

Holger Rust

Das kleine Schwarze

Jugendliche Autoträume
als Herausforderung
für das Zukunftsmanagement

ARBEIT BRENZEN POLITIK HANDLUNG NETZWERK ANWALT MANCHE MUSEUM
SCHAFT DISKURS SCHICHT MOBILITÄT SYSTEM KONTRASTEN KONTAKT
ZEIT ELITE KOMMUNIKATION WIRTSCHAFT VERGLEICHENDE WISSEN WELT
RISIKO ERZIEHUNG GESELLSCHAFT FÜR DEN UMWELT SOZIALISATION
RATIONALITÄT VERANTWORTUNG MACHT P ROZESS LEBENS-LEBENS



Holger Rust

Das kleine Schwarze

Holger Rust

Das kleine Schwarze

Jugendliche Autoträume
als Herausforderung
für das Zukunftsmanagement



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Cori Mackrodt

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-531-17713-7

Inhalt

Vorbemerkung: Thematischer Horizont	7
Managementkultur als Bezugsrahmen	7
Zweifel an Kennzahlformalisten und Trendvisionen	9
Wiederentdeckung des Strategic Issue Management	10
Repräsentatives Studienobjekt: das Auto	12
Zum Aufbau dieser Studie	13
Modul 1: Entwicklungspfade automobiler Alltagskultur	17
Autos, Status und Rollenmuster in den 50er und 60er Jahren	17
Individualisierung, Jugendkultur und Massenmotorisierung	22
Globalisierung der Automobilkultur und neue Märkte	28
Schwellenländer zwischen Statusklassikern und Kleinwagen	33
Zweifel an der Kontinuität der automobilen Entwicklung	37
Konfrontation von Mobilitätsansprüchen und „Degrowth“	41
Modul 2: Contentanalysen	47
Mobilität und Autos in den Medien	47
Analyse von Zielgruppen-Magazinen	48
Analyse der Werbung im Zielgruppen-TV	52
Analyse von Tageszeitungen	53
Analyse publizierter Studien	56
Kritische Analyse der Methoden und Befunde	66
Modul 3: Quantitative Befragung und Gespräche	79
Vorgehensweise und Sample der quantitativen Erhebung	79
Quantitative Befunde	80
Motive der standardisierten Befragung	95
Vorgehensweise und Sample der qualitativen Befragung	96
Dokumentation der Gespräche	100
Motive der Leitfaden-Interviews	151

Modul 4: Strategisches Issue Management	155
Zum Umgang mit empirischen Befunden	155
Barrieren des konventionellen Denkens	158
Unspezifische Veränderungsbereitschaft	160
Internetbasierte Kommunikation	161
Studien über das Web 2.0	162
Motive aus den Studien zur Web-Kommunikation	177
Schluss	181
Soziologisierung des Strategischen Managements	181
Innovationslabor „Binnenmarkt“	182
Neue Statusträger	183
Das Team	185
Danksagung	186
Materialien	187
Literatur	187
Internet-Literatur	188
Tabellen-Übersicht	189
Der Fragebogen der quantitativen Erhebung	191

Vorbemerkung: Thematischer Horizont

Managementkultur als Bezugsrahmen

Das Kernstück dieses Buches ist eine empirische Untersuchung über die Vorstellungen von Jugendlichen und jungen Erwachsenen zwischen 16 und 25 Jahren von der Mobilität der Zukunft, mit einem starken Akzent auf der Frage, welche Rolle für sie persönlich das Auto spielt und in Zukunft spielen wird. Diese Studie setzt die Reihe der vorangehenden Arbeiten des Schwerpunkts Wirtschaftssoziologie am Institut für Soziologie der Universität Hannover fort, die sich mit den Konsequenzen der gesellschaftlichen, politischen und kulturellen Umbrüche für das Strategische Zukunftsmanagement beschäftigten. Dabei konzentrieren sich die empirischen Studien nicht nur auf den Aspekt der so genannten „Unternehmensumwelt“, sondern versuchen, wie in dem hier referierten Projekt, auch die Vorstellungen von amtierenden und künftigen Managerinnen und Managern über Reaktionsmöglichkeiten auf Veränderungen in das Marketing, die Personalarbeit und die Produktentwicklung einzubeziehen.

In den vorangehenden Studien deutet sich als eine wichtige Antwort auf diese Frage vor allem bei jüngeren Managerinnen und Managern ein starkes Bedürfnis nach einer realistischen Fundierung ihrer Strategischen Arbeit an. Das heißt, dass sie eine umfangreichere Kommunikation über die Bedeutung alltagskultureller Voraussetzungen der Marktentwicklungen suchen und dabei insbesondere auf die Kompetenz unterschiedlicher Mitarbeiter setzen. Die in diesem Verlag publizierte Studie über die „Ansichten und Absichten der nächsten Führungsgeneration“ (Rust 2009) zeigt, dass Nachwuchsmanagerinnen und -manager in dieser Stärkung eines sachbezogenen Diskurses über die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit eine wichtige Ergänzung ihrer Führungsaufgabe in der Zukunft erkennen.

Die Annahme, die dieser Orientierung zu Grunde liegt, ist plausibel: Die unterschiedlichen Mitarbeiter stellen eine Art „sozio-kulturelles Sample“ dar. Ihre Weltsicht resultiert gleichzeitig aus den jeweils fachlichen Ressortperspektiven ihrer Tätigkeit in den Unternehmen und aus ihren alltäglichen Rollen als geübte Konsumenten. Also erscheint es angebracht, so die Idee einer neuen Innovationspolitik im Unternehmen, die Reaktionsfähigkeit auf unerwartete Herausforderungen auf den breiten Diskurs der unterschiedlichsten Kompetenzträger zu gründen. Diese Kompetenzträger sind keineswegs nur in den Teppichetagen der Unternehmen zu finden, sondern auf allen Hierarchie-Ebenen und in allen Tätigkeitsbereichen.

Diese Einsicht lässt sich an einfachen Beispielen dokumentieren, etwa bei der Frage, was die Praxis der „Social Media“ – oder noch enger, des „Twitterns“ – für die Marketingbemühungen eines Unternehmens bedeuten könnte. Statt etwa Unternehmensberatungen mit einer Studie zu beauftragen oder die mehr oder minder beliebigen Mutmaßungen der ungezählten Trend-Agenturen zu bemühen, konnte die Lösung in vielen Firmen durch das einfache Gespräch mit den einschlägigen „Opinion Leaders“ auf diesem Gebiet erarbeitet werden, mit Lehrlingen und Praktikanten und Trainees und ihren sozialen Partnerinnen und Partnern, mit denen also, für die Twittern eine selbstverständliche Form der Alltagsverständigung darstellt. Wie wird diese Kommunikationsform gehandhabt? Was sind die Inhalte? Wann macht man das, wann nicht? Welche Etikette ist zu beachten?

Die Kommunikation mit den im klassischen kennzahl-dominierten Formalismus kaum wahrgenommenen „natürlichen“ Expertinnen und Experten führt möglicherweise zu einem tieferen Verständnis dieses Social Mediums und zu Ideen, wie es in die Marketingstrategien eingebunden werden könnte. Dabei wurde in allen Befunden, die im angesprochenen Projekt über fast ein Jahrzehnt in einer Reihe von standardisierten Befragungen und vielen Gesprächen gesammelt wurden, die klassische Kernaufgabe des Strategischen Managements nie in Frage gestellt: langfristige Gewinne zu erwirtschaften.

Diese Ansichten repräsentieren also keineswegs nur den Nachhall der modischen Diskussion über ethische Maximen einer menschlichen Mitarbeiterführung. Sie sind deutlich in der Optimierung betriebswirtschaftlicher Abläufe verwurzelt, vor allem in der Idee, dass eine loyale, informierte und auf diese Weise motivierte Mitarbeiterschaft sich an der intellektuellen Wertschöpfung im Unternehmen sehr viel produktiver beteiligen kann als in einem streng hierarchisch durchorganisierten Zuständigkeitssystem.

Das Ziel ist die Steigerung der betriebsinternen intellektuellen Komplexität, mit deren Hilfe die Reaktionsmöglichkeiten auf unerwartete Veränderungen erweitert werden können. Dass eine Unsicherheit besteht, wird noch einmal sehr pointiert in den Befunden unserer neuesten, noch nicht publizierten empirischen Studie „Strategie? Genie? Oder Zufall?“ aus dem Herbst 2010 deutlich. Allein die Vielzahl der Begriffe, mit denen die jüngere Wirtschaftswissenschaft diese unerwarteten Brüche, Überraschungen, Emergenzen, Wild Cards, Black Swans, Zufälle umschreibt, zeigt eine erhebliche Irritation. Auf die Frage allerdings, welcher Begriff denn der angemessenste zur Beschreibung dieses Tumults „da draußen“ sei, antworten die meisten der wiederum über 300 Befragten und 22 Gesprächspartner: „Herausforderung“. Die vollständige Studie wird im Wirtschaftsverlag Gabler erscheinen (Rust 2011).

Zweifel an Kennzahlformalismen und Trendvisionen

Die Zweifel an den klassischen Reaktionen wachsen also merklich. Die letzten Jahrzehnte waren ja von zwei grundlegenden Alternativen der Zukunftsorientierung bestimmt: Auf der einen Seite versuchte man sich in der Konstruktion mathematisch inspirierter Kennzahl- und Berechnungssysteme, auf der anderen Seite konsultierte man so genannte „Trendforschung“, um das vermeintlich latente Betriebssystem des Marktes zu entschlüsseln. Beide Strategievorlagen hatten zu Beginn durchaus rationale Wurzeln (und pflegen diese Rationalität, wie sich zeigen wird, in den weniger spektakulär inszenierten Alltagsvariationen auch weiter). Der Kennzahlformalismus erwuchs als pragmatische Übertreibung und systemische Utopie aus der wissenschaftlichen Bemühung, wirtschaftliche Prozesse idealtypisch in mathematische Formeln zu fassen. Damit wurde eine *lingua franca* der wissenschaftlichen Modellbildung vereinbart, mit deren Hilfe sich theoretische Annahmen von begrenzter Reichweite prüfen ließen. Dass diese akademische Form der Auseinandersetzung mit eng umgrenzten und klar definierten Problemen durch Modelle der Wirklichkeit zu Übertreibungen in der praktischen Anwendung führte, hat in den letzten zehn Jahren vor allem auf dem Kapitalmarkt mehrfach zu systematischen Fehlurteilen geführt. In Markt- und Marketing-Studien manifestierte sich die mathematische Überdeterminierung der Wirklichkeit vor allem in einem Trubel von berechenbaren Life-Style-Gruppen, Milieus und anderen stilführenden, vorgeblich attraktiven konsumbestimmenden Segmenten. Mit dieser Vorgehensweise wurde und wird die Illusion genährt, dass die Zukunft der Konsummärkte sich mit klar identifizierbaren Indikatoren voraussagen ließe.

Die zweite Option, nämlich die der Trendforschung, führte ebenfalls aus einem anfänglich eher heuristischen Diskurs über die soziokulturelle Bedeutung statistischer Daten bald zu maßlosen Übertreibungen und Wirklichkeitskonstruktionen, in denen beliebige modische Anekdoten ohne größere strukturelle Bedeutung als „schwache Signale“ der Zukunft ausgegeben wurden. Gemessen an den Regeln einer seriösen Forschung sind diese Konstruktionen (wie die ebenfalls in diesem Verlag herausgegebene Expertise „Zukunftsillusionen – Kritik der Trendforschung“ belegt (Rust 2008)) meist Artefakte, oft auch nichts anderes als opportunistische Legitimationsstudien für vorgegebene Lobby-Interessen oder sekundäranalytische Kompilationen andernorts erarbeiteter Daten, die, um den Anspruch auf eine wissenschaftliche Legitimation zu begründen, als „Studien“ verkauft wurden. Dabei führten – ähnlich wie bei den mathematischen Modellen und formalen Milieutypologien – die oft schon semantisch sinnleeren Konstruktionen von Meta-, Mega- oder Konsumtrends zu einer Reihe teurer Fehleinschätzungen.

Eine neue Führungsgeneration hat also – ohne auf die formalen Modelle verzichten zu wollen – differenziertere Ideen, wie man einer unberechenbaren Zukunft vorauseilen könne, ohne sich auf Prognosen zu verlassen, die möglicherweise in die Irre führen. Dabei wird vor allem die Bereitschaft betont, sich unvoreingenommen auf die gesellschaftliche Alltagsrealität, auf die „Contemporary Culture“ zu beziehen. Diese Strategie setzt sich deutlich von den verkappt vulgärphilosophischen Implikationen ab, die in den mathematischen Modellen oder Megatrends verborgen liegen – also von einer berechenbaren Logik von Nutzenabwägungen oder einer soziologischen Kartografie der Konsuminteressen auf der einen und einer Art banalisiertem historischen Materialismus auf der anderen Seite, der beliebige Sortierungen von Epochen etwa nach dem Muster von Kondratieff vornimmt.

Die Zukunft wird in dieser neueren Orientierung weit häufiger als ein offenes System verstanden, das zwar nicht beliebig variabel ist, aber immerhin doch zu variabel, um eine Logik der Zukunftsorientierung zu begründen. Die Neuorientierung der jüngeren Generation im Strategischen Zukunftsmanagement folgt zunehmend anderen Impulsen, gewitzt durch die Erfahrungen der letzten Jahrzehnte. Denn es war ja nicht nur so, dass mathematische Berechnungen und Megatrendvisionen zu Fehlurteilen führten, weil die realen Entwicklungen oft ganz andere Richtungen vorgaben. Gerade in der unübersichtlichen Situation kultureller, technischer, politischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Umbrüche realisierten sich auch (im Wortsinne) unwahrscheinliche Erfolge. Unter welchen Bedingungen das geschah, ist mitunter nicht einmal im Nachhinein zu erklären. Sicher ist nur dies: Die Tendenz geht offensichtlich dahin, mit dem geballten Fachwissen der Belegschaft und einer Art soziologischer Sensibilität für die Alltagskultur der Märkte aktiver und mutiger dem Markt Konzepte denkbarer Zukünfte zu unterbreiten. Natürlich nicht ziellos, wild experimentierend, losgelöst von jeglicher Realität, sondern in möglichst tiefem Verständnis von dem, was Konsumenten an neuen Produkten und Dienstleistungen faszinieren könnte, oder wie die traditionell faszinierenden Produkte und Dienstleistungen im Hinblick auf veränderte Anforderungen modifiziert werden müssten.

Wiederentdeckung des Strategic Issue Management

Diese Art des Umgangs mit der Unsicherheit der weiteren Entwicklung ist insofern interessant, als sie ein Jahrzehnte vergessenes Konzept der Wirtschaftswissenschaft – bewusst oder nicht – wiederbelebt: das von Igor Ansoff entwickelte „Strategic Issue Management“ und die ihm zu Grunde liegende Praxis der „Weak Signal Research“. Ansoffs Ideen sind in „Zukunftsillusionen“ bereits eingehender

dargelegt. Eine Beschreibung kann sich daher hier auf die wesentlichen Grundzüge beschränken.

Aufbauend auf seinen Erfahrungen bei verschiedenen Unternehmen, zum Beispiel Lockheed, und inspiriert durch die Logik der wissenschaftlichen Arbeit entwickelte er einen betriebswirtschaftlichen Zugang zur Wirklichkeit, der sich – neben den üblichen strategischen und operativen Notwendigkeiten – im Wesentlichen auf die Entdeckung „schwacher Signale“ und ihrer Bedeutung für das Zukunftsmanagement des Unternehmens konzentrierte. „A strategic issue management system (SIM) is a systematic procedure for early identification and fast response to important trends and events both inside and outside an enterprise“ (1980: 134). Die schwachen Signale seien „imprecise early indications about impending impactful events“ (ebd. 131).

Der Verwirklichung entsprechender Vorgehensweisen erfordere eine Umorganisation der Informations- und Kommunikationssysteme in den Unternehmen, um möglichst viele Personen an der intellektuellen Wertschöpfung dieses Prozesses zu beteiligen und sie in die Verantwortung zu nehmen. Hindernisse erkannte Ansoff vor allem in der Weigerung, strategische Ziele zu formulieren, die nicht zum Erfahrungshorizont des Unternehmens zählen. „The systematic management model ... is based on logical reasoning. One basic assumption is that top management is committed to leading the firm into new strategic domains whenever the necessity for doing so becomes clear. Another assumption is that management relies on comprehensive logical analysis in selecting the new domains. A third assumption is that employers and lower level managers are reasonable people who will do reasonable things, even if these ‚things‘ violate the historical inertia. Thus the original systematic model was on a single optic – the optic of cognitive logic“ (Ansoff 1976: 150).

Demgegenüber betont Ansoff, dass aus dem Wissen der unterschiedlichen Beteiligten eine weit differenziertere Einsicht in die Wirklichkeit möglich sei, als mit den klassischen Systemen der Kennzahlorientierung allein. Erst durch das Verständnis der Kontexte und historischen Bedingungen (wie sie im nächsten Teil des Buches als „Entwicklungspfade“ der individuellen Automobilität diskutiert werden) lassen sich „schwache Signale“ erkennen, die die gegenwärtigen Verhaltensweisen beeinflussen. Auf diese Weise lässt sich die Fähigkeit steigern, Variationsmöglichkeiten für die Zukunft zu erkennen.

Ansoff selbst geht noch sehr konservativ und schematisch an diese Aufgabe heran und konstruiert zunächst einmal eine Matrix aus drei Dimensionen: externe Trends, interne Trends, Zielsetzungen. Er schlägt eine „Cross Impact Analysis“ vor, um die „simultaneous impacts by more than one trend“ identifizieren zu können und fasst seine Überlegungen so zusammen: „Strategic evolution of an organization is determined by a three-way feedback interaction between forces of

the environment, the internal configuration and dynamics of the organisation, and its strategy.“ Zentral sei die Idee, die konkreten Befunde von Marktforschungs- und Marktstudien in einen größeren Kontext der Entwicklungen der „Contemporary Culture“ und in ihr die Position eines konkreten „Issues“, eines Themas, einzuordnen.

Repräsentatives Studienobjekt: das Auto

„Contemporary Culture“: Aus kultursoziologischer Sicht bezeichnet dieser Begriff, wie schon angedeutet, ein Universum eng verflochtener wirtschaftlicher, technischer, gesellschaftlicher, politischer und kultureller Errungenschaften, die, in unberechenbarer, aber doch irgendwie systematischer Weise aufeinander einwirkend, die Grundlage des alltäglichen Handelns bilden. Zu diesen Manifestationen zählt die Selbstverständlichkeit der individuellen Mobilität mit Hilfe eines eigenen Autos als technologische Garantie der gesellschaftlichen Teilhabe und als Gründungsmythos der Moderne. Roland Barthes hat in seiner Schrift über die „Mythen des Alltags“, die 2010 in einer vollständigen Fassung wieder veröffentlicht worden ist, auf diese fundamentale und weit über die technologische Funktion hinausgehende Bedeutung aufmerksam gemacht.

Das wirtschaftliche Potenzial dieses Produkts ergibt sich also aus seiner kulturellen Bedeutung. Nun treten aber „Störfaktoren“ in dieser Selbstverständlichkeit auf, die genau diese fundamentale, sinnstiftende Funktion des Autos in Frage stellen – vor allem die Forderung nach der ökologischen Organisation der künftigen Mobilitätskonzepte. Verschiedene gesellschaftliche Bereiche reagieren auf diese Provokation unterschiedlich, was nun wieder – um zum Kernthema dieser Einleitung zurückzukommen – erhebliche Konsequenzen für das Strategische Management auf diesem Gebiet zur Folge hat, zumindest eine Menge Fragen aufwirft, vor allem eben die Fragen nach der weiteren Entwicklung.

Welche Signale sind, so fragen sich die Verantwortlichen für das Strategische Zukunftsmanagement der Branche, in der vielgestaltigen Wirklichkeit zu erkennen, aus denen sich Handlungsoptionen ableiten lassen? Welche Andeutungen sind vor allem in den Vorstellungen der künftigen Konsumenten zu finden, der Jugendlichen und jungen Erwachsenen? Und auf welchem Weg werden wir unsere technologischen Möglichkeiten zur Lösung der offensichtlich durch die klassische Automobilkultur erzeugten Probleme der Öffentlichkeit unterbreiten können?

Die weitere Entwicklung verläuft sicher nicht zufällig, da sie einen geschichtlichen Prozess fortsetzt. Die Art der Entwicklung – und das heißt auch der Reaktionen auf die unmissverständliche Warnungen vor der Fortsetzung eines nun

viele Jahrzehnte umfassenden Entwicklungspfades – hängt von vielen regionalen, milieuspezifischen, religiösen, technologischen und anderen Vorbedingungen ab. Ihre Wirkung und Akzeptanz, ihre kognitive und emotionale Einordnung sind nicht einheitlich. Unterschiedliche gesellschaftliche Bereiche werden verschiedenartig auf die Herausforderungen der Zukunft reagieren. William Ogburn hat diese gesellschaftliche Phasenverschiebung bereits in den 1930er Jahren mit dem Begriff des „Cultural Lag“ gekennzeichnet. Derartige Phasenverschiebungen sind vor allem bei technologischen Veränderungen an der Tagesordnung, die ein starkes kulturelles Gewicht besitzen und sich in den kaum noch hinterfragten Formen des allgemeinen alltäglichen Verhaltens manifestiert haben. Für diese Studie ist der Weg gewählt worden, die Mentalität der Konsumenten von morgen zu untersuchen, was natürlich heißt, dass wir nur ihre Vorstellungen vom „Morgen“ untersuchen können.

Zum Aufbau dieser Studie

Die Befunde dieser Erhebung, der ihr zur Seite gestellten Gespräche und der kontextuellen Überlegungen in diesem Buch sind in Modulen angeordnet, die jeweils eine Perspektive auf das Gesamtthema bieten. Die hier gewählte Reihenfolge resultiert aus den Bemerkungen des Vorworts zur soziologischen Orientierung des Strategischen Issue Managements, in dessen Zentrum der Diskurs über die schwachen Signale in den alltagskulturellen Konventionen steht, um dann anhand des konkreten Produkts Schlussfolgerungen zu ziehen, die empirisch begründet werden. Das Ziel ist, die Rahmenbedingungen zu erörtern, aus denen sich die Selbstverständlichkeit des alltäglichen Mobilitätsverhaltens verstehen lässt. Die Reihenfolge dieser Module muss allerdings bei der Lektüre nicht unbedingt eingehalten werden. Jeder Leser und jede Leserin kann die einzelnen Module nach eigenen Interessenschwerpunkten anordnen.

Modul 1: Entwicklungspfade der Automobilkultur

In einem ersten Modul werden drei Entwicklungspfade aufgezeichnet, zunächst jener, auf dem wir seit den 50er Jahren in jene automobilen Zukunft gegangen sind, die unsere heutige Gegenwart darstellt. Das Ziel ist ein besseres Verständnis davon, welche Motive zukunftsweisend und welche eher hemmend für zukünftige Orientierungen sind. Das wiederum bedeutet, die von heute ausgehenden Impulse in ähnlicher Weise zu ordnen und zu fragen, wie ein weiterer Entwicklungspfad aussehen könnte. Sicher ist, dass die globale Automobilisierung dabei eine wichti-

ge Rolle spielt. Immerhin sind gegenwärtig Gesellschaften wie Indien oder China dabei, einen ähnlich vehementen Auto-Mobilisierungsprozess zu starten wie er in der Bundesrepublik in den 50er Jahren stattfand – und wie sich zeigen wird, mit ähnlichen emotionalen Begleiterscheinungen, was die über den bloßen Gebrauchswert hinausgehende „Warenästhetik“ betrifft. Die klassischen westlichen Konventionen erscheinen auf diesem Gebiet zurzeit noch als prägende Gestaltungselemente des Alltags, vor allem, was die Verbindung von Automobilisierung und Status betrifft. Ein Entwicklungspfad 2 wäre also durch die Globalisierung des Entwicklungspfades 1 charakterisiert und die dadurch bedingten Variationen der Strategien. Doch es gibt Zweifel, die zur Idee eines dritten Entwicklungspfades führen, der viele konventionelle Vorstellungen relativiert und in einer extremen Ausformung einen „Epochenbruch“ inszeniert, in dem nichts mehr gilt, was gestern galt.

Die Beschreibung der Entwicklungspfade, so wie sie hier angelegt worden ist, stellt keineswegs die einzige Möglichkeit dar. Das wird an einigen Beispielen zum Abschluss des Moduls deutlich gemacht. Hier, wie in der Praxis des Strategischen Managements, fußt die Inszenierung eines Kontextes für das konkrete Handeln (und für die Interpretation der Bedeutung von empirischen Befunden) auf der Entscheidung für eine plausible Rekonstruktion der Geschichte. Im Falle dieser Studie setzt diese plausible Rekonstruktion in den ersten Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg an, in denen sich das historisch einzigartige Gebilde einer breiten bürgerlichen Mittelschicht etablierte, die ihr Selbstverständnis vor allem über den Konsum festigte und dokumentierte. Kernstück dieses Konsums war – das Auto.

Modul 2: Veröffentlichte Meinungen

An diesen Essay über den alltagskulturellen Kontext, aus dem sich die heutige Bedeutung des Autos für eine junge Generation ableiten lässt, schließt sich als zweites Modul eine Analyse der Medienberichterstattung über Autos und Mobilität an, wieder insbesondere unter dem Aspekt der Zukunftsorientierungen von Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Dabei stehen zunächst die definitiv auf die hier befragten Altersgruppen von 16 bis 25 Jahren ausgerichteten Magazine zur Untersuchung an: Neon, Joy, FHM, Unicum und Audimax. Darauf folgt dann eine Contentanalyse der meist gesehenen TV-Rahmenprogramme für jüngere Zielgruppen. Eine weitere Betrachtung widmet sich dann einer bestimmten Art der Berichterstattung in den allgemein informierenden Tageszeitungen: den dort regelmäßig referierten „Studien“ über die Zukunft des Autos.

Dreizehn dieser Studien, die in mehreren Printmedien (bzw. ihren Online-Ausgaben) als Referenzen der Berichterstattung benutzt wurden, werden skiz-

ziert. Dabei stellt sich heraus, dass die Befunde uneinheitlich, ja widersprüchlich sind. Darüber hinaus lassen sich bei den Studien oder ihrer Interpretation eine Reihe handwerklicher Fehler spätestens bei der Interpretation der Befunde erkennen. Da diese Interpretationen die öffentliche Wahrnehmung und mithin auch die Orientierung des Strategischen Issue Managements beeinflussen können, werden die fraglichen Punkte im Einzelnen aufgeführt.

Modul 3: Befragungen und Gespräche mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen

Diesen Analysen folgt als drittes Modul die Auswertung einer standardisierten Online-Befragung von jungen Leuten. Diese Befragung ist ebenfalls nach dem Handlungsmodell des Strategischen Issue Managements angelegt. Das heißt, sie geht davon aus, dass sich in den Reaktionen der jungen Leute auf die Impulse der Erhebung Signale auf eine denkbare Zukunft verbergen, weil sie es sind, die am besten über ihre eigene Situation Auskunft geben können. Dies wird sich in der unmittelbar anschließenden umfangreichen Dokumentation der Ansichten und Absichten, der Gegenwarts- und Zukunftsbilder über Autos und Mobilität verdichten. Das ist die zweite Hälfte des dritten Moduls.

In ihr werden Passagen aus den 30 Tiefen-Interviews dokumentiert, angeordnet nach den Motiven, die sich aus dem Versuch über die Entwicklungspfade aus der Vergangenheit in die Zukunft, der Medienanalyse und den Fragekomplexen der standardisierten Befragung ergeben. Hier kommen der Lehrling zu Wort und die Praktikantin, die noch studiert, junge Berufstätige, Gymnasiasten und Realschülerinnen. Die Gespräche sind von eigens geschulten studentischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unseres Instituts durchgeführt worden, die im Durchschnitt 22 Jahre alt sind. Die zitierten Passagen zeigen, dass durch diese Altersgleichheit eine autoritätsfreie Atmosphäre geschaffen werden konnte, die ein frisches Gesprächsklima begünstigte. Die nach Motiven gegliederte Dokumentation ist umfangreich und unkommentiert, um Leserinnen und Lesern einen lebendigen Eindruck vom Alltagsverständnis der Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu vermitteln.

Modul 4: Konsequenzen für das Strategische Issue Management

Das anschließende vierte Modul beschäftigt sich dann mit den Konsequenzen der Befunde. Dabei ist es vor allem ein Ergebnis, das überrascht und herausfordert: die kaum verhohlene Forderung an die Unternehmen, kreative technologische Lö-

sungen zu finden und zu realisieren, die auch morgen eine problemlose, individuelle, selbst bestimmte und gleichzeitig umweltfreundliche Mobilität garantieren. Denn eines bleibt sicher: Das Auto wird für junge Leute weiterhin eine wichtige und zentrale Rolle in ihrem Leben spielen. Sie sind daher offensichtlich auch nicht bereit, ihren Anspruch auf „intergenerationelle Mobilitätsgerechtigkeit“ aufzugeben, das heißt weniger zu fahren, weil die Vorgängergenerationen zu viel gefahren sind. Deutlich schlägt in dieser Haltung die über Jahrzehnte gefestigte Konvention durch. Es sind zwar auch Ansätze zu erkennen, neue Produkte oder Produktinnovationen zu akzeptieren. Aber was genau, wird nie so recht deutlich. Im Gegenteil: Sie fordern von den Unternehmen akzeptable technologische Lösungen, also eine Art Unterrichtung über die Möglichkeiten, alte Bedürfnisse mit innovativen Mitteln weiterhin zu befriedigen. Um derartige Innovationen im Alltag zu platzieren, gilt die Ansprache über die so genannten Social Media als bester Weg. Daher schließt dieses Modul über die aktive Rolle des strategischen Issue Managements mit einer Analyse von Studien ab, die sich mit genau diesem Thema beschäftigt haben.

Modul 1: Entwicklungspfade automobiler Alltagskultur

Autos, Status und Rollenmuster in den 50er und 60er Jahren

Nachkriegs-Kultur der US-Middle Class

Auf Grund der Vielfalt von widersprüchlichen Impulsen in der Alltagskultur und in den Medien scheint kaum eine gesicherte Idee davon zu bestehen, wie es denn nun weitergehen soll. Was wir wissen ist nur, wie es gestern war. Daher liegt es nahe, sich diesen Entwicklungspfad in die Gegenwart der Automobilkultur näher anzusehen. Als Beginn wird hier die Nachkriegszeit angesetzt, in der wesentliche Impulse für Deutschland aus den USA stammten: vor allem die mittelständische Orientierung, die das Auto zum ultimativen Symbol des Erfolgs kürte und eine ganze Lebensart auf diesem Produkt gründete. In den Jahren der Eisenhower-Regierung verdichtet sich diese Kultur. Die Kulisse bildet die Suburbanisierung der Großstädte durch die wachsende Anzahl von Familien, zum großen Teil gegründet von den heimgekehrten GIs, denen großzügige Kredite für den Hausbau gewährt werden – in den dazu eigens neu entworfenen Vorstädten. Eine Angestelltenkultur entsteht, die im Wesentlichen von der Möglichkeit preiswerter individueller, alltäglicher Mobilität geprägt ist: Die Arbeitsplätze sind in der City und können leicht mit dem Auto (oder seltener mit dem Commuter-Train) erreicht werden, Energie ist billig, und die Regierung Eisenhowers hat ein umfangreiches Programm aufgelegt, mit dem diese Mobilität forciert wird, den High Way Act vom Juni 1956. Die Regierung stellt zum Bau von 66 000 Kilometern Straße für die Verbindung der Mittelschichten-Vorstädte mit der City, der Kernstadt, 25 Milliarden Dollar zur Verfügung. Bis in die späten 50er Jahre hinein ist dies die Struktur der amerikanischen Stadt, betrachtet aus der Perspektive der weißen Mittelschichten. „Seit den 30er Jahren beschleunigten der extensive Straßenbau, die staatliche Subventionierung des Eigenheimbaus und die allgemeine Zunahme der Motorisierung die Bevölkerungssuburbanisierung, aus der nach Ende des Zweiten Weltkriegs eine Massenbewegung wurde, aus der die „klassischen“ standardisierten Wohn-Suburbs entstanden“ (Web-Dokument 1). In der Zeitschrift *American Heritage* war zu lesen: „Baby-boom children grew up in the open automobile suburbs their parents invented and saw their way of life depicted in television shows, in magazines, even in gradeschool primers. For them such suburbs

represented the world, a world open to bicycling, to backyard adventure, and ruled every weekday by women, not men. In a land without public transportation, traveling alone into cities was impossible, indeed unthinkable; everywhere within bicycle range was suburban, and cities meant only the workplaces of fathers“ (Web-Dokument 2). Manche dieser Automobile Suburbs sind weltweit bekannt: Babylon, N. Y., gegründet 1948, Burbank, Calif., ebenfalls 1948, Greenwood, Ind., 1949 oder Amityville, N. Y., 1958.

Das Auto wird in diesen 50er Jahren zwangsläufig zum funktionalen und symbolischen Zentrum der familiären Existenz, dieser sich konsolidierenden Mittelschicht von „like minded people“, also eines durch einen gemeinsamen Habitus geprägten homogenen Milieus. Es prägt vor allem seine nachbarschaftliche Kultur. Allenfalls in der variierten Inszenierung von Konsumgütern lässt sich eine soziale Differenzierung und eine vorsichtige Idee von Individualisierung ausdrücken. Eine Strategie ist der soziale Vergleich, der durch das zentrale und aussagekräftigste Konsumgut ermöglicht wird, das neue Auto. Diese Mittelschicht bleibt über Jahrzehnte, bis zum Beginn der 60er Jahre, der kulturell bestimmende Kern der amerikanischen Gesellschaft.

Der amerikanische Soziologe David Riesman hat diese Zeit anschaulich in einigen seiner Essays analysiert, die im Band „Wohlstand wofür?“ zusammengefasst sind. Illustrativ beschreibt darin der Aufsatz: „Laufbahnen und Konsumverhalten“, den er zusammen mit Howard Roxborough 1955 verfasste, die Mentalität dieser Zeit. „Der Zug in die Vorstädte“, „Autos in Amerika“ (mit Eric Larrabee) und weitere Analysen vertiefen das Genrebild einer Mittelschicht und ihrer Orientierung auf das „Standardpaket“ des bürgerlichen Konsums zur Mitte des vergangenen Jahrhunderts. Larrabee war übrigens von 1946 bis 1958 Herausgeber von Harper’s Magazine; danach bis 1962 verantwortlicher Herausgeber von American Heritage und Ko-Herausgeber des Standardwerkes „Mass Leisure“, das 1959 erschien. Diese biografischen Angaben sind insofern von Bedeutung, als sich in den Betrachtungen von Riesman und Larrabee, also schon Ende der 50er Jahre, eine gehörige Skepsis gegenüber der dominierenden Rolle des Autos in der amerikanischen Alltagskultur bemerkbar macht. Die Passagen zum Entwicklungspfad 3 werden diesen, damals zwar sehr vorsichtig, aber eben auch sehr weitsichtig formulierten Impuls wieder aufgreifen.

Nachvollzug amerikanischer Konsumkultur

Zunächst geht es um die machtvollen Abstrahlungseffekte dieser Kultur auf Deutschland, wo man sich solche weitsichtigen Fragen noch nicht stellte. Hier herrschte zu dieser Zeit eine rückhaltlose Bewunderung der amerikanischen Kon-

sum- und Konsumentenkultur. Im Herbst 1955 startete Peter von Zahns monatliche Sendereihe „Bilder aus der Neuen Welt“. In 50 Sendungen mit einer Länge zwischen 21 und 55 Minuten lieferte er seinen Landsleuten Einblicke in das Post War-America. Auch wenn sein Ziel die Aufklärung über die Vielschichtigkeit und Widersprüchlichkeit dieses gigantischen Landes war, ließen sich die Zuschauer in der Bundesrepublik doch am ehesten von den Verheißungen des Konsums faszinieren – und insbesondere vom zentralen Symbol des konsumgestützten Aufstiegs auf der sozialen Leiter, vom Auto. Es waren transatlantische, soziologische Lehrstunden aus einer, wie John Kenneth Galbraith damals schrieb, „Affluent Society“. Die Story vom American Way of Life modellierte die Fantasien der europäischen Fernsehzuschauer für dieses Jahrzehnt. Selbst Mercedes konnte sich dem Design-Diktat nicht gänzlich widersetzen und verpasste 1959 seinen Baureihen W110, W111 und W112 mit den Modellen 220, 220S und 220SE Heckflossen.

Eine persönliche Reminiszenz mag die Durchschlagskraft derartiger stilistischer Elemente und die tiefgreifende Emotionalität zum Auto illustrieren: Als eines Tages, es muss um 1960 gewesen sein, in der Nähe des Gymnasiums ein Mercedes 300 SE mit opulenten Chrom-Applikationen und natürlich der Heckflosse parkte, erfasste unsere Gruppe von 14- und 15-Jährigen eine Art voraus-eilender Nostalgie. Wir waren uns einig, dass in diesem Fahrzeug der Höhepunkt der automobilen Ästhetik erreicht war und dass es nie wieder etwas so Schönes geben würde. Dass dahinter ein Marktkalkül stand, war niemanden von uns klar: Die Entscheidung der Stuttgarter Designer erhöhte natürlich die Attraktivität der Fahrzeuge auf dem amerikanischen Markt – und setzte auf die beginnende Attraktion europäischer Konsumgüter, die bald darauf zu neuen Statussymbolen der Amerikaner avancierten.

So sind die Wirtschaftswunderjahre auch in Deutschland für alle Schichten von der Idee geleitet, dass die Motorisierung das eingelöste Versprechen der Nachkriegsdemokratie sei und dass sich beruflicher und persönlicher Erfolg in der Wahl des Autos zeige. Die Wachstumslogik der Wirtschaft überträgt sich auf die Bedeutungszumessung dieses Symbols: Die stetig zunehmende Größe der Autos zeigt den wachsenden persönlichen Erfolg.

Diese Geschichte der „Aufwärtsmobilität“ lässt sich an der Werbung dieser Jahre anschaulich an den Bildern nachvollziehen, die den Entwicklungspfad in unsere Gegenwart prägen. Wichtig ist die Inszenierung von Prestige durch die Platzierung der Fahrzeuge in prestigestarken Kontexten. Sie ergänzen das Motiv der durchschnittlichen Familie und der von Riesman so eindringlich beschriebenen Verheißungen des Standardpakets bürgerlichen Konsums durch den Blick auf die Oberschicht. Dieser Blick bietet den aufstiegsorientierten Mittelschichten und ihren Kindern eine erweiterte Perspektive auf die nächsten Podeste der statusgeprägten Konsumgesellschaft.