

Werner Nienhüser

**Elitenzirkulation in Organisationen.
Vorarbeiten zu einer politischen Theorie organisationalen Wandels**

Erscheint demnächst in:
Drepper, T.; Göbel, A.; Nokielski, H. (Hg.):
Sozialer Wandel und kulturelle Innovation.
Eckart Pankoke zum 65. Geburtstag.
Duncker & Humblot. Berlin: 355-383

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
insb. Personalwirtschaft
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Universität Essen
Universitätsstraße 12
45117 Essen
e-mail: werner.nienhueser@uni-essen.de
homepage: www.uni-essen.de/personal

Essen 2005

1 Einleitung

In einer doppelseitigen Werbeanzeige für die Zeitschrift „manager magazin“ (im „Stern“ vom 23.06.1999, S. 188-189) sind drei wichtig anmutende Männer in Geschäftsanzügen abgebildet, die gemeinsam in einem Aufzug fahren. Offenbar handelt es sich um Börsenhändler. Zu jeder Person gibt es einen kommentierenden Text: Das Bild des einen Mannes trägt die Untertitelung „Chefhändler“, das des zweiten: „Wenn der Kurs fällt, wird er Chefhändler“, und das des dritten: „Wenn der Kurs steigt, wird er Chefhändler“. Dieser Anzeige liegt offenbar eine Alltagstheorie der Elitenzirkulation, des Aufstiegs und des „Falls“ von Führungskräften zugrunde, die man so rekonstruieren kann: Erstens sind sowohl Aufstieg und Abstieg von hochrangigen Fach- und Führungskräften – im Folgenden spreche ich von *organisationalen Eliten* – durch Umweltveränderungen (in der Anzeige: Kursänderungen) beeinflusst. Zweitens haben Aufstieg und Abstieg etwas mit den Fähigkeiten und dem erfolgreichen Handeln der (potenziellen) Eliten zu tun, hier u.a. mit der Fähigkeit, Kursentwicklungen richtig und rechtzeitig prognostizieren zu können. Drittens besteht eine Konkurrenz, eine Art Machtkampf um knappe Positionen. In der Anzeige wird die Konkurrenzsituation durch den wachsamen Gesichtsausdruck der sich misstrauisch beäugenden drei Männer zum Ausdruck gebracht. Wissenschaftliche Parallelen zu solchen alltagstheoretischen Vorstellungen haben in der soziologischen Diskussion eine lange Tradition. So findet man bereits bei Mosca (1950) und Pareto (1955) die Idee, dass sich Gesellschaften vor allem durch den Wechsel der Eliten verändern. Eigenartigerweise kommen in der betriebswirtschaftlichen, aber auch soziologischen Organisationsforschung *explizit* elitenorientierte Ansätze kaum zur Anwendung (wie immer gibt es Ausnahmen, etwa Pettigrew 1992; Ocasio/Kim 1999). Im merkwürdigen Widerspruch hierzu steht, dass nur wenige Organisationswissenschaftlern, zumal Betriebswirte, einen Zusammenhang zwischen Eliten- oder spezieller: Führungskräftewechsel und Unternehmensverhalten bestreiten dürften. Ebenso wenig wird man bezweifeln, dass organisationale Eliten über Macht verfügen, die sie nicht nur einsetzen, um den Erfolg von Unternehmen entscheidend zu beeinflussen, und dass Erfolg wiederum ihre Machtposition stärkt. Nur ist strittig und wenig klar, wie genau Erfolg, Wandel, Macht und Führungskräftewechsel zusammenhängen. Organisationswissenschaftler sollten sich nicht mit einer personalisierenden, ad hoc argumentierenden Eliten-Alltagstheorie à la „manager magazin“ begnügen dürfen. Wir benötigen, so meine ich, theoretische (und empirische) Aussagen, die uns Hinweise liefern über (a) die Bestimmungsgründe der sozialen Struktur und der Macht organisationaler Eliten, (b) den Einfluss dieser Elitenstruktur auf das Unternehmensverhalten und (c) die Rückwirkungen des Unternehmensverhaltens auf die sozial- und machstrukturelle Zusammensetzung und den Wandel der organisationalen Elite. Ich werde im Folgenden entsprechende Aussagen zusammentragen und theoretisch gestützt systematisieren und weiterentwickeln. Die Analyse konzentriert sich in erster Linie auf das Management von Unternehmen; allerdings sollen die Überlegungen auf andere Organisationen und andere Eliten übertragbar sein.

Es wird folgendermaßen vorgegangen: Zunächst werde ich in Abschnitt 2 den von mir verwendeten Begriff der organisationalen Elite näher klären. Zudem werde ich einige Argumente für eine elitenzentrierte Erklärung entwickeln. Abschnitt 3 widmet sich den frühen Theorien der Elitenzirkulation, den Arbeiten von Mosca (1950) und Pareto (1955). In Abschnitt 4 werde ich dann die für Gesellschaften formulierten Grundüberlegungen dieser frühen Theoretiker auf die Organisationsebene (speziell die Unternehmensebene) übertragen und neuere Theorien und Befunde der Organisationsforschung heranziehen. Dabei greife ich vor allem auf die machtorientierte Resource-Dependence-Theorie von Pfeffer/Salancik (2003) und auf diesen Sinnkontext beziehbare empirische Arbeiten zurück. Zum Schluss (Abschnitt 4) skizziere ich einige Schussfolgerungen für eine Theorie organisationalen Verhaltens und Wandels.

2 Klarstellung des Elitenbegriffs und einige Argumente für die Plausibilität eliten-theoretischer Erklärungen

2.1 Klärung des Elitenbegriffs

Mit dem Begriff der organisationalen Elite bezeichne ich diejenigen, die aufgrund ihrer Position dazu autorisiert sind, wichtige Entscheidungen zu treffen (vgl. ähnlich Higley/Burton 1989: 18; Pettigrew 1992) und zweitens diejenigen, die potenziell für derartige Positionen in Frage kommen. Die erste Gruppe nenne ich herrschende organisationale, die zweite Gruppe nicht-herrschende organisationale Elite. Keineswegs sind damit notwendigerweise Personen gemeint, die sich durch besondere Fähigkeiten, Eigenschaften oder Leistungen auszeichnen. Eine solche „elitäre“ Sichtweise wird beispielweise von Pareto (1955) vertreten, dessen Theorie noch zu behandeln sein wird. Der hier verwendete Elitenbegriff sollte dagegen frei sein von normativen Assoziationen. Organisationale Elite meint sozusagen die „Regierung“ einer Organisation und diejenigen Personen, die diese übernehmen könnten – unabhängig davon, ob die jeweiligen Personen Eigenschaften aufweisen, aufgrund derer man sie als geeignet und daher als „ausgewählt“ betrachtet oder betrachten könnte. Im empirischen Sinne und stärker operational auf den Organisationstyp der Unternehmung ausgerichtet, zählen insbesondere die Mitglieder von Vorständen und Aufsichtsräten, aber auch solche Kapitaleigner, die wesentliche Kapitalanteile halten, zur Elite. Weiterhin muss man diejenigen in den jeweils untersuchten Organisationen hinzurechnen, die potenziell Kandidaten für entsprechende Positionen sind (damit auch Betriebsräte, die Mitglieder der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat großer Kapitalgesellschaften werden können). Natürlich zählen nicht nur die Mitglieder der Organe von Kapitalgesellschaften, sondern auch die Inhaber von Personengesellschaften zu den organisationalen Eliten. Es ist eine hier nicht zu klärende Zweckmäßigsfrage, die sich insbesondere bei konkreten, empirischen Analysen stellt, wer darüber hinaus zur organisationalen Elite zählen soll. Ich werde mich hier vorrangig auf die Vorstände bzw. Geschäftsleitungen von Unternehmen sowie die potenziellen Kandidaten für derartige Positionen

konzentrieren, obwohl meine Ausführungen auf andere organisationale Eliten übertragbar sein dürften.

Der Begriff der organisationalen Elite ist anderen Bezeichnungen wie Top Management, Obere Führungskräfte oder Vorstände aus mehreren Gründen vorzuziehen. Der Elitenbegriff abstrahiert von spezifischen Organisationen, er gilt für Profit- wie für Non-Profit-Unternehmen, für Gewerkschaften oder Arbeitgeberverbände, für Sozialverbände ebenso wie für das organisierte Verbrechen. Der Elitenbegriff schafft zudem Anschlussfähigkeit; er ermöglicht es, die breite soziologische und politikwissenschaftliche Elitenforschung, teilweise im Analogieschluss, für die Organisationsforschung nutzbar zu machen. Beispielsweise befasst sich die soziologische, auf Gesellschaftssysteme bezogene Elitenforschung schon seit langem damit, welche Zusammenhänge zwischen der Stabilität sozialer Systeme und dem Elitenwechsel bestehen (vgl. im Überblick Hradil/Imbusch 2003). Es ist sinnvoll, zu prüfen, ob und inwieweit Anleihen bei dieser Diskussion fruchtbar sind. Ein erster, selbstverständlich überhaupt nicht ausreichender Schritt ist die begriffliche Analogie, d.h. die Übertragung des Elitenbegriffs, ein zweiter die Übertragung theoretischer Ideen von der Gesellschafts- auf die Organisationsebene.

2.2 Warum eine elitenzentrierte Erklärung?

Eine Prämisse elitenzentrierter Erklärungen besteht darin, dass Eliten tatsächlich „etwas bewegen“. Zwar gibt es eine ganze Reihe von organisationstheoretischen Ansätzen, die die Entscheider gleichsam in die Black Box sperren, wie z.B. die meisten Varianten der Kontingenztheorie (Donaldson 2001) oder populationsökologische Ansätze (z.B. Hannan/Freeman 1977). Ignoriert man organisationale Eliten und die Bedeutung ihres Handelns, blendet man einen zentralen Mechanismus aus, der zwischen Umwelt und Organisation vermittelt. Die Umwelt wirkt aber eben nicht hinter dem Rücken der zentralen Entscheider und an ihnen vorbei. Dafür sprechen theoriebegründete Argumente, aber auch empirische Analysen. Hage/Dewar (1973) zeigen in einer empirischen Untersuchung, dass die Präferenzen der jeweiligen organisationalen Elite den Wandel von Organisationen besser erklären können als strukturelle Variablen oder gar die Präferenzen der Organisationsmitglieder insgesamt. Darüber hinaus spielen Eliten für die Wahrnehmung der Situation einer Organisation eine Rolle (Deutsch 1977): Je nach Wert-Wissens-Hintergrund und sozialer Zusammensetzung der Elite wird ein und dieselbe Umwelt ganz unterschiedlich interpretiert (Dearborn/Simon 1958), und es kann unter bestimmten elitenstrukturellen Bedingungen zu Fehlinterpretationen und Fehlentscheidungen kommen (Janis 1972; 1985). Wenn man Organisationsverhalten erklären will, muss man dies berücksichtigen.

Ein weiterer Grund für eine elitenzentrierte Erklärung hat eher methodologischen Charakter: Ich bevorzuge eine handlungs- bzw. akteurszentrierte Erklärung organisationalen Verhaltens. Dabei muss man keineswegs in einen Reduktionismus und Voluntarismus verfallen, der isolierte

Individuen in einem sozialen Vakuum betrachtet und organisationale Veränderungen dem Willen und Handeln Einzelner zuschreibt.

Im Folgenden werde ich zum einen ältere Theorien der Elitenreproduktion (von Mosca und Pareto) skizzieren und anschließend neuere organisationstheoretische Konzepte heranzuziehen, um wichtige Gedanken der älteren Elitentheorie systematischer zu verorten und auf den Kontext von Organisationen zu übertragen.

3 Gesellschaftlicher Wandel und Elitenreproduktion (Ansätze von Mosca und Pareto)

Bereits Mosca (1950; Erstveröffentlichung 1896) als auch Pareto (1955; Erstveröffentlichung 1916) versuchten Antworten auf die Frage zu geben, was gesellschaftlichen Wandel hervorruft. Dabei griffen sie auf den Mechanismus der Elitenzirkulation zurück. Auch neuere Analysen knüpfen an die Grundgedanken dieser Arbeiten an (vgl. z.B. Higley/Burton 1989; Ocasio 1994; Ocasio/Kim 1999). Skizzieren wir zunächst die Überlegungen der beiden „Klassiker“. Ich unterstelle dabei, dass Theorien gesellschaftlichen Wandels im Analogieschluss auf den Wandel von Organisationen bzw. Unternehmen übertragen werden können, weil Organisationen nach ähnlichen Prinzipien wie Gesellschaftssysteme funktionieren (vgl. Presthus 1966: 10; Zald/Berger 1978).

Die Kernidee sowohl von Mosca als auch von Pareto besteht darin, dass sich die Gesellschaft durch die Abfolge der Eliten wandelt. Bei Mosca findet sich folgende Aussage, die seine Theorie recht treffend zusammenfaßt: „Man könnte die ganze Geschichte der Kulturmenschheit auf den Konflikt zwischen dem Bestreben der Herrschenden nach Monopolisierung und Vererbung der politischen Macht und dem Bestreben neuer Kräfte nach einer Änderung der Machtverhältnisse erklären. ... Politische Klassen sinken unweigerlich herab, wenn für die Eigenschaften, durch die sie zur Macht kamen, kein Platz mehr ist, wenn sie für ihre frühere soziale Bedeutung für die Allgemeinheit verlieren und Leistungen in einer sozialen Umgebung an Bedeutung verlieren“ (Mosca 1950: 64f.).

Pareto (1955) vertritt nahezu identische Ideen (die er vermutlich zum Teil von Mosca übernahm): Er entwickelt eine Theorie gesellschaftlichen Gleichgewichts, in der der „Kreislauf der Eliten“ eine zentrale regulierende Größe darstellt (Klages 1972: 136). Die jeweils Herrschenden streben immer nach Monopolisierung, Erhaltung und Ausweitung der Macht. Das soziale System (die Gesellschaft) erstarrt durch die Machtmonopolisierung und –verfestigung. Nun gibt es aber andere „Kräfte“, sozusagen Konkurrenten, die die Machtverhältnisse in ihrem Sinne ändern wollen. Dies erzeugt notwendigen Wandel bzw. neue Gleichgewichtszustände. Pareto unterscheidet die Gesellschaft in drei Klassen: erstens eine nicht „ausgewählte“, eliteferne Klasse, die Masse, zweitens eine nicht-herrschende Elite, und drittens die herrschende Elite (Pareto 1955: §2032). Darüber hinaus entwickelt Pareto eine Art Persönlichkeitstypologie. Er

geht von zwei Typen aus, den „Löwen“ und den „Füchsen“. Die „Löwen“ sind aufgrund ihrer überragenden Fähigkeiten in der Lage, die Elitenpositionen einzunehmen. Mit „Füchsen“ meint Pareto solche Menschen, die zwar nicht die Fähigkeiten der „Löwen“ wie Aggressivität mitbringen, wohl aber Schlauheit und die Kompetenz zur klugen Verhandlungsführung. Im Laufe ihrer Amtszeit verlieren nun die „Löwen“ die Fähigkeiten zur Erhaltung ihrer Position – sie werden „dekadent“ (Pareto 1955: § 2057) – bzw. die Fähigkeiten werden obsolet aufgrund von Veränderungen der Umwelt. „Löwen“, die an der Macht bleiben wollen, täten daher – so Pareto – gut daran, kontrolliert „Füchse“ in die Elitenpositionen aufrücken zu lassen. Gleichzeitig drängt aber schon eine neue Generation von „Löwen“ nach und löst die alte herrschende Elite ab: „Die Geschichte ist ein Friedhof der Eliten“ (Pareto 1955: § 2053). Pareto ist der Auffassung, dass ein gesellschaftliches Gleichgewicht durch eine mittlere Geschwindigkeit des Elitenkreislaufs zustande kommt. Revolutionäre, destabilisierende Veränderungen könnten verhindert werden, indem nachdrängende „Löwen“ individuell absorbiert würden, ansonsten drängten sie auf kollektive, rasche und radikale Machtveränderung (Pareto 1955: 230; § 2054 – 2057; Klages 1972: 136; Aron 1979: 148).

Pareto ist in der Soziologie umstritten, weil einige normative Wendungen seiner Ideen von den italienischen Faschisten aufgegriffen wurden (Klages 1972: 137). Ob er selbst auch eine gewisse Nähe zum faschistischen Gedankengut zeigte (wie Eisermann 1962: 1 und Aron 1979: 167 meinen) oder ob er sich sogar ausdrücklich vom Faschismus distanzierte (vgl. Tamayo 1998: 70), kann und muss hier nicht geklärt werden. Es geht mir lediglich um die deskriptiv-theoretischen Überlegungen Paretos und Moscas zur Elitenzirkulation. Diese werden auch in etlichen anerkannten soziologischen Untersuchungen vor dem Hintergrund unterschiedlicher normativer Hintergründe durchaus positiv rezipiert (z.B. Jaeggi 1967; Stahl 1973; Higley/Burton 1989). Gleichwohl sollte nicht übersehen werden, dass vor allem Mosca, aber auch Pareto, eine elitistisches Menschenbild vertraten. So meinte Mosca, dass die Mitglieder der herrschenden Klasse, der Elite also, den Beherrschten in „materieller, intellektueller, sogar in moralischer Hinsicht überlegen“ oder „... wenigstens Nachkommen von Individuen, die solche Vorzüge besaßen“, seien (Mosca 1950: 55). Solche und andere krypto-normativen Aussagen lassen sich aber durchaus von den Ideen der Elitenzirkulation trennen.

Für die Erklärung organisationalen Wandels bieten die Überlegungen von Mosca und Pareto wichtige Ansatzpunkte. So liefern sie Hinweise für die Beantwortung der Frage, durch welche *Mechanismen* eine Ablösung der herrschenden Eliten zustande kommt. Man kann bei den Klassikern drei miteinander zusammenhängende Mechanismen unterscheiden. Erstens: Das Problemlösungspotenzial der Eliten kann sich dadurch verändern, dass die Eliten „altern“, ihre Aufmerksamkeit lässt nach, Probleme werden ignoriert. Diesen Prozess kann man als *Degeneration* bezeichnen. Davon ist zweitens *Obsoleszenz* zu unterscheiden: Nicht die Problemlösungsfähigkeiten ändern sich, wohl aber die zu lösenden Probleme, etwa durch veränderte Marktbedingungen, daher werden die Fähigkeiten bedeutungslos. In beiden Fällen

sind die Eliten nicht mehr in der Lage, die anstehenden Probleme zu bewältigen, die Wahrscheinlichkeit der Ablösung steigt. Und drittens gibt es noch den latenten Konflikt und u.U. manifesten *Machtkampf* zwischen den herrschenden und nicht-herrschenden Eliten, der zum Elitenwechsel führt. Insbesondere dann, wenn Degeneration oder Obsoleszenz vorliegen, kann die nicht-herrschende Elite ihre Chance nutzen und die herrschende ablösen. Auf diese Elemente werde ich an späterer Stelle zurückgreifen.

Nach der Lektüre der „Klassiker“ bleiben jedoch wesentliche Fragen unbeantwortet. (1) Die erste Frage bezieht sich im Kern auf das Verhältnis zwischen funktionaler und dysfunktionaler Macht sowie zwischen Ablösung und Beharrung der Eliten. Einerseits, so Pareto und Mosca, gelangen Eliten wegen ihrer Leistungsfähigkeit an die Macht, und sie verlieren ihre Macht, wenn ihre Fähigkeiten obsolet werden oder degenerieren. Wenn wir dies auf Organisationen übertragen, dann hätte jede Organisation die „richtige“ Elite, vorausgesetzt, die Ablösung der jeweils Herrschenden vollzöge sich rasch. Genau diese rasche Ablösung ist aber fraglich, auch Pareto und Mosca weisen darauf hin, dass Eliten ihre Macht ausnutzen und verfestigen. Ihre Machtbasis könnte deshalb über die Fähigkeiten, die für die jeweilige Organisation wichtig und funktional sind, hinausreichen und dazu führen, dass sich auch nicht mehr funktionale Eliten sehr lange in ihren Positionen halten. Darüber hinaus bleibt sowohl bei Mosca als auch bei Pareto offen, worauf Macht genau beruht (Tamayo 1998: 66). Beide behaupten, Eliten verfügten über bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten. Die Argumentation reduziert sich aber letztlich auf die tautologische Aussage: Wer die Macht hat, muss bestimmte Fähigkeiten haben, sonst hätte er ja nicht die Macht. Es ist also wichtig, die Bestimmungsgründe der Macht, das Verhältnis zwischen der funktionalen und dysfunktionalen Macht der Eliten und den Bedingungen ihrer Ablösung näher zu klären. (2) Die zweite Frage hängt mit der ersten zusammen und zielt auf das Verhältnis zwischen Kontextdeterminiertheit der Elitenstruktur und dem „freien Willen“ der Eliten. Entscheidungen von organisationalen Eliten spielen bei Pareto und Mosca keine ausgeprägte Rolle. Wichtiger sind der Kontext, der Fähigkeiten obsolet macht, und die ebenfalls willens- und entscheidungsunabhängigen Degenerationsprozesse. Kontext und Degeneration wirken quasi hinter dem Rücken der Akteure. Die Schlussfolgerung ist ähnlich wie bei der ersten Frage – entweder genügen die Eliten den Anforderungen oder sie gehen (in einer Art von Wettbewerb oder Machtkampf) unter. Organisationale Eliten vollzögen demnach nur, was „die Umwelt“ fordert, sonst wäre sie nicht (mehr) die herrschende Elite. Dies wäre aber eine wohl allzu naive und implizit normative Auffassung (die vermutlich gar nicht so selten vorzufinden ist). Daher ist es notwendig, das Kontinuum zwischen einer rein voluntaristischen und rein deterministischen Sicht näher auszuleuchten und eine realistischere Verortung vorzunehmen.

Insgesamt ist zu klären, wie man die wichtigen Gedanken von Pareto und Mosca mit neueren organisationstheoretischen Überlegungen verknüpfen und nutzbringend auf das Problem der Erklärung organisationalen Wandels anwenden kann. Ansatzpunkte liefert uns hier erstens die

Resource Dependence-Theorie (Pfeffer/Salancik 2003). Diese Theorie besagt sehr vereinfacht, dass sich das Handeln von Organisationen an den mächtigen Akteuren orientiert. Mächtig sind diejenigen Akteure, die für die Organisation wesentliche Ressourcen kontrollieren. Diese Ressourcen können sich von Organisation zu Organisation unterscheiden, und ihr Angebot und die Nachfrage nach ihnen können sich im Laufe der Zeit verändern. Zu den Entscheidungsorganen bzw. Eliten der Organisation erlangen dann diejenigen Zugang, die Ressourcen direkt einbringen (z.B. Kapitaleigner) oder durch bestimmtes Wissen oder Fähigkeiten zur Ressourcensicherung beitragen (z.B. Topmanager) und dadurch mächtig werden. Wandel wird aus dieser Perspektive ausgelöst durch Veränderungen in der Nachfrage, im Angebot und in der Kontrolle kritischer Ressourcen, aber auch durch Machtkämpfe der Eliten. Zweitens liefern die *Organizational Demography*- und die *Topmanagement-Demographie-Forschung* wichtige Hinweise: Hier findet man vor allem Aussagen darüber, welche sozialen Strukturen des Topmanagements (z.B. Qualifikations- und Altersstruktur) funktional oder dysfunktional für den Erfolg, für das Überleben, für die Stabilität und den Wandel von Organisationen sind. Die Resource Dependence-Theorie hebt also Prozesse der Obsoleszenz und des Machtkampfes hervor, während die Topmanagement-Demographie-Forschung stärker auf Prozesse der Degeneration (z.B. „Überalterung“) abhebt. Ich will im Folgenden diese theoretischen Ansätze nicht isoliert skizzieren, sondern die wichtigsten Basisannahmen darstellen und die Theorien auf die Zusammenhänge zwischen organisationalem Wandel und Elitenwandel anwenden.

4 Organisationswandel und Elitenreproduktion

4.1 Basisannahmen über Akteure und soziale Prozesse

Die folgenden Annahmen über die Akteure und soziale Prozesse bilden die Grundlage der von mir herangezogenen organisationstheoretischen Konzepte und die Basis für das Verständnis des Prozesses der Elitenreproduktion und des organisationalen Wandels.

(1) Akteure handeln intendiert rational, aber *beschränkt rational* (Simon 1957). Sie versuchen ihre Eigeninteressen, nicht notwendigerweise Organisationsinteressen vor dem Hintergrund kognitiver Beschränkungen zu realisieren. Entscheiden und Handeln vollzieht sich damit unter Unsicherheit über gegenwärtige und erst recht über künftige Umweltzustände. Dies heißt auch, dass *Wahrnehmungsprozesse* eine große Rolle spielen: Die Umwelt, eigene und fremde Machtressourcen können unter bestimmten noch zu klärenden Strukturbedingungen unzutreffend wahrgenommen werden.

(2) Die Präferenzen bzw. Interessen der organisationalen Elite sind nicht homogen; Präferenzunterschiede und *Interessenwidersprüche* sind der Normalfall und treiben den Wandel voran: Innerhalb der Elite und zwischen Eliten und Nicht-Eliten sind Auseinandersetzungen zu

erwarten. Diese Konflikte und Widersprüche „brechen“ gleichsam die ursprünglichen Interessen und geben ihnen ihre handlungsrelevante Richtung.

(3) *Macht* über einen anderen Akteur beruht auf der Kontrolle der für diesen Akteur wichtigen Ressourcen. Akteure setzen Macht ein, um ihre Eigeninteressen zu realisieren. Annahmen über Machtausübung sind nur unter den Bedingungen beschränkter Rationalität und Umweltunsicherheit sinnvoll und notwendig: Der homo oeconomicus, ein Akteur, der – gäbe es ihn – alles wüsste, würde auch die Machtressourcen seines Gegners kennen, außerdem hätte er keinerlei Zweifel über seine absolute und relative eigene Stärke. In einer solchen künstlichen Situation wäre Machtausübung überflüssig. Kampf würde durch Kalkulation über Gewinn und Verlust ersetzt. Tatsächlich kennt man aber weder die eigene Machtbasis noch die des Gegners genau. Machteinsatz wird von Vermutungen geleitet und erscheint gelegentlich lohnend, auch wenn er es gar nicht ist.

(4) Wenn nun Macht und Wahrnehmungsprozesse von Bedeutung sind und Wahrnehmung auch beeinflusst werden kann, dann spielt in Unternehmen nicht nur materielle Politik, das heißt die tatsächliche Erfüllung der Forderungen derjenigen, die wichtige Ressourcen kontrollieren, eine wichtige Rolle, sondern auch *symbolische Politik* (Pfeffer 1981; Edelman 1990). Oftmals versuchen organisationale Eliten nur den Schein der Forderungserfüllung zu erzeugen. Bestrebungen der Forderungserfüllung werden z.B. nicht selten auch durch den materiell wenig ändernden Austausch von Topmanagern signalisiert. Wir werden noch sehen, dass symbolische Handlungen und die Legitimation von Entscheidungen eine wesentliche Aufgabe organisationaler Eliten bilden.

(5) Begrifflich ist festzuhalten, was hier mit Unternehmensverhalten und Unternehmenswandel oder Organisationswandel gemeint ist. Unternehmensverhalten bezeichnet jede Handlung, die die Kerntechnologie (Thompson 1967) des Unternehmens, ihre Strukturen und Prozesse in stärkerem Ausmaß verändert. Das Ergebnis bezeichne ich als organisationalen Wandel. Auch der Wandel der Elite, eine Veränderung ihrer qualitativen oder quantitativen Zusammensetzung, könnte grundsätzlich als eine Dimension des organisationalen Wandels betrachtet werden. Hier unterscheide ich jedoch zwischen Wandel der Elite einerseits und dem Wandel der zentralen organisationalen Kerntechnologien, Strukturen und Prozesse andererseits.

Auf diese Annahmen über das Handeln von organisationalen Eliten werde ich im Folgenden zurückgreifen, um die Zusammenhänge zwischen organisationalem Wandel und Elitenwandel zu skizzieren.

4.2 Eliten und Ressourcenkontrolle – Besetzung von Elitenpositionen

Die zentrale These der Resource Dependence-Theorie lautet: „... to understand the behavior of an organization you must understand the context of that behavior - that is, the ecology of the

organization“ (Pfeffer/Salancik 2003: 1). Die Umwelt stellt die von der Organisation benötigten „kritischen“ Ressourcen bereit. Nach der Ressourcenabhängigkeitstheorie gelangen diejenigen in Elitenpositionen, die in der Lage sind, für die Organisation wichtige Ressourcen bereitzustellen. Eine Ressource ist um so wichtiger, je mehr ihr Fehlen das Funktionieren der Organisation gefährdet (Pfeffer/Salancik 2003: 46). Ressourcensichernde Eliten treffen Entscheidungen, die das Handeln der Organisation beeinflussen und lenken. Zentral ist der Kontext, die Abhängigkeitssituation der Organisation. Nur vor dem Hintergrund des Kontextes ist die Fähigkeit zur Ressourcenbereitstellung relevant.

Wer Ressourcen kontrolliert, die die Organisation benötigt, hat Macht in der bzw. über die Organisation. Macht wird hier ausgehend von austauschtheoretischen Überlegungen als Unabhängigkeit von anderen Akteuren verstanden (Pfeffer/Salancik 2003: 44; im Anschluss an Emerson 1962). Die Abhängigkeit einer Organisation (allgemeiner: eines Akteurs) A von einem anderen Akteur B ist um so größer, (1) je wichtiger A bestimmte Objekte sind, die B kontrolliert, und (2) je weniger A die Möglichkeit hat, diese Objekte außerhalb der A-B-Beziehung zu erlangen. (Das gleiche gilt entsprechend für B.) Macht ist also eine Eigenschaft einer Abhängigkeits- und Austauschbeziehung; sie ist also nicht mit der Ressourcenausstattung eines Akteurs gleichzusetzen (siehe ausführlicher Nienhüser 2003). Es wird angenommen, dass Akteure ihre Abhängigkeit reduzieren, also ihre Macht vergrößern wollen. Diese Grundüberlegungen sind von Pfeffer/Salancik auf den Austausch zwischen inner- und außerorganisationalen Akteuren, aber auch auf die Austauschbeziehungen zwischen Akteuren innerhalb der Organisation angewandt worden. Sowohl Abteilungen als auch Individuen tauschen jeweils für sie wichtige Ressourcen; je nach Ressourcenkontrolle etc. haben sie mehr oder weniger Macht und können Entscheidungen in ihrem Interesse beeinflussen.

„To say that organizations are externally controlled or constrained .. does not specify how. ... The mechanism is that of executive succession...“ (Pfeffer/Salancik 2003: 225). Interne und externe, durch Ressourcenkontrolle mächtige Anspruchsgruppen nehmen Einfluss auf die Besetzung wichtiger Positionen in der Elite der Unternehmung. Diejenigen, die über große Macht verfügen, werden bei Entscheidungen über Stellenbesetzungen jemanden bevorzugen, der nach ihrer Meinung geeignet ist, ihre Macht zu erhalten und auszubauen, also die kritischen Ressourcen in *ihrem* Sinne zu sichern. Neben der Machtsicherung kommt ein psychologischer Effekt zum Tragen: Menschen neigen dazu, solche Personen vorzuziehen, die ihrer eigenen Person in Bezug auf die Sozialisation ähnlich sind (Pfeffer/Salancik 2003: 236; siehe zur empirischen Bestätigung auch Westphal/Zajac 1995), dies reduziert Unsicherheit. Die Untersuchungen von Hartmann (z.B. 1996; 2002) zeigen, dass vor allem die Ähnlichkeit im Habitus einen Einfluss bei der Besetzung von Spitzenpositionen der Wirtschaft hat. Leistung – in der Theoriesprache der Ressourcenabhängigkeitstheorie: die Resultate der Fähigkeit zur Sicherstellung von für die *Organisation* wichtiger Ressourcen – spielt durchaus nicht die Rolle, die ihr von den Eliten selber zugewiesen wird (Hartmann 2002). Bei der Besetzung von Füh-

rungskräftepositionen ist die Realisierung der Organisationsziele nur eine Nebenbedingung. Im Vordergrund stehen für die Mächtigen ihre Interessen und die Reproduktion ihrer eigenen Macht. Die Machterhaltungsbestrebungen können, müssen aber nicht zum Überleben der Organisation beitragen. Vor allem, wenn sich wesentliche Änderungen in der Umwelt ergeben, dürften „Machtverkrustungen“ den notwendigen Wandel gefährden.

4.3 Funktionen von Eliten

Worin bestehen die Funktionen des von organisationalen Eliten, im Fall von Unternehmen: des Managements? Aus einer funktionalistisch verkürzten Sicht bestünde sie darin, Entscheidungen so zu treffen, dass für die Organisation kritische Ressourcen immer in ausreichendem Maße zur Verfügung gestellt werden. Die Funktionen des Managements gehen aber darüber hinaus. Dabei ist erneut der Gedanke der beschränkten Rationalität, unterschiedlicher Deutungsmuster und Interessen zur Anwendung zu bringen. Das Management interpretiert zum einen Umwelten. Zum anderen es Entscheidungen darüber, wie die Anforderungen der Umwelt (und auch der internen Akteure) gehandhabt werden können. Entscheidungen müssen dabei nicht nur getroffen, sondern auch in den Augen anderer als legitim, als rational, vernünftig erscheinen und gegen widerstrebende Interessen durchgesetzt werden. In beiden, nachfolgend erläuterten Bereichen spielt die soziale Konstruktion der Realität eine große Rolle.

Eine erste wichtige Funktion von organisationalen Eliten besteht in der *Wahrnehmung, Interpretation und sozialen Konstruktion von Veränderungen bzw. Zuständen der internen und externen Umwelt*. „Die Globalisierung“, „der zunehmende Wettbewerbsdruck“, „die steigenden Personalkosten“ – all dies sind Resultate solcher Deutungs- und Konstruktionsprozesse. Die subjektiven Repräsentationen existieren neben den objektiven Gegebenheiten der Umwelt. (Dies sagt im Übrigen nichts darüber, ob die Repräsentationen zutreffend sind oder nicht.) Zwar stellt die Ressourcenabhängigkeitstheorie die objektive Ressourcenlage in den Vordergrund. Es wäre jedoch nicht der Theorie gemäß, wenn man behaupten wollte, dass sich Entscheidungen und Handeln von Organisationen *allein* aus der *objektiven* Abhängigkeit von wichtigen Ressourcen und damit den sie kontrollierenden Akteuren erklären ließen. Wenn man den Gedanken der beschränkten Rationalität ernst nimmt, dann hat neben der objektiven Situation die subjektive Wahrnehmung dieser Situation einen wesentlichen, in etlichen Rezeptionen der Ressourcenabhängigkeitstheorie übersehenen Einfluss. Damit ist die *objektive Situation* nicht bedeutungslos. Handlungen der Elite und der Organisation werden objektiv beschränkt, wenn und weil die Umwelt bestimmte Ressourcen nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stellt. Daher lässt sich auch der Erfolg von Organisationen niemals vollständig durch die Unterschiede in den Leistungen von Organisationsmitgliedern erklären – ihre Handlungen mögen noch so vernünftig sein, sie stoßen häufig schlicht an die Grenzen der verfügbaren Ressourcen. Empirische Studien (Liebersohn/O’Connor 1972; Salancik/Pfeffer 1977; Pfeffer/Salancik 2003: 10) bestätigen dies; sie zeigen, dass die Varianz in der Politik, die durch individuelle

Unterschiede (durch den Wechsel von Managern oder Bürgermeistern) erklärt wird, marginal ist im Vergleich zu der Varianz, die auf Unterschiede in der Umwelt der Organisationen rückführbar ist.

Umwelten sind aber nicht nur objektiv handlungsbeschränkend, sondern sie bilden auch die Quelle *subjektiver* Unsicherheit und damit von Spielräumen. Umwelten müssen wahrgenommen und interpretiert werden: „Organizational environments are not given realities; they are created through a process of attention and interpretation. (...) Since there is no way of knowing about the environment except by interpreting ambiguous events, it is important to understand how organizations come to construct perceptions of reality“ (Pfeffer/Salancik 2003: 13). Die Umwelt kognitiv zu „konstruieren“ – darin besteht eine wichtige Funktion der organisationalen Elite. Es sind damit die individuellen Fähigkeiten bzw. deren Summe, aber auch die Struktur der organisationalen Elite, die die Wahrnehmung und damit den Wandel oder Stabilität der Organisation mit beeinflussen.

Wenn man den Gedanken der beschränkten Rationalität weiterdenkt, dann ist auch Macht nicht (nur) objektiv gegeben (Clegg/Rura-Polley 1998: 541; vgl. zu den Möglichkeiten einer materialistischen Deutung Nienhäuser 1998). Die Interessen, die Werte und Einschätzungen der Akteure, aber auch die Ressourcen und die Ressourcenalternativen sind kognitiv repräsentiert und von sozialen Prozessen geprägt – eben „sozial konstruiert“. Man muss deshalb diejenigen sozialen Prozesse und Strukturen berücksichtigen, die dafür sorgen, dass die Akteure bestimmte Vorstellungen davon haben, welche Ressourcen und Alternativen existieren und was sie als wertvoll oder wertlos ansehen. Dies gilt für die eigenen Ressourcen, aber auch für die der Tauschpartner, ebenso für die alternativen Ressourcenquellen beider Parteien. Und diese Einschätzungen und Bewertungen beeinflussen wiederum das Machtverhältnis (s.a. Bacharach/Lawler 1976). Unterschätzungen der eigenen und Überschätzung der fremden Ressourcen führen zu erhöhter wahrgenommener Abhängigkeit und damit zu Machtvorteilen für andere (Emerson 1962; Walton/McKersie 1965; Kirsch 1977: 184-239; Salancik/Cooper Brindle 1997: 116).

Wenn wir nun annehmen, dass zum einen Wahrnehmungsprozesse und soziale Konstruktionen durch Eliten stattfinden und zum anderen Eliten danach streben, ihre Machtposition zu erhalten und auszubauen, dann muss man vermuten, dass Umweltwahrnehmung und –interpretation durch Eigennutz und Machtstreben geprägt sind: Organisationalen Eliten sind vermutlich nicht daran interessiert, die Aufmerksamkeit auf Umweltveränderungen zu richten, falls das Reagieren auf diesen Wandel die bestehende Machtstruktur gefährden würde (Pfeffer/Salancik 2003: 234). Organisationale Eliten versuchen daher auch Einfluss auf die Kriterien der Informationssuche zu nehmen: Diese Kriterien lenken die Wahrnehmung auf solche Umweltsegmente, die für die Eliten insofern günstig sind, als sie zur Bewältigung der aus diesen Segmenten resultierenden Unsicherheit Beiträge leisten können und hierfür Anreize erhalten. Zugleich haben Eliten ein

Interesse daran, ihre Relevanz für das Unternehmen, für dessen Mitarbeiter, für die Gesellschaft usw., herauszustellen und die Bedeutung anderer Akteure herunterzuspielen. Gleichzeitig liegt es in ihrem Interesse, ihre Macht, soweit sie nicht als funktional begründet werden kann, nicht ins Blickfeld rücken zu lassen – Diskussionen über dysfunktionale Macht oder über Machtmissbrauch werden damit weniger wahrscheinlich. Dabei ist allerdings zu bedenken, dass die Annahme beschränkter Rationalität impliziert, dass auch das Management nicht vollständig machtbewusst und machtrational zu handeln in der Lage ist.

Ein *zweiter* wichtiger *Funktionsbereich* organisationaler Eliten besteht im *Management der Ressourcen- bzw. Austauschbeziehungen mit der Umwelt* (Pfeffer/Salancik (2003: 92ff.)). Eine offensichtliche Handhabungsmöglichkeit besteht in der Anpassung im Sinne einer *Forderungserfüllung*: Man entspricht den Forderungen des jeweiligen sozialen Akteurs. Allerdings ist diese Strategie nicht unproblematisch. Man gibt bei Forderungserfüllung nicht nur Handlungsspielraum auf, sondern man erhöht damit auch die Wahrscheinlichkeit vermehrter Forderungen und Beeinflussungsversuche, denn andere Akteure werten (aufgrund ihrer beschränkten Rationalität) den Erfolg früherer - eigener oder beobachteter - Beeinflussungsversuche als Indikator für künftigen Erfolg. Daher fordern „nachgiebige“ Organisationen weitere Dominanzversuche heraus. Eine zweite Handlungsstrategie besteht in einer *Vermeidung von Beeinflussungsversuchen bzw. Forderungen* aus der Umwelt. Hierzu gehört *symbolische Politik*, die mehrere Facetten umfasst. Forderungen vermeidet man, indem man die Illusion erzeugt, dass die Forderung bereits erfüllt ist. Zum Beispiel kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass Universitäten den Forderungen nach Einführung neuer Bachelor-Studiengänge zum Teil nur symbolisch nachkommen, indem sie die alten Diplomstudiengänge verkürzen, bereits bestehende Kombinationen von Lehrveranstaltungen als Module umtitulieren, sonst aber wenig ändern. Ein weiteres Beispiel: Mitarbeiterbefragungen werden gelegentlich auch und vor allem deshalb eingesetzt, um zu zeigen, dass man die Bedürfnisse und Forderungen der Mitarbeiter ernst nimmt. Zur Vermeidung von Beeinflussungsversuchen gehört auch, dass bestimmte Informationen, die Forderungen bewirken können; kontrolliert oder unterdrückt. Man kann auch ansetzen bei der Definition von Kriterien, an denen man festmacht, ob eine Forderung erfüllt wurde oder nicht, man kann Informationen selbst gestalten durch den Einsatz eigener „Experten“, man kann Öffentlichkeitsarbeit betreiben usw. So bildet die Kommunikation mit Anspruchsgruppen einen bedeutsamen Aufgabenbereich der Führungskräfte (Scheuch/Scheuch 1995). Ein nicht unwichtiger Teil symbolischer Politik kann unter den Begriff *Sündenbockfunktion* des Managements gefasst werden. Diese Strategie richtet sich sowohl auf externe als auch interne Akteure. Man suggeriert eine Erfüllung von Forderungen oder ein Bemühen darum dadurch, dass man Mitglieder der organisationalen Elite austauscht und damit einen Politikwechsel markiert, der letztlich aber materiell nicht stattfindet. (Allerdings erhöht sich zumindest im Fall des Austausches mächtiger Einzelpersonen die Wahrscheinlichkeit eines Politikwechsels.) Die psychologische Wirksamkeit einer solchen Maßnahme lässt sich

attributionstheoretisch begründen: Menschen weisen organisationsinternen Prozessen mehr Bedeutung und Individuen mehr Einfluss auf organisationale Entscheidungen zu, als diese faktisch haben. Die Ursache solcher Attributionen besteht darin, dass interne Prozesse eher sichtbar sind und Menschen deswegen dazu neigen, das Handeln von Individuen als Grund für organisationale Phänomene anzunehmen, weil so eher das Gefühl der Situationskontrolle aufrecht erhalten werden kann (Pfeffer/Salancik 2003: 6-10). Manager bzw. Führungskräfte dienen als Symbol, denen man Erfolg oder Misserfolg zuschreiben kann. Diese Personifizierung bewirkt ein Gefühl der Vorhersehbarkeit, Kontrolle und Handlungsorientierung (Pfeffer/Salancik 2003: 16). Die Entlassung eines Managers mag auf der materiellen Ebene wenig ändern, dennoch kann auf der - ebenso realen - symbolischen Ebene die Entlassung zu einer Lockerung der Handlungsbeschränkungen führen, wenn man durch diese Aktion glaubhaft machen kann, dass man den Anforderungen wichtiger externer, Ressourcen kontrollierender Akteure nachgekommen ist oder nachkommen wird. Wenn etwa ein Vorstandsmitglied, dem man eine falsche Ausrichtung der Unternehmensstrategie zuweisen kann, entlassen wird, dann signalisiert dies den potenziellen und aktuellen Kapitalgebern, dass das Management handlungsfähig und reformfreudig ist und dass sie eine bessere Verwertung ihres Kapitals erwarten können. Dies kann Kapitalgeber dazu bewegen, der Organisation vermehrt die von ihr benötigten Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Eine dritte Strategie richtet sich auf die *Vermeidung von Ressourcenabhängigkeit*. Im Wesentlichen ist hiermit die Schaffung alternativer Ressourcenquellen für die Organisation gemeint. Die vierte Strategie richtet sich auf die *Dominierung der Kontrolleure*: Man kann die Kontrolleure selbst zu dominieren oder deren Dominanz zu reduzieren versuchen. Pfeffer/Salancik interpretieren eine Vielzahl von konkreten organisationalen Aktionen, bei die organisationale Elite wichtig ist, vor dem Hintergrund dieser theoretischen Überlegungen: Eine Möglichkeit der Unsicherheitsreduktion und Ressourcenkontrolle sind Unternehmenszusammenschlüsse. Vertikale Integration wird als Ausweitung der eigenen Kontrolle über Ressourcen interpretiert, horizontale Integration als Ausweitung der Dominanz über andere Ressourcenkontrolleure. Eine weitere, empirisch zu beobachtende Strategie besteht in personellen Verflechtungen über Personen in Entscheidungs- und Aufsichtsorganen (board of directors) und in der Kooptation von Mitgliedern einflussreicher Organisationen in diese Organe. Beispielsweise kooptieren Organisationen Vorstände bzw. Aufsichtsräte von Banken, um mit deren Hilfe finanzielle Unsicherheiten besser bewältigen zu können. Daher – so die RDT – reflektiert die Zusammensetzung der Entscheidungs- und Kontrollorgane die Komposition der kritischen Ressourcen, die die Organisation für ihr langfristiges Überleben benötigt (Pfeffer 1972; 1973; Lang/Lockhart 1990; Schreyögg/Papenheim-Tockhorn 1995). Empirische Untersuchungen zeigen, dass sich der Einsatz „richtiger“ Strategien positiv auf den Organisationserfolg auswirkt (Pfeffer 1972; Boyd 1990; Sheppard 1995).

4.4 Struktur der organisationalen Elite

Welche Zusammensetzung der Elite ist funktional? „Erzeugt“ die Umwelt eine funktionale Struktur der Eliten; entstehen nicht Machtverkrustungen, und kann sich nichtfunktionale Macht überhaupt in dem Wettbewerb ausgesetzten Unternehmen bilden und halten? Mehrere Kräfte bewirken gemeinsam, dass zwar die Zusammensetzung der Eliten ein „gewisses“ (theoretisch und empirisch wenig geklärtes) Ausmaß an Funktionalität aufweist, diese Funktionalität aber aus mehreren Gründen nur selten „perfekt“ und häufig sogar problematisch ist. Zwar bilden die Umwelt und die Notwendigkeit der Ressourcensicherung eine Art Handlungskorridor für die Besetzung von Elitepositionen. Man sollte deshalb, so die Vermutung auf Grundlage der Resource Dependence-Theorie, ein (schwer bestimmbares) Mindestmaß an Funktionalität der Eliten vorfinden, andernfalls dürfte die Organisation nicht überlebensfähig sein. Allerdings gibt es hier Gegenkräfte: Nicht immer stehen Kandidaten mit genau denjenigen Qualifikationen zur Verfügung, die man zur Ressourcensicherung benötigt. Darüber hinaus ist aufgrund der beschränkten Rationalität bei Personalentscheidungen keineswegs klar, ob eine bestimmte Person genau über diese Qualifikationen verfügt und ob diese Qualifikationen funktional sind zur Ressourcensicherung. Hinzu kommt, dass mächtige Eliten ihre Macht nicht ohne weiteres abgeben wollen; sie werden sich gegen die Obsoleszenz ihrer Qualifikationen wehren. Nun könnte man argumentieren, dass Organisationen mit weniger funktionalen Eliten im Wettbewerb nicht bestehen können, also der Markt dieses Problem quasi natürlich regelt. Dies ist nicht zu erwarten: Die Handlungsschwäche einer Organisation ist aufgrund der beschränkten Rationalität aller Akteure eben nicht ohne weiteres zu erkennen, sie wird daher möglicherweise weiter mit Ressourcen, z.B. Krediten, versorgt, weil die Anzeichen dafür übersehen werden, dass diese Kredite nicht zurückgezahlt werden können. Beschränkte Rationalität in Verbindung mit Machtstreben und der Verfolgung von Eigeninteressen muss also dazu führen, dass Organisationen nur in Ausnahmefällen genau die Eliten haben, die sie zur Sicherung der Ressourcen benötigen.

Außerdem ist eine bestimmte Zusammensetzungen von organisationalen Eliten nicht unter allen Bedingungen gleichermaßen funktional oder dysfunktional. Die folgenden Überlegungen zu den Situationen, in denen bestimmte Elitenstrukturen funktional sind, verstehe ich als Hypothesen, die ich theoretisch begründen und mit empirischen Befunden stützen will (siehe auch Gusfield 1957; Stinchcombe/McDill/Walker 1968; McNeil/Thompson 1971). Die Hypothesen lauten vereinfachend gesagt: In *stabilen Umwelten* sind *homogene* Eliten mit langer durchschnittlicher Zugehörigkeitsdauer, d.h. geringer Erneuerungsrate, funktional. In *dynamischen Umwelten* sind dagegen *heterogene* Eliten mit kurzer Zugehörigkeitsdauer, d.h. hoher Erneuerungsrate, dem Unternehmenserfolg zuträglicher. Man sollte vermuten, dass diese Umwelt-Eliten-Kombinationen wenigstens geringfügig häufiger vorkommen, als man aufgrund zufälliger

Verteilung erwarten darf. Denn wenn kein „Fit“ zwischen Umwelt und Elitenstruktur vorliegt, sollte dies einen negativen Effekt auf die Unternehmensleistung haben.

In *stabilen Umwelten* dürfte sich demnach eine Gruppe mit relativ *langer Zugehörigkeitsdauer* zur Führungsspitze und vermutlich auch zum Unternehmen herausbilden. Erfahrungen im Unternehmen stellen hier eine wichtige Ressource dar, da es darum geht, das angestammte Geschäft zu intensivieren und zu optimieren. Die innerhalb der dominanten Koalition mächtigen Führungspersonen werden bei Neubesetzungen ihnen ähnliche Führungskräfte bevorzugen; dabei spielen vor allem die Ausbildung und das Alter eine wichtige Rolle. Daraus ergibt sich im Laufe der Zeit eine *Homogenisierung der Führungsgruppe* – Kanter (1977) spricht von homosozialer Reproduktion - mit bestimmten Konsequenzen für Entscheidungsprozesse. Pareto würde das Homogenierungsphänomen als Degeneration bezeichnet haben: Die Wert-Wissens-Strukturen gleichen sich einander an; die Spannweite der Problemlösungspotenziale nimmt ab, da die Mitglieder der Elite Probleme ähnlich wahrnehmen und interpretieren. In *dynamischen Umwelten* und bei anderen Strategien zählen Erfahrungen im eigenen Unternehmen dagegen weniger. Es ist häufig neues Wissen notwendig, das über neue Mitglieder von außen hereingebracht werden kann und muss. Man sollte erwarten, dass in solchen Situationen Besetzungen von außen häufiger vorkommen als in stabilen Situationen. Die Palette an Problemlösungspotenzialen ist bei Besetzungen von extern tendenziell breiter, die soziale Homogenität geringer, und die Dauer der Zugehörigkeit durchschnittlich kürzer.

Für diese Hypothesen lassen sich *empirische Bestätigungen* finden. Untersuchungen von Miles/Snow (1986) deuten darauf hin, dass Unternehmensleitungen in unterschiedlichen Umwelten und bei unterschiedlichen Marktstrategien eine jeweils andere Zusammensetzung der Fähigkeiten und eine unterschiedliche Machtverteilung aufweisen. Unternehmen, die als *Verteidiger* bezeichnet werden und die eine Strategie der Marktdurchdringung auf relativ stabilen Märkten verfolgen, haben ein Management mit einer eher langen Betriebszugehörigkeitsdauer. Von der Qualifikation her dominieren Manager aus den Bereichen Finanzen und Produktion, dies sind für Unternehmen mit einer Verteidigerstrategie die Ressourcen zur Sicherung kritischer Ressourcen. Unternehmen, die Miles/Snow *Prospektoren* nennen und die neue Produkte auf den Markt bringen oder neue Märkte erschließen, die also eher flexibel sein müssen, haben öfter eine Führungselite, die heterogener ist und eine kürzere Zugehörigkeitsdauer aufweist. Von der Qualifikation dominieren Personen, die aus den Bereichen Forschung und Entwicklung oder Marketing kommen. Die Untersuchungen von Hambrick (1981) und Chaganti/Sambharya (1987) konnten diese Hypothesen im Wesentlichen bestätigen. Sehr interessant ist die Arbeit des Soziologen Fligstein: Auch er konnte eine Funktionalität von Elitestrukturen und eine Art „losen Fit“ mit den Anforderungen der Unternehmensstrategie und der Umwelt beobachten. Fligstein (1987; zu ähnlichen Ergebnissen auch Ocasio/Kim 1999) hat für den Zeitraum von 1919 bis 1979 bei den 100 größten US-Unternehmen untersucht, warum u.a. der Anteil der Präsidenten gestiegen ist, die aus dem

Finanzbereich kommen und aus diesem Bereich Erfahrungen mitbringen. Generell, so Fligstein unter Rückgriff auf die Resource Dependence-Theorie, werden solche Personen Präsidenten, die kritische Ressourcen kontrollieren (ebenso Hambrick 1981). Welche Ressourcen aber kritisch sind, verändert sich im Laufe der Zeit. Auf der Ebene des Unternehmens sind es die Strategien und Strukturen des Unternehmens, die bestimmtes Wissen erfordern. Personen, die über dieses Wissen verfügen, steigen entsprechend im Unternehmen auf. Allerdings sind es auch die institutionalisierten Vorstellungen, die unabhängig von den „wissensfordernden“ Strategien und Strukturen einen Einfluss haben: Je mehr Unternehmen meinen, man „müsse“ einen Präsidenten haben, dessen beruflicher Hintergrund der Finanzbereich ist, um so höher ist die Wahrscheinlichkeit für die Besetzung der Präsidentenposition mit einer solchen Person. Hier zeigt sich erneut, dass kognitive Konstruktionen neben und im Verbund mit objektiven Ressourcenlagen einen Effekt auf das Organisationsverhalten haben.

Wie sind solche Funktionalitäten aber mit dem in Bezug auf die Organisationsziele häufig dysfunktionalen Machtbestrebungen und der Neigung, bei Personalentscheidungen ähnliche und nicht immer geeignete Bewerber zu bevorzugen, zu vereinbaren? Solche egoistischen Verhaltensweisen werden nicht einfach durch die Umwelt außer Kraft gesetzt. Nur weil eine dynamische Umwelt oder eine Unternehmensstrategie eine bestimmte Sozialstruktur der Führungsgruppe erfordern, ergibt sich diese nicht automatisch. Gerade in dynamischen Umwelten können aus einer zu geringen Erneuerung der Elite problematische Folgen für die Fähigkeit zur Sicherung kritischer Ressourcen für die Organisation entstehen (für Gesellschaften Nagle 1973). In einer Untersuchung über 65 US-Unternehmen (Sutcliffe 1994) zeigte sich folgender Befund: Je länger die durchschnittliche Zugehörigkeitsdauer und je größer die soziale Homogenität der Führungsgruppe, desto stärker kommt es zu Abweichungen zwischen der objektiven Umweltsituation und der Wahrnehmung der Umwelt durch das Management. Solche elitestruktuell bedingten Wahrnehmungsverzerrungen können den Organisationserfolg gefährden. In einer anderen empirischen Studie auf der Basis von 95 zufällig ausgewählten kleineren und mittleren Unternehmen in Kanada kam Miller (1991) zu dem Ergebnis, dass Manager mit langer Betriebszugehörigkeitsdauer eher als solche mit kürzerer Zugehörigkeitsdauer dazu neigen, Umweltveränderungen zu ignorieren. Als Begründung wird angeführt, dass sie mit zunehmender Dauer verstärkt ihresgleichen befördern, ihre eigene Macht ausbauen und meinen, dem Druck von außen durch andere Personen nicht nachgeben zu müssen. Betriebszugehörigkeitsdauer ist hier also ein Indikator für das Ausmaß an akkumulierter Macht. Der Autor der Arbeit weist darüber hinaus auf eine interessante Paradoxie hin: Gerade bei erfolgreichen Unternehmen haben die Manager eine längere Unternehmenszugehörigkeitsdauer – genau diese Wirkung des Erfolges stellt dann eine immanente Gefahr dar (Miller 1991: 35). Empirische Befunde zum Strategiewechsel von Unternehmen besagen ganz ähnlich: Wer an der Macht ist, neigt dazu, den eingeschlagenen Kurs beizubehalten, der Homogenisierungsprozess

über die Rekrutierung Ähnlicher verstärkt die Orientierung an der gewählten Strategie (Finkelstein/Hambrick 1990; Wiersema/Bantel 1992; anders O'Reilly/Snyder/Boothe 1993).

Damit stellt sich eine weitere Frage: Weist ein Unternehmen eine schlechtere Unternehmensleistung auf, weil es eine bestimmte Elitestruktur hat; oder wird die Elitestruktur nicht auch durch die Unternehmensleistung beeinflusst? Nach den hier zugrunde liegenden theoretischen Überlegungen müssten im Zeitverlauf beide Prozesse zu beobachten sein. Dies lässt sich empirisch bestätigen: Hambrick/D'Aveni (1992) haben 57 in Konkurs gegangene und 57 „überlebende“ Unternehmen untersucht und die Zusammenhänge zwischen Unternehmensleistung, Managementstruktur und Rückwirkungen über einen Zeitraum von fünf Jahren vor dem Konkurs analysiert. Es zeigte sich, dass bei den in Konkurs gegangenen Unternehmen eine sich selbst verstärkende Abwärtsspirale zu beobachten war. Bei zurückgehender Unternehmensleistung waren bei den in Konkurs gegangenen Unternehmen häufiger autokratische, mächtige Führungspersonlichkeiten festzustellen, die stark an ihren Entscheidungen festhielten. Damit einher ging eine hohe Fluktuation bei den anderen Mitgliedern, was zu einer Reduzierung der Elitenzugehörigkeitsdauer und einer extrem hohen oder extrem geringen sozialen Heterogenität führte. Man kann dies so interpretieren, dass Qualifikationen „abfließen“ und die notwendige Qualifikationsbreite nicht mehr vorhanden ist. Dies, so sagen die Verfasser der Studie weiter, beschleunigt die Abwärtsbewegungen. Die Unternehmensleistung sinkt weiter, mit weiteren Folgen für die Führungsstruktur: Die Anzahl der Führungskräfte geht zurück, und das Gehalt der Manager nimmt ab. Die Steuerleute verlassen das sinkende Schiff, es kommt zu Kündigungen und Entlassungen. Wissenspotenzial fließt weiter ab. Dieser Prozess endet schließlich im Konkurs. Man wird wohl nicht sagen können, dass die Struktur der Elite der Hauptgrund der Konkurse war, schließlich ging die Leistung ja schon vorher zurück, aber sie trägt doch dazu bei.

4.5 Funktionalität und/oder Beharrung durch Macht?

Nun stellt sich folgende Frage: *Warum*, also unter welchen *Bedingungen*, gelingt es den mächtigen Führungspersonen, sich – möglicherweise über ihre Fähigkeiten zur Ressourcensicherung hinaus – in ihren Positionen zu halten? Nach der Ressourcenabhängigkeitstheorie müssten mächtige Akteure ihre Macht zu ihrem Vorteil nutzen und über die Ressourcenkontrolle hinaus auszudehnen. Macht verfestigt sich möglicherweise, und sie wird vielleicht nicht ohne weiteres durch Ressourcenveränderungen wieder abgebaut. Für diese Verfestigungsthese findet sich in etlichen Untersuchungen Bestätigungen. Befunde, dass mächtige betriebliche Akteure eine längere Betriebszugehörigkeitsdauer aufweisen als weniger mächtige (Salancik/Pfeffer 1980; Allen/Panian 1982), sind natürlich kein Beleg für diese These. Denn man kann zu Recht einwenden, dass sie wegen der Funktionalität der von ihnen kontrollierten Ressourcen benötigt werden und deswegen und nicht wegen ihrer über die Funktionalität hinausreichenden Macht länger in der Organisation bleiben. Allerdings ist es nicht nur nach der Ressourcenabhängigkeits-

theorie wahrscheinlich, dass Mächtige sich besser gegen Veränderungen wehren und sich – über ihre Fähigkeiten zur Ressourcensicherung hinaus – länger in ihren Positionen halten können. Eine Untersuchung von Boeker (1992) deutet darauf hin, dass es sowohl einen ressourcenbedingten als auch einen darüber hinaus gehenden Machtstabilisierungseffekt gibt, der zu einer überdurchschnittlich langen Betriebszugehörigkeitsdauer führt. Boeker (1992) analysierte den Zusammenhang zwischen schlechter Leistung und der Ablösung der obersten Führungskräfte in insgesamt 67 Unternehmen über einen Zeitraum von 22 Jahren. Zwar konnte er feststellen, dass schlechte Leistung die Wahrscheinlichkeit eines Führungswechsels erhöhte, dass es aber mächtigen Führungspersonen eher gelang, ihre Position dennoch zu halten. Es werden bei Boeker auch die Bedingungen benannt, unter denen dies der Fall ist: Führungskräfte bleiben um so wahrscheinlicher im Amt, je mehr Kapitalanteile sie am Unternehmen besitzen, je mehr die sonstigen Eigentumsanteile streuen, je geringer der Anteil der unternehmensexternen Mitglieder des board of directors, und je größer der Anteil der Mitglieder der Geschäftsleitung ist, die der Geschäftsführer selbst eingestellt hat. Allgemeiner gesagt: Eine Management-Elite, der es gelingt, über ihre Managementfähigkeiten hinaus auch andere Ressourcen zu requirieren (z.B. Finanzkapital), die Sozialkapital aufbauen können (z.B. Vertraute als Mitarbeiter einstellen) und die geringer Gegenmacht und Kontrolle unterliegen, werden sich auch dann noch „im Amt“ halten können, wenn ihre eigentlichen Ressourcen (Managementfähigkeiten) obsolet geworden sind.

5 Schlussfolgerungen für die Erklärung des Wandels von Organisationen – Konfigurationshypothesen

Ich will zum Schluss knapp die wichtigsten Ergebnisse zusammenfassen und ihre Implikationen für eine politische, auf Macht und Ressourcenkontrolle basierende Theorie organisationalen Wandels verdeutlichen. Zu diesem Zweck formuliere ich einige Konfigurationshypothesen.

Was sind wesentliche Bedingungen, die organisationalen Wandel auslösen? Zum einen sind dies Umweltveränderungen, zum anderen Machtkämpfe zwischen der herrschenden Elite und der auf Zugang zu Elitenpositionen drängenden nichtherrschenden Elite. Allerdings interagieren diese beiden Bedingungsfaktoren miteinander.

(1) *Umweltveränderungen*. Eine erste, aber weder notwendige noch hinreichende Bedingung für organisationalen Wandel sind Umweltveränderungen. Nach der traditionellen Sicht der Betriebswirtschaftslehre führen Umweltveränderungen nur dann zum Wandel der Organisation, wenn die Führungselite Ressourcenveränderungen wahrnimmt und entsprechende Aktionen einleitet. Diese traditionelle, objektivistisch-funktionalistische Sicht ist nicht völlig falsch. Allerdings sind Umweltveränderungen – entgegen dieser Sichtweise – weder hinreichend noch notwendig, damit ein organisationaler Wandel zustande kommt. Umweltveränderungen können auch dann wahrgenommen oder behauptet werden, wenn keine vorhanden sind und so Handlungen motivieren,

die zum Organisationswandel führen. Zudem kann eine Veränderung der Umwelt bewusst oder unbewusst ignoriert werden, so dass trotz des Wandels der Umwelt kein organisationaler Wandel ausgelöst wird. Dabei ist zu beachten, dass die objektive Ressourcensituation beschränkend, allerdings nicht determinierend wirkt.

(2) *Machtwechsel*. Eine zweite, mit der ersten eng zusammenhängende Bedingung besteht in einem Machtwechsel in der organisationalen Elite. Dabei sind zwei Formen zu unterscheiden.

(2a) *Machtwechsel ohne Konkurrenz- und Konfliktsituation*. Machtwechsel kann durchaus das Resultat eines relativ konfliktlosen Austausches von Mitgliedern der Elite sein: Jemand scheidet aus seinem Amt aus, und man rekrutiert eine andere Person, von der man annimmt, dass ihre Fähigkeiten bzw. Ressourcen besser geeignet sind, die veränderte Umweltsituation zu bewältigen. Nehmen wir ein Beispiel: Die Einführung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 und des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 führte dazu, dass im Personalmanagement von Unternehmen die Ressource „Juristische Kenntnisse“ relativ wichtiger wurde. Dies bewirkte, dass die Nachfrage nach Juristen auch in den Personalabteilungen und im Management insgesamt Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre zunahm. Man ersetzte freiwerdende Positionen mit Juristen statt wie bisher mit Personen mit stärker technischem oder kaufmännischem Bildungshintergrund. Ein solcher Machtwechsel kann prinzipiell frei sein von Interessengegensätzen. Dies ist aus Sicht der traditionellen Betriebswirtschaftslehre der Normalfall. Dass Machtwechsel jedoch häufig durch massive Interessengegensätzen ausgelöst werden, ignoriert sie dagegen weitgehend und beschneidet sich damit in ihrer Realitätsnähe.

(2b) *Machtwechsel als Machtkampf in einer Konkurrenz- und Konfliktsituation*. Machtwechsel kann anders als im vorherigen Fall wesentlich stärker von Interessengegensätzen und Konflikten geprägt sein. So gibt es nicht selten Bestrebungen, bisherige Stelleninhaber aus ihrem Amt zu verdrängen oder konkurrierende Mitbewerber abzuschrecken. Ein Machtwechsel gegen die Interessen der herrschenden Elite ist voraussetzungsvoll: Möglich ist er vor allem dann, wenn die Mitglieder dieser Elitegruppe ihre Macht verlieren, weil ihre Fähigkeiten, ihre Ressourcen umweltbedingt obsolet werden oder degenerieren. Obsoleszenz bietet politische Gelegenheiten. Um beim letzten Beispiel zu bleiben: Die Bedeutung der Mitbestimmungsgesetze für die personalwirtschaftliche Praxis bot Juristen damit häufiger Gelegenheiten, die bisherigen, ihre Positionen nicht immer kampflos aufgebenden Inhaber zu verdrängen. Degeneration – eine Reduktion in der Menge und Qualität der vorhandenen Fähigkeiten – bezieht sich weniger auf die Individualebene, sondern mehr auf die Kollektivebene. Vor allem bei Führungsgruppen, deren Mitglieder zu einem Zeitpunkt gemeinsam in die organisationale Elite eingetreten sind und sie geprägt haben, die ähnliche Bildungshintergründe haben, eine lange, gemeinsame Amtsdauer aufweisen, entsteht Degeneration, es tritt eine Art Politbüro-Effekt auf: Die soziale Struktur, gepaart mit Macht, führt dazu, dass man sich gegenseitig in seinen Auffassungen bestätigt, dass Kritiker ignoriert werden und notwendiges Lernen und Verlernen unterbleibt, dass

Umweltveränderungen übersehen und im Lichte der schon lange nicht mehr überprüften Wert-Wissens-Strukturen fehlinterpretiert werden. Eine solche Degeneration ist um so problematischer für die Adaption an Umweltveränderungen, je größer die Machtdistanz zwischen der herrschenden Elite und den in diese Elite drängenden Personen bzw. Gruppen sind. Dann vollzieht sich der Wandel „revolutionär“ durch komplette Ablösung der im Amt befindlichen Elitenmitglieder. Ist die Machtdistanz geringer, wird es der nachdrängenden Gruppe sukzessive gelingen, die eine oder andere Position zu besetzen und den Wandel der Elite und die Anpassung an die Umwelt damit schrittweise und eher kontinuierlich ohne vollständigen Personenwechsel zu vollziehen.

Wenn wir diese Überlegungen weiterführen, können wir *Konfigurationen des Wandels* von Organisationen unterscheiden. Die Dimensionen dieser Konfigurationen sind: Tatsächliche oder behauptete Umweltveränderungen, wahrgenommene versus nicht wahrgenommene Umweltveränderungen, die Struktur von herrschender und nichtherrschender Elite, vor allem die Interessengegensätze und Machtverhältnisse zwischen diesen beiden Gruppen, sowie schließlich die Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs der Veränderung in bezug auf die Anpassung der Organisation an die Umwelt.

Konfiguration 1: Nicht-Wandel. Die Bedingungskonstellation für Nicht-Wandel kann darin bestehen, dass erstens keine Umweltveränderung gegeben ist und auch nicht behauptet wird, oder dass zweitens eine solche existiert, Elite und Nicht-Elite diese jedoch ignorieren. Der letzte Fall führt in etlichen Fällen langfristig zu einem „Untergang“ der Organisation.

Konfiguration 2: Nichtumkämpfter Wandel. Umweltveränderungen sind vorhanden und werden zutreffend wahrgenommen. Die Adaption der Organisation liegt im Interesse der herrschenden und der nichtherrschenden Elite bzw. die nichtherrschende Elite verfügt deswegen über relativ wenig Macht, weil sie keine Ressourcen kontrolliert, die zu der Adaption besser beitragen als die Ressourcen der Elite. Dieser Fall führt tendenziell zu einem erfolgreichen Wandel der Organisation und fördert das langfristige Überleben.

Konfiguration 3: Umkämpfter Wandel. Umweltveränderungen sind vorhanden, Adaptionen widersprechen aber den Interessen der herrschenden Elite, weil diese befürchtet, dass sie aufgrund ihrer obsoleten Ressourcen ihre Positionen verliert. Wandel wird wahrscheinlich, wenn die Adaption der Organisation im Interesse der nichtherrschenden Elite liegt und diese über relativ viel Macht verfügt, indem sie Ressourcen kontrolliert, die zur Adaption besser beitragen als die Ressourcen der „alten“ Elite. Dieser Fall führt dann zu einem erfolgreichen Wandel der Organisation, wenn die Ablösung nicht (relativ zu den Umweltveränderungen) zu langsam verläuft und die Machtkämpfe nicht zuviel Ressourcen (Zeit, Kraft) verbrauchen.

Konfiguration 4: Wandel der Organisation ohne Umweltveränderung – Wandel als machtpolitisches Instrument. Es ist zumindest analytisch denkbar und – wie ich meine – auch

empirisch auffindbar, dass Umweltveränderungen nicht vorhanden sind, jedoch von der Elite behauptet oder aber im Ausmaß übertrieben dargestellt und als Grund für Anpassungen der Organisation herangezogen werden. Wenn es gelingt, die nichtherrschenden Eliten und andere relevante Gruppen davon zu überzeugen, dass gerade die im Amt befindliche Elite über diejenigen Fähigkeiten verfügt, die Organisation durch das gefährliche Fahrwasser der Umweltveränderungen (hier kann z.B. eingesetzt werden: der zunehmende Wettbewerb, die Globalisierung usw.) steuern zu können und dass die Entscheidungen der Elite genau die von ihr selbst kognitiv konstruierten Gefahren abwenden können, dann stärkt dies die Stellung der im Amt befindlichen Elite und schwächt in die Positionen drängenden nichtherrschenden Eliten. Die Adaptionen werden dann bestimmt von den vorhandenen Ressourcen der Elite und dienen gleichzeitig der Akkumulation von Macht und Einkommen. Zum Beispiel institutionalisiert man Anreizsysteme, die genau in Einkommensinteresse derer sind, die sie etablieren, man strukturiert die Organisation so, dass Aufstieg gerade für die Mitglieder der herrschenden Elite und ihnen ähnlicher Bewerber möglich ist usw. Begründet werden die Reformen dann jeweils mit „Umweltveränderungen“. Entsprechende Adaptionen widersprechen den Interessen der nichtherrschenden Elite, sofern und weil sie ihre Ressourcen nicht zur Geltung bringen kann. Solche Sozialkonstruktionen gelingen der herrschenden Elite so leichter und sie sind wahrscheinlicher, wenn die Umwelt schwer interpretierbar ist und die Elite über eine Art Interpretationsmonopol verfügt, das sie durch Expertenmeinungen (Sachverständigenräte etc.) absichern kann. Eine derart machtmotivierte Adaption dürfte sich langfristig allerdings als Problem für das Überleben der Organisation herausstellen, da sie Organisation und Umwelt zu stark entkoppelt.

Diese Konfigurationshypothesen könnten und sollten in empirischen Fallstudien überprüft werden.

Literatur

- Allen, M. P.; Panian, S. K. (1982): Power, Performance, and Succession in the Large Corporation. In: *Administrative Science Quarterly*, 27: 538-547.
- Aron, R. (1979): Hauptströmungen des modernen soziologischen Denkens. Durkheim - Pareto - Weber. Reinbek b. Hamburg.
- Bacharach, S.B.; Lawler, E.J. (1976): The Perception of Power. In: *Social Forces*, 55: 123-134.
- Boeker, W. (1992): Power and Managerial Dismissal: Scapegoating at the Top. In: *Administrative Science Quarterly*, 37: 400-442.
- Boyd, B. (1990): Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model. In: *Strategic Management Journal*, 11: 419-430.
- Chaganti, R.; Sambharya, R. (1987): Strategic Orientation and Characteristics of Upper Management. In: *Strategic Management Journal*, 8: 393-402.
- Clegg, S.R.; Rura-Polley, T. (1998): Pfeffer, Jeffrey (1946-) and Gerald R. Salancik (1943-96). In: Warner, M. (Hg.): *The IEBM Handbook of Management Thinking*. London: 537-543.

- Dearborn, D.C.; Simon, H.A. (1958): Selective Perception: A Note on the Departmental Identification of Executives. In: *Sociometry*, 21: 140-144.
- Deutsch, K.W. (1977): Zur Handlungs- und Lernfähigkeit politischer Systeme. In: Lenk, H. (Hg.): *Handlungstheorien interdisziplinär. Bd. IV: Sozialwissenschaftliche Handlungstheorien und systemwissenschaftliche Ansätze*. München: 307-328.
- Donaldson, L. (2001): *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks u.a.
- Edelman, M. (1990): *Politik als Ritual. Die symbolische Funktion staatlicher Institutionen und politischen Handelns*. Frankfurt/M., New York.
- Eisermann, G. (1962): *Vilfredos Paretos System der allgemeinen Soziologie*. Stuttgart.
- Emerson, R.M. (1962): Power-Dependence Relations. In: *American Sociological Review*, 27: 32-41.
- Finkelstein, S.; Hambrick, D. C. (1990): Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. In: *Administrative Science Quarterly*, 25: 484-503.
- Fligstein, N. (1987): The Intraorganizational Power Struggle: Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919-1979. In: *American Sociological Review*, 52: 44-58.
- Hage, J.; Dewar, R. (1973): Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation. In: *Administrative Science Quarterly*, 18: 279-290.
- Hambrick, D. C. (1981): Environment, Strategy, and Power within Top Management Teams. In: *Administrative Science Quarterly*, 26: 253-275.
- Hambrick, D. C.; D'Aveni, R. A. (1992): Top Management Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies. In: *Management Science*, 38: 1445-1466.
- Hannan, M.; Freeman, J. (1977): The Population Ecology Approach of Organisations. In: *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- Hartmann, M. (1996): *Topmanager. Die Rekrutierung einer Elite*. Frankfurt/M., New York.
- Hartmann, M. (2002): *Der Mythos von den Leistungseliten*. Frankfurt/M., New York.
- Higley, J.; Burton, M.G. (1989): The Elite Variable in Democratic Transitions and Breakdowns. In: *American Sociological Review*, 54: 17-32.
- Hradil, S.; Imbusch, P. (2003): *Oberschichten - Eliten - Herrschende Klassen*. Opladen.
- Jaeggi, U. (1967): *Die gesellschaftliche Elite*. Bern, Stuttgart.
- Janis, I. R. (1972): *Victims of Groupthink*. Boston.
- Janis, I. L. (1985): Sources of Error in Strategic Decision Making. In: Jennings, J. M. (Hg.) (Hg.): *Organizational Strategy and Change*. San Francisco: 157-197.
- Kanter, R. M. (1977): *Men and Women of the Corporation*. New York.
- Kirsch, W. (1977): *Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 2., durchgesehene und ergänzte Aufl. der Bände I bis III als Gesamtausgabe*. Wiesbaden.
- Klages, H. (1972): *Geschichte der Soziologie. 2. Aufl.*, München.
- Lang, J.R.; Lockhart, D.E. (1990): Increased Environmental Uncertainty and Changes in Board Linkage Pattern. In: *Academy of Management Journal*, 33: 106-128.
- Gusfield, J.R. (1957): The Problem of Generations in an Organizational Structure. In: *Social Forces*, 35: 323-330.
- Lieberson, S.; O'Connor, J.F. (1972): Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations. In: *American Sociological Review*, 37: 117-130.
- McNeil, K.; Thompson, J.D. (1971): The Regeneration of Social Organizations. In: *American Sociological Review*, 36: 624-637.
- Miles, R. E.; Snow, C. C. (1986): *Unternehmensstrategien*. Hamburg.
- Miller, D. (1991): Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match Between Organization and Environment. In: *Management Science*, 37: 34-52.
- Mosca, G. (1950): *Die herrschende Klasse*. Bern.

- Nagle, J.D. (1973): A New Look at the Soviet Elite: A Generational Model of the Soviet System. In: *Journal of Political and Military Sociology*, 1: 1-13.
- Nienhüser, W. (1998): Macht bestimmt die Personalpolitik! Erklärung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen aus macht- und austauschtheoretischer Perspektive. In: Martin, A.; Nienhüser, W. (Hg.): *Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpolitik*. München, Mering: 239-264.
- Nienhüser, W. (2003): Macht. In: Martin, A. (Hg.): *Organizational Behavior - Verhalten in Organisationen*. Stuttgart: 139-172.
- Ocasio, W. (1994): Polical Dynamics and the Circulation of Power: CEO Succession in U.S. Industrial Corporations, 1960-1990. In: *Administrative Science Quarterly*, 39: 285-312.
- Ocasio, W.; Kim, H. (1999): The Circulation of Corporate Control: Selection of Functional Backgrounds of New CEOs in Large U.S. Manufacturing Firms, 1981-1992. In: *Administrative Science Quarterly*, 44: 532-562.
- O'Reilly III, C.A.; Snyder, R.C.; Boothe, J.N. (1993): Effects of Executive Team Demography on Organizational Change. In: Huber, G.P.; Glick, W.H. (Hg.): *Organizational Change and Redesign*. New York, Oxford: 147-175.
- Pareto, V. (1955): *Allgemeine Soziologie*. Tübingen.
- Pettigrew, A. (1992): On Studying Managerial Elites. In: *Strategic Management Journal*, 13: 163-182.
- Pfeffer, J. (1972): Size and Composition of Corporate Board of Directors: The Organization and its Environment. In: *Administrative Science Quarterly*, 17: 218-228.
- Pfeffer, J. (1973): Size, Composition, and Function of Hospital Board of Directors: A Study of Organization-Environment Linkage. In: *Administrative Science Quarterly*, 18: 349-364.
- Pfeffer, J. (1981): Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. In: Staw, B. M.; Cummings, L.L. (Hg.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3. Greenwich: 1-52.
- Pfeffer, J.; Salancik, G.R. (2003): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective (Neuaufgabe)*. Stanford.
- Presthus, R. (1966): *Individuum und Organisation*. Frankfurt/M.
- Salancik, G.R.; Pfeffer, J. (1977): Constraints on Administrator Discretion. The Limited Influence of Mayors on City Budgets. In: *Urban Affairs Quarterly*, 12: 475-498.
- Salancik, G.R.; Pfeffer, J. (1980): Effects of Ownership and Performance on Executive Tenure in U.S. Corporations. In: *Academy of Management Journal*, 23: 653-664.
- Salancik, G.R.; Cooper Brindle, M. (1997): The Social Ideologies of Power in Organizational Decisions. In: Shapira, Z. (Hg.): *Organizational Decision Making*. New York: 111-132.
- Scheuch, E.; Scheuch, U. (1995): *Bürokraten in den Chefetagen. Deutsche Karrieren: Spitzenmanager und Politiker heute*. Reinbek b. Hamburg.
- Schreyögg, G.; Papenheim-Tockhorn, H. (1995): Personelle Verflechtungen als Ressourcenmanagement - Eine Längsschnittstudie zur Kooptationspolitik deutscher Großunternehmen auf der Basis der Broken-tie-Methode. In: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hg.): *Managementforschung 5: Empirische Studien*. Berlin; New York 1995,: 107-165.
- Sheppard, J.P. (1995): A Resource Dependence Approach to Organizational Failure. In: *Social Science Research*, 24: 28-62.
- Simon, H.A. (1957): *Models of Man*. New York.
- Stahl, W. (1973): *Der Elitekreislauf in der Unternehmerschaft*. Zürich.
- Stinchcombe, A.L.; McDill, M.S.; Walker, D.R. (1968): Demography of Organizations. In: *American Journal of Sociology*, 74: 221-229.
- Sutcliffe, K.M. (1994): What Executives Notice: Accurate Perceptions in Top Management Teams. In: *Academy of Management Journal*, 37: 1360-1378.

- Tamayo, M. (1998): Die Entdeckung der Eliten - Gaetano Mosca und Vilfredo Pareto über Macht und Herrschaft. In: Imbusch, P. (Hg.): Macht und Herrschaft. Sozialwissenschaftliche Konzeptionen und Theorien. Opladen: 61-75.
- Thompson, J.D. (1967): Organizations in Action. New York u.a.
- Walton, R.R.; McKersie, R.B. (1965): A Behavioral Theory of Labor Negotiations. New York, London.
- Westphal, J.D.; Zajac, E.J. (1994): Substance and Symbolism in CEOs' Long-term Incentive Plans. In: Administrative Science Quarterly, 39: 367-390.
- Westphal, J.D.; Zajac, E.J. (1995): Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity, and new Director Selection. In: Administrative Science Quarterly, 40: 60-83.
- Wiersema, M. F.; Bantel, K. A. (1992): Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. In: Academy of Management Journal, 35: 91-121.
- Zald, M. N.; Berger, M. A. (1978): Social Movements in Organizations: Coup d'Etat, Insurgency, and Mass Movements. In: American Journal of Sociology, 83: 823-861.