

Soziologie des Managements
und der betrieblichen Modernisierung

herausgegeben von
Rudi Schmidt
Rainer Trinczek

Band 1

Rudi Schmidt, Hans-Joachim Gergs, Markus Pohlmann (Hg.)

Managementsoziologie

Themen, Desiderate, Perspektiven

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2002

Management, Organisation und Sozialstruktur – Zu neuen Fragestellungen und Konturen der Managementsoziologie

Markus C. Pohlmann

Heute ist das Management ebenso gesellschaftlich allgegenwärtig wie seine gesellschaftliche Bedeutung weitgehend unbestimmt. Zu wenig scheinen Disziplinen wie die Betriebswirtschaftslehre, die Psychologie, aber auch die Organisationssoziologie damit beschäftigt, zu unklar ist die Rolle, die einer noch jungen Teildisziplin wie der Managementsoziologie zukommen könnte. Zwar haben die von Weber, Sombart, Schumpeter u.a. beschriebenen Kernpunkte klassischer Modernisierung für ihre bis heute charakteristische doppelte Verankerung als eine Teildisziplin gesorgt, die sowohl für die Analyse sachlicher als auch sozialer Rationalisierung unter besonderer Bezugnahme auf die organisationale und gesellschaftliche Rolle der Manager und des Managements zuständig ist. Aus der soziologischen Klassik heraus erhielt sie eine organisations- und herrschaftssoziologische Konturierung ihrer Fragestellung. Aber trotz dieser klaren Konturierung sind der „Gegenstand“ und die Notwendigkeit einer Managementsoziologie heute sehr umstritten.

Dazu hat sicher beigetragen, dass sehr viele unterschiedliche Disziplinen Managementforschung betreiben. Wichtiger ist aber, dass der „Gegenstand“ der Managementsoziologie auf der einen Seite zu eng und auf der anderen Seite zu weit gefasst ist. Zu eng ist er als Beschäftigung mit einer Akteursgruppe definiert. In dieser Enge läuft die Managementsoziologie Gefahr, den strukturellen Hintergrund der Organisation zu vernachlässigen und so, nolens volens, einer Mystifizierung von Akteuren zu dienen, zu denen sie analytische Distanz halten sollte. Zu weit erscheint er als Beschäftigung mit einer auf allen gesellschaftlichen Ebenen und in allen gesellschaftlichen Bereichen vorkommenden *Funktion* konzipiert. Die Managementsoziologie erscheint dann entweder der Heterogenität gesellschaftlicher Verhältnisse nicht gewachsen oder droht, den Anteil der Strukturierungsbeiträge der Akteure zu verkennen. In diesem Zwiespalt zwischen einer zu engen (als Managementlehre) und einer zu weiten Fassung blieb der Gegenstand der Managementsoziologie für viele Soziologen zweifelhaft und ihre Aufgaben umstritten.

Die Managementsoziologie kann diesen Zweifeln heute anders als früher begegnen und den Wandel in der gesellschaftlichen Bedeutung des Managements besser in den Griff bekommen. Davon handeln die folgenden, abschließenden Überlegungen. Sie lässt gegenwärtig – und das sollten auch die vorangegangenen Beiträge zeigen – deutlich andere Konturen erkennen als die klassische Managementlehre. Fernab der allfälligen Mystifizierung einer Personengruppe zielen ihre Analysen auf die hintergründigen gesellschaftlichen Strukturen, die den Personen auf diesen Positionen besondere Macht-, Einflusschancen und glänzende Karrieren eröffnen – und sie anderen verschließen. Sie versucht heute, die Frage des Managements auf den gesellschafts- und

organisationsstrukturellen Wandel zu beziehen und gewinnt daraus ihr Profil. Im historisch-konkreten Erkunden der Art und Wirkkraft des Strukturierungsbeitrages des Managements unter sich verändernden organisationalen Handlungskonstellationen und gesellschaftlichen Strukturen kann sie eine ihrer zentralen Aufgaben sehen – und muss dafür die Probleme einer weiten Fassung ihres „Untersuchungsgegenstands“ in Kauf nehmen.

Die ökonomischen und gesellschaftsstrukturellen Veränderungen haben der Managementsoziologie dabei neuen Rückenwind gegeben und ihr Chancen zu einer erweiterten und vertieften Fassung der „Managementfrage“ eröffnet. Es ist nun an ihr, den soziologischen Gehalt und die Erklärungskraft, die die Managementsoziologie entfalten kann, neu darzustellen. Die Ansätze dazu sind vorhanden. Dies haben die vorangegangenen Beiträge gezeigt. Die darin teilweise erörterten Chancen zur Konturierung der Managementsoziologie sollen hier abschließend nochmals resümiert, systematisiert und vor dem Hintergrund der Tradition der Managementforschung um konzeptionelle Vorschläge ergänzt werden, die helfen können, die neuen Konturen der Managementsoziologie besser sichtbar zu machen. Die nachfolgenden Ausführungen versuchen zu zeigen, welche theoretische Vorstellungen für eine Soziologie des Managements heute konstituierend sind und mit welchen Konzepten die gesellschaftliche Bedeutung des Managements heute ausgelotet, die aktuellen Entwicklungen am besten gefasst werden können. Sie beschränken sich dabei auf ein Aufzeigen möglicher „Ansätze“.

1. Die Achillesferse der modernen rationalen Organisation und die Allgegenwart des Managements – Zur historischen Bestimmung der Managementsoziologie

Die häufige Aufwertung von Positionsbezeichnungen durch das Suffix „Manager“ zeigt dessen Kulturbedeutsamkeit an. Von der Sekretärin zum „office manager“, vom Verkäufer zum „sales manager“, vom Sachbearbeiter zum „junior manager“, von der Toilettenreinigung zum „service management“ – fast jede Position kann heute offenbar als Managementposition deklariert werden. 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 Diffusion dieser Bezeichnung ihre Abwertung zu erwarten ist), sondern auch eine professionelle Etablierung von Exklusivität in der Verwendung dieser Bezeichnung nicht gelungen ist.

Gleichwohl weist der übertreibende, ungeschützte Gebrauch dieser Berufs- und Positionsmarkierung auf einen wichtigen gesellschaftlichen Wandel hin. Während noch ein Jahrhundert zuvor von „Industriebeamten“ oder „Privatbeamten“ statt von Industriemanagern die Rede war, ist heute die Chiffre vom Management als sozialprestige-trächtiger, symbolischer Ausweis von Entscheidungskompetenz fest etabliert. Damit ist gleichwohl nicht mehr dasselbe gemeint. Während die Bezeichnung als „großindustrieller Beamter“ auf ein subalternes Verwaltungsamt in einer bürokratischen Or-

ganisation bezogen war, ist diese Konnotation nun einer gewichen, die auf eine riskante Entscheidungsvollmacht zielt. Sie zieht in einem idealen Berufsbild Dynamik, Flexibilität, Innovativität und entscheidende Verantwortung als positive Eigenschaften zusammen. Mit ihr ist nun ein symbolischer Ausweis von Entscheidungskompetenz über (gesellschaftlich) relevante Ressourcen verbunden. Der „Manager“ beerbt 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: 10).

Dieses Aufrücken der Manager in gesellschaftliche Elitepositionen und die gesellschaftliche Reproduktion dieser Positionen war einer der zentralen Gründe, warum es zur Heraufkunft einer Managementsoziologie kam. Während Marx sich noch schwer damit tat, dem Management seine Aufmerksamkeit zu widmen¹ (gleichwohl aber Funktion und Rolle in der Produktion bestimmte²), halfen Weber, Sombart und Schumpeter dabei, Fragestellung und Konturen der Managementsoziologie zu begründen.

Weber, aber auch Sombart und Schumpeter, hatten dabei früh auf die Folgen der „klassischen Modernisierung“ für Unternehmer und Manager aufmerksam gemacht. Die „klassische Modernisierung“ versuchte, „rein ökonomische“ Mittel und den „rein ökonomischen“ Zweck mittels abstrakter Regeln, Arbeitsteilung und konkreter Anweisung durch geschulte, übergeordnete Verwalter zu verbinden und schuf damit die moderne, rationale Organisation. Diese war verwissenschaftlicht, bürokratisiert und maschinisiert, also in ihren Augen formal rational und „entseelt“ zugleich. Sie war nicht nur die Form, in der die gesellschaftliche Rationalisierung ihren Ausdruck fand. Sondern sie gefährdete durch ihre enorme Verbreitung zugleich die Geltungskraft wertrationalen Handelns und die Strukturierungskraft „großer Individuen“. Vor der Entwicklungsdynamik der modernen rationalen Organisation blieben nicht nur die

¹ Die Kapitalisten und ihre Adlati schienen schließlich gleich entfremdet wie das Proletariat. Dies macht Marx im Vorwort zur ersten Auflage des ‚Kapitals‘ unmissverständlich deutlich, wenn er Kapitalisten und Grundeigentümer nur als „Personifikation ökonomischer Kategorien“, als „Träger bestimmter Klassenverhältnisse und Interessen“ bezeichnet (K I: 16). Seine Analyse systemverändernder politischer Möglichkeiten von Akteuren musste daher am Skript, an den ökonomischen Bewegungsgesetzen der bürgerlichen Gesellschaft ansetzen und nicht bei den Akteuren selbst.

² Der Doppelcharakter kapitalistischer Produktion als Arbeits- und Verwertungsprozess begründete zwei Wurzeln der besonderen Leitungsarbeit: Zum einen als notwendige „Einheit des Prozesses in einem kommandierenden Willen“ in Funktionen, die die ganze Werkstatt betreffen. In deren Ausübung – es ist produktive Arbeit – gleicht der Manager dem Direktor eines Orchesters (K III: 397). Neben der Koordinationsaufgabe des Managements fällt diesem aber auch aufgrund des Gegensatzes der unmittelbaren Produzenten und der Eigentümer die Rolle der „Oberaufsicht“ zu. Aus notwendiger Koordination und Kontrolle erwächst die Arbeit des Managements, sofern der Eigentümer diese nicht – und immer weniger mit zunehmender Größe des kapitalistischen Unternehmens – selbst verrichtet.

(nach Sombart: „faustischen“) Unternehmer, sondern auch die immer häufiger an ihre Stelle rückenden Manager zurück. Sofern Manager über eine bloße Verwalterrolle hinaus Profil gewinnen wollten, stand ihnen (wie zuvor den Unternehmern) die bürokratisierte Organisation mit ihren verbindlichen formalen Regeln entgegen. Das einmal etablierte, formal rationale Regelwerk, das der bürokratisierten, verwissenschaftlichten Organisation zugrundeliegt, so die Diagnose, lasse keinen Raum mehr für hervorgehobene Individualität, den sozialen Eigensinn großer Individuen. Das „Charisma“ falle der Veralltäglichen anheim, die Individualität der Austauschbarkeit und Subsumtion unter abstrakte bürokratische Regeln. Der „heroische Anspruch“ organisationaler „Führer“ erwies sich ihres Erachtens durch die verwissenschaftlichte Organisation als obsolet. Mit der immer häufiger vollzogenen Trennung von Management und Eigentum war ein Austausch des Führungspersonals einfach möglich geworden und unter den Vorzeichen der Freisetzung formaler Vernunft auch legitim. Persönliche Beziehungen und „Fühlungsnahmen“ werden, so Sombart, in den größeren Betrieben weitgehend ausgeschaltet und durch geistige, wissenschaftlich angeleitete Ordnungen, Organisationsformen, Technik und Maschinerie ersetzt (vgl. ebd.).

Und auch heute ist in den Diskussionen die Allgegenwart dieser Gefährdung noch spürbar. So schreibt Ogger von den „Nieten in Nadelstreifen“ (1992) oder Scheuch von den „Bürokraten in den Chefetagen“ (1995). Da ist von „Duckmäusern“ unter den Führungskräften die Rede, die Nachteile befürchten, wenn sie in der Firma offen ihre Meinung sagen (vgl. Scheuch/Scheuch 1995: 46). Und die Allensbacher Umfragen weisen nach wie vor den Manager als einen vergleichsweise gering geachteten, wenig geschätzten Beruf aus.

Und doch zeigt der Wandel in der Sozialstruktur und in der Semantik in eine andere Richtung. Dies lag zum einen an der heute einfach erkennbaren Überschätzung der Rationalität der verwissenschaftlichten Organisation durch Weber, Sombart und Schumpeter. Zum anderen an der Reaktion der Unternehmensverwalter auf diese organisationale Bedrohung. Das Management *musste* (anders als die durch Privateigentum vor Austauschbarkeit besser geschützte Unternehmerschaft) danach trachten, die Insignien der eigenen Austauschbarkeit in der verwissenschaftlichten Organisation zu tilgen. Dass dies gelingen konnte und aus dem „großindustriellen Beamtentum“ das „Top-Management“ wurde, lag darin begründet, dass die „klassische Modernisierung“ mit ihrem formalen Regelwerk keine „perfekt“ funktionierende Organisation schuf, sondern immer wieder an die Grenzen einer undeterminierbaren Sozialität der organisationalen Beziehungen stieß. Hier war das Management immer wieder neu gefordert. Hier wurde der Raum für die Inszenierung von Persönlichkeit immer wieder neu geschaffen. Das Management konnte im organisationalen Raum 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. Eine semantische Volte, die um so mehr gelang, als erkennbar wurde, dass die Verwissenschaftlichung der Organisation die strukturellen Unbestimmtheiten im Prozess des Organisierens nicht verminderte. Diese Unbestimmtheiten bildeten vielmehr erst die Kulisse für die heroischen

Inszenierungen eines „postheroischen Managements“. Analysiert man die Autobiographien erfolgreicher Manager in den USA, so stechen die (Selbst)Huldigungen von Führungsstärke, Alleinherrschaft, Entschlussfreude und Intuition ins Auge.

Diese selbstgegläubten stereotypen Selbstinszenierungen stießen (und stoßen) deshalb immer wieder auf Resonanz, weil das „Maschinenmodell“ der Organisation, das der „klassischen Modernisierung“ zugrundelag, seine Grenzen in der unaufhebbaren Sozialität der Organisation hatte. Die das „Maschinenmodell“ konstituierenden Elemente wie abstrakte Regelmäßigkeit und Arbeitsteilung, Hierarchie und technozentrische Organisation müssen an die Sozialität der Beschäftigten rückgebunden werden, soll der „rein ökonomische“ Zweck erfüllt und das Mittel „rein ökonomisch“ genutzt werden. Dies gab dem „Maschinenmodell“ der Organisation seinen fiktionalen Charakter und machte die nur in Grenzen disziplinierbare Sozialität der Organisation zu seiner „Achillesferse“. Erst diese „Verletzbarkeit“ der modernen, rationalen Organisation eröffnete dem Management die Chance, seine organisationale Austauschbarkeit durch heroische Selbstinszenierungen zu kaschieren und zu einer gesellschaftlich hervorgehobenen Rolle zu finden. Aus „Industriebeamten“ wurden Manager, aus Verwaltungs- und Koordinationstätigkeiten das Management von Unternehmen. Hohe Gehälter und Provisionen sicherten den etablierten Mythos nach innen und außen ab und sorgten für die schnelle und breite Diffusion der Positionsbezeichnung.

2. Management und Organisation: Der langsame Abschied von den Zerrbildern der „klassischen Modernisierung“

Ein Phänomen wie das moderne Management lässt sich nur durch eine ausgeführte Theorie der Organisation bestimmen - und genau diese ließ die traditionelle Managementlehre im Regelfall vermissen. Die Managementlehre und zahlreiche Ansätze der Managementforschung profitierten zu lange vom Zerrbild der „klassischen Modernisierung“ der Organisation. In diesem erschienen die Manager als Kopf eines korporativen Akteurs, der mittels zielgerichteter Anweisungen die Bewegungen des Akteurs bis ins letzte Glied hinein bestimmen konnte.³ Die Managementlehre erschien als Lehre davon, wie der „Kopf“ seine „Glieder“ am besten und erfolgreichsten ins Spiel bringt. Sie band sich an das Konzept der klassischen Modernisierung, das gegenüber den Irrationalitäten der Vormoderne auf formale Vernunft und ihre geschulte Umsetzung durch das zentrale Management der Organisation setzte. In diesem Konzept verbanden sich zumindest drei regulative Ideen: (a) die Idee einer zielgerichtet herbeiführbaren Veränderung von Organisation, (b) die Idee unterschiedlicher, aber organisational integrier- und beherrschbarer Handlungsrationaltäten, und (c) die Idee eines einfach organisierbaren Zusammenhangs zwischen individuell rationalen und kollektiv vernünftigen Entscheidungen in Organisationen (vgl. dazu in

³ Management war in diesem Bild gleichzusetzen mit dem „Strippenziehen“ im „Marionettentheater“. Und wenn die Organisation zu ungelentk oder zu träge erschien, dann wechselte man erst die „Puppenspieler“, danach die „Puppen“ aus.

gesellschaftstheoretischer Perspektive Beck et al. 1998: 27). Alle drei Ideen waren ebenso fiktional wie in der Praxis erfolgreich. Sie prägten die Managementlehre, die die Fiktion des korporativen Akteurs in der Praxis unterstützte. Die Folge war, dass beide – die Praxis und ihre Lehre – sich angesichts der Grenzen und Probleme der klassischen Modernisierung zunehmend in deren Fallstricken verfangen. Ein analytisches wie praktisches Weiterkommen war auf dieser Basis erkennbar erschwert.

Die Managementsoziologie muss daher heute in anderer Weise mit „Organisation“ rechnen. Abgesehen von Notoperationen, chirurgischen Schnitten durch das Gewebe der Organisation und Entlassungen, also der „ultima ratio“ der Machtanwendung des Managements, gestalten sich Entscheidungsprozesse in Organisationen nicht so, dass sie der regulativen Idee einer zielgerichtet herbeiführbaren Veränderung von Organisation einfach folgen. Das ist in der Organisationssoziologie mittlerweile altbekannt und gut erforscht. Viele Ziele entwickeln sich erst im Entscheidungsprozess oder finden sich im Nachhinein. Entscheidungsprozesse sind im Regelfall nicht zieldeterminiert, sondern bestenfalls zielorientiert. Sie sind von organisationalen und gesellschaftlichen Sinnsystemen und Wertvorstellungen abhängig. Das Management, darauf hat zuletzt der neue Institutionalismus hingewiesen, ist keineswegs frei darin. Organisationale Sinnsysteme sind Evolution ausgesetzt und damit ebenso gesellschaftlich beeinflusst wie prinzipiell zukunfts offen. Der Prozess des Organisierens lässt sich im Regelfall nicht einfach individuell steuern. Er ist ein emergentes, kollektives Phänomen. Das hohe Maß an individueller „Durchgriffskausalität“ auf diesen Prozess ist häufig eine organisationale Unterstellung, die für Motivation und Entlastung zugleich sorgt. Da Organisationen keine Trivialmaschinen sind, ist das, was sie an Sinn produzieren, weder einfach kalkulierbar noch erzwingbar.

Als parallel prozessierende Informationsverarbeiter entfalten Organisationen im Gegenteil sehr viele verschiedene, ineinander verschachtelte Verarbeitungslogiken, die zu unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen führen. In Systemen geteilten Wissens, geteilter Meinungen und Selbstverständlichkeiten entwickeln sich nachweislich ausdifferenzierte, starke "Subkulturen", die andere Perspektiven, andere Wissens-, Entscheidungs- und Handlungsformen entfalten. So zeigte u.a. Rose, dass Organisationen sich mit wachsender Größe und Komplexität zwangsläufig zu multiplen Kulturen entwickeln. Lose gekoppelte Untereinheiten bilden eigene Logiken heraus, die oft nur noch schwer in einer umfassenden Kultur zu integrieren sind (Rose 1988: 143). Deren in der klassischen Modernisierung gewollte "formale Gleichschaltung" erscheint jedoch nach neueren organisationssoziologischen Erkenntnissen gar nicht als sinnvoll, da sie das Problemlösungspotential der Organisation deutlich vermindert. Vielmehr dreht es sich darum, diese immer auch riskante Varianz und Heterogenität nicht formal, sondern prozedural und symbolisch aufzufangen.

Und auch in der Frage der Übersetzung von individueller in kollektive Handlungsrationalität ist die Organisationssoziologie deutlich von der Vorstellung klassischer Modernisierung abgewichen. Während die Managementlehre sich in eigentümlicher Weise auf die Vorstellung korporativer Akteure verlassen hat, nach der mit Hilfe des zentralen Managements die Akteure ihre eigenen Ziele verfolgen und zugleich - quasi

en passant - den Zweck der Körperschaft erreichen (vgl. Coleman 1992: 166), geht die Organisationssoziologie im Regelfall von den nicht-intendierten, kollektiv emergenten Folgen individuellen Handelns aus, die eine einfache Übersetzung von individueller in kollektive Handlungsrationalität eher unwahrscheinlich machen.

Die Funktion und Rolle des Managements erscheint vor dem Hintergrund einer aufgeklärten organisationssoziologischen Perspektive denn auch eine andere zu sein als jene, die die moderne, rationale Organisation und die an die klassische Modernisierung anknüpfende Managementlehre diesem zuschrieb. Die Managementsoziologie muss diesen historischen Ausgangspunkt aufgeben und nicht mehr die Intentionen und Ziele der Manager in den Mittelpunkt stellen, sondern den reflexiven Umgang der Organisation mit diesen. Sie kann darauf hinweisen, dass es in der Regel keine Garantien dafür geben kann, dass ein Organisationsentwicklungsprozess den Intentionen des Managements folgt oder entspricht. Ziele und Intentionen sind selbst wiederum nur – wie die daraus abgeleiteten formalen Entscheidungsstrukturen auch – Elemente, die in den evolutionären Entwicklungsprozess mit seinen Aushandlungs- und Machtspielen eingebracht werden. Sie können daher nicht die bestimmenden Spielregeln sein. Sie können keine übergeordnete Rationalität und keine gemeinsame Handlungsweise in der Organisation garantieren. Die Managementsoziologie kann und muss heute also ein Bild von Management und Organisation entwerfen, in dem hinter den Fiktionen der klassischen Moderne die Konturen einer organisationssoziologischen Sichtweise stärker aufscheinen. Das Management ist nicht so sehr ein entscheidender Faktor für eine vorprogrammierte Zielerreichung, sondern für die Zielorientierung und Zielinterpretation in der Organisation. Es kümmert sich um die Verfahrensregeln für den „flow“ von Entscheidungen. Es stellt in Form von Fiktionen „Kanäle“ und „Brücken“ zur Verfügung und lädt im Nachhinein den Entscheidungsprozess mit Rationalität auf. Eine Vielzahl von Situationen ist entscheidungsinterpretiert und nicht entscheidungsgeleitet, eine Vielzahl von Entscheidungen und Aktionen sind zielinterpretiert und nicht zielgeleitet. Die Zieldefinitionen sind häufig nachgängige Produkte organisationalen Handelns (Weick 1985: 340 f. u.v.a.). Der Prozess der Variation und Gestaltung der Organisation produziert Ergebnisse, die durch den Selektionsprozess so interpretiert werden, als ob eine gezielte Entscheidung getroffen wäre. Und die Manager halten sich die Möglichkeit nachträglicher Rationalität systematisch offen. Sie befördern weniger die intentionale als die *retentionale* Rationalität des Organisierens. Dabei sind symbolische Repräsentation und soziale Integration im Prozess des Organisierens in der Managementlehre deutlich unterschätzte Funktionen des Managements. Manager können zwar den "flow" von Entscheidungen erleichtern, aber selten entscheidend beeinflussen. Sie können aber mit dem Surfbrett hoch auf den Stromschnellen vorführen, wo es lang geht (Westerlund/Sjöstrand 1981: 163; Hervorh. im Original). Und sie können im Nachhinein deutend für die Organisation festlegen, was richtig und was falsch war. Vielleicht liegen darin die wichtigsten Funktionen des Managements.

Viele der derzeitigen Probleme, mit denen das Management konfrontiert ist und viele der Perspektiven, die sie in Auseinandersetzung mit diesen entfalten, lassen sich m.

E. besser verstehen, wenn man sie im Kontext einer Organisationssoziologie thematisiert, die sich von den Fiktionen der klassischen Modernisierung gelöst hat. Erstens trifft die klassische Modernisierung mit ihrem Rationalisierungsimpuls nun auf bereits modernisierte Organisationen, also auf sich selbst, und ist von entsprechenden Unsicherheiten, blinden Flecken und Selbstmissverständnissen gekennzeichnet. Zweitens werden die von der klassischen Modernisierung hervorgebrachten Strukturen derzeit partiell, „von unten“ und „von oben“ desorganisiert (Lash/Urry 1987) – das meint, die klassisch modernen Strukturen beginnen an Straffheit und zentraler Organisiertheit zu verlieren.

Von „unten“ hat sich die sozialstrukturelle Basis für die Gestaltung von Organisationen verändert. Sie hat sich vor dem Hintergrund der traditionellen Folie von Arbeitern, Angestellten und Unternehmern „entstrukturiert“ (vgl. Berger 1986).⁴ Mit dem allmählichen Einzug der sog. neuen Mittelklassen in die Organisationen hat die Differenziertheit der organisational relevanten Interessen und Werten zu- und ihre Kalkulierbarkeit für das Management abgenommen.⁵ Die zunehmende Bedeutung professionalisierter, in den Werten gewandelter, jüngerer Berufsgruppen hat fast überall auf der Welt andere Geltungsgründe für die Strukturierungsformen klassischer Modernisierung und partiell andere organisationale Formen notwendig gemacht (vgl. dazu z.B. Inglehart 1998 für 48 Nationen; Lash/Urry 1987; Sennett 1998a,b für die USA; Caplow/Mendras 1994 für Europa und für Ostasien Hsiao 1999; Pohlmann 2001). Sie hat sowohl die Begründungslasten für „klassische“ organisationale Formen erhöht als auch die Wahrnehmung ihrer Kontingenz verstärkt. Professionalisierte Expertenarbeit, die mit geänderten Ansprüchen an die Qualität der Arbeit vollzogen und tendenziell als „entgrenzt“ wahrgenommen wird, setzt im Management nicht nur andere Konzepte organisationaler Gestaltung und Führung voraus, sondern eine grundlegende Modernisierung moderner Organisationen. Auch wenn diese sich kei-

⁴ Nicht nur, dass die „orthodoxe Ordnungsschematik industriegesellschaftlicher Institutionen“ in Erosion begriffen sei, so auch Beck, sondern zugleich entstünden jenseits davon andersartige Identitäten, Lebensstile und Verantwortungsmuster (vgl. u.a. Beck 1996: 23). Und Caplow und Mendras schreiben für die „Comparative Charting of Social Change“ (CCSC)-Gruppe: The national teams agree that in all four societies (France, Germany, Spain, Quebec, d.V.), the barriers between social classes have eroded to the point that it is possible to posit that the present hierarchical structure is of a totally different nature than that in place in 1945. (...) there has been emerged something that might be called multidimensional stratification - multiple social groups in a constantly changing configuration“ (Caplow/Mendras 1994: 8).

⁵ Nach Lash/Urry greift zur gleichen Zeit eine neue Serviceklasse Raum, die sich vom Klassegegensatz von Kapital und Arbeit weitgehend gelöst hat (vgl. Lash/Urry 1987: 300 ff.). Lash/Urry übertreiben jedoch die Vorstellung von der „Desorganisation des Kapitalismus“ deutlich, wenn sie schreiben: „The world of a ‘disorganized capitalism’ is one in which the ‘fixed, fast-frozen relations’ of organized capitalist relations have been swept away. Societies are being transformed from above, from below, and from within. All that is solid about organized capitalism, class, industry, cities, collectivity, nation-state, even the world, melts into air“ (ebd. 313).

neswegs überall und schon gar nicht grenzenlos durchsetzt (vgl. dazu Pohlmann et al. 1998; Pohlmann 2001) stellen sich damit nicht nur die Probleme des Managements grundlegend anders dar, sondern auch sein Status in der Organisation verlangt nach einer Neubegründung.

Von „oben“ verändern sich ebenfalls die Anforderungen für „klassische“ Organisationsstrukturen in dramatischer Weise. Durch die Neuschneidung und Verdichtung globaler Interaktionsketten werden über Märkte, Wertschöpfungsketten, Netzwerke und Projekte neue Ansprüche an die Entwicklung neuer organisationaler Figurationen und ihre institutionelle Einbettung transportiert (vgl. zu einer ausufernden Diskussion nur Albrow 1996; Schmidt/Trinczek 1999; Wiesenthal 1999; auf Organisationssoziologie bezogen Gergs/Pohlmann/Schmidt 2000). Die veränderten Relevanzstrukturen in den organisationsinternen Kommunikationen, in denen Globalität und Internationalisierung ihren Ausdruck zu finden beginnt, sorgen ebenso für die Infragestellung moderner Traditionen, wie sie beginnen, den Weg für neue organisationale Integrationsformen zu öffnen. Zwar bleibt das Aufkommen von neuen Organisationstypen, wie z. B. der des vielbeschriebenen heimatlosen globalen Unternehmens, noch die Ausnahme von der Regel, aber die sich abzeichnenden Veränderungen in den organisationalen Figurationen sind beachtlich. Auch hier steigen sowohl die Flexibilitäts- als auch die Integrationslasten von Organisationen deutlich an und finden – wie der neue Institutionalismus deutlich macht⁶ – keine hinreichenden informationstechnologischen Lösungen. Die Informatisierung und Virtualisierung haben die Einbettung der Organisationen in globale Netzwerke zwar erleichtert, aber die Frage der institutionellen Voraussetzungen des Organisierens nicht beantwortet. Auch von dieser institutionellen Transformation ist das Management heute betroffen.

Anstelle des Managements sollte heute also die Organisation in den Mittelpunkt einer managementsoziologischen Beschäftigung rücken, auf deren Basis erst der Strukturierungsbeitrag des Managements erkennbar wird. Ohne eine ausgeführte Organisationssoziologie bleibt ein Phänomen wie das moderne Management unbestimmt und zu sehr den Fiktionen der klassischen Moderne verhaftet.

3. Management, Herrschaft und Autorität: Eine „Abschiedssymphonie an die Welt von gestern“?

Diese organisationssoziologische Perspektive bedeutet nun aber nicht, dass eine traditionelle herrschaftssoziologische Perspektive in der Analyse des Managements aufgegeben werden muss. Und dies trotz der Tatsache, dass sie vielen Autoren heute obsolet erscheint. Allen voran hat Niklas Luhmann darauf hingewiesen, dass Herrschaft kein brauchbarer Begriff zur Analyse von Organisation und Management mehr sei und dies in seinem letzten Buch zur „Organisation der Gesellschaft“ nochmals bekräftigt (vgl. Luhmann 2000). Er schlägt vor, von Herrschaft auf Ungewissheit als

⁶ Eine Reihe von zusammenfassenden Darstellungen legen hiervon Zeugnis ab (Powell/DiMaggio 1991, Scott 1995, Ortman et al. 1997, Edeling et al. 1999).

zentralen Begriff umzustellen. Max Webers Herrschaftssoziologie, so sekundiert auch Breuer Luhmann, sei kein „Pfeil ins Herz der Gegenwart“ mehr, sondern mit Hennis' Worten eine „Abschiedsymphonie an ‚die Welt von gestern‘“ (Breuer 1991: 10). Hierarchie als Ordnungsprinzip, so Breuer weiter, stoße in modernen Gesellschaften auf immer deutlichere Grenzen (vgl. ebd.). Herrschaft sei eher ein „agrargeschichtlicher Begriff“ und ohne Herren oder Herrscher gar widersinnig. Man könne dies zwar noch mit Hannah Arendt als „Niemandsherrschaft“ (Arendt 1985: 39) bezeichnen, aber weiterführen würde das nicht.

Dieser Abgesang auf die Herrschaftsperspektive speist sich also aus der Wahrnehmung, dass Herrschaft als Begriff für die Analyse von Organisationen heute unbrauchbar und theoretisch ersetzbar geworden sei. Mit dem Abflachen der Hierarchien hätten Herrschaftsphänomene an Bedeutung verloren. Eine ähnliche Skepsis findet sich (aus anderen Gründen) auch früh in der Managementlehre.

Für die Managementsoziologie kann man jedoch heute zeigen, in welcher Weise eine herrschaftssoziologische Fragestellung nach wie vor ein fruchtbarer Bezugspunkt für die Analyse von Management und Organisation ist. Dabei lässt sie sich von einer anders angelegten, machttheoretischen Perspektive unterscheiden, die heute auch in der Organisationssoziologie bisweilen überhand genommen hat. Herrschaft wurde als Begriff für soziale Phänomene reserviert, für welche die *freiwillige Anerkennung* und die *Einsicht* in die (begründbare) Geltung einer Ordnung – in die Über-, Unterordnung und Weisungsbefugnis des Managements – konstitutiv ist. Im Gegensatz zu bloßer Macht, Zwang oder Gewalt, die auf der einfachen Zuordnung von Vermeidungsalternativen beruhen, unterscheiden sich Autoritäts- und Herrschaftsphänomene durch die notwendige (und nicht bloß zufällige) Zuweisung von Autorität und die Anerkennung eines Legitimitätsanspruchs von Seiten der Untergebenen.

Die klassische Managementlehre reflektierte mit dem Begriff der „Führung“ im Grunde dasselbe Phänomen, vereinseitigte aber seine Darstellung. Zwar thematisiert Führung als zentrales Problem den Einbezug der Untergebenen. Würden diese als einfache Befehlsempfänger gesehen, wäre das zentrale Problem die Allokationseffizienz von Befehlsketten und der Führungsbegriff obsolet. Aber die Managementlehre richtete sich zunächst nur auf die eine Seite hierarchischer Beziehungen, auf die Führung durch das Management, aus. Die entstehende doppelte Kontingenz wurde ausschließlich als Managementproblem ausgewiesen. Verführerisch nahe lag offensichtlich die Idee, Führung als Fähigkeit der Manager zu fassen und nur auf ihrer Seite Kompetenz bzw. Inkompetenz zu identifizieren und daran anschließend entsprechenden Lernbedarf zu signalisieren. Die Untergebenen rückten jedenfalls in den Hintergrund. Sie gerieten zum Objekt managerialer Manipulation, das im wesentlichen zwei Zustände kennt: einen gutwilligen, leistungsbereiten und einen indifferenten oder unwilligen. Nach den jeweiligen Zuständen der Mitarbeiter und den Turbulenzen der Unternehmensumwelten wurden dann zwei Führungsstile empfohlen: den autoritären und den partizipativen Führungsstil.

Diese einfachen Reflexionen erwiesen sich in der Folge als robust genug, um bis heute die praxisnahe Managementdiskussion zu bestimmen. Zwar wird heute der Einbezug der Untergeordneten stärker betont, damit aber die Einseitigkeit eines solchen Führungsverständnisses gerade bestätigt. Der Gedanke der Herrschaftssoziologie, dass es keine Hierarchie, keine Herrschaft gibt, ohne Einsicht und freiwillige Anerkennung der Untergebenen, wurde nur selten in seiner Radikalität verstanden und auf die Ebene einer sozialwissenschaftlichen Reflexion von „Wechselwirkung“ gehoben. Erst heute wird in Teilen der Organisationstheorie und Managementsoziologie theoretisch zugelassen, dass es nicht nur „Führung von oben“, sondern auch „Führung von unten“ geben kann (vgl. dazu z. B. Baecker 1994: 32). Die Probleme damit kann man auch am Beispiel der Thematisierung von managerialer Autorität zeigen. Der Autoritätsbegriff zielt (im Gegensatz zum Herrschaftsbegriff) nicht auf die Bezugnahme auf eine Ordnung, sondern auf die Personen, die diese Ordnung repräsentieren. 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. In diesem Fall sprächen wir wiederum von Macht, bei der auf eine freiwillige Anerkennung verzichtet werden kann. Autoritätsanerkennung aber muss zu einem unbestimmten Grad immer freiwillig sein. In soziologischer 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 ein immer prekäres Wechselverhältnis konstituiert. Der Autoritätszuweisende (i.e. der Untergebene) nutzt diese Zuweisung in der Form einer Entscheidungsdelegation und Unsicherheitsabsorption. Sie ist dabei immer nur temporär und kann jeder Zeit entzogen werden. Damit 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 dadurch – in der Managementsoziologie bislang nur wenig thematisiert – temporär in eine überlegene Situation (was an der grundlegenden Machtasymmetrie nichts ändern muss). Gerade dadurch, dass er zu einem unbestimmten Grad freiwillig Autorität zuweist und diese damit auch entziehen kann, wird der, dem Autorität zugewiesen wird, danach trachten, diese Zuweisung auf Dauer zu stellen. Der Nutzen zusätzlicher Gestaltungsoptionen sowie die darin liegende Anerkennung schaffen ein Interesse der Autoritätspersonen, der Manager, 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 in ihrem Wandel von der Managementsoziologie bisher nur unzureichend untersucht wurde. Wenn

man diese Autoritätszuweisung als eine Art „Kredit“ versteht (Luhmann 2000: 204), wird für die Managementsoziologie (in Verschränkung mit der sozialstrukturellen Perspektive) dann auch interessant, welche „Sicherheiten“ bei diesem „Kredit“ verlangt werden. Dazu gehörten bislang Bildungstitel, Positionstitel, Vermögen, Reputation, die symbolische Repräsentation von Erfahrung, aber bisweilen auch nur die geglaubte Inszenierung von Persönlichkeit. All dies verkörpert symbolisches Kapital, das als „Rückendeckung von Autorität“ (Luhmann) dienen kann und einem gesellschaftlichen Wandel unterworfen ist, den die Managementsoziologie m.E. nur adäquat thematisieren kann, wenn sie die Autoritäts- und Herrschaftsperspektive beibehält und vertieft.

Dabei ist es eine der zentralen Herausforderungen der Managementsoziologie, das Problem der Führung auf eines der Wechselwirkung zweier strategiefähiger Akteure im Kontext komplexer Organisation zuzuschneiden, bei dem die Untergebenen zum Gelingen der „Führung“ ebenso beitragen wie diejenigen, die Anweisungen zu geben berechtigt sind - ohne dass deswegen der Aspekt einer fortbestehenden Machtasymmetrie vernachlässigt wird. Dass diese Sichtweise der Managementlehre bis heute nicht leicht fällt, zeigt sich daran, wie sehr die Strukturierungskraft von Management und Hierarchie von dieser häufig noch überschätzt wird. Der Managermythos, der Mythos der großen Führungspersönlichkeit erscheint als so funktional für die Praxis, dass er eine Aufklärung über das tatsächliche „Führungsgeschehen“ häufig verhindert hat. Das Umschalten von Dependenz auf Interdependenz, das Weber mit der Anlage seines Herrschafts- und Autoritätsbegriffs forderte, wird durch konträre Reflexionstheorien aus der Praxis des Organisierens immer wieder torpediert. Dagegen lässt sich eine herrschaftssoziologische Konturierung der Managementsoziologie setzen, die an Weber anknüpft und weder den Herrschafts- noch den Autoritätsbegriff aufgibt. Zumal mit der in Organisationen immer stärker thematisierten „verantwortlichen Autonomie“ der „Mitarbeiter“ die Art dieser Wechselwirkung Konturierungen erfährt, die voraussichtlich nur schwer mit dem Begriff der „Ungewissheit“ oder einem anderen Begriff adäquat zu analysieren wären.

Mit der Thematisierung des Führungsproblems als Herrschafts- und Autoritätsproblem kann eine moderne Managementsoziologie erreichen, dass die gesellschaftlichen Grundlagen, auf deren Basis jedes Management operiert, thematisch präsent bleiben. Die Spielräume für die managerialen Entscheidungsprozesse in Organisationen werden von der Geltung und dem Wandel gesellschaftlicher Ordnungsvorstellungen mitbestimmt. So hat, wie oben bereits ausgeführt, der sozialstrukturelle Wandel hin zu einer deutlich gestiegenen Bedeutung von Hochqualifizierten auch die Geltungsbedingungen von organisationalen Ordnungen verändert. Oder der Wertewandel hin zu postmateriellen Werten hat die Anerkennung von organisationaler Herrschafts- und Autoritätsausübung auf eine andere Basis gestellt. Die neue Mittelklasse hat in Organisationen Einzug gehalten und damit die Vorstellungen darüber verändert, welche Ordnungsleistungen als rational gelten können und welche nicht. Die manageriale Gestaltung von Entscheidungsprozessen hängt am Tropf gesellschaftlicher Orientierungen, die nach wie vor mit dem Herrschaftsbegriff adäquat thematisiert werden.

Ihre Zeitlosigkeit oder besser: ihren Pfeil ins Herz der Gegenwart gewinnt die Herrschaftsperspektive also gerade durch den Bezug von Anweisung und Befolgungschance auf die Geltung einer Ordnung. Die Frage der Legitimität spielt darauf an, inwieweit ein Geltungs- oder Rechtmäßigkeitsanspruch dafür erhoben werden kann und als solcher akzeptiert wird. Im Zuge forcierten sozialen Wandels stellt sich in diesem Kontext also die Frage wieder neu, welche Regeln als legitim erachtet, d. h. mit dem Prestige der Vorbildlichkeit und mit Verbindlichkeit versehen werden können. Es ist diese Frage der Herrschaftstheorie (die in der Luhmannschen Fassung von „Ungewissheit“ unthematisiert bleibt), die der Managementsoziologie eine Verbindung zum neuen Institutionalismus und zur Frage der neuen Arbeitsformen in der „new economy“ zugleich verschafft.

Die von Beck u. a. postulierte „zweite Moderne“, der von Sennett neu ausgerufenen „flexible Kapitalismus“ und die veränderten Spielregeln der „new economy“ sind nur einige der Schlagworte, die in der Managementsoziologie auch daraufhin hinterfragt werden können und müssen, inwiefern sich mit ihnen die gesellschaftlichen Formen der Anerkennung von Autorität und Herrschaft, die gesellschaftlichen Geltungshintergründe für manageriales Handeln geändert haben.

4. Management, Organisation und Sozialstruktur: Ökonomische Eliten und soziale Felder

Der soziologischen Entfaltung der dritten, daran anschließenden sozialstrukturell orientierten Perspektive stand bislang ein (Selbst)Missverständnis der Managementlehre entgegen. Die Bezeichnung als „Managementlehre“ verführte nur allzu häufig zu einer personenzentrierten Definition ihres Gegenstandes und ihrer Aufgaben. Die Zurechnung auf Personen, Persönlichkeiten und Personengruppen war im Management selbst anschlussfähig und stellte eine gut vermarktbar und nachgefragte Form dar, Managementlehre zu betreiben. Dieses (Selbst)Missverständnis, das die Managementlehre bisher kennzeichnete, kann heute (siehe dazu auch die in diesem Band vorgelegten Beiträge) ausgeräumt werden. Die sozialstrukturelle Perspektive der Managementsoziologie ist heute in stärker „depersonalisierter“ Weise reformulierbar. Der Gegenstand ihrer derzeitigen Analysen ist nicht mehr nur durch die Person des Managers, seine Führungseigenschaften und sein Charisma oder durch die bloße Charakteristik einer Personengruppe, der Manager, definiert. Die heutige Managementsoziologie kann sowohl in spezifischer Weise auf die Strukturierungsbeiträge verschiedener Managergenerationen fokussieren als auch im Bourdieuschen Sinne auf die Strukturen des sozialen und gesellschaftlichen Raumes, die spezifische Entfaltungschancen für Personengruppen aus spezifischen sozialen Milieus eröffnen und für andere verschließen. Nur so kann sie die gesellschaftlichen Konturen des sozialstrukturellen Wandels einfangen, seine Kontinuitäten und Diskontinuitäten erzeugenden Mechanismen erfassen. Die im sozialen Raum definierte Chance zur Entfaltung von Macht, Autorität und Prestige, die unterschiedlichen Weisen, in der diese genutzt werden, stehen ebenso im Mittelpunkt einer so verstandenen Managementsoziologie, wie die Möglichkeiten zur gesellschaftlichen Reproduktion dieser Chance und die

Rückwirkungen ihrer Realisierung (durch spezifische Personengruppen) auf die Struktur des sozialen Raums.

In einer solchen Entfaltung und Vertiefung der managementsoziologischen Perspektive liegt auch ein Bruch mit herkömmlichen Elitetheorien, die sich nur mit Populationen von Managern beschäftigen (vgl. dazu auch Bourdieu 1991: 69 f.). Das Programm, das Pareto – trotz einiger Eigentümlichkeiten seiner Theorie – vorgab, ist bis heute nur selten elitensoziologisch eingeholt worden. Viele der herkömmlichen Elitenanalysen verzichten sowohl auf eine Analyse des sozialen Feldes, das diese hervorbringt, als auch auf die Untersuchung der Strukturierungskraft, die sie in diesem entfalten. Mit Paretos Ansatz ist hingegen die Vorstellung verbunden, dass die Elitenzirkulation mit einem Wechsel in den „dominanten Residuen“, d. h. den stabilen psychischen Antriebskräften der Eliten, verbunden ist und dies den gesellschaftlichen Wandel vorantreibt. Im Zuge der Elitenzirkulation verändern sich die Deutungsmuster und Handlungsrationale der Eliten. In einem dauerhaften, aber diskontinuierlichen Prozess lösen innovative die konservativen Kräfte ab - et vice versa (vgl. Pareto 1968). Zyklen und revolutionäre Brüche kennzeichnen eine Dynamik gesellschaftlicher Entwicklung, für die die Elitenzirkulation maßgeblich ist. Doch darin erschöpft sich Paretos Perspektive nicht. Mit der Vorstellung von Residuen und Derivationen – eines Komplexes von Argumenten und Handlungen, im dem a-rationales Handeln sich als rationales versteht und/oder präsentiert – weist Pareto zugleich auf die vorrationalen Geltungsgründe der Rationalität hin. Er zeigt, dass es für die Entfaltung einer elitensoziologischen Perspektive nichts bringt, den Zusammenhang zwischen elitärer, organisationaler und gesellschaftlicher Entwicklung *nur oder vor allem* rationalkalkulatorisch zu konzipieren. Mit der Unterscheidung von Wahrheit und Wirksamkeit von Vorstellungen und Theorien weist Pareto auf die faktische Relevanz des Emotionalen hin – darauf, wie prägend a-rationale Hintergründe für die gesellschaftliche Entwicklung sind.

Es lohnt sich auch heute noch, das möchte ich im folgenden zeigen, an Paretos Perspektive anzuknüpfen. Sie muss dazu allerdings in einigen Aspekten reformuliert werden. Insbesondere in Bezug auf den hier interessierenden Zusammenhang von Elitenzirkulation und organisationalen Wandel blieb Paretos Perspektive eigenartig blass. Organisation wird in Paretos Ansatz durch die spezifische Thematisierung als politische Organisation der Aufstiegsprozesse von Eliten entthematisiert. Hier ist für die Managementsoziologie eher eine an Max Weber anknüpfende Perspektive relevant, die gesellschaftliche Ordnungsprinzipien und Handlungskonstellationen mit „Trägerschichten“, deren „ökonomischen Kalkül“ und Handlungsrationale in Beziehung setzt und so organisationale Entwicklung sowie die Genese von Entwicklungshemmnissen zu erklären versucht.

Das „stete Neueinsetzen neuer Kulturträger“ jedenfalls, mit dem z. B. auch Karl Mannheim sozialen Wandel verband, war der klassischen Managementlehre mitsamt seinen Konsequenzen weitgehend aus dem Blick geraten. So wurde z. B. der Wandel in den Produktionskonzepten vorrangig mit einem Strategie- aber nicht mit einem vielleicht dahinter stehenden Generationswechsel im Management in Verbindung ge-

bracht. Und selbst in den aktuellen Diskussionen der „new economy“ blieb der Sachverhalt unterbelichtet, dass es sich bei diesem Schlagwort – über die produktive Nutzung des neuen Mediums „Internet“ hinaus – sicher auch um eine Selbstbeschreibung-, ja Selbstbeschwörungsformel einer neuen Generation von Unternehmern und Führungskräften mit einem sichtbar markiertem kulturellem Abgrenzungsbedürfnis handelt.

Unter Bezugnahme auf Bourdieu kann man dann eine so verstandene managementsoziologische Perspektive weiter vertiefen, indem man zum einen die „objektiven Relationen“, die sich zwischen diesen verschiedenen sozialen Räumen und Unterräumen etablieren, zum Thema macht. Und zum anderen „die Mechanismen, die diese Relationen reproduzieren, indem sie die Akteure ... auf eine Weise redistribuieren, dass die Strukturen sich reproduzieren“ (ebd.). Anders gesagt, „indem sie bestimmten Akteuren das Recht zum Eintritt verleihen, aber auch das Verlangen dazugehören in ihnen wachrufen“ (Bourdieu 1991: 71).

In einer solchen Perspektive liegt m. E. eine der Chancen, den „Gegenstand“ und die Ausrichtung der Managementsoziologie von psychologischen und betriebswirtschaftlichen Thematisierungsformen abzugrenzen, die gesellschaftliche Bedeutung ihres Gegenstandes erkennbar zu machen und zu ihrer gesellschaftstheoretischen und sozialstrukturellen Entfaltung, Profilierung und Konturierung beizutragen. Die Analyse von Managerbiographien und Managergenerationen ist dann nicht mehr als solche nur interessant, sondern kann zeigen, wie im sozialen Raum intra- und intergenerational kollektive Ausgestaltungen von gesellschaftlichen Strukturen variiert und reproduziert werden und damit zu Kontinuität und Diskontinuitäten im wirtschaftlichen und sozialen Wandel beitragen. Dabei liegen die Anknüpfungspunkte und Verschränkungen einer so gefassten sozialstrukturellen Perspektive mit den organisations- und herrschaftssoziologischen Thematisierungsformen der Managementsoziologie auf der Hand. Auch die zunehmend an Relevanz gewinnende Frage des interkulturellen Managements, der Entstehung einer „Weltklasse“ von Managern von globalen Unternehmen und deren organisationalen, wirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Strukturierungskraft lässt sich vor diesem Hintergrund erst angemessen thematisieren und diskutieren.

5. Zu einigen neuen Konturen der Managementsoziologie

Mit einer solchen Konturierung der Managementsoziologie ist in Ansätzen aufgezeigt, wie die soziologische Sichtweise der Teildisziplin heute reformuliert und ihr „Untersuchungsgegenstand“ gefasst werden kann. Sie zielt auf die hintergründigen gesellschaftlichen und organisationalen Strukturen, die dem Management seine derzeitige Gestalt geben, und auf die Strukturierungsimpulse, die von diesem ausgehen. Ich möchte dies hier nochmals kurz zusammenfassen.

Ich habe *erstens* versucht zu zeigen, dass sich die Managementsoziologie (ebenso wie das Management) von den Leitideen der „klassischen Modernisierung“ entfernen und Perspektiven entfalten kann, die hinter die zu einfachen Vorstellungen der intentiona-

len Organisationsgestaltung des Managements und des korporativen Akteurs der Organisation zurückgehen. Sie muss ihre Perspektive statt dessen auf komplexe und reflexive Organisationen einstellen und kann deswegen weder davon ausgehen, dass sich individuelle Handlungen einfach in kollektive Rationalitäten übersetzen noch dass Managementdirektiven die Evolution der Organisation tatsächlich bestimmen. Angebracht scheint eine systemische Perspektive auf Organisation in Zeiten reflexiver Modernisierung, vor deren Hintergrund der Strukturierungsbeitrag des Managements eingeschätzt wird. Eine Analyse des Managements bedarf heute, das sollten auch die Beiträge in diesem Band deutlich machen, einer ausgeführten Theorie der Organisation.

Zweitens habe ich darauf hingewiesen, dass es wichtig für die Managementsoziologie ist, die traditionelle herrschaftssoziologische Konturierung ihrer Perspektiven aufrechtzuerhalten und mit ihrer Hilfe den gesellschaftlichen Wandel im Verhältnis von Management und Beschäftigten einzufangen. Auch hier kann und muss sie sich von einer in der Managementlehre gängigen Verengung von Führung als einseitig von den Vorgesetzten beeinflussbares Geschehen lösen und ihre Theorien von Dependenz auf Interdependenz umstellen. Anders als beim mikropolitischen Machtkonzept ist es hier die Betonung von freiwilliger Anerkennung und der Möglichkeit ihres Entzugs, die den Zugang zu einer kulturell fundierten Wechselwirkung eröffnet, deren organisationale Veränderung gleichsam als Seismograph für die gesellschaftliche dienen kann. Die in der Managementlehre sich häufig einschleichende herrschaftssoziologische Abstinenz erscheint deswegen ungerechtfertigt. Im Mittelpunkt einer solchen managementsoziologischen Perspektive stehen dann keineswegs nur die Einstellungen der Manager, sondern ebenso die Anerkennungsformen der Mitarbeiter und ihre immer auch organisational geprägte Wechselwirkung. Erst die im organisationalen Kontext validierte Dynamik der Wechselwirkung, die nicht nur Einstellungen, sondern auch konkrete Entscheidungs- und Handlungsweisen mit in den Blick nimmt, eröffnet m. E. einen sinnvollen managementsoziologischen Zugang zu Autorität und Herrschaft im gesellschaftlichen Wandel.

Karrieren und Lebensverläufe werden gerade aufgrund der Exklusivität von Organisationen einschneidend von diesen geprägt. Organisationen regeln die Zugangsvoraussetzungen zu Karrieren, knüpfen sie an Bildungstitel, Qualifikationen, Reputation, die symbolische Repräsentation von Erfahrung, aber auch an askriptive Merkmale wie Alter, Geschlecht, Aussehen oder auch nur an die geglaubte Inszenierung von Persönlichkeit. Hinter diesen organisationalen Selektionen steht eine gesellschaftliche Strukturierung des sozialen Raums, das wollte ich *drittens* mit Bourdieu zeigen, auf die sich das Augenmerk der Managementsoziologie zunehmend richten muss. Sie kann nicht als eine Elitentheorie verstanden werden, das haben auch die in diesem Band gesammelten Beiträge zu zeigen versucht, die sich nur mit Populationen von Akteuren beschäftigt, sondern als eine auf das dahinter liegende soziale Feld ausgerichtete Disziplin.

Eine solche Reformulierung der Perspektiven weist m. E. über die Beschäftigung mit einer Akteursgruppe weit hinaus. Sie kann die Managementanalyse zukünftig mit

Fragen des gesellschaftlichen und organisationalen Wandels enger verbinden – mit Fragen, deren Beantwortung m. E. konstitutiv für die Weiterentwicklung der Managementsoziologie sein wird.

Literatur

- Albrow, Martin (1996): *The Global Age. State and Society beyond Modernity*, Cambridge: Polity Press.
- Beck, Ulrich et al. (1998): Darstellung des Forschungsprogramms zum Sonderforschungsbereich „Reflexive Modernisierung – Analysen zur (Selbst-)Transformation der industriellen Moderne“, München.
- Beck, Ulrich, Anthony Giddens, Scott Lash (1996): *Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse*, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Berger, Peter A. (1986): *Entstrukturierte Klassengesellschaft? Klassenbildung und Strukturen sozialer Ungleichheiten im historischen Wandel*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Bourdieu, Pierre (1989): *La Noblesse d'Etat*. Paris: Edition de Minuit.
- Bourdieu, Pierre (1991): *Die Intellektuellen und die Macht*, hg. von Irene Dölling, Hamburg: VSA.
- Caplow, Theodore, Mendras, Henry (1994): *Introduction: Convergence or Divergence?*, in: Langlois, Simon et al (eds.): *Convergence or Divergence? Comparing Recent Social Trends in Industrial Societies*, Frankfurt/M. et al: Campus (1-22).
- Coleman, James (1992): *Grundlager der Sozialtheorie, Bd. 2 Körperschaften und die moderne Gesellschaft*, München: Oldenbourg.
- Edeling, Thomas, Werner Jann, Dieter Wagner (Hg.) (1999): *Institutionsökonomie und Neuer Institutionalismus. Überlegungen zur Organisationstheorie*. Opladen: Leske+Budrich.
- Gergs, Hans-Joachim, Markus Pohlmann, Rudi Schmidt (2000): *Organisationstheorie, ihre gesellschaftliche Relevanz und „gesellschaftstheoretische Herausforderung“*, Sonderheft der Soziologischen Revue „Soziologie 2000“, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag (183-195).
- Hsiao, Hsin-Huang Michael (ed.) (1999): *East Asian Middle Classes in Comparative Perspective*, Taipeh: Academica Sinica.
- Inglehart, Ronald (1998): *Modernisierung und Postmodernisierung. Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften*, Frankfurt/M., New York: Campus.
- Lash, Scott, John Urry (1987): *The End of Organized Capitalism*, Cambridge: Polity.
- Laszlo, Ervin (1999): *Total Responsibility Management – Unternehmen in umfassender Verantwortung führen lernen*, in: Papmehl, André, Rainer Siewers (eds.): *Wissen im Wandel. Die lernende Organisation im 21. Jahrhundert*, Wien, Frankfurt: Ueberreuter (23-34).
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*, Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Marx, Karl (1890/1976): *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*, hg. v. Friedrich Engels, Erster Band, 4. Aufl., MEW 23, Berlin: Dietz Verlag [zit. KI].

- Marx, Karl (1894/1972): Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie, hg. v. Friedrich Engels, Dritter Band, MEW 25, Berlin: Dietz Verlag [zit. KIII].
- Ogger, Günter (1992): Nieten in Nadelstreifen. Deutschlands Manager im Zwielficht, München: Droemer, Knauer.
- Ortmann, Günther, Jörg Sydow, Klaus Türk (1997) (eds.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Pareto, Vilfredo (1968): The Rise and Fall of Elites, Bedminster: Ayer.
- Pohlmann, Markus (2001): Der Kapitalismus in Ostasien. Südkoreas und Taiwans Wege ins Zentrum der Weltwirtschaft“, Münster: Westfälisches Dampfboot (im Erscheinen).
- Pohlmann, Markus, Klaus-Peter Meinerz, Iris Wrede (1998): Rationale Organisation und Management. Der Prozeß „klassischer Modernisierung“ ostdeutscher Industriebetriebe, Soziale Welt, Vol. 49, No. 4: 355-376.
- Powell, Walter W., Paul J. DiMaggio (1991) (eds.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, London: University of Chicago Press.
- Rose, Richard A. (1988): Organizations as Multiple Cultures: A Rules Theory Analysis, Human Relations, 41 (2): 139-170.
- Scheuch, Erwin, K.U. Scheuch (1995): Bürokraten in den Chefetagen, Reinbek: Rowohlt.
- Schmidt, Gert, Rainer Trinczek (eds.) (1999): Globalisierung. Ökonomische und soziale Herausforderungen am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts, Baden-Baden: Nomos.
- Scott, Richard W. (1995): Institutions and Organizations: Theory and Research. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Sennett, Richard (1998a): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin: Berlin Verlag.
- Sennett, Richard (1998b): Der neue Kapitalismus, Berliner Journal für Soziologie, Vol. 8, No. 3: 305-316.
- Sombart, Werner (1927/87): Der moderne Kapitalismus, Bd. III, 2, München: DTV [zit. MK III,2].
- Staeble, Wolfgang H. (1994): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München: Vahlen.
- Weick, Karl E. (1985): Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Westerlund, Gunnar, Sven-Erik Sjöstrand (1981): Organisationsmythen, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Wiesenthal, Helmut (1999): Globalisierung als Epochenbruch – Maximaldimensionen eines Nullsummenspiels, in: Schmidt, Gert, Rainer Trinczek (eds.): Globalisierung. Ökonomische und soziale Herausforderungen am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts, Baden-Baden: Nomos (503-533).

Autorinnen und Autoren

Cornelia Behnke, Dr., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Allgemeine Soziologie der Universität Dortmund.

Berit Ernst, Doktorandin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation an der Universität Mannheim.

Michael Faust, Dr., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) Göttingen.

Hans-Joachim Gergs, Dr., Organisations- und Personalentwickler bei der ffw GmbH Nürnberg.

Michael Hartmann, Dr., Professor für Soziologie an der Technischen Universität Darmstadt.

Alfred Kieser, Dr., Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation an der Universität Mannheim.

Rainhart Lang, Dr., Professur für Organisation und Arbeitswissenschaft an Technischen Universität Chemnitz.

Renate Liebold, Dr., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Sozialwissenschaftlichen Forschungszentrum (SFZ) der Universität Erlangen-Nürnberg.

Markus Pohlmann, Dr., Industrie- und Organisationssoziologe, z.Z. Professor für Sozialstrukturanalyse (Vertretung) am Institut für Soziologie der Universität Erlangen-Nürnberg.

Rudi Schmidt, Dr., Professor für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie am Institut für Soziologie der Universität Jena.

Udo Staber, Dr., Professor für Organisationswissenschaften am Institut für Management und Technologie Stuttgart.

Anne Tempel, Dr., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisationslehre und Organisationspraxis an der Universität Erfurt.

Peter Walgenbach, Dr., Professor für Organisationslehre und Organisationspraxis an der Universität Erfurt.