

Wie schlecht sind die deutschen Manager?

Dr. Wilhelm Eberwein, geb. 1947 in Bremen, Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften in Hamburg und Bremen, war von 1979 bis 1991 wissenschaftlicher Mitarbeiter der Zentralen Wissenschaftlichen Einrichtung „Arbeit und Betrieb“ der Universität Bremen und ist seit 1991 Dozent der Akademie für Arbeit und Politik an der Universität Bremen.

Dr. Jochen Tholen, geb. 1948 in Wilhelmshaven, Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften in Hamburg und Bremen, war von 1979 bis 1991 wissenschaftlicher Mitarbeiter der Zentralen Wissenschaftlichen Einrichtung „Arbeit und Betrieb“ der Universität Bremen und ist seit 1991 stellvertretender Leiter der Forschungstransferstelle des Kooperationsbereiches Universität-Arbeiterkammer Bremen.

Ökonomische Konjunkturen - gute wie schlechte - bewirken auch immer Konjunkturen in anderen Bereichen, so auch in der Wissenschaft oder in den Medien. Gerade in Krisenzeiten tauchen immer wieder bestimmte Themen auf - seien es die Tarif abschlüsse oder auch die Qualität der Manager. Solche „nachgeordneten“ Konjunkturen haben - was die Zielsetzung der Aufklärung und der öffentlichen Diskussion anbetrifft - ihren Sinn und sind generell positiv zu werten. Wenn jedoch aus irgendeinem Grunde, der mit der Sache nichts zu tun hat - z. B. bei einem Interessensverlust der Medien oder durch eine Schwerpunktänderung der großen Forschungsförderungseinrichtungen - eine solche Diskussion aus der Öffentlichkeit verschwindet, ohne daß die Sache als solche hinreichend geklärt worden ist, so wirkt solche Konjunktur negativ. Sie unterwirft sich dann dem Diktat der Mode und wird nicht hinreichend der Komplexität eines bestimmten Themas gerecht.

Es scheint so, als ob zur Zeit das Thema „Die Qualität der deutschen Manager“ diesem Modediktat unterworfen ist. Es steht zu befürchten, daß mit der zu beobachtenden Konzentrierung der Diskussion ausschließlich auf die Akteursgruppe oder gar die Individuen und der damit einhergehenden gleichzeitigen Vernachlässigung der Strukturen sehr bald das Medieninteresse erlischt, zumal dann, wenn das Bruttosozialprodukt wieder einigen Hoffnungs-schimmer auf bessere Zeiten verheißt. Ein solches Versickern wäre bedauerlich, weil in der Tat auch im Management einiges im argen zu liegen scheint.

Die zur Zeit laufende Diskussion um Manager- und Managementqualitäten erlebte schon in der ersten Hälfte der achtziger Jahre eine erste Auflage, seinerzeit unter Titeln wie „Der Abschied von den Wunderknaben“ oder „Die hilflosen Manager“. Dann versickerte die Diskussion wieder angesichts der überschäumenden wirtschaftlichen Konjunktur, ohne daß die eigentlichen Probleme gelöst worden wären.

Die Kritik an den Topmanagern

Was wird den Managern heute in den Zeiten der wirtschaftlichen Krise im einzelnen vorgeworfen?

Im Zusammenhang mit dem Lopez-Effekt faßt Hans Otto Eglau in der „Zeit“ vom 6. August 1993 einige Meinungen des Unternehmensberaters Roland Berger und anderer Experten zusammen. Danach sind die deutschen Manager im Vergleich zu ihren ausländischen Kollegen einerseits zwar die besseren Fachleute, haben aber andererseits zu wenig Praxis in der Rolle als Generalisten, wie sie in Chefetagen an sich gefordert ist. Deutsche Topmanager entwickeln ein hohes Maß an Kompromißfähigkeit, sozialem Verantwortungsgefühl und Erfahrung im Umgang mit Betriebsräten und Gewerkschaften. Gerade diese Fähigkeiten aber - so Eglau - wirken sich in Krisenzeiten negativ aus, weil es den „harmoniebedürftigen Unternehmensvorständen“ sehr oft an Mut fehlt, um in guten Zeiten unpopuläre Strukturanpassungen wie Belegschaftsabbau, Standortverlagerungen oder Stilllegung unrentabler Betriebsteile durchzuziehen. (...). Die Primärtugenden deutscher Unternehmensführer - gute fachliche Ausbildung, langfristige Perspektive, hohe soziale Verantwortung - dürften künftig immer weniger ausreichen. Stärker gefragt sind vor allem mehr Schnelligkeit und Aggressivität bei der Wahrnehmung weltweiter Marktchancen sowie der Wille und die Fähigkeit, ineffizient gewordene Unternehmensstrukturen auch gegen härtere Widerstände frühzeitig zu erneuern“.

Und David Waller kritisiert in der Financial Times, in der noch vor zwei Jahren das deutsche System der Unternehmensführung und die Gestaltung der industriellen Beziehungen als vorbildlich für die kränkelnde britische Wirtschaft angepriesen wurden, das deutsche Managementsystem als zu unbeweglich und auf zu langfristige Ziele hin orientiert (Financial Times vom 6. August 1993).

Günter Ogger verläßt mit seinem journalistisch geschriebenen Buch „Nieten in Nadelstreifen“ (München 1992) zum Teil die mehr globale Ebene der Akteursgruppe Topmanagement und versucht durch die Vorstellung individueller Karrieren und bestimmter ausgewählter Vorstände eine (vernichtende) Kritik des Topmanagements. Er wirft den deutschen Unternehmensleitern Bürokratismus, Mittelmäßigkeit, Duckmäusertum vor, beklagt die fatale Ausrichtung auf das Fachwissen und die Vernachlässigung persönlichkeitsbezogener Eigenschaften und eine Verantwortungslosigkeit der Topmanager gegenüber Aktionären und der Belegschaft. Wie aus einer Untersuchung der Unternehmensberatung Kienbaum hervorgeht (zitiert im Weser-Kurier, 6. 8. 1993), wollen die Vorstände und Geschäftsführer deutscher Unternehmen überall sparen, nur nicht bei sich selbst - und das bei einem durchschnittlichen Jahresgehalt 1993 von DM 330 000 (wobei ein Vorstand in einem Großkonzern das Fünf- bis Zehnfache eines Geschäftsführers einer kleinen Gesellschaft verdient).

Betriebsräte in der deutschen Werkzeugmaschinenindustrie, die in einer harten Konkurrenz zu den japanischen Anbietern steht, haben auf einer Konferenz im Frühjahr 1993 ihre Erfahrungen mit dem Management zusammengetragen.¹ Danach besteht nicht nur aktuell eine Lücke bei der Ganzheitlichkeit des Arbeitsprozesses gegenüber Japan, sondern diese Lücke ist in den achtziger Jahren größer geworden. War in der Nachkriegszeit - an deutschen Maßstäben gemessen - eine übersichtliche Ganzheitlichkeit der Zusammenarbeit aller Beschäftigten über sämtliche Ebenen hinweg noch gegeben, so sind im letzten Jahrzehnt zusätzliche Barrieren aufgebaut worden. Eine ursprünglich einigmaßen verzahnte Hierarchie ist durch eine neue wirksame Barriere zerschnitten worden: Die Unternehmensführungen haben sich stärker von der ausführenden Ebene abgetrennt, es ist eine *Festung Management* entstanden. Im einzelnen beklagen die Betriebsräte die Isolierung der akademischen Seiteneinsteiger (in den letzten Jahren hat eine starke Akademisierung des Managements stattgefunden), eine mangelhafte vertikale und horizontale Verzahnung, die Auslagerung von Verantwortung. Das führt u. a. zu einem Mangel an strategischem Denken, zu mangelhafter Produktentwicklung und schlechtem Marketing, also insgesamt zu einem Absinken der Leistungsfähigkeit des deutschen Werkzeugmaschinenbaus.

Wo steht der deutsche Manager? Ein Vergleich zwischen Deutschland und England

Solche und weitere Diskussionen und Fragen waren es, die uns bewogen haben, eine zunächst auf Deutschland bezogene industriesoziologische Untersuchung der Arbeits- und Berufssituation von Managern der oberen Leistungsebene durch eine entsprechende Konstruktstudie in England zu erweitern und zu vertiefen.

Thema der Untersuchung war die Bewältigung der Arbeits- und Berufssituation des oberen Managements industrieller Unternehmen einschließlich ihrer Folgen für das intellektuelle Selbstverständnis der Manager. Neben der Auswertung der entsprechenden Literatur waren die empirischen Erhebungen in beiden Ländern die eigentliche Grundlage der Studien.² Zum einen wurde eine Vielzahl von Gesprächsrunden und Interviews mit Managementexperten, d. h. Verbandsvertretern, Betriebsratsvorsitzenden, Unternehmensberatern, Wissenschaftlern, Behördenvertretern sowie Managementpensionären absolviert. Zum anderen - und dies bildet den Schwerpunkt des hier ausgewerteten empirischen Materials - führten wir eine große Anzahl von qualitativen Interviews mit Mitgliedern der beiden obersten Managementebenen in ausgewählten Unternehmen.³

1 IG Metall. Management hinter der Barriere - Festung Management: Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse eines Erfahrungsaustausches mit Betriebsräten der Werkzeugmaschinenindustrie, Frankfurt/M. August 1993.

2 Siehe zu den Ergebnissen: Wilhelm Eberwein/Jochen Tholen, Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik, Frankfurt/M. 1990; die Ergebnisse der englischen Studie sind dargestellt in dies., Euro-Managers or Splendid Isolation? International Management — An Anglo-German Comparison, Berlin/New York 1993.

3 Zur genaueren Darstellung des Samples siehe die beiden Studien (Anm. 2).

Anhand einiger ausgewählter Themenkomplexe — Aus- und Weiterbildung, Technikbezogenheit und Industrielle Beziehungen - soll in diesem Beitrag versucht werden, die Qualität der deutschen industriellen Unternehmensleiter durch einen Vergleich mit ihren englischen Kollegen zu bestimmen. Das kann natürlich immer nur annäherungsweise erfolgen, hat aber den Vorteil, daß in die Beurteilung nicht nur auf das Individuum oder auf eine soziale Gruppe (hier: Manager) bezogene Faktoren eingehen, sondern zugleich auch Strukturen und Institutionen der Gesellschaft, also das kulturelle und gesellschaftliche, historisch gewachsene Umfeld der Manager.

Viele der oben vorgestellten Kritiken am Management sind empirisch nicht belegt, sie wirken aufgrund einer gewissen Plausibilität aber überzeugend und sind entsprechend populär. Empirische Fakten zu liefern ist sehr viel mühsamer und verlangt von den Zuhörern und Lesern eine hohe Bereitschaft, differenziert und sachlich zu urteilen. Erst dadurch kann die Diskussion um die Qualität der (deutschen) Topmanager von dem „Modemakel“ befreit werden und so zur eigentlichen, auch politischen Wirkung gelangen.

Zur Qualität der Aus- und Weiterbildung der Manager

Zunächst einmal fällt der große Unterschied zwischen Deutschland und England hinsichtlich der Akademisierung des Managements auf. Wir fragten die Manager nach ihrer Wertschätzung einer akademischen Bildung als Karrierevoraussetzung: Während in Deutschland fast 60 Prozent der Nennungen (Mehrfachnennungen) eine akademische Ausbildung als notwendige Bedingungen nannten (nur 2 Prozent bezeichneten diese Ausbildung als unnötig für spätere Managementkarrieren), war es in England nur die Hälfte. Und diesseits des Kanals sah immerhin knapp ein Drittel der Manager den Wert des Studiums in dem Erwerb einer soliden Fachausbildung (im Vereinigten Königreich nur ein Fünftel) und noch rund 12 Prozent die akademische Ausbildung als Einübung in abstraktes Denken - in England nur 5 Prozent. Dabei genießen in Deutschland technische Ausbildungen einen hohen gesellschaftlichen und individuellen Stellenwert (immerhin 50 Prozent aller Befragten hatten eine naturwissenschaftlich-technische Berufsausbildung), während in England eine ähnliche Wertschätzung weitgehend für den finance/banking/accountancy-Bereich festzustellen ist.

Auch andere Untersuchungen sprechen von einem weitaus höheren Akademikeranteil unter den Topmanagern in Deutschland als in England: In den achtziger Jahren hatten in Großbritannien nur 24 Prozent aller Manager einen akademischen Grad, während es in der Bundesrepublik Deutschland 62 Prozent waren, in Frankreich 65 und in den USA und in Japan sogar 85 Prozent.⁴ Eine fundierte Ausbildung bleibt in England nur sehr wenigen Managern vorbehalten.⁵

⁴ Vgl. Charles Handy et al, Making Managers, London 1988, S. 3.

⁵ Vgl. ebenda, S. 167 f.

Andererseits bedeutet der hohe Akademisierungsgrad unter deutschen Managern, daß - bedingt auch durch die im Vergleich zu England und Amerika sehr hohe Studiendauer - deutsche Akademiker erst mit Ende 20 in das Berufsleben einsteigen und gewöhnlich erst mit Anfang 30 ihre Managementkarriere starten - in einem Alter also, in dem die räumliche Flexibilität und mentale Lernbereitschaft schon deutlich abgenommen haben (im anglo-amerikanischen Raum beginnt eine Managementkarriere in der Regel 10 Jahre früher).

Aber es war gerade dieses systematische, wenn auch langwierige Bildungs- und Weiterbildungssystem in Deutschland, das in den siebziger und achtziger Jahren in England einen guten Ruf genoß und dort als wesentlicher Faktor für die Stärke der deutschen Industrie angesehen wurde.⁶ Im Unterschied zum englischen Bildungssystem kenne das deutsche keine berühmten Schulen und habe kein „Oxbridge“. Durch die Betonung gerade der technischen und naturwissenschaftlichen Ausbildung werde insgesamt pragmatischer ausgebildet - so der britische Soziologe Peter Lawrence, ein ausgewiesener Kenner sowohl der englischen als auch der deutschen Industrie.

Eine solche Argumentation wird heute angesichts der Wirtschaftskrise und der japanisch-amerikanischen Herausforderung umgekehrt (das ruft - nebenbei gesagt - unser Mißtrauen ob der Ernsthaftigkeit solcher Diskussionen hervor): Deutsche Topmanager mit ihrer hohen formalen Qualifikation seien keine Generalisten, sondern Spezialisten. Dieser Feststellung liegt gemäß unseren eigenen empirischen Untersuchungen in der Bundesrepublik ein grobes Mißverständnis zugrunde: Die deutschen Techniker-Topmanager denken und handeln (zumindest bemühen sie sich darum) als Generalisten und keinesfalls als Spezialisten. Zudem kann man auch aufgrund von eher theoretischen Überlegungen aufgrund einer in jüngeren Jahren absolvierten formalen Ausbildung als Techniker kaum auf ein Spezialistentum in einer sehr viel später erreichten Position als Mitglied eines Vorstandes schließen. Gemäß dieser Logik müßten dann zum Beispiel auch Diplom-Kaufleute Spezialisten sein.

Die englischen Unternehmen messen den persönlichkeitsbezogenen Eigenschaften der jungen Leute im Vergleich zu fachlich-sachlichen Qualifikationen einen zu großen Stellenwert bei - und zwar *bevor* die jungen Menschen später einmal in das Topmanagement kommen. Selbst ein „on the Job training“ kommt auf der Insel eher selten vor. Eine neuere Untersuchung zeigt an, daß nur 8 Prozent der britischen Direktoren überhaupt ein Training gehabt haben, bevor sie zum Mitglied des Vorstands ernannt wurden.⁷ Insgesamt orientiert sich die Praxis in England immer noch an dem alten Modell der Managementauffassung, wonach Managementtechniken nicht in der Schule gelehrt und gelernt werden könnten, sondern im Beruf nach und nach ohnehin

⁶ Vgl. Peter Lawrence, *Managers and Management in West Germany*, London 1980, S. 61-83.

⁷ Vgl. *Professional Development of and for the Board*, IOD, 116 Pall Mall Street, London, zitiert in: *Financial Times*, 9. 4.1991.

trainiert würden, ebenso wie an der Haltung, zum Geschäft gehöre (angeborenes) Talent und nicht formales Wissen.

In Deutschland deuten sowohl die Karrieren der von uns Interviewten als auch ihre Ratschläge an junge Leute die Selbstverständlichkeit eines (erfolgreich) abgeschlossenen Hochschulstudiums für die spätere Karriere (Berufseinstieg) an: Gut 80 Prozent der deutschen Manager sprechen von einer zunehmenden Akademisierung der Unternehmensleitungen. Dabei erachten aber immerhin 17 Prozent diese Tendenz als von der Sache her nicht unbedingt notwendig; 18 Prozent begründen die Akademisierung mit den gestiegenen Anforderungen an Managementtätigkeiten. Weitere 18 Prozent der Deutschen erklären die Akademisierung des Managements auch dadurch, daß heute - im Gegensatz zu früher - die Bildungschancen in Deutschland sehr viel größer sind. Allerdings wird hier auch die Schwäche eines reinen Zahlenvergleichs sichtbar: Zunächst einmal muß generell gefragt werden, ob Manager mit akademischer Bildung für ihren Beruf besser qualifiziert sind als solche ohne.

Weiterhin ist da die Kritik an den deutschen Hochschulen, Wissen zu abstrakt und zu praxisfern zu vermitteln („Wir brauchen 3 Jahre, bis ein Hochschulabsolvent überhaupt kreativ wird, daß wir von ihm Nutzen haben“) und zu wenig auf die Vermittlung von „personaler und sozialer Kompetenz“ zu achten - immerhin rieten 6 Prozent den Studierenden, schon während des Studiums sozio-politische Funktionen und damit Verantwortung zu übernehmen mit dem Ziel, soziale Qualifikation zu erwerben. Darüber hinaus muß bei internationalen Vergleichen berücksichtigt werden, daß beispielsweise für die Briten (anders als in Deutschland oder in den Vereinigten Staaten) Management „immer mehr praktischer Natur war denn angewandte Wissenschaft“.⁸

In beiden Ländern - England wie Deutschland - wird von den Managern in ihrer Mehrzahl eine fachspezifische Qualifikation gefordert (die in Deutschland jedoch in hohem Maße aus technisch-naturwissenschaftlichen Elementen besteht), zugleich aber auch die Einübung in abstraktes Denken. Während jedoch die deutschen Manager gerade das Studium als ein geeignetes Medium dafür ansahen - natürlich ergänzt durch bestimmte betriebliche Trainingsprogramme -, legten die Engländer mehr Gewicht auf die betriebliche Praxis - also auch hier mehr ein „on-the-job-training“. Gerade die besonders auf Deutsche manchmal schon etwas peinlich wirkende Bewunderung ihres Bildungssystems (sieht man einmal von der Länge des Universitätsstudiums ab) durch die Engländer droht zu einer Falle für die Deutschen im Konzert des europäischen und internationalen Wettbewerbs zu werden: „Werden die Westdeutschen Opfer ihres eigenen Erfolges? Ihr Zögern, eine erfolgreiche Strategie hinsichtlich der Aus- und Weiterbildung ihrer Manager zu verändern, ist angesichts ihrer vergangenen Erfolge nur zu verständlich. Aber diese Strategie ist vielleicht eines Tages untauglich, radikalen Marktveränderungen

⁸ Handy et al, S. 7.

oder gänzlich neuen technologischen Herausforderungen wirksam zu begegnen"⁹ - vielleicht prophetische Worte.

Der unterschiedliche Technikbezug deutscher und englischer Manager

In engem Zusammenhang mit dem Aus- und Weiterbildungssystem für Manager steht der im Vergleich zu Deutschland in England weit geringere Stellenwert von Technik im industriellen Management, ein Tatbestand, der auch von englischen Industriemanagern selbst als Nachteil empfunden wird.¹⁰

Welches sind die Gründe für die Gering(er)schätzung von Technik und Produktion in Großbritanniens Ökonomie im Vergleich zu Deutschland, und welche Folgen ergeben sich daraus für die jeweilige Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit? Der erwähnte britische Soziologe Peter Lawrence hat hierzu eine systematische Zusammenfassung versucht. Als erstes nennt er das auch in unseren Interviews immer wieder erwähnte weit höhere „Standing“ der deutschen Ingenieure gegenüber ihren englischen Kollegen.¹¹ Dies drückt sich schon darin aus, daß diese im deutschen industriellen Management, auch in der Unternehmensspitze, rein zahlenmäßig weitaus stärker repräsentiert sind als in England, und zwar nicht nur in den technischen, sondern auch in den nicht-technischen Funktionen.

Dies ist - wie auch die befragten englischen Manager betonten - bereits im britischen Bildungs- und Ausbildungssystem angelegt. So ist der Anteil von Hochschulabsolventen der technischen Fachrichtungen an der arbeitenden Bevölkerung in England um etwa 36 Prozent niedriger als in Deutschland, obwohl die Anteile der Arbeitskräfte mit Hochschulabschluß oder gleichwertigen Abschlüssen in beiden Ländern nur gering voneinander abweichen. Sogar 71 Prozent beträgt die genannte Differenz, wenn man nur die Absolventen mit Universitätsabschlüssen in den Vergleich einbezieht.¹² In England erwarben 1976 nur 14 Prozent der Hochschulabsolventen einen technischen oder Ingenieurabschluß; der entsprechende Anteil in Deutschland betrug 26 Prozent.¹³ Und auch in der weiteren Managementausbildung in Großbritannien spielen Fragen der Technologie keine größere Rolle. In der *Financial Times* hieß es hierzu: Die Bedeutung von Technologie spiegelt sich in der Mehrheit der Managementprogramme im Vereinigten Königreich nicht wider, obwohl sie einen wachsenden Einfluß auf das Management hat (24. Juli 1990). Diese Entwicklung ist - wie gesagt - schon im englischen Bildungs- und Ausbildungssystem angelegt, das traditionell wenig Wert auf eine formalisierte technische Ausbildung ähnlich dem deutschen Muster legt.

Insgesamt bewirkt die geringe Wertschätzung von Technik in England eine gewisse Nachrangigkeit des Produktionsmanagements gegenüber der kom-

⁹ Handy et al, S. 161 f.

¹⁰ Vgl. Eberwein/Tholen, Euro-Manager, S. 169 -172.

¹¹ Vgl. Lawrence, Managers, S. 79-83.

¹² Vgl. Karin Wagner, Die Beziehung zwischen Bildung, Beschäftigung und Produktivität und ihre bildungs- und beschäftigungspolitischen Auswirkungen — ein deutsch-englischer Vergleich, Berlin 1986, S. 13 f.

¹³ Vgl. ebenda, S. 20.

merziellen Dimension der Betriebe und Unternehmen. Einer der gravierendsten Ausdrücke dieses Umstands sind die im Vergleich zu den ausländischen Konkurrenten geringeren Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, die teilweise zu technologischen Rückständen in der britischen Industrie geführt haben. So beklagte im Frühjahr 1991 der damalige Chef der oppositionellen Labour Party, Neil Kinnock, daß im Vergleich zu 1 Pfund Sterling, welches in England für Forschung und Entwicklung aufgebracht werde, Italien 1,5 Pfund ausbebe, Frankreich 2 Pfund und Deutschland sogar 2,35 Pfund.¹⁴

Demgegenüber befindet sich gerade das Produktionsmanagement in Deutschland - so Peter Lawrence - in einer erheblich besseren Verfassung: Dafür ist letztlich der oben beschriebene weitaus größere gesellschaftliche und betriebliche Stellenwert von Technik ausschlaggebend. So gibt es in Deutschland im Produktionsmanagement im Vergleich zu England eine weiterreichende Identifizierung mit der Arbeit ebenso wie eine ausgesprochene Wertschätzung von Pünktlichkeit und Termintreue, welche - neben der Produktqualität - als ausgesprochene Konkurrenzvorteile der deutschen Industrie gelten können.¹⁵ Dies trifft gerade auch gegenüber Großbritannien zu. Eine zu Beginn der achtziger Jahre durchgeführte international vergleichende Studie hat ergeben, daß hinsichtlich der Lieferpünktlichkeit unter den untersuchten Ländern Deutschland und Schweden an der Spitze lagen, während Großbritannien noch hinter Italien das Schlußlicht der Tabelle bildete.¹⁶ Hinzugefügt sei: Dies liegt natürlich nicht nur an der Leistung des Management, sondern vor allem auch an der der Belegschaften.

In wechselseitigem Zusammenhang mit dem vergleichsweise niedrigen Stellenwert von Technik steht die geringe gesellschaftliche Wertschätzung der Industrie schlechthin in Großbritannien, insbesondere bei den britischen Eliten. So strebt die Bildungselite, wenn sie sich schon der Wirtschaft zuwendet, nach einer Beschäftigung im Finanzsektor, also im Dunstkreis der prestigeträchtigen City und nicht in der (produzierenden) Industrie. Der von uns befragte Personalchef eines bedeutenden Lebensmittelherstellers beklagte sogar, daß gewissermaßen nur die „zweite Wahl“ der Hochschulabsolventen den Weg in die Industrie finde („It is almost a second choice“).¹⁷ Dagegen ist eine leitende Tätigkeit in der Industrie in anderen hochentwickelten Industrienationen, gerade auch in Deutschland, mit einem weit höheren gesellschaftlichen Status versehen.

Dieser Unterschied hat wiederum Konsequenzen für die nationalen Bildungssysteme. Während die deutschen Bildungsinstitutionen - so der amerikanische Historiker Martin J. Wiener in seiner herben Kritik der britischen Institutionen¹⁸ - durchaus nicht abgeneigt seien, den Bildungsbedürfnissen

14 Vgl. Financial Times v. 13./14. 4.1991.

15 Vgl. Lawrence, Managers, S. 131 -147.

16 Vgl. ebenda, S. 83.

17 Vgl. Eberwein/Tholen, Euro-Manager, S. 46.

18 Vgl. Martin J. Wiener, English Culture and the Decline of the Industrial Spirit 1850 - 1980, London 1981, S. 136.

der Industrie entgegenzukommen, könne hiervon in Großbritannien kaum die Rede sein (mit Ausnahme allerdings der Polytechnischen Hochschulen). Zwar hat sich der historisch entstandene Status der britischen Industrie in den achtziger Jahren tendenziell erhöht, ist aber im Vergleich zu den ausländischen Konkurrenten immer noch geringer.

Insgesamt kann der im industriellen Management in Deutschland stark ausgeprägte Technikbezug, der im Vergleich mit den englischen Verhältnissen besonders deutlich wird, als ein bedeutsamer Vorzug deutscher Manager im internationalen Vergleich aufgefaßt werden. Das gilt gerade auch im Urteil der ausländischen Manager und Experten.

Dagegen wertet die aktuelle Kritik an den Managern, wie eingangs erwähnt, diese Technikorientierung eher als Hemmschuh in der internationalen Konkurrenz. Kann man tatsächlich annehmen, daß in den Überlegungen und Handlungen deutscher Manager die Technik im Vordergrund steht, ökonomische Managementstrategien für sie dagegen erst an zweiter Stelle kommen? Wir können aufgrund unserer empirischen Befunde einer solch zugespitzten Interpretation nicht zustimmen. Vielmehr hat ein sachgerechtes Leistungskonzept für die Herstellung eines funktionierenden Zusammenhangs zwischen inneren und äußeren Notwendigkeiten der Unternehmensentwicklung zu sorgen. Eine der entscheidenden Aufgaben des oberen Managements ist es daher, trotz in den Unternehmen je nach Branchenzugehörigkeit und Marktstellung unterschiedlichen Prioritäten, eine rein eindimensionale Verfolgung entweder der Technik oder der Markterfordernisse zu vermeiden. Unsere Interviews haben ergeben, daß es im industriellen Management in Deutschland - wie bisweilen unterstellt - durchaus keine eindimensionale Technikorientierung gibt. Vielmehr spielen Fragen des Marktes, der Investitionen und Finanzierung usw. durchaus eine gewichtige Rolle auch bei den Managern, die von Haus aus Ingenieure sind. Umgekehrt sind Fragen der Produktionstechnik, der Produktqualität auch für die Kaufleute unter den Managern von zentraler Bedeutung. Von einer absoluten Dominanz der Technik kann also nicht die Rede sein. Vielmehr zeichnet sich ein spannungsvolles Verhältnis zwischen Ökonomie und Technik ab. In letzter Instanz zählt ohne Zweifel auch in der deutschen Industrie der Primat der Ökonomie, d. h. es muß zumindest auf längere Sicht wirtschaftlich erfolgreich gearbeitet werden. Dabei ist allerdings der Stellenwert von Technik in Betrieb und Gesellschaft deutlich größer als in England.

Manager und industrielle Beziehungen in England und Deutschland

Einen weiteren wesentlichen Vorteil für die deutschen Manager sehen die Experten in der Regelung der industriellen Beziehungen in Deutschland. Das institutionelle Rückgrat der industriellen Beziehungen in Deutschland ist die duale Struktur der Interessenvertretung der Arbeitnehmer,¹⁹ d. h. die Tren-

¹⁹ Vgl. Otto Jacobi, Die Gewerkschaft und ihr Beitrag zum Projekt der demokratischen Moderne, in: Die Mitbestimmung, 5/1991, S. 368 - 371.

nung der Institutionen in Gewerkschaft und Betriebsrat und entsprechend die „arbeitsteilige“ Vertretung von Mitgliederinteressen einerseits und Belegschaftsinteressen andererseits. Dieses duale System ermöglicht eine flexible Problemverarbeitung und große Kompromißbereitschaft. Die wichtigsten Einrichtungen dieses Systems sind die Gewerkschaften, die Betriebsverfassung mit ihrer Hauptinstitution: dem Betriebsrat sowie die Mitbestimmung auf Unternehmensebene.

Der entscheidende Unterschied zwischen dem englischen System industrieller Beziehungen und dem deutschen besteht in der fehlenden Trennung zwischen Tarifautonomie und Betriebsverfassung, so daß ein eingliedriges Vertretungssystem der Arbeitnehmerinteressen vorliegt.²⁰ Ein Pendant zum deutschen Betriebsrat gibt es in englischen Unternehmen in der Regel nicht. Statt dessen wird die betriebliche Interessenvertretung durch shop Stewards, also durch betriebliche Gewerkschaftsvertreter, wahrgenommen, die gleichsam eine Mischung oder Kombination aus Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten darstellen. Eine der deutschen Mitbestimmung auf Unternehmensebene entsprechende Regelung existiert in England nicht. Insgesamt ist damit die Fähigkeit zu kompromißhafter Konfliktverarbeitung und pragmatischer Problemlösung im englischen System weit weniger angelegt als im deutschen. Das gilt, trotz erheblicher Eingriffe der Thatcher-Regierung in die kollektiven Arbeitsbeziehungen, im Grundsatz nach wie vor.²¹ Schlagwortartig könnte man daher von einem Konfliktmodell in England und einem Kooperationsmodell in Deutschland sprechen.

Wie ist nun die Auffassung der Manager von diesen jeweiligen Modellen und wie wirken sich diese auf das industrielle Management aus? Zunächst zu den Gewerkschaften: Zusammenfassend läßt sich - ohne die gewerkschaftskritischen Auffassungen zu ignorieren - feststellen, daß bei den deutschen Managern ein hohes Maß an Akzeptanz der Gewerkschaften vorhanden ist.²² Daß dabei die Manager stärker den Charakter der Gewerkschaften als Ordnungsfaktor im Auge haben, ergibt sich aus ihrer Konzentration auf die ökonomischen Unternehmensinteressen.

Wie beurteilen die englischen Manager „ihre“ Gewerkschaften, die stärker dem Gegenmachtmodell verpflichtet sind als ihr deutsches Pendant? Zunächst läßt sich feststellen, daß auch die von uns befragten englischen Manager in einer (allerdings nur knappen) Mehrheit die Gewerkschaften akzeptieren. Zugleich ist jedoch der Anteil der „Gewerkschaftskritiker“ unter den englischen Managern deutlich größer als bei ihren deutschen Kollegen. Als Hauptgründe wurden hier genannt, daß die Gewerkschaften sich zu wenig um Interessenvertretung und zuviel um Politik kümmerten, noch zu sehr dem klassischen Konflikt zwischen Kapital und Arbeit verhaftet und insgesamt zu

²⁰ Vgl. ebenda.

²¹ Auf diese Eingriffe kann hier nicht näher eingegangen werden. Zur ausführlichen Darstellung der industriellen Beziehungen siehe neben dem zitierten Beitrag von Otto Jacobi auch Eberwein/Tholen, Euro-Manager, S. 210-231.

²² Vgl. im einzelnen hierzu Eberwein/Tholen, Managermentalität, S. 254 — 258.

unmodern seien, das heißt neue Einflüsse wie den technischen Wandel, veränderte Bedürfnisstrukturen der Arbeitnehmer usw. nicht angemessen verarbeiteten. Solche Kritikpunkte wurden uns zwar von deutschen Managern auch genannt, aber sie waren viel weniger verbreitet.

Deutsche Manager akzeptieren die Institution Betriebsrat noch deutlicher als die Gewerkschaften.²³ Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangt auch Peter Lawrence: Die fast totale Anerkennung des Betriebsrates durch die Manager sei bemerkenswert. Niemand könne sich ein Leben ohne den Betriebsrat vorstellen.²⁴ Im Unterschied dazu neigen englische Manager mehrheitlich zur Ablehnung solcher oder ähnlicher Einrichtungen, wenngleich sich unter den von uns Befragten auch einige wenige ausgesprochene Befürworter des deutschen Modells industrieller Beziehungen befanden. In einer allerdings schon etwas älteren Untersuchung wird darauf hingewiesen, daß britische Manager Partizipation ablehnen und statt dessen einen einheitlichen Bezugsrahmen (unitary frame of reference) bevorzugen.²⁵

Unseres Erachtens läßt sich eines deutlich unterstreichen: Die Fähigkeit zur pragmatischen Konfliktverarbeitung ist im deutschen System der industriellen Beziehungen weit stärker ausgeprägt als im englischen. Das kollektive Verhandlungssystem in Großbritannien besitzt eine „geringe Kapazität wirkungsvoller Selbstregulierung der Arbeitsbeziehungen“.²⁶ Bisweilen wird der Pragmatismus bei der Konfliktlösung in Deutschland gleichgesetzt mit einem Mangel an Demokratie und einem Überschuß an Autoritarismus in den industriellen Beziehungen. Dafür, daß das grundfalsch ist, sprechen nicht nur unsere eigenen Befunde, die die grundsätzliche Akzeptanz der Partizipation der Arbeitnehmer durch die deutschen Manager belegen. Auch verschiedene andere deutsch-englische Vergleichsuntersuchungen kommen zu einem ähnlichen Ergebnis. Daß das deutsche Management - im Unterschied möglicherweise zum britischen - Partizipation der Arbeitnehmer durchaus ernst nimmt, zeigt etwa Jean Millar in ihrem britisch-deutschen Vergleich: In England herrschte eine mehr traditionelle Auffassung hinsichtlich der Partizipation vor. Es gab die Auffassung, daß Einfluß nur in eine Richtung auszuüben sei.²⁷ Ulrich Jürgens betont, daß in Deutschland, im Unterschied etwa zu Großbritannien, Betriebsräte und Gewerkschaftsvertreter in der Lage seien, im Rahmen kooperativer Lösungsmuster eigene Konzepte und Gestaltungsalternativen des Arbeitseinsatzes zu entwickeln.²⁸ Christel Lane schließlich kommt zu dem Ergebnis, daß das Bild des autoritären deutschen und des demokratischen britischen Managers falsch sei. Vielmehr praktizierten britische

23 Zu den Ergebnissen im einzelnen siehe ebenda, S. 263 - 268.

24 Vgl. Lawrence, Managers, S. 49.

25 Vgl. Michael Poole u. a., Managerial Attitudes and Behaviour, in: British Journal of Industrial Relations, 3, vol. 20, 1982, S. 285-307.

26 Jacobi, Moderne, S. 45.

27 Vgl. Jean Millar, British Management versus German Management, Farnborough 1979, S. 58.

28 Ulrich Jürgens, Wandel des betrieblichen Arbeitseinsatzes in der Automobilindustrie, in: Martin Heidenreich/Gert Schmidt (Hrsg.), International vergleichende Organisationsforschung, Opladen 1991, S. 190 - 210, S. 208.

Manager mehr eine Art Pseudopartizipation,²⁹ ein Urteil, das durch Geert Hof stedes groß angelegte Untersuchung bestätigt wird.³⁰

Festzuhalten bleibt, daß deutsche Manager Partizipation stärker befürworten und auch praktizieren als ihre englischen Kollegen. Dies ist zwar schon durch den institutionellen Rahmen geboten, wird aber von einer Mehrheit auch inhaltlich getragen. Dadurch wird eine relativ pragmatische Konfliktbewältigung möglich, die für beide Seiten, Management und Belegschaft, Vorteile bringt. So ist es nicht verwunderlich, wenn mehrere der von uns befragten deutschen Manager das Modell der industriellen Beziehungen ausdrücklich als positiven Faktor für den Wirtschaftsstandort Deutschland bezeichnen.³¹

Die in jüngerer Zeit teilweise wieder populär gewordene Favorisierung autoritärer Managementkonzepte zur Kostenreduzierung insbesondere in der deutschen Automobilindustrie erscheint uns vor diesem Hintergrund verfehlt. Denn sie widersprechen dem beschriebenen Modell der gemeinsamen Konfliktbewältigung, wie es sich in einem jahrzehntelangen wechselvollen, aber doch eine elementare Kontinuität bewahrenden, Prozeß herausgebildet hat. Auf längere Sicht würden sie sich als kontraproduktiv erweisen.

Fazit

Insgesamt hat unsere (allerdings nur ausschnittshafte und begrenzte) Untersuchung gezeigt, daß das industrielle Management in Deutschland über einige spezifische Stärken verfügt, die im Vergleich mit dem englischen Pendant besonders deutlich geworden sind. Dies gilt gerade auch im Urteil ausländischer, insbesondere britischer Experten. Möglicherweise erlaubt ihnen der Blick von außen die realistischere Einschätzung. Das sollte eine Debatte versachlichen, die bisweilen gängige Vorurteile mobilisiert und oft emotional geführt wird.

Fehler und Mängel deutschen Managements sollen keineswegs bestritten werden. Aber manche der erhobenen Vorwürfe bewegen sich nach unserem Eindruck mehr im Bereich der Spekulation als in dem der empirischen Realität. Auch erscheint uns die übliche Orientierung der Kritiker am japanischen Management in der Sache nicht angemessen. Denn dabei wird unterschlagen, daß japanische Managementkonzepte aufgrund der sehr unterschiedlichen institutionellen und kulturellen Rahmenbedingungen nicht einfach auf deutsche Verhältnisse übertragen werden können. Im übrigen scheint sich anzudeuten, daß je länger die japanische Wirtschaftsflaute anhält, desto mehr geraten die japanischen Topmanager in das Kreuzfeuer der Kritik-Konjunkturabhängigkeiten öffentlicher Diskussionen gibt es also nicht nur in Deutschland und England, sondern auch im Fernen Osten.

29 Vgl. Christel Lane, *Management and Labour in Europe. The Industrial Enterprise in Germany, Britain and France*, Aldershot 1989, S. 107 -114.

30 Vgl. Geert Hof stede, *Culture's Consequences*, London 1984, S. 258.

31 Vgl. Eberwein/Tholen, *Managermentalität*, S. 255.