

# **Jenseits von Konvergenz und Divergenz: Eine Mehrebenenbetrachtung von Reorganisationsdynamiken in Multinationalen Unternehmen**

*Florian Becker-Ritterspach, Knut Lange, Karin Lohr*

## **1. Einleitung**

Zielstellung des Projekts war zu untersuchen, wie Konzepte der Gestaltung von Arbeitssystemen (spezifische Konfigurationen von Technik, Organisation und Arbeit) in multinationalen Unternehmen (MNU) entstehen. Im Zentrum stand dabei v.a. die Frage, welche inner- und überbetrieblichen Akteure und Funktionalbereiche sowie andere externe Akteure (z.B. Unternehmensberatungen) daran beteiligt sind, welche Interaktionsmuster sich dabei entwickeln und inwiefern konzernspezifische strukturelle Rahmensetzungen und Steuerungsmodi die Gestaltung betrieblicher Arbeitssysteme beeinflussen.

Bei der Konzipierung der Untersuchung wurde davon ausgegangen, dass Konzepte zur Gestaltung von Technikeinsatz, Arbeit und Organisation in multinationalen Konzernen trotz eines Trends zur Autonomisierung von Einheiten, zur Dezentralisierung von Entscheidungen und zur Vermarktlichung der Beziehungen zwischen den Einheiten eines Konzerns (vgl. u.a. Behr/Hirsch-Kreinsen 1998, Hirsch-Kreinsen 1999, Minssen 2000) nicht ausschließlich im Einzelunternehmen generiert werden, sondern auch grenzüberschreitend entwickelt und übertragen werden. Die zentrale Annahme war, dass Aushandlungsprozesse zur Konzeptfindung auf betrieblicher Ebene ergänzt und beeinflusst werden durch Leitbilder, Empfehlungen, Vorgaben oder auch konkrete Handlungszwänge von solchen Akteuren und Akteursgruppen, die auf verschiedenen Konzernebenen oder in anderen Unternehmenseinheiten angesiedelt sind. Zugleich sollte der Frage nachgegangen werden, inwiefern Prozesse der Initiierung und Implementation neuer Organisationskonzepte als (mikro-) politische Aushandlungsprozesse verstanden werden können, in denen die jeweiligen Ressourcen- und Rationalitätsausstattungen der Akteure handlungsrelevant sind. Daraus war wiederum die These abzuleiten, dass die Art und Weise, wie Reorganisationen in Unternehmen entstehen, nachhaltigen Einfluss auf deren Implementation hat, d.h. auf die reale Umsetzung von Reorganisationskonzepten (Lohr 2000, Lohr/Strohwalld 2001).

Im Projektverlauf erwies es sich als problematisch, Arbeitssysteme in ihrer Gesamtheit und in ihrem Wandel auf allen Ebenen des Gesamtkonzerns sowie der Unternehmenseinheiten zu untersuchen. Zwar wurden wesentliche Entwicklungen der Arbeitssysteme in den letzten Jahren erfasst, die konkrete Analyse von Reorganisationsmustern jedoch nur anhand aktueller Reorganisationsprojekte durchgeführt. Zudem wurden nur jene Veränderungsprozesse der Arbeitssysteme genauer untersucht, die sich als konkrete Reorganisationsprozesse darstellen.

Es wurde somit gezielt nach aktuell laufenden Reorganisationsmaßnahmen gefragt, die dann zur Identifikation von Reorganisationsmustern einer detaillierten Analyse unterzogen wurden.

Im Ergebnis dieser Analyse konnten verschiedene Reorganisationsstrategien und –muster identifiziert werden (vgl. 3.2). Dabei erwies es sich jedoch als unzulänglich, empirisch festgestellte Reorganisationsunterschiede lediglich aus inter- und intraorganisationalen mikropolitischen Aushandlungsprozessen zu erklären. So wurden jenseits unternehmensspezifischer Bedingungen und Akteurskonstellationen unterschiedliche institutionelle Einbettungen von Akteuren und Unternehmen als sehr handlungsrelevant identifiziert. Daraus ergab sich eine Erweiterung der Projektfragestellung mit Blick auf transnationale und nationalspezifische institutionelle Bedingungen sowie branchenspezifische Besonderheiten, die zur Erklärung der divergenten Entwicklungen in den untersuchten multinationalen Unternehmen beitrug.

Im Folgenden werden nach einem kurzen Rekurs auf das methodische Vorgehen (2) in Anknüpfung an die industrie- und organisationssoziologische Debatte um konvergente und divergente Entwicklungen in MNU empirische Befunde zu Reorganisationsstrategien und –mustern in den untersuchten Konzernen dargestellt (3). Im vierten Abschnitt wird auf der Basis eines Mehrebenenmodells nach den Erklärungen für divergente Entwicklungen gefragt und schließlich im Ergebnis auf dominante Einflussfaktoren in den jeweiligen Unternehmen verwiesen (5).

## 2. Methodisches Vorgehen

Um Faktoren wie Branchenspezifik und Marktsituation zu kontrollieren, wurden drei Konzerne der gleichen Branche (Aufzug- und Fahrtreppenbau) ausgewählt. Die Branche bot sich an, da diese quantitativ gesehen sehr klein ist (weltweit existieren nur fünf global agierende Konzerne) und so ein guter Überblick über die Branche gewonnen werden konnte. Aufgrund begrenzter Forschungsressourcen wurden drei Konzerne ausgewählt<sup>1</sup>. Dabei handelte es sich um einen US-amerikanischen, einen finnischen und einen deutschen Konzern. Die Auswahl der Konzerne richtete sich v.a. nach den Möglichkeiten des Zugangs, angestrebt wurde jedoch, Konzerne zu untersuchen, deren Zentralen in unterschiedlichen nationalen Kulturen verortet sind, um den Einfluss institutioneller Bedingungen herausarbeiten zu können. Auf Grund von Forschungskontakten zur University of Wales<sup>2</sup> konnten nicht nur deutsche, sondern auch britische Niederlassungen der Konzerne einbezogen werden<sup>3</sup>.

Da es bei der Projektfragestellung vor allem um das "Was", "Wie" und "Warum" von Reorganisationsprozessen geht, Rahmenbedingungen und Verhalten nicht manipuliert werden können und es sich um ein aktuelles und dynamisches Phänomen handelt, bot sich die Fall-

---

<sup>1</sup> Durch ein Vorgängerprojekt, Expertengespräche und öffentlich zugängliches Material wurden aber auch über einen vierten Konzern einige Informationen gewonnen.

<sup>2</sup> vgl. u.a. Geppert u.a. (2001a, 2001b und 2001c)

<sup>3</sup> Auf Grund des Standes der Auswertung des empirischen Materials sowie der für diesen Bericht begrenzten Seitenzahl werden diese Aspekte (Rolle des Institutionensystems und konzerninterner Vergleich von Reorganisationsmustern) in diesem Papier nur am Rande angesprochen.

studie als Forschungsmethode an (Yin 1994). Innerhalb der Konzerne wurden Akteure unterschiedlicher Konzerneinheiten und unterschiedlicher Ebenen befragt (Konzernzentralen, Funktionsverantwortliche, Management der Niederlassungen und Einheiten, Experten und Betriebsräte).

Die Daten wurden durch leitfadengestützte Interviews erhoben (Flick 1996), ergänzt durch die Analyse von Organigrammen und einer Vielfalt öffentlich zugänglicher Informationen (Homepages, Geschäftsberichte, etc.). Insgesamt wurden 29 Interviews durchgeführt und mittels Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse (Miles/Huberman 1994) ausgewertet.

### **3. Konvergenz und Divergenz in Globalisierungs- und Rationalisierungsstrategien von MNU**

#### ***3.1 Stand der Debatte und Ansatzpunkte einer Mehrebenenanalyse***

Die Debatte um Globalisierung und deren Konsequenzen für Unternehmensreorganisationen bewegt sich auf verschiedenen Ebenen und variiert mit der jeweiligen Wissenschaftstradition der beteiligten Disziplinen. Für die industriesoziologische Forschung scheint die Suche nach den neuen historisch-spezifischen Formen des Kapitalismus dominant zu sein. Die zentrale These dabei ist seit Anfang der 80er Jahre, dass die fordistische Phase des Kapitalismus zu Ende geht. Für die "postfordistische Phase" werden veränderte Organisationsstrukturen (Vermarktlichung und Enthierarchisierung, Dezentralisierung), neue Formen von Arbeit (Ende des Normalarbeitsverhältnisses, Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen) sowie neue Formen von Arbeitsorganisation durch Aufhebung überzogener Arbeitsteilung, Gruppenarbeit usw. konstatiert. Verbunden ist dies häufig mit der These vom Ende des rheinische Kapitalismus und einen Übergang zum Shareholder-Value-Kapitalismus angelsächsischer Prägung (Dörre 1996). Im Mittelpunkt steht also die Suche nach veränderten neuen Governanceformen, Produktionsmodellen, Akkumulationsregimen und Regulationsweisen (vgl. Jürgens u.a. 2000). Dies impliziert zumeist eine Betonung gleichgerichteter Entwicklungslinien in arbeitsorganisatorischen Formen, Produktionsmodellen und Unternehmensstrukturen (Vermarktlichung, Netzwerke etc.). Als Ursachen für derartige konvergente Entwicklungen werden vor allem ein zunehmender "Marktdeterminismus" (Dörrenbächer/Riedel 2000), getrieben durch eine weltweite Deregulierung der Märkte (v.a. der Finanzmärkte), gesehen. Sinkende Transport- und Kommunikationskosten und die dadurch begünstigte Verbreitung von "best practices" sowie globalen Leitbildern begünstigen diese Entwicklungen. Auch in der internationalen Managementlehre (vgl. u.a. Bartlett/Ghoshal 1998, Boyd/Dunning 1999, Morgan 2001) scheinen Ansätze zu dominieren, die die Entwicklung von MNU als geradlinigen Prozess der zunehmenden Internationalisierung und Angleichung von Organisationsstrukturen und –prinzipien beschreiben und daraus häufig "best practice"-Konzepte für MNU ableiten. Die durchgängige These dabei ist eine universelle Annäherung der Internationalisierungsstrategien und Organisations- und Produktionsmodellen.

Diesem Makro-Mikro-Determinismus stehen jedoch auch eine Reihe von empirischen Fallstudien von Konzernen/Unternehmen gegenüber, die auf der Meso- oder Mikroebene auf di-

vergente Entwicklungen von Konzernen oder Einzelunternehmen verweisen (s. u.a. Berichte des Globalisierungsschwerpunktes (<http://www.phil.uni-erlangen.de/~p1soz/forschg/index.htm>). In der theoretischen Debatte wird der These des Marktdeterminismus die der Pfadabhängigkeit oder des Struktur determinismus entgegengesetzt (Dörrenbächer/Riedel 2000). Als Erklärungsvariablen für divergente Entwicklungen geraten dabei vor allem das Beharrungsvermögen nationaler Institutionensysteme, Unternehmensidiosynkrasien sowie spezifische Aushandlungskulturen von handlungsmächtigen Akteuren ins Visier, die im Zuge von Enthierarchisierung und wachsenden Autonomiezonen von den Akteuren genutzt werden. Es lässt sich mithin zusammenfassen, dass sich die Befunde zwischen globaler Konvergenz und lokaler Divergenz (national oder firmenspezifischer Ursächlichkeit) bewegen, wobei sich die beobachteten Befunde einerseits aus der Ebene oder den Ebenen der analytischen Betrachtung ergeben und andererseits aus dem Erkenntnisinteresse oder der Forschungstradition der jeweiligen Disziplinen oder Theorieansätze resultieren.

In Abgrenzung und Erweiterung dieser Überlegungen ist unsere Hypothese, dass ein Fragen nach Konvergenz und Divergenz wenig fruchtbringend ist, da bestimmte (konvergente) Entwicklungen zum Beispiel auf supranationaler Ebene (globale Governance-Systeme, Standards, Managementmoden und Produktionsmodelle) oder nationaler Ebene (nationale Business Systems und Institutionensysteme) bis hinunter auf die Meso- und Mikroebenen (Industrien und Einzelorganisationen) in je spezifische Weise wirken bzw. mehr oder weniger gebrochen werden und damit ungleichgerichtete also divergente Einflüsse ausüben. Insofern erscheint es sinnvoller von einer Gleichzeitigkeit von Divergenz und Konvergenz auszugehen und diese in ihrer Spezifität zu untersuchen. Bestimmte konvergente Entwicklungen – seien sie global national oder industriespezifisch - spannen einen Wirkungsrahmen auf, der jedoch auf Grund unternehmensspezifischer Ressourcen, Wahrnehmungen und Deutungen zu unterschiedlichen Resultaten führt.

Bevor jedoch aus dieser Perspektive einige Untersuchungsergebnisse unseres Projekts diskutiert werden sollen und damit Unterschiede in den Reorganisationsstrategien und –mustern der untersuchten MNU erklärt werden können, einige empirische Befunde zu eben diesen konvergenten und divergenten Entwicklungen in den Unternehmen.

### ***3.2 Globalisierung und Reorganisation: Konvergente und divergente Entwicklungen in der Branche***

Die Analyse der Unternehmen zeigte deutliche konvergente Entwicklungen hinsichtlich der Rekonfigurationen von Arbeitssystemen in der Branche (vgl. auch Iwer 2000). Alle Unternehmen sind durch Veränderungen auf den Finanz- und Produktmärkten sowie einer veränderten Wettbewerbssituation und einem zunehmenden Kostendruck ausgesetzt. Dies zeigt sich in besonderem Maße in folgenden Punkten:

1. dem erhöhten Kostendruck wird innerorganisatorisch durch eine Optimierung von Geschäftsprozessen und eine Neugestaltung konzerninterner Arbeitsteilung begegnet.

2. die Implementierung angelsächsischer Corporate-Governance-Systeme ist ein wesentliches Mittel, um einerseits Kostentransparenz zu erreichen und andererseits die Koordination der Unternehmenseinheiten zu verbessern. Dies umfasst die Vermarktlichung interner Steuerungsprozesse und die Schaffung der strukturellen Voraussetzungen dafür (vgl. Sauer/Döhl 1997, Hirsch-Kreinsen 1999a/b, Jürgens 2000; ) ebenso wie die Einführung allgemeiner Bilanzierungsregeln allen voran der US-GAAP (Generally Accepted Accounting Principles).
3. um den Erwartungen der Kapitalmärkte (häufig jährliches Wachstum von 15%) zu entsprechen, wird eine Strategie der Akquisitionen und der Eroberung der "neuen Märkte" Asiens - insbesondere Chinas - verfolgt. Dies führt zu verstärkten Direktinvestitionen und strategischen Allianzen.
4. in allen Unternehmen wird der Entwicklung neuer Produkte, der Standardisierung der Produktpalette und dem Aufbau von Komponentenfertigungen zur Erreichung von economies of scale große Aufmerksamkeit geschenkt.
5. den branchenspezifischen Bedingungen entsprechend wird in allen Unternehmen eine Trennung von Service und Produktion durch die Bildung selbständiger Einheiten vorgenommen.

In der Gesamtschau kommt es somit in allen Unternehmen zu einer zunehmend grenzüberschreitenden Organisation der Wertschöpfungsketten. Der Prozeß der Globalisierung, verknüpft und übersetzt in branchenspezifische Wettbewerbsdynamiken schafft für die Unternehmen der untersuchten Branche Handlungsbedingungen und -anforderungen – teilweise widersprüchlicher Art wie global efficiencies und local responsiveness - die insgesamt betrachtet konvergente Entwicklungstrends induzieren. Gleichwohl spannen diese Anforderungen oder strategischen Herausforderungen einen Handlungsraum auf, der zwar auf Handlungsrichtungen verweist, konkrete Pfade aber nicht determiniert. Dies zeigt sich vor allem im Rahmen der im Folgenden zu betrachtenden divergenten Reorganisationsstrategien und -muster.

Ogleich o.g. Prozesse in allen Unternehmen festzustellen sind, erhalten sie jedoch in den einzelnen untersuchten Konzernen eine unterschiedliche Bedeutung. Betrachtet man rückwirkend die Veränderungen in den Konzernen im letzten Jahrzehnt, lassen sich unterschiedliche Schwerpunktsetzungen erkennen. So erhalten die o.g. Prozesse fallweise eine unterschiedliche Ausgestaltung.

Im *Konzern A* finden im Laufe der 90er tiefgreifende konzernweite strategische Reorganisationen statt. Diese werden konzernseitig mit den Begriffen "Integration" und "Harmonisierung" belegt. In grober chronologischer Reihenfolge umfassten diese Reorganisationen einen Umbau der Mischstruktur des Konzerns in eine produktdivisionale Struktur und schließlich Mitte der 90er eine Konzentration aufs Kerngeschäft. Anfang bis Mitte der 90er Jahre wird im Konzern die konzerninterne Arbeitsteilung neu gestaltet (Trennung von Service, Produktion sowie

F&E), um eine verbesserte Kundenorientierung zu erreichen und Skaleneffekte durch eine Konzentration auf die Komponentenproduktion eines standardisierten Produktprogramms (global integration/economies of scale) zu realisieren. Mitte bis Ende der 90er Jahre wird schließlich ein IT-Projekt initiiert und kulminiert im sog. A-Modell, einem IT-basierten Organisationsmodell, das darauf abzielt, die wichtigsten Geschäftsprozesse, aber auch administrative Abläufe im gesamten Konzern zu standardisieren. Im Kern kommt es im Konzern A also zu einer fundamentalen Neuordnung der Konzernstruktur, einer funktionalen Reallokation (Konzentration strategischer Funktionen, funktionaler Entdifferenzierung operationaler Einheiten) und einer Umstrukturierung bzw. Globalisierung der Wertschöpfungskette. Während die Reorganisationen Anfang bis Mitte der 90er Jahre eine starke Strukturorientierung haben, rückt ab Mitte der 90er eine verstärkte Prozessorientierung mit dem Kernziel einer verbesserten Koordination und Kostenreduzierung globaler Wertschöpfungsaktivitäten in den Vordergrund.

Im Vergleich zu Konzern A beginnen im *Konzern B* umfassende Reorganisationen erst ab Mitte der 90er Jahre und weisen auch eine andere Schwerpunktsetzung auf. Die stattfindenden Reorganisationen kreisen um den Begriff Segmentierung und lassen sich gut mit dem von Sauer/Döhl geprägten Begriff einer "marktgesteuerten Dezentralisierung" fassen (Sauer/Döhl 1997). Wie im Konzern A wird auch Konzern B eine organisationale Trennung von Service und Produktion angestrebt, dennoch liegen bei genauerem Hinsehen die Reorganisationschwerpunkte deutlich anders als beim Konzern A. So werden Produktion und Entwicklung nicht getrennt und ebenso wenig im globalen Maßstab konzentriert. Im Gegenteil, dezentralisierte Produktions- und Forschungseinheiten werden gezielt beibehalten. Auch die Wertschöpfungsketten eines eher ausdifferenzierten Produktprogramms (Orientierung auf national responsiveness und economies of scope) behalten einen eher nationalen Charakter. Vielmehr geht es im Konzern B darum, mit der Einführung eines einheitlichen Reportingsystems (Ende der 90er und im Vergleich zu den beiden anderen Konzernen vergleichsweise spät), der Umstellung der Rechnungslegung auf US-GAAP, der konsequenten Segmentierung bis hinunter in einzelne Werkteile ein „wertorientierten Steuerungssystem“ zu implementieren, dass es ermöglichen soll, auf globalen Finanzmärkten neues Kapital zu akquirieren.

Im *Konzern C* waren im Vergleich zu den anderen beiden Konzernen vergleichsweise wenig konzernumfassende strategisch-tiefgreifende Reorganisationen zu beobachten. So kam es in den 90er Jahren - entgegen andersartiger Konzernverlautbarungen - kaum zur Zentralisierung und Reduzierung von F&E- und Produktionsstandorten (Iwer 2000). D.h., es waren weder grundlegende Veränderungen der Wertschöpfungsketten des Konzerns noch eine grundlegende Reallokation strategischer Funktionen oder eine grundlegende Veränderungen der Steuerungsformen im Konzern zu beobachten. Wenn auch keine groß angelegten strategischen Reorganisationen anzutreffen waren, so gab es doch Initiativen, die zwar nicht den Konzern und seine Prozesse in seiner Gesamtkonfigurationen betrafen, wohl aber die Optimierung der Prozesse aller Konzerneinheiten beinhalteten. Dabei handelte es sich v.a. um von japanischen Leitbildern geprägte kontinuierlich angelegte „best-practice“- Initiativen oder im offiziellen Wortlaut Achieving Competitive Excellence (ACE)-Elemente (TPM, 5S, QCPC etc.), die im

Kern die Verbesserung von Prozessen im Hinblick auf Qualität, Arbeitssicherheit und Umweltschutz betrafen, aber für die Einheiten nicht sehr einschneidend waren. Demgegenüber dominierten im Konzern C eine Reihe lokaler Reorganisation in den Niederlassungen, die zwar konzernseitig induziert aber relativ autonom lokal durchgeführt wurden.

Es bleibt also festzuhalten, dass in den 90er Jahren in den drei von uns untersuchten Konzernen Reorganisationen in unterschiedlicher Art und Reichweite stattfanden und sich auch die daraus resultierenden Konzernkonfigurationen hinsichtlich des Maßes der konzerninternen Arbeitsteilung, der konkreten Aufbauorganisation, der Verteilung von Aufgaben und Funktionen der Unternehmenseinheiten, des Maßes von Zentralisierung und Dezentralisierung von Unternehmensfunktionen (z.B. von F&E) beträchtlich unterscheiden.

Eine Betrachtung der o.g. Reorganisationen (wobei jeweils nach wichtigen Reorganisationsprozessen gefragt wurde) zeigt, dass ebenso die Reichweite (strategisch/operativ) und die Tiefe der Reorganisationen (Grad der Veränderung von Arbeitsprozessen und Organisationsstrukturen) trotz gewisser Konvergenzen erheblich differieren. Darüber hinaus wurde bei der Analyse dieser Reorganisationen, inspiriert durch strukturationstheoretisch orientierte mikropolitische Analysen (Ortmann 1995, Ortmann u.a.1997, Sydow 1993), danach gefragt, welche Akteure an den Reorganisationsprozessen beteiligt waren und welche Rolle diese spielten. Dabei wurde davon ausgegangen, dass das Handeln der beteiligten Akteure durch unternehmens- und betriebsspezifische Strukturen ermöglicht und begrenzt wird und sich die Akteure im konkreten Reorganisationsprozess auf eine je spezifische Ausstattung mit autoritativen und allokativen Ressourcen, auf bestimmte Deutungsmuster, die traditionell gewachsen sind und auf geltende Mechanismen der Legitimation (Normen und Regeln) beziehen.

Im Ergebnis der Gesamtschau von Art und Interaktionsmustern der Reorganisationen konnten folgende drei Reorganisationsmuster identifiziert und typisiert (ausführlicher s. Becker-Ritterspach u.a. 2001) werden (vgl. auch in Übersicht 1 aus Platzgründen nur tabellarisch dargestellt):

*(A) Dominanz strategischer Reorganisationen und planvoll-machtgesteuerte konzernweite Übertragung von Reorganisationskonzepten*

*(B) Strategische und operative Reorganisation bei starker Autonomie der Einheiten und Emergenz der Entstehungsmuster*

*(C) Dominanz lokaler Reorganisationen bei großer Autonomie der Einheiten und einem ad hoc Charakter der Veränderungsprozesse*

Übersicht 1: Arten und Muster der Reorganisation

		<b>Konzern A</b>	<b>Konzern B</b>	<b>Konzern C</b>
<b>Art der Reorganisation</b>		Strategisch	Strategisch und operativ	operativ

	<i>Reichweite</i>	Konzernweit	Konzernweit, aber lokal differenziert	Unternehmensbezogen und lokal differenziert
		Alle Prozesse betreffend	Vorrangig auf formale Strukturen bezogen	differiert
<b>Entstehungsweise</b>	<i>Dominante Akteure</i>	Konzernleitung Experten	Management lokaler Einheiten unter Einbeziehung von Experten, mittlerem Management und Beschäftigten	Management lokaler Einheiten
	<i>Ressourcen</i>	Autoritative Ressourcen konzentriert in Konzernleitung, begrenzte allokativen Ressourcen in den Einheiten	Weitgehende Autonomie der Einheiten durch Ausstattung mit autoritativen und allokativen Ressourcen	Weitgehende Autonomie der Einheiten bei Vorhandensein autoritativer Ressourcen aber stark begrenzten allokativen Ressourcen
	<i>Handlungsrationaltäten (Signifikation und Legitimation)</i>	Ökonomisch-technische Rationalität der Konzernleitung gerät in Konflikt mit tradierten Handlungsrationaltäten	Zentrale und lokale Rationalitäten erweisen sich als anschlussfähig	Dominanz ökonomischen Rationalitätsdenkens auch auf lokaler Ebene
<b>Dominantes Muster</b>		<b>Strategisch Top-down</b>	<b>Strategisch-operativ Bottom-up</b>	<b>Operativ Ad hoc</b>

Als Zwischenfazit bleibt festzuhalten, dass sowohl konvergente wie auch divergente Reorganisationsentwicklungen auszumachen sind. Konvergenz und Divergenz schließen sich offensichtlich nicht aus. MNU der gleichen Branche entwickeln auf der Mikroebene durchaus verschiedene Strategien und Muster. Gleiches gilt wiederum auf der Ebene der Niederlassungen, in denen ein divergenter Umgang mit den im Gesamtkonzern dominanten Reorganisationskonzepten festzustellen war. Konzerne und Niederlassungen sind aber bei der Ausgestaltung von Reorganisationskonzepten offensichtlich Zwängen ausgesetzt, denen sie sich nur begrenzt entziehen können.

## 4. Erklärungen: Eine Mehrebenenbetrachtung organisationaler Veränderungsprozesse

### 4.1 Theoretische Zugänge

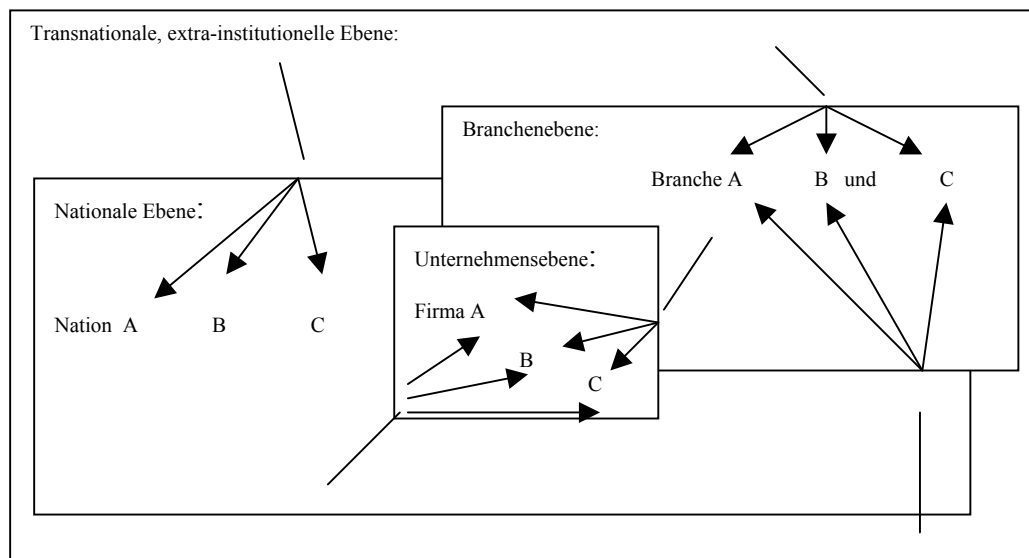
Die organisationssoziologische Forschung bietet eine Reihe von Ansätzen, die zur Erklärung von divergenten Entwicklungen herangezogen werden könnten: kontingenztheoretische Erklärungen (Pugh 1987, Kieser/Kubicek 1992) benennen eine Reihe von Faktoren, die spezifische Organisationsstrukturen beeinflussen. Allerdings wird hier eher von einer Determinierung von Organisationsstrukturen durch situative Faktoren ausgegangen, es rücken Faktoren der Aufgabenwelt in den Vordergrund. Auch wird die Rolle von handlungsmächtigen Akteuren vernachlässigt. Neoinstitutionalistische Erklärungen (DiMaggio/Powell 1991, Meyer/Rowan 1977, Zucker 1988) betonen die Wirkung von verfestigten Deutungsmustern und Zwängen in der institutionellen Umwelt und dem organisationalen Feld, indem sich Unternehmen bewegen. Insofern gehen Branchen und Markterfordernisse sowie nationalspezifische und lokale institutionelle Faktoren in die Analyse ein, dennoch räumen auch sie den Akteuren auf der Mikroebene nur geringe Gestaltungsspielräume ein. Der Ansatz des "societal effect" (Sorge 1996, 2000, Müller 1994, Lane 2000) betont wiederum die wechselseitige Konstituierung von nationalspezifischen Institutionenkonfigurationen und Organisationen/Unternehmen. Der Preis dafür ist die Vernachlässigung von Globalisierungsprozessen und sich entwickelnden institutionellen Strukturen jenseits des Nationalstaats. Ansätze der Managementlehre konzentrieren sich auf die Bedeutung von Konzernstrategien und die Vermittlung von "best practice" innerhalb von multinational agierenden Konzernen und folgen damit immer noch deutlich Erklärungen, die an einer allumfassenden Rationalität orientiert sind (Bartlett/Ghoshal 1998, Morgan 2001). All diese Überlegungen betonen mehr oder weniger eine Ebene aus der "Umwelt" der Unternehmen und kommen zu eher eindimensionalen Erklärungen. Eine Mehrebenenbetrachtung bieten neuere koevolutionäre Ansätze. Kernidee ist, dass verschiedene Ebenen – extra-institutionelle Umwelt, nationale Institutionen, Industrie und Firmen - sich wechselseitig konstituieren, beeinflussen und im Laufe der Zeit ko-evolvieren. Die Beziehungen zwischen den unterschiedlichen analytischen Ebenen: werden als dynamisch, interdependent und nicht-linear konzeptualisiert (Lewin u.a. 1999; Dijksterhuis u.a. 1999). Problematisch ist jedoch die Überkomplexität des Ansatzes, die Akteurslosigkeit und die biologistische Betrachtung von Mechanismen der Koevolution (Adaption, Selektion, Variation). Ein weiterer interessanter Mehrebenenansatz findet sich bei Smith und Elger (2000), die „systemimperative“, „societal“ und „global dominance“ Effekte unterscheiden. Bezogen auf das Konvergenz-Divergenz-Problem ließen sich die hier knapp referierten Ansätze Child's (2000) "low context" oder "high context" Perspektiven zuordnen.

Die Überlegungen dieser Ansätze aufgreifend gehen wir hier davon aus, dass innerorganisatorische Rationalisierungsprozesse im Zuge von Globalisierung und Internationalisierung durch diese Faktoren nicht determiniert, jedoch beeinflusst werden. Diese Einflüsse gehen von verschiedenen (nur) analytisch zu trennenden Faktoren aus. Als Ebenen der Analyse kommen in Betracht:

- Transnationale oder internationale Institutionen (WTO, IMF, etc.), Leitbilder und Rationalitätsvorstellungen, globale Managementmoden (wie z.B. Shareholder-Valueorientierungen, Autonomisierung von Einheiten, Steuerung über Kennziffern, Aktienoptionsprogramme), internationale Standards (wie z.B. Bilanzierungsregeln, ISO, IAS, GATT, TRIP) und technologische Entwicklungen (wie z.B. ERP-Systeme, e-commerce).
- Nationalspezifische Umwelten und Institutionensysteme, die mit spezifischen Regulationsweisen (Governance-Strukturen), Kapitalmärkten (Aktionärsgruppierungen, Märkte für Unternehmenskontrolle, Internationalisierungsgrade der Kapitalmärkte), Bildungssystemen (Generalisierung vs. Spezialisierung, betriebliche vs. überbetriebliche Ausbildungssysteme), Systemen industrieller Beziehungen, verschiedenen „business systems“ (z.B. technische vs. kaufmännische Orientierungen) und sozialen Sicherungssystemen beschrieben werden können.
- Branchendynamiken, die Branchen als organisationale Felder fassen, in denen ein gegenseitiges Beobachten und Austausch der in der jeweiligen Branche operierenden Unternehmen festzustellen ist und die durch spezifische Wettbewerbsstrukturen, Technologien und Produkte charakterisiert werden können.
- Konzerncharakteristika wie spezifische Strategien, Koordinations- und Steuerungsmechanismen, Managementlogiken, Traditionen sowie
- Eigenheiten der jeweiligen Niederlassungen (Stellung in der Wertschöpfungskette, Unternehmenstraditionen, Managementlogiken usw.).

Angewendet auf unsere Untersuchung bedeutet dies, Einflüssen dieser verschiedenen Ebenen auf die jeweiligen Reorganisationen und jeweils konzernspezifischen Mustern nachzugehen. Die sich auf diesen Ebenen abzeichnenden Entwicklungen wirken jedoch nicht gleichgerichtet, linear und zeitgleich (und führen damit zu konvergenten Entwicklungen), sondern können sich widersprechen oder erlangen in verschiedenen Konzernen resp. Niederlassungen unterschiedliche Relevanz. So werden Einflüsse nationalspezifischer Institutionensysteme oder international geltende Leitbilder und Standards nur dann sozial wirksam, wenn sie sich im Handeln von kollektiven oder individuellen Akteuren manifestieren. Dies kann auf direkte oder indirekte Weise geschehen, zum einen in Form von direkten machtasymmetrischen Interaktionen von Akteuren, zum anderen aber auch durch das Wirken indirekter Signifikations- und Legitimationsstrukturen als Sediment vergangener Handlungen. Gleichgültig ob Einflüsse in Form direkter Handlungszwänge oder indirekt in Form legitimer Deutungen sozial wirksam werden, müssen sie in ihrer Anwendung stets kontextualisiert, also in den jeweiligen Handlungskontext eingebunden und konkretisiert werden. Daraus resultieren Widersprüche und Brechungen oder auch Verstärkungen der Einflüsse, die von verschiedenen Ebenen ausgehen. Übersicht 2 versucht die Brechungen von wechselseitigen Ebeneneinflüssen zu veranschaulichen.

## Übersicht 2: Gebrochene Einflüsse auf unterschiedlichen Ebenen



Pfeil gibt den Einfluss von einer Ebene auf eine andere an



Richtungsänderung gibt den Bruch an, den ein Einfluss auf anderen Ebenen erfährt

#### 4.2 Empirische Befunde: Spezifische Kontexte und Brechungen

Im Folgenden wird anhand empirischer Befunde exemplarisch gezeigt, welche Einflüsse von den jeweiligen Ebenen ausgehen und wie diese jeweils unternehmensspezifisch gebrochen werden, um im letzten Abschnitt herauszuarbeiten, wie diese kontextspezifisch in den drei untersuchten Konzernen wirken..

##### 4.2.1 Transnationale Leitbilder und Standards

Wenn auch nach wie vor um die Rechtfertigung der Verwendung des Begriffs Globalisierung gerungen wird, so ist doch mittlerweile unbestritten, dass seit Ende der 70er Jahre eine nachhaltige Deregulierung weltweiter Finanz-, Waren- und Faktormärkte stattgefunden hat. In Folge dieser Entwicklungen ergeben sich für wirtschaftliche Akteure veränderte Handlungsbedingungen (vgl. Cerny 1997, Dore 2000). Die Deregulierung der Kapitalmärkte sowie die Dominanz des amerikanischen Kapitalmarktes, die höhere internationale Kapitalmobilität, der Bedeutungszuwachs von Analysten und institutionellen Anlegern, die damit im Zusammenhang stehende Durchsetzung des Shareholder-Value-Konzepts üben auch auf die hier untersuchten Unternehmen sowie die Konzerne, in deren "Portfolio" sie integriert sind, zunehmenden Druck aus. Für die untersuchten Konzerne, die in der gleichen Branche agieren, scheinen vor allem zwei Momente die Wettbewerbssituation zu kennzeichnen: Erstens ein zunehmender Druck der Kapitalmärkte sowie zweitens verschärfter Preiswettbewerb. Aus beidem resultiert ein erhöhter Kostendruck für alle Einheiten, der innerorganisatorisch durch eine Optimierung von Geschäftsprozessen und eine Neugestaltung konzerninterner Arbeitsteilung bewäl-

tigt werden soll. Dies führt zu konvergenten Entwicklungen in allen untersuchten MNU (vgl. 3.2).

Auch wenn eine zunehmende Orientierung am Shareholder Value in allen Unternehmen zum zentralen Leitbild geworden ist, wird das Wirken des Shareholder Value stark durch national- und unternehmensspezifische Bedingungen, insbesondere konkrete Eigentumsstrukturen gebrochen. Dies zeigt sich zum Beispiel darin, dass die finnische Ökonomie durch eine vorangegangene Wirtschaftskrise Anfang der 90er Jahre von einem sehr viel stärkeren Liberalisierungsschub und einem sehr viel stärkerem Engagement ausländischer institutioneller Investoren erfasst wurde als Deutschland. Dennoch wirkt der Shareholder Value-Gedanke im finnischen Konzern A nur sehr vermittelt, da sich das Unternehmen in einem für finnische Konzerne untypischen Familienbesitz befindet (Tainio u.a. 2001, Lilja u.a. 1996). Hier handelt es sich eher um eine leitbildvermittelte Durchsetzung neuer Corporate Governance-Formen und nicht um einen direkten Druck des nationalen Kapitalmarktes. Im Konzern B dominiert der Aktienbesitz von Banken und Stiftungen. Auch hier schirmt das noch bestehende deutsche Governancemodell das Unternehmen von einem direkten Zwang institutioneller Investoren und Analysten ab. Gleichwohl ist das Bestehen auf dem Kapitalmarkt ein längerfristiges Ziel. So wirkt auch im Fall B das Leitbild einer Shareholder Value orientierten Unternehmenssteuerung indirekt und führt – wenn auch zeitlich gesehen später als in Fall A - zur Schaffung grundlegender Voraussetzungen dafür (US-GAAP, Segmentierung, Einführung einheitlicher Reportingsysteme etc.). Demgegenüber ist Konzern C direkt dem Aktienmarkt ausgesetzt, die Aktien befinden sich in Streubesitz. Nicht nur ist im Konzern C das amerikanische Governancemodell schon seit langem implementiert, so dass es keinen Reorganisationsgegenstand darstellt. Hinzu kommt, dass dieses Governancemodell im Fall C so nachhaltig institutionalisiert ist, dass es seinerseits die Reorganisationsdynamik im Konzern bis in die deutschen Niederlassungen hinein beeinflusst. Kurzfristige finanzwirtschaftliche Orientierung und die Dominanz der Finanz- über die Produktionslogik (schnelles Schließen von Unternehmen, Verlagerung von Unternehmenseinheiten unter Kostenaspekten, geringe Ressourcen auf der Ebene der Unternehmenseinheiten) gehören in diesem Konzern seit längerem zum Unternehmensalltag. So werden Reorganisationen in erster Linie nur dann angestoßen, wenn die Profitabilität der Niederlassungen nicht stimmt. Die meisten Reorganisationen bewegen sich somit auf lokaler Ebene, wobei aufgrund des hohen Zeit- und Kostendrucks vergleichsweise wenig Reorganisationsressourcen zur Verfügung stehen. Dies verleiht den Reorganisationsmaßnahmen einen starken ad hoc-Charakter.

#### *4.2.2 Wettbewerbsdynamiken der Branche*

Zweifelsohne transformieren Prozesse der Globalisierung die Handlungsbedingungen in unterschiedlichen Branchen nicht gleichförmig und gleichgerichtet, sondern manifestieren sich in branchenspezifischen kompetitiven Dynamiken. Im Fall der hier untersuchten MNU können auf Grund der Anlage der Analyse Unterschiede zwischen Branchen nicht herausgearbeitet werden, wohl aber isomorphe Prozesse innerhalb der Branche (Brüche innerhalb der Branche durch unterschiedliche konzernspezifische Faktoren werden unter 4.2.4 behandelt).

Die Hauptgeschäftsfelder im Aufzugs- und Fahrtreppenbau umfassen das Neuanlagen- und Wartungsgeschäft. Während das Neuanlagengeschäft und die ihr vorausgehende Produktion als weitgehend defizitär oder bestenfalls als kostenneutral gilt, wird der Gewinn bislang v.a. im Servicebereich erzielt. Gerade in diesem Bereich aber sehen sich die in Konzerne eingebundenen Unternehmen einem Konkurrenzdruck lokaler Serviceanbieter gegenüber, die kostengünstiger agieren und gleichzeitig flexibler auf lokal-spezifische Kundenanforderungen eingehen können. Darüber hinaus wird der zunehmende Kostendruck durch globalisierte Großkunden induziert, die durch ihre Möglichkeiten zu Volumenkäufen einen erheblichen Preisdruck ausüben. Die Unternehmen sehen sich damit widersprüchlichen Anforderungen ausgesetzt. Einerseits geht es um Kostenreduktion in der Produktion durch Skaleneffekte (global efficiencies) und Synergien im globalen Maßstab, andererseits aber auch um die Fähigkeit, auf spezifische lokale Kundenanforderungen eingehen zu können (local responsiveness) (vgl. Bartlett/Ghoshal 1998). In Reaktion auf diese strategischen Herausforderungen überdenken die Unternehmen ihre Produktstrategien und ihre konzernweite Arbeitsteilung. Es zeigt sich ein Branchentrend zur Entflechtung von Service, Produktion und F&E bei gleichzeitigem Abbau und Konzentration von Entwicklungs- und Fertigungsstandorten. Wenn auch in Abhängigkeit der produktstrategischen Ausrichtung unterschiedlich, zeigt sich ein Branchentrend zur Entflechtung von Service, Produktion und F&E bei gleichzeitigem Abbau und Konzentration von Entwicklungs- und Fertigungsstandorten. Letztere sind dann entweder auf die Fertigung vollständiger Standardprodukte oder die Komponentenfertigung modularisierter und standardisierter Produkte ausgerichtet (vgl. Iwer 2000). Dies verweist zugleich darauf, dass man sich in der Branche gegenseitig beobachtet und ähnliche Strategien entwickelt, also Prozesse des Isomorphismus festzustellen sind.

#### *4.2.3 Nationale institutionelle Umwelten*

Unter diesem Aspekt ist auf zwei wesentliche Stichworte zu verweisen, zum einen den “country of origin effect” und zum anderen den “national effect”. Beides überlagert sich in spezifischer Weise (vgl. auch Geppert u.a. 2001). Dies kann hier nur an einigen Beispielen gezeigt werden. Besonders relevant sind diese Überlagerungen im Konzern C, mit einer US-amerikanischen Mutter und weltweiten Standorten. Hier treffen offensichtlich verschiedene Kulturen und Regulationsweisen aufeinander. An drei Beispielen kann dies demonstriert werden: Zum ersten wirken z.B. die Besonderheiten der amerikanischen Gesetzgebung bezüglich Sicherheitsstandards, Umwelt- und Gesundheitsschutz auch in die ausländischen Niederlassungen, z.B. in Deutschland hinein, so dass hier diesen Fragen erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet wird und sich daraus möglicherweise erklären lässt, warum die Vermittlung von “best practice” bezüglich Qualität, Arbeitssicherheit und Umweltschutz eine große Bedeutung hat. Zweitens stoßen in diesem Konzern unterschiedliche Kulturen der Regelung industrieller Beziehungen aufeinander, so dass auch in den deutschen Unternehmen der Umgang mit betrieblicher Interessenvertretung eher konfliktorisch ist. Betriebsräte werden geduldet, im Gegensatz zu den Reorganisationen im deutschen Konzern B aber eher als Störung denn als Partner zur Gestaltung neuer Unternehmenskonzepte gesehen. Drittens lassen sich deutliche Unterschiede in den Governancesystemen auch auf der Unternehmensebene ausmachen.

Neben den „county of origin effects“ erweisen sich bei den Reorganisationen auch nationale Effekte als einflussreich. So kann beispielsweise der Konzern A sein IT-basiertes Reorganisationsmodell nicht in allen Ländern gleichermaßen implementieren. Es kommt zu länderspezifischen Brüchen des Konzernmodells A. Im Gegensatz zu Großbritannien verhindern in Deutschland bestimmte arbeitsrechtliche Bedingungen sowie der Datenschutz die vollständige Implementation. Auch die organisationale Trennung von F&E und Produktion in Konzern A stoßen am deutschen Standort auf erheblichen Widerstand. In der mittelständisch geprägten Niederlassung gibt es eine typisch deutsche Maschinenbautradition, die auf einer starken Nähe von Entwicklung und Fertigung beruht. Dies verweist wiederum auch auf einen wechselseitigen Einfluss von national- und firmenspezifische Faktoren. Letztere werden in folgendem Abschnitt behandelt werden.

#### *4.2.4 Konzernspezifische Faktoren und Eigenheiten von Niederlassungen*

Jenseits von internationalen Entwicklungen, Branchentrends und nationalen institutionellen Strukturen liegen Erklärungen für Unterschiede in den Reorganisationsmustern der Konzerne auch in den Konzernspezifika selbst, was für eine Pfadabhängigkeit von Strategien spricht.

Diese können mit Bartlett/Ghoshal (1987, 1998) dahingehend unterschieden werden, dass in Konzern A eine globale Integrationsstrategie (mit global einheitlichen Produkten) angestrebt wird, während im deutschen Konzern B eher eine multinationale Strategie (mit länderspezifischen und auftragspezifischen Produkten) zu beobachten ist. Konzern C hingegen ist nicht eindeutig zu verorten, hier handelt es sich um eine Mischform zwischen den beiden Strategien. Diese divergenten Strategien können kaum als Ergebnis unterschiedlicher Entwicklungsstadien der Konzerne gewertet werden. Im Gegenteil, bei Konzern A handelt es sich eher um einen „late comer“ in der Branche und Konzern C ist das traditionsreichste Unternehmen. Betrachtet man nun diese strategischen, insbesondere produktstrategischen Unterschiede der Konzerne in ihrer Wirkung, zeigt sich, dass Konzern A seine Wertschöpfungsaktivitäten und F&E deutlich stärker als Konzerne B und C in Richtung Konzentration und Internationalisierung reorganisiert.

Schließlich manifestieren sich nationalspezifische Einflüsse und firmenspezifische Idiosynkrasien auch in divergenten Koordinations- und Steuerungsmodi der Konzerne. An anderer Stelle (Becker-Ritterspach u.a. 2001) konnte auch an diesem Beispiel gezeigt werden, wie gewachsene, konzernspezifische Koordinations- und Steuerungsmodi wesentlichen Einfluss auf die den Akteuren zur Verfügung stehenden Handlungsspielräume und mithin auf Reorganisationsprozesse haben.

### **5. Fazit: Unterschiedliche Einflüsse verschiedener Ebenen auf Reorganisationsprozesse in den untersuchten MNC**

In der Zusammenschau der Ergebnisse zeigt sich, dass transnationale und nationale Effekte in unterschiedlicher Weise in die Konzerne hineinwirken und für das Handeln von Akteuren sozial wirksam werden. Bezogen auf die untersuchten MNC wird deutlich, dass die analysierten Einflüssebenen für die jeweiligen Unternehmen eine unterschiedliche Bedeutung haben.

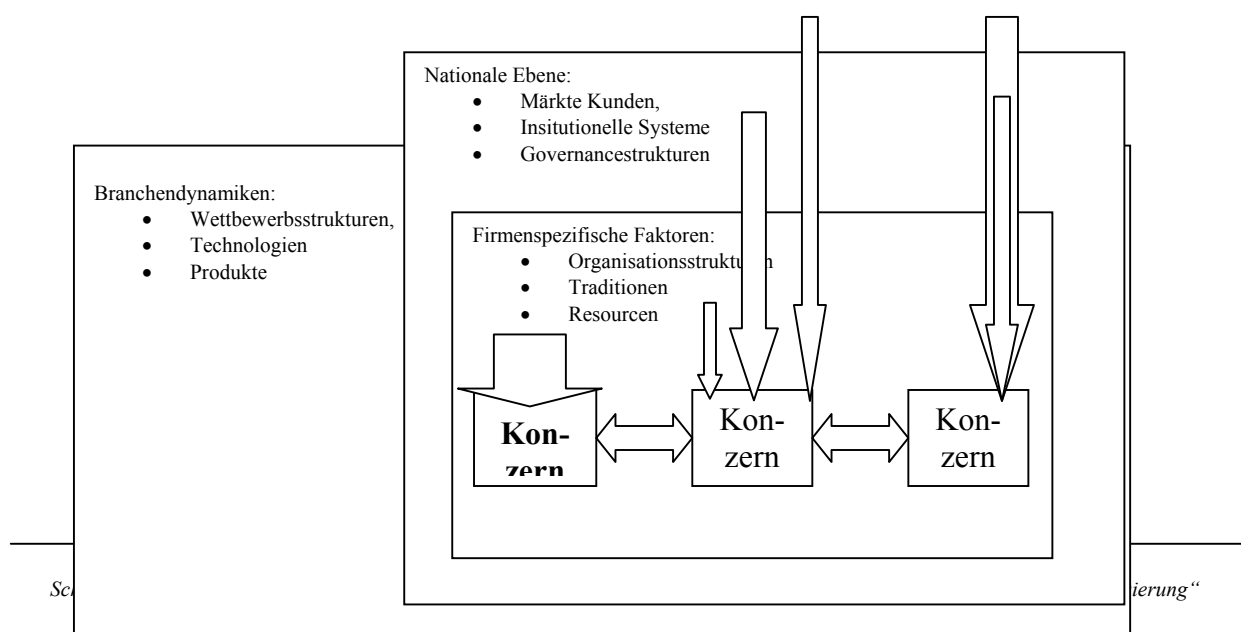
Für *Konzern A* ist festzustellen, dass von den verschiedenen Faktoren, die Unterschiede zu erklären vermögen, hier vor allem firmenspezifische Faktoren besonders relevant zu sein scheinen. Insbesondere der spezifische Entwicklungspfad des Konzerns (Wachstum durch Akquisition und Konzentration auf das Kerngeschäft) ließ bei einsetzenden Wettbewerbsverschärfungen und finanziellen Turbulenzen eine Strategie der Vereinheitlichung von Strukturen und Prozessen sowie der Standardisierung der Produkte (economies of scale) rational erscheinen. Innerhalb der Branche ist zudem dieser Konzern eher ein „late comer“, der besonderem Wettbewerbsdruck ausgesetzt ist und neue Marktsegmente erschließen muss. Das Erzielen eines technologischen Vorsprungs durch die Entwicklung eines innovativen Produkts und die Standardisierung der Produkte erscheint als Weg zur Erlangung kompetitiver Vorteile. Strategisches Ziel ist die globale Integration der Einheiten mittels eines straff kennziffernorientierten Managements bei gleichzeitigen dirigistischen Eingriffen seitens der Konzernleitung. Die Machtkonzentration an der Spitze des Konzerns erklärt sich dabei aus den spezifischen Eigentumsstrukturen (Familienbesitz und aktive Wahrnehmung von Managementfunktionen durch die Familie). Die Konzernleitung setzt durch ihre strategische Orientierung und dadurch, dass einer gemeinsamen Unternehmensphilosophie hohe Bedeutung zugemessen wird, strukturelle Rahmenbedingungen für das Handeln von Akteuren in den Niederlassungen und gibt diesen zugleich entsprechende Deutungsmuster vor, was auf Widerspruch in den lokalen Einheiten trifft. Dieser Widerspruch ist ebenso auf nationale Effekte zurückzuführen, wie auf firmenspezifische Traditionen der deutschen Niederlassungen (Marktzugänge, know how, Technik- und Kundenorientierung, Erfahrung), die das finnische Mutterunternehmen nicht in gleicher Weise vorzuweisen hat. Transnationale externe Umwelten, allgemeine Managementleitbilder (Shareholder Value Orientierung, Technologien) und nationale Umwelten spielen in diesem Konzern zwar auch eine Rolle, werden aber durch die Eigentumsstruktur (Familienunternehmen) des Unternehmens sehr firmenspezifisch gefiltert und gebrochen.

Im deutschen *Konzern B* sind alle Ebenen relevant, wobei das Unternehmen relativ fest in nationalen Traditionen und institutionellen Strukturen zu ruhen scheint. In diesem Unternehmen zeigt sich eine deutliche Orientierung an transnationalen Umwelten, insbesondere am Shareholder Value, welcher durch verschiedene Maßnahmen in das Unternehmen transportiert werden soll (Aktionsoptionsprogramme, wertorientiertes Steuerungssystem, Umstellung auf US-amerikanische Bilanzierungsregeln usw.). Die Aktien selbst befinden sich noch – dem deutschen Modell entsprechend - im Besitz von Stiftungen und Banken, so dass der Druck des Shareholder Value vor allem als Leitbild ins Unternehmen drängt. Eine starke Orientierung an Managementleitbildern und –logiken lässt sich auch bei der Restrukturierung des Unternehmens belegen (Profitcenterstrukturen, Teamarbeit., KVP u.a.). Diese Neuorientierung an extrainstitutionellen Umwelten geht jedoch einher mit einer relativ komfortablen wirtschaftlichen Situation und dem tradierten Rückbezug auf nationalspezifische institutionelle Regeln. Neue strategische Orientierungen scheinen anschlussfähig. Statt auf „global efficiency“ wird hier auf „local responsiveness“ gesetzt, tradierte Kunden- und Technikorientierung bleiben erhalten. Traditionelle Stärken des deutschen Produktionsmodells (industrielle Beziehungen, Facharbeiterdominanz) behalten ihre Legitimität und werden kaum in Frage gestellt, sondern im Gegenteil auch in andere Unternehmensteile außerhalb Deutschlands (z.B. nach

Der US-amerikanische *Konzern C* ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Shareholder-Value-Orientierung in den Unternehmen offensichtlich nicht nur ein Leitbild ist, sondern hier am ehesten zur Realität gehört. Die Aktien des Mischkonzern befinden sich in Streubesitz und das Unternehmen ist seit geraumer Zeit unter dem hohen Profitabilitätsdruck der Wall Street. Innerhalb der Branche ist es das führende Unternehmen, was jedoch nicht heißt, dass dieser Konzern einem geringeren Wettbewerbsdruck ausgesetzt ist. Die strategische Orientierungen des Konzerns beziehen sich vor allem auf die Nutzung neuer technischer Möglichkeiten (z.B. e-commerce) und Verbesserungen im Service. Die Wirkung internationalen Standards und Leitbildern spiegelt sich vor allem bezüglich japanischer Qualitätsmanagementkonzepte wieder. Von besonderer Bedeutung für die Erklärung der Spezifik von Reorganisationsverläufen in Einheiten des Konzern erscheint in diesem Fall vor allem der "country of origin effect". Die Einbindung in einen US-amerikanischen Mischkonzern führt dazu, dass sich auch die ausländischen Niederlassungen in starkem Maße am amerikanischen „business system“ orientieren (wobei im Fall C der „country of origin effect“ schwer von einem „global effect“ zu trennen ist, da das US-amerikanische Business System zum globalen Leitbild geworden ist). Das Unternehmen wird weitgehend über harte Kennzahlen gesteuert, was auf Grund der relativ langen Tradition auch von lokalen Akteuren verinnerlicht ist und kaum hinterfragt wird. Dies setzt den lokalen Akteuren zum einen auch enge Grenzen, lässt ihnen zum anderen jedoch auch Autonomiespielräume, die je firmenspezifisch ausgestaltet werden können. Nationalspezifische institutionelle Regelungen werden so aufrechterhalten solange diese nicht in Konfrontation mit US-amerikanischen Managementstilen und Steuerungsformen geraten.

Zusammenfassend zeigt nachfolgende Übersicht dominante Einflüsse für die jeweiligen Konzerne.

Übersicht 3: Dominante Ebeneneinflüsse in den Reorganisationsdynamik



Will man Reorganisationsmuster – ihre Inhalte, Entstehungsweisen – verstehen, genügt es nicht, auf inter- und intraorganisatorische – Akteursstrukturen und Interaktionen zu verweisen. Entscheidend scheint darüber hinaus die Einbettung und Beeinflussung von Akteurshandeln durch die untersuchten Ebenen. Dass diese Einflüsse nie gleichgerichtet wirken und umgesetzt werden, sondern sich teilweise verstärken, neutralisieren oder gebrochen, übersetzt und re-kontextualisiert werden, haben wir versucht an einigen Stellen beispielhaft zu zeigen. Wir plädieren damit dafür, bei der Erklärung und Bestimmung organisationaler Entwicklungen handlungstheoretischen Betrachtungsweisen stärkere Bedeutung zuzumessen. Das bedeutet auch, die Einbettungen und Einflüsse unterschiedlicher Ebenen (Mikro bis Makro) zu berücksichtigen und darauf zu verzichten, a priori konvergente oder divergente Entwicklungslinien identifizieren zu wollen. In diesem Sinne ginge es dann um die Analyse spezifischer Gemengelagen und Relevanzen unterschiedlicher Ebeneneinflüsse auf organisationale Handlungen.

### **Literatur:**

- Bartlett, C.A./Ghoshal, S. (1987): Managing across borders: New strategic requirements. Sloan Management Review, 28.
- Bartlett, C.A./Ghoshal, S. (1998): Managing Across Borders: The Transnational Solution. Boston: Harvard Business School Press.
- Becker-Ritterspach, F./Lange, K./Lohr, K. (2001a): Do European corporate coordination and control systems converge? Paper presented at the Founding Conference of the European Academy of Management in Barcelona.
- Becker-Ritterspach, F./Lange, K./Lohr, K. (2001b): The Micro-coevolution of an Organisational Model in a Multinational Corporation: Bringing actors into the Coevolutionary Framework. Paper presented at the EGOS-conference in Lyon.
- Becker-Ritterspach, F./Lange, K./Lohr, K. (2001c): Control Mechanisms and patterns of Reorganization in MNCs. Paper presented at the Research Conference "Management of Change in Multinational Companies: Global Challenges and National Effects in Berlin. Documentation (<http://www2.hu-berlin.de/sag/>)
- Behr, M./Hirsch-Kreinsen, H. (1998): Globale Produktion und Industriearbeit. Arbeitsorganisation und Kooperation in Produktionsnetzwerken, Frankfurt/New York.
- Boyd, G., and Dunning, J.H. (1999): Structural Change and Cooperation in the Global Economy. Cheltenham/Northampton (USA): Edward Elgar.
- Boyer, R. (1992): Neue Richtungen von Managementpraktiken und Arbeitsorganisation. In: Cambridge: Polity Press.
- Cerny, P. (1997): International Finance and the Erosion of Capitalist Diversity. In: Crouch, C. and Streeck, W. (eds): Political Economy of Modern Capitalism. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Child, J. (1973): Strategies of Control and Organization Behaviour, ASQ: 1-18.
- Child, J. (2000): Theorizing about organizations cross-nationally, in J.L.C. Cheng/ R.B. Peterson (eds.) Advances in international comparative management, Volume 13, pp. 27-75. Stamford/CN: JAI Press.

- Dijksterhuis, M.(1999): Where do New Organization Forms come from? In: *Organization Science.* , Vol.10, N.5 (S. 569-582).
- DiMaggio, P.J./Powell, W.W.(1991): Das „stahlharte Gehäuse“ neu betrachtet: Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern. In: Müller, H.-P./Sigmund, S.(2000): *Zeitgenössische amerikanische Soziologie.* Opladen, Leske+Budrich (S.147-173).
- Dörre, K. (1996): Globalstrategien von Unternehmen-ein Desintegrationsphänomen? Zu den Auswirkungen grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten auf die industriellen Beziehungen, in *SOFI-Mitteilungen* Nr. 24.
- Dörre, K. (2001): Gibt es ein nachfordistisches Produktionsmodell? Managementprinzipien, Firmenorganisation und Arbeitsbeziehungen im flexiblen Kapitalismus. In: Candeis, M./Deppe, F.(Hg.): *Ein neuer Kapitalismus?* Hamburg, VSA Verlag
- Dörrenbächer, C./Riedl, C. (2000): Strategie, Kultur und Macht: Ein kleiner Streifzug zur Internationalisierung von Unternehmen. In: Dörrenbächer, C./Plewe, D.(Hg.): *Grenzenlose Kontrolle? Organisatorischer Wandel und politische Macht multinationaler Unternehmen.* Berlin, Edition Sigma (S. 15-44).
- Dunning, J.H. (1994): *Multinational Enterprises and the Global Economy.* Reading: Addison-Wesley.
- Edwards, T./ Ferner, A. (2001): Structure, Politics and the Management of the Employment Relationships in MNCs: The Influence of Wall Street on Employment Relations in US MNCs. Paper presented at the international workshop ‘Multinational Companies and the Management of Change’ in Berlin.
- Flick, U. (1996): *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften.* Hamburg: Rowohlt.
- Geppert, M./Matten, D./Williams, K. (2001a) The design of work systems in national subsidiaries of multinational companies: globalisation, national institutions and managerial choice, Swansea: EBMS-Working Paper 2001/7.
- Geppert, M./Williams, K./Matten, D. (2001b) The social construction of change management in MNCs: an Anglo-German comparison, Swansea: EBMS-Working Paper 2001/9.
- Geppert, M./Williams, K./Matten, D. (2001c): Change Management in MNC: How global convergence intertwines with national diversities. Paper presented at the Research Conference “Management of Change in Multinational Companies: Global Challenges and National Effects” in Berlin. Documentation (<http://www2.hu-berlin.de/sag/>)
- Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration.*
- Harzing, A.K. (1999): *Managing the Multinationals. An International Study of Control Mechanisms.* Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1997): Weltmarkt und Wandel der Unternehmensstrategien. Grenzen der Globalisierung. In: Hradil, S.(ed.): *Differenz und Integration. Die Zukunft moderner Gesellschaften.* Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Dresden 1996. Kongressbd. 1, Frankfurt a.M./New York: Campus-Verlag.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1998): Shareholder Value: Unternehmensstrategien und neue Strukturen des Kapitalmarktes. In: Hirsch-Kreinsen, H. and Wolf, H. (eds.): *Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist.* Berlin: Edition Sigma.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1999): Shareholder Value. Zum Wandel von Unternehmenstrukturen und Kapitalmarktbedingungen. *WSI-Mitteilungen*, 5.
- Iwer, F. (2000): Projektabschlussbericht. Innovationstrends in der Aufzugsindustrie und Folgen für die Beschäftigungssituation. Branchenstudie im Auftrag des Hauptvorstandes der IG Metall im Rahmen des Kooperationsprojekts RKE-DGB. Stuttgart.
- Jürgens, U., Rupp, J., Vitols, K., Jäschke, B., Werthmann, K. (2000): Corporate Governance und Shareholder Value in Deutschland. Nach dem Fall von Mannesmann – Paper revisited. *WZB Discussion Paper, FS II 00-202.*
- Kieser, A. (1998): Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren. In: *Industrielle Beziehungen*, Heft 1: 1-40.
- Kieser, A./Kubicek, H.(1992): *Organisation.* Walter de Gruyter, Berlin

- Lane (2001): The Emergence of German Transnational Companies: A Theoretical Analysis and Empirical Study of The Globalization Process. In: Morgan, G., Kristensen, P.H., and Whitley, R. (eds): The Multinational Firm. Organizing Across Institutional and National Divides. Oxford: University Press.
- Lane, C. (2000): Understanding the globalization strategies of German and British multinational companies: Is a 'societal effect' approach still useful? In: Maurice, M., and Sorge, A. (eds): Embedding Organizations. Societal Analysis of Actors, Organizations and Socio-Economic Context. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Lewin, A.Y./Long, V./Carroll.T.N. (1999): The Coevolution of New Organizational Forms, in: Organization Science. Vol.10, No 5
- Lilja, K./Tainio, R. (1996) The nature of the typical Finnish firm, in R. Whitley and P.H. Kristensen (eds.) The changing European firm, pp. 159-191. London: Routledge.
- Lohr, K. (2001): Die Entkopplung von Leitbild, Strategie und sozialer Praxis bei der Reorganisation von Unternehmen. In: Edeling, Thomas / Jann, Werner/ Wagner, Dieter (Hrsg.): Reorganisationsstrategien in Wirtschaft und Verwaltung, Reihe: Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung, Bd. 5, Opladen: Leske+Budrich.
- Lohr, K./U. Strohwald (2001): Betriebliche Reorganisationsprozesse zwischen Leitbild, Konzept und betrieblicher Praxis. Abschlussbericht zum DFG-Projekt. Unveröffentlicht.
- Maurice, M./Sorge, A. (eds.) (2000): Embedding Organizations: Societal Analysis of Actors, Organizations and Socio-Economic Context. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology 83, S. 340-363.
- Miles, M./Huberman, A.M. (1994): Qualitative Data Analysis, Beverly Hills, CA: Sage.
- Minssen, H. (2000) (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin, edition sigma.
- Morgan, G. (2001): The Multinational Firm: Organizing Across Institutional and National Divides. In: Morgan, G., Kristensen, P.H., and Whitley, R. (eds) (2001): The Multinational Firm. Organizing Across Institutional and National Divides. Oxford: University Press.
- Morgan, G./Kristensen, P.H./Whitley, R. (eds) (2001): The Multinational Firm. Organizing Across Institutional and National Divides. Oxford: University Press.
- Mueller, F. (1994) Societal effect, organisational effect, and globalization, Organization Studies 15, 407-428.
- Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität, Opladen.
- Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A. (1997): Organisation als reflexive Strukturation. In: Ortmann, G., Sydow, J. and Türk, K. (eds): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Pugh, D.S.(1973): Does Context Determine Form? In: Pugh, D.S.(ed.): Organization Theory. 4<sup>th</sup> Edition,
- Rappaport, A. (1986): Creating Shareholder Value - The New Standard for Business Performance. New York: Free Press.
- Ruigrok, W./Tulder, R. (1998): The Logic of International Restructuring. London: Routledge. Selected Readings, Penguin Books, 1997
- Sauer, D./Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? - Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation. In: IfS u.a.: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt: Reorganisation, München/Berlin.
- Smith, C./Elger, T. (2000): 'The societal effects school and transnational transfer: The case of Japanese investment in Britain' in Maurice, Marc and Sorge, Arndt (eds.), Embedding Organizations: Societal Analysis of Actors, Organisations and Socio-Economic Context (Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Publishing Company), 225-240.
- Sorge, A. (1996) Societal effects in cross-national organization studies: conceptualizing diversity in actors and systems, in R. Whitley and P.H. Kristensen (eds.) The changing European firm, pp. 67-86. London: Routledge.

- Sorge, A. (2000) The diabolical dialectics of societal effects, in M. Maurice and A. Sorge (eds.) Embedding organizations: societal analysis of actors, organizations, and socio-economic content, pp. 37-56. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins. S. 47-82.
- Sydow, J. (1993): Strategie und Organisation international tätiger Unternehmungen - Managementprozesse in Netzwerkstrukturen. In: Ganter, H.-D./Schienstock, G. (Hrsg.): Management aus soziologischer Sicht. Wiesbaden,
- Tainio, R./Huolman, M./Pulkkinen, M. (2001): The Internationalization of Capital Markets: How International Institutional Investors are restructuring Finnish Companies. In: Morgan, G., Kristensen, P.H., and Whitley, R. (eds): The Multinational Firm. Organizing Across Institutional and National Divides. Oxford: University Press.
- Whitley, R. (2001): How and Why are International Firms Different? The Consequences of Cross-Border Managerial Coordination for Firm Characteristics and Behaviour. In: Morgan, G., Kristensen, P.H., and Whitley, R. (eds): The Multinational Firm. Organizing Across Institutional and National Divides. Oxford: University Press.
- Yin, R.K. (1994): Case Study Research: Design and Methods. Beverly Hills: Sage.
- Zucker, L. G. (1988): Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environments, Cambridge/MA Ballinger.