

# Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung<sup>1</sup>

**Christoph Deutschmann, Michael Faust, Peter Jauch, Petra Notz**

Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur FAKT, Brunnenstr. 30, D-72074 Tübingen

**Zusammenfassung:** In den gegenwärtigen Prozessen industrieller Rationalisierung spielt die Reorganisation der Managementstrukturen eine zentrale Rolle. Führungskräfte sind zunehmend nicht nur „Betreiber“, sondern auch „Betroffene“. Bei der Analyse dieser Veränderungen knüpft der Beitrag an dem von Beck, Pries und anderen Autoren entwickelten Konzept „reflexiver Rationalisierung“ an, er betont aber auch die Grenzen der mit jenem Konzept verbundenen Vorstellung von der „Politisierung“ organisatorischen Wandels. Anhand der Ergebnisse zweier eigener empirischer Studien werden die ungeplanten und damit auch politisch dethematisierten Folgewirkungen der vielzitierten neuen Rolle des Managers als „Intrapreneur“ aufgezeigt: Die Zerstörung funktional bislang unentbehrlicher sozialer Netzwerke, die Vernachlässigung übergreifender Kooperationsanforderungen und der strukturelle Egoismus der neuen, autonomen Einheiten, die Überforderung der Führungskräfte.

Daß das Management ein „weißer Fleck“ der Industriesoziologie sei, ist eine fast schon zum Ritual gewordene Klage. Sie stimmt heute auch im deutschsprachigen Bereich nicht mehr ganz, denn in den letzten Jahren hat das Interesse der Industriesoziologen an der Situation und den Problemen von Führungskräften deutlich zugenommen (Eberwein/Tholen 1990; Schienstock 1993; Fischer 1993). Das Verhältnis der meisten Vertreter der Disziplin zu dem Thema ist dennoch bis heute eigentümlich distanziert geblieben. Bezeichnend ist, daß noch immer in vielen Untersuchungen nur von „dem Management“ als Abstraktum die Rede ist. Weder wird genau zwischen verschiedenen Ebenen und Funktionen der Unternehmensführung differenziert (eine Ausnahme bildet hier allenfalls das in der Industriesoziologie traditionell gut etablierte Thema der Meister), noch treten die Führungskräfte über ihre Eigenschaft als Träger von Funktionen hinaus als Personen mit konkreten Interessen und Biographien in den Blick, so, wie man das in bezug auf die *Arbeiter* ja immer gefordert und in zahlreichen Untersuchungen auch realisiert hat. Es fällt der Industriesoziologie offensichtlich schwer, von der guten alten und bewährten Sicht von Managern als Charaktermasken des Kapitals Abstand zu nehmen.

Darin liegt nicht nur eine empirische Einseitigkeit, sondern auch eine theoretisch bedenkliche Perspektivenverengung, die die Einsicht in wesentli-

che Aspekte des gegenwärtigen industriellen Strukturwandels zu verbauen droht. Denn es scheint, daß gerade Führungskräfte von diesem Wandel in besonderer Weise berührt sind. Sie sind nicht mehr länger nur „Betreiber“ industrieller Reorganisation, sondern zunehmend „Betroffene“. Sie sehen sich stärker als jemals in der Vergangenheit mit weitreichenden Veränderungen der Organisationsstrukturen konfrontiert, die tief in ihre Kompetenzen, Karriere- und Beschäftigungschancen eingreifen und die sie nur begrenzt beeinflussen können. Welcher Art diese Veränderungen sind, und wie die Führungskräfte auf sie reagieren, ist Thema dieses Beitrages.

Wir skizzieren zunächst die analytische Perspektive, in der wir den gegenwärtigen Umbruch der Managementstrukturen fassen. Im Mittelpunkt wird dann die Darstellung von Ergebnissen zweier eigener, durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft geförderter empirischer Untersuchungen stehen. In dem bereits abgeschlossenen Projekt „Dezentralisierung von Unternehmen“ untersuchten wir in zehn Fallstudien die Rückwirkungen der Dezentralisierung auf die Arbeitsteilung zwischen direkten und indirekten Fertigungsbereichen sowie auf die Kompetenzen, den Status und die Beschäftigungssituation von unteren und mittleren Vorgesetzten. Die Studie konzentrierte sich auf die Analyse der strukturellen Veränderungen und der betriebspolitischen Prozesse und Koalitionsbildungen (Brünnecke et al. 1992; Faust et al. 1995, Faust/Jauch 1995). Im noch laufenden Projekt „Interessenorientierungen mittlerer und unterer Vorgesetzter in der Industrie“ erfassen wir die Wahrnehmung der Veränderungen durch die Führungs-

<sup>1</sup> Bei dem vorliegenden Aufsatz handelt es sich um eine überarbeitete Fassung des Beitrags der Autoren zum Kongreß der DGS in Halle (Veranstaltung der Sektion Industrie- und Betriebssoziologie) am 6. April 1995.

kräfte und deren Folgen für die Interessenorientierungen (Faust et al. 1994).<sup>2</sup>

## 1. Zum Konzept der reflexiven Rationalisierung

Wir wollen uns hier auf den noch immer anhaltenden Wettstreit globaler Deutungsangebote nicht einlassen. Unsere Prämisse ist, daß die gegenwärtigen Veränderungen der innerbetrieblichen und zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung sich nur in einer integrierten, über den in der Industriosozologie traditionell favorisierten Werkstattbereich hinausreichenden Perspektive angemessen analysieren lassen, die wir ebenso wie Pries (1991) mit dem Begriff „reflexive Rationalisierung“ betiteln (vgl. Deutschmann 1989). Inhaltlich läßt sich dieses Konzept für eine Analyse der aktuellen Probleme des Managements freilich erst dann wirklich fruchtbar machen – da unterscheiden wir uns von Pries – wenn man es aus einer allzu engen Nachbarschaft mit Beck'schen Interpretationen, insbesondere einer überzogenen Politisierungsthese, löst.

Reflexive Verwissenschaftlichung in dem ursprünglich von Beck (1986) definierten Sinne hieß Konfrontation wissenschaftlicher Rationalität mit ihren eigenen „Produkten, Mängeln, Folgeproblemen“ statt mit einer „vorgegebenen Welt von Mensch, Natur und Gesellschaft“. In dieser allgemeinen Fassung ist das Konzept – da ist den Kritikern (Moldaschl/Schultz-Wild 1994; Wolf 1994) Recht zu geben – in der Tat zu abstrakt und eignet sich nicht zur trennscharfen Kennzeichnung der historischen Spezifika der gegenwärtigen Strukturentwicklungen. Industrielle Rationalisierung ist in diesem Sinne stets reflexiv gewesen, da sie es schon immer auch mit den Ergebnissen und Folgeproblemen früherer Rationalisierung zu tun hatte.

<sup>2</sup> In den vorgelegten Beitrag gehen Ergebnisse der qualitativen Interviews mit Führungskräften verschiedener Funktionen und Ebenen der untersuchten Unternehmen ein. Über 50 intensive, qualitative Interviews wurden durchgeführt. Diese wurden durch Expertengespräche mit Personal- bzw. Unternehmensleitung und durch Experteninterviews mit Verbandsvertretern ergänzt. Gegenwärtig läuft in drei der einbezogenen Unternehmen eine schriftliche Befragung von Führungskräften, die ein breites Spektrum von Problemen der Arbeits- und Berufssituation und der Interessenorientierungen abdeckt. Darüber hinaus befragen wir in der baden-württembergischen Industrie ca. 3.000 Führungskräfte zu den gleichen Themenkomplexen.

Wir tragen dieser Kritik Rechnung, indem wir die von Kern/Schumann (1984) bzw. Piore/Sabel (1985) in der Industriosozologie initiierte konstruktivistische Wende aufzunehmen und in folgenden Thesen zuspitzen:

1) Industrielle Rationalisierung folgt nicht *unmittelbar* „objektiven“ ökonomischen oder technologischen Gesetzmäßigkeiten, sondern basiert stets auf einer durch technisch-ökonomische Leitbilder vermittelten *Interpretation* dieser Gesetzmäßigkeiten durch die Akteure. Diese Leitbilder definieren Probleme, Ziele und Mittel technischer-organisatorischer Umgestaltung, schreiben die Positionen und Rollen der Akteure fest und sind in diesem Sinne die Grundlage praktischen Rationalisierungshandelns (vgl. auch Rammert 1993; Dierkes et al. 1992).

2) Leitbilder industrieller Rationalisierung können das betriebliche System-Umwelt-Verhältnis stets nur ausschnittsweise thematisieren. Sie sind unvermeidlich selektiv in dem Sinne, daß sie bestimmte Dimensionen industrieller Effizienz mit Priorität versehen, andere dagegen vernachlässigen. Sie erzeugen deshalb in dem Maße, wie sie sich in der Praxis durchsetzen und veralltäglichen, ungeplante Folgewirkungen.

3) Diese Folgewirkungen können lange Zeit ignoriert werden; ihre Kumulierung kann jedoch nicht grenzenlos fortdauern. Irgendwann erreicht sie ein für die Unternehmen kritisches Ausmaß und erzwingt damit eine Reflexion des zugrundeliegenden Leitbildes durch die Beteiligten. Damit wird nicht nur eine Überprüfung der überkommenen Wahrnehmungen und Prioritätensetzungen industrieller Rationalität, sondern auch der mit diesen verknüpften betrieblichen Machtpositionen und Rollendefinitionen der Akteure, und zwar auch und gerade der Führungskräfte, fällig.

4) Von reflexiver Rationalisierung sprechen wir dann, wenn ein etabliertes Leitbild industrieller Rationalisierung in diesem Sinne „umkippt“, unter den Druck seiner eigenen Folgeprobleme gerät. Ein wichtiges Merkmal dieser Situation ist, daß die in den indirekten Abteilungen und Stäben angesiedelten Betreiber technisch-organisatorischer Rationalisierung nun auf einmal selbst zu Betroffenen werden: Nicht mehr ihr richtiges oder falsches Verhalten, sondern ihre eigene Funktion und Position ist es, die zur Disposition gestellt wird und in den Strudel von „Linienauseinandersetzungen“ im Management gerät.

In der Literatur besteht weitgehende Einigkeit darüber, daß wir es bei den gegenwärtigen indu-

striellen Reorganisationsprozessen in der Tat mit einem solchen auf dem Boden jahrzehntelanger tayloristisch-fordistischer Rationalisierung herangereiften „Umkippen“-Vorgang zu tun haben.

Der Begriff „Politisierung“ beschreibt die Situation sicherlich zunächst einmal richtig, insofern die früher für unantastbar gehaltenen hierarchischen Strukturen und funktionalen Differenzierungen unter Rechtfertigungsdruck geraten und zum Gegenstand eines politischen Kräftespiels im Management werden. Vor allem mittlere und untere Führungskräfte sehen sich in eine Welt versetzt, in der nahezu alle früheren Sicherheiten hinsichtlich Karriere, Qualifikation, Loyalitäten problematisch werden. Wie gehen sie mit dieser Situation um, wie weit ist die Situation überhaupt subjektiv bewältigbar, und was bleibt nach alledem noch von dem heroischen Image der Führungskräfte? Geht man diesen Fragen genauer nach, so werden die Grenzen der Politisierungstheorie sichtbar. Unsere Vermutung ist: Was sich auf der einen Seite als Öffnung, als Aufbrechen von Verkrustungen und Rigiditäten und damit als „Politisierung“ darstellt, erweist sich auf der anderen als ein Prozeß der Schließung, der Kristallisierung *neuer* Rigiditäten, als Entpolitisierung. Wenn die „blinden Flecken“ der überkommenen Organisation des Managements heute verstärkt reflektiert und problematisiert werden, so bedeutet das nicht das Verschwinden von blinden Flecken überhaupt, sondern nur deren Verschiebung.

Mit diesen hier nur skizzenhaft ausgeführten Vorüberlegungen (ausführlicher: Faust et al. 1995) soll noch nicht etwa eine alternative „Theorie“ reflexiver Rationalisierung präsentiert, sondern nur die Richtung der folgenden empirischen Analysen markiert werden. Zunächst werden wir die mit dem Begriff „reflexive Rationalisierung“ umschriebenen Veränderungen in den organisatorischen Strukturen und Prozessen genauer benennen. Im Anschluß daran skizzieren wir die Grundzüge der Veränderungen in der Rolle des Managements. Hierbei widmen wir dem Konzept des „internen Unternehmertums“ (intrapreneurship) besondere Aufmerksamkeit, weil dieses Konzept zu einem Kernstück reflexiver Rationalisierung geworden ist und – anders als andere Elemente, wie z.B. die Gruppen- und Teamarbeit – in der industriesoziologischen Diskussion bislang weniger Beachtung gefunden hat. Im folgenden Abschnitt analysieren wir einige uns besonders wichtig erscheinende, gegenwärtig weitgehend ausgeblendete Nebenfolgen der neuen Managementkonzepte, ihre neue Selektivität.

## 2. Kennzeichen reflexiver Rationalisierung

Der reflexive Charakter des neuen Rationalisierungsprogramms ergibt sich aus der Abgrenzung von den typischen Strukturen fordistisch-tayloristischer Unternehmen und richtet sich gegen die sichtbar gewordenen Nebenfolgen der diesen Prinzipien verpflichteten Rationalisierungspraxis. Bei der Problematisierung der durch die alten Leitbilder festgeschriebenen Positionen und Funktionen kommt das Management weniger denn je umhin, die eigenen Strukturen und Funktionen mit einzu beziehen. Die Suche nach neuen organisatorischen Lösungen entwickelt sich typischerweise entlang folgender Linien (Faust et al. 1995):

- Dezentralisierung von Kompetenzen und Verantwortung aus höheren Linienpositionen oder Stabsbereichen:
  - (a) innerhalb der Managementhierarchie (z.B. höhere Budget-Verantwortung auf unteren Ebenen; Kompetenzen, eigenständig organisatorische Strukturen festzulegen; Entbürokratisierung von Verfahren etc.)
  - (b) auf teilautonome Gruppen, Teams, Problemlösungsgruppen etc. (Vgl. zur näheren begrifflichen Unterscheidung Faust et al. 1995)
- Abbau hierarchischer Ebenen und von Führungspositionen auf gleicher Ebene, der zu einer vertikalen bzw. horizontalen Ausdünnung der Führungsorganisation führt.
- Abbau produktionsnaher indirekter Bereiche, technischer und planender Stäbe und von (sonstigen) Dienstleistungsbereichen.
- Unternehmerischer Zuschnitt von („wertschöpfenden“) Subsystemen und korrespondierend von Führungsrollen in diesen Subsystemen.
- Neudefinition der Kooperation und der Austauschbeziehungen zwischen „wertschöpfenden“ Bereichen und Dienstleistungsbereichen als interne „Kunden-Lieferantenbeziehungen“.
- Projektförmige Kooperation zwischen Funktionen, sei es unter Beibehaltung der funktionalen Gliederung, sei es innerhalb neu entstehender kleinerer, funktionsübergreifender Organisationseinheiten.
- Unternehmensrechtliche Ausgliederung und Vonselbständigung von Fertigungs- und Dienstleistungsfunktionen, die immer auch in Alternative zu Fremdbezug stehen.

Wir belassen es hier bei dieser Skizze der wichtigsten Entwicklungstendenzen. Wieweit sie sich in der deutschen Industrie heute tatsächlich durchgesetzt haben, ist ungeachtet der umfangreichen Dis-

kussion über „lean production“ noch verhältnismäßig wenig erforscht. Die vorliegende empirische Evidenz beschränkt sich weitgehend auf Fallstudien; flächendeckende Erhebungen liegen noch kaum vor. Für die Elemente, die sich auf die ausführenden Ebenen beziehen, ist der Stand der Umsetzung noch am besten dokumentiert.<sup>3</sup> Bezüglich der Veränderungen der Hierarchie und der Führungsstrukturen ist uns nur eine durch ein Management Consulting Unternehmen und die Deutsche Bank initiierte Untersuchung bekannt (Kleb/Svoboda 1994). Die Ergebnisse dieser Untersuchungen sowie die Befunde aus unseren eigenen Fallstudien stützen jedoch unsere Annahme, daß die neuen Rationalisierungsleitbilder in vielen Unternehmen handlungsleitend geworden sind.

Weil reflexive Rationalisierung nicht nur den Bereich der ausführenden Arbeit und die Funktionen der unteren Vorgesetzten verändert, die bislang im Zentrum des Interesses der Industriegesellschaft standen, greifen die Begriffe „arbeitszentrierte Rationalisierung“ (Moldaschl/Schultz-Wild 1994), „partizipativ-arbeitskraftzentrierte“ oder „beteiligungsorientierte Managementkonzepte“ (Dörre et al. 1993) als Kennzeichnungen des neuen Rationalisierungsverständnisses von Organisationen zu kurz. Sicherlich sind neue Organisationskonzepte, ein veränderter Arbeitseinsatz und eine veränderte Sichtweise der produktiven Potentiale der Arbeitskräfte auf den operativen Ebenen ein zentrales Element reflexiver Rationalisierung. Das veränderte Rationalisierungsverständnis, das wir beobachtet, erschöpft sich jedoch nicht im anti-tayloristischen Grundzug im engeren Sinn.<sup>4</sup> Es richtet sich auch gegen das bislang weithin gültige Prinzip der funktionalen Gliederung von Organisationen, gegen die Prinzipien der zentralen Planung und Steuerung, gegen den Primat der Hierarchie, gegen bürokratische

Regelung und Kontrolle und gegen ausufernde Dienstleistungsbereiche. Reflexive Rationalisierung nimmt zwar ihren Ausgangspunkt in der Kritik an den ungeplanten Nebenfolgen tayloristisch-fordistischer Rationalisierung, den Paradoxien und Anomalien bürokratischer und hierarchischer Strukturen, bleibt aber nicht bei ihrer Problematisierung stehen, sondern stellt die vorherrschenden Prinzipien selbst in Frage.<sup>5</sup>

### 3. Veränderungen der Rolle des Managements

Mit dem reflexiven Umschlag des Rationalisierungsprozesses geht eine Neubewertung des mittleren Managements einher. Gegenwärtig hoch gehandelte Konzepte wie das „business re-engineering“ „zielen explizit auf das mittlere Management, indem sie anstreben, die vertikal differenzierten, funktionalen Strukturen wegzureißen, die seine natürliche Heimat waren“ – so pointiert Scarbrough und Burell (1994). Im nach durchgängigen Geschäftsprozessen reorganisierten Unternehmen sind den Autoren zufolge die „mittleren Manager (...) nicht mehr die Profiteure des organisatorischen Wandels wie unter dem Fordismus – eher ihre ersten Opfer“ (Scarbrough/Burell 1994: 11).<sup>6</sup>

Überschriften in FAZ und Handelsblatt scheinen diese Aussagen zu bestätigen: „Managern droht Entlassungswelle“ (HB, 9.2.94), „Schlechte Zeiten für Führungskräfte“ (FAZ, 10.2.94) und „Immer mehr Manager werden Opfer der Verschlangung“ (FAZ 26.3.94). Diese Schlagzeilen kennzeichnen jedoch nur einen Teil der realen Entwicklungsten-

<sup>5</sup> Zu Recht weist z.B. Heckscher (1990: 41) darauf hin, daß bloßes „Verschlingen“ (z.B. in der Tradition der Overhead-Reduzierungs-Programme) – welche Ironie – nur die „gute Bürokratie“ schafft, die dem theoretischen Idealbild entspricht: „A bureaucracy which has gotten fat creates unneeded positions, which leads to people making work by requiring extra reports and information; it also produces turf conflicts as people seek to justify their positions. A good bureaucracy, on the other hand – one which has avoided padding – is (in theory at least) clear, lean, sharp, and responsive.“

<sup>6</sup> „This is explicitly targeted at middle management in that it aims to sweep away the vertically differentiated, functional structures which are their natural habitat. In their stead, it proposes a series of low-level horizontal work processes which do the same task but with significantly fewer layers of management“ (Scarbrough/Burell 1994: 11).

<sup>3</sup> Zu nennen sind hier vor allem die Ergebnisse des „Trendreports“ (Schumann et al. 1994), der zugleich eine Zusammenfassung der bisherigen, überwiegend fallstudiengestützten Untersuchungen leistet; ferner die Untersuchungen des IAT (Gelsenkirchen) über die Verbreitung neuer Formen der Arbeits- und Produktionsorganisation in der Investitionsgüterindustrie Nordrhein-Westfalens (vgl. u.a. Hennig/Pekruhl 1991) und die Ergebnisse der Paneluntersuchung im Maschinenbau durch den Sonderforschungsbereich 187 der Ruhr-Universität Bochum über „Technik und Arbeitsorganisation in der Produktion“ (vgl. Sonderforschungsbereich 187 der Ruhr-Universität 1994; Schmid/Widmaier 1992).

<sup>4</sup> Zur weithin unproduktiven Kontroverse über Post- versus Neo-Fordismus siehe Braczyk/Schienstock (1994).

denzen.<sup>7</sup> Von einem „Ende des Mittelmanagements“ kann auf keinen Fall die Rede sein. Man sollte besser von einem komplexen Umbau der Rollenanforderungen sprechen, der mit einem Abbau von Stellen und verschärfter interner und externer Arbeitsmarktkonkurrenz einhergeht. Bürokratische und rein professionelle bzw. funktionale Rollen und darauf aufbauende Karrieresysteme werden zurückgedrängt. Hierbei geraten mittlere und untere Manager in Stäben und indirekten Bereichen und klassische Vorgesetzte in der Linie heute unter besonderem Druck. Sie können zu den „Opfern“ der reflexiven Rationalisierung im Management gezählt werden.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Bezüglich der Beschäftigungswirkungen und Arbeitsmarktfrage für Führungskräfte gibt es zwar eine Reihe von Datenbeständen, die einige Aspekte zu beleuchten in der Lage sind, aber eine Reihe von Interpretationsproblemen aufwerfen. Eine europaweite Studie eines französischen Consulting Unternehmens, die von der EU gefördert wird, kommt zu dem Ergebnis daß, in Deutschland von 1993 bis 1994 33.500 Managerstellen abgebaut wurden, der höchste Abbau von allen europäischen Ländern. Der Arbeitsmarkt für Führungskräfte habe sich europaweit – entgegen dem allgemeinen Trend am Arbeitsmarkt – nicht verbessert (vgl. Handelsblatt vom 3./4.3.95; APEC 1995). Die Daten der SCS-Management-Consulting, die auf der Auswertung der Stellenanzeigen von 28 überregionalen Zeitungen beruhen, lassen für das gesamte Jahr 1994 zwar von einer Trendwende am Arbeitsmarkt für Fach- und Führungskräfte sprechen. Der Aufschwung setzt aber auf einer dramatischen Schrumpfung des Stellenmarktes von 1990 bis 1993 auf: 141.000 Stellenangeboten 1990 stehen 67.293 Angebote 1993 gegenüber. Im produzierenden Gewerbe finden wir nicht nur eine Halbierung, sondern eine Reduktion auf ein Drittel des Angebots in diesem Zeitraum (von 30.174 auf 9.267). In diese Zahlen gehen natürlich auch konjunkturelle Einflüsse ein, so daß eine Klärung der Ursachen schwierig ist. Alle in der Wirtschaftspresse bemühten Markt-Beobachter aus dem Personal-Consulting verbuchen eine wichtigen Teil des Rückgangs an Stellenangeboten unter dem Stichwort Strukturveränderung von Unternehmen durch „Verschlankung“ der Führungsorganisation. Auch der 1994er Aufschwung wird nur teilweise als Anstieg der Anzahl von Positionen gedeutet. Zum Teil verberge sich dahinter nur ein schnelleres Drehen der Besetzungsschraube, der Austausch von Führungskräften durch jüngere mit anderen Qualifikations- und Persönlichkeitsprofilen (vgl. HB 13./14.1.95).

Aus den USA und Großbritannien gibt es Daten, die „wenig Raum für Zweifel lassen, daß es signifikante Veränderungen in der Zusammensetzung und dem Charakter der Gruppe des mittleren Managements gibt“ (Scarborough/Burell 1994: 6).

<sup>8</sup> Das heißt aber nicht, daß Führungskräfte aus dieser Gruppe nicht durch individuelle Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit diesem Schicksal entrinnen können.

Auf der anderen Seite entstehen funktionsintegrierte, kleinere organisatorische Einheiten mit hoher Selbständigkeit und „unternehmerischem Zuschnitt“. Als Gegenbewegung zur Erosion bürokratischer und professioneller Rollendefinitionen wird in solchen Strukturen vielfach ein neuer Managertyp auf den Schild gehoben: der Intrapreneur oder „Unternehmer im Unternehmen“. Ihn kann man erst einmal als den „Gewinner“ des Prozesses bezeichnen, weil er hohe Wertschätzung erfährt und an Autonomie und Macht gewinnt. Der mittlere Manager als Intrapreneur prägt inzwischen die organisatorischen Leitbilder und Rollenbilder von Managern in vielen Großunternehmen.

#### 4. Unternehmerischer Zuschnitt von Subsystemen der Organisation: „Intrapreneurship“

Im Idealbild der alten Organisation war „unternehmerisches Handeln“ nur in der Organisationspitze bei der Ziel- und Strategiefestlegung angesiedelt. Die Festlegung der „Superstruktur“ (Mintzberg 1983) und der formalisierten Handlungsprogramme garantierte unter dieser Prämisse zusammen mit den strategischen Inputs der Spitze das ziel- und strategiekonforme Handeln aller Subeinheiten der Organisation, ohne daß an anderer Stelle unternehmerisches Denken und Handeln nötig gewesen wäre. Man hätte es dort sogar eher als Störfaktor eingestuft. Mit dem Wachstum und der Globalisierung der Märkte sowie der Differenzierung der Unternehmen verbreiterte sich die unternehmerische Spitze der Organisation. Unternehmerische Führungsrollen finden wir nun auch in den Spitzenpositionen von Divisions, Sparten oder regionalen Verantwortungsbereichen. Diese Entwicklung änderte aber nichts an der Funktionsbestimmung des übrigen Managements. Die soziale Schicht des mittleren Managements unterhalb der unternehmerisch definierten Spitze verbreiterte sich durch diesen Prozeß eher noch. In unterschiedlicher Mischung blieb deren Funktion ungeachtet ihrer vielfältigen informellen Anpassungsleistungen, auf die noch einzugehen sein wird, bürokratisch und/oder professionell definiert.

In den 80er Jahren wandelte sich das Bild. Die Bedeutung des mittleren Managements für Innovationen, insbesondere derjenigen, die über inkrementale Verbesserungen hinausgehen, wurde entdeckt. Mittlere Manager wurden nunmehr als die-

jenigen angesehen, die nahe genug an Märkten, Kunden und der technologischen Entwicklung sind, um als die eigentlichen Initiatoren von Innovationen zu gelten (vgl. Fulop 1991). Zwei Hauptrichtungen in der Managementliteratur können unterschieden werden. Die eine Gruppe von Autoren (Burgelman 1983, 1984; Kanter 1982, 1989) sah die Aufgabe des Top-Managements vor allem darin, mittlere Manager zur Durchsetzung von Innovationen anzuleiten, wobei die Gewichte in unterschiedlicher Weise eher auf Routineinnovationen einerseits und auf das sogenannte „internal corporate venturing“ (Burgelman 1984) bzw. die Etablierung von „newstream“-Projekten (Kanter 1989) andererseits gelegt wurden. Die andere Richtung in der Debatte, die sogenannte Excellence-Literatur, die durch Autoren Peters/Waterman (1982) und Drucker (1986) repräsentiert wurde, hob auf ein neues organisatorisches Paradigma ab. Propagiert wurde die Beseitigung mittlerer Stabspositionen und Abteilungen und ihre Integration in kleine, sich selbst steuernde Einheiten, in sog. „Unternehmen im Unternehmen“, die die basale Struktur der großen Unternehmen darstellen sollten. An der Spitze dieser Basisstruktur stand der Intrapreneur oder „Corporate Entrepreneur“. Unternehmerisches Denken und Verhalten wurde aber darüber hinaus auch von den anderen Organisationsmitgliedern erwartet und sollte entsprechend gefördert werden.

Vor allem die zuletzt genannte Neudefinition der Rolle des mittleren Managements wurde auch in der deutschen Managementliteratur rezipiert (vgl. z. B. Schmid 1987; Bühner 1991)<sup>9</sup> und prägt inzwischen die organisatorischen Leitbilder und Vorbilder von Managern in vielen Großunternehmen.

Die Definition von mittleren und zum Teil auch unteren Managern als „Intrapreneure“ oder als „Unternehmer im Unternehmen“ ist in der Praxis aber nicht so präzise, wie es der Begriff nahelegt. Es werden auch Positionen und Funktionen als unternehmerisch bezeichnet, deren organisatorischer Zuschnitt nicht so eindeutig durch die Zuweisung eines „eigenen Geschäfts“ gekennzeichnet ist. Unternehmerische Orientierungen werden zum Beispiel auch von mittleren und unteren Führungskräften in der Produktion verlangt, deren Verantwortungsbereich nunmehr als Cost-Center geführt wird und verschiedene, bisher funktional abge-

spaltene Aufgaben umfaßt. Diese erweiterten Verantwortungsbereiche unterscheiden sich oftmals deutlich von den bisherigen, so daß durchaus von grundlegenden Veränderungen der organisatorischen Strukturen und personenbezogenen Anforderungsprofile gesprochen werden kann, auch wenn der Begriff des Intrapreneurs dabei nicht so wörtlich genommen werden sollte.<sup>10</sup> Vielfach wird das Stichwort „unternehmerische Orientierung“ eher zu einer Metapher, über die Loyalität zum Ganzen und funktionsübergreifendes Denken und Handeln eingefordert wird. In diesem Sinn wird das „interne Unternehmertum“ in der Praxis vielfach verstanden, und wir wollen uns dieser weiten Verwendung des Begriffs anschließen. Neue Organisationsstrukturen und die neue Rollendefinition des mittleren Managers greifen ineinander.

Die Vorteile des Konzepts für das Unternehmen wie für die Intrapreneure selbst scheinen auf der Hand zu liegen. In den von uns untersuchten Unternehmen, die diesen Weg eingeschlagen haben, werden vor allem die Vorteile betont, während Schwierigkeiten in erster Linie dem langsamen Lernfortschritt der Personen und hinhaltendem Widerstand der Reorganisationsverlierer in Stäben und Zentralen zugeschrieben werden.

So wurde in einem der in unsere Untersuchung einbezogenen Unternehmen die bisherige große Substruktur des Geschäftsbereichs noch einmal in Geschäftszeile und diese wiederum in Segmente unterteilt. Die Segmente stellen die unterste unternehmerische Einheit dar. Erst ab hier beginnt die funktionale Untergliederung, die früher schon unterhalb des Geschäftsbereichs ansetzte. Das Segment hat für eine bestimmte Produktgruppe die weltweite unternehmerische Verantwortung und zeichnet zum Teil auch für ausländische Standorte verantwortlich, oder kann selbst an einem ausländischen Standort seinen Hauptsitz haben. Die Produktion des Segments ist in Produktlinien unterteilt, denen auch die indirekten Funktionen einschließlich der prozeßbezogenen Ingenieurskompetenz zugeschlagen werden. Der Vertrieb gehört ebenso zum Segment wie – zumindest teilweise – die Entwicklungsfunktion. Die verlebende funktionale Unterteilung im Segment hat aber weit flüssigere Grenzen als die frühe-

<sup>9</sup> In dem von Wolfgang H. Staehle herausgegebenen „Handbuch Management“ (Staehle 1991a) stellt der „Intrapreneur“ eine der drei „institutionsorientierten Managementrollen“ dar (vgl. Bühner 1991).

<sup>10</sup> „Creating small in large structures and reducing managerial levels by adopting leaner organization structures do seem to be common trends in many large organizations. These trends have allowed more middle managers to become involved in overall planning and decision-making, producing positive results relating to multi-skilling and job satisfaction, though not necessarily entrepreneurship“ (Fulop 1991: 31; vgl. auch Fallstudie D in Faust/Jauch 1995).

re funktionale Gliederung. In den kleinen Einheiten ist projektförmige Kooperation und schnelle Direktabstimmung zwischen den Funktionen sehr viel leichter möglich. Neu gestaltet werden auch die Beziehungen zwischen den „geschäftsführenden“ Einheiten und den verbleibenden indirekten bzw. Dienstleistungsfunktionen, die nicht in sie integriert werden (zum Beispiel Personalwesen, kaufmännische Verwaltung, allgemeine Dienstleistungen, übergreifende Logistik).

Neben der organisatorischen Veränderung, d.h. der Gestaltung funktionsintegrierter Subsysteme, hält ein veränderter Steuerungsmechanismus Einzug. Die „wertschöpfenden“ Subsysteme werden als kleinste unternehmerische, am Ergebnis gemessene Einheiten definiert, während die verbleibenden, nicht integrierten Dienstleistungsbereiche in ein Kunden-Lieferanten-Verhältnis zu den „wertschöpfenden“ Bereichen eintreten sollen. Dadurch soll vermieden werden, daß der aus der Divisionalisierungsbewegung bekannte Effekt der Vervielfachung bürokratischer Strukturen und ausufernder Stabsbereiche in Zentralen und Divisions bzw. Sparten erneut Platz greifen kann. Zu diesem Zweck soll ein umfangreiches Sensorium zur frühzeitigen Diagnose von unnötigem Overhead und „Verschwendung“ eingerichtet werden. Stäbe und Funktionen werden unter permanenten Zwang gesetzt, ihren „Wertschöpfungsbeitrag“ nachzuweisen.

Die Vorteile dieser neuen Organisation werden in ihrer Prozeßorientierung gesehen, die kundenorientierte Innovation mit einer Beschleunigung des Lieferzyklus verbinden soll, während die Flexibilisierung und Marktorientierung nicht durch kostentreibende Redundanz erkaufte werden muß.

## 5. Neue Selektivität der reflexiven Rationalisierung

Wir wollen im folgenden auf zwei Dimensionen der neuen Selektivität der gegenwärtig hoch gehandelten Managementkonzepte aufmerksam machen. Darüber sind wir zugleich in der Lage, wichtige Aspekte der Neudefinition der Rolle des mittleren Managements näher zu beleuchten.

(1) Zum einen wollen wir zeigen, daß die Promotoren der neuen Konzepte schon beim Blick auf die Vergangenheit einseitig verfahren, insofern sie die gängige Bürokratiekritik zu wörtlich nehmen und die informellen Funktionen und Anpassungsleistungen der traditionellen Organisation unterschlagen.

(2) Zum anderen diskutieren wir die sich in der Praxis abzeichnenden ungeplanten Nebenfolgen des Intrapreneur-Modells selbst.

## 5.1 Bürokratiekritik zu wörtlich genommen

Die heutigen Bürokratie-Kritiker gehen schon in der Kritik der alten Strukturen selektiv vor. Bürokratische Organisationen haben ja in der Realität beileibe nicht so funktioniert, wie es ihr Idealbild suggeriert. Pathologische Wachstumstendenzen von Dienstleistungsbereichen (Berger 1984), Regelungs-„Overkill“, das Peter-Prinzip, die Entstehung und Verfestigung von „Fürstentümern“ und Karriere-Seilschaften sind aber nur die *eine* Seite der Abweichungen vom Idealbild einer „schlanken“ Bürokratie (vgl. Staehle 1991b). *Diese* Abweichungen finden heute besondere Beachtung. Die *andere* Seite der „Abweichungen“ vom Idealtypus stellen die informellen, lateralen, funktionsübergreifenden Netzwerke des mittleren Managements dar – ein Teil der „doppelten Wirklichkeit der Betriebe“ (Weltz 1991).<sup>11</sup> Diese Netzwerke sind in der formalen Organisation, die Loyalität in der Linie der Hierarchie erwartet, nicht abgebildet und auch nicht legitimiert, aber dennoch wirksam.

In diesen Netzwerken werden sozusagen stillschweigend funktionsübergreifend situative Anpassungsleistungen erbracht, die Lücken des formalen Systems der Planung und Steuerung füllen und die schlimmsten Folgen plangenaue Handelns mildern. Der amerikanische Management-Soziologe Heckscher sieht darin die wichtigste Funktion der „managerial community“ auf den mittleren Ebenen.<sup>12</sup>

Ein Befragter schilderte die Abschottungs- und Verselbständigungstendenzen der alten funktionalen Struktur (die gegenwärtig im Vordergrund stehende Wahrnehmung), betont dann aber, daß es dennoch die Aufgabe der einzelnen Funktionen war, dafür zu sorgen, „daß die Selbständigkeit nicht zu groß wurde, die Mäuerchen dazwischen nicht zu hoch wurden, (...) daß die also auch zumindest auch noch miteinander und nicht nur gegeneinander arbeiten.“ (...) „Die Führungskräfte waren in der Vergangenheit mit einem großen Prozentsatz ihrer Arbeitszeit

<sup>11</sup> Solche Abweichungen vom „Dienst nach Vorschrift“ gibt es natürlich auch auf den ausführenden Ebenen der Organisation.

<sup>12</sup> „It is the defining function of middle managers: Their most important task is facilitating the spontaneous adjustment of the organization to the changing operational environment – making tactical adjustment within a strategic framework devised by top management. (...) In organizations which stress loyalty, however, this vital form of lateral politics is crude and stunted. (...) Anything beyond this limited sphere of cooperation is hidden, not sanctioned by the formal organization. (...) The ‘classic’ model of managerial community is vertical loyalty combined with subterranean lateral log-rolling“ (Heckscher 1990: 38).

damit beschäftigt, solche koordinierenden Aufgaben durchzuführen.“

Sehr anschaulich schilderte uns ein Meister, wie man mit der Zeit in das betriebliche Netzwerk eingebunden wurde, das einem dann in der Folge bei der eigenen Aufgabenerledigung hilfreich war. Im Rückblick auf die Anfangszeit seiner Meistertätigkeit, als dies noch nicht gegeben war, wird ihm das besonders deutlich: „Und ich hatte gar nicht die Mittel oder ich sag es mal anders, ich wußte gar nicht, wie das läuft. Ich kannte ja hier im Werk keinen Menschen, heute geh ich hin nach Emil und nach Hugo, und sage Mensch Hugo ich bin im Druck, dann kommt Hugo an und dann macht er das. Das ist doch eine ganz andere Situation, damals kannte ich Hugo nicht, und hätte ich bei Hugo angerufen, dann hätte Hugo das so gemacht, wie er das heute mit den [Meistern] macht. Hätte er gesagt, langsam jetzt. Ich hatte doch Null Möglichkeiten.“ Später „kannte man ja schon alle Tricks hier im Werk und Ansprechpartner“.

Die hier geschilderten Erfahrungen stehen in deutlichem Gegensatz zu der negativen Sicht des mittleren Managements in der Reengineering-Literatur, wie sie Scarbrough and Burell (1994) pointiert zusammenfassen: „Mittlere Manager werden nicht mehr als die Lösung organisatorischer Probleme, sondern eher als das Problem selbst angesehen.“<sup>13</sup> Nach unseren Befunden liegt gerade darin eine Blindstelle der neuen Managementkonzepte, daß sie die pathologische Seite der alten Strukturen in den Vordergrund rücken, während sie deren informelle Anpassungsfähigkeit ausblenden. Die Reorganisationsprozesse zerstören zwar einerseits „Fürstentümer“, Karriere-Seilschaften und professionelle Bornierungen, zugleich aber auch die bisherigen informellen Netzwerke. Dies und die Erosion der traditionellen professionellen und bürokratischen Karrierewege (vgl. Faust et al. 1994; 1995; auch Kanter 1991) kann fatale Folgen für die Kooperationsfähigkeit und Loyalität mittlerer Manager haben. So fühlen sich Manager aus bisher starken indirekten Bereichen, die nun zerschlagen werden, in doppelter Weise betrogen. Einmal werden durch die Ausdünnung und womöglich Auflösung und Verlagerung von indirekten Funktionen ihre eigenen Positionen direkt gefährdet oder abgewertet und ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten beschnitten. Loyalität zum Unternehmen war bei diesen Führungskräften stark über die Funktion und die

Anerkennung und Förderung durch die jeweiligen Vorgesetzten vermittelt. Durch die Reorganisation verlieren diese Haltepunkte der Rollendefinition ihre Bedeutung. Hinzu kommt eine tiefe Verbitterung darüber, daß die bisherige Loyalität zum Unternehmen, die sich in den eigentlich überschüssigen, aber stillschweigend erbrachten Anpassungsleistungen ausdrücken, im Reorganisationsprozeß nicht anerkannt werden.

In einem der Unternehmen wurde „KVP“ verbindlich eingeführt. Eine Führungskraft aus einem indirekten Bereich berichtet empört über die Unterstellungen, die mit der Propagierung des neuen Konzepts verbreitet werden: „Das wollen wir jetzt mal, das kommt aus Japan, das ist gut! – Haben Sie eine Ahnung, was in Ihren Mitarbeitern für ein Potential steckt.“ – sei ihm vorgehalten worden. Da habe er nur antworten können: „In meinen Mitarbeitern, da steckt schon Potential drin, nur die setzen das schon täglich um ... Veränderungen und Verbesserungen an Maschinen, laufend, Sie glauben doch nicht im Ernst, daß ein Maschinenschlosser siebzehnmals im Jahr zur gleichen Maschine geht und immer wieder eine 8-Millimeter-Schraube erneuert, also da hätte der schon lange eine 10-Millimeter-Schraube reingedreht. Aus eigenem Antrieb, ohne das mit seinem [Meister] oder mir abzusprechen. Ja, so weit sind wir schon lange, und das ist nur das einfachste Beispiel, es gibt noch hundert andere Beispiele, wo auch gravierendere Dinge von den Fachleuten gesehen und aus eigenem Antrieb gemacht wurden. Die Motivation war ja mal da.“ Das jetzt angezettelte Kampagnewesen mit der Verpflichtung, entsprechende Aktivitäten auch zu dokumentieren, erzeuge nur eine Scheinblüte.

Eine Führungskraft aus einem indirekten Produktionsbereich machte deutlich, daß er und seine Kollegen und Mitarbeiter schon immer – und nicht erst seit es zur offiziellen Doktrin wurde – Kostenbewußtsein und Kostenverantwortung gezeigt hätten. „Wir waren schon immer Dienstleister“, weist er den Anspruch zurück, mit der Neudefinition der indirekten Bereiche als Dienstleister gegenüber den wertschöpfenden Bereichen komme jetzt eine gänzlich neue Perspektive zum Tragen.

Ein anderer formuliert im Rückblick als subjektive Erfahrung des Reorganisationsprozesses: „Ich muß ganz ehrlich sagen, mein Gefühl ist, all das, was ich die ganzen Jahre getan habe, wie ich den Laden am Laufen gehalten habe, es ist nicht richtig anerkannt worden. Das war das Gefühl.“

Unsere Interviews geben Hinweise darauf, daß in diesen Bereichen der Reaktionstyp des „Innerlich Distanzierten“ häufig zu finden ist.<sup>14</sup> Unter diesen Bedingungen fällt es den Unternehmen schwer, die umgesetzten Manager (sofern sie überhaupt in Managementpositionen bleiben) zu tatkräftigen Verfechtern und Praktikern der neuen Anforderungsprofile zu machen. Hierbei ist offene Wider-

<sup>13</sup> „They (middle managers, d.V.) are costly, resistant to change, a block to communication both upwards and downwards. They consistently underperform, they spend their time openly politicking rather than in constructive problem solving. They are reactionary, undertrained and regularly fail to act as intrapreneurs“ (Burell 1994: 7).

<sup>14</sup> Zur Typologie siehe Faust/Jauch 1993.

rede oder gar Sabotage nicht die vorherrschende Ausdrucksform des „reluctant managers“ (Scase/Goffee 1989), sondern eher Zurückhaltung und Verweigerung der informellen Beiträge. Man erklärt sich für „nicht mehr zuständig“ und „hat es ja schon immer gewußt“, daß es nicht so einfach funktionieren wird, wie das die Neuerer, die Gegenspieler, behauptet hatten.

Man könnte diesen Effekt unter der Rubrik „Übergangsprobleme“ verbuchen, die sich durch personellen Austausch über kurz oder lang von selbst lösen. Aber vielfach sind die so gescholtenen Führungskräfte auch in den neuen Strukturen nicht so leicht ersetzbar Experten. Ihr Expertenstatus bezieht sich nicht allein auf einfach am Markt einzukaufende, formale Qualifikationen, sondern ist vor allem Ausdruck einer in langen Jahren entwickelten unternehmensinternen Organisations- und Sozialkompetenz (Walgenbach 1993). Die bislang vorherrschenden Karrierewege entlang der durch die funktionale Organisation vorgezeichneten Bahnen werden heute überwiegend mit negativem Vorzeichen versehen und als „Schornsteinkarrieren“ gescholten. Ihre tatsächliche Bedeutung lag aber gerade auch in der Kombination von fachlicher Qualifizierung *und* dem Erwerb eines solchen praktischen Organisationswissens (Wen muß man wie ansprechen, um welches Problem zu lösen?). Dies war nicht nur unentbehrlich für die reibungslose Bewältigung alltäglicher Irregularitäten, sondern auch für die soziale Kommunikation und Integration im Betrieb und leistete damit einen wichtigen Beitrag zur Entschärfung von Autoritätskonflikten. Die relativ geringe soziale Distanz zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, die in international vergleichenden Untersuchungen als einer der komparativen Vorteile des deutschen Managements bezeichnet wurde (Sorge/Warner 1986, Warner/Campbell 1993)<sup>15</sup> kann als eine der informellen Nebenfolgen des bislang dominierenden *professionell-bürokratischen* Karrieretypus gesehen werden.

Eine Politik der Kappung interner Aufstiegswege und einer Ausdünnung des mittleren Managements könnte nicht nur, wie Walgenbach warnt, den Erwerb von Organisations- und Führungswissen blockieren und damit empfindliche Probleme für die Rekrutierung des Führungsnachwuchses

heraufbeschwören. Mit dem Schwinden einer realistischen Aussicht auf internen Aufstieg gerät auch eine der wichtigsten Grundlagen überfunktionaler Motivation der jüngeren Mitarbeiter und der sozialen Integration zwischen „oben“ und „unten“ in Gefahr. Die Frage, wie die wichtigen informellen Funktionen des alten Systems im Rahmen der neuen Strukturen erfüllt werden können und worauf die Loyalität der Führungskräfte sich künftig stützen soll, ist jedenfalls bisher kaum beantwortet, zum Teil sogar noch nicht einmal gestellt.

## 5.2 Die ausgeblendeten Kosten der neuen Organisationsstrukturen und die Überforderung der neuen Manager

Unser zweites Argument hebt darauf ab, daß das neue Modell des funktional integrierten Managements und des internen Unternehmertums Nebenfolgen hat, die systematisch ausgeblendet werden. Wir wollen auf drei Punkte aufmerksam machen:

- ausgeblendete neue Kooperationserfordernisse
- den strukturellen Egoismus des Intrapreneurs und die Probleme der sozialen Kohäsion, die Unternehmen sich damit einhandeln;
- die absehbaren Überforderungsphänomene bei den neuen zentralen Figuren, den Intrapreneuren.

1) Den Vorteilen der direkten Kooperation in den neuen kleinen und verselbständigten Einheiten stehen neue Kooperationsnotwendigkeiten an anderer Stelle gegenüber. Das, was an grenzüberschreitenden Kooperationsnotwendigkeiten zwischen den bisherigen Funktionen abgebaut wird, wird zwischen den neu entstehenden Einheiten und diesen und den externen Dienstleistungsfunktionen zumindest teilweise wieder aufgebaut.<sup>16</sup>

Am deutlichsten werden diese an anderer Stelle wieder auftauchenden Kooperationserfordernisse in den veränderten Anforderungen an die weiter bestehenden Dienstleistungsbereiche. Die Aufgabe sei „enorm schwierig geworden“ erlebt ein Manager aus einem solchen Bereich die Entwicklung, weil man jetzt „viele Herren“ habe, die man befriedigen“ müsse, und nicht mehr über Weisungsbefugnis, sondern nur noch über „Überzeugungskraft“ den verschiedenen Abnehmern die Leistun-

<sup>15</sup> Hierbei spielen sicherlich nicht nur die innerorganisatorischen Karrierewege, sondern auch die für die bundesdeutschen Verhältnisse typischen Bildungs- und Ausbildungswege vor allem in den technischen Berufsfeldern eine Rolle.

<sup>16</sup> Die Kooperationsnotwendigkeiten nach außen werden dabei um so größer, je weniger genau einzelne Produktgruppen hinsichtlich der verwendeten Technologie, der benötigten Produktionskapazitäten oder der Vertriebswege bzw. Kundengruppen abgegrenzt werden können.

gen „verkaufen und verrechnen“ könne. Dadurch ergeben sich vielfältige Abstimmungsaufgaben mit den internen Abnehmern, die sowohl die spezifische Definition der Dienstleistung als auch den Nachweis des Aufwandes und der Rechtfertigung der veranschlagten Ressourcen bzw. Verrechnungspreise umfaßt.

„In der Vergangenheit war manches doch einfacher über die Betriebsleitung zu regeln, die dann unter Umständen auch eingewirkt hat und dann war über den ganzen Betrieb auf die Schnelle klar Schiff“, erlebt ein Personalverantwortlicher die Veränderung.

Ein anderer „Dienstleister“ berichtet von einer Vielzahl von Einzelthemen, die er jetzt für die unterschiedlichen Adressaten – noch dazu mit einer sehr flachen Struktur innerhalb seines eigenen Bereichs – abarbeiten muß und die eine erhebliche Koordinationsleistung bedeuten. „Koordination ist eigentlich immer zeitaufwendig, die Vielfältigkeit der Struktur erfordert einen höheren Koordinationsaufwand. In den einzelnen [geschäftsführenden Einheiten] nicht, weil die ja nur oben herum (mit den anderen Einheiten auf gleicher Ebene, d.V.) die Mühe haben zu koordinieren. (...) So ist ja auch das Ziel, die haben also nicht die Notwendigkeit, sich links und rechts abzustimmen; die haben wesentlich schmalere Pfade. Aber wo eine Dienstleistung in Richtung Zentralfunktion vorliegt, muß man einfach auch zwischen den einzelnen Funktionsträgern versuchen zu koordinieren, damit das irgendwo eine Gemeinsamkeit hat.“

Auch Outsourcing-Strategien – sei es in Bezug auf Fertigungsaufgaben, sei es in Bezug auf Dienstleistungen – verlagern häufig nur Komplexität, statt sie zu reduzieren. Interne Kooperationsnotwendigkeiten werden oftmals durch verhandlungsaufwendigere externe Kooperationsnotwendigkeiten ersetzt (vgl. auch Kühl 1994: 109 f.).<sup>17</sup>

Schnelle technologische oder Marktveränderungen können zudem eine häufige Reorganisation der neu etablierten, vereinfachenden Kleinstruktur erforderlich machen.<sup>18</sup> Auch muß damit gerechnet werden, daß die Orientierung am Erfolg des eigenen Geschäfts, die das Konzept des inter-

nen Unternehmertums gerade anstrebt, das Ausschöpfen von möglichen Synergieeffekten zwischen einzelnen Geschäftsfeldern erschwert. In den von uns untersuchten Unternehmen werden solche Probleme durchaus thematisiert. Sie werden aber eher als zusätzliche Anforderungen an die Führungskräfte der neuen selbständigen Einheiten aufgegriffen, die nun nicht nur im Innenverhältnis, sondern auch im unternehmensinternen „Außenverhältnis“ – also gegenüber ihren „Unternehmer-Kollegen“ – „Team-Fähigkeit“ beweisen müssen.

2) Dies verweist schon auf den zweiten, eng mit dem ersten zusammenhängenden Gesichtspunkt: den strukturellen Egoismus. Die Handlungsorientierung am jeweiligen Geschäftserfolg der autonomen Einheiten fördert bewußt Egoismus. Dies drückt sich auch in Selbstthematisierungen der Intrapreneure aus: Ein ausgesprochener Ich-Bezug prototypischer Intrapreneure offenbart sich, wenn wie selbstverständlich von „*meinem* Geschäft“, „*meinen* Verbindungen“, „*meinem* Netzwerk“ die Rede ist. Die neue Position bietet „die Macht, sich selbst zu verwirklichen“, wie es einer der Befragten ausdrückte. „Wie alle Wettbewerber unterliegen auch die unabhängig operierenden Geschäftspersonen im Betrieb der Versuchung, ihre eigenen Kosten zu externalisieren und den Rivalen an den Spielregeln vorbei in Nachteil zu setzen“, wie Hartmann in Kritik an der Vorstellung des „Mitarbeiter-Unternehmers“ aus der amerikanischen „Empowerment“-Bewegung richtig vermerkt (Hartmann 1993: 128). Dies gilt gleichermaßen für den Intrapreneur, der mit seinen Mit-Unternehmern sowohl in Bezug auf Ressourcenzuweisung von oben als auch in Bezug auf die gemeinsame Ressourcennutzung der Dienstleistungsbereiche in Konkurrenz steht.

So können sich gegenüber den verbleibenden Dienstleistungsbereichen außerhalb der verselbständigten Geschäftsfelder (wie z.B. gegenüber dem Personalwesen) leicht kurzfristige Orientierungen der Kostensenkung durchsetzen. Die Dienstleistungsbereiche selbst haben mit widersprüchlichen Anforderungen zu tun. Auf der einen Seite sollen sie ihre internen Dienstleistungen kundengerecht, d.h. natürlich fallbezogen und individuell anbieten, und büßen damit Standardisierungsvorteile ein, die sie in der Vergangenheit durch die bürokratische Regelungskompetenz hatten. Andererseits stehen sie unter starkem Kostendruck, werden mit externen Anbietern verglichen (z.B. im Feld der Weiterbildung) und können die Standardisierungsstrategien der spezialisierten ex-

<sup>17</sup> Kühl (1994: 110 f.) wendet den Gedanken der in den Lean-Konzepten übersahenen bzw. versteckten Komplexitätskosten auch auf Überforderungsphänomene bei Mitarbeitern in den neuen Anforderungsstrukturen an. Wir diskutieren solche Gesichtspunkte gesondert als Überforderungsphänomene bei Managern (s.u.).

<sup>18</sup> Genauer zu prüfen wäre auch, wie es unter diesen Bedingungen gelingen kann, neue – außerhalb der durch die Struktur definierten Kerngeschäfte – Produkte bzw. Märkte zu integrieren. Das bei Burgelman (1983; 1984) und Kanter (1982; 1989) diskutierte Problem der Durchsetzung von Innovationen könnte sich auch hier – wenn auch in veränderter Form – stellen.

ternen Anbieter nicht mitmachen. Die Dienstleister müssen ferner die Verselbständigungstendenzen der geschäftsführenden Einheiten durch vermehrte Kommunikationsanstrengungen und eine Politik des Interessenausgleichs kompensieren. Auch hier zeigt sich, daß die gewünschte organisatorische Vereinfachung auf der einen Seite und der strukturell verankerte Egoismus der neuen Unternehmer auf der anderen Kompensationsleistungen erfordern. Nach welchen Prinzipien über solche Leistungen entschieden wird, die für langfristige Stabilität und soziale Kohäsion des ganzen Unternehmens wichtig sind, darauf gibt der Steuerungsmechanismus des internen Unternehmertums selbst keine Antwort.

Ein wichtiges Feld, auf dem solche Konflikte zum Tragen kommen, ist die Personalpolitik, wovon im Gefolge auch die betrieblichen Arbeitsbeziehungen tangiert werden. So sind die Leiter verselbständigter, geschäftsführender Einheiten bestrebt, aufgrund von Produktivitätssteigerungen oder negativer Geschäftsentwicklung überflüssiges Personal loszuwerden und dabei zugleich für sie günstige Selektionskriterien bei der Personalauswahl zum Tragen zu bringen. Aus gleichem Kalkül sind aber die anderen geschäftsführenden Einheiten bestrebt, ihren eventuell vorhandenen Personalbedarf nach ihren Gesichtspunkten zu befriedigen, auf keinen Fall aber nicht benötigtes Personal mitzutragen. Die – üblicherweise unternehmensbezogen oder betriebsbezogen – mit der betrieblichen Interessenvertretung ausgehandelten Verfahren eines „sozialverträglichen“ Personalabbaus bzw. -ausgleichs werden unter diesen Bedingungen zu einem komplizierten Angelegenheit. „Jetzt denkt jeder als Unternehmer, was ja dann auch sein Recht ist, ist ja so gewollt, entsprechend ist aber dann auch das Handeln, das sich als egoistisch herausstellen kann nach dem Motto: 'Okay, ich habe zuviel, aber was ich abgebe' an Mitarbeitern, das sind in der Regel nicht die Mitarbeiter, die mein Kollege will'. (...) Und ich muß sehen, daß ich den Ausgleich schaffe, und es ist ja mal hier ein Personalüberhang, hier ein Personalbedarf, und ich bin dann der Mittler und muß sehen, daß hier der Ausgleich entsprechend stattfindet“ (Personalleiter).<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Die Wirkungen auf die betrieblichen Arbeitsbeziehungen stehen nicht im Zentrum unserer laufenden Untersuchung. Am Rande thematisiert werden aber die Veränderungen der Rolle des Personalwesens für die betrieblichen Arbeitsbeziehungen und die Arbeit des Betriebsrates. Zumindest eine Verkomplizierung seiner Arbeit wird erwartet, da er nun in einer zunehmenden Anzahl von Fragen direkt mit den „neuen Unternehmern“ in Kontakt treten muß. Auch eine Schwächung von Betriebsräten könnte die Folge sein, da eingespielte Kooperationsbeziehungen mit ihrem Gegenüber untergraben werden. Die durch die beschriebenen Faktoren ausgelösten veränderten Austauschbeziehungen zwischen Betriebsrat und Personalleitung und ihre Folgen für die betrieblichen Arbeitsbeziehungen wären aber sicher wert, näher beleuchtet zu werden.

In der am Erfolg orientierten Rolle des Intrapreneurs ist ein darwinistischer Zug angelegt, wie sich in einzelnen Interviews zum Teil deutlich zeigt. Da findet sich neben der Kennzeichnung des eigenen Geschäfts als „lebendigem Wesen“ der Wunsch, „Leute zu eliminieren“, die keine Leistung bringen. „Ich wäre eigentlich froh, wenn ich die Leute los werden könnte, die nichts leisten wollen, und die Leute, die was leisten, besser fördern könnte. Wenn ich das mehr *ausleben* könnte. Das kann ich in Deutschland sehr schlecht, weil eben 1000 Gesetze mich daran hindern“, so einer der Befragten, der die gleichen Prinzipien konsequent auch auf seinesgleichen angewandt wissen will: „Manager, die nichts bringen, sind austauschbar“ (vgl. auch hier Hartmann 1993: 130). Solche Einstellungen sind im Intrapreneur-Modell angelegt und keineswegs zufällig, und die mit der Reorganisation einhergehende Personalselektion im Management bevorzugt entsprechende Persönlichkeitstypen. Diese Entwicklung mag ihre kurzfristigen Erfolge vor allem im erwünschten Kampf gegen die alten Verkrustungen zeitigen, aber die Frage, wie unter diesen Bedingungen soziale Integration zu gewährleisten ist, bleibt unbeantwortet.

3) Eine wichtige Grenze des neuen Modells deutet sich im Phänomen der persönlichen Überforderung der „neuen Manager“ an. In diesen Positionen bündeln sich die Wirkungen der ganzheitlichen Verantwortung und der flacheren Hierarchie in problematischer Weise. Wohlgermerkt: Der Haupttenor der befragten Intrapreneure ist positiv und macht sich an der größeren Autonomie und dem gestiegenen Status fest. Die problematischen Seiten der neuen Rolle äußern sich vor diesem Hintergrund vor allem in ambivalenten Bewertungen der eigenen Arbeits- und Berufssituation.

Überforderungsphänomene zeigen sich in drei Dimensionen: der Anforderungsstruktur, der physisch-mentalen Belastung und der biographischen Integration.

Viele Führungskräfte sind hin und her gerissen zwischen der hohen Befriedigung durch neue Herausforderungen und erweiterte Gestaltungsspielräume und den Überforderungsgefühlen durch die ungeteilte Verantwortung: als Arbeit auf der Kippe zwischen Rausch und Kater könnte man dies bildlich bezeichnen. Die anvisierte ungeteilte Verantwortung ist der erwünschte Effekt der vorangetriebenen Funktionsintegration. Die bisherige, vielfach geteilte Verantwortung hatte aber auch eine entlastende Seite. Der neue Manager ist demgegenüber aufgerufen, alle widersprüchlichen Ge-

sichtspunkte und Anforderungen sozusagen in einem Kopf auszutarieren, die zuvor erst im Zusammenspiel verschiedener Funktionen und Köpfe zusammenflossen. Er „hat jetzt immer fünf Hüte zugleich auf“, wie es einer der Befragten bildhaft ausdrückte.<sup>20</sup> Drei Stimmen aus unterschiedlichen Bereichen und Ebenen eines Unternehmens mögen dies verdeutlichen:

„Man verlangt heute zu sehr vielen Dingen eine Meinung und auch Entscheidungen. Das ist das, was wir früher immer gewollt haben, das ist das, was ab und zu auch mal weh tut heute.“ Der Verantwortungsdruck kommt daher, „daß man heute weiß, wo man im Vergleich zum Markt steht und daß man die Konsequenzen kennt, die daraus erwachsen, wenn man nicht mehr dem Markt gewachsen ist. *Der Unterschied zu früher ist, daß man wirklich diese Verantwortung erlebt.* Auch die Verantwortung für die Mitarbeiter, die einem von diesen auch sehr deutlich gemacht wird.“

„Wir müssen alles zusammenbringen. Ich muß einen Teil von der Arbeitswirtschaft wissen, ich muß einen Teil wissen von Rechnungswesen, wie man Preise ausrechnet, ich hab meinen Einblick überall. Und das ist der Vorteil, aber auch die Belastung. Ich beschäftige mich mit allem: Qualität, neue Maschinen, Rechnungswesen, neues Budget aufstellen, neue Zahlen ermitteln, wie wir das Budget richtig, wie wir die Preise richtig berechnen, mit den Mitarbeitern im Personalbüro über Rechtsdinge, die da gemacht werden. Ich bin überall, hab' ich einen Einblick drin. Ich habe aber auch nirgends den richtigen Durchblick, das stimmt auch wieder.“

„Ich denke, daß in Zukunft Führungspositionen auch wirklich mit Verantwortung verbunden sind, stärker als in der Vergangenheit. *Früher* hat man sehr stark von Verantwortung gesprochen, aber – ich glaube – man hat eigentlich im wesentlichen nur davon gesprochen, es ist aber *sehr vielen Schultern irgendwo verteilt worden.* Ich glaub', das wird sich sehr stark ändern. Die Leute werden dann wirklich in der Verantwortung stehen – es werden ja Führungsebenen abgebaut, damit verteilt sich das, was Verantwortung ist, auf weniger Schultern“.

Die hohe Arbeitsbelastung drückt sich nicht nur in überlangen Arbeitszeiten, sondern auch im emotionalen Bereich aus, als Streß und in dem Gefühl, nicht mehr abschalten zu können. Hinzu kommen die vielfach unterschätzten zeitlichen und emotionalen Belastungen durch die anhaltende Politisierung der Unternehmen im Reorganisationsprozeß. Nicht wenige der Befragten bewerten ihre Arbeitssituation in der Summe positiv, machen aber dennoch deutlich, daß die Anforderungen, die der-

maßen die ganze Person fordern, auf Dauer nicht durchzuhalten sind. Dies bezieht sich einerseits auf Fragen der körperlichen Leistungsfähigkeit; hier werden durchaus „Absturzgefahren“ gesehen.

„Momentan habe ich zwölf Stunden pro Tag etwa. ... Ich denke aber, daß das auf Dauer nicht gut ist und das nur vertretbar ist in so einer Anlaufphase. Ich glaube, daß man dauerhaft die Kraft nicht aufbringt, das zu machen, ohne anderweitig zu verarmen und dann auch wieder geringeren Wirkungsgrad zu haben, bei dem, was man tut. Das ist im Moment ein Zustand, wo ich sage: Okay, ... aber dauerhaft geht das nicht. ... Im Moment ist es eine Phase, wo ich 90% Anreiz empfinde, also wirklich selbstmotivierend, super, das macht Spaß! Da kann ich hier was drehen, da kann ich da was drehen. Ich glaube auch unter anderen Bedingungen ist man nicht sinnvoll in der Lage, zwölf Stunden zu arbeiten“.

Ein anderer erlebt den Wandel in der Art der Anforderung gegenüber früher: „Früher habe ich einen ähnlichen Zeiteinsatz gehabt, aber deutlich mehr Technikbezug und wenn ich dann abends nach Hause kam, dann bin ich eigentlich sehr gerne noch in den Keller gegangen und habe gewerkelt oder auch mich um die Kinder gekümmert. Und das hat unheimlich stark nachgelassen. Wenn ich nach Hause komme, dann bin ich unheimlich niedergeschlagen und muß mich unheimlich zusammenreißen, um noch mal wieder aktiv zu werden. Und das empfinde ich wirklich als Belastung.“ Auf Frage, ob man das auf längere Zeit so durchhalten kann, antwortet er: „Nein, ist nicht machbar. Ist mit Sicherheit nicht machbar. Ich weiß doch, daß ich irgendwann einen Gang zurückschalten muß, aber in der jetzigen Zeit sicherlich nicht. Aber ich denke, das ist auch gerade das, was man als junger Mann einfach mal bringen muß, sich für die Firma einsetzen, und erst dann, wenn man etwas gebracht hat, ich sag' mal, kann man einen Gang zurückschalten.“ Das sieht er als Erwartung der Firma an sich an, aber das ist auch das, was er „von sich selbst erwartet“.

Damit wird aber zugleich die Frage aufgeworfen, wo in den neuen Strukturen das „Einen-Gang-Zurückschalten“ noch möglich sein wird und damit zugleich, ob das angedeutete Tauschgeschäft zwischen Führungskraft und Unternehmen Bestand haben kann.

Es wird schließlich angesprochen, daß die neuen Anforderungen immer schwieriger mit anderen Lebenssphären zu vereinbaren sind: die biographische Integration wird problematisch.

Man müsse eine „Familie haben, die zufrieden ist, daß man sie zweimal in der Woche sieht“, lautete eine eher zynische Wortmeldung. Unsere Interviews zeigen aber auch eher verschlüsselte Botschaften, so wenn der Befragte auf Probleme verweist, die er bei anderen beobachtet: Die Vereinbarung von Beruf und Familie sei „immer wieder ein Spannungsfeld – ich sehe das bei Kollegen –

<sup>20</sup> Nicht umsonst wird auch der Verdacht geäußert, es gehe bei dem neuen Verantwortungszuschnitt weniger um ein konsistentes neues Modell als um den Versuch, bei geschäftlichen Mißerfolgen einzelne Verantwortliche namhaft machen zu können.

daß es da am meisten kriselt in der Richtung. Daß da entweder die Familie ganz aufgegeben wird (!) oder irgendwo nebenher läuft. Das ist eine Belastung.“ Und immer wieder sind sich Befragte bewußt, daß man eigentlich eine „Familie braucht, die einem den Rücken frei hält.“

Besondere Probleme treten bei Führungskräften auf, die im Rahmen ihrer unternehmerisch zugeschnittenen Aufgabe auch Verantwortung für verschiedene Standorte im In- und Ausland übernehmen: „Wohnhaft, ist so eine Sache“, lautet eine spontane Antwort auf die Frage nach dem Wohnort eines Interviewpartners, der zwischen verschiedenen Standorten pendeln muß. Ein anderer bezeichnet seine Lebensweise als eine Art „Zigeunertum“. Die Befragten sehen auch diese Lebensweise ambivalent, d.h. sie können ihr durchaus auch positive Seiten abgewinnen. Aber es wird deutlich, daß eine auf diese Weise sozial und örtlich entwurzelte Person eine ausgeprägte emotionale Abhängigkeit vom Erfolg und vielleicht von ganz wenigen primären Sozialbeziehungen entwickelt, die dadurch unter besondere Spannung geraten.

So wird von einigen Befragten kritisiert, daß die einseitige Lebensorientierung auf die Arbeit und die Firma zu einer Verarmung der Persönlichkeit führen kann. Dies wird diesen Führungskräften zum Teil durch kritische Reaktionen aus der Familie nahegebracht, zum Teil empfinden es die Befragten von sich aus als Verlust, auf *eine* Lebenssphäre und gesellschaftliche Rolle reduziert zu werden. In diesem Zusammenhang wird auch darauf hingewiesen, daß die Unternehmen selbst kein Interesse an solchermaßen vereinseitigten und „verarmten“ Führungskräften haben könnten. Es wird als Widerspruch angesehen, daß einerseits unter dem Stichwort „soziale Kompetenz“ die Bedeutung persönlicher Eigenschaften für die Bewältigung der neuen Führungsaufgaben betont wird, andererseits die Führungskräfte in eine Lebenssituation gedrängt werden, die zu einer Verkümmern der geforderten Persönlichkeitsmerkmale beiträgt.

Auf die Frage, ob die gegenwärtige Arbeitssituation mit der privaten Lebenssituation und sonstigen Interessensgebieten in Einklang zu bringen ist, antwortet ein Manager, der in eine Intrapreneurposition gewechselt ist: „Im Moment sind sie nicht vereinbar. Ich werde das zurückführen müssen ... und das werde ich auch tun. Auf ein vernünftiges Maß, (...) das kann auch neun Stunden heißen, aber es kann nicht dauerhaft zwölf Stunden heißen, das geht nicht“. Auf die Frage, was dabei vor allem eine Rolle spielt, Ansprüche aus der Familie oder das Gefühl, das

ihm selbst etwas entgeht: „Beides. Das sind Ansprüche sicher auch zum Teil. Aber auch mein Willen. Ich bin ja nicht mit meiner Frau verheiratet, nur daß mir jemand kocht. Das macht mir ja Spaß mit der zusammen zu sein. Und mit meinen Kindern mach ich ja gern etwas. Aber ich spiele auch gern Tennis, wo ich momentan nicht dazu komme. ... Ich spiele gern Klarinette, ich komm' momentan nicht dazu, Klarinette zu spielen. Nach zwölf Stunden Arbeit ist man einfach, also ich zumindest, nicht mehr der Tatkräftigste, wenn ich nach Hause komme. Das geht einfach nicht. Und ich glaube, das gehört einfach zu einer ganzen Persönlichkeit dazu. Nur-Arbeiter, da geht dann mal irgendwann was flöten. Dann geht auch das Verständnis zu den Mitarbeitern flöten. Das ist dauerhaft nicht zu machen, also muß man da wieder zu einer vernünftigen Lösung kommen.“ In der Firma könne man solche Fragen aber nicht wirklich zum Thema machen: „Das räumt ja nie jemand gerne ein, daß da eine Berechtigung dahinter steckt. Ich denke aber, daß das erforderlich ist. Und ich meine das Unternehmen ist gut beraten, wenn es auf solche Belange Rücksicht nimmt. Das kann nicht anders sein. Sonst sind halt Leute einfach ausgebrannt. Wenn man das eine gewisse Zeit lang macht und nur noch gearbeitet hat, dann fehlen einem so viele Facetten des menschlichen Miteinandergehens, so viele Komponenten fehlen; nach zehn Jahren ist man nicht mehr in der Lage, das Feeling zu haben, wie geht's dem (Mitarbeiter). Wie können wir hier zusammen was besser machen? Das geht nicht mehr. ... Wenn man einmal in der Ritze drin ist, kommt man ganz schwierig wieder raus.“

An solchen Einsprüchen zeigt sich auch, daß der Tendenz des Intrapreneurmodells, einen stromlinienförmigen, mobilen und sozial entwurzelten Funktionsträger mit geringer Rollendistanz heranzuziehen, soziale Gegenkräfte entgegenstehen.

## 6. Schlußbemerkung

In der gebotenen Kürze hoffen wir gezeigt zu haben, daß die skizzierten Managementkonzepte die ungeplanten und lange Zeit ausgeblendeten Nebenfolgen bisheriger Rationalisierung, die sich nicht zuletzt in Managementstrukturen und -rolledefinitionen kristallisierten, nunmehr selbst ins Zentrum von Rationalisierung stellen. Es ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt schwierig, Verlässliches über Verbreitung und Stabilität der neuen Konzepte zu sagen und an dieser Stelle auch kein Raum entsprechend differenziert darauf einzugehen. Für den Wirklichkeitsausschnitt, den wir betrachten, können wir allerdings von einer Stabilität des neuen Leitbilds sprechen. Diese drückt sich nicht zuletzt darin aus, daß Probleme der Umsetzung und des Erfolgsausweises der neuen Konzepte gegenwärtig eher mit einem Mehr der Dosis des neuen „Heilmittels“ beantwortet werden als mit

Kurskorrekturen. Gerade deswegen erscheint es angebracht, auf die unvermeidlichen Grenzen, ungeplanten Nebenfolgen und nichtbedachten Kosten des neuen Modells aufmerksam zu machen. Neue Selektivität des Blicks auf Organisationsprobleme und neue Rigiditäten gehen dabei Hand in Hand.

Nicht nur das bürokratische Unternehmensmodell, sondern auch das Organisationsmodell, das sich am internen Unternehmertum orientiert, hat funktionale Lücken, in denen sich egoistisches und opportunistisches Verhalten breit machen kann und die nur unter Rückgriff auf kulturelle Ressourcen geschlossen werden können. Nicht umsonst ertönt dann – sozusagen systemwidrig – in dem Moment, in dem diese Lücken offenbar werden, der hilflose Ruf nach „Unternehmenskultur“.

Was für das Versprechen autonomerer Fabrikarbeit in Gruppen und Teams gilt, daß sie auf ihre Schattenseiten abgeklopft werden müssen, gilt auch für die Folgen neuer Managementkonzepte im Management selbst. Über die Bewertungen der betroffenen Personen hoffen wir über unsere breiter gestreute Befragung im laufenden DFG-Projekt „Interessenorientierungen“ zu einem klareren Bild beitragen zu können. Darin eingeschlossen ist die näher zu klärende Frage, ob die beobachtbaren und absehbaren Folgen und Nebenfolgen der Konzepte zu neuen Formen der Regulierung der Arbeitsverhältnisse führen.

## Literatur

- APEC, 1995: Untersuchung über die Arbeitsmarkt-Perspektiven für Führungskräfte in Europa, Europa-Panel 95, 6. Ausgabe, Paris.
- Beck, U., 1986: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Berger, U., 1984: Wachstum und Rationalisierung der industriellen Dienstleistungsarbeit. Frankfurt/New York: Campus.
- Braczyk, H.-J./Schienstock, G., 1994: Lean Production – Intra Mures? (Sammelbesprechung). Soziologische Revue 17: 320–331.
- Brünnecke, K./Deutschmann, Ch./Faust, M., 1992: Betriebspolitische Aspekte des Bürokratieabbaus in Industrieunternehmen. S. 1–38 in: Staehle, W.H./Conrad, P. (Hrsg.), Managementforschung 2. Berlin/New York: de Gruyter.
- Bühner, R., 1991: Managementrolle: Intrapreneur. S. 45–62 in: Staehle, W.H., Handbuch Management. Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft. Wiesbaden: Gabler.
- Burgelman, R.A., 1983: Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. Management Science 29: 1349–1364.
- Burgelman, R.A., 1984: Designs for corporate entrepreneurship in established firms. California Management Revue 26: 154–166.
- Deutschmann, Ch., 1989: Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements. Soziale Welt 40: 347–396.
- Deutschmann, Ch., 1994: Lean Production. Der kulturelle Kontext. Arbeitsbericht Nr. 25, August 1994, hrsg. von der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg.
- Dierkes, M./Hoffmann, U./Marz, L., 1992: Leitbild und Technik. Zur Entstehung und Steuerung technischer Innovationen. Berlin: edition sigma.
- Dörre, K./Neubert, J./Wolf, H., 1993: „New Deal“ im Betrieb? Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkung auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessenvertretungen. SOFI-Mitteilungen Nr.20: 15–36.
- Donaldson, L., 1985: Entrepreneurship applied to middle management: a caution. Journal of General Management 10: 5–20.
- Drucker, P.F., 1986: Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Heinemann.
- Eberwein, W./Tholen, J., 1990: Managerialität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik. Frankfurt a.M.: Verlag der Frankfurter Allgemeinen Zeitung.
- Faust, M./Jauch, P./Brünnecke, K./Deutschmann, Ch., 1995: Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. Zweite und verbesserte Auflage. München und Mehring: Rainer Hampp.
- Faust, M./Jauch, P./Deutschmann, Ch., 1994: Mittlere und untere Vorgesetzte in der Industrie: Opfer der „schlanken Produktion“?. Industrielle Beziehungen 1: 107–131.
- Faust, M./Jauch, P., 1993: Interessenorientierungen unterer und mittlerer Vorgesetzter in der Industrie. Arbeitsbericht an die DFG. Tübingen.
- Faust, M./Jauch, P., 1995: Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, Band II – Ausgewählte Fallstudien. Forschungsbericht an die DFG. Tübingen.
- Fischer, J., 1993: Der Meister. Ein Arbeitertypus zwischen Erosion und Stabilisierung. Frankfurt/New York: Campus.
- Fulop, L., 1991: Middle Managers: Victims or Vanguard of the Entrepreneurial Movement. Journal of Management Studies 28: 25–44.
- Ganter, H.-D./Schienstock, G. (Hrsg.), 1993: Management aus soziologischer Sicht. Unternehmensführung, Industrie- und Organisationssoziologie. Wiesbaden: Gabler.
- Hartmann, H., 1993: Empowerment! Alle Macht den Mitarbeitern. ... management revue, Heft 2: 115–132.
- Heckscher, Ch., 1990: The Managerial Community. A Working Paper.

- Hennig, J./Pekruhl, U., 1991: Widersprüche zwischen Markt- und Produktionsstrategie? Flexible Spezialisierung in der Investitionsgüterindustrie Nordrhein-Westfalens, IAT PT04. Gelsenkirchen.
- Kanter, R.M., 1991: The Future of Bureaucracy and Hierarchy in Organizational Theory: A Report from the Field. S. 63–93 in: Bourdieu, P./Coleman, J.S. (Hrsg.), *Social Theory for a Changing Society*. San Francisco/Oxford: Westview.
- Kanter, R.M., 1982: The middle manager as innovator. *Harvard Business Revue* 60: 95–105.
- Kanter, R.M., 1989: Swimming in newstreams: mastering innovation dilemmas. *California Management Review* 31: 84–89.
- Kern, H./Schumann, M., 1984: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München: C.H.Beck.
- Kleb, R.-H./Svoboda, M., 1994: Trends und Erfahrungen im Lean Management. Studie mit führenden multinationalen Unternehmen (Teil 1). *zfo* 63: 249–254.
- Kühl, S., 1994: Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt/New York: Campus.
- Lane, C., 1989: *Management and Labour in Europe. The Industrial Enterprise in Germany, Britain and France*. Aldershot: Edward Elgar.
- Moldaschl, M./Schultz-Wild, R. (Hrsg.), 1994: *Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau*. Frankfurt/New York: Campus.
- Mintzberg, H., 1993: *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Peters, T.J./Waterman, R.H., 1982: *In Search of Excellence*. New York: Warner Books.
- Piore, M.J./Sabel, Ch.F., 1985: *Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft*. Berlin: Wagenbach.
- Pries, L., 1991: *Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Rammert, W., 1993: *Technik aus soziologischer Perspektive. Forschungsstand – Theorieansätze – Fallbeispiele. Ein Überblick*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Scarborough, H./Burrell, G., 1994: *The Axeman Cometh: The Changing Roles and Knowledges of Middle Managers*. (Typoskript) (erscheint in: Clegg, S./Palmer, G. (eds.): *Producing Management Knowledge*, Sage).
- Scase, R./Goffee, R., 1989: *Reluctant Managers*. London: Unwin Hyman.
- Schienstock, G., 1991: *Managementsoziologie – ein Desiderat der Industriosozologie? Theoretische Perspektiven einer Soziologie des Managements*. *Soziale Welt*: 349–370.
- Schienstock, G., 1993: *Soziologie des Managements: Eine Prozeßperspektive*. S. 271–308 in: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hrsg.), *Managementforschung 3*. Berlin/New York: de Gruyter.
- Schmid, J./Widmaier, U. (Hrsg.), 1992: *Flexible Arbeitssysteme im Maschinenbau. Ergebnisse aus dem Betriebspanel des Sonderforschungsbereichs 187*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schmid, M., 1987: *Intrapreneurship: Ein Konzept für innovatives Verhalten in bürokratischen Unternehmen*. *ZfO* 56: 21–26.
- Schumann, M./Baethge-Kinsky, V./Kuhlmann, M./Kurz, C./Neumann, U., 1994: *Trendreport Rationalisierung, Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie*. Berlin: edition sigma.
- Sonderforschungsbereich 187 der Ruhr-Universität Bochum, 1994: *Mitteilungen für den Maschinenbau, Bochum*.
- Sorge, A./Warner, M., 1986: *Comparative Factory Organization. An Anglo-German Comparison of Management and Manpower in Manufacturing*. Aldershot: Ashgate.
- Staehle, W.H., 1991a: *Handbuch Management. Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft*. Wiesbaden: Gabler.
- Staehle, W.H., 1991b: *Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen?*. S. 312–345 in: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hrsg.), *Managementforschung 1*, Berlin/New York: de Gruyter.
- Walgenbach, P., 1993: *Mittlere Manager*. S. 190–209 in: Ganter, H.-D./Schienstock, G. (Hrsg.), *Management aus soziologischer Sicht. Unternehmensführung, Industrie- und Organisationssoziologie*, Wiesbaden: Gabler.
- Warner, M./Campbell, A., 1993: *German Management*. S. 89–108 in: Hickson (Hrsg.), *Management in Western Europe. Society, Culture and Organization in Twelve Nations*. Berlin/New York: de Gruyter.
- Weltz, F., 1991: *Der Traum von der absoluten Ordnung und die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen*. S. 85–97 in: Hildebrandt, H. (Hrsg.), *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck*. Berlin: edition sigma.
- Wolf, H., 1994: *Rationalisierung und Partizipation*. *Leviathan* 22: 243–259.