

Geleitwort

Tina Guenther hat sich in ihrer Dissertation zum Ziel gesetzt, den sich seit den 1990er Jahren vollziehenden strukturellen und kulturellen Wandel der deutschen Großunternehmen im organisationalen Feld der Deutschland AG zu beschreiben, theoretisch zu erklären und durch eine Fallstudie über die Bayer AG empirisch zu veranschaulichen. Diese Fragestellung wird in drei Teilen bearbeitet. Teil 1 erarbeitet die theoretischen Grundlagen, Teil 2 untersucht den strukturellen Wandel, Teil 3 den kulturellen Wandel des Unternehmens.

Als theoretische Grundlage greift Guenther auf die Innovationstheorie von Joseph Schumpeter und auf den neoinstitutionalistischen Ansatz organisationaler Felder von DiMaggio/Powell und Fligstein zurück. Zur analytischen Strukturierung von interdependenten Funktionsbereichen der Unternehmensorganisation bedient sie sich des AGIL-Schemas von Talcott Parsons. Zu diesem Zweck wird die Leistungsorganisation mit der Funktion der Anpassung an Veränderungen im Marktumfeld des Unternehmens, die Unternehmensführung und -kontrolle mit der Funktion der Zielsetzung und Zielverwirklichung, die Unternehmensgemeinschaft mit der Funktion der sozialen Integration und die Unternehmenskultur mit der Funktion der Erhaltung latenter Strukturen unterschieden. Diese vier Funktionsbereiche werden so verstanden, dass sie in einer gegenläufigen Hierarchie von Bedingungen und Kontrollen angeordnet sind und in einer gegebenen Umwelt in fortlaufenden Anpassungsprozessen sich gegenseitig stabilisierende Strukturen herausbilden.

Exogene Veränderungen außerhalb des Unternehmens (Märkte, gesetzliche Reformen, Solidaritätsbeziehungen und ihre verbandliche Repräsentation, Wissen und Wertorientierungen) lösen in Unternehmensorganisationen Veränderungen aus, die bei einem oder gleich mehreren Funktionsbereichen ansetzen und dann die Unternehmensorganisationen in einen Zustand der äußeren und inneren Instabilität führen, der Anpassungsprozesse auslöst. Ob und wie schnell wieder ein Zustand der äußeren und inneren Stabilität erreicht wird, ist eine offene Frage. Es kann nur gesagt werden, dass Anpassungsprozesse so lange ablaufen, bis ein solcher Zustand gefunden wird. De facto finden die Anpassungsprozesse permanent statt. Das ist vor allem dann der Fall, wenn exogen und endogen die Quellen des Wandels unaufhörlich sprudeln. Dann entsteht ein spiralförmiger Anpassungsprozess, bei dem auch die Anpassungsprozesse im Unternehmen selbst Auslöser für weitere Anpassungsprozesse werden. Dabei spielen insbesondere Spillover-Effekte zwischen den Funktionsbereichen eine wichtige Rolle.

Tina Guenther geht davon aus, dass die Verschärfung der Wettbewerbssituation im Kontext der Globalisierung zur Beschleunigung von Veränderungen im Marktumfeld führen (neue Wettbewerber, neue Technologien), die unmittelbar zu einer Anpassung der Leistungsorganisation der Unternehmen zwingt (weg von hierarchischer Arbeitsteilung und hin zu flexiblen Netzwerken). Die Anpassungen veranlassen wiederum Anpassungen in den anderen Funktionsbereichen, um die auftretenden Strukturbrüche und entsprechenden Funktionsdefizite zu bewältigen. Das heißt, dass die flexible Netzwerkorganisation mit einer Unternehmensführung durch Experten nach fachlichen Kriterien, einer nach festen Statusdifferenzen geglie-

derten „Unternehmensfamilie“ und einer Unternehmenskultur, die einerseits fachliche Qualität, andererseits Statusgerechtigkeit in den Vordergrund stellen, nicht vereinbar ist. Dementsprechend nimmt die Verfasserin an, dass es einen funktionalen Druck der Anpassung dieser Funktionsbereiche an die mit sich rasch verändernden Märkten verkoppelte flexible Netzwerkorganisation gibt. Solange diese Anpassung nicht erreicht ist, leidet das Unternehmen unter erheblichen Strukturbrüchen und entsprechenden Reibungsverlusten. Die Richtung der Anpassung wird dabei durch die Struktur der flexiblen Netzwerkorganisation vorgegeben. Für die Unternehmensführung bedeutet das die Ablösung der Fachexperten und der Steuerung durch fachliche Kriterien (Entwicklung, Produktion, Marketing) durch Finanzmanagement und Controlling. Dadurch wird die Reorganisation des Unternehmens nach der Marktperformance jedes einzelnen Unternehmensbereichs zum Leitprinzip. Teilung in Profitcenter, eigenständige Teilunternehmen, Fusionen und Übernahmen werden nach dem Prinzip der Marktperformance vorgenommen und werden zum Dauerzustand. Damit hängt unmittelbar die Orientierung am Shareholder-Value zusammen. Im Hinblick auf die Sozialintegration wirkt die Umstellung auf die flexible Netzwerkorganisation auf eine Abkehr von der Solidargemeinschaft von Statusgruppen und die Herausbildung einer individualisierten Leistungsgemeinschaft mit größeren Lohndifferenzen zwischen und innerhalb von Mitarbeitergruppen hin. In der Unternehmenskultur verlieren fachliche Kriterien von „best principles“ an Bedeutung, dagegen werden „best practices“ und „Marktperformanz“ bedeutsam. Ebenso verändern sich die Vorstellungen von Gerechtigkeit weg von Statusgerechtigkeit und hin zu Leistungsgerechtigkeit.

In welcher Gestalt sich dieser durch funktionalen Anpassungsdruck ausgelöste Wandel vollzieht, wird durch die auf historischen, national differierenden Entwicklungspfaden herausgebildeten Institutionen im organisationalen Feld und im Unternehmen bestimmt. Die stattfindenden Anpassungsprozesse werden nicht unmittelbar funktional determiniert, sondern mittelbar durch isomorphe Prozesse (Zwang, Imitation, normativer Druck), durch die Konstellation der Akteure im organisationalen Feld (incumbents vs. challengers) und durch die sich in diesem Feld durchsetzenden Leitbilder gefiltert. Welche Gestalt der strukturelle und kulturelle Wandel annimmt, wird durch diese isomorphen Prozesse und durch die Auseinandersetzungen der Akteure im organisationalen Feld mit dem Ziel der Sicherung von Marktmacht geformt.

Der spezifische Entwicklungspfad der deutschen Großunternehmen ist durch das Verflechtungsmuster der Deutschland AG mit seinen Besonderheiten der Beschränkung des Marktwettbewerbs und der Zusammenarbeit von Staat, Banken, Unternehmen, Unternehmensverbänden und Gewerkschaften geprägt. Zu dieser institutionellen Gestalt des korporatistischen Kapitalismus in Deutschland gehört das Innovationsregime „inkrementaler“ Innovationen (Perfektionierung vorhandener Produkte) der „koordinierten“ Marktwirtschaft anstelle des Regimes der „radikalen“ Innovation (neue Produkte) der „liberalen“ Marktwirtschaft. Inkrementale Innovation setzt auf „diversifizierte“ Qualitätsproduktion. Die ökonomische Globalisierung hat die zu diesem Modell als Stabilitätsvoraussetzung gehörende Beschränkung der Konkurrenz sowohl auf den Finanzmärkten als auch auf den Produktmärkten erheblich ver-

ringert. Auf den Finanzmärkten lassen sich Anleger nur mit höheren Renditen gewinnen, auf den Produktmärkten wächst der Druck auf die Preise und damit auch der Druck zu schnelleren Innovationen. Außerdem reichen inkrementale Innovationen nicht mehr aus, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Sowohl betriebswirtschaftlich als auch volkswirtschaftlich gewinnen radikale Innovationen an Bedeutung. Damit rückt die „schöpferische Zerstörung“ als Rolle des „Unternehmers“ nach Schumpeters Innovationstheorie ins Zentrum des Geschehens. Sie wird zum Leitbild der permanenten Restrukturierung der Unternehmen. Dementsprechend entfaltet sich die Dynamik einer von permanenter Innovation geprägten kapitalistischen Wirtschaft wesentlich durchschlagender als hinter dem Schutzschild der Deutschland AG.

Tina Guenther erklärt dementsprechend den von ihr beobachteten und beschriebenen strukturellen und kulturellen Wandel der Unternehmensorganisation in den vier interdependenten Funktionsbereichen exogen durch die Tendenz der Auflösung der Deutschland AG. Es verschärft sich dadurch der Wettbewerb, der zur funktionalen Anpassung der Leistungsorganisation zwingt. Endogen werden durch die Veränderung der Leistungsorganisation Anpassungsprozesse in den Funktionsbereichen der Unternehmensführung, der Sozialintegration und der Unternehmenskommunikation und –kultur ausgelöst. Da es sich jedoch um isomorphe Anpassungsprozesse im organisationalen Feld handelt, wird die Gestaltung dieses Wandels einerseits durch die vorhandenen Institutionen, andererseits durch die Durchsetzung neuer Leitbilder (Shareholder Value, Marktsteuerung) und durch Machtverschiebungen in der Unternehmensführung (Finanzmanagement anstelle von Fachspezialisten) erhöht. Auf diese Weise wirken funktionaler Anpassungsdruck, pfadabhängige Gestaltung des Institutionenwandels und Machtverschiebungen im organisationalen Feld zusammen. Dabei übernehmen „first mover“ die Rolle von Leitfiguren, die weitere isomorphe Prozesse (Imitation) in Gang setzen.

Tina Guenther hat eine beeindruckende Untersuchung des strukturellen und kulturellen Wandels deutscher Großunternehmen am Beispiel der Bayer AG vorgelegt. Die theoretische Rahmung ist überzeugend, das Fallbeispiel Bayer AG bietet die notwendige Bodenhaftung. Insgesamt 22 Interviews in der Konzernzentrale Leverkusen und am Produktionsstandort Dormagen haben der Verfasserin ermöglicht, den Wandlungsprozess des Unternehmens aus der Sicht unmittelbar Beteiligter zu erschließen. Die theoriegeleitete Auswertung von 8 Interviews hat für eine systematische empirische Untermauerung des beschriebenen Unternehmenswandels gesorgt. Aus den Interviews lässt sich auch die Wirksamkeit der wesentlichen Faktoren erschließen, die den beobachteten Wandel erklären, natürlich aus der Sicht der Akteure, die dabei als Agenten (Betroffene und Gestalter) des Wandels zu verstehen sind. Es wird deutlich, welche strukturellen Veränderungen im Unternehmen stattgefunden haben und dass diese Veränderungen im Zusammenhang mit Veränderungen im organisationalen Feld, Veränderungen von Leitbildern und Machtverschiebungen im Unternehmen zusammenhängen. Es ist klar, dass es sich dabei um die kausale Rekonstruktion eines Einzelfalls handelt, d.h. um die theoriegeleitete Erklärung eines historischen Wandels eines Unternehmens. Es geht dabei allerdings um einen Einzelfall, der nicht isoliert für sich steht, sondern exemplarische Bedeutung hat und einen Wandel von größerer Tragweite veranschaulicht. Dabei kann

sich die Verfasserin auf andere Untersuchungen stützen, insbesondere auf Untersuchungen, die am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in Köln durchgeführt wurden. Dadurch werden die Ergebnisse der Untersuchung abgesichert, wie die Untersuchung der Verfasserin selbst zur weiteren Absicherung der Kölner Ergebnisse beiträgt.

Zwischen den theoretischen Bezugsrahmen und die Fallstudie hat die Verfasserin in den jeweiligen Abschnitten zum Strukturwandel von Leistungsorganisation, Unternehmensführung, Sozialintegration und Unternehmenskultur und zum Kulturwandel von organisationaler Rationalität und Gerechtigkeit jeweils eine Brücke eingebaut, die sich mit dem entsprechenden Wandel in theoretischer Hinsicht und mit dem Wandel im organisationalen Feld der Deutschland AG beschäftigt. Dadurch werden theoretische Fragestellung und empirische Analyse, organisationales Feld und Organisation durchgehend miteinander verknüpft. Das alles sind Vorzüge, die einen hohen Erkenntniswert der Dissertation erbringen. Die Dissertation leistet einen beachtlichen Beitrag zum Erkenntnisfortschritt im Feld der Forschung zum Wandel von Unternehmensorganisationen im Kontext der ökonomischen Globalisierung und zum Wandel der Deutschland AG.

Richard Münch