

Der „Globalmanager“ als neuer Managertypus? Eine Fallstudie zu Transnationalisierungsprozessen im Management

The „Global Manager“ as a New Manager Type? A Case Study on the Transnationalization of Management

Ursula Mense-Petermann*

Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Postfach 10 01 31, 33501 Bielefeld, Germany
E-Mail: ursula.mense@uni-bielefeld.de

Matthias Klemm

Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Soziologie, Bismarckstr. 8, 91054 Erlangen, Germany
E-Mail: matthias.klemm@soziol.phil.uni-erlangen.de

Zusammenfassung: Der Beitrag nimmt die in der amerikanischen Management-Literatur forcierten „starken“ Thesen zur Herausbildung des „Globalmanagers“ als neuem Managertypus und einer transnationalen Elite solcher Globalmanager („Weltklasse“, Kanter 1996) zum Ausgangspunkt einer auf der Ebene der *Organisation* ansetzenden und Auslandseinsätze mittlerer Manager fokussierenden Analyse von Transnationalisierungsprozessen im Management. Am Fallbeispiel des Volkswagen-Konzerns wird das Verhältnis des – von der Managementliteratur entworfenen – normativen Leitbildes des Globalmanagers zur empirisch zu beobachtenden Transnationalisierung des Managements untersucht. Dabei zeigt sich, dass das von der praxis- und beratungsnahen Managementliteratur propagierte Leitbild des Globalmanagers durchaus von der Organisation auf- und angenommen wird, nämlich auf der Ebene von *talk* (Brunsson 1989). Wir argumentieren, dass diese Semantik nicht ohne Folgen für Prozesse der Transnationalisierung des Managements bleibt, ohne jedoch für die Herausbildung einer homogenen Managerklasse à la Kanter zu sorgen.

Summary: Starting from the “strong” theses put forward by the American management literature postulating the emergence of a new manager type – the global manager – and of a transnational elite among such global managers (“World Class”, Kanter 1995) this article analyzes processes of transnationalization of management on the organizational level, focusing on global assignments of middle managers. Building on the case of the Volkswagen Corporation, the relationship is discussed between the normative “Leitbild” (guiding concept) of the global manager and the empirically observable processes of transnationalization of management. It is shown that the “Leitbild” of the global manager postulated by the American business literature is accepted by the organization; however this is done in the form of *talk* (Brunsson 1989). We argue that this *talk* has consequences for the processes of transnationalization of management, but does not lead to the emergence of an integrated elite in the sense suggested by Kanter.

1. Einleitung

In der Debatte um ökonomische Globalisierung waren es zunächst die so genannten transnationalen

Unternehmen, die im Zentrum der Aufmerksamkeit standen.¹ Als „treibende Kräfte“ wirtschaftlicher Globalisierung (Alt Vater/Mahnkopf 1997), als die zentralen Akteure in Prozessen weltwirtschaftlicher Vergesellschaftung (Zündorf 1999), als wichtige Eigenstrukturen von Weltgesellschaft (Stichweh 2001) und als organisatorischer „Idealtyp“ im Umgang mit höchst komplexen und global konstituierten Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen (Bartlett/Ghoshal 1990) stehen transnationale Un-

* Dieser Aufsatz beruht auf langjähriger Kooperation und gemeinsamen Forschungen. Die These und die grundlegende Argumentation wurden von Ursula Mense-Petermann im Rahmen ihres Habilitationsvortrags an der Bielefelder Fakultät für Soziologie entwickelt und für diesen Aufsatz gemeinsam mit Matthias Klemm weiter ausgearbeitet. Wir danken den anonymen Gutachtern und den Herausgebern der Zeitschrift für Soziologie für produktive Hinweise und Anregungen zur ersten Version des Manuskriptes.

¹ Für einen Überblick über die Debatte zur ökonomischen Globalisierung und zur Rolle von transnationalen Unternehmen darin vgl. Trinczek (1999).

ternehmen im Zentrum unterschiedlicher theoretischer Ansätze in der Globalisierungsdebatte: „Sie erlauben einen globalen innerorganisatorischen Transfer von Personal, der durch die an sich geltenden politischen Migrationshemmnisse überraschend wenig beeinträchtigt wird. Entsprechendes gilt für Wissen. Auch Wissen wird innerorganisatorisch – und dann weltweit – offensichtlich erheblich leichter und mit größerer Wirkungschance weitergegeben, als dies durch seinen Verkauf auf ökonomischen Märkten möglich wäre. Schließlich eignet sich die Organisation dafür, die globale Vernetzung in einem weltweiten innerorganisatorischen Verbund von Filialen mit der lokalen Einbettung der jeweiligen örtlichen Niederlassungen zu verbinden.“ (Stichweh 2001: 3) Damit wird transnationalen Unternehmen als weltwirtschaftlichen Akteuren zwar viel zugetraut – Probleme, Widersprüche und vor allem auch ein mögliches Scheitern der Umsetzung von Globalstrategien bleiben aber in diesen Makroperspektiven außerhalb der Analyse. Die entscheidende und empirisch wie theoretisch spannende Frage, wie Transnationalität konkret organisiert und stabilisiert wird, wird dort nicht gestellt. Es hat allerdings in jüngerer Zeit eine Reihe von kritischen Nachfragen hinsichtlich der Bedingungen der Stabilisierung transnationaler Koordinations- und Organisationsformen gegeben (vgl. die Beiträge in Mense-Petermann/Wagner 2006). Dabei richtet sich neuerdings die Aufmerksamkeit auch zunehmend auf die Manager transnationaler Unternehmen als zentralen Trägern von Transnationalisierung.

Erste „starke“ Thesen hierzu stammen aus der wirtschaftsnahen Managementforschung. Sie sieht im „Globalmanager“ einen neuen, zur globalen Wirtschaft komplementären Managertypus. Der Globalmanager repräsentiert in dieser Sicht den Idealtypus des Managers von transnationalen Unternehmen, der für die Anforderungen sich globalisierender und immer komplexerer Umwelten von „Weltunternehmen“ bestens gerüstet ist (Kanter 1996). „Die Entwicklung multidimensionaler Management-Perspektiven und -Fähigkeiten erlaubt ihnen, Chancen und Gefahren überall in der Welt zu erkennen und auf Veränderungen rasch und angemessen zu reagieren“ (Bartlett/Ghoshal 1990: 222; vgl. auch Bossard/Peterson 2005). Der Globalmanager spielt insofern für die transnationale Koordination von Wirtschaftsaktivitäten eine zentrale Rolle: Eine Matrix-Struktur zu entwickeln – so lässt sich die Management-Literatur zusammenfassen – ist eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Bedingung des erfolgreichen Umgangs mit höchst

komplexen, global konstituierten Umwelten. Wichtiger noch ist für diese Autoren die „Matrix im Kopf“ der Globalmanager, also die Entwicklung einer multidimensionalen und interkulturellen „Haltung“.

Anknüpfend an diese Thesen zum Globalmanager legt Kanter mit ihrem 1996 erschienenen Buch „Weltklasse“ (Original 1995: *World Class*) eine weitergehende, sozialstrukturelle These vor: Sie geht von der Herausbildung einer globalen Elite solcher Topmanager und von einer Verschmelzung der Managementkulturen im Topmanagement zu einer „Weltkultur des Managements“ aus. Trotz des normativen und teilweise auch pathetischen Duktus solcher Beiträge aus der internationalen Managementforschung ist die These vom Globalmanager und der Herausbildung einer transnationalen Wirtschaftselite auch soziologisch interessant, und die Frage nach einer Transnationalisierung sozialer Ungleichheit gewinnt zunehmend an Aufmerksamkeit (vgl. Dahrendorf 2004, Heidenreich 2006, Berger/Weiß 2008, Beck 2009). Zu unterscheiden sind hier allerdings Beiträge, die zunächst „nur“ für eine Re-Konzeptualisierung der Forschung zu und für die Theoretisierung von sozialer Ungleichheit in einem transnationalen Rahmen plädieren – oder, um mit Beck zu sprechen, für den kosmopolitischen Blick (Berger/Weiß 2008, Beck 2009) –, von solchen Beiträgen, die bereits materiale Thesen zur Herausbildung transnationaler Klassen vertreten – etwa einer transnationalen Wirtschaftselite von Globalmanagern (Sklair 1995, Kanter 1996, Dahrendorf 2004). Letztere sind empirisch bislang kaum gedeckt.

So hat etwa Michael Hartmann die Globalmanager-These in mehreren empirischen Studien (1999, 2007) zur Internationalisierung des Topmanagements von *global players* auf den Prüfstand gestellt. Anhand der Ausbildungs- und Karriereverläufe der Top-Manager der größten deutschen, französischen, britischen und US-amerikanischen Unternehmen ist er der Frage nachgegangen, „ob von einer solchen internationalen ‚business class‘ bereits gesprochen werden kann und, falls ja, wieweit der Prozeß ihrer Bildung vorangeschritten ist“ (Hartmann 1999: 116). Hartmanns Fazit lautet: Die Internationalisierung der Wirtschaft habe die nationale Prägung der Topkarrieren in den Großkonzernen bislang kaum verändert, die Dominanz der nationalen Aufstiegspfade in Spitzenpositionen der Wirtschaft sei ungebrochen (ebd.). Auch in seiner neuesten Studie zur Europäisierung von Eliten stellt er fest, „dass von einer Europäisierung der Wirtschaftseliten allenfalls ansatzweise gesprochen werden kann“ (Hartmann 2007: 211).

Allerdings – so ließe sich gegen Hartmanns Studien einwenden – ist eine Perspektive, die nur das *Top-Management* der größten transnationalen Unternehmen in den Blick nimmt, zu eng. Hier geraten Transnationalisierungsprozesse im Management *unterhalb* der Vorstandsebene in der nachwachsenden Managementgeneration nicht in den Blick, und es werden damit empirische Phänomene der Ausbildung transnationaler Orientierungen in Organisationen mit *möglicherweise* sozialisatorischen Effekten für zukünftige Elitenformierungsprozesse ausgeblendet. Die Stichhaltigkeit der Globalmanager-These erweist sich nicht (nur) an den in den Nachkriegsjahrzehnten ausgebildeten und aufgestiegenen heutigen Top-Managern an der Spitze von *global players*, sondern (auch) an aktuellen Prozessen der Managemententwicklung im Kontext der Transnationalisierung von Unternehmen.

Hier knüpft der vorliegende Beitrag an: Wir gehen davon aus, dass eine auf der Ebene der *Organisation* ansetzende Analyse von Transnationalisierungsprozessen im Management einen wichtigen Beitrag zu einer empirischen Differenzierung der Debatten um den Globalmanager als neuen Managertypus und als Protagonisten einer transnationalen Bourgeoisie leisten kann. Zu den impliziten Vorannahmen der Globalmanager-These gehört es nämlich, dass funktionalistisch von der Soll-Norm des kosmopolitischen und multiperspektivischen Managers auf die Seins-Form des Globalmanagers als funktionale Notwendigkeit und gleichsam automatische Entwicklungsrichtung in transnationalen Unternehmen geschlossen wird. Im Folgenden soll gezeigt werden, dass eine organisationssoziologisch informierte Analyse der Prozesse von Managemententwicklung, insbesondere mit Blick auf Auslandseinsätze, vertiefte Einblicke und differenziertere Aussagen zu Transnationalisierungsprozessen im Management erlaubt. Am Fallbeispiel des Volkswagen-Konzerns soll das Verhältnis des – von der Managementliteratur entworfenen – normativen Leitbildes des Globalmanagers zur empirisch zu beobachtenden Transnationalisierung des Managements analysiert werden. Wir nehmen dabei Manager unterhalb der Vorstandsebene in den Blick, so genannte Expatriates, also Manager, die auf Zeit auf Positionen in ausländischen Tochtergesellschaften des VW-Konzerns entsandt werden. Dabei zeigt sich, dass das von der praxis- und beratungsnahen Managementliteratur propagierte Leitbild des Globalmanagers durchaus in dieser Organisation auf- und angenommen wird. Wir argumentieren, dass diese Semantik nicht ohne Folgen auf die Prozesse der Transnationalisierung des Managements bleibt,

ohne jedoch für die Herausbildung einer homogenen Managerklasse à la Kanter zu sorgen.

In einem ersten Schritt werden wir dazu zunächst die organisationstheoretische Perspektive entwickeln, die unsere empirische Fallstudie anleitet (2). Wir schließen an die neo-institutionalistische Organisationstheorie an und nutzen Brunssons (1989, 1993) Unterscheidung von *talk* und *action* für eine differenzierende Analyse von Programmen und Praktiken der Managemententwicklung in unserem empirischen Fallbeispiel. Im nächsten Schritt (3) präsentieren und kontextualisieren wir unseren Fall und erläutern unser methodisches Vorgehen. Danach werden die an unserem Fallbeispiel beobachtbaren Transnationalisierungsprozesse im Management dargelegt (4), und im abschließenden Fazit (5) wird die Titelfrage zusammenfassend diskutiert.

2. *Talk* und *action* in Organisationen – Zur organisationstheoretischen Einbettung der Studie

Die Transnationalisierung der Managemententwicklung im Sinne der Globalmanager-These ist für viele grenzüberschreitend tätige Unternehmen ein Thema: So postuliert etwa der VW-Konzern den „One World Manager“ als Ziel der Managemententwicklung (vgl. Heidorn/Kadow 1991), und Ford fordert von seinen Mitarbeitern: „Geschäftlich sind wir alle Ford-Bürger und keine Deutschen, Engländer, Franzosen, Taiwanesen, Amerikaner oder Kanadier. (...) Bei den Weltmeisterschaften oder den Olympischen Spielen können Sie Ihr Land anfeuern; aber bei der Arbeit hat die Ford-Flagge über allen Landesfahnen zu stehen“ (zitiert nach Frohen 2005: 93). In einer organisationstheoretisch aufgeklärten Perspektive dürfen solche plakativen Statements und Forderungen jedoch nicht vorsehnlich als Indikatoren für eine tatsächliche Herausbildung des ‚Globalmanagers‘ als neuem Managertypus gelten.

Anders als die oben zitierte Managementliteratur, die aus der postulierten funktionalen Notwendigkeit des Globalmanagers für global operierende Unternehmen schließt, dass diese ihre Managemententwicklungsaktivitäten auch tatsächlich daraufhin ausrichten, wollen wir im Folgenden mit einer wichtigen Unterscheidung aus der neo-institutionalistischen Organisationstheorie argumentieren, nämlich der zwischen Formalstruktur und Aktivitätsstruktur (Meyer/Rowan 1977) bzw. zwischen *talk* und *action* (Brunsson 1989, 1993). Im Gegen-

satz zur funktionalistischen Business-Literatur lässt sich in einer neo-institutionalistischen Theorieperspektive der Globalmanager zunächst als institutionalisierte Erwartung der Entwicklung von Management in der und mit Blick auf die Umwelt von transnationalen Wirtschaftsorganisationen verstehen.

Ausgangspunkt für die neo-institutionalistische Theorieentwicklung war die Beobachtung einer erstaunlichen organisationsübergreifenden Homogenität von formalen Strukturen in den unterschiedlichsten Organisationstypen, wie Schulen, Staaten oder Unternehmen (DiMaggio/Powell 1991: 9). Diese kann nach neo-institutionalistischer Überzeugung nicht durch Rekurs auf innerorganisationale Akteure und Entscheidungsprozesse, sondern nur durch Rekurs auf institutionalisierte Regeln und Rollen sowie Selbstverständlichkeitsannahmen erklärt werden, die „oberhalb“ des einzelnen Akteurs und der einzelnen Organisation angesiedelt sind.² Das heißt: Formale Organisationsstrukturen werden nicht als das Ergebnis von rationalen Strategien und Entscheidungen des Managements mit Bezug auf ein bestimmtes Problem verstanden, sondern als Ergebnis einer Anpassung an institutionalisierte Erwartungen in der Umwelt von Organisationen (Meyer/Rowan 1977, DiMaggio/Powell 1991).³ Durch die Anpassung an solche institutionalisierten Erwartungen gewinnen Organisationen Legitimität und erhöhen damit ihre Chance auf Unterstützung und Ressourcenzuflüsse von Akteuren in der inneren und äußeren Organisationsumwelt (vgl. Hellmann 2006).

Nun sind aber Organisationen in komplexen Umwelten mit dem Problem konfrontiert, dass Inkonsistenzen sowohl zwischen unterschiedlichen in der Umwelt institutionalisierten Erwartungen als auch zwischen diesen Erwartungen und technischen oder Effizienzerfordernissen bestehen können. Meyer und Rowan (1977) haben schon früh darauf hingewiesen, dass Organisationen in diesem Fall mit der Entkopplung von Formalstruktur und Aktivitäten reagieren können. Nils Brunsson (1989, 1993) hat diese Überlegung aufgegriffen und weiter ausgear-

² Bekanntlich werden der rationale Akteur, die „künstliche Person“ der Organisation sowie die Form des (Territorial-)Staates selbst als die drei wesentlichen institutionellen, sprich: kulturellen, „Erfindungen“ der westeuropäischen gesellschaftlichen Evolution angesehen (vgl. Meyer 2005).

³ Für einen Überblick über die neo-institutionalistische Organisationstheorie vgl. Hasse/Krücken (2005), Walgenbach (2001) sowie den Sammelband von Senge/Hellmann (2006) und hier insbesondere Mense-Petermann (2006).

beitet. Für unseren Zusammenhang ist seine Unterscheidung von *talk* und *action* instruktiv. Dabei bezeichnet *talk* die symbolische oder Darstellungsseite einer Organisation. *Talk* beinhaltet das, was die Organisation der äußeren und der inneren Umwelt (also ihren Mitgliedern) *als Organisation* präsentiert. Dazu können durchaus auch Entscheidungen gehören, die getroffen, aber nicht umgesetzt werden, sowie Formalstrukturen, die in erster Linie der Präsentation dienen. Anders als der Begriff suggeriert, ist bei Brunsson mit *talk* nicht nur Gerede, nicht nur Rhetorik gemeint. Der Begriff der symbolischen Politik drückt vielleicht besser aus, dass auch Formalstrukturen und sogar Entscheidungen unter *talk* fallen können, nämlich dann, wenn sie rein symbolischen Zwecken, nur der Darstellung der Organisation dienen und kein weiteres Organisationshandeln tangieren. *Talk* bezeichnet „Werbungspraktiken“ von Organisationen“ (Walgenbach 2001: 340) gegenüber Arbeitern, Managern, potenziellen Bewerbern, Kapitalgebern sowie Regierungsstellen, mit denen inneren und äußeren Umwelten signalisiert wird, dass die Organisation legitime Verfahrensweisen und Programme einsetzt. Wichtig ist hier – darauf weist ebenfalls Walgenbach (ebd.) hin – auch das „richtige“ Vokabular zu verwenden, d. h. symbolische Formen, die den institutionalisierten Regeln entsprechen. *Talk* kommuniziert also Symbole des Erwünschten (Japp 2000: 50). In diesem Sinne tragen Maßnahmen, die in der Wahrnehmung der institutionellen Umwelt gerade als „zeitgemäß und angesagt“ gelten (Hellmann 2006: 75), zur Gewinnung von Legitimität bei.

Das Unterscheidungskriterium zwischen *talk* und *action* liegt also nicht in der *Form* des Organisationshandelns, sondern betrifft die Frage: Wie stellt sich die Organisation dar und wie handelt sie? Für unseren Zusammenhang heißt das: Wenn eine Talent-Datenbank eingerichtet wird, in der Nachwuchsmanager nach ihrem Interesse an Auslandsaufenthalten gefragt werden, die Besetzung von Expatriate-Positionen in ausländischen Tochtergesellschaften aber nicht über diese Talentbank erfolgt, dann ist eine solche Talentbank – auch wenn sie aufgebaut und gepflegt wird – als *talk* zu qualifizieren.

Talk ist nach Brunsson systematisch von *action* entkoppelt, da *action* auf eine deutliche Reduktion von Komplexität, Ausblendung von Informationen und klare Entscheidungsalternativen angewiesen ist, während *talk* in der Lage ist, widersprüchliche Erwartungen und konfligierende Interessen und Positionen zu adressieren. Bei *talk* handelt es sich also

um die Kommunikation von Unbestimmtheit (Japp 2000: 50).

Die neo-institutionalistische Organisationstheorie wird vor allem mit Blick auf Unklarheiten beim Institutionenbegriff (kognitiv versus normativ) und auf die Ausblendung der Rolle von (strategischem) Akteurshandeln durchaus auch kritisch diskutiert (vgl. Mense-Petermann 2006, Walgenbach 2001: 348). Diese Debatte hier zu rekapitulieren, würde allerdings den gegebenen Rahmen sprengen. Es kommt uns hier vielmehr darauf an, deutlich zu machen, dass die Nutzung der Unterscheidung von *talk* und *action* im Vergleich zur Business-Literatur einen differenzierteren Blick auf Prozesse der Transnationalisierung des Managements eröffnet: Verlautbarungen und Programme zu einer transnationalen Managemententwicklung werden nicht unbedacht für *action* genommen, sondern es wird die Möglichkeit in Betracht gezogen, dass es sich zuvorderst um *talk* handeln könnte. Eine Analyse der organisationalen Prozesse im Rahmen der Transnationalisierung des Managements, die sich an dieser Unterscheidung orientiert, verspricht demnach eine Differenzierung der auf funktionalistischer Argumentation beruhenden Globalmanager-These.

Bevor wir eine solche Analyse an unserem exemplarischen Fall durchführen, wollen wir im folgenden Abschnitt zunächst das untersuchte Unternehmen vorstellen, den Fall kontextualisieren sowie unser methodisches Vorgehen erläutern.

3. Der VW-Konzern – Zur methodisch-methodologischen und empirischen Basis der Studie

Transnationalisierungsprozesse im Management wollen wir mit Blick auf die Globalmanager-These exemplarisch am Fall des VW-Konzerns untersuchen. Wir konzentrieren uns dabei auf die Ebenen des gehobenen und mittleren Managements, um solche Prozesse unterhalb der Ebene des Top-Managements in den Blick zu nehmen. Zwar bezieht sich die Globalmanager-These, wie sie von Kanter (1996) formuliert wird, auf die Führungsspitzen der transnationalen Unternehmen. Auf dieser Ebene hat bereits Hartmann (1999, 2007) die Globalmanager-These auf den Prüfstand gestellt und gezeigt, dass sie empirisch nicht gedeckt ist (s. o.). Wir gehen jedoch davon aus, dass eine Untersuchung von Transnationalisierungsprozessen im Management breiter ansetzen und vor allem auch die nachwach-

sende Managergeneration in den Blick nehmen muss, wenn sie wichtige Entwicklungen nicht verpassen will.

Im Folgenden greifen wir auf zwei Typen von Daten zurück, die im Zuge von drei Forschungsprojekten zu Globalisierungsprozessen in der Automobilindustrie im VW-Konzern erhoben wurden.⁴ Zum ersten Datentyp gehören öffentlich zugängliche Publikationen von Unternehmensangehörigen in Fachbüchern, Beschreibungen von Führungskräfte-nachwuchsprogrammen im Internet, Materialien, die dem Intranet des VW-Konzerns entnommen sind, sowie acht Experteninterviews zu Fragen der Managemententwicklung mit Mitgliedern des Personalmanagements der Konzernzentrale und zwei ausländischer Tochtergesellschaften, nämlich Škoda Auto und VW do Brasil. Zum zweiten Datentyp gehören biografisch-narrative Interviews mit Expatriate-Managern, die am tschechischen und am brasilianischen Standort und in der Konzernzentrale durchgeführt wurden (insgesamt dreizehn Interviews, davon sechs mit in die Konzernzentrale zurückgekehrten, ehemaligen Expatriates).⁵ Für die

⁴ Die Forschungsprojekte „Kommunikation im multikulturellen Unternehmen“ und „Global Knowledge – Die kommunikative Genese von Wissen zwischen Globalität und Lokalität am Beispiel eines interkulturellen Unternehmens“ wurden am Institut für Soziologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg unter der Leitung von Gert Schmidt und Ilja Srubar durchgeführt und von der DFG gefördert. Das Projekt „Multikulturelle Konzerne“ wurde an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld unter der Leitung von Ursula Mense-Petermann durchgeführt und vom Forschungs- und Innovationsfonds der Universität Bielefeld gefördert. Die ProjektleiterInnen und MitarbeiterInnen aller drei Projekte haben bei der Vorbereitung der Projekte, bei der Datenerhebung und bei der Auswertung eng kooperiert.

⁵ Die Gesprächspartner hatten zum Zeitpunkt der Interviews Positionen im mittleren bzw. gehobenen Management inne. Im Sample waren dem Managementnachwuchs zuzuordnende Fach- und Führungskräfte sowie ein Projektmanager vertreten. Wir rechnen auch technische Experten zum Management, insofern sie ihre Arbeit weitgehend eigen- und ergebnisverantwortlich ausführen und breite eigene Entscheidungsspielräume (z. B. bezüglich Ressourceneinsatz) haben. In einigen Fällen gingen dem Interview mehrere Auslandsaufenthalte an verschiedenen Standorten voraus. Insgesamt wurden im Rahmen der genannten Forschungsprojekte zwischen 2000 und 2005 annähernd 100 Interviews und Gruppendiskussionen in der Konzernzentrale und an den beiden ausländischen Standorten durchgeführt. Da wir an dieser Stelle nicht weiter auf die Fremdsicht auf Expatriate-Manager seitens lokaler Organisationsmitglieder eingehen, werden diese Daten im Folgenden nicht einbezogen.

hier interessierende Fragestellung haben wir das genannte Datenmaterial mit Hilfe inhaltsanalytischer, themenorientierter Verfahren (im Falle des ersten Typs von Daten) und anhand rekonstruktiver Verfahren der Interviewinterpretation (im Falle der biografisch-narrativen Interviews) ausgewertet. Die Auswertung zielte auf eine Rekonstruktion von Transnationalisierungsprozessen im Management im Rahmen der transnationalen Reorganisation der konzernweiten Wertschöpfung.

Der VW-Konzern stellt einen zur exemplarischen Untersuchung dieser Prozesse besonders geeigneten empirischen Fall dar: Nicht zufällig befasste sich die internationale arbeits- und industriesoziologische Forschung in den vergangenen zwei Jahrzehnten intensiv mit den sich wandelnden und forcierten Globalisierungsstrategien zunächst der japanischen und dann insbesondere der europäischen Automobilindustrie,⁶ denn die Automobilindustrie gehört zu den Vorreitern im Globalisierungsprozess. Dabei besteht nun weitgehend Einigkeit darüber, dass die sogenannten OEM (original equipment manufacturer) seit Ende der 1980er Jahre einen organisationalen Transnationalisierungsprozess eingeleitet haben, der einherging mit einer umfassenden Reorganisation der Wertschöpfungsprozesse.⁷ Uneinig-

keit herrschte zunächst darüber, ob sich ein einheitliches Produktionsparadigma herausbilden würde (so Womack et al. 1992) oder vielmehr pfadabhängige, unterschiedliche transnationale Produktions- und Absatzstrategien.⁸ Die wirtschafts-, organisations- und industriesoziologische Forschung konnte hier unterschiedliche „business-Modelle“ (Pries 2005: 30) für das jeweilige Verhältnis von Marktstrategien, Produktionsstrukturen, Produktionsinternationalisierung und Arbeitsbeziehungen nachweisen, die es gleichermaßen den Unternehmen ermöglichten, sich am Markt zu behaupten (ebd.; Jürgens 2005). Gemeinsam ist den unterschiedlichen Modellen jedoch der oben erwähnte Transnationalisierungsschub, d. h. das Einschmelzen der früher charakteristischen technologischen Lücke zwischen Zentrum und Peripherie, die verstärkte Integration der räumlich verteilten Herstellungsprozesse, die Internationalisierung und Verschränkung von Forschungs- und Entwicklungsprozessen sowie – in Reaktion auf die wachsenden Abstimmungsbedarfe – die Transnationalisierung der Kommunikations- und Steuerungsprozesse (vgl. nur Eckardt et al. 1999, Mense-Petermann/Wagner

⁶ Die früh internationalisierte US-amerikanische Automobilindustrie – die „big three“ Chrysler, Ford und General Motors – galt seit den 1980er Jahren aus verschiedenen Gründen als nur noch bedingt wettbewerbsfähig im globalen Rahmen und zunehmend auch auf ihrem Heimatmarkt. An sie dürfte sich die bahnbrechende Studie zur „zweiten Revolution in der Autoindustrie“, die am MIT durchgeführt wurde, in erster Linie gerichtet haben (vgl. Womack et al. 1992 [1990 im englischen Original]).

⁷ Bartlett und Ghoshal (1990) unterscheiden idealtypisch vier Strategietypen mit je spezifischen Koordinationsmustern grenzüberschreitender Wirtschaftsaktivitäten: das *internationale*, das *multinationale*, das *globale* und das *transnationale* Koordinationsmuster. Die International-Business-Literatur verortet dabei das internationale Muster, das vor allem darauf zielt, Produkte und Konzepte, die am heimischen Markt und in der heimischen Organisation bereits etabliert sind, auf die ausländischen Standorte zu übertragen und so die Produktlebenszyklen durch Ausweitung auf periphere Märkte zu verlängern, in der Frühphase von Internationalisierung. Das multinationale Muster, das vor allem auf Anpassungsvorteile an länderspezifische Nachfragen zielt, wird in der weiteren Entwicklung der Internationalisierung vor allem den europäischen *global players* zugeschrieben, während die US-amerikanischen Unternehmen überwiegend das globale Koordinationsmuster, das vor allem auf Skalenvorteile in globalem Maßstab zielt, genutzt haben (vgl. Riedl 1999). Das transnationale Muster schließlich zielt auf das *gleichzeitige* Erreichen von Skalen- und Anpassungsvorteilen und wird

von Bartlett und Ghoshal nicht nur als ein Idealtyp der Koordination grenzüberschreitender Wirtschaftsaktivitäten neben anderen angelegt, sondern zugleich als „transnational solution“ (Bartlett/Ghoshal 1989) schlechthin ausgeflaggt, und zwar verstanden als *one best way* der Organisation grenzüberschreitender Wirtschaftsaktivitäten. Mit solchen Formulierungen ebenen Bartlett und Ghoshal den Unterschied zwischen der Beschreibung eines Phänomens, seiner strukturellen Hintergründe wie möglichen Folgen einerseits und den normativ aufgeladenen Erfolgversprechen der managementnahen Beratungsliteratur andererseits ein. Vor allem in der soziologisch orientierten international vergleichenden Organisationsforschung ist der Beitrag von Bartlett und Ghoshal daher auch ausnehmend kritisch rezipiert worden (vgl. vor allem Ruigrok/van Tulder 1995, Hirst/Thompson 1999, Whitley 2001). Allerdings sollte eine Kritik an den normativen Implikationen und *one best way*-Vorstellungen der Transnationalisierungsthese nicht gleichzeitig auch die begrifflichen Unterscheidungsmöglichkeiten verabschieden, die Typologien wie die von Bartlett und Ghoshal vorgeschlagene bieten. Der Transnationalisierungsbegriff bietet hier die Möglichkeit, die Frage nach einem qualitativen Wandel in den Organisationsstrategien und -strukturen grenzüberschreitend tätiger Unternehmen und nach möglichen Folgen für deren kulturelle und institutionelle Einbettung zu thematisieren und auf einen Begriff zu bringen. Genau in diesem Sinne nutzen wir den Transnationalisierungsbegriff hier.

⁸ So insbesondere die im Rahmen des Automobilforschungszentrums GERPISA zusammengeschlossenen europäischen Forscher; vgl. Freyssen et al. 1998.

2006, Pries 1999, Frohnen 2005, Pries/Hertwig 2005, Freyssen et al. 2003, Faust et al. 2004).

Besonders deutlich kann diese Entwicklung am Beispiel des VW-Konzerns gezeigt werden. VW verfolgt bereits seit den 1950er Jahren eine gezielte Internationalisierungsstrategie mit Bezug auf Absatz und Produktion (vgl. Kasiske 1982). Allerdings blieben die wichtigen Kernfunktionen wie Strategieentwicklung und Führung, Forschung und Entwicklung sowie das Gros der Produktion und der Belegschaft im „Stammland“ konzentriert. An den Auslandsstandorten, insbesondere in Lateinamerika, wurden teils eigenständige Produkte für den dortigen Markt hergestellt (etwa der bei VW do Brasil gefertigte Gol), oder es wurden veraltete Produktionsanlagen im Stammland abgebaut und in einem Schwellenland aufgebaut, um dort veraltete Modelle zu produzieren (etwa der bei VW de Mexico gefertigte Käfer).⁹ Stammland- und Auslandsaktivitäten waren nur lose gekoppelt. Anfang der 1990er Jahre stellte VW dann jedoch seine Globalisierungsstrategie um (vgl. Eckardt et al. 1999). Heute hat der VW-Konzern 61 Produktionsstandorte in 21 Ländern in Europa, Amerika, Asien und Afrika. Das Unternehmen leitete Anfang der 1990er Jahre eine weitreichende, alle Standorte weltweit umfassende Reorganisation ein, in deren Folge praktisch der gesamte Produktionsverbund auf einheitliche Standards, Produkte und Fertigungsprozesse umgestellt wurde. Diese konzernweite Restrukturierung ging einher mit einer qualitativen Funktionsverschiebung zwischen Zentrale und Standorten sowie Standorten untereinander: „Insgesamt wird in dieser neuen Phase (...) das Gefälle zwischen ‚Zentrum und Peripherie‘ hinsichtlich Produkten und Produktionskonfigurationen immer weiter eingeebnet. Innerhalb des Gesamtkonzerns treten die Produktionsstandorte in eine Beziehung wechselseitiger Konkurrenz und wechselseitigen Lernens“ (Eckardt et al. 2000: 50). Dabei beschritt das Unternehmen den Weg des Zukaufs von anderen Herstellern,¹⁰ den Aufbau neuer Produktionsstätten im Zuge der Öffnung Ostmitteleuropas für Direktinvestitionen sowie die neuartige (transnationale) Vernetzung und das „upgrading“ ihrer bestehenden, „alten“ Auslandsstandorte.¹¹ Folge dieses Transnationalisierungsprozesses ist nicht zuletzt ein

erheblich gesteigener Koordinationsaufwand im gesamten Produktionsverbund. denn eine solche Reorganisation erzeugt das für transnationale Unternehmen typische Spannungsfeld von Globalsteuerung – mit dem Ziel der Sicherung von *economies of scale* – und lokalen Autonomiespielräumen – mit dem Ziel der Sicherung von *local responsiveness* (vgl. Bartlett/Ghoshal 1989, Trompenaars/Hampden-Turner 1998). Der VW-Konzern kann somit als exemplarischer Fall des Umbaus einer multinational orientierten in eine transnational orientierte Organisation betrachtet werden.

Im Zuge dieser transnationalen Reorganisation hat die grenzüberschreitende Mobilität im unteren und mittleren Management stark zugenommen, denn die Restrukturierung und stärkere Integration der ausländischen Standorte wird von zahlreichen aus der Zentrale entsandten Expatriates unterstützt und begleitet. Im Fall der Übernahme von Škoda wurden sogar zeitweise alle Managementpositionen bis hinunter in die dritte Führungsebene doppelt besetzt: mit lokalen und mit deutschen Managern aus der Konzernzentrale. Diese quantitative Zunahme von *global assignments* im Zuge der transnationalen Reorganisation bei VW ist kein Einzelfall, sondern ein genereller Trend: „Die Zahl von internationalen Karriereübergängen steigt aufgrund der zunehmenden Tendenzen zur Globalisierung der Wirtschaft und zur Schaffung transnationaler Wirtschaftsräume“ (Mayrhofer 1993: 275).¹² Da der VW-Konzern nicht nur über eine transnationale Organisations- und Steuerungsstruktur verfügt, sondern diese auch zu einem erheblichen Teil durch den Einsatz von Expatriate-Managern ins Werk setzt (und dabei – wie wir unten zeigen werden – auch den Topos des Globalmanagers aufgreift), lassen sich am Beispiel des VW-Konzerns Fragen nach Transnationalisierungsprozessen insbesondere im Managementnachwuchs sowie nach der Herausbil-

(1999), für den spezifischen *shift* nach Mittelosteuropa Sperling (2004).

¹² Vgl. auch Schwarzbach (2005), die zwar konstatiert, dass keine gesicherten Daten über die quantitative Verbreitung von Auslandsentsendungen von Managern vorlägen, aber aufgrund ihrer breiten Auswertung der internationalen Expatriate-Literatur ebenfalls zu dem Ergebnis kommt, dass die Anzahl der Entsendungen insgesamt gestiegen ist. Allerdings scheidet eine erhebliche Zahl dieser Auslandsentsendungen – Mayrhofer beziffert sie mit Verweis auf die internationale Expatriate-Literatur auf zwischen 20 und 40 % –, d. h. die Expatriates brechen ihren Auslandsaufenthalt ab und kehren vorzeitig zurück (vgl. Mayrhofer 1993).

⁹ Ersteres entspricht in der Typologie von Bartlett und Ghoshal (1990) dem multinationalen Koordinationsmuster, Letzteres dem internationalen Muster.

¹⁰ Vgl. die Zukäufe von SEAT, Skoda, Rolls Royce, Lamborghini, Bugatti und Bentley, sowie die zur Zeit laufenden Verhandlungen um die Übernahme von Porsche.

¹¹ Für diese Reorganisationsprozesse vgl. ausführlich Pries

derung des Globalmanagers als neuem Managertypus exemplarisch untersuchen.¹³

4. Auslandsentsendungen und Managemententwicklung im VW-Konzern

Angeleitet durch die oben entwickelte Unterscheidung von *talk* und *action* untersuchen wir nun Programme und Praktiken im Bereich von Auslandsentsendungen und Managemententwicklung im Kontext der Transnationalisierung des VW-Konzerns. Im ersten Schritt (4.1) analysieren wir zunächst organisationale Verlautbarungen, Programme und Formalstrukturen im Bereich von Managemententwicklung und Auslandseinsätzen als *talk*, der sich an die *innere* Umwelt der Organisation, d. h. an Angehörige des unteren und mittleren Managements richtet.¹⁴ Im zweiten Schritt (4.2) fragen wir dann nach dem Verhältnis von *talk* und *action*, indem wir die *action* im Rahmen des Auslandseinsatzes rekonstruieren. Und im letzten Schritt (4.3) fragen wir schließlich nach den Rückkopplungseffekten der Auslandseinsätze von Expatriate Managern auf die Organisation einerseits und die Person des Expatriates andererseits. Ziel dieser Fallanalyse ist es, die Figur des Globalmanagers anhand der Unterscheidung von *talk* und *action* mit Blick auf die Titelfrage zu positionieren.

4.1 Der „Globalmanager“ als *talk*

Auf der Basis einer inhaltsanalytischen Auswertung von Publikationen, Internet- und Intranetseiten sowie Dokumenten, in denen Fragen der Manage-

mententwicklung und Transnationalisierung des Managements bei VW adressiert werden, soll nun zunächst untersucht werden, inwieweit und wie das Unternehmen den Topos „Globalmanager“ aufnimmt und darauf reagiert.

Analysiert man Dokumente aus dem Bereich des Personalmanagements, etwa Internet- oder Intranet-Seiten der unternehmensinternen Schulungs- und Weiterbildungseinrichtung oder auch Publikationen von Verantwortlichen aus dem Personalbereich, so wird schnell deutlich, dass es sich beim Globalmanager nicht nur um ein Thema aus der Managementliteratur handelt, sondern dass *talk* über Globalität und Internationalisierung des Managements im VW-Konzern auf breiter Basis (re-)produziert wird.

Schon Anfang der 1990er Jahre wurde in Veröffentlichungen des Konzern-Personalmanagements der sogenannte *One World Manager* als Ziel der Managementausbildung postuliert (vgl. Heidorn/Kadow 1991). Hier wurde zum einen auf die Notwendigkeit internationalen Know-how-Transfers von Fach- und Managementwissen zwischen den Konzerneinheiten verwiesen. Zum anderen wurde das Ziel, „sich in Arbeitszusammenhängen mit anderen Kulturen auseinanderzusetzen, andere Teile des Konzerns kennenzulernen und so ein besseres Verständnis für ein gemeinsames Miteinander zu erlangen“ (ebd.: 272) ausgegeben. Dies wurde als wichtig angesehen für die Gewährleistung der Fähigkeit zu interkultureller Zusammenarbeit in internationalen Arbeitsgruppen und Managementteams (ebd.). Dementsprechend spielt im Bereich der Aus- und Weiterbildung von Managern die Rede von der Globalität eine zentrale Rolle. Universitätsabsolventen können ein internationales Trainee-Programm absolvieren. Ein eigenes Modul zu „Herausforderungen des globalen Managements“ ist unter der Überschrift „Jeder möchte Grenzen überschreiten“ Teil der berufsbegleitenden Managerausbildung bei VW. Und im Programm der hauseigenen Akademikerausbildung spielt Globalität unter Überschriften wie „Managing Diversity“, „Cross-cultural Skills“, „Cultural Differences“ gleich in einer ganzen Reihe von Modulen eine zentrale Rolle. Hier wird auch ein Masterstudiengang „Leadership in a Global Context“ angeboten.

Ebenso wie andere Konzerne hat Volkswagen eine internationale Talent-Datenbank eingerichtet, in der dem Managernachwuchs zuzurechnende Mitarbeiter geführt werden, die zu einem Auslandseinsatz bereit sind und bei Bedarf angesprochen werden sollen. Postuliertes Ziel des Human-Ressource-

¹³ Die Globalmanager-These bezieht sich explizit auf das Management der großen, *transnational* organisierten *global players*. Über die Managemententwicklung in grenzüberschreitend tätigen Unternehmen, die *anderen* Koordinations- und Organisationsmustern folgen oder die zu den kleinen und mittelständischen Unternehmen gehören, kann und soll unsere Studie nichts aussagen. So kommt etwa Minssen (2009) in einer (auch quantitativen) Studie zu Auslandsentsendungen in der deutschen chemischen Industrie zu dem Ergebnis, dass von den 79 % der Unternehmen mit internationalen Aktivitäten nur 16 % angeben, Beschäftigte ins Ausland zu entsenden. Auf die Frage der Generalisierbarkeit unserer Ergebnisse kommen wir im Anschluss an die empirische Rekonstruktion im Fazit (5) zurück.

¹⁴ Genauere Aussagen über eine eventuelle Funktion dieser Verlautbarungen und Programme gegenüber der äußeren Umwelt lassen unsere Daten nicht zu.

Managements des Konzerns ist es u. a., mit Hilfe systematischer Programme für Nachwuchsführungskräfte sowohl die bestgeeigneten Kandidaten für die eigene „Managementelite“ zu identifizieren als auch vermittels obligatorisch vorgeschriebener Auslandsaufenthalte der Nachwuchskräfte die Unternehmenskultur des Konzerns zu beeinflussen.¹⁵

Auch was die Organisation und Abwicklung konkreter Auslandseinsätze angeht, hat VW eine Reihe formaler Strukturen entwickelt. Im Zuge zunehmender Entsendungen, d. h. des verstärkten Einsatzes von Expatriates, hat der Konzern Verfahren entwickelt, die der Regelung von Vertragsangelegenheiten und ähnlichen administrativen Vorgängen dienen. Es gibt konkrete Einkommenstabellen darüber, was ein Manager als Expatriate an einem bestimmten Auslandsstandort verdient. An den ausländischen Standorten haben die Personalabteilungen eigene Bereiche, die für die Betreuung der Expatriates zuständig sind. Hier werden nicht nur die Verträge gemacht, sondern die Expatriates erhalten ein ganzes Paket von konkreten Unterstützungsleistungen, angefangen von der Bereitstellung des Dienstwagens, über Hilfe bei der Wohnungssuche und -einrichtung sowie der Schulauswahl für die Kinder, bis hin zum Engagieren von Haushaltshilfen. Bevor ein Manager sich zur Annahme eines Entsendungsangebots entschließen muss, finanziert und organisiert der Konzern ihm einen sogenannten *look-and-see-trip*. Der designierte Expatriate kann sich für mehrere Tage seinen potenziellen Einsatzort ansehen, Gespräche im Unternehmen mit zukünftigen Vorgesetzten und Mitarbeitern führen, sich in der Personalabteilung beraten lassen, und sich den Standort auch unter Gesichtspunkten von Lebensqualität und Freizeit ansehen.

VW hat also in den letzten Jahren eine Reihe formaler Strukturen und Programme für eine transnationale Managemententwicklung entwickelt, die vom Human-Resource-Management auch offensiv vertreten werden. Diese sind, ebenso wie das Leitbild einer globalen Managementelite, den zukünftigen ebenso wie den ehemaligen Expatriates präsent und zum Teil ihrer unternehmensbiografischen Selbstdarstellung geworden, einschließlich spezifischer Erwartungen an Karrierechancen. Die Einbindung in die Programme der Managemententwicklung signalisieren dem Expatriate, dass er ein wichtiger Wissensträger sei, der als *change agent*

am ausländischen Standort gebraucht werde, dass das Unternehmen in ihn und seine berufliche Laufbahn viel investiere, dass er wichtig für den Konzern als Ganzes sei, dass sich mit seinem Auslandsaufenthalt eine Karriereaussicht verbinde und dass der Konzern mobile Leute brauche, die Grenzen überschreiten wollen und können. Das Leitbild des *One World Managers* wird transformiert in Erwartungen, die der Konzern an seine Manager adressiert – und in Anerkennungs- und Karriere-„Versprechen“ für diejenigen, die diese Erwartungen erfüllen.

Schaut man sich nun allerdings diesen *talk* zum Topos des Globalmanagers genauer an, so fällt auf, dass er aus zwei unterschiedlichen Semantiken zur Globalität und Transnationalisierung im Bereich des Managements besteht: eine Perspektive, die den Know-how-Transfer von der Zentrale zu den Standorten in den Mittelpunkt stellt, auf der einen Seite und auf der anderen Seite eine transnationale Perspektive, die die grenz- und kulturüberschreitende Kooperation als Bewährungs- und Lernfeld für die „Ausbildung“ zum Globalmanager ins Zentrum stellt – wovon die Zentrale (und andere Standorte) wiederum profitieren sollen. Während im ersten Falle die betreffende Person hinter der Funktion des *transfer agent* zurücktritt, wird sie im zweiten Falle selbst durch ihre Verwandlung zum Globalmanager zum „Transformations-Agenten“ für den Konzern.

Zwischen der Rede vom Know-how-Transfer und der Rede von der personalen Verwandlung und der Transformationsagentschaft besteht nun ein struktureller Widerspruch. Der Know-how-Transferperspektive liegt eine Zentrum-Peripherie-Sichtweise auf den Konzern zugrunde. Im Zentrum, d. h. in der Konzernzentrale ist nach dieser Sicht das relevante Wissen vorhanden, das die Expatriates als Experten an die Peripherie, d. h. an die in Wissen, Technologie, Problemlösungskompetenz rückständigen ausländischen Standorte transferieren sollen. Lernen kann und soll in dieser Perspektive nur an den peripheren Standorten stattfinden, wird also als Einbahnstraße konzipiert. In der Globalmanager-Perspektive dagegen wäre es gerade deren Funktion, die Konzernzentrale in einen Ort der Bündelung von Sichtweisen, Lösungspotenzialen und Wissen aus dem gesamten globalen Konzerngefüge zu transformieren. In dieser zweiten Sichtweise würde sich eine vorgängige Hierarchisierung der Wissensbestände und Perspektiven zugunsten der Zentrale verbieten.

Behandeln wir beide Perspektiven zunächst weiter als *talk*, so handelt es sich im Sinne Brunssons um

¹⁵ Sowohl der Konzern als auch einzelne Unternehmenseinheiten verfügen über eine breite Palette an akademischen und nicht-akademischen Weiterbildungsrichtungen und -kooperationen in verschiedenen Ländern.

double talk, d. h. um widersprüchliche Semantiken, die unterschiedliche Leistungserwartungen aufgreifen und bearbeiten: einerseits die Erwartung, ein hohes Maß an Integration, Steuer- und Kontrollierbarkeit der weltweit verstreuten Aktivitäten zu garantieren – dies ist besonders im Hinblick auf Qualitätsansprüche wichtig, die ja etwa für ein in Brasilien produziertes Auto nicht anders sein können als für die Produktion des gleichen Modells etwa in Spanien; andererseits die Erwartung, überall auf der Welt Ressourcen zu erkennen und Innovationspotenziale zu nutzen. Diese setzt wiederum voraus, dass auch die ausländischen Standorte als Träger potenziell wichtigen Wissens und nutzbarer Innovationspotenziale wahrgenommen werden.

Dass diese beiden Perspektiven konfliktieren könnten, wird jedoch nicht problematisiert. Wir werden nachfolgend sehen, dass es die entsandten Expatriates sind, die diese Spannung aushalten und bearbeiten müssen.

4.2 Vom Expatriate zum Globalmanager?

Im Folgenden soll nun gezeigt werden, dass sich die *action*, d. h. das Handeln im Bereich des Personalmanagements gerade nicht auf die Entwicklung von Managern zu Globalmanagern im Sinne der Managementliteratur richtet, sondern auf die Nutzung von Expatriates als Medien des Know-how-Transfers. Die gerade geschilderten Programme sind also – soweit sie auf den Globalmanager fokussieren – als symbolische Politik zu fassen. Soweit sie sich auf Know-how-Transfer beziehen, sind sie dagegen mit *action* gekoppelt. Empirisch sprechen folgende Punkte für diese These:

1. Die interviewten Expatriates kommen im Allgemeinen nicht über das Managemententwicklungsprogramm und die Talentbank zu ihrem Auslandseinsatz. Vielmehr berichten alle Interviewten, dass sie „durch Zufall“, „wie die Jungfrau zum Kinde“, über persönliche Kontakte oder durch andere situative Faktoren an ihre Position in der ausländischen Tochtergesellschaft gekommen seien. Exemplarisch für andere Fälle berichtet etwa ein Manager, dessen Entwicklungsplan ihn eigentlich nach Südafrika hätte führen sollen, dass er „Glück“ gehabt habe, dass ein früherer Kollege bei Škoda sich an ihn „erinnert“ habe. Er sei durch eine Reihe weiterer Zufälle dann tatsächlich nach Tschechien entsandt worden. Und ein Techniker, der bei VW do Brasil den Anlauf des neuen Polomodells begleitete, erklärt: „Ich war vorher schon beim Anlauf in Bratislava dabei und bin dann zusammen mit dem Herrn

XY, der jetzt hier mein Vorgesetzter ist, hergekommen.“ Die Expatriates kommen zu ihrem Auslandseinsatz, weil sie aufgrund ihrer Fachqualifikationen und Erfahrungen eine ganz bestimmte Funktion im Rahmen des transnationalen Restrukturierungs- und Integrationsprozesses ausfüllen können und sollen. Hier stehen also Know-how-Transfer und Steuerung im Vordergrund.

2. Dass die Organisation an die Expatriates die Erwartung richtet, möglichst effektiv ihr Experten-Know-how an den ausländischen Standort zu transferieren, spiegelt sich auch in der Selbstwahrnehmung der Expatriates bei ihrer Abreise. Die meisten Interviewten rekonstruieren ihre Haltung gegenüber der neuen Aufgabe so oder ähnlich:

„... und dann zeig ich den Jungs doch mal, wie das Ganze funktioniert. Also, wahrscheinlich ging's Kollegen, anderen Kollegen auch so, wenn sie ehrlich sind, also man hat als Deutscher doch oftmals die Vorurteile und glaubt, dass man der Einzige auf der Welt ist, der was von seinem Geschäft versteht, von der Logistik und was weiß ich“ (ehemaliger Expatriate, Logistikbereich).

Der Expatriate reist als Transfer-Agent an. Er ist ein Abgesandter der Zentrale und trägt sein dort generiertes und von dort legitimes Expertenwissen an den jeweiligen ausländischen Standort.

3. Dass die Expatriates selbst die Know-how-Transfer-Funktion in den Vordergrund ihres Handelns in der neuen Position stellen und wie wenig sie zu diesem Zeitpunkt die Entwicklung von Interkulturalität und Multiperspektivität als Teil ihrer Aufgabe sehen, zeigt sich schließlich auch in den Irritationen und Konflikten, die sie dann vor Ort erfahren. Die Vorstellungen über die eigene Rolle und die eigenen Aufgaben und deren Umsetzung beim Auslandseinsatz werden nämlich alsbald irritiert. Die Expatriates stellen fest, dass lokal ebenfalls relevantes Wissen vorhanden, eigenes Expertenwissen im neuen Kontext hingegen nicht ohne Übersetzungs- und lokale Aneignungsprozesse nutzbar zu machen ist.¹⁶ Auch hierzu wieder ein Interviewzitat, das für viele andere steht:

„Viele sind ja gekommen, ich sag's mal so, nach dem Motto, wir kommen jetzt aus Deutschland und zeigen denen (am ausländischen Standort, d.V.) mal, wo's langgeht, ne. Was natürlich völliger Unsinn war. In vielen Bereichen ist das einfach völlig [...] das ist 'ne Frage der Haltung, die nicht richtig war. [...] Es ist dann über die Jahre doch bekannt oder deutlich geworden, dass es ein großes Maß an technischem Potential gibt, und dass es sehr viele, richtig

¹⁶ Vgl. dazu ausführlich die Literatur zu Wissenstransfer in global operierenden Unternehmen: Klemm/Popp (2006), Becker-Ritterspach (2006), Gammelgaard et al. (2003).

gute junge Leute gibt“ (ehemaliger Expatriate, Personalbereich).

Mit der Irritation der Selbstwahrnehmung als fachlicher Experte mit Wissensmonopol werden zugleich auch Selbstverständlichkeitsannahmen mit Blick auf den eigenen Arbeits- und Managementstil irritiert. Denn in der Interaktion zwischen Expatriate und „Locals“ treffen ja nicht nur „Fachbeamte“ mit unterschiedlichen beruflichen und organisationalen Hintergründen, sondern auch unterschiedlich kulturell geprägte Arbeits- und Managementstile aufeinander, worin ein erhebliches Konfliktpotenzial liegt. Denn während bezüglich technischem Know-how an den ausländischen Standorten eine große Lern- und Aufnahmebereitschaft vorhanden ist und eine Asymmetrie in den Lernbeziehungen anerkannt wird (vgl. Klemm/Popp 2006), gilt dies für Arbeits- und Managementstile nicht im selben Umfang. Hier wird von beiden Seiten der eigene Stil zunächst als selbstverständlich angesehen, der jeweils andere als Abweichung und als irritierend erlebt. Aber auch hier stellen die Expatriates bald fest, dass sie nicht viel erreichen, wenn sie an ihrem Stil festhalten, da dieser für die lokalen Kooperationspartner nicht anschlussfähig ist (vgl. Mense-Petermann 2006). Damit wird auch der eigene Arbeits- und Managementstil der Reflexion zugänglich. Er erscheint nun nicht mehr selbstverständlich und unhinterfragt richtig, sondern wird vor der Kontrastfolie der neuen Erfahrung positioniert:

„Äh, was im Übrigen meine dortigen Kollegen und Freunde auszeichnet, ein hohes Maß an Improvisationstalent und äh, ad-hoc-Vermögen. Also etwas, von dem wir Deutschen, die wir ja so organisiert und strukturiert sind, manchmal schlecht umgehen können, ne. Also, sehr viel, was wir sehr planerisch angehen und sehr mit großer Vorbereitung angehen, äh, wurde vor Ort oftmals eben relativ, aus unserer Brille, ungeplant und ad hoc gemacht, aber es ist immer alles gelungen, ne“ (ehemaliger Expatriate, Personalbereich).

Im Zuge ihres Auslandseinsatzes – das zeigen alle unsere Interviews mit Expatriates – entwickelt sich so tatsächlich eine Multiperspektivität, wie sie auch die Semantik vom Globalmanager fordert. Die Expatriates können ihre Beobachterposition wechseln, sie können eine „Konzernbrille“ aufsetzen, oder eine „Standortbrille“. Sie sehen dann entweder die Steuerungs- und Kontrollinteressen der Konzernzentrale, die vor allem die Homogenität des gesamten Konzerns mit Blick auf Qualitätsstandards, etc. im Blick haben, oder sie sehen das je lokale Wissen und die Kompetenzen, die ein Standort in die Gesamtorganisation einbringen kann. Auch was Inter-

kulturalität betrifft, sind ihre eigenen Selbstverständlichkeitsannahmen, z. B. mit Blick auf Arbeits- und Managementstile, irritiert und kulturelle Hybridisierungsprozesse in Gang gesetzt worden.

Ergebnis dieser Lernprozesse der Expatriates während ihrer Auslandseinsätze ist also, dass – obwohl die Entwicklung von Interkulturalität und Multiperspektivität weder als konkrete Erwartung im Sinne einer Aufgabe vom Konzern an sie adressiert wurde, noch von Letzteren als Teil ihrer Aufgabe gesehen wurde – sich im Zuge ihres Auslandseinsatzes dennoch beides einstellt.

Auf der Ebene von Personen verschiebt sich demnach durch den verstärkten Personaltransfer und durch die grenzüberschreitende Mobilität von Managern das Selbstverständnis der Beteiligten in Richtung transnationaler, interkultureller Orientierungen und Kompetenzen. Zumindest gilt das für die Personen, die ihren Auslandseinsatz *erfolgreich* bewältigt haben und nach der Rückkehr wieder in der Zentrale oder an einem anderen Konzernstandort interviewt werden konnten. Die Expatriates kehren also im positiven Fall im Sinne der Entwicklung zum Globalmanager in die Konzernzentrale zurück.

Wie die Rekonstruktion der *action* bezüglich der grenzüberschreitenden Mobilität von Managern zeigt, schließt diese an den *talk* von Know-how-Transfer, nicht aber an den vom Globalmanager an. Dennoch zieht der Auslandseinsatz aufgrund struktureller Bedingungen von Wissenstransferprozessen (vgl. Klemm/Popp 2006, Becker-Ritterspach 2006) nicht-intendierte Effekte nach sich, die mit dem *talk* ad Globalmanager kompatibel sind. Die Frage ist aber, welche Folgen diese Entwicklung für die Organisation einerseits und für die beteiligten Manager andererseits nach sich zieht. Dieser Frage soll im folgenden Abschnitt mit Blick auf die Erfahrungen der Expatriates bei ihrer Rückkehr nachgegangen werden.

4.3 Nach der Rückkehr – Zum organisationalen Umgang mit Multiperspektivität und Interkulturalität

Das, was die Expatriates als Lernerfahrung und Gewinn an Reflexivität am Ende ihres Auslandseinsatzes haben, ist hochgradig anschlussfähig an die Rede vom Globalmanager im Konzern. Während sie jedoch beim Hinausgehen an den *talk* des Know-how-Transfers anschließen, reklamieren sie als Rückkehrer sachlich die Rolle des Vermittlers von Wissen *zwischen* Standorten und Zentrale und so-

zial den Anspruch auf eine positionale Gratifikation für ihre persönliche Entwicklung. Die Rückkehrer wollen sich nun als Globalmanager aktiv in die Organisation einbringen, ihre Lernerfahrungen und ihre Multiperspektivität in den Entscheidungsprozessen in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen einsetzen. Diese Erwartungen werden jedoch in der Regel enttäuscht, weil und insoweit „ihre“ Organisation weder institutionalisierte Plattformen noch alltägliche Gelegenheiten für einen solchen Wissenstransfer bereithält:

„... ich kann ja nicht auf den Flur gehen und permanent zu jedem reingehen, und sagen: Du, das ham sie da gemacht so toll, und das ham se da toll gemacht, das solltest Du machen, dann, dann mach ich eine Woche, und dann sagen die, der hat se doch nicht mehr alle, der is doch total abgedreht, seitdem der aus dem Ausland kommt“ (ehemaliger Expatriate).

Eine andere Interviewpartnerin spricht davon, dass sie „gegen Gummiwände gelaufen“ sei bei dem Versuch, etwas von ihrem Wissen über Abläufe und Lösungsmöglichkeiten an einem Auslandsstandort in die Zentrale zu transferieren. In allen Interviews mit den Rückkehrern machen sich Frust und Enttäuschung darüber Luft, dass die Organisation, die doch soviel in die Expatriates investiert hat, nun den *return on investment* nicht abrufft.

Die Rückkehrer erwarten also, dass die Organisation sie als Globalmanager aufnimmt und einsetzt. Dazu noch einmal zwei Interviewpassagen aus Rückkehrerinterviews, die das verdeutlichen:

„... ich denke, das ist schon wichtig, ne, dass man, dass man auch nachdem die äh, Expats zurück kommen, dann auch dann noch mal irgend'n, in irgendeiner Form etwas installieren sollte um, um'n Resümee zu kriegen. Um zu sagen, Mensch, Mensch was mach mer denn jetzt aus dem, was du in deinen dreieinhalb Jahren gesehen hast, was könn' mer denn davon nutzen?“

„... es beginnt doch schon damit, wenn man aus dem Ausland kommt, und man is, wird hier wieder re-integriert. Gut, dann braucht man erst mal zwei bis vier Wochen, bis man sich wieder angeschafft hat, wo's eigentlich langeht, aber doch dann spätestens sollte man doch auch mal, ähm eingeladen werden vom Führungskreis, oder vom, vom ganzen Topführungskreis, wenigstens mal ne halbe Stunde, und mal nen Erfahrungsbericht machen. Sag doch mal, wo siehst du denn die Stärken jetzt bei der ausländischen Tochtergesellschaft. Oder sag doch mal, ne, was könnte bei uns denn hier noch geschehen. Findet ja nicht statt so was. Das hat ja nie stattgefunden.“

Die Diskrepanz zwischen *talk* und *action* produziert insofern kognitive Dissonanzen. Die Rückkehrer sollen „zurück ins Glied“ treten – und erfahren dies in einer Art und Weise, wie sie von Schütz in der Studie zum „Heimkehrer“ herausgearbeitet

wurde (Schütz 1972): Sie erleiden einen „Kulturshock“ – so bezeichnete es eine Interviewpartnerin –, der darin besteht, dass die Expatriates nicht, wie sie annehmen, in die bekannte Heimat zurückkehren, sondern dass ihnen diese Heimat fremd geworden ist. Wie der Schütz'sche Heimkehrer erkennen sie die eigene Heimat nicht wieder. Es muss ihnen durch Irritationserfahrungen erst bewusst werden, dass ihre Veränderung in der Fremde, ihr Lernen, sie von den Daheimgebliebenen und von den unveränderten Abläufen und Selbstverständlichkeiten entfremdet hat.

Allerdings muss in Organisationen damit gerechnet werden, dass auch symbolische Politik Folgen hat. Dies haben Hasse und Japp (1997) am Beispiel ökologischer Leistungserwartungen an Wirtschaftsorganisationen gezeigt und in Frage gestellt, dass die Entkopplung von *talk* und *action* sich auf Dauer stabilisieren lässt. Denn Formalstrukturen, die ihren Ursprung in symbolischer Politik haben, tendieren dazu, sich in Bereiche von *action* auszuweiten. Wenn man dieses Argument auf die hier interessierende Fragestellung überträgt, wäre davon auszugehen, dass die individuellen Globalmanager dafür sorgen werden, dass der Typus des Globalmanagers nicht auf der Ebene des *talk* verbleibt, sondern *action* nach sich zieht. Multiperspektivität und Interkulturalität der zurückgekehrten Expatriates ließen sich als organisationaler *slack* betrachten, der aktiviert und für die Veränderung organisationaler Strukturen und Aktivitäten genutzt werden kann.

Schaut man nun darauf, wie die zurückgekehrten Expatriates mit der Erkenntnis umgehen, dass sie als Globalmanager gar nicht gefragt sind, so zeigt sich, dass je nach Position unterschiedliche Umgangsweisen möglich werden. Während für die meisten die individuellen Möglichkeiten, ihre Erfahrungen „an den Mann“ bzw. an die Organisation zu bringen, schnell an Grenzen stoßen, haben andere aufgrund ihrer Position weitergehende Möglichkeiten, auf Veränderungen in der Organisation der Zentrale hinzuwirken. So rahmt z. B. ein Manager im Logistikbereich, nachdem er vergeblich versucht hat, seine Erfahrungen aus dem Auslandseinsatz in die Organisation zu integrieren, schließlich den Auslandseinsatz als zumindest persönlich bereichernde Erfahrung. Indem diese Rückkehrer gewissermaßen „zurück ins Glied“ treten und die Semantik vom Globalmanager auf Person und nicht auf Organisation zurechnen, lösen sie den mit dem *double talk* verbundenen Widerspruch im Sinne der etablierten *action*. Die Emergenz von Multiperspektivität und Interkulturalität im Management bleibt insofern für die Organisation folgenlos.

5. Fazit: Der „Globalmanager“ als neuer Managertypus?

Die Managemententwicklung und der organisationale Einsatz von Expatriates bei VW zielen zwar auf der Ebene des *talk* auf den „Globalmanager“, die materiale Einsatzlogik richtet sich hingegen wesentlich an einer ethnozentrischen Perspektive aus, die im Headquarter das Zentrum im Hinblick auf Wissen, Technologien, Management-Know-how, usw. sieht, die Tochtergesellschaften dagegen als periphere Einheiten, die in Wissen, Technologien, etc. von der Zentrale abhängig sind. Die Rede von Globalität und Transnationalisierung des Managements ist also, was die für den Typus des Globalmanagers zentralen Elemente von Multiperspektivität und Interkulturalität betrifft, von der Handlungsebene entkoppelt. Die Aktivitäten erzeugen nun aber als nicht-intendierten Effekt gerade das, was auf der Ebene des *talk* stark gemacht wird: Multiperspektivität und Interkulturalität. Die einzelnen Expatriates werden also, im Erfolgsfall, zu Globalmanagern – und geraten dadurch in ein Spannungsfeld erneuter Anpassungsleistung bei der Re-Integration in ihren Herkunftsstandort. Sie werden insofern nicht im Sinne der *transnational solution* (Bartlett/Ghoshal 1989) für transnationales organisationales Lernen genutzt und entsprechend institutionell anerkannt. Obwohl der Einsatz von Expatriates im Zuge des transnationalen Restrukturierungsprozesses quantitativ stark zugenommen hat, resultiert daraus nicht automatisch, wie in der funktionalistischen Managementliteratur angenommen, die Durchsetzung des Globalmanagers als neuem Managertypus.

Die qualitative Rekonstruktion des Verhältnisses von *talk* und *action* des Globalmanagers am Beispiel des VW-Konzerns zeigt also, dass das in der Management-, aber auch in Teilen der organisationwissenschaftlichen Literatur vertretene Postulat des *Entsprechungszusammenhanges* zwischen transnationalen Strukturen und globalen (Management-)Kompetenzen nicht automatisch zutrifft. Mit Blick auf die Frage der Generalisierbarkeit unserer Ergebnisse könnte nun eingewandt werden, es handle sich im Falle des VW-Konzerns eben nicht um einen typischen Fall für ein transnationales Unternehmen, sondern eher um ein ethnozentrisch organisiertes und gesteuertes Unternehmen. Dagegen sprechen jedoch die nicht nur in unserer eigenen Fallstudie, sondern auch von Kollegen (vgl. Eckardt et al. 1999, Pries 1999) herausgearbeiteten transnationalen Koordinations- und Steuerungsstrukturen. Zudem decken sich die Ergebnisse unserer Einzel-

fallstudie, was die empirische Beobachtung der organisationalen und personalen Prozesse rund um den Auslandseinsatz von Managern angeht, weitgehend mit anderen Studien zum Einsatz von Expatriates (vgl. etwa Black et al. 1992, Berthoin Antal 2001, Wong 2005, Bossard/Peterson 2005, Kotthoff 2006, Wagner 2006, Schmidt/Minssen 2007). So konstatieren Kotthoff (2006) am Beispiel zweier deutscher Unternehmen der Automobil- und der Pharmabranche und des Managements von deren brasilianischen und türkischen bzw. italienischen Tochtergesellschaften und Wagner (2006) am Beispiel des Managements der russischen Niederlassungen deutscher mittelständischer Unternehmen ebenfalls, dass bei der Entsendung von Managern die Kontroll- und Know-how-Transferfunktion im Vordergrund steht, nicht aber die Entwicklung eines interkulturell kompetenten und multiperspektivischen Managements. Insbesondere die Studie von Wagner (2006) zeigt dann aber auch – ebenso wie wir oben an unserem Fall sehen konnten –, dass die entsandten Manager diese Kompetenzen dennoch entwickeln müssen, wenn sie ihre Funktion erfolgreich ausfüllen wollen. Was die an unserem Fall rekonstruierten Prozesse bei der Rückkehr der Expatriates betrifft, so kommen vor allem Black et al. (1992) am Beispiel amerikanischer, japanischer und finnischer Expatriates und Wong (2005) am Beispiel japanischer Expatriates zu ganz ähnlichen Ergebnissen wie wir anhand unserer Fallstudie. Mit Blick auf diese Studien lassen sich unsere Ergebnisse nicht als Besonderheit des VW-Konzerns interpretieren, sondern beschreiben offenbar *typische* Prozesse in der Transnationalisierung des Managements von transnationalen Unternehmen.¹⁷

Fragt man nun, warum die Organisation zwar den *talk* vom „Globalmanager“ übernimmt, Interkulturalität und Multiperspektivität bei ihren Managern aber auch dann, wenn sie als nicht-intendierte Ef-

¹⁷ Selbstverständlich können wir mit unserer Einzelfallstudie nicht die Globalmanager-These testen. Es geht uns mithin nicht um repräsentative Ergebnisse. Es geht uns vielmehr darum, typische Konstellationen mit Bezug auf Auslandseinsätze und transnationale Managemententwicklung zu rekonstruieren. Die Identifikation *typischer* Probleme und Lösungen an unserem Fall basiert hier – da es sich um eine Einzelfallstudie handelt und ein systematischer Fallvergleich so nicht möglich ist – zum einen auf der (qualitativen) Rekonstruktion des Verhältnisses von *talk* und *action* des „Globalmanagers“ an einem aufgrund theoretischen *samplings* ausgewählten exemplarischen Fall und zum anderen auf der Plausibilisierung unserer eigenen begrenzten Ergebnisse im Kontext der Expatriateliteratur.

fekte emergiert sind, nicht nutzt,¹⁸ so verweist die beratungsnahe Management- und Expatriateliteratur (vor allem Black et al. 1992; Wong 2005) auf organisationale Defizite, die es durch entsprechende organisationale Re-Integrations- und Wissenstransferinstrumente zu beheben gelte. Der Großteil der Expatriateliteratur bleibt im Rahmen einer normativ-funktionalen Perspektive, die davon ausgeht, dass organisationales Lernen sein muss, wo es für die Organisation (angeblich) einen funktionalen Vorteil bringt. Die Unterscheidung von *talk* und *action* legt dagegen eine andere Lesart nahe, die eine Hypothesengenerierung jenseits der Annahme organisationaler Defizite erlaubt. Hier bietet es sich an, an jüngere Debatten in der Arbeitssoziologie um Entgrenzungsprozesse (Minssen 2000), zunehmende Projektförmigkeit von Arbeit und Management (Boltanski/Chiapello 2003) und die These der *boundaryless career* (Arthur/Rousseau 1996) anzuschließen. Versteht man nämlich die Verlautbarungen und Programme, die im Unternehmen zum Globalmanager produziert werden, als *talk*, der sich an die innere Umwelt der Organisation, mithin an die Mitglieder, richtet, dann bedient dieser *talk* spezifische Karriereambitionen und stattet einen spezifischen Mitgliedstypus zumindest formal mit

¹⁸ Hier ließe sich die Frage anschließen, warum überhaupt eine Nutzung der an einem ausländischen Standort erworbenen Kompetenzen in der und von der Zentrale erwartbar wäre, welchen Nutzen also die Zentraleorganisation von den (inter-)kulturellen Kompetenzen und der multiperspektivischen Haltung der Rückkehrer hätte. Hier ist noch einmal zu betonen, dass die These von der *transnational solution* (Bartlett/Ghoshal 1989) das *transnationale* Koordinations- und Steuerungsmuster ja gerade deshalb als „überlegenes“ Modell postuliert, weil es nicht nur ein funktional differenziertes und transnational integriertes Produktionsnetzwerk darstellt, sondern auch eine transnationale *Lernstruktur*, in der die Wissensflüsse nicht *top-down* verlaufen, sondern den Netzwerkstrukturen folgen, und zwar jeweils in beide Richtungen. Der Idealtypus des transnationalen Unternehmens zeichnet sich also dadurch aus, dass das an den vielen weltweit verstreuten Standorten vorhandene lokale Wissen als wichtige Ressource anerkannt und (nicht nur – wie im Fall des multinationalen Koordinationsmusters – lokal zur Geltung gebracht werden kann, sondern) im Sinne der globalen Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens integriert wird. Expatriates sind in dieser idealisierenden Sichtweise die zentralen Medien solcher Wissensflüsse und ihre inter-kulturellen Kompetenzen gewissermaßen eine Infrastruktur für diese Wissensflüsse. Und das lässt sich, wie oben gezeigt, in unserem Fall auch beobachten, allerdings nur auf der Ebene von *talk*. Dass dieser Teil der Transnationalisierungsthese, nämlich die Entwicklung einer transnationalen Lernstruktur, *talk* bleibt, ist erklärungsbedürftig.

einer hohen Relevanz für die Organisationsentwicklung aus. Angesichts dezentraler Organisationsformen und flacher Hierarchien kann jedoch nicht jeder, der die gebotenen Gelegenheiten – z. B. zu einem Auslandseinsatz – nutzt und sich flexibel für unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten qualifiziert, auch objektiv Karriere im Sinne eines positionalen Aufstiegs machen.¹⁹

Entlang der *talk-action* Unterscheidung wird also ersichtlich, dass es sich bei den Karriereerwartungen keineswegs um eine zukunftssichere und eintragbare Erwartung handelt, sondern zunächst um die Darstellung einer jetzt gegenwärtigen Zukunftskonstellation.

Die Funktion von *talk* zum Globalmanager, insofern er an die innere Umwelt der Organisation adressiert ist, ist es, so unsere am Einzelfall entwickelte Hypothese, das im Rahmen der transnationalen Reorganisation und Integration benötigte Fach- und Führungswissen für den Einsatz an den notwendigen Orten und Positionen im weltweiten Produktionsverbund zu mobilisieren, ohne dass die Karriereversprechen auch tatsächlich für alle so Mobilisierten eingelöst werden können – deshalb das Auseinanderfallen von *talk* und *action*. An dieser Stelle müsste weitere Forschung zu Transnationalisierungsprozessen im Management unserer Ansicht nach anschließen, um die Beobachtung der Entkopplung von transnationalen Strukturen und globaler Managemententwicklung („des“ Globalmanagers) auf breiterer empirischer Basis, insbesondere mit systematischen Fallvergleichen, zu untersuchen.

Kommen wir auf die These von der „Weltklasse“ globaler Manager (Kanter 1996, Sklair 1995) zurück, so gibt die Analyse der organisationalen Prozesse in der Managemententwicklung Anlass – ganz abgesehen von weiteren Fragezeichen, die hinter die Vorstellung der Bildung einer kohäsiven Klasse mit homogener Kultur und den hier zugrunde gelegten Klassenbegriff zu setzen wären –, die These von der Herausbildung des Globalmanagers als neuer sozialstruktureller Kategorie in Frage zu stellen. Sehr wohl aber zeigt sich, dass unterhalb der Ebene der aktuellen Top-Manager transnationaler Unternehmen, deren Karrieren Hartmann zufolge weiterhin in erster Linie national geprägt sind, Auslandsau-

¹⁹ Vgl. die Debatten um ein Ende der so genannten Kaminkarriere (Mayrhofer et al. 2002). Vgl. auch Eckardt et al. (1999: 186) sowie Schmidt/Minssen (2007), die auf der Basis einer Expatriate-Studie in der deutschen Chemieindustrie zu ganz ähnlichen Ergebnissen bezüglich der Re-Integration der Rückkehrer kommen wie wir.

fenthalte zur Ausbildung von Kompetenzen der Interkulturalität und Multiperspektivität führen, die von den betreffenden Personen geltend gemacht werden. Diese Kompetenzen werden von Organisationen aber nicht oder kaum integriert. Vielmehr „verschwinden“ die betreffenden Manager – in der Organisationsperspektive – nach ihrer Rückkehr wieder auf funktionalen Positionen, was die genannten kognitiven Dissonanzen bei den betroffenen Personen nach sich zieht. Man mag sie zwar aufgrund ihrer beim Auslandseinsatz erworbenen, spezifischen Managementqualifikationen Globalmanager nennen, als institutionell abgesicherter und „gepflegter“ Managertypus oder als sozialstrukturelle Kategorie treten sie aber nicht in Erscheinung. An ihrem Auftreten und ihren Kompetenzen hängt aber die These der Herausbildung einer globalen Wirtschaftselite.

Literatur

- Altvater, E. / Mahnkopf, B., 1997: Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Arthur, M.B. / Rousseau, D.M. (Hrsg.), 1996: The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era. Oxford: Oxford University Press.
- Bartlett, C.A. / Ghoshal, S., 1989: Managing Across Borders. The Transnational Solution. Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C.A. / Ghoshal, S., 1990: Internationale Unternehmensführung. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Beck, U., 2009: Jenseits von Klasse und Nation. Individualisierung und Transnationalisierung sozialer Ungleichheiten. Soziale Welt 59: 301–325.
- Becker-Ritterspach, F., 2006: The Social Constitution of Knowledge Integration in MNEs: A Theoretical Framework. *Journal of International Management* 12: 358–377.
- Berger, P.A. / Weiß, A. (Hrsg.), 2008: Transnationalisierung sozialer Ungleichheit. Wiesbaden: VS.
- Berthoin Antal, A., 2001: Expatriates' Contributions to Organizational Learning. *Journal of General Management* 26: 62–84.
- Black, J.S. / Gregersen, H.B. / Mendenhall, M.E., 1992: Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boltanski, L. / Chiapello, E., 2003: Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK.
- Bossard, A.B. / Peterson R.B., 2005: The Repatriate Experience as Seen by American Expatriates. *Journal of World Business* 40: 9–28.
- Brunsson, N., 1989: The Organization of Hypocrisy. Chichester: Wiley.
- Brunsson, N., 1993: The Necessary Hypocrisy. *The International Executive* 35: 1–9.
- Dahrendorf, R., 2004: Der Widerbeginn der Geschichte. Vom Falle der Mauer zum Krieg im Irak. München: Beck.
- DiMaggio, P.J. / Powell, W.W., 1991: Introduction. S. 1–38 in: W.W. Powell / P.J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago/London: University of Chicago Press.
- Eckardt, A. / Köhler, H.-D. / Pries, L., 1999: Die Verschränkung von Globalisierung und Konzernmodernisierung oder: Der ‚Elch-Test‘ für die deutsche Automobilindustrie. S. 167–190 in: G. Schmidt / R. Trinczek (Hrsg.), *Globalisierung. Ökonomische und soziale Herausforderungen am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts. Soziale Welt, Sonderband 13*. Baden-Baden: Nomos.
- Eckardt, A. / Köhler, H.-D. / Pries, L., 2000: Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen? Fallstudien zu den Internationalisierungsverläufen deutscher Automobilkonzerne in den 90er Jahren. Projektbericht, Erlangen.
- Faust, M. / Voskamp, U. / Wittke, V. (eds.), 2004: *European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains*. Göttingen: Sofi.
- Freysenet, M. / Mair, A. / Shimizu, K. (eds.), 1998: *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*. New York: Oxford University Press.
- Freysenet, M. / Shimizu, K. / Volpato, G. (eds.), 2003: *Globalization or Regionalization of the European Car Industry? Houndmills: Palgrave Macmillan*.
- Frohnen, A., 2005: Diversity in Action. Multinationalität in globalen Unternehmen am Beispiel Ford. Bielefeld: transcript.
- Gammelgaard, J. / Husted, K. / Michailova, S., 2003: Probleme des Wissenstransfers nach Akquisitionen: Wissenshortung und Wissenszurückweisung. S. 13–27 in: Ch. Dörrenbächer (Hrsg.), *Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration*. Berlin: Sigma.
- Hartmann, M., 1999: Auf dem Weg zur transnationalen Bourgeoisie? Die Internationalisierung der Wirtschaft und die Internationalität der Spitzenmanager Deutschlands, Frankreichs, Großbritanniens und der USA. *Leviathan* 27: 113–141.
- Hartmann, M., 2007: Eliten und Macht in Europa. Ein internationaler Vergleich. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Hasse, R. / Japp, K.P., 1997: Dynamik symbolischer Organisationspolitik. S. 134–162 in: M. Birke / C. Burschel / M. Schwarz (Hrsg.), *Handbuch Umweltschutz und Organisation*. München: Oldenbourg.
- Hasse, R. / Krücken, G., 2005: Der Stellenwert von Organisationen in Theorien der Weltgesellschaft. Eine kritische Weiterentwicklung systemtheoretischer und neoinstitutionalistischer Forschungsperspektiven. S. 186–204 in B. Heintz / R. Münch / H. Tyrell (Hrsg.), *Weltgesellschaft. Zeitschrift für Soziologie, Sonderheft*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Heidenreich, M. (Hrsg.), 2006: Die Europäisierung sozialer Ungleichheit. Zur transnationalen Klassen- und So-

- zialstrukturanalyse. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Heidorn, H.-W. / Kadow, B., 1991: Anforderungsgerechte Sicherung des Management-Nachwuchses in der Volkswagen AG. S. 265–284 in: R. Marr (Hrsg.), Eurostrategisches Personalmanagement. München/Mering: Hampp.
- Hellmann, K.-U., 2006: Organisationslegitimität im Neo-Institutionalismus. S. 75–88 in: K. Senge / K.-U. Hellmann (Hrsg.), Einführung in den Neo-Institutionalismus. Wiesbaden: VS.
- Hirst, P. / Thompson, G., 1999: Globalization in Question. Cambridge/Oxford: Polity.
- Japp, K.P., 2000: Brunsson, Nils. S. 48–52 in: K. Türk (Hrsg.), Hauptwerke der Organisationstheorie. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Jürgens, U., 2005: Charakteristika der europäischen Automobilindustrie. Gibt es einen europaspezifischen Entwicklungsweg? S. 11–45 in: G. Schmidt / H. Bungsche / T. Heyder / Klemm, M. (Hrsg.), Und es fährt und fährt...Automobilindustrie und Automobilkultur am Beginn des 21. Jahrhunderts. Berlin: Sigma.
- Kanter, R.M., 1996: Weltklasse. Im globalen Wettbewerb lokal triumphieren. Wien: Ueberreuter.
- Kasiske, R., 1982: Krisen sind programmiert. Zur wirtschaftlichen Entwicklung der Automobilindustrie und von VW. S. 84–118 in: R. Doleschal / R. Dombois (Hrsg.), Wohin läuft VW? Die Automobilindustrie in der Krise. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Klemm, M. / Popp, M., 2006: Die Lokalität transnationaler Unternehmen. S. 189–221 in: U. Mense-Petermann / G. Wagner (Hrsg.), Transnationale Konzerne – Ein neuer Organisationstyp? Wiesbaden: VS.
- Kotthoff, H., 2006: Wer bekommt den Kassenschlüssel hinter der Grenze? Vertrauensbeziehungen im globalisierten Konzern. S. 279–299 in: U. Mense-Petermann / G. Wagner (Hrsg.), Transnationale Konzerne – ein neuer Organisationstyp? Wiesbaden: VS.
- Kudera, W., 1992: Die Crux mit den kleinen Zahlen – zum Generalisierungsproblem bei qualitativer Sozialforschung. S. 191–204 in: F. Lehner / J. Schmid (Hrsg.), Technik – Arbeit – Betriebe – Gesellschaft: Beiträge der Industriesoziologie und Organisationsforschung. Opladen: Leske + Budrich.
- Mayrhofer, W., 1993: ‚Rites de passage‘ in internationalen Karriereübergängen. Versuch eines Beitrags zu einer Theorie der (internationalen) Personalentwicklung. S. 271–290 in: S. Laske / S. Gorbach, (Hrsg.), Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeptionen – Analysen – Perspektiven. Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung.
- Mayrhofer, W. / Meyer, M. / Steyrer, J. / Iellatchitch, A. / Schiffinger, M. / Strunk, G. / Erten-Buch, C. / Hermann, A. / Mattl, C., 2002: Einmal gut, immer gut? Einflussfaktoren auf Karrieren in ‚neuen‘ Karrierefeldern. Zeitschrift für Personalforschung 16: 392–415.
- Mense-Petermann, U., 2006: Das Verständnis von Organisation im Neo-Institutionalismus. Lose Kopplung, Reifikation, Institution. S. 62–74 in: K. Senge / K.-U. Hellmann (Hrsg.), Einführung in den Neo-Institutionalismus. Wiesbaden: VS.
- Mense-Petermann, U. / Wagner, G. (Hrsg.), 2006: Transnationale Konzerne – Ein neuer Organisationstyp? Wiesbaden: VS.
- Meyer, J.W. / Rowan, B., 1977: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology 83: 340–363.
- Meyer, J.W., 2005: Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Meyer, J.W. / Jepperson, R.L., 2005: Die „Akteure“ der modernen Gesellschaft: Die kulturelle Konstruktion sozialer Agentschaft. S. 47–84 in: J.W. Meyer, Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Minssen, H. (Hrsg.), 2000: Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: Sigma.
- Minssen, H., 2009: Karriere durch Auslandsentsendungen? Österreichische Zeitschrift für Soziologie 34 (im Erscheinen).
- Pries, L., 1999: Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen? BMW, Daimler Benz und Volkswagen: die „Drei Großen“ der deutschen Automobilindustrie. München/Mehring: Hampp.
- Pries, L., 2005: Renaissance oder Agonie der deutschen und europäischen Automobilindustrie? S. 15–38 in: L. Pries / M. Hertwig (Hrsg.): Deutsche Autoproduktion im globalen Wandel. Altindustrie im Rückwärtsgang oder Hightech-Branche mit Zukunft? Berlin: Sigma.
- Pries, L. / Hertwig, M. (Hrsg.), 2005: Deutsche Autoproduktion im globalen Wandel. Altindustrie im Rückwärtsgang oder Hightech-Branche mit Zukunft? Berlin: Sigma.
- Riedl, C., 1999: Organisatorischer Wandel durch Globalisierung. Optionen für multinationale Unternehmen. Berlin: Springer.
- Ruigrok, W. / van Tulder, R., 1995: The Logic of International Restructuring. London/New York: Routledge.
- Schmidt, S. / Minssen, H., 2007: Accounting for International Assignments: The Case of the German Chemical Industry. Journal of Human Resource Costing & Accounting 11: 214–228.
- Schütz, A., 1972: Der Heimkehrer. S. 70–84 in: ders., Gesammelte Aufsätze II. Studien zur soziologischen Theorie. Den Haag: Nijhoff.
- Schwarzbach, F., 2005: Manager zwischen den Welten: Entsendungen im Spannungsfeld von Karriere, Kultur und Familie. Bochum: Fakultät für Sozialwissenschaft, Diskussionspapier Nr. 05–1.
- Senge, C. / Hellmann, K.-U., (Hrsg.), 2006: Einführung in den Neo-Institutionalismus. Wiesbaden: VS.
- Sklair, L., 1995: Sociology of the Global System. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- Sperling, H.-J., 2004: Going East – a Volkswagen Version of Globalisation. S. 181–200 in: M. Faust / U. Voskamp / V. Wittke (Hrsg.), European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains. Göttingen: Sofi.

- Stichweh, R., 2001: Die Weltgesellschaft – Strukturen eines globalen Gesellschaftssystems jenseits der Regionalkulturen der Welt. *Forschung an der Universität Bielefeld* 23: 5–10.
- Trinczek, R., 1999: „Es gibt sie, es gibt sie nicht, es gibt sie, es ...“ – Die Globalisierung der Wirtschaft im aktuellen sozialwissenschaftlichen Diskurs. S. 55–75 in: G. Schmidt / R. Trinczek (Hrsg.), *Globalisierung: Ökonomische und soziale Herausforderungen am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts*. Soziale Welt, Sonderband 13. Baden-Baden: Nomos.
- Trompenaars, F. / Hampden-Turner, C., 1998: *Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business*. Second Edition. New York: MacGraw-Hill.
- Wagner, G., 2006: Expatriates als Netzwerkarchitekten. S. 225–247 in: U. Mense-Petermann / G. Wagner (Hrsg.), *Transnationale Konzerne – ein neuer Organisationstyp?* Wiesbaden: VS.
- Walgenbach, P., 2001: Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. S. 319–354 in: A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien*. Stuttgart; Berlin/Köln: Kohlhammer.
- Whitley, R., 2001: How and Why are International Firms Different? The Consequences of Cross-Border Managerial Coordination for Firm Characteristics and Behaviour. S. 27–68 in: G. Morgan / P.H. Kristensen / R. Whitley (Hrsg.), *The Multinational Firm. Organizing Across Institutional and National Divides*. Oxford: Oxford University Press.
- Womack, J.P. / Tones, D.T. / Roos, D., 1992: *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Wong, M.M.L., 2005: Organisational Learning via Expatriate Managers: Collective Myopia as Blocking Mechanisms. *Organization Studies* 26: 325–350.
- Zündorf, L., 1999: Dimensionen weltwirtschaftlicher Vergesellschaftung. Weltmärkte, transnationale Unternehmen und internationale Organisationen. S. 31–52 in: A. Eckardt / H.-D. Köhler / L. Pries (Hrsg.), *Global Players in lokalen Bindungen. Unternehmensglobalisierung in soziologischer Perspektive*. Berlin: Sigma.

Autorenvorstellung

Ursula Mense-Petermann, geb. 1964 in Herzebrock-Clarholz. Studium der Sozialwissenschaften, Erziehungswissenschaften und Germanistik in Bielefeld. Promotion in Magdeburg. Von 1993 bis 1995 Projektmitarbeiterin an den Universitäten Bielefeld und Erlangen-Nürnberg, 1995 bis 2000 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Magdeburg, 2000 bis 2007 wissenschaftliche Assistentin an der Universität Bielefeld, 2007 bis 2009 Professorin für Soziologie an der Universität Klagenfurt (A); seit Juli 2009 Professorin für Arbeits- und Wirtschaftssoziologie an der Universität Bielefeld.

Forschungsschwerpunkte: Arbeits-, Wirtschafts-, Organisationssoziologie; ökonomische Globalisierung, Transnationalisierungsprozesse.

Wichtigste Publikationen: Zwischen „Weltklasse“ und „Nomaden wider Willen“ – Soziologische Beiträge zur Globalisierung des Managements (Hrsg.), Themenheft der Österreichischen Zeitschrift für Soziologie, 2009; *Transnationale Konzerne – ein neuer Organisationstyp?* (Hrsg. zusammen mit G. Wagner), Wiesbaden 2006; *Transnationalisierung, Organisation und Kultur. Organisationswissenschaftliche Kulturbegriffe auf dem Prüfstand*, Berliner Journal für Soziologie 16, 2006; *Unternehmen im Transnationalisierungsprozess – Zum Problem der Herstellung de-facto-akzeptierter Entscheidungen in transnationalen Integrationsprozessen*, Soziale Welt 56, 2005.

Matthias Klemm, geb. 1973 in Neumarkt/Opf. Studium der Soziologie, Politischen Wissenschaften und Psychologie in Erlangen. Seit 2001 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Forschungsschwerpunkte: Arbeits-, Organisations- und Wissenssoziologie, soziologische Theorie.

Wichtigste Publikationen: *Arbeitsgelegenheiten im „Netz der Akteure“: Befunde aus der Praxis* (mit C. Hohendanner / M. Promberger / F. Sowa), *Neue Praxis*, 2009. *Komplexitätssteigerung durch Steuerung in Organisationen – eine Fallanalyse*, in: J. Weyer / I. Schulz-Schaeffer (Hrsg.), *Management komplexer Systeme*, München 2009. *Fallstudien zu Leiharbeit in deutschen Betrieben. Intensivnutzung der Arbeitnehmerüberlassung in Betrieben des verarbeitenden Gewerbes* (mit C. Sandig / J. Schuberth), Düsseldorf 2008.