei mit den schlechtesten Bewertungen heraus und der Bewertungsabstand zu den Vertretern der Generalistenkarriere ist hier besonders ausgeprägt (ebd., 302f). Ein absolvierter Auslandseinsatz wird zunehmend zum Selektionskriterium für Beförderungsentscheidungen. Die bedingungslose Orientierung an diesem Kriterium scheitert aber oftmals daran, dass der Kreis der dann in Frage kommenden Kandidaten relativ klein ist, denn selbst im oberen Management weisen nur rund 12 % der Befragten einen berufsbedingten Wohnortwechsel ins Ausland auf. Dennoch wirkt das Kriterium „absolvierter Auslandseinsatz“ in der subjektiven Bewertung der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten positiv verstärkend. Auslandseinsatz ist zudem bei der karriereträchtigeren Generalistenkarriere häufiger vertreten (ebd., 303f). Ferner scheint der Organisationswandel⁴¹ Führungskräfte mit kaufmännischem bzw. be-

triebswirtschaftlichem Ausbildungshintergrund gegenüber solchen mit technischem oder naturwissenschaftlichem Hintergrund zu begünstigen; jedenfalls bewerten letztere die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten erheblich schlechter als die „Kaufleute“ bzw. „Finanzleute“.

Die verringerten Aufstiegsmöglichkeiten in der Hierarchie machen es für die Unternehmensleitungen um so wichtiger, nach neuen Karrierewegen zu suchen, über die auf neue Weise die alte Aufgabe gelöst werden kann, zugleich Leistungskonkurrenz zu erzeugen und Loyalität und Einbindung zu ermöglichen.

Aber die Erfolgsaussichten der Versuche, die auftretenden Spannungen abzumildern, sind unsicher. Karriere alternativ zu hierarchischem Aufstieg zu definieren, modifizierte Fachkarrieren aufzuwerten, die Bezahlung von hierarchischer Position und der Anzahl unterstellter Mitarbeiter zu entkoppeln, all diese Versuche der Reformulierung von Karriere können in gewissem Umfang zur Entspannung des Konflikts zwischen Aufstiegserwartungen und verringerten Möglichkeiten bisheriger Formen hierarchischen Aufstiegs beitragen. Aber alle Versuche, Karriere jenseits des hierarchischen Aufstiegs neu zu formulieren, sind nicht nur mit den überkommenen Aufstiegserwartungen und den Enttäuschungen über die Entwertung bisheriger Investitionen konfrontiert, sondern reiben sich auch daran, dass das hierarchische Karrieremuster in exklusiverer Form erhalten bleibt. Die höchste Form der „sozialen Validierung“ von „Selbstwertgefühl“ und „Selbstanerkennung“ (vgl. Popitz 1992, 133), die die Organisationen zu vergeben hat, bleibt der hierarchische Aufstieg. Die größere Exklusivität, mit der diese Positionen vergeben werden, und die herausgehobene Bedeutung der verbleibenden Positionen verstärken diesen Effekt eher. Die Versuche, Alternativen zum hierarchischen Aufstieg attraktiv zu machen, stoßen verbreitet auf Skepsis. Demnach können wir jedenfalls nicht ausschließen, dass die Unternehmen

41 Welche Elemente des Organisationswandels hierfür verantwortlich zeichnen, bedürfte näherer Klärung. Vermutlich spielt der gewachsene Bedarf an Experten der finanzorientierten Steuerung eine Rolle. Der Befund steht aber auch im Einklang mit wiederkehrenden Berichten über die Bevorzugung von Managern mit „Business“- bzw. Finanzhintergrund bei der Besetzung von generalistischen Führungspositionen, für die früher auch ein Naturwissenschaftler oder Ingenieur in Frage gekommen wäre, eine Entwicklung, die durch die „Kapitalmarktorientierung“ in jüngerer Zeit eher verstärkt wird (vgl. Höpner 2001). Welche Berufsausbildungen als karriereförderlich gelten, hängt aber von Bedeutungszuschreibungen ab, die unabhängig von konkreten Reorganisationsprozessen und engen Passungsüberlegungen sind. Die erwähnte Krisendiagnose „Over-Engineering“ z.B. kann dazu füh-

ren, dass der Betriebswirt als „finanz-, markt- oder kundenorientierter“ Lenker und Aufpasser „technikverliebter“ Ingenieure bevorzugt zum Zuge kommt.

unter anderen Bedingungen am Arbeitsmarkt erneut darauf setzen, systematisch formale Statusdifferenzierungen einzubauen.

Überlegungen zur Gestalt zukünftiger Karrieremuster sind unvermeidlich spekulativ. Lässt sich recht eindeutig festhalten, dass die alten Orientierungspunkte von Karriere an Bedeutung verloren haben, so sind die neuen Orientierungspunkte teilweise noch unscharf und noch nicht fest verankert, vor allem aber nicht erprobt. Unverkennbar sind die Tendenzen der Entwertung von Berufswegen, die sich an der funktionalen Organisation und am Kaminaraufstieg orientierten. Die Reorganisation geht aber auch mit der Öffnung neuer Aufstiegswege, der Neudefinition von Berufserfolg einher. Das äußert sich in einer Gewichtsverschiebung von karriereförderlichen Verhaltensweisen und Eigenschaften. Nicht nur dass Karriere als hierarchischer Aufstieg durch die Reorganisation der Führungsorganisation erschwert wird, Karriere wird auch unsicherer und einmal erreichte Karrierefortschritte werden ungesicherter, weil die Kriterien, wonach Aufstieg vergeben wird und gesichert werden kann, leistungs- und ergebnisbezogener werden, während Loyalität und die Dauer der Organisationszugehörigkeit an Gewicht verlieren. Karriere ist weniger vorgezeichnet und wird stärker „selbstdefiniert“, wie eine gängige Kennzeichnung lautet. In einem einfachen Bild ausgedrückt: Der Karriereweg wird nicht nur steiniger, sondern die ausgelegten Steine werden auch schlüpfriger.

Dadurch erfährt auch der implizite Vertrag eine neue Geschäftsgrundlage. Durch die Entkopplung von Vergütung und hierarchischer Position und die stärkere Betonung leistungs- oder erfolgsbezogener Bezahlung wird der Zeitraum, in dem der Austausch von Leistung und Gegenleistung erfolgt, verkürzt. Mittel- bis langfristig verspricht das Unternehmen nur noch einen Raum für die Entfaltung individueller Ambitionen und Fähigkeiten zur Verfügung zu stellen. Es ist Sache der Führungskraft, sich darauf einzustellen und ihn zu nutzen. Das Verhältnis der Führungskraft zum Unternehmen wird geschäftsmäßiger: Loyalitätsanspruch und Fürsor-

geverpflichtung werden dadurch gleichermaßen reduziert.⁴² Ob die Unternehmen damit auf Dauer gut fahren, bleibt abzuwarten. Sicher ist die Bereitschaft, vor allem aber die Fähigkeit der Führungskräfte, sich auf die veränderten Regeln des Karrierespiels einzulassen, unterschiedlich ausgeprägt. Die Chancen der Teilhabe werden stärker in die Person verlegt, in die kulturellen und sozialen Fertigkeiten, die jemanden befähigen, an dem Spiel teilzunehmen.

In jüngerer Zeit werden schon vermehrt wieder die Kehrseiten der beschriebenen Entwicklung thematisiert. So wird darauf hingewiesen, dass die auf „Selbstverantwortung“ setzenden Arbeits- und Organisationsformen einen wachsenden „Vertrauensbedarf“ erzeugen, der im Widerspruch zur Lockerung des Sicherheitsversprechens durch die Aufkündigung des impliziten Vertrags steht (vgl. Seifert/Pawlowski 1998; Gray 2000). Das Thema „Personalbindung“ wird im „personalpolitischen Pendelschlag“ wiederbelebt (Gmür/Klimecki 2001). Ob es sich nur um einen in regelmäßigen Abständen sich vollziehenden Pendelschlag handelt, der dem Auf und Ab der Konjunktur und den Verhältnissen an den Arbeitsmärkten folgt, oder ob es sich um dauerhafte institutionelle bzw. strukturelle Veränderungen handelt, wollen wir offen halten.

4. Zur vergleichenden Einordnung der Ergebnisse

Die traditionellen Karrieremuster gehören zu den Institutionen der „organisierten Moderne“ (vgl. Wagner 1995).⁴³ Die Redeweise von der „selbstdefinierten Karriere“, die in den Unternehmen von jüngeren Führungskräften positiv aufgegriffen wird, lässt sich in dem weitgefächerten Diskurs über „unternehmerische Kultur“

42 Die Blütenträume, über Aktienoptionen für einen breiteren Kreis von Führungskräften ein alternatives Belohnungs- und Integrationsangebot zur Verfügung zu haben, sind inzwischen, mit dem Ende des Börsenbooms, schon verblasst.

43 Die Krise der Moderne geht mit einem Bedeutungsverlust der „Standardisierung des Lebenslaufs“ für die Identitätsbildung einher, die für die organisierte Moderne unter anderem kennzeichnend war. Der „Entwurzelung“ entspricht „bis zum jetzigen Zeitpunkt keine entsprechende Wiederverwurzelung“ (ebd., 250).

und „unternehmerisches Selbst“ verorten⁴⁴, der an so genannte gegenkulturelle Bewegungen anknüpft: der „Intrapreneur“ als Rebell.

Die neuen Karrieremodelle, die den mobilen Generalisten bevorzugen und Anerkennung und Aufstieg an die flüchtigen Nachweise des individuellen und immer wieder neu zu erbringenden Leistungsbeitrags knüpfen, selektieren die Kandidaten für den Aufstieg negativ über die Entwertung bisheriger Berufswege und positiv über die Auswahl nach „in den Individuen selbst verorteten“ Sozialisationsmerkmalen (vgl. Wagner 1995, 245). Aber gänzlich ohne (neue) Konventionen kommt die „selbstdefinierte Karriere“ auch nicht aus, wie wir zeigen konnten. Dahinter steht oftmals mehr als sanfter Zwang.⁴⁵ Insbesondere die neu geforderte überregionale Mobilitätsbereitschaft wird als Zumutung empfunden. Nicht zuletzt, weil das neue Management-Leitbild des „Intrapreneurs“ eine Art der Lebensführung voraussetzt, die viele Führungskräfte und/oder deren Lebenspartner ablehnen, ist fraglich, ob es sich breiter durchsetzen kann (vgl. näher Faust/Jauch/Notz 2000, 317 ff.; Notz 2001).

In international vergleichender Perspektive lässt sich der Wandel der Karrieremuster in Deutschland in verschiedener Hinsicht als Annäherung an das angelsächsische Modell kennzeichnen. Das betrifft vor allem den Aufstieg des Generalisten und die Lockerung des impliziten Vertrags.

44 Die Ursprünge des Diskurses über „unternehmerische Kultur“ in Europa verortet Wagner (1995, 241) im Großbritannien der Thatcher-Ära. In dieses Bild passt die Annäherung des deutschen Karrieremodells an das Vorbild des britischen bzw. anglo-amerikanischen generalistischen Managers.

45 In Bezug auf die Rollendefinition des 'Intrapreneurs' konnten wir zeigen, dass die Ziel- und Leistungsorientierung erneut konventionalisiert wird. Auch die Führungskraft, die gehalten ist, ständig das Neue zu wagen, agiert in einem Kontext, in dem institutionalisierte Erwartungen den erweiterten Ausdrucks- und Handlungsmöglichkeiten neue Grenzen setzen. Dabei spielt ein (spezielles) „Marktangebot an Expertisen“ (Wagner) eine wichtige Rolle: Gemeint ist das Orientierungsangebot der Unternehmensberatung und der Management-Gurus. Um im Markt der Orientierungsangebote zu bestehen, sind Unternehmensberater geradezu darauf angewiesen, das Wechselspiel aus Verunsicherung und erneuter Rückversicherung in Gang zu halten (vgl. Faust 1998).

Im Vergleich mit dem japanischen Fall fallen erst einmal viele Übereinstimmungen in der Ausgangslage und der Wandlungsrichtung auf: So gibt es Parallelen im organisations- bzw. praxisbezogenen Erlernen der Führungsrolle. Die beiden Modi „Über das Lernen zum Leiten“ (Ernst) und „Über den Fachmann zur Führungskraft“ weisen - trotz des fehlenden Berufsbezugs des Lernens im japanischen Fall - Gemeinsamkeiten auf, die beide Modelle vom angelsächsischen abheben. In ähnlicher Weise versprochen in der Vergangenheit die „bedingte Dauerbeschäftigung“ im japanischen Fall und der implizite Vertrag in deutschen Großunternehmen Sicherheit, die in beiden Fällen nunmehr untergraben wird. Entstandardisierung von Karriere, individuellere Karrieregestaltung, selbstdefinierte Karriere, stärkere Leistungsauslese bei Relativierung des Senioritätsprinzips, all dies erscheinen fast austauschbare Kennzeichnungen aus beiden nationalen Kontexten zu sein, die die zukünftigen Karrieremuster umschreiben, ohne dass wir umstandslos unterstellen können, dass sich ähnelnde oder gleichlautende Begriffe der sozialwissenschaftlichen Beobachter auch Ähnliches in der Lebenswirklichkeit der betreffenden Personen bedeuten.

Dennoch, diejenigen Faktoren, die in der Krise des traditionellen Karrieremodells als kritisch und reformbedürftig erscheinen, differieren erheblich und reflektieren die Unterschiede der beiden Modelle. Im deutschen Fall wird die Krise an Zentralismus, Bürokratismus und Bereichsegoismus festgemacht. Während in Japan funktionsbezogene Flexibilität und generalistische Orientierungen geradezu als Markenzeichen gelten, gerät das Generalistenideal neuerdings als Innovationshemmnis unter Verdacht. In beiden Ländern wird zum Problem, dass das bisherige Anreizsystem, das auf rangbezogenen Aufstieg als wesentliches Belohnungsmittel setzt, angesichts sinkender Wachstumsraten an Grenzen stößt.

In Deutschland erscheint die Entwertung der funktionsbezogenen zugunsten der Generalistenkarriere als eine Bewegung, die das deutsche Karrieremodell dem japanischen ähnlicher macht. Tatsächlich orientiert sie sich aber eher an anglo-sächsischen Vorbildern eines organi-

sationsübergreifend definierten „professionellen“ Managements. Die parallel sich vollziehende Aufwertung und Akzentuierung von Spezialistentum in den japanischen Unternehmen signalisiert eine Annäherung an den deutschen Fall, ohne dass hierfür auf unternehmensextern und sozial verbindlich definierte Fach- bzw. Beruflichkeit zurückgegriffen werden kann. Dies scheint einer der bedeutsamsten Unterschiede im Ländervergleich zu bleiben. In Hinblick auf zwischenbetriebliche Mobilität (der „Generalisten“ ebenso wie der „Spezialisten“) sind die Schranken in Japan nach wie vor hoch.

Gemeinsam ist beiden Fällen, dass Wandel schwierig ist, weil er auf tradierte und hochgeschätzte Erwartungen stößt. Es herrscht große Unsicherheit, ob die erwarteten Vorteile des Umsteuerns eintreten bzw. nicht durch gravierende Nachteile in anderen Dimensionen erkauft werden. So ist wohl davon auszugehen, dass trotz teilweise martialischer Veränderungsrhetorik (zumindest im deutschen Fall) die Veränderungsdynamik von Organisation zu Organisation unterschiedlich ist und eingeleitete Veränderungen auf nicht-intendierte negative Effekte hin beobachtet und reversibel gehalten werden.

In Deutschland wie in Japan werden die bisherigen Entwicklungspfade deutlich in Frage gestellt, aber noch nicht definitiv verlassen. Die institutionalisierten Praktiken stellen eine Erblast dar, die von den Akteurskonstellationen, die den Wandel befürworten, nicht so schnell abgeschüttelt werden kann. Von daher ist eine Konvergenz auf *ein* Modell eher unwahrscheinlich. Mit der Kennzeichnung der Entwicklung als Bewegung zu ‘hybriden’ Modellen geben sozialwissenschaftliche Beobachter zu erkennen, dass ihnen die Begriffe sowohl für ein einheitliches neues Konvergenz-Modell als auch für eine neu konturierte „capitalist diversity“ fehlen. In der gegenwärtigen Umbruchphase muss dies kein Mangel sein.

Literatur

- Arbeitskreis Organisation (1996): Organisation im Umbruch. (Was) Kann man aus den bisherigen Erfahrungen lernen? in: zfbf, 48, 6, 621-665.
- Baethge, M.; Baethge-Kinsky, V. (1998): Der implizite Innovationsmodus: Zum Zusammenhang von betrieblicher Arbeitsorganisation, human resources development und Innovation, in: Lehner, u.a. (Hrsg.): Beschäftigung durch Innovation: eine Literaturstudie, München und Mering, 99-154.
- Baethge, M.; Denking, J.; Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Frankfurt a.M./New York.
- Bahr, H. P. (1958): Industriebürokratie, Stuttgart.
- Beck, U.; Brater, M.; Daheim, H. (1980): Soziologie der Arbeit und der Berufe. Grundlagen, Problemfelder, Forschungsergebnisse, Reinbeck.
- Bitzer, M. (1991): Intrapreneurship - Unternehmertum in der Unternehmung. Entwicklungstendenzen im Management, Band 5, Stuttgart.
- Block, P. (1992): Der autonome Manager. Macht und Einfluß am Arbeitsplatz, Frankfurt/New York.
- Byrkjeflot, H. (1998): Management as a System of Knowledge and Authority, in: Alvarez, J.L. (ed.): The Diffusion and Consumption of Business Knowledge. London: Macmillan: 58-80.
- Deutschmann, Ch. (1989): The Japanese Organization. Its Influence on Management and Industrial Relations in Western Europe, in: International Quarterly for Asian Studies, 20, 1-2, 73-94.
- Deutschmann, Ch.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung, in: Zeitschrift für Soziologie, 24, 6, 436-450.
- Drexel, I. (1993): Das Ende des Facharbeiteraufstiegs? Neuere mittlere Bildungs- und Karrierewege in Deutschland und Frankreich - ein Vergleich, Frankfurt/New York.
- Drumm, J. (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation, in: Die Betriebswirtschaft, 56, 1, 7-20.
- Ernst, A. (1997): Zur Dynamik von Qualifizierung und Karriere in Japan, in: Bildung und Erziehung, 50, 4: 451-465.
- Ernst, A. (1998): Aufstieg - Anreiz - Auslese. Karrieremuster und Karriereverläufe von Akademikern in Japans Privatwirtschaft, Opladen: Leske+Budrich.
- Ernst, A. (im Erscheinen): Organisations- versus Berufsbindung bei Karrieren von Führungskräften. Der Fall Japan in vergleichender Perspektive, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaftliche Japanforschung (im Erscheinen).
- Faust, M. (1997): Kommentar zu: Sauer, D.; Döhl, V.: Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren, in: Jahrbuch '96, Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt Reorganisation, 77-90.

- Faust, M. (1998): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung, in: Howaldt, J./Kopp, R. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, 147-181.
- Faust, M. (1999): Manager und Eigentümer. Shareholder Value-Konzept und Corporate Governance, FATK-Diskussionspapiere, Tübingen.
- Faust, M. (2000): Warum boomt die Managementberatung? Und warum nicht zu allen Zeiten und überall? In: SOFI-Mitteilungen, Heft 28/2000, Göttingen, 59-85.
- Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (1998): Führungskräfte in den 90er Jahren: Vom „Organization Man“ zum „Internen Unternehmer“? Abschlussbericht an die DFG, Tübingen.
- Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (2000): Befreit und enturzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer,“. München und Mering: Hampp.
- Fligstein, N. (1990): Transformation of Corporate Control, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gerpott, T. (1988): Karriereentwicklung von Industrieforschern, Berlin
- Gray, J. (2000): Die Erosion impliziten Wissens im Spätkapitalismus und die Zukunft der Arbeit, in: Kocka, J./Offe, C. (Hrsg.): Geschichte und Zukunft der Arbeit, Frankfurt/New York.
- Handy, C. (1988): The Quest. In: Handy, C./Gordon, C./Goco, I./Randlesome, C. (Hrsg.): Making Managers, London, 1-15.
- Hartmann, M. (1996): Top-Manager. Die Rekrutierung einer Elite, Frankfurt a.M./New York.
- Hartmann, M. (2000): Das Topmanagement - national oder international? In: FAZ, 16.9.2000, 47.
- Henninges, H. v. (1991): Ausbildung und Verbleib von Facharbeitern. Eine empirische Analyse für die Zeit von 1980 bis 1989, in: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 155, Nürnberg.
- Hickson, D.J. (ed.) (1993): Management in Western Europe. Society, Culture and Organization in Twelve Nations, Berlin/New York.
- Höpner, M. (2001): Shareholder Value and Industrial Relations in Germany: 10 Theses. Paper prepared for the 13th Annual Meeting of the Society for the Advancement of Socio-Economics (SASE), Amsterdam, 28 June - 1 July, 2001.
- Jauch, P. (1997): Industriemeister und industrielle Reorganisation, München/Mering.
- Komisar, R. (2000): Adieu Karriere, hallo Erfolg, in: Harvard Business Manager, 22, 5: 94-107.
- Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer, Berlin.
- Krugmann, P. (1999): Die große Rezession, Frankfurt a.M./New York.
- Lane, C. (1989): Management and Labour in Europe - The Industrial Enterprise in Germany, Britain and France, Aldershot.
- Lane, C. (1992): European Business Systems - Britain and Germany compared, in: Whitley, R. (ed.): European Business Systems - Firms and Markets in their National Contexts, London, 64-97.
- Lawrence, P. (1980): Managers and Management in West Germany, London
- Lepsius, M.R. (1997): Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung von Rationalitätskriterien, in: Göhler, G. (Hrsg.) Institutionenwandel. Leviathan Sonderheft, Opladen, 57-69.
- Locke, R. (1996): The Collapse of the American Management Mystique, Oxford: Oxford University Press.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen.
- Maurice, M.; Sellier, F.; Silvestre, J.- J. (1979): Die Entwicklung der Hierarchie in Industrieunternehmen: Untersuchung eines gesellschaftlichen Effektes, in: Soziale Welt, 30, 3, 295-327.
- Maurice, M.; Sellier, F.; Silvestre, J.- J. (1986): The Social Foundations of Industrial Power. A Comparison of France and Germany, Cambridge/London.
- Nerdinger, F. W. (1991): Subjektive Theorien beruflichen Aufstiegs. Quantitative und qualitative Ergebnisse einer Längsschnittstudie des Übergangs vom Bildungs- in das Beschäftigungssystem, in: Mitteilungen des SFB 333 der Universität München, Heft 4, 5-25.
- Nomura, A.; Jürgens, U. (1995): Binnenstrukturen des japanischen Produktivitätserfolges. Arbeitsbeziehungen und Leistungsregulierung in zwei japanischen Automobilunternehmen, Berlin.
- Notz, P. (2001): Frauen, Manager, Paare. Wer managt die Familie? München und Mering: Hampp.
- Offe, C. (1970): Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen Leistungsgesellschaft, Frankfurt.
- Parsons, T. (1937): Remarks on Education and the Professions, in: Interantional Journal of Ethics, 48, 365-369.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H., 1982, In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies, New York: Harper & Row.
- Pinchot, G. (1985/1988): Intrapreneuring, Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur, New York (deutsch:1988).
- Pippke, W.; Wolfmeyer, P. (1976): Die berufliche Mobilität von Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung. Ein empirischer Vergleich ihrer Berufsweggänge und deren Bestimmungsfaktoren, Baden-Baden.
- Poensgen, O. H. (1982): Der Weg in den Vorstand, in: Die Betriebswirtschaft, 42, 3-25.

- Popitz, H. (1992): Phänomene der Macht, 2. stark erweiterte Auflage, Tübingen.
- Pross, H.; Bötticher, K.W. (1971): Manager des Kapitalismus. Untersuchung über Leitende Angestellte im Großunternehmen, Frankfurt a.M..
- Randlesome, C. (1988): West Germany. In: Handy et al. (siehe unter Handy 1988), S.125-162.
- Sauer, D.; Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren, in: Jahrbuch '96 Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt Reorganisation, 19-76.
- Seifert, M.; Pawlowsky, P. (1998): Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31, 599-611.
- Sorge, A. (1978): The Management Tradition: A Continental View, in: Fores, M./Glover, I. (ed.): Manufacturing & Management, London, 87-103.
- Sorge, A. (1999): Mitbestimmung, Arbeitsorganisation und Technikanwendung, in: Streeck, W./Kluge, N. (Hrsg.): Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz, Frankfurt a.M./New York, 17-134.
- Stewart, R.; Barsoux, J.- L.; Kieser, A.; Ganter, H.- D.; Walgenbach, P. (1994): Managing in Britain and Germany, London.
- Streeck, W. (1997): German Capitalism: Does it Exist? Can it Survive? In: Crouch, C./Streeck, W. (eds.): Political Economy of Modern Capitalism. Mapping Convergence & Diversity, London/Thousand Oaks/New Delhi, 33-54.
- Torrington, D.; Weightman, J. (1982): Technical Atrophy in Middle Management, in: Journal of General Management, 7, 5-17.
- Voß, G.G.; Pongratz, H.J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50, 1, 131-158.
- Wagner, P. (1995): Soziologie der Moderne. Freiheit und Disziplin, Frankfurt a.M./New York.
- Walgenbach, P.; Kieser, A. (1995): Mittlere Manager in Deutschland und Großbritannien, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 5, Berlin/New York, 259-309.
- Warner, M.; Campbell, A. (1993): German Management, in: Hickson, D.J. (ed.): Management in Western Europe. Society, Culture and Organization in Twelve Nations, Berlin/New York, 89-108.
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Aufl., Tübingen.
- Wörterbuch der Soziologie (1982), 3. Auflage, Stuttgart.
- Zugehör, R. (2000): Does the Capital Market Matter? Capital Market and Corporate Investment, Handout for the Discussion „The Role of Capital Markets: The German Case“, Research Network on Corporate Governance, WZB, June 23-24.