

Management und Führung

Eine managementsoziologische Perspektive

Markus Pohlmann

1 Einleitung

Ob als „Helden“ der Organisation oder „Nieten in Nadelstreifen“, Manager ziehen Aufmerksamkeit auf sich und bündeln Zurechnungen von Gestaltungs-, Führungs- und Veränderungskompetenz an der Spitze der Organisation. Selbst die öffentliche Klage über „Duckmäusertum“, „Bürokratismus“ oder „Führungsschwäche“ der Manager bestätigt eindrucksvoll den gesellschaftlichen Anspruch: dass sie genau diese Kompetenzen im Unternehmen zu verkörpern haben. Hinzu kommen Zurechnungen persönlicher Eigenschaften wie Entscheidungsfreude und Risikobereitschaft. Aber auch die Übernahme sozialer Verantwortung für die Belegschaften und das allgemeine Wohl im Lande wird von den Managern gefordert bzw. die diesbezügliche Verantwortungslosigkeit skandalisiert. So stricken sich nach wie vor viele Mythen um die schillernde Figur des Managers. Ihre gesellschaftliche Karriere ist – historisch betrachtet – jung, schnell und steil. Sie wird angeheizt durch ihren schnell wachsenden Einkommensreichtum, durch gesellschaftliche Personifizierungen von Erfolg oder Misserfolg großer anonymer Unternehmen und eine sozialstrukturelle Positionierung als ökonomische Eliten der Gesellschaft. Es ist dabei nicht einfach, hinter das Schillernde dieses sozialen Standes zu kommen und zu entdecken, was sich hinter stetig ansteigenden Millioneneinkommen und Aktienwerten, sensationellen Aufstiegen und Abstürzen verbirgt.

Um etwas Klarheit in den Diskurs über das Management zu bringen, ist es zunächst notwendig, die soziale Lage des Managements in sozialwissenschaftlicher Perspektive zu bestimmen. Fernab der Mystifizierung einer Personengruppe zielen die hier vorgestellten Ausführungen zum einen auf die Analyse der hintergründigen gesellschaftlichen Strukturen, die den Personen auf diesen Positionen besondere Macht-, Einflusschancen und glänzende Karrieren eröffnen – und sie anderen verschließen. Zum anderen interessieren sie sich für die Ausstrahlungseffekte dieser hervorgehobenen sozialstrukturellen Positionierung in den Unternehmen selbst. Wie wird das dem Veränderungsmanagement zugrunde liegende Führungsgeschehen davon beeinflusst? Die Antworten darauf sind an einer sozialwissenschaftlichen Perspektive orientiert, die von einem substanziellen Eliteverständnis (Stichwort: „geistige Überlegenheit der Eliten“) und einer Eigenschafts- oder Persönlichkeitstheorie der Führung ebenso weit entfernt ist wie von einfachen korporativen Vorstellungen von Unternehmen (in denen die Unternehmen als Akteure erscheinen, die von herausragenden Köpfen gelenkt und geleitet werden). „Elite“ bedeutet hier nur eine formale Zugehörigkeit aufgrund von Positionen, wobei in Bezug auf die Eigenschaften und Führungskompetenzen der Personen, die diese besetzen, nichts weiter unterstellt wird. Organisationen werden als komplexe Systeme verstanden, die mit Intentionen und Absichten der Akteure nach eigenen Regeln umgehen und darin bereits gesellschaftliche Praxis sind. Oh-

ne diese könnten moderne Gesellschaften nur schwer ihre Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit in bestimmten Aspekten sicherstellen – aber auch Individuen kaum ihre Subsistenz- und Karriereambitionen. Erst dadurch bekommen Management und Führung in Unternehmen ihre gesellschaftliche Bedeutung und taucht die Figur des Managers am Beobachtungshorizont der Sozialwissenschaften auf. Dass dies historisch nicht selbstverständlich ist, davon handelt das erste Kapitel. Es zeigt die historische Karriere des Managements auf, gerade auch im Lichte früher sozialwissenschaftlicher Betrachtungen. Das zweite Kapitel setzt dieses fort, indem es den sozialstrukturellen Ort des Managements bestimmt und fragt, wer heute dem Top-Management in Deutschland angehört. Neben der sozialen wird im dritten Kapitel auch die generationale Lagerung der Manager eingeblendet. Was ist von dem derzeit stattfindenden Generationswechsel im Management zu erwarten? Die Antworten darauf werden im vierten Kapitel, bezogen auf die Führung der Unternehmen als Teil des Veränderungsmanagements, herausgearbeitet.

2 Vom „Industriebeamten“ zum „Manager“ – Zur Schaffung eines neuen sozialen Standes

Von Managern ist nun überall die Rede. Im Unternehmen sind die Vorzimmer nicht mehr durch Sekretärinnen, sondern „Office Managerinnen“ besetzt. Der Besuch der Flughafen-toilette offenbart, dass nicht Putzfrauen und Putzmänner hier beschäftigt sind, sondern das „Service Management“. Auch der Verkäufer im Kaufhaus wird nun zum „Sales Manager“ und der Sachbearbeiter in der Unternehmensverwaltung zum „Junior Manager“. Fast jede Position wird heute als Managementposition deklariert. Dieser inflationäre Gebrauch der Bezeichnung zur Berufs- und Positionsmarkierung zeigt eine gesellschaftliche Entwicklung an, in der nicht nur die Wertschätzung von „Management“ offensichtlich sehr zugenommen hat (so sehr, dass mit der ungeschützten Verbreitung dieser Bezeichnung ihre Abwertung zu erwarten ist), sondern auch eine Professionsbildung mit ausschließendem Charakter nie gelungen ist. Die Mechanismen zur Statusabsicherung der Manager müssen deshalb umso mehr sozialstrukturelle und ständische sein, als professionspolitische nie ge-griffen haben.

Historisch betrachtet mutet dieser übertreibende Gebrauch der Positionsmarkierung „Manager“ seltsam an. Er weist auf einen wichtigen gesellschaftlichen Wandel hin. Noch ein Jahrhundert zuvor war in der Industrie für dieselbe Position von „Industriebeamten“ oder „Privatbeamten“ statt von Managern die Rede. Sie zielte auf untergeordnete verwaltende Tätigkeiten, auf eine Dienstleistungsfunktion für den Unternehmer. Während also die Bezeichnung als „großindustrieller Beamter“ auf ein subalternes Verwaltungsamts in einer bürokratischen Organisation bezogen war, ist diese Konnotation heute einer gewichen, die auf eine riskante Entscheidungsvollmacht zielt. Sie zieht in einem idealen Berufsbild Dynamik, Flexibilität, Innovativität und Verantwortung als positive Eigenschaften zusammen. Ihre gesellschaftliche Bedeutung erhält sie durch den zumindest symbolischen Ausweis von Entscheidungskompetenz über gesellschaftlich relevante Ressourcen. Der „Manager“ beerbte mit dieser Konnotation den Unternehmer – und rückte in den Industriegesellschaften in entsprechende Elitepositionen auf. „Die Trennung von Management und Eigentum“, so Staehle, „hat den Manager als Vertreter einer neuen Berufsgruppe, eines neuen sozialen Standes, hervorgebracht“ (Staehle 1994, S. 10).

Als solcher geriet er auch auf den Beobachtungsschirm der frühen Sozialwissenschaften. So halfen Weber, Sombart und Schumpeter dabei, die Konturen der gesellschaftlichen Figur des Managers sozialwissenschaftlich genauer zu bestimmen. Ihre Heroin war allerdings die im Zuge gesellschaftlicher Rationalisierung ökonomisch freigesetzte, verwissenschaftlichte Organisation; die Figur des Managers musste, kaum aufgetreten, davor verblassen. Die moderne, rationale Organisation erschien verwissenschaftlicht, bürokratisiert und maschinisiert, also in ihren Augen formal rational und „entseelt“ zugleich. Vor der Entwicklungsdynamik der modernen rationalen Organisation blieben nicht nur die (nach Sombart: „faustischen“) Unternehmer, sondern auch die immer häufiger an ihre Stelle rückenden Manager zurück. Das einmal etablierte, formal rationale Regelwerk der modernen Organisation, so die Diagnose, lasse keinen Raum mehr für hervorgehobene Individualität, den sozialen Eigensinn und „heroischen Anspruch“ nun einfach austauschbarer „Führer“ (Sombart 1927/87).

Weber und Sombart lagen damit richtig und falsch zugleich. Sie hatten in Bezug auf die Durchsetzung abstrakter und verwissenschaftlichter Organisationsformen recht, übertrieben jedoch deren Perfektion. Denn gerade deren Unbestimmtheiten und Unsicherheiten schafften bis heute Raum für hervorgehobene Individualität und eine Projektionsfläche für heroische Inszenierungen von Führungspersönlichkeiten. Zum einen stieß die Rationalisierung der Organisation in den sozialen Handlungsgeflechten der Unternehmen immer wieder an die Grenzen einer unbestimmbaren Kollektivität. Zum anderen reproduzierte die strukturelle Kopplung der Organisation an Märkte die Unbestimmtheiten im Unternehmen. Hier war das Management immer wieder neu gefordert. Hier wurde der Raum für die Inszenierung von Persönlichkeit immer wieder neu geschaffen. Das Management konnte dabei den Mythos der in den Hintergrund tretenden Unternehmer für sich nutzbar machen. Es hatte Erfolg darin, Intuition und Risikobereitschaft mit der Vorstellung überlegener, wissenschaftlich geschulter Professionalität zu verbinden.

Ein bezeichnender Wandel in Sozialstruktur und Semantik war die Folge dieser Entwicklung. Sie führte zur gesellschaftlichen Hervorhebung der „Managerrolle“: Aus „Industriebeamten“ wurden Manager, aus Verwaltungs- und Koordinationstätigkeiten das Management von Unternehmen. Immer höhere Gehälter und Provisionen sicherten den einmal etablierten sozialen Stand und den dazugehörigen schillernden Mythos nach innen und außen ab und sorgten für die schnelle und breite Diffusion der Positionsbezeichnung.

3 Wer sind die Top-Manager heute? Zur Anatomie eines sozialen Standes

Das Schillernde des sozialen Standes der Manager, die scheinbar schnellen Karrieren und Wechsel, die hohen Abfindungen und Gehälter verdecken sehr oft, welche gesellschaftliche Positionierung sich dahinter verbirgt und wie sich diese auf die Besetzung von Vorstandspositionen in Deutschland auswirkt. Die folgenden Ausführungen interessieren sich dafür, wer die wirtschaftlichen Eliten in Deutschland bildet und aus welchen sozialen Kreisen sich diese rekrutieren.

Der Zugang zu Vorstandspositionen in Deutschland ist durch Profession und Ausbildung nicht fachspezifisch geschlossen. Man muss nicht Management studiert haben, um Manager werden oder die Bezeichnung führen zu können. Zwar gibt es Präferenzen für

bestimmte Ausbildungen, Qualifikationsniveaus und Fächer, aber keine fest institutionalisierten Auswahlkriterien. Nun könnte man vermuten, dass vor diesem Hintergrund Managerkarrieren an Leistung orientiert sind und deswegen weitgehend unabhängig von der sozialen Herkunft ähnliche Karrierechancen für die meisten Schichten bestehen, zumal die Unternehmen genau dies propagieren. Doch alle derzeitigen Studien zur sozialen Lage der Top-Managements machen zuallererst deutlich, dass bis heute die Herkunft aus dem *gehobenen Bürgertum* ein wichtiger sozialer Sortiermechanismus für die Zugehörigkeit zu den ökonomischen Eliten ist. Bildung und Leistung verbinden sich bei den Karrieren der Top-Manager mit einer sozialen Herkunft aus dem gehobenen Bürgertum. Diese Manager stammen weder überproportional aus der Oberschicht noch aus den breiten Mittelschichten. Leistung und Bildung allein, dies ist schon seit der Entstehung dieses neuen sozialen Standes erkennbar, machen in Deutschland für sich noch keine Managerkarriere. Auch wenn es Personalentwicklern nicht genehm ist: Die soziale Herkunft begünstigt Managerkarrieren in auffälliger Weise. Die Chance, aus großbürgerlichen Verhältnissen in das Top-Management zu wechseln, ist nach den Ergebnissen von Hartmann (2002, 2004) signifikant höher als bei einer Herkunft aus kleinbürgerlicher Familie. Beim Weg in die Vorstände sind die Söhne des gehobenen Bürgertums doppelt, die des Großbürgertums sogar dreimal so erfolgreich wie jene aus der breiten Bevölkerung (Hartmann 2004, S. 139).

Das ist keine folgenlose gesellschaftliche Positionierung. Historisch lässt sich das Bürgertum durch eine fundamentale Angewiesenheit auf Erwerb (nicht nur im ökonomischen Sinne) und eine (temporär auch religiös begründete) Rastlosigkeit im Erwerben kennzeichnen¹, die auf anderen Schichten der Gesellschaft nicht ohne Einfluss bleibt. Wer gesellschaftlich gegenüber dem Bürgertum nicht ins Hintertreffen geraten will, muss sich der Dynamik rastlosen Erwerbens anschließen, ob dazu die ökonomische Notwendigkeit besteht oder nicht. Das Bürgertum wird damit zur *Trägerschicht* wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels und ist dies bis heute geblieben. Im modernen Kapitalismus symbolisiert das ökonomische Management *gesellschaftliche* Dynamik an sozialstrukturell herausgehobener Stelle. Die gesellschaftliche Verbreitung rein ökonomischer Kalküle und Konzepte auch in wirtschaftsferne Wertsphären hinein findet hierin ihren sozialstrukturellen Ausgangspunkt. Der soziale Stand ersetzt dabei die professionspolitische Schließung.

Dabei ist der *Mechanismus der Statusreproduktion* des Bürgertums auf den Vorstandspositionen der deutschen Wirtschaft derselbe geblieben. Da das Bürgertum in Deutschland als Bildungsbürgertum sein „soziales Feld“ kultureller Reproduktion in der Landschaft gehobener Bildungsinstitutionen, i.e. Gymnasien und Universitäten gefunden hat, sind auch die Dienstleistungskarrieren der Manager eng mit diesem Feld verbunden. Während in Frankreich, England, den USA, Japan und Südkorea Eliteuniversitäten das „soziale Feld“ der Managerrekrutierung bestimmen, zählen in Deutschland eher als die Reputation der Universitäten die Höhe des Bildungsabschlusses und das studierte Fach. So gehört der

1 Es ist diese Rastlosigkeit des Erwerbens, die sowohl Ferguson (1767) als auch Weber genau im Blick hatten. Wenn Ferguson 1767 die „commercial society“ zum Ausgangspunkt seiner Überlegungen nimmt, dann zeigt er bereits die Folgen dieser die bürgerliche Gesellschaft durchdringenden Handelsambitionen auf. „Das Verlangen nach Gewinn erstickt die Liebe zur Vollkommenheit. Der Eigennutz ernüchert die Einbildungskraft und verhärtet das Gemüt, und indem er Beschäftigungen im Verhältnis zur Größe und Sicherheit ihres Ertrags empfiehlt, treibt er das Talent und selbst den Ehrgeiz hinter das Rechenpult und in die Werkstatt ...“ (Ferguson 1767/1923, S. 306).

Dokortitel immer noch zur Regelausstattung der Top-Vorstände. Von den Vorstandsvorsitzenden der Top-100-Unternehmen, die Bildungstitel in den Geschäftsberichten angaben, hatten 82 % einen oder mehrere Dokortitel und rund 10 % eine Professur inne (Menrath 2006, S. 19). Oft bekleiden die Vorstände von Großunternehmen auch Honorarprofessuren, die sie zumindest in Form der Lehre mit universitären Instituten verbinden. Für die kulturelle Reproduktion des gehobenen Bürgertums in den Schaltzentralen der deutschen Wirtschaft ist also bis heute ein enger Zusammenhang zum institutionellen Feld der Bildung konstitutiv².

Dabei ist auch das studierte Fach wichtig. In Deutschland stehen auch bei der Managerrekrutierung Fachkompetenzen im Vordergrund, da die Managerposition weniger generalistisch als beispielsweise in angloamerikanischen Ländern verstanden wird. Allerdings hat sich die Präferenz für die (im gehobenen Bürgertum) klassischen juristischen Bildungsabschlüsse bei der Rekrutierung der Vorstände verändert. Während die Juristen in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung verloren haben (Hartmann 2003), reproduziert sich das gehobene Bürgertum auf den Vorstandspositionen zunehmend mit Hilfe von wirtschaftswissenschaftlichen Bildungsabschlüssen. Diese haben jedenfalls deutlich an Gewicht gewonnen. In unseren eigenen Untersuchungen (Pohlmann/Gergs 1997, Pohlmann 2002) zeigte sich, dass dies auch für die Top-Manager der mittelgroßen Unternehmen in Westdeutschland (aber nicht für jene in Ostdeutschland mit hoher Ingenieursdichte) zutrifft³. Mit 43 bilden im Top-Management der mittelgroßen, westdeutschen Industrieunternehmen heute ökonomische Qualifikationen den stärksten Anteil. In den Vorständen der Großunternehmen sind es nach den Ergebnissen von Scheuch/Scheuch (1995) in den 90er-Jahren bereits 50 %, und Windolf (2000) kommt in seiner Untersuchung der „big linkers“ (jener Vorstände, die viele Aufsichtsratsposten auf sich vereinen und auf mehrere Großunternehmen Einfluss nehmen können) immerhin noch auf einen Anteil von 37 %. Betrachtet man die Top-100-Unternehmen, dann haben die natur- oder ingenieurwissenschaftlichen Bildungsabschlüsse in den letzten 10 Jahren auf vergleichsweise hohem Niveau wieder an Bedeutung gewonnen, ohne jedoch die Wirtschaftswissenschaftler zu überflügeln (Hartmann 2005).

2 Dies drückt sich nicht zuletzt auch in einer in Autobiographien häufig zum Ausdruck gebrachten familialen Affinität zu humanistischen Bildungsidealen aus.

3 Dort ist der Anteil der naturwissenschaftlich-technisch gebildeten Manager ungleich höher als in Westdeutschland, wo die Absolventen der Wirtschaftswissenschaften bereits die Dominanz der Ingenieure durchbrochen haben.

Übersicht 1: Sozialstrukturelle Merkmale und Qualifikationen von ost- und westdeutschen Managern

	Pohlmann/ Gergs 1997	Windolf 1997	Schmidt, Pohlmann, Gergs u.a. 2002	Schmidt, Pohlmann, Gergs u.a. 2002	Scheuch/ Scheuch 1995	Windolf 2000
	Top- Manager Ost	Top- Manager Ost	Top- Manager Ost	Top Manager West	Top- Manager West	„Big Linkers“ West
	N=230	N = 432	N = 259	N = 383	N = 143	N = 200
	mittelgro- ße Unter- nehmen	mittelgro- ße Unter- nehmen	mittelgro- ße Unter- nehmen	mittelgro- ße Unter- nehmen	umsatz- stärkste Unterneh- men	umsatz- stärkste Unter- nehmen
Erhebungs- zeit	1997	1997	2002	2002	1994	1999
Geschlecht (überwie- gend)	männlich	männlich	männlich	männlich	männlich	männlich
(stärkste) Altersgrup- pe	45 - 54	45 - 54	45 - 54	35 - 44	50 - 60	50 - 60
mit Studi- um	73 %	67 %	94 %	79 %	67 %	91 %
Studienfach techn- naturw. wirt- schaftsw.	72 % 22 %	77 %	67 % 22 %	37 % 43 %	15 % 50 %	19 % 37 %

Eine weitere soziale Abschließung bei der Besetzung der Positionen findet gegenüber Frauen statt. Ist in Deutschland der Anteil von Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen in Politik, Administration und Wirtschaft mit 5,4 % ohnehin nicht hoch, tendiert dieser Anteil gegen Null, wenn es sich um Vorstandsposten von großen Unternehmen handelt. Bei den deutschen Top-100-Unternehmen im Jahr 2005 waren zumindest alle Vorstandsvorsitze ausschließlich mit Männern besetzt (Menrath 2006). Auch beim Management der mittelgroßen Unternehmen in Ost- und Westdeutschland erweist sich der Frauenanteil bei der Besetzung der Top-Management-Positionen als außerordentlich gering.

Zur Anatomie des neuen bürgerlichen Standes der Manager in Deutschland gehört auch, dass sie – anders als die Unternehmerschaft, die sie im Berufsbild beerben – zum *Personal* der Unternehmen gehören. Als Personal (i.e. in der ursprünglichen Bedeutung: ange-

stellte, dienstleistende Personen) fungieren sie für die Organisation als „Ressource“⁴. Sie sind als solche zwischen Organisationen austauschbar und werden nach Tauschprinzipien gehandelt, als ob ihre Arbeitskraft eine Ware wäre. Auf diese Zumutung der Handelbarkeit reagiert das Management (wie jedes andere Personal auch), indem es versucht, die Insignien der eigenen Austauschbarkeit in der Selbstdarstellung als „Persönlichkeit“ zu löschen. Es dreht sich darum, besser, origineller, flexibler, dynamischer, schneller etc. als andere zu sein, eben „wertvoller“, schwerer ersetzbar. Denn die Chance des Personals, selbst das Unternehmen zu wechseln und das Risiko, ausgewechselt zu werden, sind eng mit dem verallgemeinerbaren Wert, den es für die Organisation entfaltet, sowie mit den Kosten, die es verursacht, korreliert.

Wie sieht nun der Handel der Unternehmen mit der Ressource „Management“ aus? Wir wissen von so genannten „Headhuntern“, die diese Ressource gewinnbringend verschachern, von spektakulären Ein- und Verkäufen, von teuren „Nieten“. So scheint gerade das Management als teure Ressource dem Handel besonders ausgesetzt zu sein, ähnlich dem Fußballtrainer, der je nach Erfolg oder Misserfolg der trainierten Mannschaft eingekauft oder verkauft wird. Doch auch diese Vorstellung erweist sich als unhaltbar, denn aufgrund ständischer Prinzipien, Vertrauensfragen und eines organisationalen Konservatismus der Unternehmen bleibt der tatsächliche Austausch des Managementpersonals vergleichsweise begrenzt. Daran ändern auch Misserfolge der Manager wenig. So sind die Verbleibsdauern der Vorstände in den Unternehmen vergleichsweise hoch. Mehr als 40 % der „big linkers“ (Vorstandsvorsitzende großer Unternehmen oder Banken, die mehrere Aufsichtsratsposten wahrnehmen) in Deutschland und fast 50 % in den USA waren nach den Ergebnissen von Windolf (2002) über 10 Jahre und länger auf ihrer Position.

Tabelle 1: Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der „Big Linkers“ in Deutschland, Großbritannien und den USA 1999

Jahre	Deutschland	Großbritannien	USA
N	169	116	766
0	25,3 %	37,9 %	25,8 %
1-5	16,6 %	19,0 %	15,2 %
6-10	17,8 %	9,4 %	9,4 %
11-15	16,6 %	16,4 %	8,6 %
15 und mehr	23,7 %	17,2 %	41,0 %

Quelle: Windolf 1999

Zwar zeigt sich auch in Deutschland, dass die an ein Großunternehmen gebundene „Haus- und Kaminkarriere“ mit langen Betriebszugehörigkeitszeiten und einschlägigen Fachrichtungen heute durch andere Karrierepfade mit Quereinstiegen ergänzt wird. Dennoch ist die Austauschrate des Top-Managements nicht annähernd so hoch, wie es die Medien gerne suggerieren. So zeigt sich in verschiedenen Untersuchungen, dass ein Misserfolg

⁴ Die organisationalen Abteilungen, die sich mit ihnen beschäftigen, werden auch offen so tituliert: als „human resources“-Abteilungen.

der Firmen, gemessen an Umsatz, Rendite oder Aktienwerten, kaum etwas an der Austauschrate noch an den Gehältern der Manager ändert.

Tabelle 2: Die Wahrscheinlichkeit eines Austausches des Top-Managements bei schlechten Leistungen

Wahrscheinlichkeit Top-Manager-Austausch	Japan	Deutschland	USA
Normal performance (Stock return)	14,3 %	9,9 %	12,4 %
Poor performance	18,9 %	18,9 %	17,4 %
Positive Einnahmen vor Steuern	14,3 %	9,9 %	12,4 %
Negative Einnahmen vor Steuern	25,3 %	23,6 %	19,6 %
Normales Umsatzwachstum	14,3 %	9,9 %	12,4 %
Poor performance	23,1 %	10,4 %	21,2 %

Quelle: Kaplan 1999, S. 6-7

Natürlich ist die Korrelation zwischen der Austauschrate und Leistung der Firma nicht einfach zu interpretieren, so müssen u.a. die verschiedenen konjunkturellen Lagen berücksichtigt werden, aber es zeigt sich hier wie bei anderen Untersuchungsergebnissen auch, dass die These vom „Schleudersitz“ der Manager nicht gestützt werden kann. Dasselbe zeigt sich in Bezug auf die „leistungsorientierten“ Gehälter der Top-Manager. Auch diese erweisen sich als nur in geringem Maße an die Leistungsentwicklung ihrer Firmen geknüpft.

Ein Einrücken in eine Vorstandsposition der Top-100-Unternehmen in Deutschland bedeutet heute fast mit einem Schlag, also binnen eines Jahres, zu den Einkommensmillionären in Deutschland zu gehören, von Aktienwerten und anderen Möglichkeiten der Vermögensbildung ganz zu schweigen. Von den 12 Mio. Euro jährlicher Vergütung, die Josef Ackermann im Jahr 2005 bei der Deutschen Bank kassierte (Platz 1), über die 3,2 Mio. € eines Klaus Kleinfeld von Siemens (Platz 19) bis zu der 1 Mio. € von Bernhard Schreier der Heidelberg Druck (Platz 70): insgesamt sind die Gehälter der Vorstandsvorsitzenden, nicht nur in Deutschland, drastisch gestiegen. Im arithmetischen Mittel verdiente ein deutscher Vorstandsvorsitzender im Jahr 2005 2,6 Mio. €. Dabei gibt es zwar einen Zusammenhang zwischen der Höhe der Vorstandsgehälter und den im Jahre 2005 ausgewiesenen Umsätzen und Gewinnen. Je höher diese sind, desto höher sind auch die Gehälter der Vorstandsvorsitzenden. Doch dafür zeichnen vor allem die Größe der Unternehmen und die zugunsten aller Unternehmen anziehende Konjunktur verantwortlich. Zieht man stärker leistungs- oder erfolgsorientierte Indikatoren heran, dann zeigt sich, dass weder die Gewinn- und Umsatzentwicklung der Unternehmen noch die Entwicklung der Eigenkapitalrendite oder die Aktienkursentwicklung einen Einfluss auf die Höhe der Vorstandsgehälter entfalten. Mit diesen stärker erfolgsbezogenen Indikatoren lässt sich nur ein geringer Teil der Varianz in den Vorstandsgehältern erklären. Das bedeutet, dass die Vorstände ihre wachsenden Gehälter in Deutschland weitgehend unabhängig von der Leistungsentwicklung der von ihnen geleiteten Unternehmen beziehen. Bezahlt wird nach wie vor viel eher die Position als die Leistung, die auf ihr erbracht wird (Menrath 2006, S. 36 ff.). Neben den rasant steigenden Einkommen und Vermögen, die den Status der Manager gesellschaftlich und sozialstrukturell absichern, ist auch dies ein besonderes Merkmal dieses neuen sozialen Standes.

Dass das Management in Deutschland bei aller Modernität tatsächlich auch Elemente von Bürgerlichkeit als eine Art „ständischen Lebensstil“ praktiziert, darauf weisen viele Untersuchungen hin, die sich mit den Lebensweisen und Familienwelten von Managern beschäftigen (Böhnisch 1999; Behnke/Liebold 2000, 2001; Liebold 2001). Positive Privilegierung durch eine besondere soziale Wertschätzung, eine bestimmte Lebensführungsart und Erziehungsweise bis hin zur Eheschließung und Bildung sozialer Kreise (ursprünglich: Konnubium und Kommensalität): all die Kriterien, die Weber (1922/85, S. 179) für eine ständische Lage anführt, können hier Anwendung finden. Dennoch hat die ständische Vergesellschaftung des Bürgertums heute nichts Statisches oder Manifestes mehr, vielmehr zeigt sich ihre Begrenzung immer dort, wo ökonomischer Aufstieg, Wohlstand, ja Reichtum erworben werden können, ohne dass zuvor ständische Bildungsqualifikationen erworben sein müssen (Lepsius 1987, S. 97).

4 Von der sozialen zur generationalen Lagerung: Zur Analyse einer neuen Generation von Führungskräften

Während sich also an der sozialen Lage oder Klassenlage der Top-Manager in Deutschland in den letzten Jahrzehnten wenig verändert hat, trifft dies für die *generationale Lagerung* nicht zu. Nach dem Stand der Forschung zeigt sich sowohl eine altersspezifische als auch eine qualifikationsbezogene Ablösung der „skeptischen Generation“⁵. Die „skeptische Generation“ und ihre Nachzügler, die in den siebziger, achtziger und noch in den neunziger Jahren der deutschen Wirtschaft ihre Konturen gaben, haben sich heute aus den Führungsetagen deutscher Unternehmen weitgehend verabschiedet. Der empirische Befund ist eindeutig. In der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts zeichnet sich der anstehende Generationswechsel im Management sehr klar ab. Seriösen Schätzungen zufolge sind bzw. werden in dieser rund 700.000 westdeutsche und 360.000 ostdeutsche Unternehmen von einem Generationswechsel an der Unternehmensspitze betroffen sein (Schröder/Freund 1999, S. 32f.; Creditreform 1999; Gruhler 1998, S. 6). Während in Ostdeutschland noch die 45-54-Jährigen, gefolgt von den 55-64-Jährigen die stärkste Altersgruppe im Top-Management darstellen, ist es nach unseren Untersuchungsergebnissen in den mittelgroßen Unternehmen Westdeutschlands bereits die Kohorte der 35-44-Jährigen, welche (gefolgt von den 45-54-Jährigen) die stärkste Altersgruppe bildet. Im Top-Management der Großunternehmen vollzieht sich dieser Generationswechsel langsamer und kontinuierlicher. Die 35-44-Jährigen bilden hier die Subeliten und sind – falls sie noch nicht in den Vorstand aufgerückt sind – heute in den dafür vorgesehenen Nachrückerpositionen. Nach den Analysen von Scheuch/Scheuch und Windolf in den 90er-Jahren waren die Top-Manager der Großunternehmen in der Regel zwischen 50 und 60 Jahre alt. Dies deutet darauf hin, dass sich

5 Bei allem Streit um diese Bezeichnung, ist sie als Formel zur wissenschaftlichen Beschreibung (und zur Selbstbeschreibung) der älteren Managergeneration schwer ersetzbar (vgl. für Zusammenfassungen zu dieser Diskussion Lütken 1961; Bude 1987; Buckmiller 1998; Kersting 2002 u.v.a.). Auch wenn Schelsky selbst den Gegenstand seiner „Jugendstudie“ als „vorläufig“ und „etwas literarisch“ kennzeichnete, hat sich diese Bezeichnung auch deshalb durchgesetzt, weil sie historisch gefüllt werden konnte. Dies gilt sowohl für die Analyse generationaler Lagerungen in der BRD als auch in der DDR (Pohlmann et al. 1996).

hier der Generationswechsel langsamer, kontinuierlicher und mit einem höheren Durchschnittsalter vollzieht.

Die hier gewählte Generationsheuristik unterscheidet die Jahrgänge der zwischen 1930 und 1940 Geborenen, der „skeptischen Generation“, von jenen der zwischen 1955 und 1965 geborenen nächsten Generation. Zu diesen bisweilen als „Baby-Boomer“ bezeichneten Kohorten gibt es in Deutschland noch keine etablierte oder gut erforschte Generationsheuristik. Zwar gibt es insbesondere in den USA einige Arbeiten zum „Baby Boomer Blues“ oder zur „Baby Boom Generation“ (Collins/Clinton 1992; Paulin/Riordon 1998; Neatby 1999 u.v.a.), aber diese bewegen sich eher im belletristischen, spekulativen Bereich. In Deutschland sind diese Kohorten, insbesondere als Managerkohorten, noch weitgehend unerforscht. Dabei sind es gerade sie, die in den Startlöcher stehen, um die neuen ökonomischen Eliten zu bilden oder dies bereits getan haben. Die meisten der ökonomischen Subeliten rekrutieren sich aus diesen Kohorten. Wichtig ist dabei, dass die der „skeptischen Generation“ nachfolgenden Kohorten in Bezug auf ihre Karrierewege ganz andere Erfahrungen mitbringen. Dies lässt sich am Beispiel der Promotionsjahrgänge, die Hartmann (2004) untersucht hat, verdeutlichen. Bereits die Promotionsjahrgänge von 1975 trafen im Vergleich zu jenen von 1965 auf besonders widrige Umstände. Das „Wirtschaftswunder“ war unwiederbringlich vorüber, und somit fiel die Zahl der Spitzenpositionen in der Wirtschaft deutlich geringer aus. Während aus der Kohorte von 1965 aus den breiten Mittelschichten noch jeder vierte eine Spitzenposition erreichen konnte, davon jeder achte in der Wirtschaft, traf dies beim Jahrgang 1975 nach den Ergebnissen von Hartmann nur noch auf jeden siebten zu (Hartmann 2004, S. 146).

Durch den Einzug einer neuen Generation jüngerer Führungskräfte mit überwiegend betriebswirtschaftlichem Hintergrund und härteren Karrierewegen in die Chefetagen werden Handlungsrationaltäten vorangetrieben, die sich u.E. von jenen der „skeptischen Managergeneration“ deutlich unterscheiden. Es gewinnt unserer Annahme nach ein *rein ökonomisches Kalkül* zunehmend an Wirkkraft, die *Ökonomisierung der Vernunft* wird weiter vorangetrieben. Während die Manager der „skeptischen Generation“ in viel stärkerem Maße durch die Betonung der technologischen Seite der Produktion geprägt waren und eine Freisetzung der technischen Vernunft betrieben hatten, die mit dafür zuständig war, dass Deutschland zu einem High-Tech-Standort wurde, setzt die neue Managergeneration (auch dann, wenn es Ingenieure sind) dieser technischen, produktionsorientierten Vernunft Grenzen. Es sind die Grenzen eines viel stärker unmittelbar verstandenen Verwertungsinteresses des Kapitals, das sich nicht mehr produktions-, sondern marktökonomisch geriert. Während die Manager der „skeptischen Generation“ sich noch von der Möglichkeit einer gleichzeitigen Steigerung von Produktivität und Humanität fasziniert zeigten und bei allen Interessengegensätzen an stabilen Sozialbeziehungen selbstverständlich festhielten, werden für die neue Managergeneration auch Sozialbeziehungen zu einer Frage des rein ökonomischen Kalküls. Ihre Ausgestaltung wird jenem unterworfen.

5 „Veränderungsmanagement“ und Führung

Damit wird deutlich, dass sozialstrukturelle Positionierungen nicht nur makroökonomische und gesellschaftliche Effekte haben, sondern auch auf die Binnenstrukturen der Unternehmen ausstrahlen. Da Unternehmen Karrieren organisieren und durch sie, mehr noch

als mit Geld, die Leistungsmotivation ihres Personals absichern, symbolisieren höchste Positionen für viele das, was man selbst gerne erreicht hätte oder in den kühnsten Vorstellungen gerne noch erreichen würde. Damit wächst dem Top-Management eine Aura oder, soziologisch genauer, eine besondere Chance zu, mittels Positionsautorität zu führen. Dieses wird noch zusätzlich durch ständische Herkunftskriterien abgesichert, die Ausstrahlungseffekte durch einen in spezifischer Weise vorzeigbaren Habitus haben. Sie sind nicht für jeden, und insbesondere nicht für mittelschichtige Aufsteiger, einfach erreichbar und stützen so die hierarchische Position zusätzlich ab. Die gesellschaftliche Positionierung der Manager bleibt ihrer Führungsposition im Unternehmen also nicht äußerlich, sondern auf der Basis von *Zuweisungs- und Zurechnungsprozessen auf Seiten der Mitarbeiter* wachsen ihnen in den Unternehmen privilegierte Macht-, Herrschafts- und Autoritätschancen zu.

Die meisten Änderungsprozesse in Unternehmen sind – sofern sie nicht auf bloßer Macht oder bloßem Zwang beruhen – abhängig von der Anerkennung, den Zurechnungen und Zuschreibungen der Mitarbeiter. Dies hängt damit zusammen, dass Organisationen sich bei Veränderungsprozessen *nicht* wie korporative Akteure verhalten. Die Absichten und Intentionen des Managements (oder auch der Mitarbeiter) übersetzen sich unter der Bedingung von Komplexität nicht einfach in Strategien der Unternehmen. So setzt die systemtheoretische Organisationssoziologie an die Stelle der durch die praxeologische Managementlehre implizierten Trivialität der Organisation Komplexität und bindet die Frage von Gestaltung und Veränderung an Emergenz und Evolution. Sie wird dadurch in radikaler Weise rückgebunden an eine individuell nicht determinierbare Kollektivität (i.e. ein soziales System), die *nach eigenen Regeln* darüber entscheidet, welche (managerialen) Absichten sich im System als anschlussfähig erweisen und sich in Strukturveränderung übersetzen lassen und welche nicht. Dies schafft in Bezug auf die kollektive Übersetzung individueller Absichten sich reproduzierende Unkalkulierbarkeiten und Unwägbarkeiten in der Organisation. Natürlich können Manager in der Frage der Gestaltung Formalstrukturen der Organisation vergleichsweise einfach verändern, also z. B. Fusionen anordnen, Teile auslagern, Personal entlassen etc., aber über den Erfolg dieser Maßnahmen entscheiden häufig latente Strukturen, Organisationskulturen sowie die Gestaltungsbeiträge anderer innerhalb und außerhalb der Organisation. Dies jedenfalls kann zum gesicherten Wissensbestand der Organisationssoziologie gezählt werden. Manager surfen oft auf einem Meer von Entscheidungen, nutzen große Wellen und führen ihre Kunststücke vor, ohne dass sie den Wellengang wirklich beeinflussen können (Westerlund/Sjöstrand 1981).

Das ändert auch den Blick auf „Führung“ und „Veränderungsmanagement“. Verführerisch nahe liegt in der Managementlehre offensichtlich die Idee, Führung als Fähigkeit der Manager zu fassen und nur auf ihrer Seite Führungskompetenz bzw. -inkompetenz zu identifizieren und daran anschließend entsprechenden Lernbedarf für diese zu signalisieren. Die Mitarbeiter geraten auf diese Weise zum Objekt managerialer Manipulation, das im Wesentlichen zwei Zustände kennt: einen gutwilligen, leistungsbereiten und einen indifferenten, widerständigen oder unwilligen. Nach den jeweiligen Zuständen der Mitarbeiter und den Turbulenzen der Unternehmensumwelten werden dann zwei Führungsstile empfohlen: der autoritäre und der partizipative Führungsstil mit seinen jeweils wieder neu benannten Zwischenabstufungen. Diese einfachen Reflexionen, die sich historisch durchgängig beobachten lassen, erweisen sich als robust genug, um auch heute noch die praxisnahe Managementdiskussion zu bestimmen. Zwar wird derzeit der Einbezug der Unterge-

ordneten stärker betont, damit aber die Einseitigkeit eines solchen Führungsverständnisses bestätigt.

Führung ist in einem sozialwissenschaftlichen Sinne aber *keine* Fähigkeit der Manager, sondern Resultat einer Führungsbeziehung. Sie beruht *nicht* auf Eigenschaften von Personen, sondern auf der Art einer sozialen Beziehung. Der Führungsstil ergibt sich aus dieser Beziehung, *nicht* aus dem Führungsanspruch der Manager. Er bildet sich erst aus der Form der Wechselwirkung in der Führungsbeziehung, also aus dem „Aufeinander-Eingestellt-Sein“⁶, aus wechselseitigen Erwartungen und Verpflichtungen, heraus. Dabei steht im Mittelpunkt jeder Führungsbeziehung die Frage der Autorität. Eine Fokussierung auf einen sozialwissenschaftlich gefassten Begriff von Autorität vermag den Gedanken der Führungsbeziehung als einer sozialen Beziehungsform des „Gegenseitig-aufeinander-Einwirkens“ zu konkretisieren. Denn vor diesem Hintergrund ist es selbstverständlich, dass auch die Vorgesetzten in einer Führungsbeziehung „geführt“ werden, also auch „Führung von unten“ erwartbar ist (Baecker 1994, S. 32).

Autorität wird zugewiesen und kann als Zurechnung von Weisungs- und Beratungskompetenz auf eine Person verstanden werden. Für diese Zuweisung kann es vielfältige Gründe geben. Auch sie kann jedoch nicht aus bloßem Zwang oder aus bloßer Gewalt erfolgen. Autoritätsanerkennung aber muss zu einem unbestimmten Grad immer freiwillig sein. In einer sozialwissenschaftlichen Perspektive steht daher nicht so sehr die schillernde Autoritätsperson des Managers – wie in der Tradition der Managementforschung vorrangig thematisiert – im Vordergrund, sondern der Vorgang der Autoritätszuweisung, der stets ein prekäres Wechselwirkungsverhältnis konstituiert. Der Autoritätszuweisende (i.e. der Mitarbeiter) nutzt diese Zuweisung in der Form einer Entscheidungsdelegation und Unsicherheitsabsorption. Sie ist dabei immer nur temporär und kann jederzeit entzogen werden. Somit ist die Autoritätsanerkennung fragil und von den Entscheidungen der Autoritätszuweisenden abhängig. Anders als bei der Machtausübung werden diese temporär zum einflussreichen Publikum, das seine Akklamationsbereitschaft entziehen kann. Der Autoritätszuweisende gelangt temporär in eine überlegene Situation (was aber an der grundlegenden Machtasymmetrie nichts ändert). Gerade dadurch, dass er zu einem unbestimmten Grad freiwillig Autorität zuweist und diese auch entziehen kann, wird der, dem Autorität zugewiesen wird, danach trachten, diese Zuweisung auf Dauer zu stellen. Der Nutzen dadurch gewonnener, zusätzlicher Gestaltungsoptionen sowie die darin liegende Anerkennung schaffen ein Interesse der Autoritätsperson, des Managers, an der Aufrechterhaltung derselben. Auf der einen Seite wird Erfüllungsbereitschaft von Anweisungen oder Berücksichtigung von Ratschlägen (ohne die Notwendigkeit der weiteren Androhung von Vermeidungsalternativen oder des Angebots materieller Anreize) signalisiert, auf der anderen Seite das Interesse an einer Stabilisierung dieser Form sozialer Wechselwirkung. Aus der Fragilität der Autoritätsbeziehung entsteht also – bis auf Widerruf – eine flexible und stabile Wechselwirkungsbeziehung, in der beide Seiten laufend Zugeständnisse machen. Dies kennzeichnet die kommunikative Effizienz und Effektivität von etablierten Autoritätsbeziehungen, die zu den Voraussetzungen gelingender Führung und eines daran anschließenden Veränderungsmanagements gehören. Führungspersönlichkeiten in Unternehmen

6 Das Handeln beider Seiten muss nach Max Weber aufeinander bezogen sein, ohne dass damit ein gleich gesinntes Handeln impliziert wäre. Auch Kampf ist eine Form der Wechselwirkung, auch Konflikte schaffen eine Form von sozialer Beziehung (Weber 1985, S. 13 f.).

sind nicht jene, die im umgangssprachlichen Sinne als „autoritär“ erscheinen, also bloße Macht ausüben und Veränderungen anordnen, sondern jene, denen es auf Basis von Autoritätszuweisungen gelingt, Veränderungsprozessen eine Richtung zu geben. Insofern setzt Veränderungsmanagement ein bestimmtes Maß an Führung und Autorität (im sozialwissenschaftlichen Sinne) voraus.

Wenn man die Autoritätszuweisung der Mitarbeiter als eine Art „Kredit“ für die Manager versteht (Luhmann 2000, S. 204), stellt sich die Frage nach den „Sicherheiten“, die bei diesem „Kredit“ verlangt werden. Hier fällt auf, dass mit zunehmender Qualifikation der Mitarbeiter Positionstitel allein als Sicherheit nicht mehr ausreichen. Die Amtsautorität erweist sich als einzige Autoritätsquelle nicht mehr als hinreichend. Hinzu kommen müssen heute Bildungstitel und inkorporiertes Bildungskapital, ökonomisches und soziales Kapital, das sich in Habitus und Reputation niederschlägt, die symbolische Repräsentation von Fachkompetenz und Erfahrung. Auch die geglaubte Inszenierung von Persönlichkeit allein reicht nicht mehr aus. Die herausgehobene gesellschaftliche Position der Manager, ihre habituelle Verankerung im gehobenen Bürgertum, ihre weitgehend leistungsentkoppelten, in die Millionenhöhe schießenden Jahresgehälter schaffen heute also bessere Chancen, Autoritätspositionen in großen, abstrakten Unternehmen zu verkörpern und durch Führung zum Veränderungsmanagement der Organisation beizutragen. Damit schließt sich der Kreis unserer Argumentation. Denn Besitz und Bildung verkörpern symbolisches Kapital, das als „Rückendeckung von Autorität“ (Luhmann) in Unternehmen dienen kann und als solches einem gesellschaftlichen Wandel unterworfen ist. Das ist jedoch weder der Grund für die ständische Abschließung bei der Besetzung der Vorstandspositionen oder die hohen Gehälter noch deren Rechtfertigung. Es ist lediglich ein unbeabsichtigter, nachzeichnbarer Effekt der Sozialstruktur in der verwissenschaftlichten, abstrakten Welt der Großunternehmen: dass das „heroische“ Veränderungsmanagement bei aller Verflachtung der Hierarchien und Dezentralisierung der Organisation keineswegs Geschichte ist, sondern im Top-Management eine nach wie vor schillernde symbolische Repräsentationsform findet.

6 Schluss und Ausblick

Die Manager sind historisch betrachtet ein neuer sozialer Stand. Als ökonomische Eliten reproduzieren sich nicht nur oder vorrangig durch Leistung (wie es die Managementliteratur nahelegt), sondern zeichnen sich gerade in Deutschland nach wie vor durch eine soziale Herkunft aus dem gehobenen Bürgertum sowie eine ständische Reproduktion auf dem traditionellen Feld der Bildungsinstitutionen mittels hoher Bildungsabschlüsse aus. Auch ihre Bezahlung orientiert sich weniger an der Leistung der von ihnen geleiteten Unternehmen als an der Position, die sie besetzen. Die sozialstrukturelle Positionierung der Manager hat diesen im Lauf der Zeit nicht nur durch das symbolische Kapital verschafft, das sie inkorporieren und privilegierte Chancen, große Unternehmen mittels Autorität zu führen. Vielmehr ist auch deutlich zu erkennen, dass dadurch spezifische Werthorizonte verallgemeinert werden. Dies lässt sich insbesondere in Bezug auf die Wertorientierungen des gehobenen Bürgertums deutlich machen.: Nicht nur, dass die Ökonomisierung wirtschaftsferner Bereiche voranschreitet, sondern auch, dass bestimmte Werthaltungen des Bürgertums in Bezug auf Leistung, Bildung und Erwerb heute in der Personalpolitik der Unter-

nehmen breit Einzug halten. Dazu gehören vor allem die Werthaltungen von Selbstständigkeit und Selbstverantwortlichkeit, ja von einer Selbstverwirklichung, die immer an Ambition geknüpft ist – einer Art inneren Selbstverantwortlichkeit für das säkularisierte Seelenheil, für die eigene Persönlichkeitsbildung (Lepsius 1987, S. 96) –, welche heute (in enger Verknüpfung mit der geforderten Rastlosigkeit) als Anspruch für das gesamte Personal der Organisation verallgemeinert und in Führungsansprüche sowie Strukturen der Arbeitsorganisation (Stichwort: verantwortliche Autonomie der Beschäftigten) übersetzt werden. Die These der „Entgrenzung von Arbeit“ oder vom „Arbeitskraftunternehmer“ markieren diesen personalpolitischen Erwartungswandel unter dem Gesichtspunkt von Rastlosigkeit und Eigenverantwortung.

Dass sich hier auch Effekte der zunehmend wirtschaftswissenschaftlichen Qualifikationsprofile einer jüngeren Generation bemerkbar machen, die in Bezug auf die festgefüigten Sozialbeziehungen der Unternehmen eher auf eine „Ökonomisierung“ der sozialen Vernunft setzen, erscheint plausibel und weiterer Untersuchungen wert. Der derzeit stattfindende Generationswechsel hat nichts an der ständischen Herkunft, aber viel an den Qualifikationsprofilen und den Karrierewegen geändert. Wirtschaftswissenschaftliche Abschlüsse spielen heute eine ebenso große Bedeutung wie ingenieurwissenschaftliche, und für die so genannten „Baby-Boomer“ sind die Karrierewege härter geworden. Damit verändern sich auch die Perspektiven für Veränderungsmanagement und Führung innerhalb der Unternehmen. Denn der Erwartungswandel findet seinen Niederschlag auch in Form von Personalpolitiken, die den „entspannten Arbeitsmarkt“⁷ zum Weitertreiben der Anspruchsspirale bei gleichzeitiger Kostensenkung nutzen. Das beginnt bei den (gegenüber einer direkten Einstellung bevorzugten) Praktika, geht über unsichere und zeitlich begrenzte Projektarbeit bis hin zu indirekten Kennzahlensystemen der Leistungsbewertung. Die viel diskutierte „Ökonomie der Unsicherheit“ hat ihren Grund nicht einfach nur in den globalen Konstellationen eines finanzgetriebenen Kapitalismus, sondern in Trägerschichten, die diese Herausforderungen in ökonomische Handlungsrationalitäten übersetzen und darin einen nicht unerheblichen Spielraum haben.

Literatur

- Baecker, Dirk, 1994: Postheroisches Management. Ein Vademecum. Berlin: Merve.
- Behnke, Cornelia; Liebold, Renate, 2000: Zwischen Fraglosigkeit und Gleichheitsrhetorik. Familie und Partnerschaft aus der Sicht beruflich erfolgreicher Männer. In: Feministische Studien, 18. Jg., Heft 2, S. 64-77.
- Behnke, Cornelia; Liebold, Renate, 2001: Beruflich erfolgreiche Männer: Belastet von der Arbeit – belästigt von der Familie. In: Döge, Peter; Meuser, Michael (Hg.): Männlichkeit und soziale Ordnung. Neuere Beiträge zur Geschlechterforschung. Opladen: Leske+Budrich, S. 141-158.
- Böhnisch, Tomke, 1999: Gattinnen. Die Frauen der Eliten. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Bourdieu, Pierre, 1991: Die Intellektuellen und die Macht. Hamburg: VSA-Verlag.

7 Entspannt ist ein Arbeitsmarkt, wenn die Nachfrage (Zahl der Arbeitssuchenden) größer ist als das Angebot (Zahl der vakanten Arbeitsplätze).

- Buckmiller, Michael, 1998: Die „skeptische Generation“ – eine kritische Nachbemerking. In: Buckmiller, Michael; Perels, Joachim (Hg.): Opposition als Triebkraft der Demokratie. Hannover: Offizin Verlag, S. 13-26.
- Bude, Heinz, 1987: Deutsche Karrieren. Lebenskonstruktionen sozialer Aufsteiger aus der Flakhelfer-Generation. Frankfurt am Main: Suhrkamp-Verlag.
- Collins, Gary R.; Clinton, Timothy E., 1992: Baby Boomer Blues – Understanding and Counseling Baby Boomers and their Families. Nashville/Tennessee: Word Incorporated.
- Gruhler, Wolfram, 1998: Unternehmensnachfolge im Mittelstand. Gesamt- und einzelwirtschaftliche Bedeutung, Probleme und Lösungsansätze. Köln: Deutscher Institutverlag.
- Hartmann, Michael, 2002: Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Hartmann, Michael, 2003: Juristen – Abschied aus den Vorständen der Großkonzerne. In: Machura, Stefan; Ulbrich, Stefan (Hg.): Recht – Gesellschaft – Kommunikation. Baden-Baden: Nomos, S. 118-128.
- Hartmann, Michael, 2004: Elitesozilogie. Eine Einführung. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Hartmann, Michael, 2005: Vermarktlichung der Eliterekrutierung? Unveröffl. Vortragmanuskript. Darmstadt.
- Kaplan, Steven N., 1999: Top Executive Incentives in Germany, Japan and the USA: A Comparison. In: Carpenter, Jennifer; Yermack, David (eds.): Executive Compensation and Shareholder Value: Theory and Evidence. Dordrecht/London: Kluwer Academic Publisher, S. 3-12.
- Kersting, Franz-Werner, 2002: Helmut Schelskys „Skeptische Generation“ von 1957. Zur publikations- und Wirkungsgeschichte eines Standardwerkes. In: Vierteljahresshefte für Zeitgeschichte, 50. Jg., Heft 3, S. 465-496.
- Lepsius, Rainer M., 1987: Zur Soziologie des Bürgertums und der Bürgerlichkeit. In: Kocka, Jürgen (Hg.): Bürger und Bürgerlichkeit im 19. Jahrhundert. Göttingen: Vandenhoeck, S. 79-100.
- Liebold, Renate, 2001: „Meine Frau managt das ganze Leben zu Hause...“ Partnerschaft und Familie aus der Sicht männlicher Führungskräfte. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luetkens, Charlotte, 1961: Bemerkungen zu Helmut Schelsky: „Die skeptische Generation“. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 13. Jg., Heft 1, S. 126-140.
- Luhmann, Niklas, 2000: Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Menrath, Peter, 2006: Vorstandsgehälter in Deutschland. Unveröffl. Forschungsbericht. Heidelberg.
- Neatby, Nicole (rev.), 1999: Doug Owsram. Born at the Right Time: A History of the Baby Boom Generation. In: Historical Studies in Education, 11. Jg., Heft 1, S. 121-123.
- Paulin, G.; B. Riordon (1998): Making it on Their Own: The Baby-Boom Meets Generation X. In: Monthly Labor review, 121. Jg., Heft 2, S. 10-21.

- Pohlmann, Markus; Gergs, Hans-Joachim, 1997: Manager in Ostdeutschland. Reproduktion oder Zirkulation einer Elite? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 49. Jg., Heft 3, S. 540-562.
- Pohlmann, Markus, 1996: „Nach“ Weber: Sozialwissenschaftliche Interpretationen der Zukunft des Kapitalismus. In: Berliner Debatte Initial, 7. Jg., Heft 6, S. 54-66.
- Pohlmann, Markus, 2002: Management, Organisation und Sozialstruktur – Zu neuen Fragestellungen und Konturen der Managementsoziologie. In: Schmidt, Rudi; Gergs, Hans-Joachim; Pohlmann, Markus (Hg.): Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven. Mering: Rainer Hampp, S.
- Schelsky, Helmut, 1960: Die skeptische Generation. 4. Aufl. Düsseldorf: Diederichs.
- Scheuch, Erwin, Scheuch, Ute, 1995: Bürokraten in den Chefetagen. Reinbek: Rowohlt.
- Schmidt, Rudi; Gergs, Hans-Joachim, Pohlmann, Markus (Hg.), 2002: Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Schumpeter, Joseph A., 1993: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. 7. erw. Auflage. Tübingen und Basel: Francke (UTB).
- Schröer, Evelyn; Freund, Werner, 1999: Neue Entwicklungen auf dem Markt für Übertragung mittelständischer Unternehmen. IfM-Materialien Nr. 136, Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.
- Sombart, Werner, 1987: Der moderne Kapitalismus: historisch-systematische Darstellung des gesamteuropäischen Wirtschaftslebens von seinen Anfängen bis zur Gegenwart. Bd. III, Halbband 2: Der Hergang der hochkapitalistischen Wirtschaft. München: DTV Reprint.
- Staehe, Wolfgang H., 1994: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen.
- Weber, Max, 1982: Die protestantische Ethik I, hrsg. v. Johannes Winckelmann, 4. erw. Aufl. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Weber, Max, 1985: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. 5. rev. Aufl., besorgt von Johannes Winckelmann. Tübingen: Mohr.
- Westerlund, Gunnar; Sjöstrand Sven-Erik, 1981: Organisationsmythen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Windolf, Paul, 1997: Eigentum und Herrschaft. Elite-Netzwerke in Deutschland und Großbritannien. In: Leviathan, 25. Jg., Heft 1, S. 76-106.
- Windolf, Paul; Beyer, Jürgen, 2002: Co-operative Capitalism: Corporate Networks in Britain and Germany. In: British Journal of Sociology, 47. Jg., Heft 2, S. 205-231.

Prof. Dr. Markus Pohlmann
Universität Heidelberg/Institut für Soziologie
Sandgasse 9
69114 Heidelberg
E-Mail-Adresse: markus.pohlmann@soziologie.uni-heidelberg.de