

**Wilhelm Eberwein/Jochen Tholen, Euro-Manager or Splendid Isolation? International Management – an Anglo-German Comparison. Walter de Gruyter, Berlin/New York 1993, IX, 266 S. (=De Gruyter studies in organization; 48).**

Das Buch stellt nicht, wie der Titel irrtümlich vermuten ließe, die Suche nach dem Hybrid Euro-Manager oder dem isolierten nationalen Manager dar, sondern bietet eine empirische, industriesoziologische Untersuchung mit dem Ziel, Unterschiede und Gemeinsamkeiten deutscher und britischer Top-Manager herauszuarbeiten. *Eberwein* und *Tholen* stellen die Frage, wie Top-Manager die Arbeit und berufliche Situation in Industrieunternehmen bewältigen und wie sich beides auf ihr Selbstverständnis auswirkt. Ziel der Untersuchung ist es, die soziale Selbstwahrnehmung von Top-Managern anhand von Expertengesprächen im Vergleich zu bereits durchgeführten Untersuchungen zu erforschen. Auf diesem Wege wird zuerst die Frage nach der gegenwärtigen und zukünftig geforderten Qualifikation der Manager gestellt und anschließend das Verhältnis zur Unternehmung, zur Technologie und zum Markt geklärt. Schließlich thematisieren die Autoren das Verhältnis zu Politik und Gesellschaft. Abgerundet wird die Diskussion durch die Frage nach

der Übertragbarkeit nationaler Modelle. Die Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, daß überall dort, wo die nationale Kultur bzw. Tradition stark ausgeprägt ist, Unterschiede deutlich hervortreten und überall dort, wo Strukturen dominieren (Zeit, Globalisierung, Komplexitätszunahme etc.) sich die Symptome und Reaktionen aufeinanderzubewegen.

Die Autoren greifen insbesondere Thesen aus der entsprechenden Literatur heraus, die stark vorurteilsbehaftet sind und dem Postulat des ‚kulturfreien Managements‘ anhängen. Ihre Intention ist es, mit diesen Vorurteilen aufzuräumen. Sie reihen sich damit in eine kritische und differenzierte Forschungslehre ein (insb. Lane, Millar, Lawrence).

Fragwürdig ist, ob die Untersuchung als repräsentativ gelten kann, da in Deutschland 111 Manager in 35 Unternehmen untersucht wurden, in Großbritannien „nur“ 16 Manager in 13 Firmen.

Das *erste Kapitel* behandelt industriesoziologische Forschungsarbeiten und methodische Fragen. Im *zweiten Kapitel* werden die harten Fakten untersucht. Einig sind sich alle Manager über die veränderte Managementsituation, allerdings sind sie weitgehend blind (Deutschland 60 Prozent, Großbritannien 25 Prozent) gegenüber neuen Qualifikationsanforderungen an Trainees. Unterschiedliche Aus-

bildungssysteme führen nach Ansicht von *Eberwein/Tholen* zu einer unterschiedlichen Gewichtung von Voraussetzungen für Top-Managerpositionen. Eine akademische Ausbildung, im Idealfall verbunden mit dem Abschluß einer Lehre, besitzt in Deutschland eine hohe Bedeutung, wohingegen in Großbritannien die Ausbildung im Betrieb das wichtigste Qualifikationselement für spätere Top-Positionen darstellt. Die Technikerdominanz in Deutschland wird durchgängig als zentrales, erfolversprechendes Phänomen benannt.

Die lawinenartige Zunahme bzw. die Anerkennung von ‚professionellen‘ Ausbildungsangeboten (BWL/MBA) wird in beiden Ländern verzeichnet. Die geringere soziale Anerkennung der Industriemanager in Großbritannien führt allerdings dazu, daß der professionell ausgebildete Manager dort noch stark unterrepräsentiert ist. Leider wird nicht genauer untersucht, ob diese Professionalisierung der Ausbildung zu begrüßen ist. Bis auf die Feststellung der zunehmenden Personenorientierung ist der zukünftige Qualifikationsbedarf für die Top-Managerebene nicht Gegenstand der Untersuchung. Unter der irreführenden Überschrift „Interne und externe Rekrutierung“ werden vorwiegend Fragen der Motivation behandelt, mit dem Ergebnis, daß deutsche Manager leistungs- und englische

Manager karriere- und einkommensorientiert sind.

Die Fragestellung, ob die Manager an der Spitze ihre Tätigkeit als Beruf/„profession“ ansehen, trifft in der Untersuchung auf semantische Schwierigkeiten. Die deutschen Manager sehen ihre Tätigkeit ungern mit dem Weberschen Begriff „Beruf“ besetzt, die englischen wiederum gern mit dem der „profession“; gemeinsam ist beiden das Streben nach Professionalisierung. Weiterhin werden Streß- und Motivationsfaktoren untersucht. Das Verhältnis der Top-Manager zu ihrer Familie wird schließlich inhaltlich aufgearbeitet, obwohl es nicht in den Kontext des zweiten Kapitels paßt. Denkbar wäre weiterhin gewesen, mögliche Konfliktlinien (z.B. betriebliche vs. private Rationalität) in die Untersuchung zu integrieren.

Im *dritten Kapitel* wird von der Arbeitshypothese ausgegangen, daß das Beziehungsverhältnis der Manager zum Unternehmen, zur Technologie und zum Markt wesentlich enger geworden ist. Die Beziehung zur Unternehmung wird anhand der Personalpolitik und der Kulturfrage untersucht. Die Kulturdiskussion wird recht oberflächlich abgehandelt, ohne auf einen erweiterten Kulturbegriff (nationale Kultur) einzugehen. Dies ist insbesondere bei der Intention dieser komparativen Studie erstaunlich. Das Konzept der „Corporate Culture“ greift aufgrund

des kooperativen Managementverständnisses und der partizipativen Industriebeziehung besser in Deutschland. Im Gegensatz dazu sind nach Meinung der Autoren die Briten mit dem konflikthaltigeren Konzept des „Human Resource Management“ besser aufgehoben. Die Briten sehen Deutschland durch die stark ausgeprägte Technikorientierung des Managements bevorteilt. Die Autoren untersuchen allerdings nicht, welche Vorteile daraus in Deutschland erwachsen, sondern konstatieren wiederum nur, daß in den entsprechenden Positionen die Technikorientierung deutlich abnimmt. Weiterhin wird nicht darauf eingegangen, ob und welche Steuerungsdefizite durch die kommerzielle Orientierung in Großbritannien entstehen.

Im weiteren Verlauf werden Ursachen für die geringe soziale Anerkennung der Industrie und der daraus resultierenden kurzsichtigen bzw. nicht vorhandenen Industriepolitik in Großbritannien diskutiert. Die Autoren folgern, daß diese strukturellen Defizite, die auch historisch begründet sind, wesentlich für den Niedergang der britischen im Vergleich zur deutschen Industrie verantwortlich sind.

Das vierte Kapitel widmet sich dem Verhältnis der Manager zu Politik und Gesellschaft. Die Gegenüberstellung der Betriebsverfassungen (Betriebsrat vs. „shop stewards“) schafft Verständnis für

die strukturell begründete, konfliktthaltige Beziehung zwischen Mitarbeitern und Top-Managern in Großbritannien bzw. dem kooperativen Charakter der industriellen Beziehungen in Deutschland. Kritische Anmerkungen hierzu fehlen allerdings im Buch, wie z.B. die Feststellung, daß deutsche Manager den Betriebsrat als Kommunikationskanal heranziehen, um damit eigene Managementdefizite zu überdecken. In beiden Ländern wird von der prinzipiellen Vereinbarkeit von Ökonomie und Gemeinwohl ausgegangen; nur ein Fünftel der Befragten in beiden Ländern sieht hier ein Spannungsfeld. Der Staat als Rahmengerber für (und sogar selbst aktiver) Intervenierer in den Markt wird in beiden Staaten von einer großen Mehrheit akzeptiert und gewollt.

Die Schlußdiskussion befaßt sich mit der Übertragbarkeit positiver Systemelemente, vermengt diesen vagen Vorschlag allerdings mit der Diskussion über gemeinsame Wirklichkeitskonstruktionen in internationalen Organisationen, die über das ganze Buch hinweg nie Untersuchungsgegenstand war.

Positiv hervorzuheben ist, daß *Eberwein/Tholen* innerhalb der Industriesoziologie neue Sichtweisen eröffnen wollen, indem sie das abstrakte Verhältnis von Macht durch eine subjektive Komponente, die Meinung der Top-Manager, ergänzt haben. Als geglückt kann

## Buchbesprechungen

der Versuch gelten, daß die Autoren aus der kulturellen Perspektive argumentieren und dennoch Vorurteile abschütteln. Sie argumentieren, daß nationale Kulturspezifische Auswirkungen auf die Organisation und die Verhaltensmuster der Akteure hat. Gerade am deutschen Beispiel fällt dies auf, indem sie die korporatistischen Strukturen (ein Terminus, der leider nie fällt) umschreiben, deren kooperatives Element herausstreichen und so das stark dialogorientierte Managementverständnis begründen können. Deutsche Kontinentalmanager sind aufgabenorientiert und nicht a priori autoritär, britische Inselmanager hingegen eher monetär motiviert, karriereorientiert und doch nicht demokratischer als die deutschen Manager.

Es kann als störend empfunden werden, daß die genannten nationalen Systemelemente direkt mit dem Erfolg oder dem Mißerfolg des gesellschaftlichen Systems korrelieren. Anders als die Autoren kann argumentiert werden, daß nationale Systemelemente mit Hilfe geeig-

netter Managementinstrumente und innerhalb der nationalen Tradition optimiert werden können und sich institutionelle Veränderungen somit graduell vollziehen können. Schließlich ist zur Struktur des Beitrags anzumerken, daß die Argumentation über lange Strecken verfahren und schwer nachvollziehbar ist.

Die Studien machen deutlich, daß es den „Euro-Manager“ offensichtlich noch nicht gibt, wenn überhaupt gibt es nur ein ‚Aufeinanderzubewegen‘ aufgrund struktureller Veränderungen. Auch wenn es nicht die ursprüngliche Intention der Autoren war, dies herauszuarbeiten, wird deutlich, daß die nationale Kultur ein wichtiger, wenn auch nicht der einzige Faktor ist, der einerseits die Strukturen und andererseits die Perzeption und das Handeln der Top-Manager beeinflusst. Das Buch stellt in dieser Hinsicht einen Erkenntnisgewinn dar und bietet Anregungen für weitere Forschung.

Erik Nagel