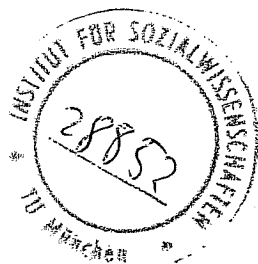


Michael Faust  
Peter Jauch  
Petra Notz

✓ Befreit und entwurzelt:  
Führungskräfte  
auf dem Weg zum  
„internen Unternehmer“

Gedruckt mit Unterstützung der Deutschen Forschungsgemeinschaft.



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Faust, Michael:**

Befreit und entwirzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen  
Unternehmer“ / Michael Faust ; Peter Jauch ; Petra Notz – München ;  
Mering : Hampp, 2000  
ISBN 3-87988-475-7

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen  
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 2000 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringerzeller Str. 16 D – 86415 Mering  
Internet: <http://www.hampp.de>

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

**Inhaltsübersicht**

Vorwort .....	9
1. Einleitung: Fragestellung und Ergebnisse im Überblick.....	13
2. Anlage der Untersuchung .....	36
3. Gerichtete Vielfalt: Organisationswandel und Managementstrukturen .....	43
4. Wachsende Unsicherheit: zentrales Kennzeichen der Arbeits- und Berufssituation von Führungskräften .....	82
5. Anforderungswandel .....	116
6. „Arbeiten als Hobby“? Zentrale Aspekte der Arbeits- und Berufssituation .....	208
7. Jenseits der Arbeit: Sachzwang Familie? .....	317
8. Interessenorientierungen.....	372
9. Schlußbemerkung: Zur Einordnung unserer Untersuchungsergebnisse .....	449
Verzeichnis der Schaubilder .....	486
Verzeichnis der Tabellen .....	459
Literatur .....	464

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	9
1. Einleitung: Fragestellung und Ergebnisse im Überblick .....	13
1.1 Fragestellung.....	13
1.2 Gang der Untersuchung und zentrale Ergebnisse .....	18
2. Anlage der Untersuchung .....	36
3. Gerichtete Vielfalt: Organisationswandel und Managementstrukturen .....	43
3.1 Reden und Handeln: Leitbilder des Organisationswandels und praktischer Organisationswandel.....	43
3.2 Die Fallstudien-Unternehmen.....	47
3.3 Organisatorischer Wandel als Einflußfaktor veränderter Anforderungen im Spiegel der Gesamtbefragung.....	76
4. Wachsende Unsicherheit: zentrales Kennzeichen der Arbeits- und Berufssituation von Führungskräften .....	82
4.1 Vorbemerkung.....	82
4.2 „Opfer“ und neue „Heroen“ - zwei Seiten einer Medaille .....	83
4.2.1 Verlierer des Organisationswandels im Management .....	84
4.2.2 Verlierer des Organisationswandels - eine Abschätzung .....	86
4.2.2.1 Fallstudienresultate.....	86
4.2.2.2 Hierarchieabbau und Entwicklung des Arbeitsmarktes für Führungspositionen (sekundäre Quellen).....	87
4.2.2.3 Gewinner-Verlierer Konstellationen im Reorganisationsprozeß - Indikatoren der schriftlichen Befragung .....	90
4.3 Managementrevolution und Unsicherheit - das Ende des „Organization Man“?.....	98
4.3.1 Das Einbindungsmuster des „organization man“ im Rückblick.....	98
4.3.2 Krise und Unsicherheit im Erleben der Führungskräfte .....	99
4.3.3 Organisationswandel und Verbreitung der Unsicherheit (Indikatoren der schriftlichen Befragung) .....	106
4.4 Zwischenfazit - Die Erosion des „organization man“ .....	112
5. Anforderungswandel.....	116
5.1 Institutionalisierte Rollen und Berufsorientierungen.....	116
5.2 Das „Räderwerk“ Unternehmen: professionell-bürokratische Führungsrollen im mittleren Management und das Selbstverständnis ihrer Träger .....	117
5.3 Reorganisation und Rollenwandel.....	121
5.3.1 Der Intrapreneur in der Linienposition .....	121
5.3.2 Der neue Dienstleister: prekär oder selbst unternehmerisch .....	132

5.3.3 Anforderungswandel: Beitragsorientierung reicht nicht mehr - fast ein Resümee.....	142
5.4 Anforderungen und Anforderungsentwicklung auf der Grundlage der schriftlichen Befragung.....	144
5.4.1 Anforderungen an Führungskräfte - ein Überblick.....	145
5.4.2 Anforderungswandel und Organisationswandel .....	152
5.4.2.1 Der Zusammenhang von Anforderungswandel und Organisationswandel .....	152
5.4.2.2 Anforderungsveränderungen im Überblick .....	155
5.4.2.3 Konstellationen der Veränderung von Verantwortung und Entscheidungsspielräumen.....	156
5.4.2.4 Partielle Angleichung der Anforderungsprofile zwischen den Führungsebenen bei fortbestehenden Machtunterschieden.....	160
5.4.2.5 Anforderungsveränderungen und Machtverteilung nach Funktionen .....	165
5.4.3 Personalführung: Bedeutungszuwachs, Akzentverschiebungen und Erosion traditioneller Autoritätsgrundlagen .....	171
5.4.3.1 Akzentverschiebungen: Delegation(szwänge) und keine Entspannung des „Man-in-the-middle“-Konflikts .....	172
5.4.3.2 Veränderungen der Autoritätsgrundlagen und Austauschbeziehungen.....	175
5.4.3.2.1 Kontinuität und Wandel der Fachautorität.....	175
5.4.3.2.2 Erosion traditioneller Austauschbeziehungen in reorganisierten Unternehmen.....	190
5.4.3.3 Führung und Organisationsbindung - ein Resümee.....	206
6. „Arbeiten als Hobby“? Zentrale Aspekte der Arbeits- und Berufssituation.....	209
6.1 Einleitung .....	209
6.2 „Arbeit ist (weit mehr als) das halbe Leben“ - Arbeitszeit und Verfügbarkeitsansprüche - Kontinuitätslinien und Veränderungen .....	214
6.2.1 Arbeitszeit von Führungskräften - mehr als ein Zeitmaß: Indikator für Status, Leistung und Loyalität und „Einsatz“ für Aufstiegsambitionen.....	215
6.2.2 Arbeitszeiten von Führungskräften: Entwicklung und Einflußfaktoren.....	220
6.2.2.1 Arbeitszeiten, Arbeitszeitentwicklung und Verfügbarkeit .....	220
6.2.2.2 Arbeitszeitentwicklung und Organisationswandel .....	223
6.2.2.3 Bewertungen der Arbeitszeit.....	227
6.2.3 Das Arbeitszeitproblem der Führungskräfte: akzentuiert und doch relativiert - ein Zwischenfazit .....	236
6.3 Herausforderung oder Überforderung?.....	241
6.3.1 Belastung und Streß - ein Thema mit Variationen.....	241
6.3.2 Ursachen der Belastungsentwicklung .....	244
6.3.3 Herausforderung und Belastung - zwei Seiten einer Medaille .....	247
6.3.4 Belastungswahrnehmungen im Spiegel der schriftlichen Befragung .....	252
6.4 Karriere und Reorganisation: „Freie Bahn dem Tüchtigen“ oder „Es sei denn, es stirbt einer“ .....	261
6.4.1 Einleitung .....	261
6.4.2 Reorganisation und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten .....	266

6.4.2.1	Neuverteilung von Karrierechancen im Reorganisationsprozeß - individuelle Chancenabwägung und Neuorientierung.....	269
6.4.2.2	Umriss und Realisierungsprobleme neuer Karrieremuster.....	282
6.4.2.2.1	Die Karriere des mobilen Generalisten: Programm, Umsetzungsdefizite und -probleme.....	282
6.4.2.2.2	Entkopplung von „Geld und Geltung“ - Neubewertung von Leistung und Status.....	285
6.4.3	Bewertung der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten im Spiegel der Gesamtbefragung.....	294
6.4.4	Die Krise der traditionellen Karrieremuster - ein Resümee.....	311
7.	Jenseits der Arbeit: Sachzwang Familie?.....	317
7.1	Traditionelle Partnerschaften versus neue Familienformen? Familienkonstellationen von Führungskräften.....	319
7.2	Familiale Orientierungsmuster von Führungskräften: „Ich lebe mit meiner Frau und auch halb mit der Firma zusammen“.....	324
7.3	„Und daß da noch ein bißchen Zeit für einen selber und die Familie bleibt“ - Zeitliche Verfügbarkeit und außerberufliche Sphäre.....	327
7.3.1	Das Verhältnis von Arbeit und Privatbereich.....	327
7.3.2	Eigene Interessen - Der Freizeitbereich.....	334
7.3.3	Zeitliche Verfügbarkeit für Partnerschaft und Familie.....	339
7.4	Umgang der Führungskräfte mit privaten Ansprüchen im Unternehmen.....	349
7.5	Veränderungen auf Seiten der Partnerinnen und deren Konsequenzen oder: „da brauchen sie eine Frau, die da mitmacht!“.....	354
7.6	Resümee.....	369
8.	Interessenorientierungen.....	372
8.1	Die Besonderheit der Datenerhebung und ihre Konsequenzen.....	373
8.2	Manager und Verbände: eine exotische Verbindung?.....	374
8.3	Interessenorientierungen von Führungskräften im Strukturwandel.....	406
8.3.1	Klassische Themen kollektiven Interessenhandelns: Entgelt und Arbeitszeit.....	409
8.3.2	Reorganisation und Interesse - Neue Lage, neue Antworten?.....	417
8.3.2.1	Neue Offenheit gegenüber kollektivem Interessenhandeln - Stimmen aus den Fallunternehmen.....	421
8.3.2.2	Orientierungswandel: Befunde der schriftlichen Befragung.....	428
9.	Schlußbemerkung: Zur Einordnung unserer Untersuchungsergebnisse.....	449
	Verzeichnis der Schaubilder.....	486
	Verzeichnis der Tabellen.....	459
	Literatur.....	464

## Vorwort

Der vorliegende Bericht gibt die Ergebnisse einer von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Untersuchung zum Thema „Interessenorientierungen mittlerer und unterer Vorgesetzter in der Industrie“, die in den Jahren 1994 und 1995 durchgeführt wurde, wieder. Wie der Titel andeutet, sollte es zunächst um eine relativ begrenzte Fragestellung gehen. Mittlere und untere Vorgesetzte in der Industrie sehen sich durch die weitreichenden Umstrukturierungen der Unternehmen seit Beginn der neunziger Jahre - nicht nur in den Bereichen der Fertigung, sondern auch der Dienstleistungen, der Verwaltung, des Managements selbst - einem verstärkten Veränderungsdruck ausgesetzt. Anders als meist in der Vergangenheit sind sie nicht länger nur Betreiber, sondern auch Betroffene organisatorisch-technischer Rationalisierung. Die Untersuchung sollte die Veränderungen der Arbeitsanforderungen sowie des betrieblichen und sozialen Status der Führungskräfte untersuchen und klären, wie letztere in ihrem Selbstverständnis und ihrem Interessenhandeln darauf reagieren. Wie weit trifft die verbreitete Charakterisierung der mittleren und unteren Führungskräfte als „Opfer“ der Dezentralisierung der Unternehmensstrukturen zu? Kann die Orientierung an dem neuen Leitbild des „Intrapreneurs“ Kompensationen für die den Vorgesetzten zweifellos zugemuteten neuen Belastungen und Unsicherheiten bieten? Und, falls sich die Position größerer Gruppen von Führungskräften tatsächlich fühlbar verschlechtern sollte: Ist dann mit einer Hinwendung der Betroffenen zu kollektiven Formen der Interessenvertretung durch Berufsverbände oder gar Gewerkschaften zu rechnen, wie sie in anderen Ländern (etwa in Großbritannien) schon beobachtet werden konnte?

Wenn Forschung ihrem Anspruch gerecht werden will, muß sie sich in das Unbekannte hinauswagen, mit der Folge, daß es in der Durchführung dann nicht selten anders kommt als ursprünglich geplant. Dies war auch in der hier präsentierten Untersuchung der Fall. Sie hatte es nicht nur mit einem organisatorisch-sozialen Strukturwandel historisch neuer Art zu tun, sondern auch mit dem Unternehmensmanagement als einem Gegenstand, der in der Industriosozologie seit den Arbeiten Heinz Hartmanns, Hans Paul Bahrds und Helge Pross' in den fünfziger Jahren wenig beachtet worden ist und erst seit dem Ende der achtziger Jahre wieder Aufmerksamkeit findet. Auch methodisch folgte die Studie einem relativ unkonventionellen Ansatz. Als empirische Grundlage waren nicht nur, wie in der Industriosozologie üblich, unternehmensbezogene Fallstudien vorgesehen, sondern darüber hinaus eine standardisierte Befragung von Führungskräften in den untersuchten Unternehmen, sowie zusätzlich in einem breiter gestreuten Kreis von Firmen und Branchen. Die Kombination dieser beiden Erhebungsformen sollte es nicht nur ermöglichen, fallbezogene Interpretationen und Typisierungen zu entwickeln, sondern auch, diese auf der Basis der Ergebnisse der standardisierten Erhebung auf ihre quantitative Relevanz hin abzuschätzen. Nicht nur inhaltlich, sondern auch methodisch hat sich die Studie damit auf ein in vieler Hinsicht ungesichertes Feld