

## Neue Managerkarrieren im deutschen Kapitalismus?<sup>1</sup>

Ein akteursorientierter Beitrag zur Analyse institutionellen Wandels

### 1. Einleitung

Die deutsche Wirtschaftsordnung befindet sich im Wandel. Ihre Entstehung, ihre spezifischen Merkmale und die aktuellen Entwicklungen des deutschen Kapitalismus wurden von vielen Autoren herausgearbeitet. So hat eine Reihe von Studien der vergangenen Jahre den Weg von der neo-korporatistischen Nachkriegsordnung – über die Literatur hinaus als Modell Deutschland und Deutschland AG bekannt – zum heutigen Finanzmarktkapitalismus deutscher Prägung analysiert und nachgezeichnet.

Im Fokus der Analysen stehen in der Regel Entwicklungen der als zentral erachteten Institutionen in den Bereichen Unternehmenskontrolle und Arbeitsbeziehungen sowie die Verhältnisse der in den Bereichen relevanten korporativen und kollektiven Akteure. So wissen wir, dass die traditionellen Kapitalverflechtungen zwischen Finanz- und Industriesektor sich zunehmend auflösen,<sup>2</sup> die Adaption internationaler Bilanzierungsstandards die Bewertung von Unternehmen für Externe erleichtert und damit einen Wechsel vom Gläubiger- zum Anlegerschutz darstellt<sup>3</sup> und Aktienkurse sowie standardisierte Finanzkennzahlen sich zunehmend als Richt- und Messinstrumente zur Beurteilung unternehmerischer Tätigkeiten etabliert haben.<sup>4</sup> Die am Börsenkurs gemessene Maximierung des Unternehmenswerts setzt sich als neues Unternehmensziel durch und wertet damit die Interessen der Anteilseigner (Shareholder) gegenüber denen der restlichen mit dem Unternehmen verbundenen Akteure (Stakeholder) auf.<sup>5</sup> Erfolgreiche und misslungene feindliche Übernahmen werden als Indiz für das Entstehen eines Marktes für Unternehmenskontrolle gewertet.<sup>6</sup> Alles in allem, so die Einschätzung, etabliert sich in den Unternehmen sukzessive eine Finanzmarktorientierung, die zugleich die bislang typische

1 Für kritische Kommentare, wertvolle Anregungen und freundliche Ermunterungen danke ich Birgit Aпитzsch, Sascha Münnich, Britta Rehder und den zwei anonymen Gutachtern, Robert Heidemann für die tatkräftige Unterstützung bei der Aktualisierung der Datenbank. Außerdem gilt mein Dank allen, die mir das geschenkt haben, was manchmal besonders knapp ist: die Zeit, konzentriert arbeiten zu können.

2 Beyer 2006 a; Höpner, Krempel 2004.

3 Beyer, Höpner 2003; Deeg 2005; Lütz 2005.

4 Dörre 2001; Dörre, Brinkmann 2005; Kädtler 2009; Kädtler, Sperling 2001.

5 Beyer, Hassel 2003; Beyer, Höpner 2003; Höpner 2003 a.

6 Höpner, Jackson 2003; Lütz 2000.

Produktionsorientierung verdrängt und den Fokus der Unternehmen auf ihre eigene Rentabilität verlagert.<sup>7</sup>

Auch bei den industriellen Beziehungen machen sich Veränderungen bemerkbar. Zwar stecken Tarifautonomie, betriebliche Mitbestimmung und Kündigungsschutz weiterhin und weitgehend unverändert den gesetzlichen Rahmen für das Verhältnis von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ab,<sup>8</sup> zugleich haben die großen Organisationen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern mit einem Rückgang der Zahl und der Organisierbarkeit ihrer Mitglieder zu kämpfen.<sup>9</sup> Die Auseinandersetzungen zwischen den Tarifpartnern gewinnen an Härte, und das Verhältnis zwischen den beiden Lagern kühlt sich zunehmend ab.<sup>10</sup> Auf Arbeitnehmerseite treten vereinzelt Berufsverbände in eine Art Konkurrenz zu den Branchengewerkschaften.<sup>11</sup> Öffnungsklauseln und Härtefallregelungen ermöglichen eine legitimierte Unterschreitung der Tarifverträge und verändern so das Konzept des Flächentarifvertrags.<sup>12</sup> Insgesamt führen diese Entwicklungen dazu, dass die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern teilweise von der Verbands- auf die Betriebsebene<sup>13</sup> verlagert und damit die Machtverhältnisse zulasten der Arbeitnehmerseite verändert werden.

Während wir über einzelne Institutionen und korporative Akteure mittlerweile recht viel wissen, finden die als Agenten für diese Organisationen konkret handelnden Akteure weniger Beachtung. Dabei scheint insbesondere eine stärkere Beachtung der Manager und Unternehmensleiter aus drei Gründen vielversprechend.

Erstens deuten die beschriebenen Entwicklungen auf eine faktische Aufwertung der betrieblichen Ebene hin, sei es über die stärkere Fokussierung der Unternehmen auf ihre betriebseigenen Interessen oder über die Verlagerung wichtiger Aushandlungsprozesse zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern von der Verbands- auf die Betriebsebene. Auch wenn die Gestaltungsspielräume der Unternehmensleiter aufgrund neuer Abhängigkeiten nicht notwendigerweise größer werden müssen, nimmt ihre Bedeutung als Entscheidungsträger zu.

Zweitens ist die enge Beziehung zwischen nationalen sozialen Produktionsregimen und dem jeweiligen unternehmerischen Führungspersonal in der Literatur gut dokumentiert. Wenn spezifische Merkmale nationaler Ökonomien aber eine bestimmte Art von Managern erfordern und prägen, sollten Veränderungen dieser Merkmale zum Beispiel auch in neuen Karriere- und Rekrutierungsmustern zum Ausdruck kommen. Der Blick auf die Unternehmensleiter verspricht somit interessante neue Aspekte über den Wandel des deutschen Kapitalismus.

7 Beyer 2006 a; Dörre, Brinkmann 2005; Kädtler 2009; Münch, Guenther 2005; Streeck, Höpner 2003 a.

8 Streeck, Rehder 2003.

9 Ebbinghaus 2003; Hassel 2007; Trampusch 2004; Trampusch 2005.

10 Haipeter, Schilling 2006; Hassel, Rehder 2001.

11 Schroeder, Greef 2008; Keller 2008.

12 Bispinck, WSI-Tarifarchiv 2003; Rehder 2003 a; Schmierl 2003.

13 Rehder 2003 b; Schroeder, Greef 2008; Vitols 2003.

Drittens erscheint eine Analyse der Unternehmensleiter aus theoretischer Perspektive überfällig. Mit dem sich in den institutionentheoretischen Ansätzen verbreitenden interpretativen Konzept wird die Akteursseite auch in der Literatur zum deutschen Fall stärker in den Vordergrund gerückt.

Mit der Dokumentation und Analyse der Karriereverläufe von deutschen Unternehmensleitern über einen Zeitraum von fünf Jahrzehnten dockt der vorliegende Beitrag theoretisch an diese Diskussion an. Der Artikel folgt einerseits der Argumentation der vergleichenden Kapitalismusforschung, wonach Unternehmen die zentralen Akteure kapitalistischer Marktwirtschaften darstellen. Andererseits wird nach Mustern auf der Ebene der konkreten Entscheidungsträger gesucht, die als Erfahrungswelten der Akteure in deren Bewertung und Auslegung der Umwelt eingehen. Das Beispiel der Veränderungen der Karriereverläufe deutscher Manager zeigt auch, wie die Akteursebene analytisch in institutionelle Theorieansätze integriert werden kann.

Dabei wird auf Erkenntnisse und Konzepte der Elitenforschung und der soziologischen Managementliteratur zurückgegriffen und gezeigt, wie die Veränderungen des deutschen Kapitalismus mit Modifikationen in der Zusammensetzung des unternehmerischen Führungspersonals einhergehen. Zunächst wird das problematische Verhältnis institutionentheoretischer Ansätze zu handelnden Akteuren diskutiert und dargelegt, inwieweit sich eine elitensoziologische Perspektive für eine systematische Analyse der Akteursebene insbesondere im Zusammenhang mit dem Wandel des deutschen Kapitalismus anbietet. Der empirische Teil zeigt dann die Veränderungen in den Karriere- und Rekrutierungsmustern deutscher Unternehmensleiter seit 1960 auf und verbindet diese mit den allgemein beschriebenen Entwicklungen im deutschen Kapitalismus.

## 2. Institutionen und Akteure

Lange galt der deutsche Kapitalismus als Wirtschaftssystem, in dem »Unternehmen einen Großteil ihrer Beziehungen nicht über Märkte organisieren, der Staat ordnungspolitische Vorgaben setzt und die Arbeitnehmer in ein System des wirtschaftlichen Interessenausgleichs«<sup>14</sup> eingebunden sind. Spätestens seit den 1990er Jahren sind Entwicklungen zu beobachten, die für einen deutlichen Wandel und Umbau des deutschen Kapitalismus sprechen. Wie die vergleichende Kapitalismusforschung allgemein, konzentriert sich auch der Großteil der Literatur zum deutschen Fall theoretisch und empirisch auf das prägende und sich weiterentwickelnde Institutionengefüge. Den Akteuren wurde in den institutionentheoretischen Ansätzen lange Zeit nur ein geringer Stellenwert eingeräumt. So verwundert es kaum, dass trotz der Fülle an empirischem Material zu den Wandlungen der deutschen Wirtschaft nur wenige Erkenntnisse über die handelnden Akteure vorliegen.

14 Beyer 2003 b, S. 118.

## 2.1 Ein interpretatives Institutionenverständnis: Analytische Aufwertung der Akteure ohne systematische Konzeptionalisierung

Die vergleichende Kapitalismusforschung setzt sich aus unterschiedlichen theoretischen Konzepten zusammen.<sup>15</sup> Gemein ist den verschiedenen Konzepten, dass sie Merkmale und Unterschiede in der ökonomischen Struktur entwickelter kapitalistischer Marktwirtschaften auf die jeweils spezifischen nationalen Institutionen zurückführen und dass die einzelnen Institutionen nicht isoliert betrachtet, sondern als Teil eines institutionellen Gefüges analysiert werden. Dahinter liegt die Grundüberzeugung, dass Institutionen die Handlungsräume und Handlungsoptionen von Akteuren in erheblichem Maß strukturieren und sich daraus bestimmte Entscheidungs- und Handlungsmuster ergeben. Die Akteure selbst werden in den Ansätzen weitgehend über die mit ihren sozialen Positionen verbundenen Interessen und Machtverhältnisse modelliert. Im Zentrum der Analysen stehen aber die Institutionen.

Die zentrale Kritik an den impliziten und expliziten Stabilitätsannahmen dieser Konzepte wirft die theoretisch-konzeptionelle Frage auf, was unter institutionellem Wandel zu verstehen ist und welches Maß institutioneller Anpassung noch als Stabilität gilt.<sup>16</sup> In Reaktion auf die Frage der Stabilität institutioneller Gefüge konzentriert sich die Diskussion über die Entwicklungen nationaler Ökonomien in Zeiten ökonomischer Liberalisierungstendenzen immer stärker auf inkrementelle und den Systemen inhärente Wandlungsprozesse.<sup>17</sup> Damit setzt sich zunehmend ein Institutionenverständnis durch, welches die grundsätzliche und fortwährende Notwendigkeit zur Interpretation von Institutionen durch Akteure betont<sup>18</sup> und damit das Verhältnis von Institutionen und Akteuren neu auslotet. Der Vorteil dieses interpretativen Verständnisses von Institutionen liegt in der *dialektischen Interaktion*<sup>19</sup> zwischen den Handelnden und den Institutionen, wobei der Grad, zu dem Akteure und Institutionen als voneinander abhängig konzipiert werden, in dieser Literatur variiert.<sup>20</sup>

Analytisch rückt dieses Verständnis von Institutionen die Akteure wieder stärker in den Mittelpunkt der Analyse, also diejenigen, die die Interpretationsleistung vollziehen. In der Tradition institutionentheoretischer Ansätze untersucht ein Großteil der Literatur, welche Chancen die Mehrdeutigkeit von Institutionen den Akteuren

15 Für einen Überblick siehe Jackson, Deeg 2006.

16 Deeg, Jackson 2007.

17 Streck, Thelen 2005 a. Die Abgrenzung unterschiedlicher Prozesse, Verläufe und Auswirkungen institutionellen Wandels ist nicht auf die vergleichende Kapitalismusforschung beschränkt. So weist beispielsweise Gerhard Göhler auf die Notwendigkeit hin, zwischen Funktions- und Strukturwandel zu unterscheiden, und identifiziert unterschiedliche Quellen und Formen institutionellen Wandels; vgl. Göhler 1997.

18 Vgl. die Beiträge in den Sammelbänden: Mahoney, Thelen 2010 a; Streck, Thelen 2005 b.

19 Bell 2011, S. 892.

20 Vgl. dazu beispielsweise Mahoney, Thelen 2010 b, S. 15; Rehder 2011, S. 58-65.

bieten, welche Interessen- und Machtkonstellationen bestimmte Arten institutionellen Wandels fördern und welche Typen strategisch handelnder Akteure sich identifizieren lassen.<sup>21</sup> Bislang fehlt aber eine systematische Verbindung von institutionellem Rahmen einerseits und der innovativen Akteursebene andererseits.<sup>22</sup> Auch als intervenierender Faktor, durch den die Eigenarten institutioneller Regeln und politischer Kontexte in konkrete Entscheidungen und Strategien umgesetzt werden,<sup>23</sup> bleiben Akteure letztlich weitgehend passive Elemente. *Agency* im Verständnis von Handlungsfähigkeit wird noch immer stärker von der Seite der Institutionen als von der Seite der Akteure gedacht. Und auch dort, wo sie als innovative Gestalter eingeführt werden, wird die Rückbindung an akteurseigene Faktoren kaum näher beleuchtet.<sup>24</sup>

Mit dem interpretativen Institutionenverständnis wird den Akteuren ein aktiverer Part im Zusammenspiel mit den Institutionen eingeräumt. Sieht man davon ab, eine solch aktive Rolle lediglich einer begrenzten Gruppe exponierter Akteure (Eliten) zuzugestehen und akteursinduzierten Institutionenwandel damit letztlich wieder als abweichenden Sonderfall zu deklarieren, wird mit diesem Ansatz die Handlungsfähigkeit der Akteure (*agency*) von zwei Seiten aufgewertet:<sup>25</sup> Mit dem Verständnis für die Interpretationsnotwendigkeit und die zumindest teilweise offene (im Sinne von: nicht voraussagbare) Interpretationsleistung werden den Akteuren erstens mehr Freiheitsgrade im Verhältnis zum institutionellen Rahmen zugestanden; zweitens relativiert die Anerkennung einer Notwendigkeit, Institutionen zu interpretieren, nicht nur die Eindeutigkeit, sondern auch die Prägekraft von Institutionen.<sup>26</sup>

Erst die Erkenntnis der prinzipiellen Mehrdeutigkeit von Institutionen eröffnet den Raum dafür, dass die Interpretationsleistung der Akteure für das Ergebnis relevant wird. Für Akteure bedeuten Ambiguität und Notwendigkeit zur Interpretation von Institutionen also nichts anderes, als dass sie über einen eigenen Ermessenspielraum verfügen. Das Zugeständnis eines Ermessensspielraums macht Akteure aber nicht zu »*unleashed actors*«<sup>27</sup>, die frei von jeglichen strukturellen, institutionellen und sozialen Zwängen agieren, sondern konzipiert sie vielmehr als aktiv Handelnde innerhalb eines (zugleich beschränkenden und ermöglichenden) institutionellen Rahmens.<sup>28</sup> *Ermessen* bedeutet, dass die Akteure nicht nur ihre Interessen und die Machtverhältnisse berücksichtigen, sondern Entscheidungen auch von ihren jeweiligen Wissens- und Erfahrungskontexten geprägt sind.

21 Deeg 2005; Jackson 2005; Mahoney, Thelen 2010 b; Streeck, Thelen 2005 a.

22 Schmidt 2008, S. 316-317.

23 Mahoney, Thelen 2010 b, S. 28.

24 Siehe beispielsweise Culpeppers *joint belief shift*-Ansatz und Wolfgang Streecks Hinweis auf die spezifischen Dispositionen kapitalistischer Akteure; Culpepper 2005; Streeck 2009, S. 236-246.

25 Vgl. Rehder 2011, S. 21-22.

26 Ebd.

27 Powell, Colyvas 2008, S. 277.

28 Bell 2011, S. 893.

Akteure bewegen sich immer in strukturellen und institutionellen Kontexten, die ihrer eigenen Existenz zeitlich vorausgehen,<sup>29</sup> und ihre (berufliche) Sozialisation ist so durch den zum jeweiligen Zeitpunkt existierenden Rahmen geprägt. In dem Maße, in dem Strukturen und Institutionen (aus welchen Gründen auch immer) variieren oder Akteure sich in Umwelten mit alternativen Strukturen und Institutionen bewegen, beginnen auch die Erfahrungswelten ganz konkret zu variieren und bergen somit einen Grundstein für neue Interpretationsmuster in sich.<sup>30</sup> Die Interpretation der handelnden Akteure ist dabei an konkrete (quasi-materielle) Erfahrungen geknüpft, die zwar nicht der Auslöser institutionellen Wandels sein müssen, sich aber mindestens auf dessen Geschwindigkeit und Richtung auswirken.

Der Perspektivwechsel von der Seite der Institutionen auf die der Akteure ermöglicht eine nähere Analyse dieser Erfahrungswelten von Akteuren, ohne den Einfluss von Interessen und Machtverhältnissen oder die strukturierende Bedeutung von Institutionen zu bestreiten. So bietet er einen präziseren Blick auf die Entscheidungs- und Handlungsbedingungen zentraler Akteursgruppen.

Die vorliegende Studie konzentriert sich auf die Erfahrungswelten von Unternehmensleitern, also von den Vertretern der in kapitalistischen Ökonomien als zentral erachteten Akteure. Untersucht wird, welche Muster sich auf der Ebene dieser Akteure, auf der sich konzeptionell ein Großteil von *agency* befindet, ausmachen lassen.

## 2.2 Eine elitensoziologische Perspektive

Zu den zentralen Aufgaben von Unternehmensleitern (häufig Managern) gehört die Entwicklung und Implementierung unternehmerischer Strategien. Vor dem Hintergrund einer grundsätzlich offenen und ungewissen Zukunft müssen sie Abwägungen über die allgemeine unternehmerische Zielsetzung, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die für sie relevanten Umweltfaktoren, die im Rahmen des bestehenden rechtlichen und institutionellen Rahmens möglichen Optionen und mögliche Reaktionen anderer Akteure treffen.

Bei diesem Entscheidungsfindungsprozess ergeben sich systematische Unterschiede in der Bewertung, da Ressourcen und Kenntnisse über die bestehenden Strukturen zwischen und innerhalb von Akteursgruppen ungleich verteilt sind.<sup>31</sup> Arbeitsteilung und Spezialisierung tragen in großen Organisationen dazu bei, dass Akteure entsprechend ihrer Tätigkeitsfelder und Verantwortungsbereiche ihren jeweiligen Fokus auf unterschiedliche Aspekte von Handlungs- und Entscheidungs-

29 Ebd., S. 899.

30 Colin Crouch und Maarten Keune argumentieren, dass handelnde Akteure nur selten in homogenen Umwelten agieren. In Momenten, in denen die gängige Interpretation nicht länger mit den Umweltbedingungen vereinbar ist, können Akteure ihre Kenntnisse und Erfahrungen aus einem Bereich auf einen anderen übertragen und so zu einer Neuinterpretation der bestehenden Regeln und Strukturen beitragen. Crouch und Keune verstehen diesen Vorgang aber nicht als Regel-, sondern als Sonderfall; Crouch, Keune 2005.

31 Hay, Wincott 1998, S. 956.

situationen legen<sup>32</sup> und bei der Analyse gegebener Situationen hinsichtlich von Problemen, Zielen und Strategien zu verschiedenen Bewertungen kommen. Letztlich speisen sich systematische Bewertungsunterschiede aus der praktischen Erfahrung der Handelnden, die als Erkenntnisse über die Welt in die Analyse einfließen. Die Handelnden analysieren Situationen aus ihrer entsprechenden Position (innerhalb der Organisation und als Vertreter der Organisation und durchaus von Eigeninteressen geleitet) vor dem Hintergrund bestehender Macht- und Ressourcenverteilungen und auf der Basis eigener Erfahrung.

Die Einzelpersonen machen aufgrund ihrer sozialen Position und im Verlauf ihrer Karrieren bestimmte Erfahrungen zwar jeder für sich, letztlich aber kollektiv. Diese Erfahrungen wirken sich in einem ähnlichen Verständnis über die Welt aus. Akteure werden also auch systematisch von ihren jeweiligen Berufs- und Erfahrungshintergründen geprägt. In diesem Sinne lassen sich die Erfahrungswelten als berufliche Sozialisationsprozesse verstehen.

Theoretisch und empirisch werden im Beitrag Erkenntnisse der Elitenforschung und der soziologischen Managementliteratur aufgegriffen, die die Interdependenzen zwischen Institutionen und Strukturen einerseits und den Merkmalen exponierter Akteure andererseits beleuchtet haben.<sup>33</sup> Demzufolge werden die Führungskräfte nicht zufällig rekrutiert, vielmehr verweisen ihre Rekrutierungsmerkmale auf die Organisationsstrukturen und das vorherrschende Unternehmensverständnis.<sup>34</sup> So bieten Elitenforschung und soziologische Managementliteratur einen theoretischen Anker für eine dynamische Analyse biographischer Muster im Zusammenhang mit gesellschaftlichen Wandlungsprozessen.

Ausgehend von den in der Literatur identifizierten Merkmalen deutscher Manager und der Anbindung an die Strukturmerkmale der deutschen Wirtschaftsordnung, wird untersucht, wie sich die Karriereverläufe im Zeitverlauf verändert haben. In Anlehnung an Mills<sup>35</sup> wird Elite als Macht- und Positionselite konzipiert. Die Zugehörigkeit zur Elite (hier: Wirtschaftselite) resultiert also aus der Besetzung exponierter Positionen, mit denen ein hoher Einflussbereich verbunden ist, und nicht aus einer wie auch immer gearteten Superiorität.

### 2.3 *Manager im deutschen Kapitalismus*

In der vergleichenden Kapitalismusforschung wird die deutsche Wirtschaft häufig als Musterbeispiel einer nichtliberalen kapitalistischen Marktwirtschaft beschrieben, die sich von den liberalen Marktwirtschaften angelsächsischer Prägung unterscheidet.<sup>36</sup> Deutschlands wirtschaftliche Leistungsfähigkeit wurde nicht zuletzt auf Strukturen zurückgeführt, die es den Unternehmen ermöglichten, langfristige Ziele

32 Stinchcombe 1960, S. 77-78.

33 Aron 1950; Bleicher 1983; Maurice et al. 1979; Mosca 1950 [1922]; Pareto 1942 [1916].

34 Fligstein 1987; Fligstein 1990; Sorge 1979; Sorge, Warner 1981.

35 Mills 2000 [1956], S. 3-4.

36 Hall, Soskice 2001; Streeck 1997.

zu verfolgen und Investitionen zu tätigen, die sich erst später auszahlten.<sup>37</sup> Mit ihren auf Langfristigkeit und Kooperation angelegten Beziehungen zwischen den Marktakteuren und der Ausrichtung auf die Herstellung technisch hochwertiger Produkte erforderte und reproduzierte die deutsche Wirtschaftsordnung aber auch ein anderes Führungspersonal als der stärker kompetitive und marktorientierte liberale Kapitalismus angelsächsischer Prägung.

Die kreditbasierte Unternehmensfinanzierung, das Hausbankensystem und eine geringe Bedeutung von Kapital- und Finanzmärkten galten lange Zeit als Kennzeichen der deutschen Wirtschaft. Wie in anderen Bereichen war auch die Unternehmenskontrolle weniger durch anonyme Marktbeziehungen und nach außen transparente Unternehmensberichterstattung geprägt, sondern durch die Verhandlung zwischen unterschiedlichen Interessenvertretern in einem vor externen Beobachtern mehr oder weniger geschützten Raum. Ein stärker kooperativ-diskursiver Stil zeigte sich auch im operativen Management. Dem in deutschen Vorständen verbreiteten Kollegialprinzip folgend, waren die Vorsitzenden eher »Erste unter Gleichen«<sup>38</sup> und entsprachen weniger den mit mehr Entscheidungskompetenzen und Macht ausgestatteten *chief executive officers* (CEO) angelsächsischer Unternehmen.<sup>39</sup> Unternehmenspolitik und -strategien wurden weder von Einzelpersonen festgelegt, noch waren sie diesen zuzuordnen.

Auf der Ebene der Karriereverläufe korrespondierten diese Merkmale mit unternehmensinternen Stellenbesetzungen und langer Dauer des Haltens von Positionen. Zwar erreichten die angelsächsischen Manager in der Regel alle Karrierestationen in jüngerem Alter als ihre deutschen Kollegen,<sup>40</sup> in deutschen Vorständen war dafür die Fluktuation geringer. Mit dem im angelsächsischen Raum verbreiteten Markt für Unternehmenskontrolle war dort auch ein Markt für Unternehmensleiter stärker ausgeprägt. Von den Unternehmensleitern wurde in Großbritannien beispielsweise ein wesentlich höherer Teil extern berufen,<sup>41</sup> während die Hauskarriere in Deutschland eine hohe Bedeutung hatte.<sup>42</sup> Der Wechsel zwischen Unternehmen war bereits auf der Ebene des mittleren Managements in Großbritannien häufiger als in Deutschland.<sup>43</sup> Die im internationalen Vergleich langen Amtszeiten und die geringere Bedeutung der Finanzmärkte für die Unternehmensfinanzierung und -kontrolle ermöglichten den Unternehmen Investitionen, die eine zeitlich spätere Auszahlung versprachen (Langfristorientierung).

Im Rahmen des deutschen Kapitalismus wird zudem auf ein spezifisches Unternehmensverständnis hingewiesen. Theoretisch wird dieses Verständnis vom neoklassischen Referenzmodell der ökonomischen Theorie und empirisch vor allem

37 Jackson, Deeg 2006, S. 5; Streeck 1997.

38 Streeck 2006, S. 165.

39 Jackson 2000, S. 284.

40 Lane 1989, S. 95.

41 Windolf 2003.

42 Egan 1997.

43 Walgenbach, Kieser 1995, S. 279.

vom angelsächsischen Unternehmensbild, in dem die Maximierung der Unternehmensgewinne als gängiges Leitmotiv gilt, abgegrenzt.<sup>44</sup> In der vergleichenden Kapitalismusforschung lassen sich insbesondere zwei Komponenten des deutschen Unternehmensverständnisses identifizieren.

Einige Autoren betonen die Produktionsorientierung in deutschen Unternehmen, die sich auch in der zentralen Stellung des Produktionsressorts in den Unternehmen zeigte.<sup>45</sup> Erst die Unterordnung der kaufmännischen unter die produktionstechnische Perspektive ermöglichte die für Deutschland erfolgreiche und kennzeichnende Strategie des produktspezialisierten Qualitätswettbewerbs.<sup>46</sup> Seinen Ausdruck fand dieses technisch ausgerichtete Unternehmensverständnis auch in den fachlichen Hintergründen von deutschen Vorstandsvorsitzenden, die häufiger als ihre angelsächsischen Kollegen eine technisch-naturwissenschaftliche Ausbildung absolviert hatten:<sup>47</sup> »Darin hat die These von der ›Vorherrschaft‹ der Techniker einen ihrer Ursprünge.«<sup>48</sup>

Der stärkere Produktionsbezug deutscher Führungskräfte resultierte ebenso aus den über ein Fachressort verlaufenden *Kaminkarrieren*. Ihr beruflicher Aufstieg fand im Allgemeinen innerhalb eines Fachbereichs statt, in dem sie über fundiertes Spezial- und Erfahrungswissen verfügten.<sup>49</sup> So waren sie über ihre fachliche Qualifikation sowohl mit den Produkten als auch mit den technischen Abläufen ihres Unternehmens in der Regel besser vertraut als die Führungskräfte in den USA und Großbritannien, die im Vergleich weniger spezifische als vielmehr allgemeine Kompetenzen aufwiesen.<sup>50</sup>

Eine zweite, die Produktionsorientierung ergänzende Komponente des deutschen Unternehmensverständnisses findet sich in dem Verständnis Deutschlands als »organisierter Kapitalismus«.<sup>51</sup> Ein konstitutives Merkmal der deutschen Wirtschaftsordnung war demnach das spezifische neo-korporatistische Beziehungsgeflecht von Arbeit, Kapital und Staat, welches die Verpflichtung privatwirtschaftlicher Akteure auf übergeordnete Ziele ermöglichte.<sup>52</sup>

Ein solch weites Unternehmensverständnis wurde auch durch das Rollen- und Selbstverständnis deutscher Manager gestützt, das sich lange von dem der angel-

44 Neil Fligsteins Arbeit zu den in der US-amerikanischen Wirtschaft dominierenden Leitvorstellungen zeigt, dass und wie sich auch diese im Zeitverlauf verändert haben; Fligstein 1987; Fligstein 1990; Fligstein 2001.

45 Lane 1989, S. 48.

46 Streeck 1997, S. 39-41.

47 Egan 1997, S. 6; Glover 1976, S. 7; Lane 1989, S. 92-93; Sorge 1979; Swinyard, Bond 1980.

48 Kruk 1972, S. 86; vgl. auch ebd., Tabelle 21; Hartmann 1956, S. 158-159; Poensgen 1982, S. 16-20; Zapf 1965, S. 139.

49 Faust 2002, S. 75; Walgenbach, Kieser 1995, S. 280, 291.

50 Lane 1989, S. 95; Sorge 1978; Walgenbach, Kieser 1995, S. 279-282.

51 Beyer 2003 b; Beyer 2006 b; Höpner 2003 b; Streeck 2009; Streeck, Höpner 2003 a.

52 Streeck, Höpner 2003 a, S. 17.

sächsischen Manager unterschied. In Deutschland galt *Manager* zuallererst als eine Position in der Organisationshierarchie<sup>53</sup> und nicht wie im angelsächsischen Raum als *unified profession*, als Beruf mit eigener Ausbildung und klaren Aufgabenprofilen.<sup>54</sup> Dies zeigt sich nicht zuletzt in der fachlichen und regionalen Mobilität der Manager. Wechsel zwischen Ressorts, Unternehmen und Ländern waren im angelsächsischen Kontext lange Zeit sehr viel verbreiteter als im deutschen.<sup>55</sup> Deutsche Manager waren eher mit der Herstellung eines Produkts beschäftigt, bei ihren angelsächsischen Kollegen ging es schon früher verstärkt um die rentable Strukturierung der Unternehmen.

Im Rahmen der deutschen Wirtschaftsordnung waren die fachliche Qualifikation und die fachbezogenen Erfahrungen bei der Besetzung von Führungspositionen somit von größerer Bedeutung als allgemeine Leitungs- und Verwaltungsfähigkeiten, was sich auch auf die industriellen Beziehungen auswirkte. Während sich die Manager in den angelsächsischen Ländern stärker über ihre formelle Führungsposition in der Unternehmenshierarchie identifizierten, war es bei den deutschen vor allem die berufliche Ausbildung.<sup>56</sup> Bei einer kontinuierlichen Statusorganisation bauen die fachlichen Qualifikationen und Tätigkeitsbereiche höherer Hierarchiestufen auf denen der darunter liegenden Positionen auf.<sup>57</sup> In diesem Sinne waren Vorgesetzte und Beschäftigte in Deutschland über ihre beruflichen Tätigkeiten enger und intensiver miteinander verbunden als in angelsächsischen Ländern. Deutsche Führungskräfte blieben Fachleute auf ihrem Gebiet und Ansprechpartner auch für konkrete Probleme. Die berufsständische Prägung, die engere fachliche Nähe zwischen den Laufbahnen von Vorgesetzten und Untergebenen und die längere Verweildauer der Manager auf Positionen und in Ressorts schufen gemeinsame qualifikatorische und soziale Räume.<sup>58</sup> Die Hierarchieunterschiede wurden damit nicht beseitigt, sie wurden aber zumindest überbrückt, was die Kommunikation und Kooperation auf den verschiedenen Ebenen erleichterte. Die formellen Regelungen zur betrieblichen Mitbestimmung wurden durch eine höhere Bereitschaft beider Seiten zum Verständnis des jeweiligen Gegenübers ergänzt.<sup>59</sup> Diese gemeinsame fachliche Basis förderte auch die Kooperation zwischen Unternehmen, beispielsweise bei der Festlegung sektoraler Standards,<sup>60</sup> und die horizontale Elitenintegration, etwa in den Aufsichtsräten.

Insgesamt waren deutsche Unternehmen lange Zeit nicht entlang rein betriebswirtschaftlicher und gewinnmaximierender Kriterien ausgerichtet, sondern orientierten sich intern in erster Linie an technischen und extern auch an überbetriebli-

53 Faust 2002, S. 71; Fores, Sorge 1981, S. 36-38; Lane 1989, S. 92; Sorge 1978, S. 88, 101.

54 Fores, Sorge 1981; Sorge 1978.

55 Glover 1976; Walgenbach, Kieser 1995.

56 Faust 2002, S. 75; Walgenbach, Kieser 1995.

57 Offe 1970.

58 Maurice et al. 1979; Sorge 1999, S. 37.

59 Sorge 1999, S. 37.

60 Faust 2000, S. 66-68.

chen und langfristigen Zielen. Gestützt wurde diese Ausrichtung nicht nur durch institutionelle Rahmenbedingungen, sondern ebenso durch ein spezifisches Führungspersonal, das über die eigenen Karriereverläufe mit dem Unternehmen, seiner Umwelt und den Beschäftigten enger verbunden war und ein entsprechend kooperatives Grundverständnis mitbrachte.

Seit den späten 1980er Jahren mehren sich die Hinweise, die auf eine Stärkung marktlicher statt beziehungsorientierter und hierarchischer Strukturen und Funktionsweisen hindeuten. Hinsichtlich dieser Wandlungsprozesse lässt der Umstand, dass sich die Merkmale einer Wirtschaftsordnung und ihres Führungspersonals ergänzen, Veränderungen in den Rekrutierungsmustern der Wirtschaftselite erwarten. Die existierenden Studien zu Karriereverläufen deutscher Manager sind weder untereinander noch mit früheren Studien vergleichbar und kommen mitunter zu widersprüchlichen Ergebnissen.<sup>61</sup> Das folgende Kapitel präsentiert Ergebnisse über einen Zeitraum von fünf Jahrzehnten und zeigt, wie sich die Karrieren verändert haben und dass dieser Wandel zeitlich mit den in der Einleitung beschriebenen allgemeinen Veränderungen im deutschen Kapitalismus einhergeht.

### 3. Karrieremuster zwischen Kontinuität und Wandel

Aus elitensoziologischer Perspektive besteht ein enger Zusammenhang zwischen den expliziten und impliziten Regeln von Gesellschaften und Gruppen einerseits und ihrem jeweiligen Führungspersonal andererseits. Vor dem Hintergrund der bekannten Veränderungen des deutschen Kapitalismus<sup>62</sup> wird im Folgenden anhand dreier Bereiche dargelegt, dass sich die veränderten Karriereverläufe des wirtschaftlichen Führungspersonals auf das Grundverständnis bestehender Strukturen auswirken. Gezeigt wird erstens, inwieweit sich mit den Veränderungen im Bereich der Unternehmenskontrolle auch stärker angelsächsisch geprägte Rekrutierungspraktiken abzeichnen. Zweitens wird gezeigt, dass sich auf der Ebene der Karriereverläufe Hinweise für einen Wandel zu einem stärker betriebs- und finanzwirtschaftlichen Unternehmensverständnis ausmachen lassen. Schließlich wird drittens argumentiert, mit der fortschreitenden Differenzierung der Laufbahnen von Führungskräften und restlicher Belegschaft erodiere ein als wichtig erachteter Teil der sozialen Basis für die kooperativen industriellen Beziehungen.

Die Analyse basiert auf einer Datenbank, in der die Karriereverläufe der Wirtschaftselite zusammengefasst sind. Die Wirtschaftselite besteht in dieser Studie aus den Unternehmensleitern der jeweils 50 größten Industrieunternehmen in Deutschland (entsprechend einer jährlich veröffentlichten Liste der Frankfurter Allgemeinen

61 Freye 2009, S. 55-57.

62 Vgl. zum Beispiel die Sammelbände von Beyer 2003 a; Streeck, Höpner 2003 b; Windolf 2005.

Zeitung).<sup>63</sup> Unternehmensleiter können Vorstandsvorsitzende, Geschäftsführer und Generaldirektoren sein. Elf Zeitpunkte in Fünfjahresabständen zwischen 1960 und 2010 werden miteinander verglichen.<sup>64</sup>

### 3.1 Interne Märkte für Unternehmensleiter

Die Vorherrschaft hausintern rekrutierter Führungskräfte mit langen Amtszeiten gilt als typisches Merkmal deutscher Unternehmensleiter und wird häufig mit der ebenfalls als kennzeichnend geltenden längerfristigen Ausrichtung deutscher Unternehmen in Verbindung gebracht. Durch die Umstellung der Bilanzierungsregeln, die Auflösung des Unternehmensnetzwerks und die Einführung von *Investor-Relations*-Abteilungen werden die Interessen der Anteilseigner im Verlauf der 1990er Jahre rechtlich, faktisch und konzeptionell aufgewertet. Diese Entwicklung wird als *ein* Grund für zunehmend kurzfristigere Unternehmensstrategien interpretiert. Die ständige Bewertung der Unternehmen in zeitlich kürzeren Intervallen zwingt die Unternehmensleiter zu Strategien, die sich möglichst direkt und nicht erst mit deutlicher zeitlicher Verzögerung auszahlen (sollen). Auch bei der Rekrutierung und Bewertung von Unternehmensleitern finden sich seit Mitte der 1980er Jahre Hinweise auf stärker kompetitive Elemente.

Die Analyse der intern und extern rekrutierten Vorstandsvorsitzenden zeigt, dass sich die Berufungspolitik im Zeitverlauf wesentlich verändert hat, allerdings anders als zunächst erwartet. Traditionell galt eine lange Betriebszugehörigkeit als Voraussetzung für das Erreichen eines Vorstandsvorsitzes in Deutschland, nur selten wurde die Unternehmensleitung mit einem externen Manager besetzt. Aus Abbildung 1 lässt sich ablesen, dass die Rekrutierung Externer im Zeitverlauf zunimmt, insbesondere ab Mitte der 1990er Jahre. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmensleiter wird aber weiterhin intern rekrutiert, wobei sich hier ein wichtiger Strukturwandel abzeichnet.<sup>65</sup> Immer häufiger handelt es sich bei den intern rekrutierten Führungskräften um Manager aus dem Konzern, nicht mehr nur aus dem Stammhaus. 1995 liegt der Anteil der konzernweiten Rekrutierungen erstmals über dem der Unternehmensberufungen. Im Jahr 2010 wird nur noch jeder zehnte Vorstandsvorsitzende aus dem Unternehmen selbst rekrutiert, die Hälfte stammt aus dem Konzern, und mehr als jeder Dritte kommt von außerhalb.

- 63 Die Konzentration auf die Industrie ergibt sich aus ihrer weiterhin wichtigen gesamtwirtschaftlichen Bedeutung (vgl. Statistisches Bundesamt 2012, Tabelle 2.2) und dem Umstand, dass die von der vergleichenden Kapitalismusforschung beschriebenen Merkmale des deutschen Kapitalismus besonders für den Bereich der Industrie gelten.
- 64 Im Zuge der Aktualisierung der Datenbank wurden auch neu verfügbare Informationen für bereits erfasste Unternehmensleiter aufgenommen, woraus kleine Abweichungen zwischen früheren und hier präsentierten Ergebnissen beim Datenpunkt 2005 resultieren.
- 65 Als intern rekrutiert gelten diejenigen Vorstandsvorsitzenden, die vor ihrem Amtsantritt bereits mindestens fünf Jahre in dem Unternehmen beziehungsweise dem Konzern tätig waren.

Abbildung 1: Externe und interne Rekrutierung, (kumulierte) Anteile in Prozent (N = 488)

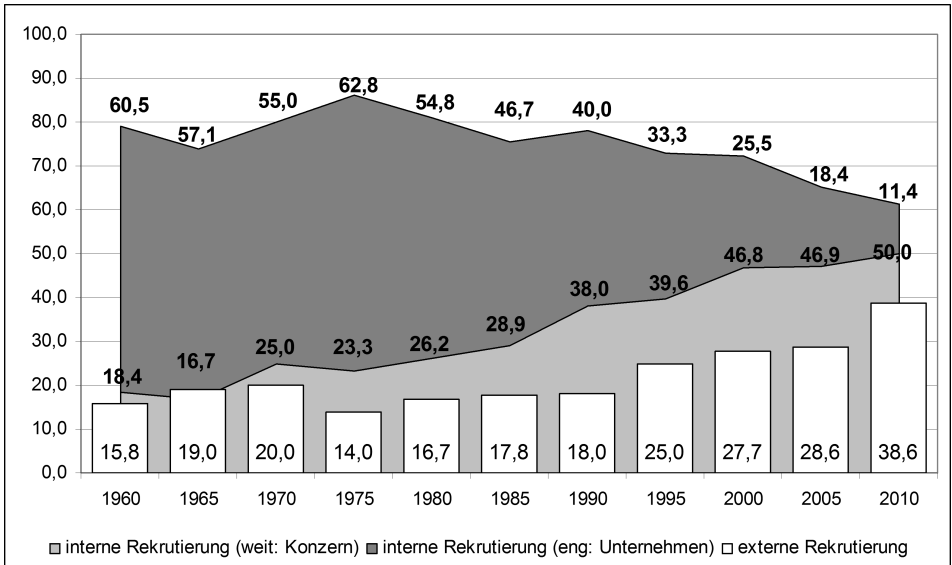
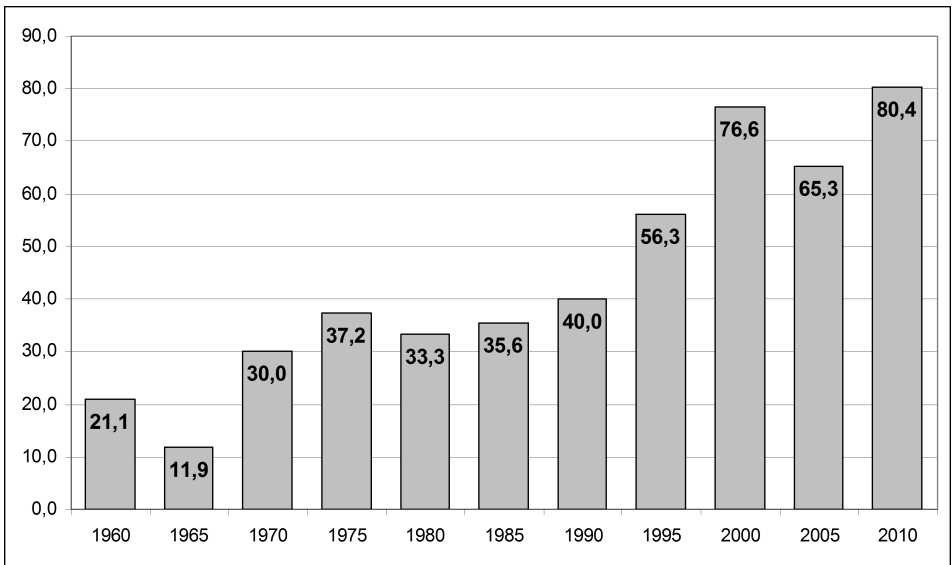


Abbildung 2: Bilanzverantwortung vorab, Anteile in Prozent (N = 490)

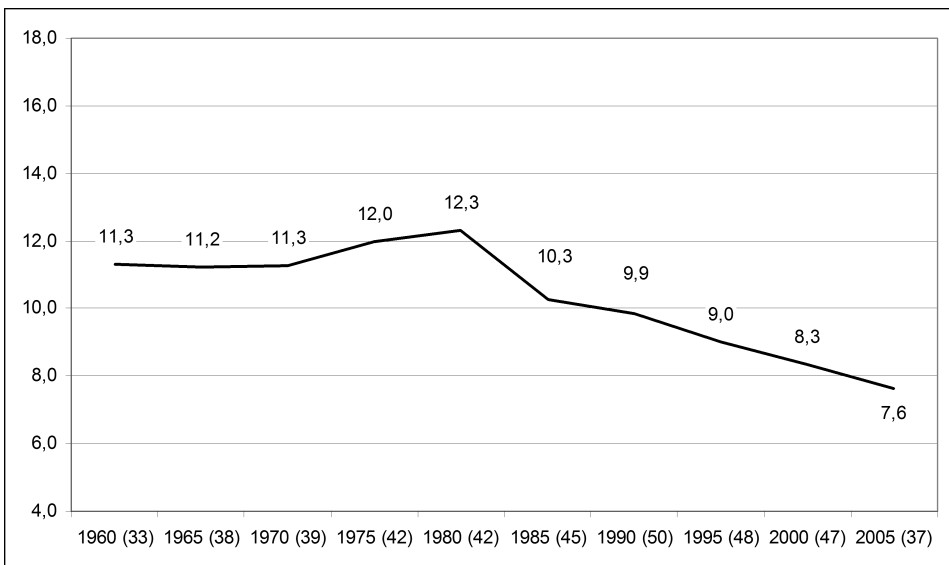


Die häufigere Rekrutierung konzernweit tätiger Führungskräfte erhöht die Anzahl beziehungsweise das Angebot potenzieller Kandidaten ebenso wie die zunehmende

Rekrutierung externer Kandidaten. Diese Entwicklung kann man als verschärfte Konkurrenz um die Position des Vorstandsvorsitzenden durch interne und externe Märkte für Unternehmensleiter werten.

Auf eine verstärkte Konkurrenzsituation hinsichtlich der Besetzung der Führungspositionen deutet auch die steigende Bilanzverantwortung der Unternehmensleiter vor ihrer Berufung hin. Wie aus Abbildung 2 ersichtlich wird, hat sich der Anteil der Vorstandsvorsitzenden, die vor ihrer Berufung bereits Unternehmensbilanzen in letzter Instanz verantwortet haben, zwischen 1960 und 2010 nahezu vervierfacht (von 20 auf 80 Prozent). Die bilanziellen Finanzkennziffern bieten ein Kriterium, nach welchem sich das unternehmerische Potenzial der Manager nicht nur einschätzen, sondern zudem vergleichen lässt. Im Zeitverlauf erhöht sich nicht nur das Angebot an Kandidaten für einen Vorstandsvorsitz, die Aspiranten sind auch hinsichtlich ihrer Fähigkeiten vergleichbar, was die These einer Verschärfung der Konkurrenz um den Vorstandsvorsitz stärkt.

Abbildung 3: Durchschnittliche Amtsdauer der Vorstandsvorsitzenden des Samples in Jahren (nur bereits beendete Amtszeiten)



Darüber hinaus zeigt sich ein eindeutiger Trend bei den durchschnittlichen Amtszeiten. Zwar bleiben diese bis in die 1980er Jahre konstant, in der zweiten Hälfte des Beobachtungszeitraums beginnen sie allerdings deutlich zu sinken. Immer früher verlassen die Vorstandsvorsitzenden ihren Posten. Bis 1980 liegt die durchschnittliche Amtszeit zwischen elf und zwölf Jahren und beträgt damit mehr als zwei der für Unternehmensleiter typischen Fünfjahresverträge. Ab Mitte der 1980er Jahre zeigt sich ein sinkender Trend der durchschnittlichen Amtszeiten. Seit 1990 erfüllen die Vorstandsvorsitzenden im Schnitt nicht einmal mehr den zweiten Fünfjahres-

vertrag. Im Jahr 2000 beträgt die durchschnittliche Verweildauer an der Spitze gute acht Jahre, vier Jahre weniger als 1980, 2005 liegt sie unter acht Jahren.

Im Vergleich zu früher erweisen sich die Ämter der Vorstandsvorsitzenden als weniger dauerhaft und weniger gesichert. In immer kürzeren zeitlichen Abständen werden die Vorstandsvorsitze wieder neu besetzt. Abbildung 4 bestätigt die erhöhte Fluktuation und legt den Schluss nahe, dass das Klima für die Vorstandsvorsitzenden zunehmend rauer geworden ist.

Abbildung 4: *Unehrenhaft beendete Amtszeiten (N = 331)*

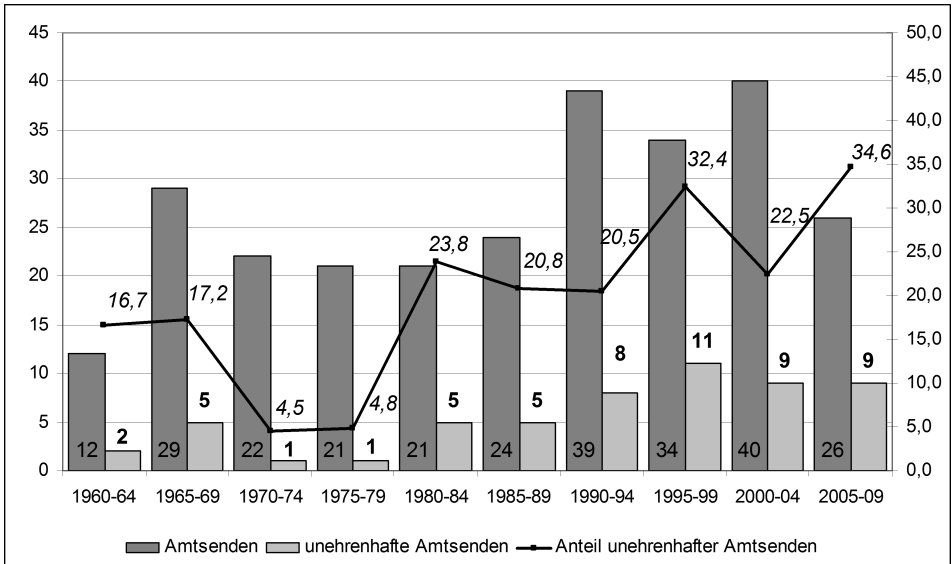


Abbildung 4 bildet in Fünfjahresintervallen die Anzahl der insgesamt beendeten Amtszeiten und der als unehrenhaft beendet klassifizierten Amtszeiten ab.<sup>66</sup> Wie sich zeigt, steigen beide Zahlen ab den 1990er Jahren an. Die Zahl der insgesamt beendeten Amtszeiten liegt mit mehr als 30 pro Intervall ab den 1990er Jahren deutlich über den Zahlen der früheren Intervalle. Hinzu kommt, dass sich die Zahl der unehrenhaft beendeten Amtszeiten seit den 1990er Jahren deutlich erhöht hat, von vormals ein bis fünf auf acht bis elf Fälle pro Intervall. Im Schnitt wird zwischen 1990 und 2009 fast alle sechs Monate eine Amtszeit unehrenhaft beendet.

Diese Entwicklungen können als Hinweis gewertet werden, dass mit den sich verändernden Anforderungen an die Unternehmen auch Unklarheit über die erfolgversprechenden Unternehmensstrategien entsteht. Das schließt die Fälle ein, in denen das unehrenhafte Verlassen des Vorstandsvorsitzes mit einer unzureichenden

66 Als unehrenhaft beendet wurden solche Amtszeiten kodiert, die vor Vertragsablauf beendet wurden beziehungsweise die für die Vorstandsvorsitzenden mit juristischen Problemen verbunden waren.

Unternehmensleistung zusammenhängt. Zugleich wandelt sich die interne Struktur des operativen Managements. Mit der Stärkung der Position des Vorsitzenden innerhalb des Vorstands finden eine Hierarchisierung der Vorstandsstruktur und ein Übergang vom traditionellen Kollegial- zum Direktorialprinzip statt. Ein Nebeneffekt dieser Entwicklung besteht darin, dass sich die Verantwortung für unternehmerische Erfolge und Fehlentwicklungen nicht mehr auf den gesamten Vorstand verteilt, sondern stärker als früher dem Vorsitzenden zugeschrieben werden kann und wird.

Insgesamt sprechen die Ergebnisse dafür, dass sich die Anforderungen an die Vorstandsvorsitzenden verändert haben. Sowohl bei der Berufung als auch während der Amtszeit selbst verschärft sich die Konkurrenz um den Vorstandsvorsitz. Versteht man Vermarktlichung als eine Zunahme der Konkurrenz- und eine Abnahme der Kooperationsbeziehungen,<sup>67</sup> so deutet die erhöhte Konkurrenz um die Besetzung der Vorstandspositionen auf die Herausbildung eines internen und externen Marktes für Unternehmensleiter hin. Für die Positionsinhaber selbst ist es allerdings erst einmal unerheblich, ob die verschärfte Konkurrenz durch interne oder externe Marktkonkurrenz entsteht.

Von erheblicher Bedeutung ist die Unterscheidung, wenn es um die Frage der Entlohnung von Führungskräften in den vergangenen zwei Jahrzehnten geht.<sup>68</sup> Da sich ein externer Markt für Unternehmensleiter erst zu etablieren beginnt, kann der tatsächliche Anstieg der Managergehälter im Wesentlichen als von den Konzernen hausgemacht angesehen werden. Die Gehaltssteigerungen lassen sich also nicht als Indikator für Knappheit qualifizierter Führungskräfte interpretieren. Auch die These einer Halteprämie ist wenig gesichert, betrachtet man den geringen Teil ausländischer Unternehmensleiter in anderen Ländern.<sup>69</sup> Trotz einer erhöhten Fluktuation in den und einer zunehmenden Konkurrenz um die oberen Posten profitieren Manager ganz persönlich von den Veränderungen im Bereich der Unternehmenskontrolle.

Hinsichtlich ihrer unternehmerischen Strategien bedeutet die Zunahme der Fluktuation an der Spitze der Unternehmen allerdings, dass die Unternehmensleiter vor dem Hintergrund kürzer werdender Planungshorizonte agieren. Die verkürzten Planungshorizonte haben einen konkreten Bezug zu den entscheidenden Akteuren selbst: Vorstandsvorsitzende haben faktisch weniger Zeit, ihre Strategien und Konzepte umzusetzen, und zwar unabhängig davon, inwieweit sich ein Finanzmarktkapitalismus in Deutschland bereits herausgebildet hat. Es ist zu erwarten, dass Unternehmensleiter ihre Karriereplanung und darüber hinaus auch die Unternehmensstrategien an diese Situation anpassen. Selbst wenn sich die Anzahl feindlicher Übernahmen im Rahmen hält, bewirkt die Klimaveränderung für die Vorstandsvorsitzenden einen Wandel in den strategischen Ausrichtungen der Unternehmen,

67 Höpner 2003 a, S. 132.

68 Höpner 2004; Pohlmann 2009.

69 Pohlmann 2009.

vor allem hinsichtlich der zeitlichen Orientierung ihrer unternehmerischen Strategien.

Diese Entwicklungen können einerseits als Folge rechtlicher und institutioneller Veränderungen interpretiert werden. Mit den neuen und für Außenseiter transparenteren Bilanzierungsregeln und der Auflösung der die deutschen Unternehmen vor feindlichen Übernahmen schützenden Kapitalverknüpfungen werden die Einschätzungen und Bewertungen über gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmenserfolg zunehmend über die Finanzmärkte transportiert.

Damit scheinen die präsentierten Ergebnisse zunächst anreiztheoretische Erklärungsansätze zu bestätigen, die einen Zusammenhang zwischen institutionellem Gefüge und Karrieremustern von Unternehmensleitern nicht bestreiten würden, letztere aber als Folge ersterer verstehen. Die veränderten Karriereverläufe dienen dann als Mikrofundierung für den in der Literatur allgemein unterstellten, aber selten explizit ausgeführten Wirkungszusammenhang zwischen der Ebene der Institutionen und der konkreten Handlungsentscheidungen. In der Logik der *Prinzipal-Agent*-Literatur lässt sich die Entwicklung als eine zunehmende Verknüpfung der Interessen der Unternehmensleiter (Agenten) mit denen der Anteilseiger (Prinzipal) und damit als Hinweis für eine marktbasiertere Lösung des allgemeinen Kontrollproblems in Unternehmen deuten.<sup>70</sup>

Diese Argumentation geht von einer klaren Kausalkette aus, der zufolge Veränderungen im institutionellen Rahmen veränderten Karriereverläufen zeitlich vorgelegt sind. Betrachtet man das zeitliche Zusammenfallen vom Wandel im rechtlichen und institutionellen Gefüge und in den Karrieremustern näher, so wird diese Annahme nicht bestätigt.<sup>71</sup> Insbesondere die Zunahme der erweiterten internen Karrieren und die vermehrt getragene Bilanzenerfahrung vor der Übernahme der Leitung eines der 50 umsatzstärksten Industrieunternehmen Deutschlands deuten auf Veränderungen in der Struktur der Unternehmen hin, die zeitlich vor dem Auf- und Ausbau des Finanzplatzes Deutschland in den 1990er Jahren liegen.<sup>72</sup> Beide Merk-

70 Idealtypisch tragen die Finanzmärkte auch zur Lösung des grundlegenden *Prinzipal-Agent*-Problems zwischen Managern und Eigentümern bei, welches durch die Übertragung der Verfügungsrechte der Eigentümer und Anteilseigner (Prinzipale) auf die Manager (Agenten) entsteht, die zwar im Interesse der ersten Gruppe handeln sollen, von eben dieser aber nicht ausreichend kontrolliert werden können; vgl. Fama 1980; Jensen, Meckling 1976. In der *agency*-Literatur entspricht der Markt für Unternehmenskontrolle daher einer ständigen und indirekten Bewertung der Leistung der Unternehmensleiter und hängt so direkt mit einem Markt für Manager zusammen. Für eine gut verständliche Darstellung vgl. Beyer 2012.

71 Andersherum hat Pepper Culpepper mit Blick auf die Unternehmenskontrolle auch am Beispiel Deutschlands gezeigt, dass die Änderungen des rechtlichen Rahmens nicht automatisch eine veränderte Struktur der Unternehmensfinanzierung und -kontrolle bewirkte; Culpepper 2005.

72 Deeg 2005, S. 180-183; Lütz 2000. Erste Reformen beginnen bereits in den 1980er Jahren, aber erst die Reformen ab Mitte der 1990er Jahre bewirken eine wesentliche Änderung des deutschen Systems der Unternehmenskontrolle; Beyer, Höpner 2003, S. 190-193.

male erfordern ausdifferenzierte Unternehmensstrukturen, in denen Karrierestationen außerhalb der Konzernzentrale nicht als Nachteil, sondern vielmehr als Qualifikations- und Bewährungsphasen gelten, wie dies beispielsweise bei Holdingstrukturen der Fall ist.

Sinnvoller scheint es daher, die Karriereverläufe als ein den institutionellen Wandel nicht nur begleitendes, sondern vielmehr verstärkendes Element zu verstehen. Institutionen verändern sich häufig über längere Zeiträume und bieten so viel Raum für neue Interpretationsansätze.<sup>73</sup> Das Führungspersonal der Wirtschaft interpretiert die bestehenden Institutionen nicht nur vor dem Hintergrund bisheriger professioneller Erfahrung, sondern auch hinsichtlich zukünftiger Erwartungen. So können sie die strategische Ausrichtung der Unternehmen (zum Beispiel hinsichtlich der Zeitperspektive) anpassen, obwohl faktisch (noch) kein Markt für Unternehmen existiert. Allein die Bedrohung des sich verschärfenden Wettbewerbs führt bereits zu einer Anpassung der eigenen Strategien und zu einer Neubewertung der bestehenden Institutionen.<sup>74</sup> Die eigenen beruflichen Erfahrungen und die Karriereerwartungen der Führungskräfte fließen in die Bewertung der Situation und damit in die Interpretation bestehender Institutionen ein und tragen so zu deren Wandel bei.

### 3.2 Durchsetzung eines neuen Unternehmensverständnisses

Hinsichtlich ihrer fachlichen Ausbildung und Tätigkeitsfelder sind die deutschen Unternehmensleiter weniger betriebswirtschaftlich als vielmehr produktionstechnisch orientiert. Einer in höherem Maße am Unternehmenswert ausgerichteten Strategie unterliegt (mindestens implizit) auch ein stärker auf die eigenen Betriebsgrenzen fokussiertes und an finanzwirtschaftlichen Kennzahlen gemessenes Unternehmensverständnis. Es ist daher wenig verwunderlich, dass sich seit Mitte der 1980er Jahre die Fachkompetenz der deutschen Unternehmensleiter verschoben hat.

Die folgende Analyse konzentriert sich auf die Ausbildungshintergründe der Unternehmensleiter und schließt hier vor allem an die verschiedenen Studien zur deutschen Wirtschaftselite an.<sup>75</sup> Darüber hinaus werden die Fachbereiche der Unternehmensleiter untersucht. Dieses Vorgehen orientiert sich an Studien zur US-amerikanischen Wirtschaftselite<sup>76</sup> und aktuelleren Arbeiten zur deutschen Wirtschaftselite.<sup>77</sup>

Hinsichtlich der Studienabschlüsse (Abbildung 5) vollzieht sich ein beachtlicher struktureller Umbruch in der Gruppe der Vorstandsvorsitzenden, der allerdings vor allem auf die 1990er Jahre beschränkt bleibt. In diesem Jahrzehnt dominieren die Betriebs- und Volkswirte anteilmäßig in den Vorstandsvorsitzen, während die

73 Streeck, Thelen 2005 a, S. 18.

74 Schumpeter zufolge übt Wettbewerb nicht nur durch seine faktische Existenz, sondern bereits als ständige potentielle Bedrohung Druck aus: »It disciplines before it attacks«; Schumpeter 1975 [1942], S. 85.

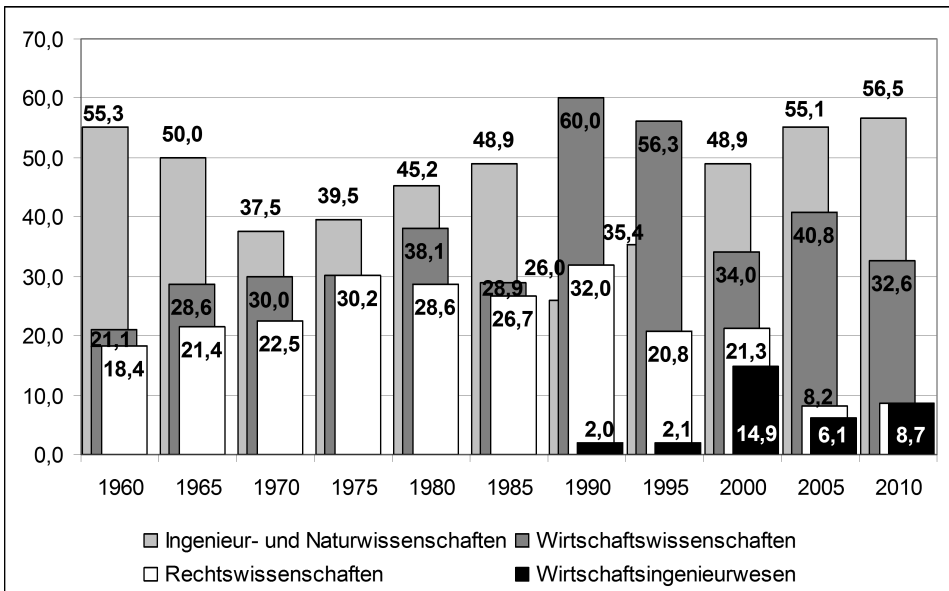
75 Vgl. etwa Hartmann 1956; Hartmann 2006; Kruk 1972; Poensgen 1982; Zapf 1965.

76 Fligstein 1987; Ocasio, Kim 1999; Zorn 2004.

77 Beyer 2006 a; Höpner 2004.

Anteile der Ingenieure und Naturwissenschaftler einbrechen. Bereits im Jahr 2000 liegt der Anteil der Vorstandsvorsitzenden mit technisch-naturwissenschaftlichem Studium allerdings wieder über dem der Betriebs- und Volkswirte in der Wirtschaftselite. Insgesamt hat sich der Anteil der Vorstandsvorsitzenden mit wirtschaftswissenschaftlichem Studium zwischen 1960 und 2010 von einem Fünftel auf ein Drittel erhöht, was zunächst nicht besonders viel erscheint. Diese Entwicklung hängt aber nicht mit einer allgemeinen Offenheit für nichttechnische beziehungsweise nichtnaturwissenschaftliche Studiengänge zusammen, wie die anteilmäßige Entwicklung der Juristen an der Spitze der Industrieunternehmen zeigt. Bis 1985 entwickeln sich die Anteile von Juristen einerseits und Volks- und Betriebswirten andererseits sehr ähnlich, ab Mitte der 1990er Jahre werden erstere allerdings abgehängt. 2010 hat nicht einmal mehr jeder zehnte Vorstandsvorsitzende ein Jurastudium absolviert. Mit Blick auf den enormen Bedeutungsverlust der Juristen in den Vorstandsvorsitzen ab Mitte der 1990er Jahre lässt sich festhalten, dass es den Betriebs- und Volkswirten unter den Unternehmensleitern zunehmend gelingt, sich neben den Ingenieuren und Naturwissenschaftlern zu etablieren – wenn auch anteilmäßig auf niedrigerem Niveau.

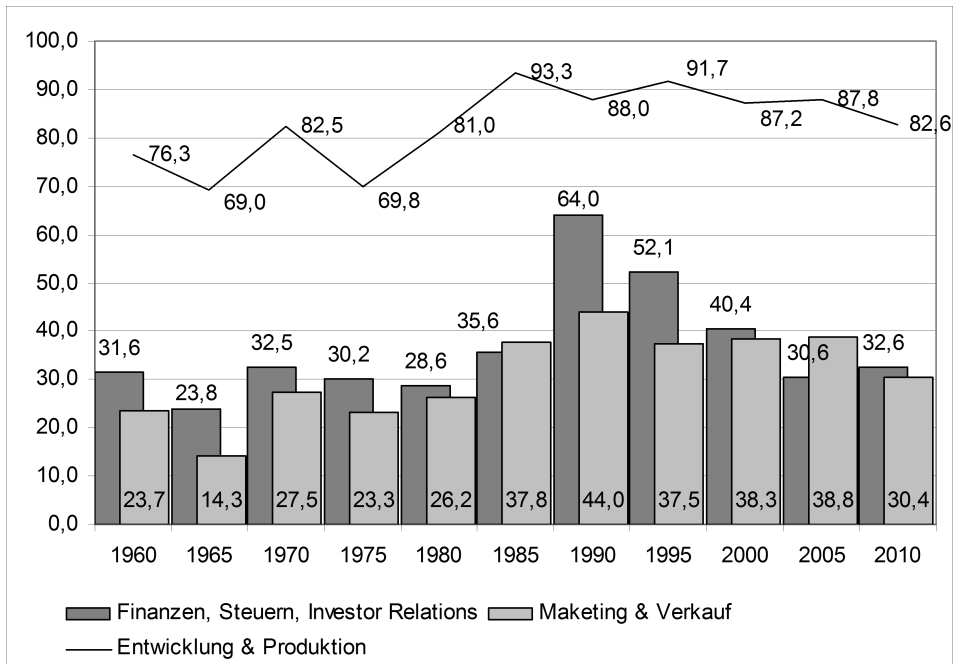
Abbildung 5: Ausgewählte Studiengänge, Anteile in Prozent (Mehrfachnennung möglich; N = 490)



Auch die Analyse der Fachbereiche (Abbildung 6) weist die 1990er Jahre als besonderes Jahrzehnt aus, in dem mindestens jeder zweite Vorstandsvorsitzende (1990 sind es sogar zwei Drittel) zeitweise in den Bereichen Finanzen, Steuern oder *Investor Relations* tätig war. Auch hier sinkt der Anteil der Finanzmanager um die Jahr-

tausendwende wieder. Hinzu kommt die deutliche Dominanz des Produktionsresorts, die über den gesamten Zeitverlauf sogar noch steigt. Seit Mitte der 1980er Jahre sind etwa acht bis neun von zehn Vorstandsvorsitzenden zumindest zeitweise im Produktionsbereich tätig gewesen.

Abbildung 6: Ausgewählte Fachbereiche, Anteile in Prozent (Mehrfachnennung möglich; N = 490)



Diese Entwicklung scheint die Etablierung eines finanzwirtschaftlichen Unternehmenskonzepts zunächst infrage zu stellen, schließlich dominieren die mit der Produktionsorientierung assoziierten Fachrichtungen und Fachbereiche auch weiterhin. Studien zur veränderten Unternehmenszielsetzung in den USA zeigen allerdings, dass eine dauerhafte Besetzung des Vorstandsvorsitzes mit Finanzmanagern und Betriebs- und Volkswirten keine notwendige Bedingung für eine Finanzmarktausrichtung der Unternehmen ist.

Anfänglich ist eine vorübergehende Dominanz der Finanzmanager zur Durchsetzung eines neuen Unternehmensverständnisses in den US-amerikanischen Unternehmen durchaus förderlich. Mit geringer zeitlicher Verzögerung setzen sich die finanzmarktorientierten Leitvorstellungen allerdings auch in Unternehmen durch, in denen die Finanzmanager den Vorsitz nicht übernehmen.<sup>78</sup> Die Diffusion der

78 Fligstein 1990; Fligstein 2001.

*shareholder value conception of control*<sup>79</sup> wird zudem von externen Akteuren wie institutionellen Anlegern und Rating-Agenturen vorangetrieben, die dazu beitragen, durch die Etablierung eines Finanzvorstands das neue Unternehmensverständnis auch formell zu verankern.<sup>80</sup> In den 1990er Jahren geht der Anteil der CEOs mit Finanzhintergrund bereits wieder zurück,<sup>81</sup> die *Shareholder-Value*-Orientierung bleibt allerdings bestehen.

Die Entwicklung in den USA zeigt, dass die weiterhin große Bedeutung des Produktionsbereichs und der technischen Ausbildung eine stärkere Finanzmarktorientierung deutscher Manager nicht grundsätzlich ausschließt. Darauf deuten auch die Ergebnisse einer qualitativen Studie zum Bayer-Konzern hin. Richard Münch und Tina Guenther zeigen, wie sich zunehmend eine an Finanzkennzahlen orientierte Unternehmenspolitik durchsetzt, ohne dass es zu einer »Herrschaft der Finanzmanager und Controller«<sup>82</sup> kommt. Auch Jürgen Beyer weist darauf hin, dass »die Gruppe der Manager, die sich an finanzmarktorientierten Praktiken orientiert, inzwischen über den Kreis der Finanzexperten deutlich hinaus[geht]«.<sup>83</sup>

Im Sinne dieser Studien lässt sich die nur kurzzeitige Dominanz von Finanzmanagern, Betriebs- und Volkswirten an der Spitze der deutschen Industrie als Übergangsphase zur Durchsetzung eines neuen Unternehmensverständnisses interpretieren. Einmal etabliert, wird es auch von Ingenieuren, Technikern und Naturwissenschaftlern übernommen. Für diese Lesart spricht zudem die oben diskutierte Zunahme der Rekrutierungen von Vorstandsvorsitzenden mit Bilanzverantwortung (Abbildung 2). Seit Mitte der 1990er Jahre hat mindestens jeder zweite Unternehmensleiter des Samples vor seiner Berufung bereits ein Unternehmen als Vorstandsvorsitzender geleitet und so die Bilanz in letzter Instanz verantwortet. Ungeachtet ihres jeweiligen fachlichen Hintergrunds nimmt die betriebs- und finanzwirtschaftliche Kompetenz der Unternehmensleiter zu.

Eine weitere Entwicklung, die auf die Stärkung eines betriebswirtschaftlichen Unternehmensverständnisses hindeutet, ist der sinkende Anteil der Vorstandsvorsitzenden, die im Verlauf ihrer Karriere zumindest zeitweilig im öffentlichen Sektor tätig waren (Abbildung 7).

Hinsichtlich ihrer Zielsetzung weisen öffentlicher und privater Sektor wesentliche Unterschiede auf. Unternehmen im Besitz oder Teilbesitz der öffentlichen Hand müssen sich bei der Erfüllung ihrer politisch vorgegebenen Aufgaben, zum Beispiel im Bereich der Daseinsvorsorge, nicht an reinen Wirtschaftlichkeitskriterien messen lassen. Der erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung der Privatwirtschaft steht im öffentlichen Sektor das bedarfswirtschaftliche Prinzip gegenüber. Wo Unternehmen wie in der Privatwirtschaft ein Konkursrisiko tragen, hat betriebswirtschaftliche Effizienz einen anderen Stellenwert. Die strategische Ausrichtung entlang politischer

79 Fligstein 2001.

80 Dobbin, Jung 2006; Zorn 2004.

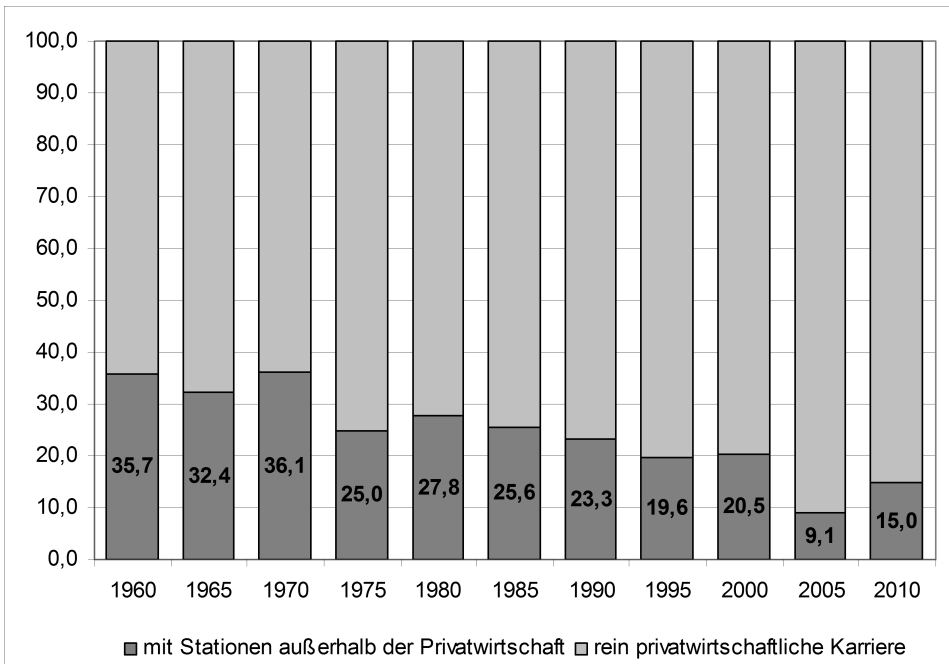
81 Ocasio, Kim 1999.

82 Münch, Guenther 2005, S. 408.

83 Beyer 2006 b, S. 135.

Ziele ist Unternehmensleitern mit Karrierestationen im öffentlichen Sektor durch praktische Erfahrung vertraut. Managern mit rein privatwirtschaftlichen Berufsverläufen kann hingegen ein stärker betriebswirtschaftliches Unternehmensverständnis unterstellt werden.

Abbildung 7: Privatwirtschaft und öffentlicher Sektor, kumulierte Anteile in Prozent (N = 426)



Die abnehmende Anzahl von Vorstandsvorsitzenden mit zeitweiliger Tätigkeit im öffentlichen Sektor lässt sich als Ausdifferenzierung zwischen dem staatlich-politischen und dem privatwirtschaftlichen Gesellschaftsbereich verstehen.<sup>84</sup> Im Rahmen der Deutschland AG waren der deutschen Privatwirtschaft politisch und gesellschaftlich formulierte Ziele für unternehmerisches Handeln nicht grundsätzlich fremd. Mit der Auflösung der Deutschland AG reduziert sich aber der »politisierte Charakter der Deutschland AG«<sup>85</sup> und damit die Einflussmöglichkeit der Politik auf die Zielsetzungen und Strategien der Unternehmen. Die zunehmende Praxiserfahrung der Manager mit Unternehmensbilanzen und die immer mehr auf die Privatwirtschaft beschränkten Karrieren unterstreichen diese Entwicklung. Sie legen den Schluss nahe, dass sich mit der Stärkung eines rein betriebswirtschaftlichen

84 Windolf 2003, S. 307-308.

85 Streck, Höpner 2003 a, S. 17.

Unternehmensverständnisses in der Wirtschaftselite ebenso die Bereitschaft zur Übernahme überbetrieblicher Aufgaben reduziert.

Schließlich schwächt sich die Verbindung zwischen den Bereichen Wirtschaft und Staat auch durch den sinkenden Anteil der Juristen an der Spitze der deutschen Industrie ab (vgl. Abbildung 5), mit der ein Stück der bislang in der Wirtschaftselite verankerten Staatsorientierung<sup>86</sup> verloren geht. Qua Ausbildung haben die Juristen für die deutsche Wirtschaft eine besondere Bedeutung, gehört die Rechtswissenschaft in Deutschland doch zu den am stärksten standardisierten Studiengängen, welche mit einer Staatsprüfung abgeschlossen wird und über die fachliche Prägung eine gemeinsame Basis schafft.<sup>87</sup>

Hinsichtlich der in der Literatur diskutierten These eines neuen Unternehmensverständnisses lässt sich abschließend feststellen, dass auch bei den Qualifikationsprofilen Merkmale erhalten bleiben, die als typisch für die deutsche Wirtschaft und ihr Führungspersonal gelten. Die unverändert hohe Bedeutung der Produktionserfahrung und das Wiedererstarken des Anteils der Ingenieure und Naturwissenschaftler in den Vorstandsvorsitzen nach der Jahrtausendwende zeigen, dass ein Mindestmaß produktionsbezogenen Fachwissens weiterhin zum Anforderungsprofil für Unternehmensleiter gehört. Allerdings gewinnen die Finanzmanager über den gesamten Beobachtungszeitraum an Einfluss, auch wenn sie ihre Vormachtstellung der 1990er Jahre eingebüßt haben. Ihr insgesamt steigender Anteil unter den Vorstandsvorsitzenden ist besonders bedeutsam, berücksichtigt man den Einflussverlust der Juristen in den Unternehmensleitungen. Der steigende Anteil von Vorstandsvorsitzenden, die vor ihrer Berufung bereits Bilanzverantwortung getragen haben, weist darauf hin, dass Unternehmensleiter aller Fachrichtungen zunehmend mit Finanzkennzahlen vertraut sind. Auf die Durchsetzung eines betriebswirtschaftlichen Unternehmensverständnisses deuten zudem der sinkende Anteil von Vorstandsvorsitzenden mit praktischer Erfahrung außerhalb des privatwirtschaftlichen Sektors hin wie auch der Bedeutungsverlust der Juristen. So etabliert sich das Finanzverständnis des Unternehmens eher parallel zur Produktionsorientierung, statt letzteres zu verdrängen.

Unabhängig davon, ob einzelne exponierte Entscheidungsträger den Wandel durch innovative Interpretationen konkret einleiten,<sup>88</sup> deutet die veränderte Zusammensetzung der Wirtschaftselite darauf hin, dass diese neuen Leitvorstellungen von einer größeren Gruppe geteilt werden. Die nicht zuletzt durch praktische Erfahrung ausgelöste Neudefinition unternehmerischer Interessen und Ziele eröffnet einen neuen Blick auf die bestehenden und etablierten Institutionen und ihre Spielräume und damit letztlich auf die konkreten unternehmerischen Strategien.

86 Hartmann 2006.

87 Dahrendorf 1965, S. 445.

88 So sind diese Ergebnisse sowohl an den von Culpepper angeführten *joint belief shift* als auch an die von Streeck betonte spezifische Disposition kapitalistischer Akteure anschlussfähig; vgl. Culpepper 2005; Streeck 2009.

### 3.3 Differenzierung von Laufbahnen und Arbeitswelten

In den oben beschriebenen Fällen wurde argumentiert, veränderte Karrierechancen im Sinne eines verstärkten Wettbewerbs um exponierte Positionen und ein neues Unternehmensverständnis im Sinne einer stärker betriebs- und finanzwirtschaftlichen Definition unternehmerischer Ziele und Interessen förderten eine neue Interpretation bestehender Institutionen. Dieses Kapitel knüpft an die Veränderungen im Bereich der industriellen Beziehungen an und zeigt, dass die Basis für ein ähnliches Verständnis bestehender Institutionen durch Manager und Belegschaft zunehmend erodiert. In Zeiten einer neuen Verbetrieblung industrieller Beziehungen wirkt sich diese Entwicklung besonders zulasten der Arbeitnehmer aus.

Im internationalen Vergleich hebt die soziologische Managementliteratur die Statusordnung deutscher Unternehmen als Besonderheit hervor. Durch gemeinsame qualifikatorische Räume und eine kontinuierliche Statusorganisation<sup>89</sup> werden die hierarchischen Grenzen im Unternehmen »wenn nicht verringert, so doch überbrückt«. <sup>90</sup> Die Grundlage dafür findet sich in den Ausbildungshintergründen und Tätigkeitsfeldern von Beschäftigten und Managern. Die Karrieren deutscher Manager beruhen in der Vergangenheit vor allem auf einer vertieften Qualifikation in einem Spezialgebiet. Für deutsche Manager ist ein enger Zusammenhang »zwischen erworbener Qualifikation und der jeweils auszuführenden Position« <sup>91</sup> kennzeichnend. Beides schließt meist auch den Qualifikationsstand der Beschäftigten ein oder baut auf diesem auf. Diese gemeinsamen qualifikatorischen Räume, der gemeinsame Grundstock von Qualifikationen und Tätigkeitsfeldern unterschiedlicher Berufslaufbahnen, begünstigen einen vertrauensvollen Austausch zwischen Angestellten und Vorgesetzten und fördern einen gemeinsamen Erfahrungskontext. <sup>92</sup>

Ein Resultat dieser fließenden Übergänge zwischen den Erfahrungskontexten und Tätigkeitsfeldern ist die im Vergleich mit Unternehmen anderer Nationen flache Hierarchie deutscher Firmen. <sup>93</sup> Auf Unternehmens- und Fachbereichsebene wird ein Austausch auf annähernd gleichem Niveau zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten nicht nur durch die institutionalisierten mikro-korporatistischen Strukturen der betrieblichen Mitbestimmung gefördert, sondern auch durch die gegenseitige Wertschätzung ihrer fachlichen Qualifikation:

»Betriebliche Arbeitsbeziehungen sind hierzulande im internationalen Vergleich besonders sozial inklusiv, zusammenhängend, mit dem Betrieb oder Unternehmen als Orientierungshorizont angelegt. Träger dieser Arbeitsbeziehungen sind auf beiden Seiten eher als anderswo durch Berufsstand verwobene Akteure.« <sup>94</sup>

Seit den späten 1980er Jahren geht dieser grundlegend gemeinsame fachliche und räumliche Bezugspunkt von Belegschaft und Vorgesetzten zunehmend verloren.

89 Maurice et al. 1979, S. 308, 314-317.

90 Sorge 1999, S. 37.

91 Walgenbach, Kieser 1995, S. 278.

92 Lane 1989, S. 51.

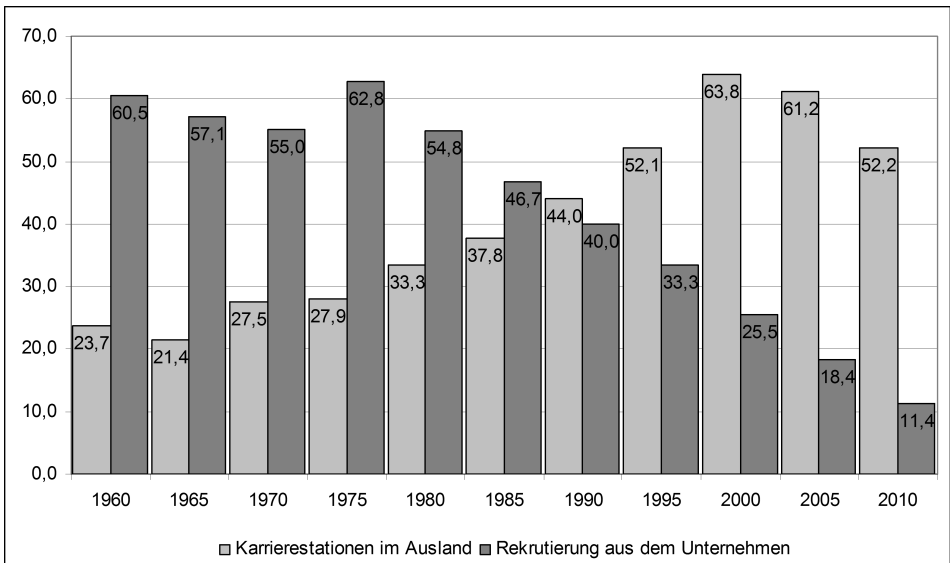
93 Lane 1989; Sorge, Warner 1980.

94 Sorge 1999, S. 53.

Erstens nimmt im Zuge der Neustrukturierung von Unternehmen und der Steuerung über betriebs- und finanzwirtschaftliche Kennzahlen auch die hierarchische Abgrenzung firmenintern zu.<sup>95</sup> Unternehmensintern kommt es zunehmend zu einer Trennung zwischen der strategischen Unternehmensleitung einerseits und den vor allem technisch ausgerichteten Unternehmensbereichen andererseits.<sup>96</sup> Zweitens lässt sich auf Seiten der Manager eine Verschiebung der Orientierungshorizonte beobachten: weg von der lokalen und nationalen Betriebs- und Unternehmensebene hin zur häufig globalen Konzernperspektive. Auf diese Entwicklung deuten die veränderten Karriereverläufe deutscher Manager hin, mit denen ein Prozess der Ausdifferenzierung der Laufbahnen von Managern und Beschäftigten einhergeht.

Mit Blick auf die immer seltener auf einen Standort oder ein Unternehmen des Konzerns beschränkten Karriereverläufe wurde oben (Abschnitt 3.1) bereits eine erhöhte räumliche Mobilität deutscher Manager konstatiert. Anders als bei den Beschäftigten, deren räumliche Mobilität weiterhin gering ist, verlagert sich der Bezugsrahmen für Manager über die lokalen Betriebs- und Unternehmensgrenzen hinaus auf die nationale und internationale Konzernebene. Die Differenzierung der Erfahrungskontexte von Vorgesetzten und Untergebenen wird durch den kontinuierlich steigenden Anteil der Vorstandsvorsitzenden mit Karrierestationen im Ausland (Abbildung 8) weiter verstärkt.

Abbildung 8: Karrierestationen im Ausland und Rekrutierung aus dem Unternehmen; Anteile in Prozent (N = 490; N = 488)



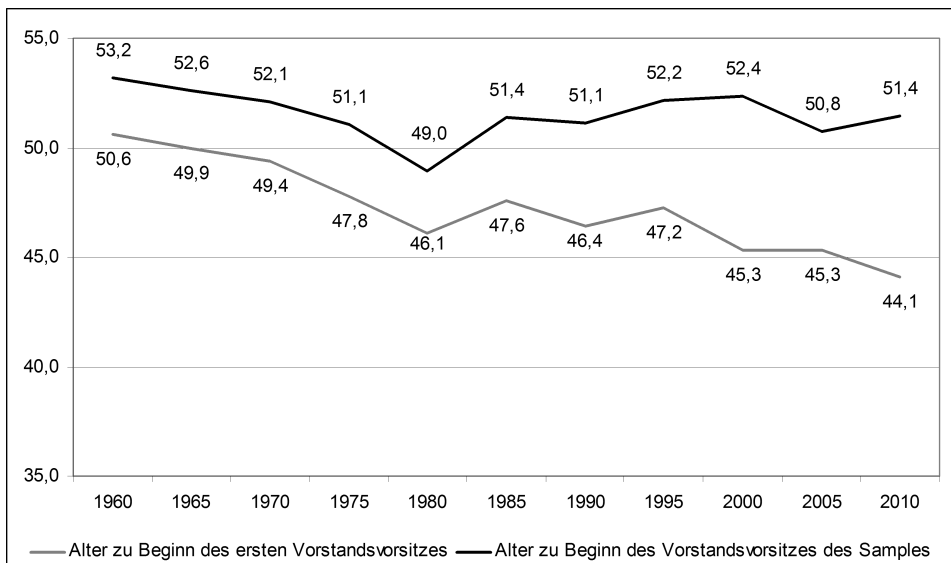
95 Faust et al. 1998.

96 Kädtler, Sperling 2002, S. 93-94.

Im Beobachtungszeitraum verdoppelt sich der Anteil der Unternehmensleiter mit Karrierestationen außerhalb Deutschlands von 24 Prozent (1960) auf 52 Prozent (2010). Neben dem Umstand, dass die im Ausland ebenso wie die in anderen Konzernteilen verbrachte Zeit nicht mehr dem Aufbau einer gemeinsamen Unternehmens- und Fachbereichsidentität mit den Mitarbeitern zur Verfügung steht, wirkt noch ein anderer Faktor desintegrierend: Während die Beschäftigten weiterhin im deutschen Kontext arbeiten, sind die Manager in alternativen Organisations-, Arbeits- und Koordinationsarrangements industrieller Produktion tätig. Die international tätigen Manager lernen und erleben konkrete Alternativen zum sozialen Produktionsregime in Deutschland. Im Ausland machen sie praktische Erfahrung mit anderen Methoden in der Mitarbeiterführung und Betriebsorganisation. Damit verliert auch die spezifisch deutsche Ausgestaltung der industriellen Beziehungen auf Seiten des Managements zunehmend ihre Selbstverständlichkeit.

Auch der Umstand, dass die Unternehmensleiter ihren ersten Vorstandsvorsitz immer häufiger in jüngerem Alter übernehmen (Abbildung 9), fördert die fortschreitende Trennung der Laufbahnen von Managern und Beschäftigten. Das Durchschnittsalter beim Amtsantritt eines Vorstandsvorsitzenden in einem der umsatzstärksten Unternehmen bleibt zwar annähernd konstant, doch wird den Managern heute in jüngerem Alter die erste Leitung eines Unternehmens übertragen.

Abbildung 9: Durchschnittsalter zu Beginn ausgewählter Vorstandsvorsitze in Jahren (N = 469; N = 487)



Die Differenz zwischen dem durchschnittlichen Alter zu Beginn der ersten Unternehmensleitung und bei Erreichen des Vorstandsvorsitzes in einem der 50 größten Industrieunternehmen Deutschlands steigt zwischen 1980 und 2010 von drei auf

sieben Jahre. Offensichtlich können sich Manager heute bereits früher für die Leitung eines Unternehmens empfehlen.

Wenn Führungskräfte heute häufiger zwischen Abteilungen, Ressorts und Unternehmen wechseln und schneller aufsteigen, dann verändern sich auch ihre Aufgabenbeschreibungen und ihr Anforderungsprofil – weg von einem praktisch-teilnehmenden Einsatz hin zu distanzierteren Organisations- und Verwaltungsaufgaben.<sup>97</sup> Darüber hinaus verringert sich die Zeit, die sie auf einer Position verbringen, und damit auch die konkrete Chance, die Distanz zu den Beschäftigten zu überwinden.

Die Autorität deutscher Führungskräfte basierte im Gegensatz zu der britischer Manager lange Zeit auf ihrer fachlichen Kompetenz und jahrelangen praktischen Erfahrung und weitaus weniger auf ihrer hierarchischen Stellung im Unternehmen.<sup>98</sup> Die fortschreitende Differenzierung der Laufbahnen, die Zunahme der besetzten Unternehmensleitungen im Verlauf der Karrieren und die neuen Qualifikationsmuster der Vorstandsvorsitzenden deuten darauf hin, dass *Manager* auch in Deutschland immer mehr zu einem eigenen Berufsbild wird, zu einer *unified profession*.<sup>99</sup> In diesen Prozessen zeichnet sich eine Professionalisierung des Managements ab.

Die früheren gemeinsamen sozialen und qualitativen Räume lösen sich somit von zwei Seiten auf. Erstens wandelt sich das Tätigkeitsfeld der Manager. Sie übernehmen Leitungsaufgaben ohne konkreten Fachbezug in unterschiedlichen Bereichen und wechseln zwischen den Positionen. In geringerem Maße als zuvor sind sie in die konkreten (technischen) Prozesse eingebunden. Damit unterscheidet sich auch der Erfahrungshintergrund zunehmend von dem der Beschäftigten. Die soziale Trennung wird, zweitens, durch die wachsende fachliche und räumliche Mobilität der Führungskräfte verstärkt.

In einem Teil der soziologischen Managementliteratur wird argumentiert, dass die sich überschneidenden Qualifikations- und Erfahrungswelten von Vorgesetzten und Untergebenen sich in Deutschland positiv auf die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit auswirken. Die gesetzlichen Regelungen zur betrieblichen Mitbestimmung stärken die Position der Arbeitnehmer und setzen den formalen Rahmen.<sup>100</sup> Was die innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen darüber hinaus konsensual-kooperativ gestaltet, ist die größere fachliche und soziale Verbundenheit zwischen Vorgesetzten und Untergebenen.<sup>101</sup> Mit der Trennung der Laufbahnen, der fachlichen und räumlichen Mobilität der Führungskräfte und der Verlagerung ihrer Autorität von der qualifikatorischen auf die hierarchische Ebene erodiert ein wichtiger Teil

97 Faust 2002; Kädtler, Sperling 2001.

98 Walgenbach, Kieser 1995.

99 Lane 1989; Sorge 1978.

100 Müller-Jentsch 1997, S. 281-282.

101 Maurice et al. 1979; Sorge 1999, S. 53.

der sozial inklusiven Beziehungen, und das Konfliktpotenzial in den Unternehmen steigt.<sup>102</sup>

Mit Crouch und Keune<sup>103</sup> ist zu vermuten, dass die zunehmend mobileren Vorstandsvorsitzenden zumindest teilweise versucht sind, ihre in anderen Kontexten gewonnenen Erfahrungen auf die hiesigen Arbeitsbeziehungen zu übertragen. Die geringere soziale, fachliche und räumliche Verankerung der Unternehmensleiter kann auch als Hinweis für eine geringere Relevanz normativer nichtökonomischer Argumente gewertet werden, die letztlich die Durchsetzung eigeninteressierter Dispositionen kapitalistischer Akteure fördert.<sup>104</sup> Für eine signifikante Veränderung der industriellen Beziehungen spricht also nicht nur, dass durch Härtefallregelungen, Öffnungsklauseln und betriebliche Bündnisse für Arbeit wichtige Kompetenzen von der Verbands- auf die Betriebsebene verlagert werden, sondern auch die zunehmend segmentierte und diskontinuierliche Statusorganisation in der deutschen Industrie.

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt, der mit der Finanzmarktorientierung der Manager verbunden ist: Die von der Unternehmensleitung eingeführten Finanzparameter zur Steuerung des Unternehmens sind Artefakte, die sich nicht aus der praktischen Ausführung der Arbeitsprozesse ableiten lassen.<sup>105</sup> Eine an betriebswirtschaftlichen Finanzkennzahlen und Profitabilitätszielen ausgerichtete Unternehmensführung kann die Auseinandersetzungen auf Betriebsebene daher zusätzlich verschärfen.

Traditionell waren die Träger der Arbeitsbeziehungen zumindest auf betrieblicher Ebene über zwei unterschiedliche Stränge miteinander verbunden. Die hierarchisch-vertraglichen Verbindungen wurden ergänzt durch soziale und fachliche Gemeinsamkeiten. Durch die Abnahme dieser Gemeinsamkeiten wird die Beziehungsorientierung der Akteure zugunsten ihrer Eigeninteressen zurückgedrängt, und die partielle Identifikation mit dem Gegenüber nimmt auf beiden Seiten ab. Die Bereinigung der Beziehungen um soziale und traditionelle Komponenten kann als marktschaffende Entwicklung interpretiert werden, da sie den Weg für einen an rein ökonomischen Kriterien orientierten Tausch ebnet. Infolgedessen werden die unveränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen von den Akteuren zunehmend zur Stärkung ihrer eigenen Position genutzt und im Sinne der eigenen unmittelbaren Interessen interpretiert. So ist zu erwarten, dass die konsensual-kooperativen durch stärker konfrontativ-kompetitive Arbeitsbeziehungen abgelöst werden.

#### 4. Die Erfahrungswelten der Akteure: Ein elitensoziologischer Beitrag

Theoretischer Ausgangspunkt des Artikels ist das ambivalente Verhältnis jüngerer institutionentheoretischer Ansätze zu der Akteursebene. Diesem interpretativen

102 Sorge 1999, S. 54.

103 Crouch, Keune 2005.

104 Streeck 2009, S. 236-246.

105 Kädtler, Sperling 2001.

Grundverständnis folgend, müssen Institutionen immer wieder neu ausgelegt werden. Im vorliegenden Beitrag wird argumentiert, dass die Einbeziehung der praktischen (Berufs-)Erfahrungswelten der handelnden Akteure Hinweise darauf gibt, wie sich die Auslegung bestehender Institutionen im Zeitverlauf wandelt. Empirisch wird der Wandel der Karriereverläufe deutscher Unternehmensleiter seit den 1960er Jahren untersucht und gezeigt, dass die Einbeziehung der Akteurebene nicht zulasten einer systematischen Analyse gehen muss.

Diese elitensoziologische Perspektive gründet auf zwei wesentlichen Kernfragen: Wer sind die konkret handelnden Akteure? Und was wissen wir über ihre Sicht auf die Welt beziehungsweise welche Rückschlüsse können wir über die Karriereverläufe auf ihre Sicht auf die Welt ziehen? Angesichts der Bedeutung, die die vergleichende Kapitalismusforschung den Unternehmen in kapitalistischen Marktwirtschaften einräumt, und auf der Basis eines positionalen Elitenbegriffs werden Unternehmensleiter als zentrale handelnde Akteure in der deutschen Wirtschaft identifiziert, die hinsichtlich ihrer Karriere Merkmale untersucht werden. Der Rückgriff auf die Karriereverläufe ergibt sich aus dem empirischen Material, das Elitenforschung und vergleichende Managementsoziologie seit den 1950er Jahren zusammengetragen haben, und die von ihnen identifizierten Verbindungen zwischen Karriere Merkmalen, unternehmerischen Grundverständnissen und Funktionslogiken von Organisationen und nationalen Ökonomien.

Die Auswertung der Karriereverläufe zeigt, dass sich die Muster im gesamten Zeitverlauf deutlich verändern. In der ersten Hälfte des Beobachtungszeitraums entspricht die Wirtschaftselite weitgehend dem in der Literatur beschriebenen Idealtypus des deutschen Unternehmensleiters, der durch einen technischen Ausbildungshintergrund, Hauskarrieren, lange Amtszeiten, ein im internationalen Vergleich höheres Berufungsalter und eine auf fachlicher Kompetenz beruhende Autorität gekennzeichnet ist. Etwa ab Mitte der 1980er Jahre entfernen sich deutsche Manager in ihren Karriereverläufen von diesem Referenzpunkt. Zwar werden die Führungskräfte nach wie vor weitgehend intern rekrutiert. Häufiger als zuvor verfügen sie dabei aber über berufliche Erfahrung im Ausland sowie in unterschiedlichen Teilen des Konzerns und haben bereits Unternehmen in letzter Verantwortung geleitet. Statt eines spezialisierten fachlichen Hintergrunds sind sie allgemeiner qualifiziert als ihre Vorgänger und bringen ein betont betriebswirtschaftliches und an Finanzkennzahlen orientiertes Unternehmensverständnis mit. Mit gesamtwirtschaftlichen oder politischen Unternehmenszielsetzungen haben die neuen Generationen der Wirtschaftselite weniger Erfahrung als ihre Vorgänger. Letztlich untergräbt die fortschreitende Trennung der Laufbahnen (und damit verbunden: der gemeinsamen Arbeits- und Erfahrungswelten) von Managern und restlicher Belegschaft auch die einstmals als kennzeichnend beschriebene gemeinsame fachliche und qualifikatorische Basis. Insgesamt sprechen die Entwicklungen für einen Trend hin zu stärker kompetitiv-konfrontativen Beziehungen zwischen Managern untereinander, zwischen Managern und Anteilseignern wie auch zwischen Managern und Belegschaft. Manager werden immer mehr zu Anbietern einer Dienstleistung, die bei mangelnder Leistung ausgetauscht werden und deren Autorität zunehmend auf ihrer hierarchischen Stellung, nicht auf ihrer fachlichen Qualifikation beruht. Dass

sich dieser Wandel nicht notwendigerweise gegen die Interessen der Manager vollzieht, zeigen die Gehaltsentwicklungen der vergangenen zwei Jahrzehnte.

Der neue Managertyp, der zunehmend Einzug in die Unternehmensspitzen der deutschen Wirtschaft hält, passt zu den Veränderungen des deutschen Kapitalismus der letzten 20 Jahre, die in der Literatur unter den Stichworten Liberalisierung, Finanzialisierung, Desorganisation und Auflösung der Deutschland AG diskutiert werden.<sup>106</sup> Genau wie ihr Führungspersonal sind die Unternehmen in Deutschland heute stärker auf eine liberale Marktwirtschaft ausgerichtet, in welcher dem rein ökonomischen Tausch zunehmend größeres Gewicht zukommt. Die beziehungsorientierten betrieblichen Interaktionen verlieren ihre prägende Bedeutung. Diese Entwicklung erfasst sowohl das Verständnis der deutschen Wirtschaftsordnung als organisierten Kapitalismus als auch als koordinierte Marktwirtschaft. Der Verantwortungsbereich der Unternehmen wird immer stärker auf die betrieblichen Interessen eingegrenzt. Sie lassen sich weniger selbstverständlich auf politische und gesellschaftliche Ziele verpflichten, als es in der Deutschland AG der Fall war.<sup>107</sup> Vermeintlich objektive Leistungselemente treten in den Vordergrund und verdrängen die bislang gültigen Konventionen. Mit der Zurückdrängung wichtiger marktbegrenzender Elemente werden die Interaktionen der Akteure verstärkt durch den Marktmechanismus strukturiert.

So lässt sich zunächst feststellen, dass die in der Literatur beschriebenen Entwicklungen des deutschen Kapitalismus und die Veränderungen der Karriereverläufe sich ergänzen. Da die Entwicklungen in der Elitenstruktur den formalen Veränderungen zum Teil zeitlich vorausgehen, lässt sich die Auswahl des Führungspersonals nicht einfach als Folge formaler Veränderungen darstellen. Zudem fällt auf, dass sich deutliche Beharrungsmomente in den Karriereverläufen zeigen. Deutsche Manager gleichen heute zwar stärker dem in der Literatur beschriebenen angelsächsischen Manager, allerdings mit erkennbar deutscher Prägung.<sup>108</sup> Interne Rekrutierungen, technisch-naturwissenschaftliche Ausbildungen und praktische Erfahrung im Produktionsressort sind für die Rekrutierung der Unternehmensleiter weiterhin von hoher Relevanz. Der zunehmende Wettbewerb um die Besetzung der Unternehmensspitze, das sich verbreitende betriebswirtschaftliche Unternehmensverständnis und die fortschreitende Trennung zwischen Management und den restlichen Beschäftigten unterstützen allerdings die These, dass sich im Zuge des Liberalisierungsprozesses in Deutschland auch der gesellschaftliche Konsens hinsichtlich des sozialen Zusammenhalts insgesamt, der gesellschaftlichen Verantwortung der Wirt-

106 Höpner 2008; Kädtler 2009; Streeck 2009.

107 Mit dem Bedeutungszuwachs der sozialen Unternehmensverantwortung (*corporate social responsibility*) in der deutschen Wirtschaft findet ein Übergang von der vormals impliziten zur heute expliziten gesellschaftlichen Verantwortung statt, in der überbetriebliche Aktionen den Unternehmen eindeutig zugerechnet werden können; Hiss 2009.

108 Ähnlich wie bei den von Katharina Bluhm, Bernd Martens und Vera Trappmann untersuchten Einstellungen deutscher Manager lässt sich auch hier vom *langen Schatten des deutschen Modells* sprechen; vgl. Bluhm et al. 2013.

schaft und der Art und Weise, wie Konflikte politisch und gesellschaftlich ausge­tragen werden, verändert hat.

Die elitensoziologische Perspektive erweist sich als hilfreich, wenn es darum geht, graduellen und inkrementellen Wandel erkennbar zu machen und zu analysieren. Veränderungen in der Zusammensetzung der Positionselite, wie sie beispielsweise in neuen Karriereverläufen zum Ausdruck kommen, verweisen auf Änderungen in den einer Gesellschaft (oder gesellschaftlichen Gruppe) zugrunde liegenden impliziten Regeln und Logiken. In diesem Sinne bietet sich ein elitensoziologischer Ansatz gerade für die gegenwärtig beobachteten Veränderungen moderner kapitalistischer Ökonomien an, deren wesentliches Merkmal darin liegt, »that it evolves in the form of gradual change that takes place within, and is conditioned and constrained by, the very same postwar institutions that it is reforming or even dissolving«. <sup>109</sup>

Die elitensoziologische Perspektive trägt aber nicht nur zu der derzeit wieder abgekühlten Diskussion bei, ob und inwieweit die Entwicklungen in Deutschland als Beleg für die Stabilität oder den Wandel des Systems gelten. Vielmehr ermöglicht sie auch eine systematische Einbindung der Akteurebene, die hinsichtlich des in der Literatur aktuell diskutierten interpretativen Institutionenverständnisses notwendig ist.

Die jüngere Literatur hat sich von der Frage entfernt, wann Veränderung Wandel ist, und konzentriert sich stärker darauf, wie sich der Wandel vollzieht. Es wird dabei zunehmend auf die Interpretationsspielräume von Akteuren verwiesen. Der Fokus hat sich auf die Frage verschoben, warum und wann Akteure Institutionen anders als früher interpretieren. Die gängige Antwort institutionentheoretischer Ansätze darauf lautet, dass sich Machtverhältnisse und Interessen gewandelt haben. Alternativ werden neue Interpretationsansätze als Innovationen einzelner Akteure konzipiert. Obwohl konzeptionell aufgewertet, werden die handelnden Akteure somit entweder auf die mit ihrer Position verbundenen strukturellen Merkmale reduziert oder in die Nähe eines innovativen Genies verschoben, wo sie sich einer systematischen Analyse weitgehend entziehen.

Der vorgestellte elitensoziologische Ansatz untersucht die Merkmale und die Erfahrungswelten zentraler handelnder Akteure. Das Kernargument lautet, dass die handelnden Akteure Situationen nicht nur aus ihrer Position und vor dem Hintergrund bestehender Ressourcenverteilungen, sondern auch auf Basis ihrer eigenen Erfahrung analysieren und Institutionen diesbezüglich interpretieren. Mit dem elitensoziologischen Ansatz wird die Identifizierung der zentralen Akteure und deren wesentlicher Karrieremerkmale theoretisch fundiert. Diese Perspektive bietet zwar keine allgemeingültige Kausalkette institutionellen Wandels an. Sie kann allerdings dazu beitragen, Rückkopplungseffekte eines sich im Wandel befindlichen Institutionengefüges zu konkretisieren und zu identifizieren, wie bestimmte Entwicklungen verstärkt oder abgeschwächt werden.

109 Streeck, Thelen 2005 a, S. 4.

## Literatur

- Aron, Raymond 1950. »Social structure and the ruling class. Part two«, in *The British Journal of Sociology* 1, S. 126-143.
- Bell, Stephen 2011. »Do we really need a new ›constructivist institutionalism‹ to explain institutional change?«, in *British Journal of Political Science* 41, S. 883-906.
- Beyer, Jürgen. Hrsg. 2003 a. *Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Beyer, Jürgen 2003 b. »Deutschland AG a.D.: Deutsche Bank, Allianz und das Verflechtungszentrum des deutschen Kapitalismus«, in *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*, hrsg. v. Streeck, Wolfgang; Höpner, Martin, S. 118-145. Frankfurt a. M.: Campus.
- Beyer, Jürgen 2006 a. »Vom Netzwerk zum Markt? Zur Kontrolle der Managementelite in Deutschland«, in *Deutschlands Eliten im Wandel*, hrsg. v. Münkler, Herfried; Straßenberger, Grit; Bohlender, Matthias, S. 177-198. Frankfurt a. M.: Campus.
- Beyer, Jürgen 2006 b. *Pfadabhängigkeit. Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und fundamentalen Wandel*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Beyer, Jürgen 2012. »Begrenzte Rationalität: Ökonomische und soziologische ›Lösungen‹ des Problems der Managementkontrolle«, in: *Wirtschaftliche Rationalität. Soziologische Perspektiven*, hrsg. von Engels, Anita; Knoll, Lisa, S. 241-261. Wiesbaden: Springer VS.
- Beyer, Jürgen; Hassel, Anke 2003. »Die Folgen von Konvergenz. Der Einfluss der Internationalisierung auf die Wertschöpfungsverteilung in großen Unternehmen«, in *Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel*, hrsg. v. Beyer, Jürgen, S. 155-184. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Beyer, Jürgen; Höpner, Martin 2003. The disintegration of organised capitalism: German corporate governance in the 1990 s, in *West European Politics* 26, S. 179-198.
- Bispinck, Reinhard; WSI-Tarifarchiv 2003. *Tarifliche Öffnungsklauseln. Eine Analyse von rund 30 Tarifbereichen. Elemente qualitativer Tarifpolitik, Band 52*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Bleicher, Knut 1983. »Organisationskulturen und Führungsphilosophien«, in *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 35, S. 135-146.
- Bluhm, Katharina; Martens, Bernd; Trappmann, Vera 2013. »The long shadow of the ›German model‹: business leaders in social and institutional change«, in *Business leaders and new varieties of capitalism in post-communist Europe*, hrsg. v. Bluhm, Katharina; Martens, Bernd; Trappmann, Vera. Abingdon: Routledge (im Erscheinen).
- Crouch, Colin; Keune, Maarten 2005. »Changing dominant practice: making use of institutional diversity in Hungary and the United Kingdom«, in *Beyond continuity. Institutional change in advanced political economies*, hrsg. v. Streeck, Wolfgang; Thelen, Kathleen, S. 83-102. Oxford: Oxford University Press.
- Culpepper, Pepper D. 2005. »Institutional change in contemporary capitalism. Coordinated financial systems since 1990«, in *World Politics* 57, S. 173-199.
- Dahrendorf, Ralf 1965. *Gesellschaft und Demokratie in Deutschland*. München: Piper.
- Deeg, Richard 2005. »Change from within: German and Italian finance in the 1990s«, in *Beyond continuity. Institutional change in advanced political economies*, hrsg. v. Streeck, Wolfgang; Thelen, Kathleen, S. 169-202. Oxford: Oxford University Press.
- Deeg, Richard; Jackson, Gregory 2007. »Towards a more dynamic theory of capitalist variety«, in *Socio-Economic Review* 5, S. 149-179.
- Dobbin, Frank; Jung, Jiwook, 2006. *Institutional investors and the invention of shareholder value: sensemaking and performativity*. Konferenzbeitrag. Konferenz »Economic Sociology and Political Economy«, Villa Vigoni, Lago di Como, 15.-18. Juli 2006.
- Dörre, Klaus 2001. »Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value«, in *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 53, S. 675-704.
- Dörre, Klaus; Brinkmann, Ulrich 2005. »Finanzmarkt-Kapitalismus: Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells?«, in *Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*, hrsg. v. Windolf, Paul, S. 85-116. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Ebbinghaus, Bernhard 2003. »Die Mitgliederentwicklung deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich«, in *Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft in der Bundesrepublik*, hrsg. v. Schröder, Wolfgang; Weßels, Bernhard, S. 176-203. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Egan, Michelle 1997. »Modes of business governance: European management styles and corporate cultures«, in *West European Politics* 20, S. 1-21.
- Fama, Eugene F. 1980. »Agency problems and the theory of the firm«, in *The Journal of Political Economy* 88, S. 288-307.
- Faust, Michael 2000. »Warum boomt die Managementberatung? – und warum nicht zu allen Zeiten und überall –«, in *SOFI-Mitteilungen* 28, S. 59-85.
- Faust, Michael 2002. »Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel – Der Fall Deutschland in vergleichender Perspektive«, in *SOFI-Mitteilungen* 30, S. 69-90.
- Faust, Michael; Jauch, Peter; Deutschmann, Christoph 1998. »Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des ›Intrapreneurs‹«, in *Industrielle Beziehungen* 5, S. 101-117.
- Fligstein, Neil 1987. »The intraorganizational power struggle: rise of finance personnel to top leadership in large corporations, 1919-1979«, in *American Sociological Review* 52, S. 44-58.
- Fligstein, Neil 1990. *The transformation of corporate control*. Cambridge: Harvard University Press.
- Fligstein, Neil 2001. *The architecture of markets. An economic sociology of twenty-first-century capitalist societies*. Princeton: Princeton University Press.
- Fores, Michael; Sorge, Arndt 1981. »The decline of the management ethic«, in *Journal of General Management* 6, S. 36-50.
- Freye, Saskia 2009. *Führungswechsel. Die Wirtschaftselite und das Ende der Deutschland AG*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Glover, Ian 1976. »Executive career patterns: Britain, France, Germany and Sweden«, in *Energy World* 33, S. 3-12.
- Göhler, Gerhard 1997. »Wie verändern sich Institutionen? Revolutionärer und schleichender Institutionenwandel«, in *Institutionenwandel. Leviathan Sonderheft* 16, hrsg. v. Göhler, Gerhard, S. 21-56. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Haipeter, Thomas; Schilling, Gabi 2006. »Von der Einfluss- zur Mitgliedschaftslogik. Die Arbeitgeberverbände und das System der industriellen Beziehungen in der Metallindustrie«, in *Industrielle Beziehungen* 13, S. 21-42.
- Hall, Peter A.; Soskice, David 2001. »An introduction to varieties of capitalism«, in *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage*, hrsg. v. Hall, Peter A.; Soskice, David, S. 1-68. Oxford: Oxford University Press.
- Hartmann, Heinz 1956. »Der zahlenmäßige Beitrag der deutschen Hochschulen zur Gruppe der industriellen Führungskräfte«, in *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft* CXII, S. 144-163.
- Hartmann, Michael 2006. »Vermarktlichung der Elitenrekrutierung? Das Beispiel der Topmanager«, in *Deutschlands Eliten im Wandel*, hrsg. v. Münkler, Herfried; Straßenberger, Grit; Bohlender, Matthias, S. 430-454. Frankfurt a. M.: Campus.
- Hassel, Anke 2007. »The curse of institutional security: the erosion of German trade unionism«, in *Industrielle Beziehungen* 14, S. 176-191.
- Hassel, Anke; Rehder, Britta 2001. *Institutional change in the German wage bargaining system – the role of big companies*. MPIfG Working Paper 01/09. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Hay, Colin; Wincott, Daniel 1998. »Structure, agency and historical institutionalism«, in *Political Studies* 46, S. 951-957.
- Hiss, Stefanie 2009. »From implicit to explicit corporate social responsibility. Institutional change as a fight for myths«, in *Business Ethics Quarterly. Special issue: The changing role of business in a global society. New challenges and responsibilities* 19, S. 433-451.
- Höpner, Martin 2003 a. *Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Höpner, Martin 2003 b. »Der organisierte Kapitalismus in Deutschland und sein Niedergang«, in *Politik und Markt*. PVS Sonderheft 34/2003, hrsg. v. Czada, Roland; Zintl, Reinhard, S. 300-324. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Höpner, Martin 2004. »Was bewegt die Führungskräfte? Von der Agency-Theorie zur Soziologie des Managements«, in *Soziale Welt* 55, S. 263-282.
- Höpner, Martin 2008. »Koordination und Organisation: Die zwei Dimensionen des nichtliberalen Kapitalismus«, in *Die Gesellschaft der Unternehmen – die Unternehmen der Gesellschaft. Gesellschaftstheoretische Zugänge zum Wirtschaftsgeschehen*, hrsg. v. Maurer, Andrea; Schimank, Uwe, S. 124-143. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Höpner, Martin; Jackson, Gregory 2003. »Entsteht ein Markt für Unternehmenskontrolle? Der Fall Mannesmann«, in *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*, hrsg. v. Streeck, Wolfgang; Höpner, Martin, S. 147-168. Frankfurt a. M.: Campus.
- Höpner, Martin; Krempel, Lothar 2004. »The politics of the German company network«, in *Competition and Change* 8, S. 339-356.
- Jackson, Gregory 2000. »Comparative corporate governance: sociological perspectives«, in *The political economy of the company*, hrsg. v. Parkinson, John; Gamble, Andrew; Kelly, Gavin, S. 265-287. Oxford: Hart.
- Jackson, Gregory 2005. »Contested boundaries: ambiguity and creativity in the evolution of German codetermination«, in *Beyond continuity. Institutional change in advanced political economies*, hrsg. v. Streeck, Wolfgang; Thelen, Kathleen, S. 229-254. Oxford: Oxford University Press.
- Jackson, Gregory; Deeg, Richard 2006. *How many varieties of capitalism? Comparing the comparative institutional analyses of capitalist diversity*. MPIfG Discussion Paper 06/2. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Jensen, Michael C.; Meckling, William 1976. »Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure«, in *Journal of Financial Economics* 3, S. 305-360.
- Kädtler, Jürgen 2009. *Finanzialisierung und Finanzmarkt-rationalität. Zur Bedeutung konventioneller Handlungsorientierungen im gegenwärtigen Kapitalismus*. SOFI Working Paper 5. Göttingen: Soziologisches Forschungsinstitut.
- Kädtler, Jürgen; Sperling, Hans Joachim 2001. »Worauf beruht und wie wirkt die Herrschaft der Finanzmärkte auf der Ebene von Unternehmen? Oder: Taugt Finanzialisierung als neue Software für die Automobilindustrie?«, in *SOFI-Mitteilungen* 29, S. 23-43.
- Kädtler, Jürgen; Sperling, Hans Joachim 2002. »The power of financial markets and the resilience of operations: argument and evidence from the German car industry«, in *Competition & Change* 6, S. 81-94.
- Keller, Berndt 2008. »Berufsverbände, Tarifaufonomie und das System der Interessenvertretung«, in *Leviathan* 36, S. 364-390.
- Kruk, Max 1972. *Die großen Unternehmer. Woher sie kommen, wer sie sind, wie sie aufsteigen*. Frankfurt a. M.: Societäts-Verlag.
- Lane, Christel 1989. *Management and labour in Europe. The industrial enterprise in Germany, Britain and France*. Aldershot: Edward Elgar.
- Lütz, Susanne 2000. »From managed to market capitalism? German finance in transition«, in *German Politics* 9, S. 149-170.
- Lütz, Susanne 2005. »Von der Infrastruktur zum Markt? Der deutsche Finanzsektor zwischen Deregulierung und Regulierung«, in *Finanzmarktkapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*, hrsg. v. Windolf, Paul, S. 294-315. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mahoney, James; Thelen, Kathleen 2010 a. *Explaining institutional change. Ambiguity, agency, and power*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mahoney, James; Thelen, Kathleen 2010 b. »A theory of gradual institutional change«, in *Explaining institutional change. Ambiguity, agency, and power*, hrsg. v. Mahoney, James; Thelen, Kathleen, S. 1-37. New York: Cambridge University Press.
- Maurice, Marc; Sellier, Francois; Silvestre, Jean-Jacques 1979. »Die Entwicklung der Hierarchie im Industrieunternehmen: Untersuchungen eines gesellschaftlichen Effektes. Ein Vergleich Frankreich – Bundesrepublik Deutschland«, in *Soziale Welt* 30, S. 295-327.
- Mills, C. Wright 2000 [1956]. *The power elite*. Oxford: Oxford University Press.
- Mosca, Gaetano 1950 [1922]. *Die Herrschende Klasse. Grundlage der politischen Wissenschaft*. München: Leo Lehnen.
- Müller-Jentsch, Walther 1997. *Soziologie der industriellen Beziehungen*. Frankfurt a. M.: Campus.

- Münch, Richard; Guenther, Tina 2005. »Der Markt in der Organisation. Von der Hegemonie der Fachspezialisten zur Hegemonie des Finanzmanagements«, in *Finanzmarktkapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*, hrsg. v. Windolf, Paul, S. 394-417. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ocasio, William; Kim, Hyosum 1999. »The circulation of corporate control: selection of functional backgrounds of new CEOs in large U.S. manufacturing firms, 1981-1992«, in *Administrative Science Quarterly* 44, S. 532-562.
- Offe, Claus 1970. *Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen »Leistungsgesellschaft«*. Frankfurt a. M.: Europäische Verlagsanstalt.
- Pareto, Vilfredo 1942 [1916]. *Theory of derivations*. New York: Harcourt.
- Poensgen, Otto H. 1982. »Der Weg in den Vorstand. Die Charakteristiken der Vorstandsmitglieder der Aktiengesellschaften des Verarbeitenden Gewerbes«, in *Die Betriebswirtschaft* 24, S. 3-25.
- Pohlmann, Markus 2009. »Globale ökonomische Eliten? Eine Globalisierungsthese auf dem Prüfstand der Empirie«, in *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 61, S. 513-534.
- Powell, Walter W.; Colyvas, Jeannette A. 2008. »Microfoundations of institutional theory«, in *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, hrsg. v. Greenwood, Royston et al., S. 276-298. London: Sage.
- Rehder, Britta 2003 a. *Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Rehder, Britta 2003 b. »Konversion durch Überlagerung. Der Beitrag betrieblicher Bündnisse zum Wandel der Arbeitsbeziehungen«, in *Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel*, hrsg. v. Beyer, Jürgen, S. 61-77. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Rehder, Britta 2011. *Rechtsprechung der Politik. Der Beitrag des Bundesarbeitsgerichts zur Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in Deutschland*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Schmidt, Vivien A. 2008. »Discursive institutionalism: the explanatory power of ideas and discourse«, in *Annual Review of Political Science* 11, S. 303-326.
- Schmierl, Klaus 2003. »Vielfalt im Umbruch. Auflösungserscheinungen, Anpassungsprozesse und neue Interessenvertretungsmodelle in den Arbeitsbeziehungen«, in *Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel*, hrsg. v. Beyer, Jürgen, S. 36-60. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schroeder, Wolfgang; Greef, Samuel 2008. »Industrie- und Spartengewerkschaften im Konflikt. Organisatorische Voraussetzungen und realisierte Gelegenheitsstrukturen«, in *Industrielle Beziehungen* 15, S. 329-355.
- Schumpeter, Joseph A. 1975 [1942]. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper Torchbooks.
- Sorge, Arndt 1978. The management tradition: a continental view«, in *Manufacturing and management*, hrsg. v. Fores, Michael; Glover, Ian, S. 87-104. London: HMSO.
- Sorge, Arndt 1979. »Engineers in management: a study of British, German, and French traditions«, in *Journal of General Management* 5, S. 46-57.
- Sorge, Arndt 1999. »Mitbestimmung, Arbeitsorganisation und Technikanwendung«, in *Mitbestimmung in Deutschland: Tradition und Effizienz*, hrsg. v. Streeck, Wolfgang; Kluge, Norbert, S. 17-134. Frankfurt a. M.: Campus.
- Sorge, Arndt; Warner, Malcolm 1980. »Manpower training. Manufacturing organisation and workplace relations in Great Britain and West Germany«, in *British Journal of Industrial Relations* 18, S. 318-333.
- Sorge, Arndt; Warner, Malcolm 1981. »Industrial relations, organisation structure and social context: a comparative analysis of Great Britain and West Germany«, in *The behavioral sciences and industrial relations*, hrsg. v. Thomson, Andrew; Warner, Malcolm, S. 67-76. Aldershot: Gower.
- Statistisches Bundesamt 2012. *Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung. Inlandsproduktberechnung. Detaillierte Jahresergebnisse*. Wiesbaden.
- Stinchcombe, Arthur L. 1960. »Sociology of organization and the theory of the firm«, in *The Pacific Sociological Review* 3, S. 75-82.

- Streeck, Wolfgang 1997. »German capitalism: does it exist? Can it survive?«, in *Political economy of modern capitalism. Mapping convergence and diversity*, hrsg. v. Crouch, Colin; Streeck, Wolfgang, S. 33-54. London: Sage.
- Streeck, Wolfgang 2006. »Nach dem Korporatismus: Neue Eliten, neue Konflikte«, in *Deutschlands Eliten im Wandel*, hrsg. v. Münkler, Herfried; Straßenberger, Grit; Bohlender, Matthias, S. 149-175. Frankfurt a. M.: Campus.
- Streeck, Wolfgang 2009. *Re-forming capitalism. Institutional change in the German political economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Streeck, Wolfgang; Höpner, Martin 2003 a. »Einleitung: Alle Macht dem Markt?«, in *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*, hrsg. v. Streeck, Wolfgang; Höpner, Martin, S. 11-59. Frankfurt a. M.: Campus.
- Streeck, Wolfgang; Höpner, Martin. Hrsg. 2003 b. *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Streeck, Wolfgang; Rehder, Britta 2003. »Der Flächentarifvertrag: Krise, Stabilität und Wandel«, in *Industrielle Beziehungen* 10, S. 341-362.
- Streeck, Wolfgang; Thelen, Kathleen 2005 a. »Introduction: institutional change in advanced political economies«, in *Beyond continuity. Institutional change in advanced political economies*, hrsg. v. Streeck, Wolfgang; Thelen, Kathleen, S. 1-39. Oxford: Oxford University Press.
- Streeck, Wolfgang; Thelen, Kathleen. Hrsg. 2005 b. *Beyond continuity. Institutional change in advanced political economies*. Oxford: Oxford University Press.
- Swinyard, Alfred W.; Bond, Floyd A. 1980. »Who gets promoted?«, in *Harvard Business Review* 58, S. 6-18.
- Trampusch, Christine 2004. »Von Verbänden zu Parteien: Der Elitenwechsel in der Sozialpolitik«, in *Zeitschrift für Parlamentsfragen* 35, S. 646-666.
- Trampusch, Christine 2005. »Institutional resettlement: the case of early retirement in Germany«, in *Beyond continuity. Institutional change in advanced political economies*, hrsg. v. Streeck, Wolfgang; Thelen, Kathleen, S. 203-228. Oxford: Oxford University Press.
- Vitols, Sigurt 2003. »Verhandelter Shareholder Value. Die deutsche Variante einer angloamerikanischen Praxis«, in *Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel*, hrsg. v. Beyer, Jürgen, S. 133-154. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Walgenbach, Peter; Kieser, Alfred 1995. »Mittlere Manager in Deutschland und Großbritannien«, in *Managementforschung 5. Empirische Studien*, hrsg. v. Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg, S. 259-309. Berlin: de Gruyter.
- Windolf, Paul 2003. »Sind Manager Unternehmer? Deutsche und britische Manager im Vergleich«, in *Oberschichten – Eliten – Herrschende Klassen*, hrsg. v. Imbusch, Stefan; Hradil, Peter, S. 299-335. Opladen: Leske + Budrich.
- Windolf, Paul. Hrsg. 2005. *Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zapf, Wolfgang 1965. »Die deutschen Manager. Sozialprofil und Karriereweg«, in *Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht*, hrsg. v. Zapf, Wolfgang, S. 136-149. München: Piper.
- Zorn, Dirk M. 2004. »Here a chief, there a chief: the rise of the CFO in the American firm«, in *American Sociological Review* 69, S. 345-364.

**Zusammenfassung:** Umfangreich ist die Literatur, in der die erstmals spezifischen Merkmale und die aktuellen Entwicklungen des deutschen Kapitalismus herausgearbeitet wurden. Über die an zentraler Stelle handelnden Akteure, die Unternehmensleiter, gibt es allerdings nur wenig gesicherte Erkenntnisse. Dieser Umstand ist auch dem geringen Stellenwert geschuldet, den selbst die jüngeren interpretativen institutionentheoretischen Ansätze den Akteuren einräumen. Der Beitrag zeigt, dass die stärkere Einbeziehung der Akteurebene nicht zulasten einer systematischen und institutionentheoretisch verankerten Analyse gehen muss. Empirisch wird der Wandel der Karriereverläufe deutscher Unternehmensleiter zwischen 1960 und 2010 untersucht und mit den Veränderungen des deutschen Kapitalismus verknüpft.

**Stichworte:** Deutschland AG, Wirtschaftselite, Manager, Akteure, Institutionenwandel

### **New managerial careers in German capitalism? An actor-oriented contribution for analyzing institutional change**

**Summary:** German capitalism is changing and a broad literature has carved out its former characteristics and current developments. However, only little is known about a group of key actors, working at the centre of the social production system and shaping it through their decisional power, namely the top managers. This circumstance is also due to the fact that even the current interpretative approaches within institutional theory struggle with the analytical significance of actors. On the theoretical level, the article contributes to this literature by showing that weighing actors more prominently is not necessarily at the expense of a systematic and institution theoretically anchored analysis. Empirically, the article analyses the changing career patterns of German top managers (CEOs) between 1960 and 2010 and links those to the developments currently observed in German capitalism.

**Keywords:** German capitalism, corporate elite, managers, actors, institutional change

#### **Autorin**

Dr. Saskia Freye  
Ruhr-Universität Bochum  
Sektion Politikwissenschaften/Politisches System Deutschlands  
Universitätsstraße 150  
44780 Bochum  
Saskia.Freye@rub.de