ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Lederer, Volker

Book

Zur Transformation mittel- und osteuropäischer Betriebe: Ein Vergleich ostdeutscher, polnischer und bulgarischer Betriebe auf qualitativ-empirischer Grundlage

Provided in Cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Lederer, Volker (1998) : Zur Transformation mittel- und osteuropäischer Betriebe: Ein Vergleich ostdeutscher, polnischer und bulgarischer Betriebe auf qualitativ-empirischer Grundlage, ISBN 3-87988-280-0, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/116865

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Volker Lederer

Zur Transformation mittel- und osteuropäischer Betriebe

A 217446

Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL
BIBLIOTHEK

Volker Lederer

Zur Transformation mittel- und osteuropäischer Betriebe

Ein Vergleich ostdeutscher, polnischer und bulgarischer Betriebe auf qualitativ-empirischer Grundlage

815017

A217446

Rainer Hampp Verlag München und Mering 1998

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Lederer, Volker:

Zur Transformation mittel- und osteuropäischer Betriebe : ein Vergleich ostdeutscher, polnischer und bulgarischer Betriebe auf qualitativ-empirischer Grundlage / Volker Lederer. - München ; Mering : Hampp, 1998

Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 1997

ISBN 3-87988-280-0

Liebe Leserinnen und Leser!
Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1998 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

„Nein", erwiderte der Alchimist. „Was du noch wissen mußt, ist folgendes: Immer, bevor ein Traum in Erfüllung geht, prüft die Weltenseele all das, was auf dem Weg gelernt wurde. Sie macht das nicht etwa aus Bosheit, sondern damit wir gemeinsam mit unserem Traum auch die Lektionen in Besitz nehmen, die wir auf dem Pfad dorthin gelernt haben. Das ist der Moment, wo die meisten aufgeben. In der Sprache der Wüste nennen wir das verdursten, wenn schon die Palmen am Horizont sichtbar werden. Eine Suche beginnt immer mit dem Anfängerglück. Und sie endet mit der Prüfung des Eroberers."

Der Jüngling erinnerte sich an ein Sprichwort aus seiner Heimat, das besagt, daß die dunkelste Stunde die vor Sonnenaufgang ist.

(Aus: „Der Alchimist" von Paulo Coelho)

Vorwort

Nach dem Zusammenbruch der sozialistischen Regime Ende der 1980er Jahre setzten in den Staaten Mittel- und Osteuropas fundamentale Veränderungen in allen gesellschaftlichen Bereichen ein. Zahlreichen Reformern dienten in diesem Prozeß die ökonomischen, politischen und sozialen Errungenschaften westlicher Demokratien als Leitbild.

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht die Beschreibung und Analyse der Transformationsprozesse privatisierter ostdeutscher, polnischer und bulgarischer Betriebe aus betriebswirtschaftlicher und soziologischer Sicht. Anhand empirischer Befunde wird untersucht, wer für die Planung und Durchführung dieser Prozesse verantwortlich ist und in welcher Form sich betriebliche Transformationsprozesse unterscheiden. Eingebettet ist diese Untersuchung in die Darstellung und Analyse der ökonomischen und politischen Transformationsprozesse der drei mittel- und osteuropäischen Gesellschaften.

Die Erstellung dieser Arbeit erfolgte in enger Zusammenarbeit mit den Teilnehmern des deutsch-französischen Forschungsprojektes „Implantations occidentales et gestion de la main d'oeuvre dans les entreprises polonaises, bulgares et d'Allemagne de l'Est". Dieses Projekt wurde im Jahre 1993 ins Leben gerufen und endete 1997 mit der Veröffentlichung des Buches „Management et rationalisation. Les multinationales occidentales en Europe de l'Est". Sämtlichen Projektteilnehmern bin ich für die langjährige konstruktive Zusammenarbeit zu Dank verpflichtet.

Es liegt mir nun noch am Herzen, einigen Personen persönlich für ihre tatkräftige Unterstützung Dank auszusprechen. An erster Stelle ist **Prof. Heinz Hartmann Ph.D.** zu nennen. Er nahm sich stets viel Zeit, mit mir Inhalte und Probleme meiner Arbeit zu diskutieren. Seine fachlichen Hinweise und kritischen Anmerkungen waren für diese Dissertation von unschätzbarem Wert. Für die Übernahme des Zweitgutachtens danke ich **Prof. Dr. Klaus Backhaus**. Besonderer Dank gilt **Dr. Stefan Röllinghoff**, der mir jederzeit für wissenschaftliche Diskussionen zur Verfügung stand. Ihm verdanke ich zahlreiche gedankliche Anregungen, die mich aus so mancher Sackgasse befreiten. Weiterhin möchte ich den Herren **Dr. Dieter Hoffmeister** und **Prof. Dr. Jan Spurk** für ihre Unterstützung danken. Insbesondere zu Beginn meiner Arbeit profitierte ich desöfteren von Ihrem wissenschaftlichen Erfahrungsschatz. Für die kritische Begleitung der Endfassung meiner Arbeit danke ich **Bernd Hochheuser**. Außerdem möchte ich **Jenny Siebel** für ihre redaktionelle Hilfe danken. Meinen beiden langjährigen Mitbewohnern **Martin Kleinepähler** und **Norbert Kux** danke ich dafür, daß sie meine Launen stets mit Nachsicht ertrugen. Nebenbei gelang es ihnen, mich in Streßsituationen immer wieder aufzuheitern. Bleibt meine liebe Freundin **Nicola Neuhöfer**. Obwohl selbst im Prüfungsstreß, stand sie mir mit Rat und Tat zur Seite. Ihr verdanke ich, daß sogar die Endphase meiner Arbeit mit schönen Momenten übersät war.

Widmen möchte ich diese Arbeit meinen Eltern, die mir stets die Zeit und die Unterstützung gegeben haben, die ich für meinen bisherigen Lebensweg benötigte.

Münster im März 1998 Volker Lederer

INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis VI
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis VII

Einleitung **1**

1. Zentrale Fragestellungen und Ziele der Arbeit 1
2. Der Transformationsbegriff 4
3. Die Untersuchung 6
   3.1 Empirische Grundlagen 6
   3.2 Gang der Untersuchung 8

TEIL I: Zur Modernisierung von Gesellschaften

A. Die soziologische Modernisierungstheorie **10**

1. Grundlagen der soziologischen Modernisierungstheorie 12
   1.1 Der Modernisierungsbegriff 12
   1.2 Der evolutionstheoretische Ansatz von Parsons 13
      1.2.1 Darstellung 13
      1.2.2 Kritische Würdigung 17
   1.3 Die Ansätze der historisch ausgerichteten Modernisierungsforschung 19
2. Die mittel- und osteuropäischen Transformationsprozesse im Lichte der soziologischen Modernisierungstheorie 23
   2.1 Entwicklungsphasen 23
      2.1.1 „Nachholende" Modernisierung 24
      2.1.2 „Weitergehende" Modernisierung 27
   2.2 Unterschiedliche gesellschaftliche Entwicklungspfade 28
3. Kritische Würdigung der soziologischen Modernisierungstheorie 32

B. Gesellschaftliche Transformationsprozesse in Ostdeutschland, Polen und Bulgarien 35

1. Ausgangssituation und Verlauf der gesellschaftlichen Transformationsprozesse 36
   1.1 Begriffliche Erläuterung 36
   1.2 Darstellung der Transformationsprozesse 36
      1.2.1 Ostdeutschland 37
      1.2.2 Polen 40
      1.2.3 Bulgarien 42
   1.3 Vergleich der gesellschaftlichen Transformationspfade 45
2. Der Privatisierungsprozeß 49
   2.1 Ziele, Grundlagen und Verlauf der Privatisierung 49
      2.1.1 Ostdeutschland 50
      2.1.2 Polen 52
      2.1.3 Bulgarien 54
   2.2 Ziele, Grundlagen und Verlauf der externen Direktinvestitionen 56
      2.2.1 Ostdeutschland 60
      2.2.2 Polen 61
      2.2.3 Bulgarien 62
   2.3 Vergleich der Privatisierungsprozesse 63
3. Analyse der gesellschaftlichen Transformationsprozesse 66
   3.1 Hindernisse im gesellschaftlichen Transformationsprozeß 66
   3.2 Funktionale Differenzierungsprozesse nach 1989 68

TEIL II: Betriebliche Transformationsprozesse

A. Untersuchungsleitfaden 73

1. Der Begriff ‚Autonomiegrad' 74
2. Untersuchungen zum Entscheidungs- und Handlungsspielraum von sozialistischen und marktwirtschaftlichen Unternehmen 75
   2.1 Betriebliche Entscheidungs- und Handlungsspielräume in der Planwirtschaft 75

2.1.1. DDR 76
2.1.2 Polen 77
2.1.3 Bulgarien 79
2.2 Die Entscheidungsautonomie ausländischer Tochtergesellschaften 79
2.2.1 Die Untersuchungen von Welge et al. 79
2.2.2 Die Untersuchungen von Bartlett 81
2.3 Relevanz der beschriebenen Untersuchungen für diese Arbeit 82
3. Ausgewählte Möglichkeiten der Einflußnahme auf betriebliche Transformationsprozesse 84
3.1 Koordinationsinstrumente: Begriff und Ziele 84
3.2 Vorstellung der Koordinationsinstrumente 85
3.3 Systematisierung der Instrumente der Einflußnahme 87
4. Bereiche der Einflußnahme 90
4.1 Organisation 90
4.1.1 Leitungssystem 90
4.1.2 Arbeitsteilung 92
4.2 Personalführung 93
4.2.1 Führungsstil und Führungstechniken 93
4.2.2 Unternehmenskultur 96
4.3 Produktion 99
4.3.1 Produktionsprogramm und Produktionswissen 100
4.3.2 Organisation der Fertigungsprozesse 101

B. Untersuchung der betrieblichen Transformationsprozesse in den ostdeutschen, polnischen und bulgarischen Betrieben 105

1. Untersuchungsmethodik 105
1.1 Auswahl der Fälle und Datensammlung 105
1.2 Datenauswertung 108
2. Die betrieblichen Transformationsprozesse 112
2.1 Gruppe I: Bedingt funktionsfähige Akquisitionsobjekte 112
2.1.1 Fall 1: Das sächsische Sanitärwerk (D2) 112
2.1.2 Fall 2: Das Motoren- und Turbinenwerk in Brandenburg (D3) 118
2.1.3 Fall 3: Das thüringische Feingußwerk (D5) 125
2.1.4 Fall 4: Das sächsische Eisenwerk (D6) 129
2.1.5 Fall 5: Das thüringische Stahlwerk (D7) 132
2.1.6 Fall 6: Das Pharmaunternehmen in Ostberlin (D9) 142

2.2. Gruppe II: Akquirierte ‚Ruinen' 148
2.2.1 Fall 1: Das sächsische Werk der Automobilzulieferindustrie (D1) 148
2.2.2 Fall 2: Die Sphärogießerei in Sachsen (D4) 154
2.2.3 Fall 3: Das sächsische Stahlwerk (D8) 157
2.3 Gruppe III: Polnische und bulgarische Joint-Ventures 163
2.3.1 Fall 1: Das Werk der Elektroindustrie in Polen (P2) 163
2.3.2 Fall 2: Das Milchwerk in Bulgarien 170
2.3.3 Fall 3: Das Unternehmen des Telekommunikationssektors in Bulgarien (B3) 174
2.4 Gruppe IV: Polnische und bulgarische Kooperationen 180
2.4.1 Fall 1: Das Werk der Automobilindustrie in Polen (P1) 180
2.4.2 Fall 2: Das bulgarische Atomkraftwerk (B1) 184

TEIL III: Verlauf und Wirkung betrieblicher Transformationsprozesse

A. Betriebliche Transformationspfade 190

1. Typologisierung der betrieblichen Transformationspfade 191
1.1 Ostdeutsche Betriebe 191
1.2 Polnische und bulgarische Betriebe 194
2. Vergleich der betrieblichen Transformationspfade 196
2.1 Einführung neuer Organisations-, Personalführungs- und Produktionsmethoden 196
2.1.1 Organisation 196
2.1.2 Personalführung 199
2.1.3 Produktion 203
2.2 Akkulturationsstrategien 205
2.3 Zukünftiger Autonomiegrad 208
2.4 Kulturelle Spezifika 210
2.4.1 Investoren und Kooperationspartner 210
2.4.2 Untersuchungsobjekte 214
3. Tabellarische Gegenüberstellung der betrieblichen Transformationspfade 216

B. Zum Verhältnis zwischen gesellschaftlicher und betrieblicher Modernisierung **218**

1. Zum Einfluß der Gesellschaft 220
   1.1 Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten 220
      1.1.1 Institutionelle Veränderungen 220
      1.1.2 „Japanisierung" der Betriebe 222
   1.2 Handlungs- und Planungssicherheit der Betriebe 227
   1.3 Personalbeschaffenheit der Betriebe 230
2. Zum Einfluß der Betriebe 233
   2.1 Mittel- und Osteuropa 233
      2.1.1 Märkte 233
      2.1.2 Institutionen und Kultur 235
   2.2 Westeuropa 240

Resumée **244**

Literaturverzeichnis **249**

Anhang: Interviewleitfaden **269**

Abkürzungen

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BKP	Bulgarische Kommunistische Partei
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BSP	Bulgarische Sozialistische Partei
BvS	Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben
bzw.	beziehungsweise
DDR	Deutsche Demokratische Republik
d.h.	das heißt
d. Verf.	der Verfasser
et al.	et alter (und andere(r))
f.	folgende
ff.	fortfolgende
F&E	Forschung und Entwicklung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GMP	Good Manufacturing Practise
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
IHK	Industrie- und Handelskammer
ISO	International Standardization Organization
IWF	Internationaler Währungsfond
insbes.	insbesondere
Jg.	Jahrgang
JV	Joint-Venture
Kap.	Kapitel
KFS	Kombinierte Formstahlstraße
MbO	Management by Objectives
MDI	Machtdistanzindex
Mio.	Millionen
MIT	Massachusetts Institute of Technology
Mrd.	Milliarden
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
o.g.	oben genannt
Orig.	Original
o.V.	ohne Verfasser
PDS	Partei des demokratischen Sozialismus
PE	Personalentwicklung
PvAP	Polnische vereinigte Arbeiterpartei
QLP	Quality-Leadership-Process
RGW	Rat für Gegenseitige Wirtschaftshilfe
S.	Seite
SED	Sozialistische Einheitspartei Deutschlands
Sp.	Spalte
SZ	Süddeutsche Zeitung
Tab.	Tabelle
THA	Treuhandanstalt
TQC	Total Quality Care
TQM	Total Quality Management
u.a.	unter anderem
UDK	Union Demokratischer Kräfte
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
VVB	Vereinigung Volkseigener Betriebe
WZB	Wissenschaftszentrum Berlin
z.B.	zum Beispiel

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tab.1:	Übersicht der untersuchten ostdeutschen, polnischen und bulgarischen Betriebe	7
Tab.2:	Charakteristika der gesellschaftlichen Transformationspfade (ohne Privatisierung)	47
Tab.3:	Die ausländischen Direktinvestitionen in Ostdeutschland zum 31.12.94	60
Tab.4:	Charakteristika der verschiedenen Privatisierungsprozesse	64
Tab.5:	Systematik der Instrumente der Einflußnahme	89
Tab.6:	Führungsstilvarianten nach Tannenbaum/Schmidt	94
Tab.7:	Vergleich zwischen Arbeitskollektiv und Gruppenarbeit	104
Tab.8:	Einteilung der Untersuchungsobjekte	110
Tab.9:	Typologisierung der ostdeutschen Untersuchungsobjekte	193
Tab.10:	Typologisierung der polnischen und bulgarischen Untersuchungsobjekte	195
Tab.11:	Tabellarische Gegenüberstellung betrieblicher Transformationspfade	217

Abb.1:	Unternehmenskultur des thüringischen Stahlwerkes (D7)	136
Abb.2:	Unternehmenskonzept des französischen Investors (D1)	150

Einleitung

1. Zentrale Fragestellungen und Ziele der Arbeit

In dieser Arbeit werden drei Ziele verfolgt:

- die Einflußnahme westlicher Unternehmen auf die betrieblichen Transformationsprozesse ostdeutscher, polnischer und bulgarischer Betriebe anhand von 14 Fällen nachzuzeichnen
- einen Vergleich betrieblicher Transformationsprozesse durchzuführen
- die Wechselwirkungen zwischen betrieblichen und gesellschaftlichen Modernisierungsprozessen zu analysieren

Die Transformation[1] ostdeutscher, polnischer und bulgarischer Betriebe begann nach dem unwiderruflichen Zusammenbruch der sozialistischen Systeme im Jahre 1989. In Ostdeutschland fiel am 9. November 1989 die Berliner Mauer. In den Folgemonaten kam es in der DDR zu fundamentalen Umwälzungen, an deren Ende die Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion mit der Bundesrepublik Deutschland (Juli 1990) und schließlich die deutsche Vereinigung am 3. Oktober 1990 stand.[2] In Polen hatte die Erosion des sozialistischen Systems lange Zeit vor 1989 begonnen; von entscheidender Bedeutung waren diesbezüglich die Jahre 1980/81 mit ihren großen Streiks und der Entstehung der Gewerkschaft Solidarnosc (Solidarität). Die endgültige politische Wende erfolgte durch den Wahlsieg der oppositionellen Solidarnosc-Bewegung bei den ersten freien Wahlen im Juni 1989.[3] In Bulgarien setzte der gesellschaftliche Wandel mit der Entmachtung des kommunistischen Staatschefs Schivkov am 10. November 1989 ein. Einen Monat später wurde die Union Demokratischer Kräfte (UDK) gegründet; Anfang 1990 konstituierte sich der „Nationale Runde Tisch" mit Vertretern aller gesellschaftlichen Gruppen. Bei den ersten freien Wahlen im Sommer 1990 gewannen zwar die Postkommunisten, trotzdem konnten die Demokraten in der Folgezeit ihren Einflußbereich ausbauen und im Herbst 1991 nach erneuten Parlamentswahlen erstmals eine nichtkommunistische Regierung bilden.[4]

Der Zusammenbruch der sozialistischen Systeme ging einher mit der Zerstörung der bestehenden Staats- und Wirtschaftsordnungen. In den Monaten und Jahren nach dem Zusammenbruch begannen daher östliche und westliche Akteure in den drei Ländern

---

1 Der Begriff „Transformation" wird im nächsten Abschnitt definiert.

2 Vgl. zur Chronik der Wende in der ehemaligen DDR Sinn, G. / Sinn, H.-W. (1992), S. 7 f.

3 Vgl. Juchler, J. (1995), S. 80.

4 Vgl. Dimitrova, D. / Dimitrova, S. (1994), S. 87 ff.

mit der Errichtung einer neuen Ordnung. Als Vorbild dienten westeuropäische und nordamerikanische Gesellschaftssysteme.

Ein von zahlreichen Akteuren in der Anfangszeit begangener Fehler bestand in der Einschätzung, der Wechsel von der staatssozialistischen und planwirtschaftlichen zur demokratischen und marktwirtschaftlichen Staats- und Gesellschaftsform sei als qualitativer Bruch und nicht als kontinuierlicher Prozeß zu begreifen.[5] Bei vielen westlichen und östlichen Akteuren herrschte deshalb der Glaube vor, die Transformation der mittel- und osteuropäischen Gesellschaften sei in wenigen Jahren zu bewältigen. So entstand Ende der 1980er Jahre beispielsweise der Lipton-Sachs-Plan, der die Privatisierung der 500 größten Staatsunternehmen Polens innerhalb der folgenden vier Jahren zum Ziel hatte.[6] Das Scheitern dieses Plans ist vor allem darauf Umstand zurückzuführen, daß die Transformationsprozesse langsamer voranschritten als ursprünglich vermutet.

Die Schaffung eines stabilen politischen, rechtlichen und ökonomischen Gefüges ist für die mittel- und osteuropäischen Betriebe von existentieller Bedeutung. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit der Frage nachgegangen, ob sich das westliche Gesellschaftsmodell in Ostdeutschland, Polen und Bulgarien bereits etabliert hat und somit verläßliche Rahmenbedingungen für die Planung und Durchführung der betrieblichen Transformationsprozesse sowie die strategische und operative Geschäftstätigkeit entstanden sind.

Im Vergleich zu den marktwirtschaftlichen Staaten Westeuropas wiesen die Industrien der Staaten Mittel- und Osteuropas Ende der 1980er Jahre erhebliche Entwicklungsrückstände auf. Um diese zu beseitigen und die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, waren in den jeweiligen Staaten umfassende ökonomische Strukturänderungen erforderlich, die allerdings nicht ohne fremde Hilfe durchgeführt werden konnten. Der Aufbau eines modernen, an internationalen Maßstäben orientierten Produktionspotentials scheiterte zum einen an veralteten und verschlissenen Betriebsmitteln sowie dem mangelnden technologischen Know-how, zum anderen am geringen Devisenvorrat, der die Beschaffung dringend benötigter Investitionsgüter verhinderte.[7]

Dank des Engagements externer[8] Investoren und Kooperationspartner in mittel- und osteuropäischen Betriebe werden diese Defizite gemildert. Allerdings geraten diese

---

5 Vgl. Sachs, J.D. (1989).

6 Durch bestimmte länderspezifische Anpassungsmaßnahmen sollte dieser Plan auch für die anderen Transformationsgesellschaften nutzbar sein. Vgl. zur genauen Beschreibung dieses Plans Lipton, D. / Sachs, J.D. (1990), S. 327 ff.; vgl. auch Sachs, J.D. / Stone, G.L. (1991).

7 Vgl. Diekheuer, G. (1990), S. 1.

8 Aufgrund der Einbeziehung westdeutscher Akquisitionen in Ostdeutschland kann in dieser Arbeit nicht durchgängig von ausländischen Investoren und Kooperationspartnern gespro-

Betriebe dadurch in ein neues Abhängigkeitsverhältnis. Anstelle der staatlichen und parteilichen Instanzen früherer Zeiten vermögen heute die Führungsorgane und Stammhausdelegierten der externen Unternehmen, die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der betrieblichen Akteure einzuschränken.

Empirische Untersuchungen aus der Anfangszeit des gesellschaftlichen Wandels in Ostdeutschland ließen die Vermutung entstehen, daß die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der einheimischen Akteure dieser Betriebe in der Transformationsphase allgemein sehr gering ausfallen würden. Nach einer Studie von Randlesome waren von 250 ostdeutschen Führungskräften nur sieben für eine Managementtätigkeit im Westen geeignet.[9] Hilker kam auf Basis seiner Untersuchungen sogar zu dem Ergebnis, eine der bedeutendsten Schwächen der ostdeutschen Betriebe sei das vorhandene Management.[10] Und Myritz, der die Führungskräfte von 219 ostdeutschen Betrieben in einem Management-Audit beurteilte, bescheinigte lediglich knapp der Hälfte von ihnen eine zufriedenstellende berufliche Kompetenz.[11]

Mit der Untersuchung der mittel- und osteuropäischen Betriebe wird nun das Ziel verfolgt, die Intensität der Einflußnahme der externen Investoren und Kooperationspartner auf die betrieblichen Transformationsprozesse nachzuzeichnen. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob sich eventuell die Existenz mittel- und osteuropäischer Betriebe nachweisen läßt, die trotz finanzieller und technologischer Abhängigkeiten in der Transformationsphase über relativ große Entscheidungs- und Handlungsspielräume verfügten, so daß die einheimischen Akteure die betrieblichen Transformationsprozesse weitgehend autonom planen und durchführen konnten.

Neben der detaillierten Analyse der 14 Einzelfälle interessiert in dieser Arbeit ein Vergleich der betrieblichen Transformationsprozesse der untersuchten ostdeutschen, polnischen und bulgarischen Betriebe. Nach welchen Kriterien lassen sich betriebliche Transformationsverläufe typologisieren? An welchen Punkten läßt sich die Unterschiedlichkeit verschiedener Typen festmachen?

Einen hohen Stellenwert nehmen in dieser Arbeit die Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichen und betrieblichen Modernisierungsprozessen ein. Gefragt wird zum einen, in welcher Weise die gesellschaftliche Wirklichkeit Ostdeutschlands, Polens und Bulgariens die Situation der Betriebe beeinflußt, die in diesen Ländern angesiedelt sind. Zum anderen interessiert die Frage, in welcher Weise die Betriebe Einfluß auf die

---

chen werden. Deshalb wird hier der Terminus ‚externer Investor und Kooperationspartner' eingeführt.

9 Vgl. Randlesome, C. (1992), S. 74 ff.

10 Vgl. Hilker, J. (1991), S. 265.

11 Vgl. Myritz, R. (1992), S. 26.

gesellschaftliche Wirklichkeit nehmen. Bei der Beantwortung der zweiten Frage werden auch mögliche Rückwirkungen auf die Gesellschaften Westeuropas diskutiert.

2. Der Transformationsbegriff

Im sozialökonomischen Sinne trat der Transformationsbegriff erstmalig in den 20er Jahren dieses Jahrhunderts in Erscheinung. Der Russe Bucharin kennzeichnete damit den Prozeß der Umwandlung der kapitalistischen in eine kommunistische Gesellschaft. Nach dem vollständigen Zusammenbruch der politischen und ökonomischen Grundlagen der alten (russischen) Gesellschaft erfolgt nach dieser Sichtweise in der Transformationsphase die politische, ideologische, ökonomische und technische Erneuerung der Gesellschaft.[12]

Im Zentrum der Betrachtungen Polanyis' stand der Zusammenbruch der internationalen Wirtschaftsordnung in den 1930er Jahren. Er benutzte den Begriff Transformation für den Aufstieg und Fall der Marktwirtschaft. In der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts etablierte sich laut Polanyi die marktwirtschaftliche Ordnung, die in den 1930er Jahren des 20. Jahrhunderts durch neue Wirtschaftsformen, die ihren Ursprung im aufkommenden Sozialismus und Faschismus hatten, zunehmend verdrängt wurde.[13]

Bereits in den 1960er Jahren wurde der Transformationsbegriff auch zur Charakterisierung der Umwandlung einer kommunistischen in eine kapitalistische Gesellschaft eingesetzt.[14] Die gleiche inhaltliche Verwendung findet dieser Terminus nun im Zusammenhang mit den aktuellen Wandlungsprozessen Mittel- und Osteuropas. In diesen Ländern wird nach dem Ende des Sozialismus versucht, eine den westlichen Vorbildern entsprechende Gesellschaftsordnung zu erschaffen. Somit kennzeichnet die Transformation in diesem Rahmen den Prozeß der „Übernahme, Errichtung, Inkorporation von modernen demokratischen, marktwirtschaftlichen und rechtsstaatlichen Institutionen".[15]

Neben der hier anklingenden Zielgerichtetheit impliziert der Transformationsbegriff in bezug auf den Wandel der postsozialistischen Gesellschaften auch die Aspekte ‚Steuerung' und ‚Eigendynamik'. So faßt Reißig Transformationen als spezifischen Typ des sozialen Wandels auf, der durch drei wesentliche Merkmale gekennzeichnet ist:[16]

---

12 Vgl. dazu die zusammenfassende Darstellung von Schwarz, R. (1995), S. 23 f.

13 Vgl. Polanyi, K. (Orig. 1944), insbes. S. 51 ff. Vgl. auch die zusammenfassende Darstellung von Schwarz, R. (1995), S. 24 f.

14 Vgl. Propp, P.D. (1964).

15 Zapf, W. (1992), S. 12. Vgl. dazu auch Kreißig, V. / Schreiber, E. (1994), S. 21 f.

16 Vgl. Reißig, R. (1993), S. 5.

- Intentionalität von gesellschaftlichen Akteuren;
- Prozeß bewußter Änderung wesentlicher Ordnungsstrukturen und -muster;
- Ein über verschiedene Medien gesteuerter Umwandlungsprozeß.

Laut Reißig handelt es sich bei der Transformation um einen sowohl eigendynamischen als auch gesteuerten Prozeß, wobei sich das Verhältnis von Eigendynamik und Steuerung im Transformationsverlauf verändern kann.

In der Sicht von Brie kann der Prozeß der Steuerung grundsätzlich von zwei Seiten aus gesichert werden:[17] durch Akteure und durch Institutionen, wobei diese sich im günstigen Fall wechselseitig stützen. „Von *Akteursteuerung* des postsozialistischen Systemwandels sei dann gesprochen, wenn Akteure und Akteurkoalitionen sich durch eigene Entscheidungen an den gegebenen Zielen orientieren und sich innerhalb des dadurch gesetzten Rahmens halten. Eine *institutionelle Steuerung* liegt vor, wenn institutionelle Zwänge existieren, die die Wahlmöglichkeiten der dominanter Akteure derart selektieren, daß sie sich im Vektor der Transformation halten."[18] In Gegensatz zu Reißig schlägt Brie allerdings vor, den Transformationsbegriff nur für den Prozeß eines gesteuerten politischen und/oder wirtschaftlichen Wandels zu benutzen. Damit würden aber Wandlungsprozesse, die sich durch eine hohe Eigendynamik auszeichnen, nicht mehr durch den Begriff Transformation erfaßt.

Nach Lang, dessen Begriffsauffassung mit der von Reißig übereinstimmt, vollzieht sich der Transformationsprozeß in Mittel- und Osteuropa auf drei ineinander verflochtenen Ebenen: Gesellschaft, Organisation (Unternehmen) und Individuen.[19] Transformation wird von ihm verstanden als ein „gesteuerter und eigendynamischer sozio-kultureller Prozeß der grundlegenden Veränderungen von politisch-rechtlichen, technologischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Strukturen und der ihnen zugrundeliegenden Werte, Denk- und Verhaltensweisen der Individuen, Gruppen, ihrer Lebenswelten und Organisationen in der Gesellschaft".[20] Auf der gesellschaftlichen Ebene sind Institutionen, Systeme und Strukturen (z.B. Eigentumsordnung, demokratische Institutionen) und die gesellschaftlichen Werte von der Transformation betroffen. Auf der Organisations- und Unternehmensebene sind ebenfalls Systeme und Strukturen als auch die ihnen zugrundeliegenden Werte- und Normensysteme von Bedeutung. Auf der Ebene der Individuen schließlich können kognitive und evaluative Komponenten transformiert werden.

---

17 Vgl. im folgenden Brie, M. (1995), S. 45 f.
18 Ebenda, S. 46.
19 Vgl. dazu im folgenden Lang, R. (1996), S. 9 f.
20 Ebenda, S. 9.

Mit dem Begriff „Transformation" werden in dieser Arbeit sowohl die gesellschaftlichen als auch die betrieblichen Wandlungsprozesse in Mittel- und Osteuropa nach dem Zusammenbruch der alten sozialistischen Regime Ende der 1980er Jahre gekennzeichnet. Auf der gesellschaftlichen Ebene sind hier die politischen und ökonomischen Transformationsprozesse von Belang. Der Transformationsbegriff wird dabei nicht in der eingeschränkten Sichtweise Bries' verwendet, sondern umfaßt sowohl den gesteuerten als auch den eigendynamischen Wandel. Hinsichtlich der auf Unternehmensebene ablaufenden Wandlungsprozesse wird der Terminus „betriebliche Transformationsprozesse" benutzt. Er kennzeichnet den grundlegenden Wandel von Organisations-, Produktions- und Personalführungsmethoden in mittel- und osteuropäischen Betrieben. Dieser Wandel hat seinen Ursprung im Zusammenbruch der alten sozialistischen Systeme, ist prinzipiell auf die Übernahme marktwirtschaftlicher Strukturen, Werte- und Normensysteme gerichtet und vollzieht sich als gesteuerter und eigendynamischer Prozeß, wobei die Steuerung einerseits durch Institutionen, andererseits durch innerhalb oder außerhalb des Unternehmens agierende Personen erfolgt.

3. Die Untersuchung

3.1 Empirische Grundlagen

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht bis auf eine Ausnahme (Atomkraftwerk Kozloduy) die Untersuchung privatisierter ostdeutscher, polnischer und bulgarischer Betriebe, die eine Beteiligung durch einen externen Investor aufweisen bzw. mit einem externen Unternehmen kooperieren.

Die empirische Grundlage der Analyse der betrieblichen Transformationsprozesse bildet das im Rahmen des Forschungsprojektes „Implantations occidentales et gestion de la main-d'oeuvre dans les entreprises polonaises, bulgares et d'Allemagne de l'Est" erhobene themenbezogene Forschungsmaterial.[21] Innerhalb dieses Projektes wurden im Zeitraum von Anfang 1994 bis Ende 1995 insgesamt 14 Unternehmen in Ostdeutschland, Polen und Bulgarien untersucht, die im Laufe der letzten Jahre entweder von einem westeuropäischen Investor übernommen wurden, ein Joint-Venture mit westlichen Partnern gründeten oder eine Unternehmenskooperation mit einem westlichen Unternehmen eingingen (Übersicht der untersuchten Betriebe in Tab.1).

[21] Dieses Forschungsprojekt wurde von der Europäischen Union in Auftrag gegeben und finanziert. Die Leitung des Projektes oblag den Professoren Claude Durand (Paris) und Heinz Hartmann (Münster).

Gastland / Herkunftsland	Ostdeutschland	Polen	Bulgarien
Frankreich	D1: Automobilzulieferung (Sachsen) D2: Sanitärwerk (Sachsen)	P1: Automobilwerk (Lublin) P2: Elektroindustrie (Piaseczno)	B1: Atomkraftwerk (Kozloduy) B2: Milchwerk (Sofia)
Westdeutschland	D3: Motoren- und Turbinenwerk (Brandenburg) D4: Sphärogießerei (Sachsen) D5: Feingußwerk (Thüringen) D6: Eisenwerk (Sachsen)		B3: Telekommunikation (Sofia)
Sonstige (Luxemburg, Italien)	D7: Lux. Stahlwerk (Thüringen) D8: Ital. Stahlwerk (Sachsen) D9: Ital. Chemiewerk (Ostberlin)		

Tab.1: Übersicht der untersuchten ostdeutschen, polnischen und bulgarischen Betriebe

Das Forschungsprojekt wurde mit der Absicht durchgeführt, die Entwicklungsprozesse in privatisierten ostdeutschen, polnischen und bulgarischen Betrieben zu erforschen. Es wurde untersucht, in welcher Form sich der Einfluß des Investors auf die betrieblichen Abläufe auswirkt. Dabei standen u.a. Fragen nach neuen Management- und Personalführungsmethoden, neuen Organisationsformen und veränderten Arbeitsbeziehungen im Zentrum der Untersuchungen.

Inhaltlich knüpfte dieses Projektes an eine im Zeitraum von 1989 bis 1992 durchgeführte empirische Studie an, die den im Rahmen französischer Direktinvestitionen erfolgten Technologietransfer in die Länder Mittel- und Osteuropas, nach Südamerika und nach China untersuchte.[22] Bezogen auf Mittel- und Osteuropa konnte dabei als ein wichtiges Ergebnis festgehalten werden, daß die tiefgreifende Umgestaltung der Per-

[22] Die Ergebnisse dieser Untersuchung können nachgelesen werden in: Durand, C. (Hrsg., 1994): La coopération technologique internationale. Les transferts de technologie.

sonalpolitik und der Methoden der Arbeitsorganisation eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg der Direktinvestition darstellen: „In bezug auf die Aspekte ‚Produktivität' und ‚Qualität' können die osteuropäischen Unternehmen im internationalen Wettbewerb nur dann konkurrenzfähig werden, wenn sie in den Bereichen Arbeitsorganisation und Personalpolitik radikale Veränderungen durchführen."[23]

3.2 Gang der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit ist in drei Teile gegliedert. **Teil I** befaßt sich mit der Modernisierung von Gesellschaften. Theoretische Grundlage ist die soziologische Modernisierungstheorie. Im Mittelpunkt von *Teil I, A* steht zunächst der von Talcott Parsons begründete evolutionstheoretische Ansatz, dessen zentrale Aspekte die evolutionären Universalien der Gesellschaft und die Prozesse des strukturellen Wandels sind. Danach erfolgt die Besprechung der zentralen Inhalte der historischen Modernisierungsforschung, die sich u.a. durch die kritische Auseinandersetzung mit dem evolutionstheoretischen Ansatz herausgebildet hat. Im Anschluß an die Darlegung der klassischen Grundlagen werden die in Anlehnung an die soziologische Modernisierungstheorie erfolgten Überlegungen hinsichtlich des mittel- und osteuropäischen Wandels referiert.

In *Teil I, B* richtet sich der Blick auf die gesellschaftlichen Transformationsprozesse in Ostdeutschland, Polen und Bulgarien. Im ersten Schritt wird der allgemeine Verlauf der ökonomischen und politischen Transformation beschrieben. Im zweiten Schritt werden die in den drei Gesellschaften stattfindenden Privatisierungsprozesse besprochen. Aus drei Gründen geschieht dies hier sehr ausführlich. Erstens ist die Privatisierung für die ehemaligen Staatsbetriebe ein wichtiger Wendepunkt, in dessen Folge sich nicht nur die Eigentumsverhältnisse, sondern auch die Stellung der Betriebe auf nationalen und internationalen Märkten verändern. Zweitens stellen sie den Teil der ökonomischen Transformationsprozesse dar, der in allen drei Gesellschaften einen längeren Zeitraum in Anspruch nahm oder nimmt. Drittens spiegelt sich im konkreten Verlauf der Privatisierungsprozesse die allgemeine Problematik des gesamtgesellschaftlichen Wandels wider. Länder, die in der Lage sind, neue Strukturen und Institutionen nachhaltig in ihrer Gesellschaft zu verankern, schaffen damit auch die notwendigen politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen für das Engagement in- und ausländischer Investoren. Im dritten Schritt werden die gesellschaftlichen Transformati-

[23] Durand, C. (1994), S. 243. Übersetzung durch d. Verf. Wortlaut des Originals: „Soumises aux normes de la concurrence internationale, les entreprises des pays de l'Est ne peuvent pas être compétitive en productivité et en qualité que si elles remanient radicalement leurs méthodes d'organisation du travail et de gestion de la main-d'oeuvre."

onsprozesse unter Zuhilfenahme der klassischen soziologishen Modernisierungstheorie analysiert.

Teil II der Arbeit beschäftigt sich mit den Transformatiasprozessen in den untersuchten ostdeutschen, polnischen und bulgarischen Betrieben. In *Teil II, A* wird ein Leitfaden für die Untersuchung der betrieblichen Transformtionsprozesse erstellt. Zunächst werden empirische Arbeiten, die sich mit dem Entsheidungs- und Handlungsspielraum von sozialistischen und marktwirtschaftlichen Jnternehmen auseinandersetzen, vorgestellt und auf ihre Bedeutung für die vorliegnde Studie untersucht. Im zweiten Schritt werden die in dieser Arbeit als relevant erchteten Instrumente dargelegt, die den externen Investoren oder Kooperationspartnen zur Einflußnahme auf die mittel- und osteuropäischen Betriebe zur Verfügung stehn. Schließlich werden die Bereiche der Einflußnahme voneinander abgegrenzt, um ine systematische Darstellung der einzelnen betrieblichen Transformationsprozesse z ermöglichen.

In *Teil II, B* werden die betrieblichen Transformationsprozsse in den 14 untersuchten Betrieben nachgezeichnet. Dies erfolgt nach einem einheilichen Muster: Vorstellung der beteiligten Unternehmen, Unternehmensstrategie des nvestors/Kooperationspartners, Einflußnahme des Investors/Kooperationspartners und Bilanz der betrieblichen Transformationsprozesse.

In **Teil III** werden Verlauf und Wirkung der betrieblichen Transformationsprozesse eingehend analysiert. *Teil III, A* hat die betrieblichen Transformationspfade der von uns untersuchten Betriebe zum Thema. Diese werden im ersten Schritt in Typen eingeteilt, die dann im zweiten Schritt miteinander verglichen werden.

Teil III, B befaßt sich mit dem Verhältnis zwischen gesellschaftlicher und betrieblicher Modernisierung. Untersucht werden die Wechselwirkungen, die zwischen den auf beiden Ebenen ablaufenden Modernisierungsprozessen bestehen.

Teil I

Zur Modernisierung von Gesellschaften

A. Die soziologische Modernisierungstheorie

Die soziologische Modernisierungstheorie[1], die maßgeblich auf den von Talcott Parsons[2] vorgenommenen theoretischen Analysen von Prozessen des strukturellen Wandels basiert, bietet das theoretische Vorbild für die nach westlichem Muster gestalteten Wandlungsprozesse in den postsozialistischen Gesellschaften Mittel- und Osteuropas. Mit der ihr innewohnenden Annahme, die in den Staaten Westeuropas und Nordamerikas stattgefundenen Entwicklungsprozesse seien für jede Gesellschaft zur Erreichung einer höheren Entwicklungsstufe konstitutiv, legitimiert die Modernisie-

1 Die soziologische Modernisierungstheorie kennzeichnet *eine* Richtung der modernisierungstheoretischen Forschung. Andere Ansätze stammen z.B. aus der Politikwissenschaft. Somit handelt es sich bei der Modernisierungstheorie nicht um eine geschlossene Forschungsrichtung. Vgl. Berger, J. (1996), S. 46 f. Siehe auch Zapf, W. (Orig. 1968), S. 14 f.

2 Parsons gilt als Begründer der struktuell-funktionalen Theorie, die wiederum auf Arbeiten von Spencer und Durkheim und der amerikanischen "cultural anthropology" fußt. Im Zentrum dieser Theorie steht die Gesellschaft, die als eine Art Organismus aufgefaßt wird, deren einzelne Elemente im Sinne eines Systems funktional zusammenwirken. Vgl. Wiswede, G. (1991), S. 106 ff.

rungstheorie den Transfer westlicher Institutionen und Strukturen in die sich verändernden Gesellschaften des ehemaligen Ostblocks.[3]

Das Vorgehen in diesem Abschnitt vollzieht sich in zwei Schritten. Nach der Erläuterung des Modernisierungsbegriffs werden zunächst Kernpunkte der Parsonianischen Theorie dargelegt, da sein Ansatz auch in der aktuellen Diskussion um die Modernisierungsprozesse in den postsozialistischen Staaten eine entscheidende Rolle spielt. Im Anschluß daran erfolgt insbesondere in Anlehnung an Bendix und Eisenstadt eine kritische Auseinandersetzung mit der evolutionstheoretischen Sichtweise von Parsons. Im zweiten Schritt wird die aktuelle, auf Basis der Modernisierungstheorie stattfindende Diskussion über die mittel- und osteuropäischen Transformationsprozesse in ihren Grundzügen wiedergegeben. Im Zentrum steht dabei die Idee der unterschiedlichen Entwicklungspfade.

[3] Vgl. dazu auch die Einschätzung von Dimitrova, D. / Dimitrov, S. (1995a), S. 67; siehe auch Müller, K. (1995), S. 14.

1. Grundlagen der soziologischen Modernisierungstheorie

Die Entstehung der soziologischen Modernisierungstheorie, die den Theorien des sozialen Wandels zuzurechnen ist, geht auf die 50er Jahre dieses Jahrhunderts zurück. Mit Hilfe der Modernisierungstheorie sollten damals die Bedingungen des sich selbst tragenden Wachstums und der demokratischen Grundordnung in den westlichen Gesellschaften identifiziert werden, um sie anschließend im Rahmen der Entwicklungspolitik auf die Staaten der Dritten Welt übertragen zu können.[4]

1.1 Der Modernisierungsbegriff

Eine allgemeine Definition des Modernisierungsbegriffs stammt von Mansilla. Durch den Vergleich unterentwickelter Länder der Dritten Welt mit den hochindustrialisierten Ländern des Westens habe sich ein Begriffsverständnis herauskristallisiert, demzufolge Modernisierung im weitesten Sinne als kombinierter Prozeß von Urbanisierung, Demokratisierung, Industrialisierung, Bürokratisierung, Kommunikationssteigerung und Überwindung traditioneller Verhaltensweisen verstanden werden kann, der im Westen begann und später auf die Länder Nordamerikas und Australien übergriff.[5]

Diese forschungspraktische Einteilung der Modernisierung in eine Vielzahl unterschiedlicher Prozesse wird von anderen Autoren abgelehnt. Berger propagiert statt dessen die Differenzierung der Modernisierungsprozesse in formale (prozeßbezogene) und inhaltliche (zielbezogene) Merkmale.[6] Bezüglich der formalen Seite versteht er unter Modernisierung einen revolutionären, komplexen, kohärenten, globalen, irreversiblen und progressiven Prozeß.[7] Der revolutionäre Aspekt bezieht sich auf die tiefgreifenden Umwälzungen beim Übergang von einer traditionalen zu einer modernen Gesellschaft. Diese Prozesse sind komplex, da die Modernisierung auf alle gesellschaftlichen Teilbereiche zurückwirkt, und kohärent, da Veränderungen in einem Bereich mit Veränderungen in anderen Bereichen in Verbindung stehen bzw. diese beeinflussen. Einwände, die sich gegen die Globalität, Irreversibilität und Progressivität der Modernisierungsprozesse richten, versucht Berger dadurch zu entkräften, daß er jeder Gesellschaft grundsätzlich die Möglichkeit zugesteht, sich den Modernisierungsprozessen zu entziehen.

---

4 Vgl. Zapf, W. (1990), S. 32.

5 Vgl. Mansilla, H.C.F. (1978), S. 5. Eine Gegenüberstellung verschiedener Definitionen des Modernisierungsbegriffs findet sich bei Sterbling, A. (1991), S. 107 ff.

6 Vgl. hierzu im folgenden Berger, J. (1996), S. 47 ff.

7 Vgl. dazu die Ausführungen von Huntington, S.P. (1971), S. 288 ff., auf die Berger sich in seinem Aufsatz bezieht.

In inhaltlicher Hinsicht folgt Berger Parsons' Unterscheidung zwischen Personen, Kultur und Gesellschaft einerseits und den vier Subsystemen der Gesellschaft - Politik, Wirtschaft, Gemeinschaft und Sozio-Kultur - andererseits. Für jeden dieser sieben Bereiche trennt er dann zwischen strukturellen Innovationen und charakteristischen Entwicklungsrichtungen.[8] Die Entwicklungsrichtung für den Bereich Wirtschaft wird durch das wirtschaftliche Wachstum vorgegeben, bei der strukturellen Neuerung handelt es sich um das Konkurrenzprinzip. Im Bereich der Politik wird die Entwicklungsrichtung durch Partizipation vorgegeben, die strukturelle Innovation wird hier durch die Konkurrenzdemokratie gekennzeichnet.

Neben der formalen und der inhaltlichen Präzisierung des Modernisierungsbegriffs kann die Modernisierung mit Zapf auch in einem dreifachen zeitlichen Bezug aufgefaßt werden: die Entwicklung der gegenwärtigen modernen Gesellschaften infolge der industriellen Revolution, die Aufholprozesse der Nachzüglergesellschaften und schließlich die Anstrengungen der modernen Gesellschaften im Hinblick auf eine weitergehende Modernisierung.[9]

1.2 Der evolutionstheoretische Ansatz von Parsons

1.2.1 Darstellung

Zentrale Aspekte des evolutionstheoretischen Ansatzes von T. Parsons sind zum einen die evolutionären Universalien der modernen Gesellschaft und zum anderen die Prozesse des strukturellen Wandels, in deren Verlauf sich die evolutionären Universalien herausbilden.

Unter *evolutionären Universalien* versteht Parsons „jede in sich geordnete Entwicklung oder ‚Erfindung', die für die weitere Evolution so wichtig ist, daß sie nicht nur an einer Stelle auftritt, sondern daß mit großer Wahrscheinlichkeit mehrere Systeme unter ganz verschiedenen Bedingungen diese ‚Erfindung' machen".[10] Nach seiner Auffassung handelt es sich bei den evolutionären Universalien um konstitutive Merkmale sich weiterentwickelnder Gesellschaften, die die Anpassungskapazität des sozialen Systems erhöhen und gleichsam die Grundbedingung dafür sind, daß eine Gesellschaft eine höhere Entwicklungsstufe erreichen kann. Das bedeutet wiederum, daß die evolutionären Universalien in jeder sich weiterentwickelnden Gesellschaft zu irgend einem Zeitpunkt auftreten werden. Gesellschaften, die diesen Entwicklungsschritt nicht voll-

8 Vgl. dazu auch das ähnliche Vorgehen von Zapf, W. (1975), S. 215.
9 Vgl. Zapf, W. (1996), S. 63.
10 Parsons, T. (Orig. 1964a), S. 55.

ziehen, sind zwar nicht dem Untergang geweiht, stellen aber keine Bedrohung der höherentwickelten Systeme dar.[11]

Parsons benennt drei Gruppen von evolutionären Universalien, wobei diese Gruppen chronologisch aufeinander folgende Entwicklungsstadien darstellen.[12] Die erste Gruppe setzt sich aus den vier Merkmalen Religion, Kommunikation durch Sprache, soziale Organisation durch Verwandschaftsordnung und Technologie zusammen und stellt die Grundvoraussetzung der Evolution von Kultur und Gesellschaft dar.

Die der zweiten Gruppe angehörenden Universalien - soziale Schichtung und kulturelle Legitimierung differenzierter gesellschaftlicher Funktionen - sind nach Parsons für die Überwindung des Primitivzustandes der menschlichen Gesellschaft entscheidend gewesen. Zunächst ist die soziale Schichtung zu nennen, die die Voraussetzung dafür geschaffen hat, daß Personen in verantwortliche Positionen gelangten, von wo sie entscheidend auf bedeutsame Wandlungen Einfluß nehmen konnten. Auf diesem Wege wurden wichtige Entscheidungsprozesse aus verwandtschaftlichen Beziehungen herausgelöst, gleichzeitig fand eine Hierarchisierung der Gesellschaft statt. Die mit der Hierarchisierung einhergehende Übertragung von Macht an Führungpersonen oder -gruppen bedurfte nun einer gesellschaftlichen Legitimierung, damit die entstandenen Ungleichheiten und Privilegien allgemein akzeptiert wurden. Im Mittelpunkt der kulturellen Legitimierung steht somit die Schaffung eines gesellschaftlichen Wir-Gefühls, durch das sich die Mitglieder einer Gesellschaft miteinander verbunden fühlen und sich gegenüber anderen Gesellschaften abgrenzen können.

Die vier Universalien der letzten Gruppe bilden die Grundlage der Struktur moderner Gesellschaften. Dabei sind zunächst die bürokratische Organisationsform zur Realisierung kollektiver Ziele und das Geld- und Marktsystem anzuführen. Parsons zufolge sind sie chronologisch vor den beiden anderen Universalien der letzten Gruppe, dem allgemeingültigen universalistischen Rechtssystem und der demokratischen Vereinigung mit der gewählten Führung, entstanden. Die bürokratische Organisationsform stellt die Basis für die Durchführung umfangreicher Projekte dar, da sie, aufbauend auf der Institutionalisierung von Amtsautorität[13], eine wirksame Verwaltungsform schafft, die eine Organisation handlungs- und lebensfähig macht. Von entscheidender Wichtigkeit für die effektive Erfüllung der Verwaltungsaufgaben ist die Herauslösung des einzelnen Amtsinhabers aus anderen, insbesondere verwandtschaftlichen Rollenbezügen. Im Zentrum der nächsten Universalie, der Geld- und Marktorganisation, steht die Be-

11 Vgl. Parsons, T. (Orig. 1964a), S. 56.

12 Die nachstehend stattfindende Erläuterung der evolutionären Universalien erfolgt nach Parsons, T. (Orig. 1964a), S. 57 ff.

13 Die Institutionalisierung von Amtsautorität ist das wesentliche Merkmal des Bürokratiebegriffs nach Weber. Parsons spricht in diesem Zusammenhang von 'Macht'.

freiung der Ressourcen aus vormals bestehenden Bindungen (z.B. Ansprüche durch politische Gruppen oder Verwandte) und ihre daraus folgende allgemeine Verfügbarkeit. So wird das Geld, das den ökonomischen Nutzen der Waren repräsentiert, im Prozeß des Warenaustausches zum Vermittler zwischen Konsumenten und Produzenten. Der abstrakte Ort des Austausches ist der Markt, auf dem sowohl Käufer als auch Anbieter von jedweden Bindungen unabhängig agieren können.

Das allgemeingültige universalistische Rechtssystem stellt ein integriertes System von Normen dar, das für die ganze Gesellschaft gilt und von allen akzeptiert wird. Diese Normen fungieren als Spielregeln für die bürokratische Verwaltungsform und das Geld- und Marktsystem und sind weitgehend unabhängig von religiösen oder politischen Instanzen. Die wichtigste Funktion der letzten Universalie, der demokratischen Assoziation mit der gewählten Führung, ist die Legitimierung politischer Macht durch alle Gesellschaftsmitglieder. Diese soll über ein allgemeines Wahlrecht, das dem einzelnen die Partizipation an der Auswahl der politischen Führer und der Formulierung der politischen Grundlinien ermöglichen soll, erzielt werden.

Das Erreichen höherer Entwicklungsstufen wird nun nach Parsons durch die vier primären *Prozesse des strukturellen Wandels* bewirkt: funktionale Differenzierung, Standardanhebung durch Anpassung, Inklusion (Einbeziehung) und Wertegeneralisierung (Werteverallgemeinerung).

Unter dem Begriff der Differenzierung, der als wichtigster der vier Prozesse zu bezeichnen ist und sich im Zentrum des evolutionstheoretischen Ansatzes von Parsons befindet[14], versteht er „die Teilung einer Einheit oder Struktur in einem System in zwei oder mehrere Einheiten oder Strukturen, die sich in ihren Merkmalen und ihrer funktionalen Bedeutung für das System voneinander unterscheiden".[15] Im Verlauf der zunehmenden Differenzierung werden zentrale kulturelle, ökonomische, politische und soziale Verhaltensweisen aus traditionalen, verwandtschaftlichen und regionalen Bindungen herausgelöst. Als Folge der Differenzierung werden Funktionen, die bisher von einer einzigen Institution erfüllt wurden, nun von mehreren Institutionen übernommen. Ein gutes Beispiel für die Differenzierung stellt nach Parsons die Herauslösung der Berufsrolle aus ihrer Einbettung in verwandtschaftliche Strukturen dar. Der Wandel

---

[14] Gegen diese Sichtweise könnte eingewendet werden, daß Parsons die gesellschaftliche Differenzierung nur als einen von vier evolutionären Wandlungsprozessen bezeichnet. Auf der anderen Seite aber behandelt Parsons die übrigen drei Prozesse als Folge (Standardanhebung durch Anpassung) oder als Integrationserfordernis (Inklusion, Wertegeneralisierung) der Differenzierungsprozesse. Vgl. Berger, J. (1988), S. 227 (Fußnote 2). Siehe auch Parsons, T. (1975), S. 32. Der zweiten Sichtweise werde ich mich hier anschließen.

[15] Parsons, T. (1972), S. 40.

hat zur Folge, daß das Individuum anstelle einer Rolle, die es bisher in der Verwandtschaftsgruppe eingenommen hat, nun zwei Rollen besetzen muß: eine in der Arbeitsorganisation und eine im verwandtschaftlichen Umfeld.

Die drei weiteren Prozesse können als Folge des Differenzierungsprozesses interpretiert werden. Der Prozeß der Standardanhebung durch Anpassung bezieht sich darauf, daß den neu entstandenen sozialen Einheiten eine größere Palette von Hilfsmitteln zur Verfügung gestellt wird, damit sie von einem Teil der Beschränkungen, denen ihre Vorgänger ausgesetzt waren, befreit werden können. Der Prozeß der Inklusion zielt darauf ab, die Integrationsprobleme, die sich infolge der Prozesse der Differenzierung und Standardanhebung und der daraus erwachsenden erhöhten Komplexität eines Systems ergeben, durch die Einbeziehung der neuen Strukturen und Einheiten in den normativen Rahmen der gesellschaftlichen Gemeinschaft zu lösen. Die entstandenen sozialen Einheiten und Strukturen müssen schließlich eine legitimatorische Basis in der Gesellschaft und Orientierungshilfen für ihre Aktivitäten erhalten, damit die soziale Stabilität sichergestellt wird. Dafür ist der Wertegeneralisierungsprozeß zuständig.[16]

Die funktionale Differenzierung der Gesellschaft in die Subsysteme der Kultur, der Wirtschaft, der Politik und der gesellschaftlichen Gemeinschaft ist nach Parsons das Ergebnis dreier Revolutionen.[17] Die im England des ausgehenden 18. Jahrhunderts beginnende industrielle Revolution führte zur Trennung von Wirtschaft und politischer Herrschaft. Die Marktökonomie befreite sich von den traditionalen Bindungen, politischen Imperativen und personalen Herrschaftsverhältnissen nichtmoderner Gesellschaften und wurde zum Träger des materiellen Fortschritts der Gesellschaft. Im Verlauf der demokratischen Revolution, die 1789 in Frankreich ausbrach, kam es zur Ausdifferenzierung von politischem System und gesellschaftlicher Gemeinschaft. Folgen davon sind die Entstehung der bürgerlichen Rechte, des Wahlrechts und die sich annähernde Gleichheit der Lebenschancen. Die dritte Revolution wird von Parsons als Bildungsrevolution bezeichnet und steht für das Auseinandertreten von kulturellem System und den Normen der gesellschaftlichen Gemeinschaft.[18] Die soziale Ordnung wird von ihren religiösen Imperativen befreit, es entsteht ein rationalisiertes Verhältnis zwischen Kultur und Gesellschaft, das zur Aufhebung der veralteten Prinzipien der sozialen Schichtung und zu einem neuen Muster der gesellschaftlichen Solidarität geführt hat.

---

16 Vgl. Parsons, T. (1972), S. 41.

17 Vgl. dazu die zusammenfassende Darstellung bei Müller, K. (1991), S. 264 f. Vgl. auch Parsons, T. (1972), Kap. 5 und 6.

18 Hinsichtlich der Bildungsrevolution wird von Parsons den USA als neuer Führungsgesellschaft des 20. Jahrhunderts eine zentrale Rolle zugesprochen. Vgl. Parsons, T. (1972), S. 110 ff.

Das Konzept der drei Revolutionen paßt nach Auffassung von Parsons zum Paradigma des fortschreitenden Wandels. Die Revolutionen waren das Ergebnis gewaltiger Differenzierungsprozesse, wirkten aufgrund der Zunahme allgemein zugänglicher Austauschmittel standardanhebend, stellten die betreffenden Gesellschaften vor erhebliche Integrationsprobleme und bedurften der Schaffung einer neuen legitimatorischen Basis.[19]

1.2.2 Kritische Würdigung

Gegen die von Parsons formulierte Theorie sind eine Reihe von Einwänden geltend gemacht worden.[20] Ein wesentlicher Kritikpunkt bezieht sich auf die Defekte des Theorems der funktionalen Differenzierung. Sterbling stellt diesbezüglich fest, „daß Differenzierung und Integration nicht ausschließlich als in eine Richtung verlaufende, im evolutionären Selbstgang sich vollziehende, konkordante und allemal die Gesamtgesellschaft betreffende Prozesse verstanden werden dürfen".[21] In ähnlicher Weise ist die Kritik Müllers' aufzufassen, der die Annahme, der evolutionäre Prozeß der funktionalen Differenzierung werde quasi von den gesellschaftlichen Akteuren automatisch vorangetrieben, in Frage stellt. Dies würde nämlich implizieren, daß der Differenzierungsprozeß in jeder Gesellschaft zu irgend einem Zeitpunkt nach allgemeinen Entwicklungs- oder Evolutionsgesetzen - analog der Evolution in der Tier- und Pflanzenwelt - abliefe. Wie aber werden die gesellschaftlichen Akteure in die Lage versetzt, dem Prozeß der funktionalen Differenzierung seinen evolutionären Richtungssinn zu verleihen? Nach Auffassung von Müller wird diese Frage weder von Parsons noch von anderen Theoretikern ausreichend beantwortet, der Bruch zwischen kollektiver Rationalität und individuell zweckrationalem Handeln bleibt bestehen.[22]

Der theoretischen Sichtweise Parsons, der die gesellschaftliche Entwicklung als evolutionistische, weitgehend irreversible Prozesse interpretiert, haftet ein weiterer Mangel an, der in den Stellungnahmen von Sterbling und Müller bereits anklingt: die fehlenden Einflußmöglichkeiten der gesellschaftlichen Eliten. Sie sind nicht in der Lage, den Gang der Entwicklungsprozesse zu beeinflussen, da diese aufgrund ihrer vermeintlichen Universalität aus sich heraus einen vorbestimmten Weg nehmen. Damit wird auch ausgeschlossen, daß die gesellschaftlichen Akteure durch strategische Entscheidungen oder Wahlen dem Modernisierungsprozeß eine andere Richtung verleihen oder gar alternative Ziele geben können.

---

19 Vgl. Parsons, T. (1975), S. 35.

20 Eine eingehende Diskussion der Einwände gegen die von Parsons vertretene Auffassung der Modernisierungstheorie kann nachgelesen werden bei Sterbling, A. (1991), S. 152 ff.

21 Sterbling, A. (1991), S. 172.

22 Vgl. Müller, K. (1991), S. 268 ff.

Eine grundsätzliche kritische Auseinandersetzung mit dem evolutionstheoretischen Ansatz fand bereits Mitte der 1960er Jahre statt. Im Zentrum der damaligen Kritik „stand die Unfähigkeit des Modells, die Vielfältigkeit der Übergangsgesellschaften und ihre interne Dynamik sowie die Möglichkeit einer unabhängigen Entwicklung verschiedener moderner, politischer und institutioneller Komplexe zu erklären".[23]

Die inhaltliche Kritik bezog sich zum einen auf die Tradition-Modernität-Dichotomie, die impliziert, daß im Zuge der Modernisierung traditionale Strukturelemente sukzessive von modernen abgelöst werden. Diese Annahme, die die Möglichkeit einer partiellen Modernisierung von vornherein ausschließt, wurde u.a. durch die Entdeckung widerlegt, daß selbst in modernen Gesellschaften noch traditionelle Elemente vorhanden sind.

Daß die partielle Modernisierung eine gängige Begleiterscheinung von Modernisierungsprozessen ist, wurde von Rüschemeyer gezeigt. Er definiert die partielle Modernisierung als einen „Prozeß sozialen Wandels, der zur Institutionalisierung relativ moderner Sozialformen neben erheblich weniger modernen Strukturen in ein und derselben Gesellschaft führt".[24] Laut Rüschemeyer ist es auf der einen Seite möglich, daß die Koexistenz moderner und traditionaler Strukturelemente nur eine vorübergehende Begleiterscheinung rapiden sozialen Wandels ist, auf der anderen Seite ist aber auch die Generationen überdauernde Erhaltung einer solchen Gesellschaftsstruktur keineswegs ausgeschlossen. Als eine zentrale Ursache der partiellen Modernisierung faßt er die „Diffusion moderner sozio-kultureller Errungenschaften in Gesellschaften mit deutlich niedrigerem Entwicklungsniveau" auf.[25] Die vollständige Transformation der empfangenden Gesellschaft kann vor allem dadurch verhindert werden, daß trotz erfolgter Modernisierungen die Glaubens- und Wertorientierungen stabil bleiben oder daß spezifische Machtinteressen von Eliten zur Aufrechterhaltung traditionaler Strukturelemente beitragen.

Zum zweiten wurde die Ahistorizität und die Westzentriertheit des Modells beanstandet. Im Gegensatz zu der Annahme, die westlichen Entwicklungs- und Modernisierungsprozesse folgten einer evolutionistischen Gesetzmäßigkeit, gingen die Kritiker davon aus, daß diese Entwicklungen der spezifischen historischen Situation der westlichen Gesellschaften geschuldet waren und somit als einzigartiger geschichtlicher Prozeß zu interpretieren sind.[26] Im Zuge der globalen Ausdehnung der westlichen Einflußbereiche besteht nun die Möglichkeit, daß die westlichen Vorstellungsmuster be-

[23] Eisenstadt, S.N. (1979), S. 130. Vgl. zur im folgenden aufgeführten inhaltlichen Kritik ebenda, S. 130 ff.

[24] Rüschemeyer, D. (1968), S. 382 (im Orig. kursiv).

[25] Vgl. zu den Ursachen der partiellen Modernisierung Rüschemeyer, D. (1968), S. 383 ff.

[26] Vgl dazu auch Bendix, R. (1967).

züglich einer modernen Gesellschaft auch auf andere Länder übertragen werden, was indessen kein Beweis für die Universalität des Ansatzes ist.

In die gleiche Richtung geht der Einwand Tenbrucks', die Entwicklung eines Landes sei nicht nur durch interne, sondern insbesondere auch durch externe Einflüsse geprägt.[27] Das umfangreiche, zwischen den Gesellschaften bestehende Beziehungsgeflecht war demnach schon in der Phase der westlichen Modernisierung für eine zwar zeitlich versetzte, aber ansonsten parallele Entwicklung verantwortlich. Somit bestimmten auch damals die im Sinne des evolutionistischen Ansatzes moderneren Gesellschaften über den Entwicklungsweg der mit ihnen verflochtenen Nachzügler.

Als Fazit kann festgehalten werden, daß der evolutionstheoretische Ansatz von Parsons zwar die in den letzten beiden Jahrhunderten erfolgten Entwicklungsprozesse in Westeuropa und Nordamerika nachzeichnet, diese Vorgänge aber kaum als evolutionär oder universalistisch charakterisiert werden können. Darüber hinaus bewegt sich Parsons in seinen Überlegungen auf einem sehr hohen Abstraktionsniveau. Daraus erwächst die Schwierigkeit, die spezifischen internen und externen Gegebenheiten, die die Entwicklungs- und Modernisierungsprozesse in jeder Gesellschaft beeinflußen, im einzelnen zu berücksichtigen. Diesen Defekt versucht die historisch ausgerichtete Modernisierungsforschung, die wichtige Anregungen durch die intensive Auseinandersetzung mit Max Weber erhielt[28], zu beseitigen.

1.3 Die Ansätze der historisch ausgerichteten Modernisierungsforschung

Im Gegensatz zu Parsons, der ein allgemein geltendes Entwicklungsmodell der kontinuierlich sich fortsetzenden funktionalen Differenzierung propagiert, versuchten Vertreter der historisch ausgerichteten Modernisierungsforschung, die vielschichtigen Beziehungen zwischen den abendländischen Rationalisierungsvorgängen und den Modernisierungsbemühungen anderer Gesellschaften zu berücksichtigen sowie die auf spezifischen gesellschaftlichen Gegebenheiten basierende Unterschiedlichkeit der Entwicklungswege in ihre Überlegungen einzubeziehen.[29]

Bendix versteht unter Modernisierung „einen Typus des sozialen Wandels, der seinen Ursprung in der englischen Industriellen Revolution, von 1760 bis 1830, und in der politischen Französischen Revolution, von 1789 bis 1794, hat, ... er besteht im wirt-

---

27 Vgl. Tenbruck, F.H. (1989), S. 425 f.

28 Vgl. Sterbling, A. (1994b), S. 91.

29 Vgl. Sterbling, A. (1994a), S. 7. Sterbling bezeichnet sowohl Eisenstadt als auch Bendix als Vertreter der sogenannten historischen Modernisierungsforschung. Dagegen werden die Überlegungen Bendix' von Zapf als Diffusions- und Aufholtheorie aufgefaßt. Siehe Zapf, W. (1996), S. 64.

schaftlichen und politischen Fortschritt einiger Pioniergesellschaften und den darauf folgenden Wandlungsprozessen der Nachzügler".[30] Diese Nachahmungsprozesse basieren in der Sichtweise Bendix' allerdings nicht auf dem Glauben in die Universalität der westlichen Modernisierungsprozesse mit der Implikation, sie seien jeder Gesellschaft inhärent. Vielmehr sieht er den Grund für ihre Nachahmung in der weltweiten Präsenz der westlichen Kultur.

Die Unterscheidung zwischen Nachzügler- und Pioniergesellschaften ist für Bendix ein zentraler Bestandteil des Modernisierungsbegriffs. Die Nachzüglergesellschaften weisen gegenüber den Pioniergesellschaften eine Entwicklungslücke auf, die sie zu schließen versuchen. Die Modernisierung der Nachzügler erfolgt allerdings nicht in einem einförmigen und universellen Prozeß, der sich in jeder Gesellschaft mit den gleichen Merkmalen (z.B. denen der westlichen Industriegesellschaften) wiederholen muß. Vielmehr wird der soziale Wandel einer Gesellschaft sowohl durch ihre innere Struktur als auch durch exogene Einflüsse (äußere Situation) bestimmt, d.h. die Ideen und Techniken der entwickelten Gesellschaften wirken sich auf den Entwicklungsprozeß der Nachzügler aus, dieser variiert aber von Fall zu Fall aufgrund der gesellschaftsspezifischen Gegebenheiten der sich entwickelnden Gesellschaften.[31]

Eisenstadt weicht in seiner historisch ausgerichteten Betrachtung der Modernisierungsprozesse von der bei Parsons vertretenen Auffassung ab, diese Prozesse verliefen einheitlich und würden schließlich zu einer Konvergenz aller Gesellschaften führen. Im Gegensatz dazu versucht er, die divergierenden Reaktionen auf ähnliche Modernisierungsherausforderungen zu verstehen.[32] In bezug auf das Verhältnis von Traditionalität und Modernität geht Eisenstadt nicht davon aus, daß traditionale Strukturen sukzessive eliminiert werden, sondern betrachtet auch die komplizierten Beziehungen zwischen traditionalen und modernen Strukturelementen, die Möglichkeit der nur in gesellschaftlichen Teilbereichen ablaufenden Modernisierung, der Retraditionalisierung wie auch der differierenden Verlaufsformen von Modernisierungsprozessen.[33]

In seiner kritischen Analyse der evolutionstheoretischen Sichtweise Parsons' setzt sich Eisenstadt mit der Frage auseinander, inwieweit der gesellschaftliche Strukturwandel generelle evolutionäre Trends aufweist, die die Anpassungs- und Überlebensfähigkeit der sich verändernden Gesellschaft gegenüber einer komplexer werdenden Umwelt erhöhen.[34]

---

30 Bendix, R. (Orig. 1966), S. 506, 510 (im Original kursiv).

31 Vgl. Bendix, R. (Orig. 1966), S. 507.

32 Vgl. Eisenstadt, S.N. (1979), S. 32.

33 Vgl. Eisenstadt, S.N. (1979), S. 128 ff.

34 Vgl. Eisenstadt, S.N. (Orig. 1964), S. 76. Dieser Aufsatz entstand als kritisches Koreferat zu dem in dieser Arbeit verwendeten Evolutionismusaufsatz von Parsons (1964a) und

Der Prozeß der Differenzierung, der nach Parsons zu einer kontinuierlichen Entwicklung der sich wandelnden Gesellschaft im Sinne des Erreichens höherer Entwicklungsstufen führen soll, impliziert auch immer wieder die Entstehung neuer Integrationsprobleme auf jeder höheren Entwicklungsstufe. Die infolge der gesellschaftlichen Differenzierungsprozesse zunehmende Anzahl von voneinander getrennten Strukturen und Einheiten beinhaltet die Notwendigkeit, daß diese aufeinander abgestimmt werden. Nur durch das Erreichen eines der jeweiligen Stufe angemessenen Integrationsgrades kann gewährleistet werden, daß die durch die Differenzierung neu geschaffenen Potentiale nicht vergeudet werden. Es bleibt aber ein offenes Problem, ob dieser Integrationsgrad immer erreicht werden kann.[35]

Somit existieren nach Eisenstadt auf jeder Entwicklungsstufe mehrere Reaktionsmöglichkeiten auf die durch den Differenzierungsprozeß entstandenen Anforderungen an die Institutionalisierung neuer Systeme und deren Integration in eine stabile Struktur: Auflösung, Regression, ungleichgewichtiger Wandel (d.h. partielle Differenzierung) und gelungene Differenzierung. Während im ersten Fall für die Probleme der steigenden Differenzierung keine angemessenen institutionellen Lösungen gefunden werden und folglich die Gesellschaft in ihrer Existenz bedroht ist, kommt es bei der Regression zur Institutionalisierung von Systemen, die einem niedrigeren Differenzierungsgrad angehören. Im Fall der partiellen Differenzierung finden dagegen relativ kontinuierlich voranschreitende Differenzierungsprozesse in einem gesellschaftlichen Teilbereich statt, ohne daß jedoch die Integration in eine komplexere stabile Struktur erfolgt. Auch in diesem Fall ist sowohl der Zusammenbruch der bestehenden institutionellen Struktur als auch deren Stabilisierung auf einer niedrigeren Integrationsstufe möglich. Bei der gelungenen Differenzierung schließlich wird der erforderliche Integrationsgrad erreicht; es existieren aber vielfältige institutionelle Lösungen für das gleiche Problem.

Damit macht Eisenstadt auf die Existenz unterschiedlicher Entwicklungspfade von Gesellschaften aufmerksam. Demnach können auf jeder Differenzierungsstufe die institutionellen Strukturen und Integrationsmechanismen von Gesellschaft zu Gesellschaft erheblich variieren. Die Ursachen dafür sieht er zum einen in der Unterschiedlichkeit der dem Modernisierungsprozeß zugrundeliegenden Gesellschaftstypen (z.B. Stammes-, Kasten- oder verschiedene Typen von Agrargesellschaften), die den Gang der gesellschaftlichen Entwicklung mitbestimmen. Zum zweiten spricht er von der möglichen Existenz sogenannter differenzierter Enklaven, die innerhalb einer undifferenzierten Gesellschaft einen relativ hohen Differenzierungsgrad aufweisen und somit wichtige Ausgangspunkte und Einflußfaktoren der gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen

konzentriert sich auf die Grenzen der evolutionstheoretischen Erklärungsmöglichkeiten. Vgl. Zapf, W. (Orig. 1968), S. 26.

35 Vgl. zu den folgenden Ausführungen Eisenstadt, S.N. (Orig. 1964), S. 78 ff.

darstellen können. Schließlich verweist er auf die Bedeutung der mit Handlungsmacht ausgestatteten Elitegruppen, die aufgrund ihrer Einstellungen und Handlungsmaximen dem konkreten Verlauf der Entwicklungsprozesse ihren Stempel aufdrücken können.

Die Frage, ob der gesellschaftliche Strukturwandel die Anpassungs- und Überlebensfähigkeit einer sich verändernden Gesellschaft gegenüber der Umwelt grundsätzlich erhöht, wird infolgedessen von Eisenstadt verneint. „Unter bestimmten Bedingungen kann Differenzierung auch zu ‚Regression', Stagnation, Zusammenbruch und Entdifferenzierungsversuchen führen".[36]

Im Verlauf der 60er und 70er Jahre geriet die gesamte soziologische Modernisierungstheorie zunehmend ins Zentrum der Kritik.[37] Vor allem kritische Soziologen, die eine neomarxistische oder dependenztheoretische[38] Auffassung vertraten, hielten sie für widerlegt. Des weiteren erwuchsen dem westlichen Modernisierungsmodell vor allem im sowjetischen und chinesischen Entwicklungsmodell starke Konkurrenten.

Ein zentraler Kritikpunkt an der Modernisierungstheorie war ihr unkritischer Umgang mit dem westeuropäisch-amerikanischen Modell als Referenzpunkt der Entwicklung nicht-moderner Gesellschaften (Vorwurf der Westzentriertheit): „In der Tat ist es nur zu evident, daß ... eigentlich alle Modernisierungstheorien mehr oder minder explizit nur eine Schlußfolgerung zulassen: der optimale Weg sei die Schaffung ähnlicher Voraussetzungen, das Durchlaufen gleicher Phasen und die Entfaltung gleicher Institutionen, Verhaltensmuster und Produktionsformen wie die westeuropäischen Länder, um dem exemplarischen Modell von Modernität, der westlichen Massendemokratie, nachzuahmen".[39] Der Versuch, westliche Strukturen im Rahmen von Entwicklungsprojekten zu übertragen, scheiterte vielfach an fehlender Akzeptanz, unerwarteten Nebenfolgen und nicht stattfindenden Kettenreaktionen, so daß die theoretischen Überlegungen der Modernisierungstheoretiker durch praktische Erfahrungen diskreditiert wurden.[40]

Der Hauptgrund für den Niedergang der Modernisierungstheorie aber waren reale Entwicklungen in den westlichen, insbesondere der amerikanischen Gesellschaft (von Parsons als Führungsgesellschaft bezeichnet): Studentenunruhen, Vietnamkrieg, Rassenunruhen in den USA usw. Dadurch kam es zu einer Verschiebung der wissenschaftlichen Auseinandersetzung, in deren Folge die Modernisierungstheorie fast vollständig aus dem Blickfeld verschwand.[41]

---

36 Eisenstadt, S.N. (Orig. 1964), S. 88.

37 Vgl. z.B. Mansilla, H.C.F (1978), S. 5 ff; Riegel, K.-G. (1976); Senghaas, D. (Hrsg., 1974).

38 Zur Entstehung und Kritik an der Dependenztheorie siehe Mansilla, H.C.F. (1978), S. 49 ff.

39 Mansilla, H.C.F. (1978), S. 33.

40 Vgl. Zapf, W. (1990), S. 33.

41 Vgl. Müller, K. (1991), S. 274 ff.

2. Die mittel- und osteuropäischen Transformationsprozesse im Lichte der soziologischen Modernisierungstheorie

Als die sozialistischen Regime Mittel- und Osteuropas Ende der 1980er Jahre zusammenbrachen, rückte der maßgeblich auf Talcott Parsons fußende modernisierungstheoretische Ansatz erneut in das Blickfeld wissenschaftlicher Betrachtungen. Eine Reihe von Autoren war der Ansicht, daß mit Hilfe der Modernisierungstheorie sowohl das Ende der sozialistischen Regime vorhersehbar gewesen wäre[42] als auch die Umbrüche in Osteuropa erklärt und verstanden werden könnten. Auf dem 25. Deutschen Soziologentag in Frankfurt am Main im Jahre 1990 führte Dahrendorf beispielsweise den Zusammenbruch der mittel- und osteuropäischen Staaten auf ihr Wesen als geschlossene Gesellschaften und ihre Unfähigkeit zu Reformen zurück und konstatierte: „Klassische Modernisierungstheorie hätte uns sagen können, daß das ein böses, vielmehr revolutionäres Ende nehmen würde".[43]

2.1 Entwicklungsphasen

Im Mittelpunkt dieses Abschnitts steht der bereits erwähnte Begriff der unterschiedlichen gesellschaftlichen Entwicklungspfade. Im Hinblick auf Nachzügler- und Vorbildgesellschaften lassen sich Entwicklungspfade in zeitlicher Perspektive in zwei Phasen unterteilen:

- Phase der Transformation („nachholende" Modernisierung)
- Phase der „ongoing modernization"[44] („weitergehende" Modernisierung)

Der zentrale Unterschied zwischen diesen beiden Phasen besteht darin, daß die gesellschaftlichen Entwicklungsprozesse in der ersten Phase zielgerichtet verlaufen, wogegen sie in der zweiten Phase zieloffen sind. Bei der nachholenden Modernisierung, die nach Meinung von Zapf in den Gesellschaften des ehemaligen Ostblocks stattfindet, sind die Entwicklungsziele bekannt. Durch die Übernahme der sogenannten Basisinstitutionen der westlichen Gesellschaften (Konkurrenzdemokratie, Marktwirtschaft und Wohlfahrtsstaat) sollen die Ziele Demokratie, Wachstum und Wohlstand erreicht werden. Diese Zielgerichtetheit der Transformationsprozesse in den postsozialistischen Nachzüglergesellschaften steht nun im Gegensatz zur Zieloffenheit, die den Moderni-

---

42 In der Tat sagte Parsons bereits 1964 (!) voraus, daß sich die kommunistischen Gesellschaften als instabil erweisen würden, da ihnen die demokratische Basis fehle. Er prognostizierte eine Anpassung an das westliche Demokratiemodell oder aber eine Stagnation der Entwicklung. Vgl. Parsons, T. (Orig. 1964a), S. 71.

43 Dahrendorf, R. (1990), S. 141.

44 Dieser Begriff geht auf W. Zapf zurück. Vgl. z.B. Zapf, W. (1990), S. 32.

sierungsprozessen der westlichen Vorbildgesellschaften - den OECD-Staaten - innewohnt. Bei diesen handelt es sich um einen Suchprozeß mit unbekanntem Ausgang; eine Lösung der neu entstehenden ökonomischen, ökologischen und sozialen Probleme erfolgt nach dem „trial and error"-Prinzip.[45] Gemeinsam ist beiden Prozessen, „daß es nicht nur einen, gar linear-progressiven Weg zur modernen Gesellschaft und nicht nur einen erfolgreichen Weg der Transformation von Nachzüglern gibt. Vielmehr können wir eine begrenzte Zahl von Entwicklungspfaden unterscheiden und nach Erklärungen für die Unterschiede suchen".[46]

In dieser Arbeit wird ebenfalls davon ausgegangen, daß die hier betrachteten Gesellschaften des ehemaligen Ostblocks im Zuge der Transformation die Übernahme des westlichen Gesellschaftsmodells anstreben. Es ist jedoch fraglich, ob das Entwicklungsziel in sämtlichen ehemaligen RGW-Staaten erreicht werden kann.[47]

Im weiteren erfolgt zunächst eine nähere Betrachtung der „nachholenden" und der „weitergehenden" Modernisierung. Anschließend werden theoretische Ansätze dargestellt, die sich mit der Erklärung der Unterschiedlichkeit gesellschaftlicher Entwicklungspfade auseinandersetzen.

2.1.1 „Nachholende" Modernisierung

Laut Müller basiert die Auffassung, die Gesellschaften des ehemaligen Ostblocks seien in eine Phase der „nachholenden" Modernisierung eingetreten, auf drei Annahmen:[48]

- Zurückgestaute Differenzierungen werden als Ursache des Scheiterns des mittel- und osteuropäischen Sozialismus betrachtet.
- Die Erhebungen und Proteste des Jahres 1989 werden als „nachholende Revolutionen" gedeutet.
- Die Zukunftsperspektiven der postsozialistischen Gesellschaften werden in das weltweite Entwicklungsmuster der „weitergehenden" Modernisierung integriert.

Zunächst werden für den Zusammenbruch der sozialistischen Regime Mittel- und Osteuropas zurückgestaute Differenzierungen verantwortlich gemacht:[49] die mangelnde Differenzierung von Politik und Ökonomie verhinderte wirksame ökonomische Reformen, das Machtmonopol der kommunistischen Partei unterband eine Gewaltenteilung

---

45 Vgl. dazu vor allem Zapf, W. (1992), S. 12; Zapf, W. (1995), S. 504; Zapf, W. (1996), S. 67.
46 Zapf, W. (1996), S. 67 f.
47 Vgl. z.B. zu den Schwierigkeiten Rußlands Brie, M. (1995), S. 47 ff; Müller, K. (1992), S. 119 ff.
48 Vgl. Müller, K. (1995), S. 10.
49 Vgl. Müller, K. (1995), S. 12.

und demokratische Führungswechsel, und schließlich blockierte der quasi-religiöse Status des Marxismus-Leninismus die modernen Wissenschaften und die Entwicklung einer allgemeingültigen Rechtskultur.

Habermas interpretierte die Erhebungen und Proteste, die im Jahre 1989 in Mittel- und Osteuropa stattfanden, als nachholende Revolutionen. „Sie (die Revolution, d. Verf.) gibt sich als eine gewissermaßen rückspulende Revolution zu erkennen, die den Weg frei macht, um versäumte Entwicklungen nachzuholen".[50] Infolge dieser Revolutionen, so Habermas, werde den betreffenden Staaten die Möglichkeit eröffnet, durch die Zerstörung des sozialistischen Herrschafts- und Gesellschaftssystems bisher unterlassene Entwicklungen nachzuholen und dem Entwicklungsweg der westlichen Vorbildgesellschaften zu folgen. Vor allem in den Staaten, denen der Sozialismus als Kriegsfolge von den sowjetischen Machthabern von außen aufgezwungen wurde, artikuliert sich nach seiner Auffassung am deutlichsten der Wunsch, verfassungspolitisch an die bürgerlichen Revolutionen und gesellschaftspolitisch an die Lebensweisen der entwickelten kapitalistischen Staaten - vor allem die der Europäischen Gemeinschaft - Anschluß zu finden.[51]

Nach Ansicht von Zapf vollzieht sich diese nachholende Entwicklung konkret dadurch, daß die postsozialistischen Gesellschaften die Basisinstitutionen der westlichen Vorbildgesellschaften übernehmen oder nacherfinden. Das führt schließlich dazu, daß die Nachzügler zu einem in der Zukunft befindlichen Zeitpunkt den Entwicklungsstand der modernen Gesellschaften erreicht haben und folglich in den Prozeß der „weitergehenden" Modernisierung integriert werden.[52]

Zu Beginn der Transformationsprozesse war die wissenschaftliche Perspektive von dem Gedanken geleitet, die Beseitigung der sozialistischen Regime würde universelle Innovationskräfte freilegen, bisher nicht mögliche Prozesse der Institutionenbildung vorantreiben und gesellschaftsinterne Wandlungskräfte aktivieren.[53] Daß dies nach sechs Jahren nicht der Fall ist, kann anhand verschiedener Modernisierungsblockaden beobachtet werden. Auf der ökonomischen Seite erfolgte anstelle der Entfesselung der Produktivkräfte die abrupte und überraschend weitgehende Entwertung des Produktionsapparates und der Qualifikationen sowie der Abbau von Arbeitsplätzen. Auf der anderen Seite mündeten die Umstürze in vielen Staaten nicht in der Entstehung tragfähiger und neuer politischer Strukturen, vielmehr blieben alte Strukturen erhalten.[54]

---

50 Habermas, J. (1990), S. 180 (im Orig. zum Teil kursiv).
51 Vgl. ebenda.
52 Vgl. Zapf, W. (1990), S. 35.
53 Vgl. Zapf, W. (1996), S. 64.
54 Vgl. Müller, K. (1995), S. 15 f.

Daß die mittel- und osteuropäischen Transformationen bisher nicht so zügig und zielgerichtet abgelaufen sind, wie es viele Ökonomen und Soziologen zu Beginn des gesellschaftlichen Wandels vermuteten, führt Müller auf das in den ehemaligen Ostblock-Staaten angewendete Konzept der marktinduzierten Modernisierung zurück. Im Gegensatz zur Nachkriegsperiode, in der die Modernisierungsprozesse der westeuropäischen Staaten in ein engmaschiges Netz politischer Regulierungen der Arbeits-, Kapital-, Finanz- und Rohstoffmärkte integriert waren, soll die Rekonstruktion der postsozialistischen Gesellschaft durch das freie Spiel der Marktkräfte erfolgen. Ergänzend dazu werden die Aufgaben der Politik nur negativ bestimmt, was in letzter Konsequenz dazu führt, daß durch die Nichtübernahme von Verantwortung für die gesellschaftlichen Wandlungsprozesse die Legitimation der politischen Entscheidungsträger in der Bevölkerung schwindet. Die Folge: die notwendige Verankerung neuer Institutionen in der Gesellschaft wird zunehmend erschwert. Ein weiterer entscheidender Unterschied zur Nachkriegssituation besteht in der allgemeinen Wettbewerbssituation. Während damals die Entwicklungsprozesse durch die ökonomischen, insbesondere geldpolitischen Institutionen der Bretton-Woods-Ära unterstützt wurden, müssen sich die postsozialistischen Gesellschaften den Herausforderungen freier Rohstoff- und Kapitalmärkte stellen.[55]

Auch Zapf räumt inzwischen ein, daß zu Beginn der Transformationsprozesse die Wahrscheinlichkeit von Modernisierungsblockaden und Regressionen unterschätzt worden sei, man habe Theoriefehler gemacht.[56] So habe man insbesondere in den Fällen, in denen die Staaten- und Nationenbildung unter den alten Regimen mit Gewalt aufgezwungen worden sei, die Gefahr von Regressionen verkannt. Auch sei nicht ausreichend in Betracht gezogen worden, daß sich große Bevölkerungsteile aufgrund von Trägheit, Neuerungsangst und etablierten Interessen gegen Demokratisierung und marktwirtschaftliche Umstellung wehren könnten. Des weiteren seien die mit dem Aufbau neuer ökonomischer Netzwerkstrukturen verbundenen Probleme nicht richtig eingeschätzt worden und schließlich habe man übersehen, daß der Entwicklungsprozeß der postsozialistischen Gesellschaften durch das Auftreten neuer internationaler Konkurrenten erschwert und somit der Abstand zu den Vorbildgesellschaften nicht verringert, sondern sogar vergrößert würde.[57]

Die Ausführungen von Müller und Zapf lenken den Blick auf zahlreiche Ursachen, die dem zügigen Voranschreiten der „nachholenden" Modernisierungsprozesse in den postsozialistischen Gesellschaften im Wege stehen. Sie machen indessen noch nicht

55 Vgl. ebenda, S. 16 ff.
56 Vgl. Zapf, W. (1994), S. 6.
57 Vgl. Zapf, W. (1995), S. 502.

deutlich, auf welche internen und externen Faktoren die Unterschiedlichkeit der gesellschaftlichen Entwicklungspfade zurückgeführt werden könnte.

2.1.2 „Weitergehende" Modernisierung

In bezug auf die „weitergehende" Modernisierung ist die zentrale Frage, ob die Gesellschaften sich weiterhin an dem westlichen Modell orientieren werden oder ob bereits konkurrenzfähige Gegenmodelle existieren.

Ein solches Gegenmodell könnte im ostasiatischen Weg der Modernisierung zu finden sein. In ökonomisch erfolgreichen ostasiatischen Staaten wie z.B. Singapur und Malaysia waren führende Politiker bislang daran interessiert, die bestehenden Werte zu schützen und die Übernahme westlicher Errungenschaften wie Demokratie und Menschenrechte zu verhindern.[58] Ist dieses Gegenmodell auch in westlichen Staaten anwendbar? „Heißt also die Alternative der modernen Gesellschaft: ...Wirtschaftswachstum und sozialer Frieden ohne Freiheit? Gibt es am Ende eine Alternative zum westlichen Modell? Eines, das genauso funktionsfähig ist? Für einige sogar attraktiver, wenn auch für andere inakzeptabel?"[59] Nach Aussage von Dahrendorf gibt es derzeit bereits eine Reihe von Geschäftsleuten und konservativen Politikern in den OECD-Staaten, die die ostasiatische Alternative zum westlichen Modell - mit der Implikation der Einschränkung persönlicher Freiheit („asiatischer Autoritarismus") - wohlwollend betrachten.

Auf der anderen Seite sind in fernöstlichen Staaten Entwicklungen erkennbar, die auf eine schleichende Verwestlichung der dortigen Gesellschaften hinweisen. So hält es Senghaas für möglich, daß sich in China aufgrund irreversibler ökonomischer Transformationsprozesse, die zu einer Pluralisierung von Gesellschaft und Ökonomie geführt haben, langsam Institutionen wie Rechtsstaatlichkeit und Demokratie herausbilden.[60] Der koreanische Politiker Kim Dae Jung, der sich gegen die von Lee und Mahubani vertretene Auffassung wendet, die individuelle Freiheit sei zum Wohl der Gemeinschaft in den asiatischen Gesellschaften zurückzustellen, vertritt der Ansicht, daß Asien bei der Einführung von Demokratie und der Stärkung der Menschenrechte keine Zeit verlieren sollte. „Asien hat dem Rest der Welt viel zu bieten; sein reiches Erbe an demokratisch orientierten Philosophien und Traditionen kann einen bedeuten-

---

58 Vgl. dazu z.B. Mahbubani, K. (Orig. 1993), S. 16 ff.; Lee Kuan Yew (1995), S. 19 ff.

59 Dahrendorf, R. (1995), S. 25.

60 Vgl. Senghaas, D. (1996), S. 91 f.

den Beitrag zur Entwicklung der Demokratie auf dem ganzen Globus leisten. Kultur ist nicht zwangsläufig unsere Bestimmung. Aber Demokratie."[61]

In diesen Ausführungen spiegelt sich ein Konflikt zwischen divergierenden Gesellschaftsmodellen wider. Es ist indes nicht auszuschließen, daß das westliche und das ostasiatische Modell in Zukunft konvergieren. Die Frage, ob sich bei diesem Prozeß das westliche Modell mit seinen Basisinstitutionen gegenüber dem asiatischen, auf weniger persönliche Freiheit abzielenden Weg durchsetzen wird, kann derzeit nicht beantwortet werden. Das spricht für die Ergebnisoffenheit der „weitergehenden" Modernisierungsprozesse.

2.2 Unterschiedliche gesellschaftliche Entwicklungspfade

Im folgenden wird vorrangig die Phase der „nachholenden" Modernisierung betrachtet, in der sich die postsozialistischen Gesellschaften Mitte der 1990er Jahre befanden. Die Unterschiedlichkeit ihrer Entwicklungspfade bezieht sich somit nicht auf die Verfolgung alternativer Ziele oder die Anwendung alternativer Mittel. Die unterschiedlichen Entwicklungspfade resultieren vielmehr aus der Existenz gesellschaftsspezifischer interner und externer Faktoren, die den Verlauf der Übernahme und Nacherfindung der westlichen Basisinstitutionen, die zur Erreichung der Entwicklungsziele benötigt werden, beeinflussen. Diese Faktoren können weiterhin zur Entstehung von Transformationsbarrieren beitragen, die dazu führen, daß die Wandlungsprozesse langsamer als ursprünglich vorgesehen verlaufen bzw. vom Scheitern bedroht sind.

Ein umfangreicher Versuch, die Unterschiedlichkeit von gesellschaftlichen Entwicklungspfaden zu erklären, stammt von Zapf. Er versucht in jüngster Zeit, eine Verbindung der evolutionären Perspektive konvergierender Entwicklungen mit der Perspektive unterschiedlicher Entwicklungspfade herzustellen.[62]

Die modernisierungstheoretische Perspektive von Zapf orientiert sich am evolutionstheoretischen Ansatz von Parsons.[63] So wird das Grundkorsett der modernen Gesellschaften nach seiner Auffassung durch die bereits erwähnten Basisinstitutionen gebildet, die die Gesellschaften anpassungsfähiger und erfolgreicher machen sollen. Damit stehen sie in der Tradition der von Parsons festgelegten evolutionären Universalien mit dem Unterschied, daß letztgenannte auf einem höheren Abstraktionsniveau stehen als die Basisinstitutionen. Außerdem mißt Zapf den Basisinstitutionen als „evolutionäre Universalien" keine ewige Bestandsgarantie bei, betrachtet sie allerdings derzeit als

---

61 Kim Dae Jung (Orig. 1994), S. 24. Kim Dae Jung wurde im Februar 1998 zum Staatspräsidenten Südkoreas gewählt.

62 Vgl. Zapf, W (1996), S. 63.

63 Vgl. dazu Zapf, W. (1990), S. 32 ff. oder Zapf, W. (1991), S. 45 ff.

alternativlos. Ebenfalls in Übereinstimmung mit Parsons sieht Zapf in den Prozessen der funktionalen Differenzierung, der Standardanhebung, der Inklusion und der Wertegeneralisierung die primären Prozesse des sozialen Wandels, die sich im Rahmen der Modernisierung abspielen. Diese Prozesse können allerdings durch weltweit auftretende soziale und ökonomische Probleme, die zunehmende Individualisierung und durch den unaufhaltsamen Verlust an politischer Steuerungsfähigkeit stark beeinträchtigt werden.

Die Unterschiedlichkeit gesellschaftlicher Entwicklungspfade kann nach Ansicht von Zapf mit Hilfe verschiedener theoretischer Ansätze erklärt werden.[64] In bezug auf die Vorbildgesellschaften greift er auf Esping-Andersen zurück, der nachweist, daß innerhalb der modernen westlichen Gesellschaften unterschiedliche Entwicklungspfade existieren. Aufgrund divergierender gesellschaftlicher Gegebenheiten hätten sich drei Varianten eines Wohlfahrtsstaates entwickelt: der liberale und residuale Wohlfahrtsstaat (insbesondere USA), der korporative konservative Wohlfahrtsstaat (Kontinentaleuropa) und der sozialdemokratische Wohlfahrtsstaat (Skandinavien).[65] Nach Zapf ergibt sich daraus für die Nachzüglergesellschaften die theoretische Möglichkeit, von den verschiedenen Vorbildern jene Institutionen auszuwählen und zu übernehmen, die für ihre Gesellschaft brauchbar erscheinen. Es muß allerdings bezweifelt werden, daß die mittel- und osteuropäischen Nachzüglergesellschaften, die soeben ihre alte Staats- und Wirtschaftsordnung aufgegeben haben, in der Lage sind, in einem rationalen Auswahlverfahren diejenigen Institutionen in anderen Gesellschaften ausfindig zu machen, die ihrem eigenem Transformationsprozeß zuträglich wären. Aus diesem Grund ist dieser Erklärungsversuch im Hinblick auf die ehemaligen Ostblockstaaten wenig hilfreich.

Eine weitere Erklärungsmöglichkeit für die Existenz unterschiedlicher gesellschaftlicher Entwicklungspfade sieht Zapf in der von North vertretenen Theorie der Institutionen und des institutionellen Wandels. North führt unterschiedliche Entwicklungsmuster von Gesellschaften, Staaten und Ökonomien auf ihre Geschichte zurück. Aufgrund der Unterschiedlichkeit der materiellen Ausstattung, der menschlichen Fähigkeiten und der klimatischen Bedingungen standen Menschen seit jeher vor verschiedenen Problemen, für die sie unterschiedliche institutionelle Lösungen fanden.[66] Diese Unterschiedlichkeit bleibt häufig bestehen, da in der Vergangenheit gewachsene Institutionen auch in die Zukunft hineinwirken und gegenwärtige und zukünftige Entscheidungen beeinflussen können. In diesem Zusammenhang spricht North von der Verlaufsabhängigkeit des institutionellen Wandels: „Verlaufsabhängigkeit heißt, daß die Geschichte von Belang

64 Vgl. Zapf, W. (1996), S. 68 ff.

65 Vgl. Esping-Andersen, G. (1990).

66 Vgl. North, D.C. (1992), S. 109. Der Ansatz von North ist der Neuen Institutionenökonomik zuzurechnen.

ist. Wir können nicht die Entscheidungen von heute verstehen ..., ohne die schrittweise Entwicklung von Institutionen erkundet zu haben."[67]

Um die mit der Wandlungsfähigkeit von Institutionen zusammenhängende Problematik besser verstehen zu können, wird hier auf die von Dietl vorgenommene Differenzierung in fundamentale und sekundäre Institutionen zurückgegriffen.[68] Zunächst einmal lassen sich Institutionen in zwei Teilbereiche unterteilen: einerseits in Regeln und Normen (z.B. Menschenrechte, Gesetze, Sprache, Gastfreundschaft usw.), andererseits in korporative Gebilde (Unternehmen, Verbände, Staat usw.). Während es sich bei den korporativen Gebilden um rational gestaltbare Institutionen handelt, gibt es unter den Regeln und Normen Institutionen, die evolvieren, d.h. nicht rational planbar sind und folglich einer rationalen Gestaltbarkeit entzogen sind.

Sekundäre Institutionen sind rational gestaltbar. Neben den korporativen Gebilden umfassen sie allgemeingültige Regeln wie z.B. das Rechtssystem eines Staates. Sekundäre Institutionen werden allerdings nicht unbedingt in der geplanten Weise wirksam. Sie tun dies nur, wenn fundamentale Institutionen existieren, die sie unterstützen.[69]

Fundamentale Institutionen sind dagegen nicht rational gestaltbar. Sie sind das Ergebnis langwieriger Evolutionsprozesse, sind Teil der Kultur und verändern sich nur allmählich. Von den Menschen werden sie im Rahmen der Sozialisationsprozesse erlernt. Beispiele für fundamentale Institutionen, die nach North auch als formlose Institutionen bezeichnet werden können, sind Verhaltenskodices, Sitten, Gebräuche und Konventionen.[70]

Im Hinblick auf die gesellschaftlichen Transformationsprozesse in Mittel- und Osteuropa liegt das Problem oftmals darin, daß die zur Erreichung der angestrebten Entwicklungsziele benötigten fundamentalen Institutionen nicht oder daß sogar falsche Institutionen evolvieren.[71] Aus diesem Grunde kann die Übertragung sekundärer Institutionen, zu denen auch die westlichen Basisinstitutionen gehören, scheitern, da sie nicht auf die fundamentalen Institutionen treffen, die als Voraussetzung für ihr Funktionieren anzusehen sind.

Der Ansatz von North bietet die Möglichkeit, die Unterschiedlichkeit gesellschaftlicher Entwicklungspfade zu erklären. Ein im Sinne von Parsons prognostizierter Ver-

---

67 North, D.C. (1992), S. 119. Im Gegensatz zu dem in der deutschen Übersetzung des North-Buches verwendeten Begriff ‚Verlaufsabhängigkeit' benutzt Zapf den Begriff ‚Pfadabhängigkeit'. Inhaltliche Unterschiede bestehen nicht.

68 Vgl. im folgenden Dietl, H. (1993), S. 70 f.

69 Vgl. Bonus, H. (1994), S. 4.

70 Vgl. zu den formlosen Institutionen North, D.C. (1992), S. 43 ff.

71 Vgl. dazu auch Bonus, H. (1994), S. 5 ff.

lauf gesellschaftlicher Entwicklungen ist somit unwahrscheinlich. Vielmehr sind verschiedene gesellschaftsspezifische Faktoren für die Verlaufsabhängigkeit von Transformations- oder Modernisierungsprozessen verantwortlich. Im Zusammenhang mit den postsozialistischen Gesellschaften spricht Offe diesbezüglich von einer „begrenzten Pluralität nationaltypischer Transformationspfade", die nicht nur durch die kommunistische Geschichte, sondern auch durch die ökonomischen, politischen und kulturellen Gegebenheiten, die sich in den einzelnen Ländern im Verlauf der letzten Jahrhunderte entwickelt haben, geprägt werden.[72]

Zapf entwirft unter Bezugnahme auf die Evolutionstheorie und die Diffusions- und Aufholtheorie von Bendix ein Drei-Schichten-Modell der Weltgesellschaften:[73] dominante oder Vorbildgesellschaften, Transformations- oder Nachzüglergesellschaften und unterentwickelte Länder. Von diesen drei Schichten nicht erfaßt werden der Sonderfall China und der Sonderfall des islamischen Fundamentalismus, deren Gesellschaftsformationen laut Zapf theoretisch Ausgangspunkt für Alternativen zur Modernisierung sein könnten. Mit Hilfe der Theoreme unterschiedlicher Entwicklungspfade erklärt er den unterschiedlichen Verlauf der Transformationsprozesse in Mittel- und Osteuropa. Dabei stellt er jedoch weder die grundsätzliche Zielgerichtetheit dieser Prozesse noch die Sinnhaftigkeit der Übernahme oder Nacherfindung der westlichen Basisinstitutionen in Frage.

Auch Sterbling führt zahlreiche Gründe dafür an, daß Wandlungsprozesse gesellschaftsspezifisch variieren. Obwohl alle Gesellschaften in der heutigen Zeit durch ähnliche Entwicklungsprobleme herausgefordert seien, für die sie institutionelle Lösungen finden müßten, werde der Prozeß der Institutionenbildung, den er als zentrales Element der Modernisierung bezeichnet, in jeder Gesellschaft sowohl von internen als auch von externen Faktoren beeinflußt. So setzen sowohl die gesellschaftsspezifischen politischen, kulturellen und ökonomischen Gegebenheiten als auch die den Entwicklungsprozeß beeinflußenden Eliten[74] den Modernisierungsprozessen enge Grenzen. Darüber hinaus seien das Verhältnis zwischen modernen und traditionellen Strukturelementen und der Aspekt der partiellen Modernisierung zu berücksichtigen. Hinsichtlich der externen Faktoren spricht er von der Komplexität und der historischen Dimension der zwischengesellschaftlichen Beziehungen.[75] Somit impliziert auch die Sichtweise Sterblings die Existenz unterschschiedlicher Pfade der gesellschaftlichen Entwicklung.

---

72 Vgl. Offe, C. (1994), S. 240.

73 Vgl. Zapf, W. (1996), S. 72.

74 Eliten können zwar die Veränderung oder Erneuerung institutioneller Strukturen entscheidend beeinflussen, müssen in ihrem Handeln aber auch den jeweiligen gesellschaftsspezifischen Gegebenheiten Rechnung tragen. Vgl. Sterbling, A. (1994b), S. 99 f.

75 Vgl. Sterbling, A. (1994a), S. 12 f.

3. Kritische Würdigung der soziologischen Modernisierungstheorie

Nach Berger ist die Modernisierungstheorie in der Soziologie „praktisch das einzige fachimmanente Angebot für die Analyse gesamtgesellschaftlicher Änderungsprozesse".[76] Er vertritt die Ansicht, daß mit ihrer Hilfe die gesellschaftlichen Wandlungsprozesse in den postsozialistischen Gesellschaften erforscht werden können. Dieser Auffassung diametral gegenüber steht die Sichtweise von Stark. Er hält die soziologische Modernisierungstheorie für ungeeignet, den gesellschaftlichen Wandel in Mittel- und Osteuropa zu erklären und zu verstehen, da sie „die Komplexität nur als funktionale Differenzierung oder vorübergehendes Nebeneinander der widersprüchlichen Prinzipien sich überlappender Systeme verarbeiten kann".[77] Nach Stark bietet sich vielmehr die Chance, durch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den mittel- und osteuropäischen Transformationsprozessen neue „Theorien der Komplexität" zu entwickeln, die dann zum besseren Verständnis von gesellschaftlichen Wandlungsprozessen beitragen können.[78]

Es ist richtig, daß die intensive Untersuchung und Analyse der aktuell stattfindenden Transformationsprozesse u.U. zur Entwicklung einer exakteren Theorie des sozialen Wandels führen kann. Vor dem Hintergrund der inhaltlichen Defizite der soziologischen Modernisierungstheorie könnten solche Theorien durchaus einen Fortschritt für die sozialwissenschaftliche Forschung bedeuten, sofern sie einen tieferen und genaueren Einblick in Prozesse des gesellschaftlichen Wandels gewähren. Allerdings bietet auch die soziologische Modernisierungstheorie eine gute Grundlage für die Analyse der mittel- und osteuropäischen Wandlungsprozesse. Sie zeigt die Entwicklungsschritte auf, die eine im Sinne Parsons' rückständige Gesellschaft vollziehen muß, um den angestrebten Entwicklungsstand moderner westlicher Gesellschaften zu erreichen. Auf der anderen Seite öffnet die kritische Auseinandersetzung Eisenstadts' mit dem evolutionstheoretischen Ansatz die Perspektive auf mögliche Ursachen, die die Umsetzung der Entwicklungsschritte be- oder verhindern können.

Hinsichtlich der Benutzung der Modernisierungstheorie im Zusammenhang mit den mittel- und osteuropäischen Transformationsprozessen wird des weiteren kritisiert, daß sie weniger als Interpretationsmuster zur Erfassung der realgesellschaftlichen Entwicklungsverläufe, als vielmehr im Sinne eines Entwicklungsprogramms für die postsozialistischen Gesellschaften aufgefaßt wird. Die Modernisierungstheorie diene somit nicht der Analyse von Wandlungsprozessen, sondern gebe den postsozialistischen Ge-

---

[76] Berger, J. (1996), S. 46.
[77] Stark, D. (1994), S. 140.
[78] Vgl. ebenda, S. 141.

sellschaften den Weg zur Realisierung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Charakteristika des Westens - Marktwirtschaft und Demokratie - vor.[79] Damit sind es „die Basisinstitutionen der kapitalistischen Moderne, deren Tauglichkeit für den geschichtlich erstmaligen Prozeß der Transformation vom Staatssozialismus zu einer an der OECD-Welt orientierten Entwicklung auf dem Prüfstand steht. .... Im Osten wird also erprobt, was die evolutionären Universalien des Westens zu leisten vermögen und ob sie tatsächlich universellen Charakter haben."[80]

In den ehemaligen Ostblockstaaten wird in der Tat versucht - mit unterschiedlicher Konsequenz und unterschiedlichem Erfolg - das westliche Gesellschaftsmodell mit seinen Basisinstitutionen zu übernehmen oder nachzuerfinden. Hinsichtlich dieses Prozesses geht es vielen Vertretern der Modernisierungstheorie - wie z.B. Zapf und Müller - allerdings nicht darum, die Universalität des westlichen Gesellschaftsmodells nachzuweisen. Sie suchen vielmehr nach Ursachen, die für den schleppenden Verlauf einiger Transformationsprozesse verantwortlich sind. In Anlehnung an die Neue Institutionenökonomik wäre allerdings noch intensiver danach zu fragen, welche fundamentalen Institutionen der Etablierung westlicher sekundärer Institutionen im Wege stehen und welche Möglichkeiten in Betracht zu ziehen sind, um die daraus resultierenden gesellschaftlichen Fehlentwicklungen zu stoppen.

In dieser Arbeit werden Inhalte der klassischen und der aktuelleren Variante der soziologischen Modernisierungstheorie aufgegriffen und für die Analyse der Modernisierungsprozesse genutzt.

In bezug auf die gesellschaftlichen Transformationsprozesse wird im nächsten Kapitel der Aspekt der Unterschiedlichkeit von gesellschaftlichen Entwicklungspfaden im Mittelpunkt stehen. Es wird gezeigt, in welchen Punkten die ökonomischen und politischen Entwicklungen in Ostdeutschland, Polen und Bulgarien divergieren und welche Faktoren diese Divergenz bedingen.

Die in Ostdeutschland, Polen und Bulgarien in die Wege geleiteten und zum Teil bereits abgeschlossenen ökonomischen und politischen Transformationsprozesse üben einen unmittelbaren Einfluß auf die betrieblichen Entwicklungen aus. Nur wenn die im Rahmen der Transformationsprozesse geschaffenen demokratischen und marktwirtschaftlichen Institutionen mit den fundamentalen Institutionen einer Gesellschaft kompatibel sind, können sie in der geplanten Weise wirksam werden. Dies ist wiederum eine wichtige Voraussetzung dafür, daß die betrieblichen Transformationsprozesse durchgeführt werden können und die zukünftige Existenzfähigkeit der Unternehmen nicht gefährdet ist.

---

79 Vgl. Bianco, A. (1994), S. 44 f.

80 Klein, D. (1993), S. 64.

Um nun den diesbezüglichen Entwicklungsstand in den drei Gesellschaften beurteilen zu können, werden im nächsten Kapitel auf der Grundlage der Modernisierungstheorie die bisherigen Transformationsprozesse in Ostdeutschland, Polen und Bulgarien analysiert. Im Kern geht es um die Frage, ob in diesen Gesellschaften bereits von der Etablierung der westlichen Basisinstitutionen ‚Konkurrenzdemokratie' und ‚Marktwirtschaft' gesprochen werden kann, oder ob gewisse Anzeichen darauf hindeuten, daß diese Institutionen mit den fundamentalen gesellschaftlichen Institutionen unvereinbar sind. Zur Beantwortung dieser Frage werden die funktionalen Differenzierungsprozesse untersucht, die in den drei mittel- und osteuropäischen Gesellschaften nach dem Zusammenbruch der alten sozialistischen Regime einsetzten.

B. Gesellschaftliche Transformationsprozesse in Ostdeutschland, Polen und Bulgarien

Nach dem Zusammenbruch der alten sozialistischen Systeme im Jahre 1989 begannen in den RGW-Staaten die „nachholenden" gesellschaftlichen Modernisierungsprozesse[1]. Davon betroffen waren und sind in sämtlichen ehemaligen Ostblockstaaten sowohl die alte institutionelle Ordnung als auch die Eliten. So sind zahlreiche sekundäre Institutionen, die für das Funktionieren des Staatssozialismus unerläßlich waren, zusammengebrochen und werden seitdem in unterschiedlicher Geschwindigkeit und mit unterschiedlichem Erfolg durch neue Institutionen ersetzt. Das gleiche Schicksal hat eine große Anzahl gesellschaftlicher Akteure ereilt, die vormals das politische, ökonomische und kulturelle Geschehen in den jeweiligen Staaten beherrschten. Nur zum Teil konnten sie sich in einflußreichen Stellungen behaupten, zum Teil traten in den letzten Jahren neue, politisch weniger belastete oder gesellschaftsfremde Akteure an ihre Stelle.

Im folgenden wird zunächst die Ausgangssituation und der allgemeine Verlauf der ökonomischen und politischen Transformationsprozesse beschrieben. Danach erfolgt eine detaillierte Darstellung der Privatisierungsprozesse in Ostdeutschland, Polen und Bulgarien. Abschließend werden die „nachholenden" gesellschaftlichen Modernisierungsprozesse mit Hilfe der soziologischen Modernisierungstheorie analysiert.

---

[1] Im folgenden werden die Begriffe „nachholende" gesellschaftliche Modernisierungsprozesse' und ‚gesellschaftliche Transformationsprozesse' synonym verwendet.

1. Ausgangssituation und Verlauf der gesellschaftlichen Transformationsprozesse

1.1 Begriffliche Erläuterung

Im Mittelpunkt dieses Abschnitts steht die Untersuchung zweier Aspekte:

- Steuerung der Transformationsprozesse
- Herkunft der neu geschaffenen Institutionen bzw. der dominanten Akteure

Im Hinblick auf den Aspekt der Steuerung geht es um die Frage, ob die gesellschaftlichen Transformationsprozesse durch Akteure oder Akteurkoalitionen und/oder durch Institutionen zielgerichtet gesteuert werden. Die Bejahung dieser Frage impliziert die Feststellung, daß es sich in den betreffenden Gesellschaften um eine intendierte und bewußte Transformation handelt. Sind dagegen Anzeichen für einen ungesteuerten Verlauf der Transformationsprozesse erkennbar, so kann nach Brie von einem anomisch-spontanen Wandel gesprochen werden. Das Wort ‚anomisch' steht für einen nicht institutionengesteuerten Wandel, das Wort ‚spontan' bedeutet, daß ein Wandlungsprozeß nicht akteurgesteuert ist, sondern in spontaner Selbstorganisation verläuft. Durch Akteure oder Akteurkoalitionen gesteuerte Wandlungsprozesse werden dagegen als autoritativ, institutionengesteuerte als nomothetisch bezeichnet.[2]

Der zweite Aspekt bezieht sich auf die Herkunft der neu geschaffenen Institutionen bzw. der dominanten Akteure. Dabei geht es um die Frage, inwieweit die ökonomischen und politischen Transformationsprozesse in den jeweiligen Gesellschaften durch externe Faktoren beeinflußt werden bzw. auf gesellschaftsinterne Einflüsse zurückzuführen sind.

1.2 Darstellung der Transformationsprozesse

Die Darstellung der bisher in Ostdeutschland, Polen und Bulgarien erfolgten gesellschaftlichen Transformationsprozesse wird jeweils um die charakteristischen ökonomischen und politischen Ausgangsbedingungen der einzelnen Gesellschaften erweitert, da diese den konkreten Verlauf des gesellschaftlichen Wandels mitbestimmen.

Die drei Gesellschaften wiesen bis zum Ende der sozialistischen Regime sowohl in ökonomischer als auch in politischer Hinsicht einige Parallelen auf. So war die ökonomische Situation in allen drei Staaten durch vertikal und horizontal integrierte Großbetriebe, das Fehlen marktwirtschaftlicher Institutionen, mangelnde Arbeitsteilung,

---

[2] Vgl. Brie, M. (1995), S. 46 f.

Vollbeschäftigung, einer niedrigen Produktivität und einer nicht-konvertierbaren Währung gekennzeichnet. Eine weitere Gemeinsamkeit, denen die Industriebetriebe in den betrachteten Ländern unterlagen und die sich auf ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit negativ auswirkte, bestand in den sogenannten weichen Budgetbeschränkungen ("soft budget constraints")[3]. Diese waren das Ergebnis der Subventionierung betrieblicher Defizite aus dem Staatshaushalt. Wurden Steuern, Kredite oder Subventionen von den Betrieben nicht zurückgezahlt, erfolgten keine staatlichen Sanktionen. Somit fehlte den Betrieben ein wichtiger Anreiz für eine effiziente Arbeitsweise.[4]

Die politischen Prozesse unterlagen in allen drei Staaten einer ausgeprägten Einflußnahme durch die Sowjetunion. Demokratische Wahlen, wie sie in den meisten Staaten Westeuropas seit Ende des zweiten Weltkrieges üblich waren, existierten in den betrachteten Ländern nicht. Dominiert wurde das politische Geschehen von kommunistisch ausgerichteten Parteien, die nach dem zweiten Weltkrieg an die Macht gekommen waren.[5]

1.2.1 Ostdeutschland

Charakteristisch für die DDR-Industrie war die Zusammenfassung der Industriebetriebe in zentral- oder bezirksgeleitete Kombinate.[6] Der Anteil privater Betriebe des industriellen Sektors lag zum Zeitpunkt der Wende weit unter einem Prozent. Im Gegensatz zu allen anderen Ostblockstaaten bewegte sich die DDR-Wirtschaft auf einem relativ hohen wirtschaftlichen Entwicklungs- und Industrialisierungsniveau, dessen Modernisierungs- und Innovationspotentiale jedoch aufgrund der Ineffizienz der staatlichen Planung und der bestehenden Produktionsstrukturen (Massenproduktion, Großbetriebe, mangelnde Arbeitsteilung) nicht wirksam werden konnten.[7]

Ein politisches Spezifikum der ehemaligen DDR bestand in der kaum wahrnehmbaren Existenz oppositioneller Gruppen. Erstmalig seit dem Bau der Mauer im Jahre 1961 kam es im Herbst 1989 zu umfangreichen Protesten der DDR-Bevölkerung gegen ihre Regierung, ausgelöst durch die Einschränkung der Reisefreiheit in die anderen Ostblockländer. Im Zuge der Proteste kam es zu ersten Veränderungen in der Führungsriege der DDR-Regierung und schließlich zur Maueröffnung am 9. November 1989.[8]

---

3 Dieser Begriff geht auf Kornai zurück. Vgl. z.B. Kornai, J. (1986).

4 Vgl. Kornai, J. (1986), S. 5 f.

5 DDR: Sozialistische Einheitspartei Deutschlands (SED); Polen: Polnische vereinigte Arbeiterpartei (PvAP); Bulgarien: Bulgarische Kommunistische Partei (BKP).

6 Vgl. Aßmann, G. (1994), S. 79.

7 Vgl. Voskamp, U. / Wittke, V. (1990), S. 13 ff.

8 Vgl. zum Ablauf der Ereignisse im Vorfeld der deutschen Vereinigung Sinn, G. / Sinn, H.-W. (1992), S. 5 ff.

Während zu Beginn der Demonstrationen der Widerstand gegen die Verhältnisse in der DDR im Mittelpunkt standen, rückte sehr bald der Wunsch nach der Vereinigung mit der Bundesrepublik an die zentrale Stelle: „Das intensive Verlangen, nun auch zuhause an den Segnungen der Wohlstandsgesellschaft teilhaben zu können, stand in unüberbrückbarem Widerspruch zur Fortexistenz der DDR."[9] In diese Zeit fielen auch tiefgreifende Veränderungen in der politischen Landschaft. Im März 1990, also wenige Monate nach dem Mauerfall, errang die Ost-CDU, die für die Vereinigung mit der Bundesrepublik plädierte, bei den ersten und letzten freien Wahlen der DDR die meisten Stimmen. Daraufhin begannen in enger Zusammenarbeit mit der bundesdeutschen Regierung die Vorbereitungen für die deutsche Vereinigung.

Die Steuerung der gesellschaftlichen Transformationsprozesse Ostdeutschlands erfolgt in erster Linie durch ein stabiles institutionelles Gefüge. Mit der vertraglichen Selbstauflösung der DDR wurden die sozialistische Wirtschaftsordnung sowie das politische und rechtliche System der DDR abgeschafft und durch westdeutsche Institutionen ersetzt. Der Transfer von West- nach Ostdeutschland beschränkte sich aber nicht nur auf die westdeutschen Institutionen, darüber hinaus wurden auch sämtliche westdeutschen Verbände und Organisationen (z.B. politische Parteien, Gewerkschaften, Industrie, Berufs- und Arbeitgeberverbände, kulturelle und wissenschaftliche Organisationen) sowie die zwischen ihnen bestehenden Netze der Zusammenarbeit und Konfliktregulierung nach Ostdeutschland transplantiert.[10] Hartmann spricht in diesem Zusammenhang von der „Verwestlichung" der ehemaligen DDR, die darauf zurückzuführen ist, „daß die Umgestaltung der gesellschaftlichen Wirklichkeit ‚drüben' mehr oder weniger einseitig vom Westen beeinflußt wird".[11]

Die nach der politischen Wende in Ostdeutschland neu geschaffenen Institutionen stammen zu einem großen Teil aus der alten Bundesrepublik. Eine Ausnahme bildet die Treuhandanstalt (THA), die den ostdeutschen Privatisierungsprozeß bis Ende 1994 steuerte. Ihre Gründung geht auf die letzte nicht frei gewählte DDR-Regierung zurück, die am 1. März 1990 das erste Treuhandgesetz erließ, um auf dessen Grundlage die Privatisierung kleinerer Betriebe voranzutreiben.[12] Ihre letztlich entscheidende Ge-

9 Sinn, G. / Sinn, H.-W. (1992), S. 12.

10 Vgl. Offe, C. (1991), S. 78. Offe spricht wörtlich von „einer Transplantation des westdeutschen Systems der Verbände und Assoziationen". In einigen Bereichen wie in der genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft und bei den Verbänden der freien Wohlfahrtspflege sind allerdings auch organisatorische Kontinuitäten aus der DDR-Zeit erkennbar. Vgl. Lehmbruch, G. (1995), S. 39.

11 Hartmann, H. (1991), S. 101.

12 Im Zusammenhang mit dieser Maßnahme drängte sich der Verdacht auf, die Einrichtung diene als Vehikel für den sogenannten Dritten Weg. Vgl. Sinn, G. / Sinn, H.-W. (1992), S. 102.

setzesgrundlage erhielt die THA im zweiten Treuhandgesetz vom 17. Juni 1990. Dieses Gesetz ging später in gesamtdeutsches Recht über und regelte die Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens.

Für die dominanten Akteure im ostdeutschen Transformationsprozeß beschränken sich die Steuerungsmöglichkeiten auf den durch das neue institutionelle Gefüge vorgegebenen Rahmen. Handlungen, die darauf abzielen, dieses Korsett zu verlassen, werden negativ sanktioniert. Die frühzeitige und vollständige Übernahme des bundesdeutschen Institutionensystems determinierte somit frühzeitig den zielgerichteten Verlauf der ostdeutschen Transformationsprozesse.

Die Betrachtung der Herkunft der dominanten Akteure der postsozialistischen Gesellschaft Ostdeutschlands offenbart eine relativ geringe Elitenkontinuität gegenüber DDR-Zeiten. Vielmehr obliegt die ökonomische, politische und soziale Rekonstruktion weitestgehend westdeutschen Akteuren. Der politische Bereich wird durch westdeutsche Parteien und Politiker dominiert, lediglich auf Länder- und Kommunalebene haben inzwischen eine Reihe ostdeutscher Politiker führende Positionen übernommen, wobei sie hauptsächlich in Parteien westdeutscher Herkunft und Prägung aktiv sind.[13] Durch Mobilisierung westdeutscher Personalreserven wurde etwa die Hälfte des ostdeutschen Justizpersonals und große Teile der akademischen Intelligenz durch westdeutsche Personen substituiert.[14] Die oberste Leitungsposition der THA wurde nacheinander von zwei Westdeutschen ausgeübt.

Etwas anders gestaltet sich die Situation in den ostdeutschen Betrieben, wo nach neueren Schätzungen immerhin ca. 85% der Führungskräfte aus der ehemalige DDR stammen.[15] Nach Glotz/Ladensack hatten Mitte der 1990er Jahre knapp 78% der ostdeutschen Manager auch schon zu DDR-Zeiten eine Leitungsposition inne.[16]

In Anbetracht der Übernahme des westdeutschen institutionellen Gefüges und der Herkunft der dominanten Akteure kennzeichnet der von Brie geprägte Begriff „extern gesteuerter Institutionentransfer" sehr passend den ostdeutschen Transformationsprozeß.[17] Der Begriff ‚Institutionentransfer' bietet nach Hartmann zudem die Möglichkeit, die Transformationsprozesse in der ehemaligen DDR von denen der anderen mittel-

---

13 Eine Ausnahme bildet die PDS (Partei des demokratischen Sozialismus), die aus der ehemaligen Sozialistischen Einheitspartei der DDR (SED) hervorgegangen ist.

14 Vgl. Offe, C. (1994), S. 255.

15 Vgl. Windolf, P. (1996), S. 475.

16 Vgl. Glotz, P. / Ladensack, K. (1995), S. 260 f. Ihre Zahl basiert auf einer Untersuchung von neun ostdeutschen Betrieben. Vgl. zur personellen Zusammensetzung des oberen und mittleren Managements in ostdeutschen Betrieben auch die Zusammenschau vorliegender Untersuchungsergebnisse bei Pohlmann, M. / Gergs, H.-J. (1997), insbes. S. 544 ff.

17 Vgl. Brie, M. (1995), S. 47.

und osteuropäischen Transformationsstaaten abzuheben, die in geringerem Umfang einem extern auferlegten Entwicklungspfad folgen.[18]

1.2.2 Polen

In Polen waren Ende der 1980er Jahre zwei ökonomische Spezifika auszumachen, die sich auf den Transformationsprozeß auswirkten: der hohe Anteil selbstverwalteter Betriebe - er betrug 1989 ca. 70%[19] - und der im Vergleich zu den anderen beiden Staaten große Anteil privater Betriebe des nicht-agrikulturellen Sektors (1987: ca. 8,2%)[20]. Darüber hinaus fand in vielen Betrieben Anfang der 1980er Jahre die Gründung von Arbeiterräten statt, die in Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften einen starken Einfluß auf die betrieblichen Abläufe ausüben konnten. Gleichzeitig nahmen die Einflußmöglichkeiten des Staates auf die Betriebe ab.[21]

Eine Besonderheit der politischen Situation Polens während der 40-jährigen sozialistischen Herrschaft bestand in der insgesamt geringen Bindung der Bevölkerung an das System. Es gelang der Polnischen vereinigten Arbeiterpartei (PvAP) nie, sich fest in der polnischen Gesellschaft zu verwurzeln und große Teile der Bevölkerung ideologisch an sich zu binden.[22] Das frühzeitige Arrangement bürgerlicher und katholischer Kräfte mit dem sozialistischen System gründete allein auf der Hoffnung, die Partnerschaft mit der Sowjetunion helfe, die polnische Westgrenze zu sichern.

Ein weiteres Charakteristikum der polnischen Nachkriegszeit bis zur politischen Wende waren die zahlreichen Demonstrationen und Streiks gegen das sozialistische Regime. Die Streikwelle von 1980 führte schließlich zur Gründung der Gewerkschaft Solidarnosc, die sich in der Folge zur wichtigsten Oppositionsbewegung Polens entwickelte. Unterstützt wurde diese Bewegung durch intellektuelle und kirchliche Gruppen, die seit Mitte der 1970er Jahre eng mit den Arbeiterbewegungen kooperierten.[23] Zum Zeitpunkt der ersten freien Wahlen in Polen hatte die Opposition bereits soviel Sympathien und Unterstützung in der polnischen Gesellschaft gefunden, daß sie im Sommer 1989 als klarer Sieger aus den Wahlen hervorging.

Die Erosion des sozialistischen Regimes begann also in Polen spätestens Anfang der 1980er Jahre. Diesem Umstand war zu Beginn der Transformationsprozesse die hohe

---

18 Vgl. Hartmann, H. (1997a), S. 282 ff.

19 Vgl. Fischer, S. / Gelb, A. (1991), S. 93.

20 Vgl. Balcerowicz, L. (1995), S. 275.

21 Vgl. Henzler, J. (1994), S. 41.

22 Vgl. zur politischen Situation Polens bis einschließlich Anfang der 1990er Jahre Hirsch, H. (1994), S. 41 ff.

23 Vgl. hierzu auch Srubar, I. (1994), S. 200: „Poland has undoubtedly made the most progress in developping a "civil society" beneath the surface of the ossified society of real socialism."

Bereitschaft der polnischen Bevölkerung zu verdanken, das alte System abzuschaffen und durch eine nach westlichem Vorbild geprägte demokratische und marktwirtschaftliche Staats- und Gesellschaftsordnung zu ersetzen.

Die gesellschaftlichen Transformationsprozesse werden im Gegensatz zur ehemaligen DDR in Polen endogen, d.h. von einheimischen Akteuren, gesteuert. Der Begriff ‚endogen' bezieht sich dabei insbesondere in der Anfangsphase auf die Akteure der ehemaligen Oppositionsbewegung. Durch die rasche Verankerung eines neuen institutionellen Gefüges, das seinen Ursprung nicht in der polnischen Gesellschaft hatte, wurde frühzeitig die Richtung des Transformationsverlaufs festgelegt: die Abkehr von der planwirtschaftlichen Ordnung und ihre Substitution durch ein modernes marktwirtschaftliches System.[24] Zur Kennzeichnung der polnischen Transformationsprozesse bietet sich daher der Terminus „endogen gesteuerter Institutionenimport"[25] an.

Vor dem Hintergrund der hohen Auslandsverschuldung, einer niedrigen und weiter abnehmenden Produktivität der polnischen Wirtschaft und eines hohen Budgetdefizits entstand der Balcerowicz-Plan. Dieser Plan, auf dessen Grundlage die Überwindung des sozialistischen Wirtschaftssystems und die Schaffung einer marktwirtschaftlichen Ordnung vollzogen werden sollte, wurde am 1. Januar 1990 in Kraft gesetzt. Wichtige Eckpunkte waren die Reduzierung des Haushaltsdefizits sowie die Liberalisierung der Preise und des Außenhandels. In den Jahren 1990 und 1991 erfolgten auf Basis des Balcerowicz-Plans weitere Maßnahmen wie die Einführung eines Anti-Monopol-Gesetzes, die Stärkung der institutionellen Unabhängigkeit der Zentralbank[26], die Reform des finanziellen Sektors, die Etablierung eines sozialen Sicherungssystems und eine veränderte Steuergesetzgebung.[27]

Die dominanten Akteure der polnischen Transformationsprozesse entstammen bis auf einige westliche Manager, die die im Rahmen der Massenprivatisierung gegründeten Investmentfonds leiten sollen, der polnischen Gesellschaft. Nach der Regierungsübernahme durch Solidarnosc im Sommer 1989 dominierten die ehemaligen Oppositionellen das politische und wirtschaftliche Geschehen Polens. Darüber hinaus besetzten nach 1989 Tausende von Solidarnosc-Aktivisten Schlüsselpositionen in polnischen Großbetrieben.[28] Im weiteren Verlauf der Transformationsprozesse wurden allerdings

---

[24] Die neoliberale Option stieß insbesondere in der Anfangszeit der polnischen Transformationsprozesse auf eine breite Unterstützung in der Bevölkerung. Vgl. Kajder-Gagacka, M. (1995), S. 88 f..

[25] Dieser Begriff stammt von Brie. Siehe Brie, M. (1995), S. 47.

[26] Die Einführung eines zweistufigen Bankensystems erfolgte zum 31.1.1989. Grundlagen waren ein neues Bankengesetz und das Gesetz über die polnische Nationalbank. Das Bankengesetz wurde in den folgenden Jahren noch mehrfach geändert.

[27] Vgl. Balcerowicz, L. (1995), S. 317 ff.

[28] Vgl. Peretiatkowicz, A. (1995), S. 100 f.

die Handlungsspielräume der Reformer eingeschränkt, an ihrer Stelle gelangten Teile der ehemaligen Eliten wieder in einflußreiche Stellungen. Ein Beispiel dafür ist die Regierungsübernahme durch zwei postkommunistische Parteien im September 1993. Allerdings veränderte sich der bis dahin verfolgte wirtschaftspolitische Kurs nur marginal.[29] Ein weiteres Beispiel ist die Ablösung des ersten demokratisch gewählten Staatspräsidenten Lech Walesa, einer Führungsfigur der gewerkschaftlichen Oppositionsbewegung der 1980er Jahre, durch den Ex-Kommunisten Kwasniewski im November 1995.

Das in Polen neu geschaffene institutionelle Gefüge ist in seinen Grundzügen aus westlichen OECD-Staaten entlehnt. Die Substitution der planwirtschaftlichen Strukturen durch eine marktwirtschaftliche Ordnung war Inhalt der sogenannten Masterpläne, die die schnellstmögliche Einführung einer marktwirtschaftlichen Ordnung in den Staaten des ehemaligen Ostblocks intendierte. Der Balcerowicz-Plan entstand in enger Zusammenarbeit zwischen der polnischen Regierung, internationalen Beratern und dem IWF. Ein konkreter Institutionenimport läßt sich am Beispiel des Anti-Monopol-Gesetzes feststellen: seine Formulierung erfolgte in enger Anlehnung an das deutsche Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB).[30]

1.2.3 Bulgarien

Zu Beginn der Transformationsprozesse verfügte Bulgarien über ein niedriges Industrialisierungsniveau und - ähnlich wie Ostdeutschland und Polen - über eine spezifische Struktur der industriellen Produktion.[31] Seit Mitte der 1980er Jahre rutschte die bulgarische Wirtschaft in eine tiefe Krise, die sich durch die Verzögerung der technologischen Entwicklung, einer sinkenden Arbeitsproduktivität und der Verlangsamung des Wirtschaftswachstum bemerkbar machte. Des weiteren wuchsen sowohl die Auslandsschulden als auch die innere Verschuldung an.[32]

Von entscheidender Bedeutung für den Verlauf der gesellschaftlichen Transformationsprozesse sind zwei politische Spezifika des Landes bis zum Sturz des kommunistischen Regimes im November 1989.[33] Erstens verfügte Bulgarien in seiner Geschichte nur für einen kurzen Zeitraum (1926-1934) über demokratische Strukturen. Die Folge: eine feste Verankerung demokratischer Parteien in der Gesellschaft fand nicht statt. Nach der Machtübernahme durch die Kommunisten wurden die bis dahin

29 Vgl. Juchler, J. (1995), S. 89 f.
30 Vgl. Henzler, J. (1994), S. 277.
31 Vgl. Kreißig, V. / Schreiber, E. (1994), S. 27.
32 Vgl. Dimitrova, D. / Dimitrov, S. (1994), S. 91.
33 Vgl. zur politischen Situation Bulgariens bis einschließlich Anfang der 1990er Jahre Hatschikjan, M.A. (1994), S. 128 ff.

existierenden, aber relativ machtlosen politischen Institutionen und Organisationen vollständig ihrer Aktionsmöglichkeiten beraubt.

Das zweite Spezifikum bezieht sich auf die innenpolitische Situation Bulgariens. Zum einen spielten systemkritische Oppositionsgruppen bis zum Sturz der Regierung Schivkov am 10. November 1989 keine nennenswerte Rolle, zum anderen besaß das kommunistische Regime bis zum Schluß eine solide Basis in der ländlichen Bevölkerung. Die großen Schwierigkeiten der demokratischen Kräfte, nach dem Zusammenbruch des alten Systems ihren politischen Einflußbereich entscheidend auszudehnen, lassen sich mit diesen beiden Eigenheiten der bulgarischen Gesellschaft erklären.[34]

Die desolate ökonomische Situation auf der einen und die problematische Ausgangssituation der oppositionellen Gruppen auf der anderen Seite waren mitverantwortlich dafür, daß die Übernahme oder Nacherfindung der westlichen Basisinstitutionen in Bulgarien auf zahlreiche Hindernisse stieß. Vor allem die anhaltende Unterstützung kommunistischer Kräfte durch große Teile der bulgarischen Bevölkerung wirkte sich nachteilig auf den geplanten Wandel aus.

Während in Polen die externen, auf die Einführung von Demokratie und Marktwirtschaft gerichteten Einflüsse eine zwar abnehmende, aber nach wie vor relativ starke gesellschaftliche Unterstützung erfahren, hat sich in Bulgarien ein gewisser Gegensatz zwischen externen und internen Kräften herausgebildet. Eine zielgerichtete Steuerung der gesellschaftlichen Transformationsprozesse ist weder auf der Akteurs- noch auf der institutionellen Seite festzustellen.

Bezüglich der Akteursteuerung ist diese Problematik primär ein Ergebnis der Beharrungskraft kommunistischer politischer, administrativer und ökonomischer Eliten:

- *politischer Bereich*
  Die aus der BKP hervorgegangene BSP hatte im Zuge der politischen Veränderungen seit 1989 stets eine einflußreiche Position inne und führte zeitweise die Regierungsgeschäfte.[35] So wurde bis Anfang 1997 die Regierung von der BSP gestellt, allerdings stand ihr seit November 1996 ein UDK-Staatspräsident gegenüber. Im Frühjahr 1997 gelang es dann der demokratischen Opposition, die BSP-Regierung durch den Sieg bei den Parlamentswahlen abzulösen.

---

34 Vgl. Offe, C. (1994), S. 248. Die feste Verwurzlung des sozialistischen Systems in der bulgarischen Gesellschaft überdauerte auch die ersten demokratischen Wahlen des Landes im Juni 1990, aus denen die ehemals kommunistische Partei mit 53% der Stimmen als Sieger hervorging. Vgl. Strobel, A. (1993), S. 62 ff.

35 Vgl. Dimitrova, D. / Dimitrov, S. (1994), S. 87 ff. Vgl. auch die ausführliche Darstellung zu den politischen Veränderungen Bulgariens in den ersten Jahren der Transformation in Strobel, A. (1993).

- *administrativer Bereich*
  Im administrativen Bereich ist bislang noch kein entscheidender Bruch mit dem sozialistischen System vollzogen worden, nach wie vor verharren viele ehemaliger Kader auf ihren angestammten Positionen und haben so die Gelegenheit, den Reformprozeß zu beeinflussen.
- *betrieblicher Bereich*
  Die meisten sozialistischen Kader besetzen nach wie vor die zentralen Positionen in den Betrieben.[36] Auch die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen erfolgt zum Teil durch alte Eliten. Neben der 1989 als Dissidentenorganisation gegründeten Podkrepa nimmt die aus der alten Gewerkschaft hervorgegangene CITUB eine einflußreiche Stellung ein.[37]

Die Steuerung der bulgarischen Transformationsprozesse durch ein institutionelles Gefüge erweist sich bisher ebenfalls als problematisch. Ursache dafür ist vor allem das Beharrungsvermögen ehemaliger Eliten, die die Bildung neuer Institutionen behindern. Insbesondere in der Anfangsphase des Wandels verfügten die demokratischen Kräfte, die sich in ihrem wirtschaftlichen Reformprogramm sehr stark an den Vorgaben des IWF orientierten, nicht über die politische und ökonomische Macht, sich vollständig gegen die Interessen der Anhänger des alten Systems durchzusetzen. Die Folge: die Schaffung demokratischer und marktwirtschaftlicher Institutionen ging und geht nur sehr schleppend voran.

Die Betrachtung des gesellschaftlichen Wandels in Bulgarien legt somit die Vermutung nahe, es handle sich hierbei weniger um einen zielgerichteten Transformationsprozeß, als vielmehr um einen „anomisch-spontanen Wandel"[38]. Auf der einen Seite ist der Versuch zu beobachten, die bulgarischen Veränderungen zielgerichtet zu gestalten, auf der anderen Seite sind gesellschaftsspezifische Faktoren dafür verantwortlich, daß es zu vielfältigen Friktionen kommt, die die nachhaltige Etablierung einer demokratischen Marktwirtschaft derzeit noch fraglich erscheinen lassen.

Der Einfluß des westlichen Auslands auf die institutionellen Neuerungen ist auch in Bulgarien sichtbar. Ein konkreter Bezug zur deutschen Gesetzgebung findet sich zum einen in der Konzeption des neuen Bankensystems, zum anderen sind die im Rahmen der Privatisierung gewählte Formel „Restitution vor Entschädigung" und die in diesem Zusammenhang erlassenen Gesetze eng an die diesbezügliche bundesdeutsche Vorgehensweise in der ehemaligen DDR angelehnt.[39] Darüber hinaus übten die zu Beginn der 1990er Jahre vom IWF gemachten Auflagen an die bulgarische Regierung, an de-

---

36 Vgl. Offe, C. (1994), S. 248.
37 Vgl. Dimitrova, D. / Dimitrov, S. (1995a), S. 73.
38 Der Begriff stammt ebenfalls von Brie. Siehe Brie, M. (1995), S. 47
39 Vgl. Strobel, A. (1993), S. 162 ff.

ren Einhaltung die Überweisung finanzieller Zuschüsse gekoppelt ist, einen starken Einfluß auf die wirtschaftlichen Reformprogramme aus.[40]

1.3 Vergleich der gesellschaftlichen Transformationspfade

In der Literatur wird bezüglich der mittel- und osteuropäischen Transformationen die Sonderrolle der ehemaligen DDR betont. So spricht Offe hinsichtlich Ausgangslage, Transformationsprozeß und den bisherigen Resultaten des Wandels von der ehemaligen DDR als weit herausgehobenen Ausnahmefall. Diese Einschätzung basiert darauf, daß die DDR im Gegensatz zu den anderen Ostblockländern keine vollständige Nation darstellte, mithin lediglich ökonomisch integriert war und über keine nationale Identität verfügte. Außerdem unterscheidet sich die Form der Transformation (vertragliche Selbstauflösung des Staates und Beitritt zur Bundesrepublik) deutlich von den allmählichen institutionellen und strukturellen Veränderungen in den anderen postsozialistischen Gesellschaften.[41] „Dieser einzigartige ... Modus der Transformation, den wir in der DDR beobachten, bietet zunächst offenkundige Vorteile gegenüber dem Modus der Transformation in den anderen Ländern. Diese müssen sozusagen ihr Boot auf offener See reparieren, während die DDR im Trockendock der BRD umgebaut wird. Die anderen vollziehen einen Münchhausen-Akt, während den neuen Bundesländern ein robuster Bergungskran zu Gebote steht."[42]

Die Betrachtung der ökonomischen Transformationsprozesse, die für die ehemaligen Ostblockstaaten zur Schaffung einer nach westlichem Vorbild geformten Marktwirtschaft relevant sind, untermauert die Sonderstellung der ehemaligen DDR. Nach Siebert lassen sich diese ökonomischen Transformationsprozesse in die folgenden zentralen Kategorien einteilen:[43]

- *Schaffung einer institutionellen Infrastruktur*
  Dieser Bereich bezieht sich auf die Ausgestaltung der Anreizstruktur eines Wirtschaftssystems: Rechtssystem, Abgrenzung von privatem Sektor und Staat, Bedingungen der staatlichen Finanzierung und der Ausgabentätigkeit, institutionelle Rahmenbedingungen für die Märkte.
- *monetäre Stabilisierung*
  Die Herstellung eines stabilen Geldes beinhaltet sowohl den Abbau existierender Geldüberhänge als auch eine Neuordnung des institutionellen Geldwesens.

---

40 Vgl. ebenda, S. 80 ff., S. 131 f.
41 Vgl. Offe, C. (1994), S. 249 ff.
42 Vgl. ebenda, S. 260 (im Original zum Teil kursiv).
43 Vgl. Siebert, H. (1992), S. 24 ff.

- *reale Anpassung der Volkswirtschaft*
  Dieser Punkt umfaßt die Umstellung der unternehmerischen Aktivitäten auf die marktwirtschaftlichen Bedingungen. Dabei geht es zum einen um die Anpassungsprozesse in den Betrieben und ihre Tragweite für die Beschäftigten, zum anderen um die Neugründung oder den Umbau bestehender Betriebe, ihre Entflechtung und die Eigentumsumwandlung (Privatisierung).

Der Unterschied zwischen Ostdeutschland auf der einen sowie Polen und Bulgarien auf der anderen Seite besteht im zeitlichen Rahmen, den die beiden erstgenannten ökonomischen Transformationsprozesse in Anspruch nehmen. In der ehemaligen DDR erfolgte die Schaffung einer institutionellen Infrastruktur und die monetäre Stabilisierung durch die Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion mit der Bundesrepublik Deutschland am 2. Juli 1990. Anders ist die Situation in Polen und Bulgarien, wo diese Prozesse einen wesentlich längeren Zeitraum beanspruchen und zudem von den instabilen politischen Verhältnissen beeinträchtigt werden. So führten die häufigen Regierungswechsel in Polen zwar nicht zu einer Abkehr vom durch den Balcerowicz-Plan vorgezeichneten Weg, dafür aber zu Modifikationen und Verlangsamungen im Prozeß der Implementierung des neuen institutionellen Rahmens.[44] In Bulgarien schließlich wird dieser Prozeß über die enormen politischen Probleme hinaus durch die abwartende Haltung der Bevölkerung erschwert.

Die Umstellung der ehemals planwirtschaftlich geprägten Betriebe auf marktwirtschaftliche Bedingungen war dagegen in den drei hier betrachteten Gesellschaften zu Beginn der Transformationsprozesse gleichermaßen zu vollziehen. Aufgrund der frühzeitigen Übernahme der bundesrepublikanischen wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen konnte dieser Prozeß in der ehemaligen DDR allerdings reibungsloser verlaufen als in den anderen postsozialistischen Gesellschaften. Nach Auffassung einiger Autoren weist der Transformationsprozeß der ostdeutschen Industrie deshalb im Gegensatz zu den anderen mittel- und osteuropäischen Reformstaaten deutliche Züge eines regionalen Strukturwandels auf. Damit wird der ostdeutsche Prozeß in die Nähe von industriellen Wandlungsprozessen westeuropäischer Länder seit Anfang der 1970er Jahre gerückt.[45]

---

44 Vgl. Juchler, J. (1995), S. 83 ff.

45 Vgl. Fischer, J. / Weißbach, H.-J. (1995), S. 44 ff.

	Ostdeutschland: „extern gesteuerter Institutionentransfer"	*Polen: „endogen gesteuerter Institutionenimport"*	*Bulgarien: „anomisch-spontaner Wandel"*
Ökonomische Ausgangssituation	- relativ hohes wirtschaftliches und technologisches Entwicklungsniveau	- Industrieland mit starkem Agrarsektor	- niedriges Industrialisierungsniveau
	- sehr kleiner privater Sektor	- relativ großer privater Sektor	- privater Sektor praktisch inexistent
Politische Ausgangssituation	- schwache, einflußlose Opposition	- starke, einflußreiche Opposition	- Opposition kaum vorhanden
	- geringe Verankerung der sozialistischen Ideologie	- geringe Verankerung der sozialistischen Ideologie	- großer Rückhalt des Systems in der Landbevölkerung
Art und Umfang der Steuerung	nomothetisch-autoritativ	nomothetisch-autoritativ	anomisch-spontan
Politischer Wandel	Weitgehende Übernahme des westdeutschen Parteienspektrums	Entstehung neuer und Umwandlung alter Parteien	Entstehung neuer und Umwandlung alter Parteien
Ökonomischer Wandel	Übernahme des westdeutschen Institutionengefüges	rasche Implementierung marktwirtschaftlicher Institutionen	langsame Implementierung marktwirtschaftlicher Institutionen
Herkunft der neu geschaffenen Institutionen	alte Bundesrepublik (Sonderstellung: THA)	vorrangig aus westlichen Demokratien (Einfluß IWF)	vorrangig aus westlichen Demokratien (Einfluß IWF)
Herkunft der dominanten Akteure	Dominanz westdeutscher Akteure (gesellschaftsfremd)	aus der Oppositionsbewegung (Solidarnosc) und dem Kreis der Reformkommunisten	hohe Elitenkontinuität gegenüber früher

Tab.2: Charakteristika der gesellschaftlichen Transformationspfade (ohne Privatisierung)

Der unterschiedliche Umfang der externen Einflußnahme auf die jeweiligen ökonomischen und politischen Entwicklungsprozesse wird durch die Betrachtung der Herkunft der neu geschaffenen Institutionen bzw. der dominanten Akteure deutlich. In der ehemaligen DDR sind lediglich in der Übergangsphase des Jahres 1990 autonome Entscheidungen neuer ostdeutscher Eliten wie z.B. die Übernahme der Basisinstitutionen

der parlamentarischen Demokratie feststellbar.[46] Ansonsten wird der Transformationsprozeß, vor allem nach der Vereinigung der beiden deutschen Staaten, federführend von westdeutschen Eliten - in Zusammenarbeit mit ostdeutschen Akteuren - gesteuert.

In Polen und Bulgarien dagegen spielen gesellschaftsfremde Akteure eine zahlenmäßig untergeordnete Rolle; die Steuerung der Wandels obliegt internen Kräften. Der Import westlicher Institutionen hat in beiden Staaten stattgefunden, ist allerdings in Art und Umfang wesentlich stärker von der gesellschaftsspezifischen Situation abhängig als in Ostdeutschland.

Im nächsten Abschnitt werden nun die Privatisierungsprozesse in den drei Ländern näher betrachtet.

[46] Vgl. Lehmbruch, G. (1995), S. 38.

2. Der Privatisierungsprozeß

Die systemimmanenten Schwächen der zentralen Planung, wie das Fehlen eines einzelwirtschaftlichen Anreizes für Innovation und Risikobereitschaft führten bereits in den 1980er Jahren in Mittel- und Osteuropa zu Versuchen, bei Beibehaltung des Prinzips des Staatseigentums, Wirtschaftsabläufe zu dezentralisieren, ohne daß jedoch die ökonomische Krise überwunden werden konnte.[47] Nach dem Zusammenbruch der alten sozialistischen Systeme wird nun versucht, dieses Ziel mit Hilfe des Privatisierungsprozesses, der ein zentrales Element der ökonomischen Transformationsprozesse darstellt, zu erreichen.

Der Begriff Privatisierung umfaßt im weitesten Sinne die Überführung staatlicher Betriebe in Privateigentum oder die Neugründung privater Betriebe.[48] Zur Durchführung der Privatisierung stehen den mittel- und osteuropäischen Gesellschaften verschiedene Verfahren zur Auswahl, die vom Verkauf der staatlichen Betriebe zu Marktbedingungen bis zur Massenprivatisierung reichen. Potentielle neue Eigentümer sind neben der eigenen Bevölkerung vor allem externe, kapitalstarke Investoren. Aufgrund geringer finanzieller Ressourcen und mangelnder Managementkompetenz in den ehemaligen Ostblockstaaten spielen sie im Privatisierungsprozeß eine herausragende Rolle.

Im folgenden werden im ersten Schritt die allgemeinen Bedingungen für die Privatisierung ostdeutscher, polnischer und bulgarischer Betriebe geschildert. Im zweiten Schritt werden die externen Direktinvestitionen in diesen Ländern einer eingehenden Betrachtung unterzogen.

2.1 Ziele, Grundlagen und Verlauf der Privatisierung

Die wichtigsten Ziele, die mit der Privatisierung von Staatsbetrieben in den postsozialistischen Gesellschaften verfolgt werden, sind ökonomischer Natur. Durch die Veränderung der Anreizstruktur der verschiedenen betrieblichen Gruppen (Eigentümer, Manager, Belegschaften), die Ausstattung der Betriebe mit modernem kaufmännischen und technologischen Know-how, zeitgemäßen Organisationsstrukturen und der Anpassung der Qualifikationen an die neuen ökonomischen Herausforderungen soll die betriebswirtschaftliche Effizienz der einzelnen Betriebe verbessert werden. Ferner wird die Zuführung von Investitions- und Innovationskapital und die Erschließung neuer Vertriebs- und Absatzwege angestrebt. Letzten Endes sollen durch die Privatisierung positive Wachstumseffekte angeregt werden, die zur Steigerung des gesamtgesell-

---

47 Vgl. Heinrich, R.P. (1994), S. 44 f. Vgl. zu den konkreten Maßnahmen in Polen Wawrzinek, K.M. (1994), S. 54 ff.; in Bulgarien Hentze, J. / Lindert, K. (1992), S. 59 ff.

48 Vgl. Bornstein, M. (1992), S. 6 f.

schaftlichen Wachstums und somit letztlich zur Erhöhung des nationalen Wohlstands führen.[49]

In politischer Hinsicht wird die Beschränkung der Einflußmöglichkeiten staatlicher Organe auf die einzelwirtschaftlichen Prozesse angestrebt; eine Zielsetzung, die mit der Forderung liberaler Ökonomen nach Einschränkung der staatlichen Macht und Ausweitung der individuellen Freiheit der Wirtschaftssubjekte übereinstimmt. Der Privatisierungsprozeß bietet den marktwirtschaftlich orientierten Reformern zudem die Chance, sich der Kräfte zu entledigen, die die betrieblichen Transformationsprozesse ablehnen.[50]

Die Grundlagen und der Verlauf der Privatisierung werden im folgenden getrennt für Ostdeutschland, Polen und Bulgarien dargestellt.

2.1.1 Ostdeutschland

Den rechtlichen Rahmen für die Privatisierung des staatlichen Eigentums bildet das „Gesetz zur Privatisierung und Reorganisation des volkseigenen Vermögens" (Zweites Treuhandgesetz), das von der letzten DDR-Regierung am 17. Juni 1990 erlassen wurde. Der Leitgedanke des Gesetzes war es, „die unternehmerische Tätigkeit des Staates so rasch und so weit wie möglich zurückzuführen" und „die Wettbewerbsfähigkeit möglichst vieler Betriebe herzustellen und somit Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen".[51] Nach Inkrafttreten des Einigungsvertrages zwischen den beiden deutschen Staaten am 3. Oktober 1990 wurde das Treuhandgesetz im wesentlichen übernommen und in bundesdeutsches Recht überführt.

Bis zu ihrer Auflösung war die Treuhandanstalt (THA) die für die Privatisierung der ostdeutschen Betriebe zuständige Institution. Ursprünglich bestand ihre Aufgabe nur darin, die während der letzten Enteignungswelle von 1972 verstaatlichten Kleinbetriebe zu privatisieren. Nach Inkrafttreten des zweiten Treuhandgesetzes erstreckte sich ihr Auftrag auf den gesamten staatseigenen Unternehmensbestand der ehemaligen DDR.[52] Zum 31. Dezember 1994 wurde die THA aufgelöst, die verbliebenen Aufgaben übernahmen am 1. Januar 1995 die Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS) und andere Nachfolgeeinrichtungen. Zu den Aufgaben der BvS gehört vor allem das Management der aus der Unternehmensprivatisierung hervorgegan-

---

49 Vgl. für Ostdeutschland Gusinski, G.v. (1993), S. 29; für Polen Krokowska, J. (1997), S. 47; für Bulgarien Dimitrova, D. / Dimitrov, S. (1994), S. 97.

50 Vgl. zu den politischen und ökonomischen Zielen im Privatisierungsprozeß die zusammenfassende Darstellung von Henzler, J. (1994), S. 49 ff.

51 Treuhandgesetz, abgedruckt in: Wochenzeitung Die Wirtschaft (Hrsg., 1994), S. 633-640.

52 Vgl. Sinn, G. / Sinn, H.-G. (1992), S. 102.

genen Verträge. Die Privatisierung der Ende 1994 noch nicht privatisierten, aber als sanierungsfähig eingestuften Betriebe ist dagegen Aufgabe der Beteiligungs-Management-Gesellschaft Berlin.[53]

Die Privatisierung von Gaststätten, Einzelhandelsgeschäften, Handwerksbetrieben usw. (sogenannte „Kleine Privatisierung"), die im wesentlichen schon nach kurzer Zeit abgeschlossen war, erfolgte in den meisten Fällen über Auktionen bzw. öffentliche Ausschreibungen oder, wenn der Restitutionsanspruch exakt nachweisbar war, durch Reprivatisierung.[54]

Die von der THA zur Privatisierung der großen Kombinate verfolgte Methode läßt sich in drei zeitliche Abschnitte unterteilen.[55] Zunächst wurden die großen Kombinate entflochten und in einzelne Betriebe zerlegt, die dann in rechtlich selbständige Kapitalgesellschaften umgewandelt wurden. Im zweiten Schritt erfolgte die Reduzierung des Personalbestandes der Betriebe durch stufenweise Entlassungen. In den meisten Fällen mußten über 80% der Belegschaftsmitglieder die Betriebe verlassen. Die so entstandenen Betriebe wurden alsdann als ganzes auf dem Markt für Unternehmenskontrolle zum Verkauf angeboten. Dieser Markt ist dadurch gekennzeichnet, daß Unternehmen vollständig ge- oder verkauft werden, wobei als Käufer fast ausschließlich andere Unternehmen auftreten.

Die von der THA angewandten Selektionskriterien bei der Auswahl der Käufer (unternehmerische Kompetenz, neue Technologie, vorhandenes Kapital) führten dazu, daß die zum Zwecke der Privatisierung vorgenommene Verschenkung oder Verteilung von Anteilscheinen zu einem geringen Preis an die Bevölkerung (Voucher-Methode)[56], die in anderen mittel- und osteuropäischen Staaten im Rahmen der Massenprivatisierung eingesetzt wird, in der ehemaligen DDR keine Anwendung fand. Anstelle einer Verteilung des Eigentums auf breite Bevölkerungskreise, die mit dem Voucher-Verfahren erzielt werden kann, intendierte die THA eine betriebswirtschaftlich effiziente Privatisierung. Diese in Ostdeutschland angestrebte und realisierte Veräußerung des Staatseigentums zu Marktbedingungen kann als zentraler Unterschied zu der Vorgehensweise in den anderen mittel- und osteuropäischen Staaten angesehen werden.[57]

---

53 Vgl. BvS: Jahresabschluß der Treuhandanstalt zum 31.12.1994, Berlin 1995, S. 12.

54 Bereits zum 31.6.1991 waren über 22.000 Gaststätten, Hotels und Ladengeschäfte in der ehemaligen DDR privatisiert worden. Vgl. BvS: Abschlußstatistik der Treuhandanstalt per 31.12.1994, Berlin 1995, S. 5.

55 Vgl. zur Privatisierungsmethode der THA im folgenden Windolf, P. (1996), S. 468 f.

56 Vgl. zu Funktionsweise und Problemen dieser Methode Stuchtey, T. (1994), S. 56 ff.

57 Vgl. Cornelsen, D. (1992), S. 102.

Die im inzwischen nahezu abgeschlossenen ostdeutschen Privatisierungsprozeß aufgetretenen Friktionen werden im wesentlichen auf zwei Ursachen zurückgeführt:[58]

- Das zu Beginn der Eigentumsumwandlung verfolgte und später relativierte *Prinzip der Naturalrestitution*, d.h. der dinglichen Rückgabe ehemals enteigneter Vermögensgegenstände an Altbesitzer, führte zu erheblichen Behinderungen im Privatisierungsprozeß. So wurden Betriebsverkäufe in vielen Fällen dadurch erschwert, daß aufgrund verwaltungstechnischer oder rechtlicher Schwierigkeiten die ursprünglichen Besitzverhältnisse nicht mehr zu rekonstruieren waren.
- Die *raschen Lohnanpassungen* der ostdeutschen Industrie an westdeutsche Verhältnisse erschwerten die Privatisierung der Betriebe, da die Löhne den Produktivitätsentwicklungen vorauseilten und somit den Unternehmenswert reduzierten.

Die von der THA angewandten Selektionskriterien führten im Ergebnis dazu, daß der Hauptteil der ostdeutschen Betriebe von anderen Unternehmen übernommen wurde. Darüber hinaus wurden im Rahmen von Management-Buy-Outs / Buy-Ins knapp 3.000 Betriebe oder Betriebsteile von Betriebsangehörigen erworben.[59] Bis zu ihrer Auflösung hatte die THA exakt 15.102 Betriebe, Betriebsteile und Bergwerksrechte privatisiert.[60] Insgesamt erhielt die Treuhand Investitionszusagen über 211,1 Mrd. DM und erzielte einen Gesamterlös von 66,6 Mrd. DM aus den Privatisierungen.[61]

2.1.2 Polen

Mitte des Jahres 1990 wurde in Polen auf der Basis des Balcerowicz-Plans ein erstes Privatisierungsprogramm aufgelegt. Als Rechtsgrundlage diente das am 13. Juli 1990 verabschiedete Gesetz zur Privatisierung der Staatsunternehmen, das die Eigentumsumwandlung der staatlichen Betriebe regeln soll.[62] Auf der Grundlage dieses Gesetzes ist das 1990 neugeschaffene Privatisierungsministerium für die Umwandlung der staatlichen Betriebe in Privateigentum zuständig. Seine Aufgaben umfassen die Festlegung der Privatisierungsstrategien, die Information von Politik und Öffentlichkeit über den erreichten Stand, die Kooperation mit gesellschaftlichen und staatlichen Gruppen sowie - in Zusammenarbeit mit dem Finanzministerium und dem Präsidenten der Nationalbank - die Schaffung eines Wertpapiermarktes.[63]

---

58 Vgl. Sinn, G. / Sinn, H.-W. (1992), S. 84 ff.
59 Vgl. BvS: Abschlußstatistik der Treuhandanstalt per 31.12.1994; Berlin 1995, S. 2.
60 Vgl. BvS: Jahresabschluß der Treuhandanstalt zum 31.12.1994, Berlin 1995, S. 9.
61 Vgl. BvS: Abschlußstatistik der Treuhandanstalt per 31.12.1994; Berlin 1995, S. 2.
62 Vgl. Peretiatkowicz, A. / Kajder-Gagacka, M. (1994), S. 105.
63 Vgl. Wawrzinek, K.M. (1994), S. 89 f.

Das polnische Privatisierungsgesetz unterscheidet grundsätzlich zwischen zwei Privatisierungsverfahren. Das Verfahren der Liquidation, das auf kleine und mittelgroße Betriebe angewendet wird, beschreitet den Weg der direkten Eigentumsübertragung auf private Investoren. Dem gegenüber steht das Verfahren der Kommerzialisierung, bei dem die Aktiva der betreffenden, meist großen oder mittelgroßen Betriebe zunächst an das Privatisierungsministerium übertragen werden, bevor sie in die Hände privater Träger gelangen.[64]

Das Verfahren der Liquidation beinhaltet mehrere Methoden der Verwertung der Betriebsaktiva.[65] Darunter fallen der Verkauf oder die Verpachtung von einzelnen Vermögensteilen oder des gesamten Vermögens an neu entstandene Gesellschaften, die oftmals von Mitarbeitern des liquidierten Betriebs gegründet wurden. Durch dieses Verfahren werden somit zum einen Buy-Outs der Belegschaft oder der Geschäftsleitung ermöglicht, zum anderen besteht auch für ausländische Investoren die Chance, sich an den privatisierten Betrieben beispielsweise durch JVs zu beteiligen.[66] Die Privatisierung kleiner und mittlerer Betriebe verlief in den ersten Jahren ausgesprochen erfolgreich. So nahm beispielsweise von 1989 bis Ende 1991 die Anzahl der Beschäftigten in Betrieben mit 51-100 Mitarbeitern um 20,2% zu.[67]

Das Verfahren der Kommerzialisierung umfaßt einen zweistufigen Privatisierungsprozeß. Der erste Schritt beinhaltet die Übertragung des staatlichen Eigentums auf den Privatisierungsminister und die Bildung eines Aufsichtsrates. Es wird der Aufbau einer klaren Entscheidungs- und Kontrollstruktur, die Anpassung des rechtlichen Status an die Erfordernisse potentieller in- und ausländischer Investoren, der Beginn einer marktorientierten Umstrukturierung und die Vorbereitung des Betriebes auf die Privatisierung angestrebt.[68]

In der zweiten Stufe der Kommerzialisierung, der Überführung der Betriebe in Privateigentum, stehen unterschiedliche Vorgehensweisen zur Verfügung.[69] Eine vieldiskutierte Methode ist das Verfahren der Massenprivatisierung, bei dessen Anwendung das Eigentum der Betriebe auf mehrere Gruppen und Institutionen verteilt werden soll. Das im April 1993 erlassene Gesetz zur Massenprivatisierung sieht vor, daß 60% des Aktienkapitals auf neu zu gründende Investmentfonds zu verteilen sind, wobei jeweils ein

64 Vgl. Bandyk, C. (1992), S. 433.

65 Eine Ausnahme stellt die Liquidierung insolventer Betriebe nach Artikel 19 des Privatisierungsgesetzes dar. In diesem Fall ist nur der Verkauf des Vermögens möglich. Vgl. dazu OECD (1992), S. 106.

66 Vgl. Bandyk, C. (1992), S. 437.

67 Vgl. Balcerowicz, L. (1995), S. 329.

68 Vgl. Bandyk, C. (1992), S. 433.

69 Vgl. zur ausführlichen Darlegung der verschiedenen Methoden Henzler, J. (1994), S. 78 ff.

Fonds als Hauptaktionär mit 33% der Anteile fungiert. Die mit Hilfe von westlichen Experten geführten Fonds, deren Anteilscheine kostenlos oder zu einem geringen Preis der Bevölkerung zur Verfügung gestellt werden sollen, sind verpflichtet, aktiv auf die Geschäftspolitik der Betriebe Einfluß zu nehmen, die Sanierung voranzutreiben und die spätere Börseneinführung vorzubereiten. Die restlichen 40% des Aktienkapitals verteilen sich wie folgt: 25% verbleiben im Staatseigentum unter der Verwaltung des Privatisierungsministeriums, 15% werden kostenlos an die Beschäftigten vergeben.[70]

Der polnische Privatisierungsprozeß ist anfänglich langsamer vorangeschritten als die Verantwortlichen gehofft hatten. Dies hängt vor allem damit zusammen, daß es infolge der häufigen Regierungswechsel immer wieder zu Veränderungen oder Verlangsamungen in der Anwendung und Ausgestaltung der Privatisierungsverfahren kam. So konnte beispielsweise der staatliche Besitz an Betrieben nicht wie erhofft bis Ende 1993 um 50%, sondern lediglich um 30% reduziert werden.[71] Das Massenprivatisierungsprogramm, das die zügige Privatisierung von über 400 großen Staatsbetrieben ermöglichen sollte, konnte lange Zeit nicht umgesetzt werden, da die Vorbereitungen für dieses Verfahren erst im Dezember 1994 abgeschlossen waren.[72]

2.1.3 Bulgarien

Die Privatisierung staatlicher bulgarischer Betriebe ist nicht einer zentralen Institution unterstellt. Eine wichtige Rolle spielt allerdings die 1991 gegründete Privatisierungsagentur. Sie ist in erster Linie mit der Koordination des Privatisierungsprozesses und der Kooperation mit ausländischen Fachleuten befaßt.[73] Des weiteren ist sie in Zusammenarbeit mit verschiedenen Ministerien (z.B. Ministerium für Industrie, Ministerium für Handel) für die Privatisierung staatlichen Eigentums, das einen Wert von 10 Mio. Lewa[74] überschreitet, zuständig. Bei einem Betriebswert von über 200 Mio. Lewa muß die Entscheidung der Privatisierungsagentur durch den Ministerrat genehmigt werden. Die Privatisierung kommunalen Eigentums dagegen fällt unabhängig vom Betriebswert in die Zuständigkeit der kommunalen Behörden.[75]

Die Überführung des staatlichen Eigentums in Privatbesitz wird in Bulgarien durch das im April 1992 erlassene Privatisierungsgesetz und das Gesetz zur Transformation und Privatisierung von staatlichen und kommunalen Betrieben geregelt. Nach diesen recht-

70 Vgl. Stuchtey, T. (1994), S. 88.
71 Vgl. ebenda, S. 89.
72 Vgl. Klesse, A. (1996), S. 103.
73 Vgl. Strobel, A. (1993), S. 158 f.
74 Lewa = bulgarische Währung
75 Vgl. Dimitrova, D. / Dimitrov, S. (1994), S. 96. Siehe auch Dimitrova, D. / Dimitrov, S. (1995b), S. 25.

lichen Bestimmungen kann die Privatisierung von Betrieben entweder durch die Privatisierungsagentur oder durch die Betriebe selbst eingeleitet werden. Im zweiten Fall besteht sowohl für das Management als auch für die Belegschaft die Möglichkeit, ihren Betrieb für die Privatisierung vorzuschlagen.[76] Ferner spielen die zur Jahreswende 1991/92 nach deutschem Vorbild erlassene Gesetze hinsichtlich der Restitution von Eigentum eine wichtige Rolle im Privatisierungsprozeß. Die Formel „Restitution vor Entschädigung" sieht vor, daß Betriebe, die sich nicht im Privatbesitz befinden und in ihrer ursprünglichen Form erhalten sind, an die Alteigentümer zurückgegeben werden.[77]

Im Vordergrund der Privatisierung steht der Verkauf der staatseigenen Betriebe. Dabei können z.B. in- oder ausländische Investoren einen ganzen Betrieb oder Anteile daran erwerben oder JVs gründen, es besteht die Möglichkeit zu Aktien-Buy-outs durch die Betriebsangehörigen usw.[78] Eine weitere Methode ist auch in Bulgarien die Massenprivatisierung, bei der interessierte Bürger Anteile an Investmentfonds oder direkt an Betrieben erwerben können.[79] Im Zusammenhang mit der Massenprivatisierung wird indes kritisiert, daß sich engagierende Bürger in Eigentümer von Schulden verwandelt werden, da viele der angebotenen Betriebe mit hohen Verbindlichkeiten belastet sind.[80]

Der bulgarische Privatisierungsprozeß wird von einer sehr problematischen politischen und ökonomischen Situation begleitet. Die enorme politische Diskontinuität hat die Institutionalisierung eines tragfähigen rechtlichen Rahmens zur Regelung der Privatisierungsprozesse bisher verhindert, wodurch die Überführung des staatlichen Eigentums in Privatbesitz erheblich erschwert wird. Dimitrova/Dimitrov benennen insgesamt fünf Problembereiche:[81]

- *Legislative Unzulänglichkeiten*
  Zum einen ist das Fehlen notwendiger Gesetze (z.B. Steuergesetzgebung, Gesetz ür Aktienmärkte, Bankrottgesetz usw.) zu bemängeln, zum anderen ist die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Institutionen, die für die Privatisierung zuständig sind (Mnisterrat, Privatisierungsagentur, einzelne Ministerien) unzureichend geregelt, so daß häufig Abstimmungsprobleme entstehen.

[76] Vgl. Dimitrova, D. / Dimitrov, S. (1994), S. 94 f.
[77] Vgl. Strobel, A. (1993), S. 161 ff.
[78] Vgl. ebenda, S. 153.
[79] Vgl. Dimitrova, D. / Dimitrov, S. (1995b), S. 15 f.
[80] Vgl. Dontchev, S. (1997b), S. 69.
[81] Vgl. Dimitrova, D. / Dimitrov, S. (1995b), S. 13 f.

- *Finanzielle Probleme der Betriebe*
  Obwohl die Mehrheit der Betriebe stark verschuldet ist, ist z.B. die Rückzahlung der Kredite nicht geregelt.
- *Fehlen einer umfassenden Restrukturierungs- und Privatisierungsstrategie*
  Es existieren weder geeignete Maßnahmen zur Anwerbung ausländischer Investitionen noch wurden Kriterien für die Auswahl zu privatisierender Betriebe entwickelt.
- *Ungeklärte betriebliche Hindernisse*
  Bei vielen Betrieben fehlen die Eigentumsdokumente, so daß ihr gesetzlicher Status unklar ist.
- *Vorbedingungen für die Beteiligung der bulgarischen Bürger nicht geregelt*
  Weder sind die für diesen Zweck erforderlichen Investmentfonds gegründet worden, noch wurde bisher die Beteiligung der Beschäftigten am Privatisierungsprozeß geregelt.

Die genannten Probleme haben dazu geführt, daß wichtige Etappenziele im Privatisierungsprozeß bisher nicht erreicht wurden. So konnten bis Mitte 1993 von der Privatisierungsagentur lediglich zwei große Unternehmen privatisiert werden, ähnlich war die Situation bei der von den verschiedenen Ministerien vorgenommenen kleinen Privatisierung.[82]

2.2 Externe Direktinvestitionen

In Anbetracht veralteter und verbrauchter Betriebsmittel, fehlenden technologischen Know-hows und geringer Devisenvorräte waren die Staaten des ehemaligen Ostblocks auf einen umfangreichen Kapitalimport zur Modernisierung ihrer Volkswirtschaften angewiesen.[83] Im Hinblick auf die hier betrachteten Gesellschaften bestand allerdings ein Unterschied zwischen Ostdeutschland auf der einen und Polen und Bulgarien auf der anderen Seite. Während die inländischen Ersparnisse in Ostdeutschland durch die Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion im Juli 1990 in die stabile und konvertierbare westdeutsche Währung überführt und somit aufgewertet wurden, trat in den anderen beiden Staaten eine gegenläufige, durch die Inkraftsetzung volkswirtschaftlicher Stabilitätsprogramme ausgelöste Entwicklung ein. Die daraus resultierende Verringerung der ohnehin niedrigen inländischen Ersparnisse entwickelte sich in Polen und

---

82 Vgl. ebenda, S. 14.

83 Das von West- nach Ostdeutschland transferierte Kapital wird hier grundsätzlich mit ausländischem Kapital gleichgesetzt.

Bulgarien zu einem zentralen Hindernis im Privatisierungsprozeß und erhöhte noch den Bedarf an fremdem Kapital zur Finanzierung des ökonomischen Strukturwandels.[84]

Der Kapitalimport kann durch den Kauf von Unternehmensbeteiligungen durch externe Investoren erfolgen. Zwei Varianten stehen diesbezüglich zur Auswahl:[85]

- *Portfolioinvestition*
  Das unternehmerische Engagement dient lediglich Anlagezwecken, ohne daß der Investor auf das finanzierte Unternehmen Einfluß nimmt. Aus Sicht des Investors steht das Ertragsziel im Vordergrund.
- *Direktinvestition*
  In diesem Fall besteht das Ziel des Investors darin, unternehmerisch tätig zu werden, so daß er einen unmittelbaren Einfluß auf die Geschäftstätigkeit des kapitalaufnehmenden Unternehmens ausüben wird.

Im weiteren werden nur noch die externen Direktinvestitionen betrachtet. Unter einer externen Direktinvestition wird die Übernahme von Unternehmensaktivitäten durch einen Investor in einer ihm fremden Gesellschaft verstanden.[86] Direktinvestitionen können grundsätzlich in zwei verschiedenen Formen vorgenommen werden. Zum einen kann es sich dabei um die Neugründung eines Betriebes (mit oder ohne Beteiligung eines anderen Geschäftspartners), zum anderen um den Erwerb von Unternehmensanteilen eines bereits existierenden Unternehmens handeln.[87]

In Anbetracht der prekären ökonomischen Situation waren die ehemaligen Ostblockstaaten bestrebt, externe Investoren ins Land zu holen, um zügig in den Welthandel eingebunden zu werden und verstärkt an der internationalen Arbeitsteilung partizipieren zu können. Nach einer Untersuchung aus dem Jahre 1990 verfolgten (und verfolgen) die mittel- und osteuropäischen Länder im Zusammenhang mit externen Direktinvestitionen im wesentlichen folgende Ziele:[88]

---

84 Vgl. zum Fall Polen Krokowska, J. (1997), S. 47; zum Fall Bulgarien Dimitrova, D. / Dimitrov, S. (1995b), S. 14. Vgl. auch Strobel, A. (1993), S. 80 f.

85 Vgl. Dieckheuer, G. (1995), S. 516 f.; Endres, D. (1987), S. 374.

86 Vgl. McCulloch, R. (1993), S. 43.

87 Vgl. ebenda, S. 45.

88 Vgl. im folgenden Fröhlich, A. (1991), S. 34 ff. Der Autor bezieht sich dabei auf die Joint-Venture-Gesetzgebung in den Ländern Sowjetunion, Ungarn, Polen, Tschechoslowakei, Bulgarien und Rumänien. Viele der angegebenen Ziele gelten allerdings auch für Ostdeutschland, wobei externe Direktinvestoren westdeutsche und ausländische Kapitalgeber umfassen.

- devisenfreier Technologieimport
- Erhöhung der Arbeitsproduktivität und der Produktqualität
- Akquisition von Management-Know-how
- Verbesserung der Inlandsversorgung
- Exportförderung
- Importsubstitution
- Kapitaleinfuhr

Durch den devisenfreien Import moderner Produktionsanlagen und technologischen Know-hows sollen wettbewerbsfähige Produktionskapazitäten geschaffen und permanent an den technologischen Fortschritt angepaßt werden. Das importierte Produktions-Know-how soll ferner zu einer Erhöhung der Arbeitsproduktivität beitragen. Von einer verbesserten Produktionsorganisation und modernen Qualitätskontrollverfahren sowie nach westlichem Standard ausgebildeten Mitarbeitern versprechen sich die mittel- und osteuropäischen Gesellschaften ein höheres Qualitätsniveau der Erzeugnisse und niedrigere Produktionskosten. Außerdem sollen die Verantwortlichen in den Betrieben durch das Engagement westlicher Unternehmen moderne Methoden des Managements kennenlernen.

Bezogen auf die makroökonomische Gesamtsituation geht es den betroffenen Gesellschaften um die Ausweitung des Warenangebots im Inland zur Befriedigung der steigenden Nachfrage. Darüber hinaus soll das breitere und qualitativ hochwertigere Warenangebot auf den Binnenmärkten Druck auf die einheimischen Produzenten ausüben, damit diese sich rasch auf die neue Marktsituation einstellen. Ferner soll das Engagement externer Investoren die Erweiterung der Exporttätigkeit und die Substitution der Importe herbeiführen, um so den Devisenvorrat der jeweiligen Gesellschaften zu vergrößern. Schließlich wird in den hochverschuldeten Ländern eine Entspannung der finanziellen Situation durch die Einfuhr von Kapital angestrebt.

Fraglich ist, ob die erwünschten Wirkungen in den mittel- und osteuropäischen Gesellschaften grundsätzlich eintreten. In einer im Jahre 1990 veröffentlichten Studie untersuchte Dieckheuer die Bedeutung ausländischer Direktinvestitionen für Beschäftigung, Produktionsstruktur, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft.[89] Demnach kann die Kapitalzufuhr in einem Festkurssystem zu einer Erhöhung der Geldmenge, einer Verringerung des inländischen Zinsniveaus und letztlich zu einer Steigerung der inländischen Nachfrage führen. Dies trägt möglicherweise zu Wachstumseffekten, mehr Beschäftigung und auch zur Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit bei. Findet die Kapitalzufuhr dagegen in einem flexiblen Wechselkurssystem statt, ist die Aufwertung der inländischen Währung und der Rückgang der

[89] Vgl. im folgenden Dieckheuer, G. (1990), S. 10 ff.

inländischen Nachfrage denkbar. In einem solchen Fall hätten ausländische Direktinvestitionen negative Auswirkungen auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Empfängerlandes, außerdem wären Verschiebungen der Produktionsstrukturen zu Lasten des Exportgüterbereichs möglich.

Der Technologieimport muß ebenfalls nicht ausschließlich positive Wirkungen haben. Sind die Direktinvestitionen langfristig mit einem umfangreichen Ressourcenimport verbunden, bleiben die Einkommens- und Beschäftigungseffekte für die Bevölkerung des Empfängerlandes sehr gering. Werden die Direktinvestitionen noch zusätzlich durch staatliche Subventionen unterstützt und unterbleibt darüber hinaus der Transfer von Wissen und Technologie auf andere inländische Produktionsbereiche, so ist ihr Nutzen für das Empfängerland sehr zweifelhaft. Nach empirischen Erfahrungen scheint allerdings der letzte Aspekt weniger problematisch zu sein. Danach sind ausländische Direktinvestoren in der Regel am Aufbau einer Zulieferproduktion, der Verbesserung der Qualifikationsstruktur und der Diffusion von Technologie und Wissen interessiert.

Positiver wirken sich die Direktinvestitionen nach der Studie von Dieckheuer auf den Devisenvorrat der mittel- und osteuropäischen Staaten aus. Da Direktinvestitionen i.d.R. in Unternehmen fließen, die international handelbare Güter (Waren und Dienstleistungen) anbieten, ist ein Importsubstitutionseffekt[90] zu erwarten. Gleichzeitig ist eine Veränderung der Produktionsstruktur zugunsten der kapitalintensiv gefertigten Güter zu erwarten, da ausländische Investoren sich primär für Unternehmen bzw. Sektoren mit einer relativ hohen Kapitalintensität interessieren. In der Folge werden die kapitalintensiv hergestellten Güter im Vergleich zu den anderen Gütern billiger. Sind diese Güter für den Export bestimmt, so verbessert sich die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Empfängerlandes; steigende Ausfuhren und eine Reduzierung des Devisenmangels sind mögliche Folgen. Auf der anderen Seite kann sich die Kapitalintensivierung insbesondere auf Beschäftigung und Wachstum auch negativ auswirken.

Fazit: mit Hilfe des Engagements externer Investoren können positive ökonomische Effekte in den ehemaligen Ostblockstaaten erzielt werden. Die Gewährung von Subventionen ist vor allem dann nützlich, wenn sie zeitlich begrenzt werden und lediglich als Anstoß für die erforderlichen ökonomischen Strukturänderungen dienen. Problematisch ist die Kapitalzufuhr in einem flexiblen Wechselkurssystem, da eine mögliche Aufwertung der inländischen Währung die Gefahr eines Rückgangs sowohl der in- als auch der ausländischen Nachfrage in sich birgt.

---

[90] Ein Importsubstitutionseffekt liegt vor, wenn in einer Volkswirtschaft der Importanteil am inländischen Gesamtangebot sinkt.

Die nun erfolgende Darstellung der Grundlagen und des Verlaufs der externen Investitionen wird getrennt für die Gesellschaften Ostdeutschlands, Polens und Bulgariens durchgeführt.

2.2.1 Ostdeutschland

Die rechtliche Grundlage für die Privatisierung der staatseigenen Betriebe der ehemaligen DDR bildet das zweite Treuhandgesetz. Spezielle rechtliche Vorkehrungen für die Anwerbung ausländischer Investoren sind darin nicht enthalten. Damit offenbart sich ein grundsätzlicher Unterschied zwischen Ostdeutschland einerseits und den anderen mittel- und osteuropäischen Staaten andererseits. Ostdeutschland verfügt dank der Vereinigung mit der alten Bundesrepublik über ein umfangreiches inländisches Investitionspotential. Daraus folgt, daß die ostdeutsche Wirtschaft in geringerem Maße als die anderen Reformstaaten auf ausländische Hilfe bei der Transformation ihres Betriebsbestandes angewiesen ist.

	Privatisierungen (Anzahl)	Investitionszusagen (Mio. DM)	Arbeitsplatzzusagen (Anzahl)	Erlöse (Mio. DM)
Belgien	30	1.535	4.329	81
Dänemark	26	545	3.196	338
Frankreich	89	5.456	25.428	1.452
Großbritannien	124	2.825	16.666	1.183
Italien	38	702	4.897	328
Kanada	10	1.849	16.955	35
Niederlande	96	1.191	10.577	394
Österreich	100	1.016	16.323	289
Schweiz	139	1.191	19.74	456
USA	78	6.335	15.073	1.628
andere Länder	130	3.126	22.025	596

Tab.3: Die ausländischen Direktinvestitionen in Ostdeutschland zum 31.12.94[91]

Gemäß der Abschlußstatistik der Treuhandanstalt zum 31.12.1994 haben ausländische Investoren (ohne Westdeutschland) in der ehemaligen DDR 860 Betriebe oder Betriebsteile für knapp 6,8 Mrd. DM erworben (ca. 10,2% des Gesamterlöses). Mit die-

[91] Vgl. ebenda, S. 8.

sen Käufen waren Investitionszusagen in Höhe von 25,8 Mrd. DM verbunden (ca. 12,2% der gesamten Investitionszusagen).[92]

In einer Überprüfung von 1.247 privatisierten ostdeutschen Betrieben mit mehr als 100 Mitarbeitern konnte ferner nachgewiesen werden, daß 62,7% dieses Betriebsbestandes in den Besitz westdeutscher Investoren (Personen oder Unternehmen) übergegangen ist. Demgegenüber stehen nur 9,5% im Eigentum ausländischer Investoren.[93]

2.2.2 Polen

Um attraktive Bedingungen für Auslandsinvestitionen zu schaffen, erließ die polnische Regierung im Juli 1991 ein Gesetz über Investitionen mit ausländischer Beteiligung. Die wichtigsten Rahmendaten sind:[94]

- keine Bewilligungspflicht für ausländische Kapitalbeteiligungen (Ausnahmen: Investitionen in Immobilien, im Verteidigungssektor, in Luft- und Seehäfen, in den Großhandel mit Konsumgütern und in juristische Dienstleistungen)
- Steuerermäßigung bis zur Höhe des investierten Finanz- und Sachkapitals bei Einlagen von wenigstens zwei Mio. ECU und bei Investitionen in umweltschutz- und exportorientierten Sektoren bzw. bei Investitionen in Regionen mit hoher Arbeitslosenquote oder bei Einführung neuer Technologien
- freie Rückführung des investierten Eigenmittelanteils, des eingesetzten Sachkapitals und des Gewinns in das Heimatland

Langatmige bürokratische Verfahren, die bisher die Realisierung von Investitionsvorhaben ausländischer Investoren behindert hatten, wurden mit diesem Gesetz ausgeräumt. Bis auf die o.g. Ausnahmen benötigen die ausländischen Investoren keine Genehmigung durch polnische Behörden, es ist lediglich die Eintragung in eine spezielle Kartei des jeweils zuständigen Gerichts vorgesehen.[95]

Hinsichtlich des Engagements ausländischer Investoren identifiziert Krokowska trotzdem vier Typen von Barrieren:[96]

- *juristische Barrieren:*
  Problem des Grundstückerwerbs durch Ausländer, Abwesenheit eines stabilen Rechtssystems und eines Reprivatisierungsgesetzes[97], ungünstiges Steuersystem

---

92 Vgl. BvS: Abschlußstatistik der Treuhandanstalt per 31.12.1994; Berlin 1995, S. 2.
93 Vgl. Windolf, P. (1996), S. 471.
94 Vgl. Bandyk, C. (1992), S. 438.
95 Vgl. Frydman, R. et al. (1993), S. 168.
96 Vgl. Krokowska, J. (1997), S. 58 ff.

- *soziologische Barrieren:*
  Abneigung der Beschäftigten gegen die Übernahme ihres Betriebes durch ausländische Investoren, bürokratische Langsamkeit
- *ökonomische Barrieren:*
  hohe Inflationsrate und Kreditzinsen, unterentwickeltes Telekommunikations- und Transportsystem, schwache Inlandsnachfrage
- *politische Barrieren:*
  politische Diskontinuität aufgrund häufiger Regierungswechsel

Die mit der Steigerung der Reallöhne verbundene Erhöhung der Inlandsnachfrage, die niedrigen Lohnkosten (durchschnittlich ca. 470 DM pro Monat im Jahre 1995), die Annäherung an die EU-Standards und -Normen sowie die geplanten Großprojekte in den Bereichen Verkehr und Telekommunikation erleichtern allerdings inzwischen die Entscheidung potentieller (ausländischer) Investoren für ein Engagement in Polen. Auf der anderen Seite sind aber weiterhin Investitionshindernisse auszumachen: die häufigen Änderungen des Rechts und seines praktischen Vollzugs, die Existenz sogenannter Gummiparagraphen sowie die immer noch zu hohe Inflationsrate (1995 betrug sie immerhin noch 28%).[98]

Das Interesse des polnischen Staates, ausländisches Kapital ins Land zu holen, wird zunehmend befriedigt. Bis Ende 1995 belief sich das in Polen investierte ausländische Kapital auf rund 6,8 Mrd. US-Dollar. Weiterhin wurden von den ausländischen Investoren Investitionszusagen in Höhe von über 5 Mrd. US-Dollar gegeben und es wird davon ausgegangen, daß das Tempo, mit dem das ausländische Kapital zufließt, erhalten bleibt (1995: 1,9 Mrd. US-Dollar)[99].

2.2.3 Bulgarien

Die rechtliche Grundlage für das Engagement externer Investoren bildet das am 1. Februar 1992 in Kraft getretene Gesetz über die Wirtschaftstätigkeit ausländischer Personen und über den Schutz ausländischer Investitionen. Einige zentrale Regelungen betreffen die Garantie der Unantastbarkeit bereits getätigter Investitionen, die Beseiti-

---

97 Vgl. zu den Schwierigkeiten der Reprivatisierung Peretiatkowicz, A. / Kajder-Gagacka, M. (1994), S. 113.

98 Vgl. Hardieck, T. (1996), S. 22 f.

99 Vgl. ebenda, S. 21. Knapp 10% der Investitionen und ca. 8% der Investitionszusagen stammen aus Deutschland (Stand Ende 1995). Investoren aus Deutschland liegen an dritter Stelle hinter den USA und multinationalen Unternehmen.

gung der Mindestinvestitionshöhe von 50.000 US-$ sowie die Zulassung des Erwerbs von Eigentums- und anderen Sachrechten an Immobilien.[100]

Für das bisher vergleichsweise zurückhaltende Engagement ausländischer Investoren sind mehrere Ursachen ausschlaggebend. Der Krieg in Ex-Jugoslawien wirkte sich nachteilig auf Investitionen aus fernen Ländern (USA, Japan, Kanada) sowie auf große Investitionen in ressourcenintensive und Hochtechnologie-Bereiche aus. Ein weiteres Hindernis sind die nach wie vor bestehenden Unklarheiten im Zusammenhang mit der Massenprivatisierung sowie der Umstand, daß mehrere Behörden und Institutionen für den Verkauf der Staatsbetriebe zuständig sind.[101] Ferner sind auf betrieblicher Ebene umfangreiche Widerstände vor allem gegenüber westlichen Investoren erkennbar. Das hängt scheinbar damit zusammen, daß führende Kräfte der Industrie um ihre angestammte Machtposition und wirtschaftliche Stellung fürchten.[102]

Der Anteil des in Bulgarien investierten ausländischen Kapitals belief sich im Zeitraum bis Ende 1994 auf gerade einmal 0,74 Mrd. US-Dollar. Diese Summe teilte sich auf in Direktinvestitionen (0,47 Mrd. $), indirekte Investitionen (0,12 Mrd. $) und Investitionen im Rahmen von Privatisierungsverträgen (0,15 Mrd. $).[103] Im Jahre 1995 kam es sogar zu einer Verlangsamung des Zustroms ausländischer Direktinvestitionen, der allerdings durch den Anstieg der indirekten Investitionen sowie der Investitionen im Rahmen von Privatisierungsverträgen zum Teil kompensiert wurde. Insgesamt summierte sich der ausländische Kapitalzustrom 1995 auf 0,284 Mrd. $.[104]

2.3 Vergleich der Privatisierungsprozesse

Die Privatisierung staatlicher Betriebe hat in den mittel- und osteuropäischen Gesellschaften grundsätzlich zu ähnlichen Entwicklungsprozessen geführt, wobei jedoch Tempo und Umfang dieser Entwicklungen von Gesellschaft zu Gesellschaft deutlich variieren. Auf der einen Seite hat der Prozeß der Eigentumsumwandlung zur Auflösung der zentralistischen Kontrollinstitutionen und zur Reduktion der Überbeschäftigung durch Rationalisierung und Firmenschließungen beigetragen. Die negativen Folgen dieser ökonomischen Transformationsprozesse sind Arbeitslosigkeit, zum Teil hohe Inflationsraten und vorübergehend sinkende Sozialprodukte. Auf der anderen Seite hat der Privatisierungsprozeß, sofern er einigermaßen konsequent durchgeführt wurde, in einigen Gesellschaften inzwischen auch für einen ökonomischen Auf-

100 Vgl. Strobel, A. (1993), S. 136.

101 Vgl. o.V. (1996a), S. 24.

102 Vgl. Dontchev, S. (1997b), S. 71.

103 Vgl. ebenda, S. 71 f. An erster Stelle der Investoren liegt Deutschland, das ca. ein Drittel der ausländischen Investitionen getätigt hat, an neunter Stelle Frankreich.

104 Vgl. o.V. (1996a), S. 24.

schwung gesorgt und damit die wirtschaftliche Gesundung dieser ehemaligen sozialistischen Staaten zumindest eingeleitet.[105]

Die Gegenüberstellung der Privatisierungsprozesse offenbart deutliche Differenzen zwischen den ehemaligen Ostblockstaaten. In Ostdeutschland wurde die Eigentumsumwandlung der staatlichen Betriebe von der eigens zu diesem Zweck gegründeten THA vollzogen. Die Schaffung der institutionellen Infrastruktur und die monetäre Stabilisierung trugen dazu bei, daß das Engagement von potentiellen Investoren kaum durch unklare ökonomische oder rechtliche Rahmenbedingungen behindert wurde (in diesem Zusammenhang sorgte lediglich das Prinzip der Naturalrestitution für Friktionen im Privatisierungsprozeß). So konnte innerhalb der ersten vier Jahre nach der Vereinigung der beiden deutschen Staaten die Privatisierung des ostdeutschen Betriebsbestandes nahezu abgeschlossen werden.

Ostdeutschland	Polen	Bulgarien
Existenz einer zentralen Institution (THA)	Existenz einer zentralen Institution (Privatisierungsministerium)	Existenz mehrerer Institutionen (Ministerien, Privatisierungsagentur, kommunale Behörden)
Weitgehende Klarheit der politischen, ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen	politische Diskontinuität, zunehmende ökonomische Stabilisierung, rechtliche Probleme	politische Instabilität, sich verschärfende ökonomische Krise, legislative Unzulänglichkeiten
Starker exogener Einfluß (alte Bundesrepublik)	endogene Steuerung, Einfluß durch IWF	endogene Steuerung, Einfluß durch IWF
Veräußerung des Staatseigentums zu Marktbedingungen	Veräußerung zu Marktbedingungen und Massenprivatisierung	Veräußerung zu Marktbedingungen und Massenprivatisierung
Besondere Bedeutung westdeutscher Investoren	besondere Bedeutung ausländischer Investoren	besondere Bedeutung ausländischer Investoren
Abschluß der Privatisierung nach vier Jahren	steigendes Tempo der Privatisierung	Stagnation der Privatisierung

Tab.4: Charakteristika der verschiedenen Privatisierungsprozesse

In Polen wurde und wird der Prozeß der Eigentumsumwandlung ebenfalls von einer zentralen Institution, dem Privatisierungsministerium, organisiert. Allerdings führten die häufig wechselnden politischen Mehrheiten und die anfänglich ungünstigen volks-

[105] Vgl. zu den allgemeinen Konsequenzen der Privatisierung Srubar, I. (1994), S. 204 ff.

wirtschaftlichen Rahmenbedingungen[106] dazu, daß dieser Prozeß nicht sofort mit dem gewünschten Tempo vonstatten ging. Ein Blick auf den Stand der Auslandsinvestitionen zeigt jedoch, daß der Privatisierungsprozeß in den letzten Jahren an Fahrt gewonnen hat.

Ganz anders ist die Situation in Bulgarien. Die immer noch bestehenden Unklarheiten im Zusammenhang mit der Massenprivatisierung und die unklare Kompetenzabgrenzung der verschiedenen für die Privatisierung zuständigen Behörden haben dazu beigetragen, daß die Umwandlung der Staatsbetriebe in privatwirtschaftliche Unternehmen nur sehr schleppend vorangeht. Darüber hinaus ist es im Laufe der letzten Jahre nicht gelungen, in Bulgarien klare rechtliche Grundlagen für die Privatisierung der staatlichen Betriebe zu erlassen. Schließlich wirkt die permanente politische Instabilität auf potentielle ausländische Investoren abschreckend. Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, daß die Privatisierungsprozesse in Bulgarien deutlich stagnieren.

[106] So belief sich die Inflationsrate in den Jahren 1989/90 auf 700%, 1991/92 auf 60% und 1992/93 noch auf 44%. Vgl. Srubar, I. (1994), S. 204 f. (Fußnote 14).

3. Analyse der gesellschaftlichen Transformationsprozesse

Nach Lepsius ist Modernisierungspolitik „der Versuch der planmäßigen und bewußten Gestaltung der zukünftigen Ordnung des menschlichen Zusammenlebens durch Institutionenreform und Institutionenneubildung".[107] In den Gesellschaften Mittel- und Osteuropas beschränkt sich die Modernisierungspolitik im wesentlichen auf den Versuch der Institutionenneubildung. Im Mittelpunkt standen die Bemühungen, demokratische und marktwirtschaftliche Institutionen nach westlichem Vorbild zu formen.

Im folgenden wird der Frage nachgegangen, ob sich das westliche, auf den Basisinstitutionen ‚Konkurrenzdemokratie' und ‚Marktwirtschaft' basierende Gesellschaftsmodell in den untersuchten Ländern bereits etabliert hat. Zur Beantwortung dieser Frage werden im ersten Schritt die Hindernisse benannt, die den „nachholenden" gesellschaftlichen Modernisierungsprozeß zu beeinträchtigen vermögen. Danach erfolgt in Anlehnung an Parsons die Untersuchung der funktionalen Differenzierungsprozesse in den drei mittel- und osteuropäischen Gesellschaften.

3.1 Hindernisse im gesellschaftlichen Transformationsprozeß

Im Prozeß der gesellschaftlichen Transformation in den Staaten des ehemaligen Ostblocks können zwei unterschiedliche Typen von Hindernissen identifiziert werden:

- Hindernisse, die eine *Verlangsamung* der gesellschaftlichen Transformation zur Folge haben können
- Hindernisse, die das *Scheitern* der gesellschaftlichen Transformation zur Folge haben können

Hinsichtlich der ersten Hindernisart bieten die drei von Müller benannten Dilemmas der mittel- und osteuropäischen Transformation eine umfassende Erklärungsgrundlage.[108]

Das erste Dilemma resultierte aus den entgegenstehenden Imperativen der Transformation des Kommandosystems auf der einen und der gleichzeitig zu erzielenden gesamtwirtschaftlichen Stabilisierung auf der anderen Seite.[109] Infolge vorhandener Haushalts- und Zahlungsbilanzdefizite sowie zum Teil hoher Auslandsschulden waren viele Transformationsgesellschaften anfänglich nicht in der Lage, die im Zuge des Wandels entstehenden ökonomischen und sozialpolitischen Kosten zu tragen. Dadurch

---

107 Lepsius, M.R. (1990), S. 53.

108 Vgl. im folgenden Müller, K. (1991), S. 284 ff.

109 Vgl. auch Offe, C. (1991b), der in diesem Zusammenhang vom „Dilemma der Gleichzeitigkeit" spricht

kam es zu einer weiteren Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation; die gesamtwirtschaftliche Stabilisierung rückte in weite Ferne.

Die sich verschärfende ökonomische und politische Krise hatte das zweite Dilemma zur Folge: die aus überzogenen Erwartungen resultierende Frustration der Menschen. Anstelle der erwarteten und erhofften unmittelbaren Steigerung des Lebensstandards setzte zu Beginn der Transformation in den meisten Ländern eine gegenläufige Entwicklung ein. Insbesondere die sozialen Gruppen, die infolge der ökonomischen Transformationsprozesse ihre Arbeitsplätze unwiederbringlich verloren, büßten damit häufig auch für die Zukunft die Chance ein, an den Segnungen eines möglichen wirtschaftlichen Aufschwungs teilzuhaben.[110] Insgesamt kann die Frustration der Menschen, so Müller, in Demobilisierung zurückschlagen und die Abwanderung dringend benötigter Fachkräfte, die Wiederbelebung rückwärtsgewandter Ideologien oder sogar die Entstehung antisemitischer Bewegungen zur Konsequenz haben.

Das dritte Dilemma ergab sich aus dem Umstand, daß die politischen Institutionen, die die Transformationsprozesse steuern sollen, sich nicht immer von den staatlichen Apparaten des alten Regimes unterscheiden. Es hat sich aber bisher in Mittel- und Osteuropa gezeigt, daß die Vertreter des alten Systems i.d.R. weniger an einem zügigen Umbau der Staats- und Gesellschaftsform als vielmehr an der Sicherung ihrer Pfründe interessiert sind. Folglich wäre die Substitution der alten Apparate durch reformwillige Akteure und Institutionen von fundamentaler Wichtigkeit für die erfolgreiche Durchführung der „nachholenden" Modernisierungsprozesse.

Die genannten Hindernisse waren und sind geeignet, das Voranschreiten der gesellschaftlichen Transformation in erheblichem Umfang zeitlich hinauszuzögern. Darüber hinaus sind allerdings auch Hindernisse denkbar, die die Etablierung des westlichen Gesellschaftsmodells vollständig verhindern können. Zur Verdeutlichung dieses Aspekts wird hier auf die bereits erläuterte Unterscheidung zwischen fundamentalen und sekundären Institutionen zurückgegriffen.[111]

Nach Dietl erfolgt die Internalisierung der fundamentalen Institutionen im Rahmen der primären und sekundären Sozialisationsprozesse, in denen sich die grundlegenden Wertorientierungen eines Individuums herausbilden. Aufgrund ihrer starken Verinnerlichung durch die einzelnen Gesellschaftsmitglieder übersteigt laut Dietl die rational geplante Bildung oder Veränderung der fundamentalen Institutionen wahrscheinlich die menschlichen Fähigkeiten. Statt dessen drohe ein gezielter Eingriff in ihr Gefüge mehr Schaden als Nutzen anzurichten.

---

110 Srubar spricht in diesem Zusammenhang von „real exclusion". Srubar, I. (1994), S. 217.

111 Vgl. Teil I, A 2.2 dieser Arbeit.

Die sekundären Institutionen sind dagegen einer rationalen Gestaltbarkeit zugänglich. Damit sie allerdings in der intendierten Weise wirksam werden können, müssen sie von den fundamentalen Institutionen einer Gesellschaft unterstützt werden. Dies ist nur dann der Fall, wenn bei der Gestaltung sekundärer Institutionen der Handlungsspielraum eingehalten wird, der von den fundamentalen Institutionen vorgegeben wird.[112] Andernfalls besteht die Gefahr, daß neu geschaffene sekundäre Institutionen wie z.B. eine neue Wirtschafts- oder Staatsordnung von der Bevölkerung nicht akzeptiert werden, so daß es zu einer Kollision zwischen fundamentalen und sekundären Institutionen kommt, die schließlich zu gespaltenen Kulturen führt.[113]

Auch die Hoffnung, daß sich das Gefüge fundamentaler Institutionen im Zuge von Evolutionsprozessen so entwickelt, daß neu geschaffene sekundäre Institutionen zu ihm passen, ist nicht unbedingt begründet: „Man kann fundamentale Institutionen eben nicht nach Bedarf maßschneidern; und es mag geschehen, daß die falschen Institutionen evolvieren. Wenn dies geschieht - und das ist häufig genug der Fall - dann bleibt eine Wirtschaft das, was wir von unserem Standpunkt aus unterentwickelt nennen."[114] Als Beispiel führt Bonus in Anlehnung an North den Entwicklungspfad der lateinamerikanischen Gesellschaften an, der von permanentem ökonomischen Scheitern geprägt ist.[115]

Für die ehemaligen Ostblockstaaten bedeutet dies, daß die Übernahme oder Nacherfindung der sekundären westlichen Institutionen ‚Konkurrenzdemokratie' und ‚Marktwirtschaft' aufgrund der Existenz falscher fundamentaler Institutionen scheitern könnte. Die entscheidende Frage diesbezüglich dürfte sein, wie stark die in den vier Jahrzehnten des Sozialismus propagierten Werte von den Gesellschaftsmitgliedern verinnerlicht wurden. Je weiter dieser Prozeß fortgeschritten war, desto schwieriger ist aller Voraussicht nach nun die Schaffung einer von der Bevölkerung akzeptierten marktwirtschaftlichen und demokratischen Staats- und Gesellschaftsordnung.

3.2 Funktionale Differenzierungsprozesse nach 1989

Im Zentrum der gesellschaftlichen Transformationsprozesse stand und steht die Übernahme oder Nacherfindung sekundärer westlicher Institutionen. Die funktionale Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Teilsysteme, die Trennung von Politik und gesellschaftlicher Gemeinschaft auf der einen Seite und die Befreiung der ökonomischen Aktivitäten von ihren politischen Imperativen auf der anderen Seite, soll in die Institu-

112 Vgl. bis hierhin Dietl, H. (1993), S. 71 ff.
113 Vgl. Bonus, H. (1994b), S. 9.
114 Bonus, H. (1994a), S. 5 f.
115 Vgl. ebenda, S. 6 f.

tionalisierung der Basisinstitutionen der westlichen Vorbildgesellschaften münden. Damit verknüpfen sich die Ziele der Reformer, dem einzelnen eine größere politische Freiheit zu verschaffen, das wirtschaftliche Wachstum der Volkswirtschaft einzuleiten und damit den allgemeinen Wohlstand der Bevölkerung zu erhöhen.

Der erste Differenzierungsprozeß, die Trennung von Politik und gesellschaftlicher Gemeinschaft, vollzog sich in allen drei Gesellschaften nach dem Zusammenbruch der alten Regime. Die wichtigsten neuen Errungenschaften sind die Bildung unabhängiger Parlamente, die Entstehung eines breit gefächerten Parteienspektrums und die Einführung von demokratischen, nach westlichen Vorbildern gestalteten Wahlsystemen. Infolge dieser Entwicklungen hat sich in den postsozialistischen Gesellschaften das Machtverhältnis zwischen Volk und Herrschenden inzwischen gewandelt, da die Bevölkerung nun über die Möglichkeit verfügt, die politischen Herrschaftsverhältnisse auf demokratischem Wege zu beeinflussen und zu verändern.

Der zweite Differenzierungsprozeß, die Trennung von Politik und Ökonomie und die intendierte Schaffung einer marktwirtschaftlichen Grundordnung, verläuft in den untersuchten Gesellschaften mit unterschiedlichem Erfolg. Die funktionale Ausdifferenzierung von politischem und ökonomischem System umfaßt drei Prozesse: die Schaffung einer institutionellen Infrastruktur, die monetäre Stabilisierung und die reale Anpassung der Volkswirtschaft, insbesondere die Privatisierung.[116]

Im Falle Ostdeutschlands sind diese Veränderungsprozesse inzwischen abgeschlossen. Die Schaffung der institutionellen Infrastruktur und die monetäre Stabilisierung erfolgte im Jahre 1990 mit der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion sowie der deutschen Vereinigung. Die Privatisierung des staatlichen ostdeutschen Betriebsbestandes beanspruchte zwar einen wesentlich längeren Zeitraum, war allerdings Ende 1994 im Augenblick der Auflösung der THA ebenfalls nahezu vollendet.[117]

Hindernisse im ostdeutschen Transformationsprozeß resultierten in erster Linie daraus, daß die hohen Erwartungen zum Teil nicht erfüllt wurden, wodurch sich Frustrationen entwickeln konnten. Folge: zu Zeiten des Sozialismus propagierte und gelebte Werte wie Gleichheit, Solidarität und vor allem soziale Sicherheit genießen nach wie vor einen hohen Stellenwert in der ostdeutschen Bevölkerung. Eine nostalgische Verklärung

116 Vgl. dazu Punkt 1.3 dieses Kapitels.

117 Die Abschlußstatistik der THA weist zum 31.12.1994 noch einen Nettobestand in Höhe von 192 Unternehmen aus. Dem stehen 15.102 privatisierte Betriebe, Betriebsteile und Bergwerksrechte gegenüber. Vgl. BvS: Abschlußstatistik der THA zum 31.12.1994, Berlin 1995, S. 3 und S. 5.

früherer Zeiten ist die Konsequenz. Letzten Endes bedeutet dies, daß derzeit in Ost- und Westdeutschland zwei verschiedenen Kulturen nebeneinander existieren.[118]

Nichtsdestotrotz ist mit der Transplantation der westlichen Basisinstitution ‚Marktwirtschaft' in Ostdeutschland bisher weitestgehend die gewünschte Wirkung erzielt worden. Zurückzuführen ist dies in erster Linie auf den enormen Finanz- und Personentransfer aus der alten Bundesrepublik, der eine Beeinträchtigung des Transformationsprozesses durch frustrierte Bevölkerungsgruppen verhindert. Darüber hinaus bestand in der ostdeutschen Bevölkerung unmittelbar nach dem Fall der Berliner Mauer eine hohe Bereitschaft, das westdeutsche Gesellschaftssystem zu übernehmen. Betrachtet man den bisherigen Verlauf der „nachholenden" Modernisierungsprozesse, so deutet vieles darauf hin, daß die westdeutsche Staats- und Wirtschaftsordnung trotz einer gewissen Reaktivierung DDR-spezifischer Wertorientierungen mit den fundamentalen Institutionen der ostdeutschen Gesellschaft vereinbar ist.

In Polen verliefen die ökonomischen Transformationsprozesse bislang langsamer als in der ehemaligen DDR. Dies hängt vor allem damit zusammen, daß der Prozeß in Polen der endogenen Steuerung unterliegt, die infolge häufiger Regierungswechsel allerdings nicht einheitlich gestaltet wird. Dennoch konnten bereits in den Jahren 1990 und 1991 wichtige Institutionen geschaffen werden, die für das Funktionieren einer Marktwirtschaft unerläßlich sind. Die für die monetäre Stabilisierung erforderliche Neuordnung des institutionellen Geldwesens wurde ebenfalls bereits im Jahre 1989 durch die Einführung eines zweistufigen Bankensystems eingeleitet. Trotz dieser Schritte gelang es bis Ende 1995 indes nicht, die Inflationsrate auf ein befriedigendes Maß abzusenken (Stand Ende 1995: 28%). Der Privatisierungsprozeß ist nach anfänglichen Schwierigkeiten inzwischen relativ weit fortgeschritten, so daß im Jahre 1996 rund 60% des BIP durch den Privatsektor erwirtschaftet werden konnte.[119]

Die im Transformationsprozeß anfallenden sozialen Kosten wie hohe Arbeitslosigkeit und hohe Inflation haben in Polen zu Frustrationen und zur Wiedererstarkung postkommunistischer Gruppierungen beigetragen. Anders als in Ostdeutschland, wo die Nachfolgeorganisation der ehemaligen Staatspartei über keinen entscheidenden politischen Einfluß mehr verfügt, gelangten in Polen schon im Jahre 1993 die Postkommunisten wieder an die Regierung. Dieser Umstand hat aber bisher nicht zu einer Aussetzung des eingeschlagenen Weges geführt, sondern lediglich die Umsetzung verschiedener wirtschaftlicher Reformen gebremst.[120]

---

118 Vgl. Hartmann, H. (1997b), S. 24 ff.

119 Vgl. Schmidt-Häuer, C. (1996), S. 3.

120 Vgl. Balcerowicz, L. (1995), S. 321 f.

Die Bereitschaft der Polen, die sekundären Institutionen ‚Marktwirtschaft' und ‚Konkurrenzdemokratie' zu übernehmen, ist sehr hoch. Wie zuvor gezeigt, verfügte die sozialistische Ideologie zu keinem Zeitpunkt der polnischen Nachkriegsgeschichte über einen starken Rückhalt in der Bevölkerung. Statt dessen führten bereits in den 1970er und 1980er Jahren zahlreiche Streiks und Proteste zur Entstehung von Solidarnosc und zur Aufweichung der sozialistischen Staatsordnung. Sowohl der Wahlsieg von Solidarnosc im Sommer 1989 als auch die rasche Umsetzung des Balcerowicz-Plans weisen darauf hin, daß der Aufbau einer westlichen Staats- und Gesellschaftsordnung von der Mehrheit der Bevölkerung gewollt ist. Darüber hinaus hat eine liberale Ideologie laut Peretiatkowicz inzwischen sogar Einzug in die wirtschaftspolitischen Konzepte der Linksparteien Einzug gehalten.[121]

Im Gegensatz zu Ostdeutschland und Polen ist die Schaffung einer marktwirtschaftlichen Ordnung in Bulgarien bislang nicht gelungen. Legislative Unzulänglichkeiten, wie das Fehlen von Steuer- und Aktienmarktgesetzen oder die Nichtexistenz einer umfassenden Restrukturierungs- und Privatisierungsstrategie, zeigen, daß noch keine umfassende marktwirtschaftliche Infrastruktur institutionalisiert werden konnte. Auch die monetäre Stabilisierung läßt noch auf sich warten; Ende 1996 betrug die Inflationsrate vorübergehend mehr als 300%.[122] Darüber hinaus geht der Prozeß der Umwandlung der Staatsbetriebe in privatwirtschaftliche Unternehmen aufgrund der ökonomischen, politischen und rechtlichen Schwierigkeiten nur sehr schleppend voran.

Sämtliche von Müller benannten Dilemma treffen im Fall Bulgariens zu. Die katastrophale ökonomische Situation, in der sich Bulgarien seit Mitte der 1980er Jahre befindet,[123] verhindert die gesamtwirtschaftliche Stabilisierung. Die damit einhergehende Verarmung großer Teile der Bevölkerung hat erhebliche Frustrationen entstehen lassen, die schließlich Anfang 1997 in Form von Massenprotesten sichtbar wurden. Bis heute stellten sich in dem Land weder konstante politische Machtverhältnisse ein, die zur Durchsetzung unpopulärer Entscheidungen unerläßlich sind, noch stehen ausreichende finanzielle Mittel zur Modernisierung der Volkswirtschaft zur Verfügung. Die gesamtwirtschaftliche Stabilisierung ist zwar auch im Falle Polens mit Schwierigkeiten behaftet, konnte dort aber aufgrund der Stärke der ehemaligen Opposition und dem weitaus größeren Engagement ausländischer Investoren inzwischen vorangetrieben werden. In Bulgarien treffen diese beiden Umstände nicht zu.

In Anbetracht der immensen Probleme, die den ökonomischen Transformationsprozeß in Bulgarien begleiten, ist es fraglich, ob die Basisinstitution ‚Marktwirtschaft' mit den

121 Vgl. Peretiatkowicz, A. (1995), S. 105.
122 Vgl. Koydl, W. (1997), S. 3.
123 Vgl. Dimitrova, D. / Dimitrov, S. (1994), S. 91.

fundamentalen Institutionen der Gesellschaft vereinbar ist. Eine im Jahre 1994 veröffentlichte Untersuchung zeigte, daß die Mehrheit der Befragten Ruhe und Sicherheit gegenüber Wandel und Risiko vorziehen würde. Für den Fortbestand kollektivistischer, zu Zeiten des Kommunismus entwickelter Werte spricht die geringe Bereitschaft der Bulgaren, ein individuelles Risiko einzugehen.[124] Im Gegensatz zur ehemaligen DDR und zu Polen hatten weite Teile der bulgarischen Bevölkerung die sozialistische Ideologie stark verinnerlicht.[125] Ein Indiz dafür ist auch der Wahlsieg der ehemaligen Kommunisten bei den ersten freien Wahlen.

Auf der anderen Seite haben die Wahlsiege des demokratischen Präsidentschaftskandidaten im November 1996 und der demokratischen Partei (UDK) bei den Parlamentswahlen im April 1997 (die vorgezogenen Wahlen waren das Ergebnis der Massenproteste) gezeigt, daß die Mehrheit der Bulgaren inzwischen fundamentale Änderungen wünscht. Dieser Änderungswunsch, der in erster Linie Ergebnis der verheerenden ökonomischen Lage sein dürfte, garantiert allerdings noch nicht einen im Sinne der sekundären westlichen Institutionen nützlichen Evolutionsprozeß der fundamentalen bulgarischen Institutionen.

Fazit: in Ostdeutschland und Polen ist die Übernahme oder Nacherfindung der westlichen Basisinstitutionen nachhaltig gelungen. In Bulgarien waren dagegen bisher weder interne noch externe Gruppen oder Akteure in der Lage, westliche marktwirtschaftliche Institutionen so in der bulgarischen Gesellschaft zu verankern, daß ein tragfähiges institutionelles Gefüge entstanden wäre. Ob dies in Zukunft gelingen kann und somit die westlichen Basisinstitutionen mit den grundlegenden gesellschaftlichen Werten der Bulgaren vereinbar sind, bleibt derzeit noch offen.

Für Bulgarien trifft jedenfalls bis heute nicht zu, was Zapf zu Beginn der mittel- und osteuropäischen Transformationsprozesse prognostiziert hatte; nämlich daß Konkurrenzdemokratie, Marktwirtschaft und Wohlfahrtsstaat die Basisinstitutionen seien, innerhalb derer um Innovation gekämpft würde.[126]

---

124 Vgl. Dimitrova, D. / Dimitrov, S. (1995a), S. 70 f.

125 Vgl. dazu Teil I, B 1.2.3 dieser Arbeit.

126 Vgl. zu dieser grundsätzlichen Einschätzung Zapf, W. (1991), S. 46.

TEIL II

Betriebliche Transformationsprozesse

A. Untersuchungsleitfaden

Mit der Erstellung eines Untersuchungsleitfadens wird die Grundlage dafür geschaffen, die Intensität der Einflußnahme der externen Investoren und Kooperationspartner auf die betrieblichen Transformationsprozesse der untersuchten ostdeutschen, polnischen und bulgarischen Betriebe detailliert und systematisch nachzuzeichnen. Durch die differenzierte Betrachtung der in den einzelnen Unternehmensbereichen erfolgenden Veränderungen wird ferner der systematische Vergleich der Ergebnisse der Transformationsprozesse ermöglicht.

Das weitere Vorgehen in diesem Abschnitt erfolgt in vier Schritten. Nach der Definition des Begriffs „Autonomiegrad" werden empirische Studien vorgestellt, die sich in thematischer Nähe zu der in dieser Arbeit vorgenommenen Untersuchung befinden. Im dritten Schritt werden die Instrumente der Einflußnahme benannt, die einem Investor oder Kooperationspartner zur Verfügung stehen. Die Festlegung der zu untersuchenden Unternehmensbereiche steht am Schluß dieses Kapitels.

1. Der Begriff „Autonomiegrad"

Für die Untersuchung der betrieblichen Transformationsprozesse der 14 mittel- und osteuropäischen Betriebe ist in dieser Arbeit der Begriff „Autonomiegrad" von zentraler Bedeutung.

Im Rahmen einer von Welge et al. Ende der 1970er Jahre durchgeführten Untersuchung ausländischer Tochtergesellschaften multinationaler Konzerne kennzeichnet dieser Begriff die Intensität der Einflußnahme des Mutterunternehmens auf die in einer Tochtergesellschaft stattfindenden Entscheidungsprozesse. Der Autonomiegrad ist demnach hoch, wenn eine Tochtergesellschaft über umfassende eigene Einflußmöglichkeiten und Entscheidungsspielräume verfügt.[1]

In der vorliegenden Untersuchung wird der Begriff „Autonomiegrad" auf die Transformationsprozesse ostdeutscher, polnischer und bulgarischer Betriebe bezogen. Der Autonomiegrad ist hoch, wenn der externe Investor oder Kooperationspartner nur in geringem Umfang auf die Planung und Durchführung der betrieblichen Transformationsprozesse Einfluß nimmt. In einem solchen Fall besitzen die lokalen betrieblichen Akteure relativ große Entscheidungs- und Handlungsspielräume.

[1] Vgl. Welge, M.K. (1982a).

2. Untersuchungen zum Entscheidungs- und Handlungsspielraum von sozialistischen und marktwirtschaftlichen Unternehmen

In den Jahren 1989 und 1990 wurde in der Bundesrepublik Deutschland, in der noch existierenden DDR und in anderen mittel- und osteuropäischen Staaten eine umfangreiche Untersuchung durchgeführt, die sich mit länderspezifischen Aspekten der Abhängigkeitssituation privater und staatlicher Unternehmen auseinandersetzte.[2] Andere, in westlichen Ländern durchgeführte Untersuchungen aus den späten 1970er Jahren gingen der Frage nach, welches Maß an Entscheidungsautonomie den ausländischen Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen zugewiesen wird.

2.1 Betriebliche Entscheidungs- und Handlungsspielräume in der Planwirtschaft

Vor dem Zusammenbruch der sozialistischen Regime in Mittel- und Osteuropa wurde der Entscheidungs- und Handlungsspielraum der staatseigenen Betriebe durch staatliche und politische Instanzen eingeschränkt. Eine Untersuchung aus den Jahren 1989/90, die die relative Selbständigkeit der Einzelbetriebe gegenüber übergeordneten Wirtschaftseinheiten (z.B. Kombinat) oder staatlichen Organen (z.B. Ministerien) zum Inhalt hatte, kommt bezüglich der Staaten DDR, Polen und Bulgarien zu folgendem Ergebnis:[3]

- In der *DDR* dominierten staatliche Vorgaben, die Einzelbetriebe hatten nur geringe Einflußmöglichkeiten auf das Produktionsprogramm und die Absatzbedingungen. Nur bei der kurzfristigen Geschäftspolitik konnte eine gewisse Autonomie festgestellt werden.
- Die Betriebe in *Polen* verfügten dagegen über eine größere Unabhängigkeit gegenüber übergeordneten Stellen in den Bereichen kurz- und langfristige Geschäftspolitik, Bestimmung des Produktionsprogramms und der Absatzbedingungen und Planung.
- In *Bulgarien* deuteten die Untersuchungsergebnisse darauf hin, daß die Betriebe das Gros der Aktivitäten mit übergeordneten Stellen abzustimmen hatten.

Im folgenden wird der Entscheidungs- und Handlungsspielraum der staatlichen Betriebe in der ehemaligen DDR, Polen und Bulgarien vor dem Zusammenbruch der sozialistischen Regime näher beleuchtet. Einschränkend muß vermerkt werden, daß im Gegensatz zur DDR, wo die Öffnung der sozialistischen Wirtschaftsordnung gegen-

---

2 Vgl. dazu die im folgenden zitierte Untersuchung von Hentze, J. / Lindert, K. (1992).

3 Vgl. Hentze, J. / Lindert, K. (1992), S. 132 ff. Es ist fraglich, inwieweit die Untersuchungsergebnisse bereits durch die in den mittel- und osteuropäischen Staaten einsetzenden Veränderungen beeinflußt wurden. So erfolgte die Erhebung in der DDR im Zeitraum zwischen November 1989 und Juni 1990, also nach der Öffnung der Mauer.

über marktwirtschaftlichen Einflüssen erst nach der politischen Wende einsetzte, in Polen und Bulgarien bereits seit Anfang der 1980er Jahre zaghafte Versuche unternommen wurden, marktwirtschaftliche Elemente in die Wirtschaftsordnung zu integrieren.[4]

2.1.1 DDR

Vor der Wende im Jahre 1989 war praktisch die gesamte Industrieproduktion der DDR in Kombinaten zusammengefaßt.[5] Deren Entstehung erfolgte in zwei Schritten. Anfang der 1970er wurden die letzten privaten und halbstaatlichen Betriebe der DDR verstaatlicht und in die gegründeten Kombinate integriert (Vergesellschaftung der Produktion). In einer zweiten Welle in den Jahren 1979/80 kam es zu einer Vereinheitlichung der bis dahin bestehenden unterschiedlichen Kombinatstypen, in deren Folge alle Kombinate direkt entweder den Industrieministerien oder den Bezirksräten unterstellt wurden. Die Leitung einzelner Kombinate durch andere Wirtschaftsorgane wie der VVB (Vereinigung Volkseigener Betriebe) wurde damit abgeschafft.[6]

Mit der Kombinatsbildung verfolgte die DDR ökonomische und politische Ziele. Durch das Bündeln der Ressourcen, d.h. die Konzentration der Produktion durch den Zusammenschluß der Betriebe in Kombinate wurde angestrebt, den wissenschaftlich-technischen Fortschritt voranzubringen und ökonomisch besser zu verwerten, die Effektivität der Arbeit durch eine veränderte Arbeitsteilung und Spezialisierung zu erhöhen und die im Produktionsprozeß störenden Diskontinuitäten bei der Zulieferung zu vermindern. Die Formierung der Kombinate als Leitungsinstitution sicherte der Parteiführung der SED und der Regierung direkte Zugriffsmöglichkeiten auf die ökonomischen Prozesse und Potentiale. Schließlich konnten durch eine begrenzte Übertragung von Verantwortung auf die Kombinatsleitungen auftretende „ökonomische Probleme" als deren Fehlleistungen erklärt werden, was die systemischen Mängel der Konzeption zu verdecken half.[7]

---

4 Vgl. zum Fall Polen Wawrzinek, K.M. (1994), S. 54 ff.; zum Fall Bulgarien Hentze, J. / Lindert, K. (1992), S. 59 ff.

5 Der zentralen Leitung durch die 11 Industrieministerien unterstanden 132 Kombinate mit mehr als 2,6 Mio. Beschäftigten, außerdem gab es 93 bezirksgeleitete Industriekombinate mit ca. 200.000 Beschäftigten. Vgl. Aßmann, G. (1994), S. 79. Darüber hinaus existierten 52 zentral oder bezirklich geleitete Kombinate der Bauwirtschaft. Vgl. Marr, H. (1989), S. 68.

6 Vgl. Marr, H. (1989), S. 66 f.

7 Vgl. Aßmann, G. (1994), S. 83 f. Die Kombinatsbildung orientierte sich am einstmals dominierenden Modell der kapitalistischen Industriegesellschaften (vertikal integrierte, hierarchisch organisierte, funktional ausdifferenzierte Großunternehmen). Allerdings fiel dieser Prozeß in eine Zeit, in der dieses Organisationsprinzip in den westlichen Gesellschaften bereits an Einfluß verlor. Vgl. Voßkamp, U. / Wittke, V. (1990), S. 16.

Jedes Kombinat konstituierte sich aus mehreren Betrieben. An der Spitze stand der für die Leitung des Kombinats zuständige, sogenannte Stammbetrieb. Um die Leitungsaufgabe erfüllen zu können, sollte er umfangreiche Kapazitäten in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Rationalisierungsvorhaben, Produktion und Absatz aufweisen sowie über fachlich und politisch erfahrene Kader verfügen. Der Direktor des Stammbetriebes, der gleichzeitig als Generaldirektor des Kombinates fungierte, konnte über direkte Weisungen die Abläufe in den übrigen Kombinatsbetrieben koordinieren. Diese waren allerdings nicht nur dem Kombinatsdirektor verpflichtet, sondern hatten darüber hinaus als ökonomisch selbständige Wirtschaftseinheiten die ihnen übertragenen Planaufgaben zu erfüllen.[8]

Die geringe Eigenständigkeit der DDR-Betriebe ist somit auf ihre Abhängigkeit von den staatlichen und parteilichen Instanzen zurückzuführen. Die Stammbetriebe und die ihnen zugeordneten übrigen Kombinatsbetriebe waren unmittelbar den zentralen Planungskommissionen und den zuständigen Industrieministern oder Bezirksleitungen unterstellt, was den staatlichen Instanzen direkte Eingriffe in die betrieblichen Prozesse ermöglichte. Letztlich war es die Aufgabe der Kombinate, die staatlichen Planvorgaben umzusetzen und zu konkretisieren. Des weiteren fand eine Steuerung der Betriebe über die Festsetzung von Plankennziffern und Preisen sowie die zentrale Zuteilung von Ressourcen statt.[9] Ferner bestand eine enge Verzahnung aller ökonomischer Entscheidungsprozesse auf sämtlichen betrieblichen Ebenen mit politischen und gewerkschaftlichen Kräften. Sowohl General- als auch Betriebsdirektoren oder Abteilungsleiter hatten mit je einem Vertreter der Partei und der Gewerkschaft zusammenzuarbeiten, deren Empfehlungen sie wiederum ihren Entscheidungen zugrunde legen sollten.[10]

Insgesamt wiesen die Industriebetriebe der DDR nur eine geringe Autonomie gegenüber staatlichen und parteilichen Instanzen auf. Auf der Ebene der Kombinatsbetriebe wurde diese geringe Autonomie weiterhin noch durch die Einflußmöglichkeiten des Stammbetriebes reduziert.

2.1.2 Polen

Die polnischen Betriebe verfügten Ende der 1980er Jahre in den Bereichen ‚Bestimmung des Produktionsprogramms und der Absatzbedingungen', ‚lang- und kurzfristige Geschäftspolitik' sowie ‚Planung' über eine wesentliche höhere Autonomie gegenüber übergeordneten Stellen als die DDR-Betriebe. Außerdem waren sie im

[8] Vgl. Aßmann, G. (1994), S. 85 ff.
[9] Vgl. Heidenreich, M. (1991), S. 414 f.
[10] Vgl. Marr, H. (1989), S. 46 f.

Gegensatz zu den ostdeutschen Betrieben weniger an die durch staatliche Instanzen vorgegebenen Ziele, Pläne und Konzeptionen gebunden.[11]

Im Zuge der schweren Wirtschaftskrise und der Arbeiterunruhen zu Beginn der 1980er Jahre entstand in Polen eine neue Unternehmensverfassung. Deren juristische Grundlage bildete zum einen das von der neu entstandenen Gewerkschaftsbewegung Solidarnosc 1981 erstrittene „Gesetz über die Selbstverwaltung der Belegschaften des staatlichen Unternehmens". Auf Basis dieses Gesetzes erhielt der von der Belegschaft zu wählende Arbeiterrat Entscheidungskompetenzen (z.B. Rationalisierungsmaßnahmen, Jahresplan des Unternehmens) und das Recht, bei der Berufung und Abberufung von Direktoren und Management mitzuwirken.[12] Zum anderen wurde das „Gesetz über die staatlichen Unternehmen" erlassen, durch das den Unternehmen das Recht auf Selbstfinanzierung, Selbständigkeit und Selbstmanagement eingeräumt wurde. In diesem Gesetz wurde weiterhin festgelegt, daß Unternehmen, die von fundamentaler Bedeutung für die polnische Volkswirtschaft waren, nur eingeschränkte Selbstverwaltungsrechte wahrnehmen durften. Außerdem behielten sich staatlichen Instanzen weitreichende Entscheidungskompetenzen bei der Bestimmung der Unternehmensziele, der Aufteilung, Zusammenlegung oder Liquidation des Unternehmens vor.[13]

Trotz der eingeleiteten Reformen, die auch die Abkehr von der zentralen Jahresplanung und die Reduzierung der Branchenministerien beinhalteten[14], verfügte der polnische Staat weiterhin über große Einflußmöglichkeiten auf die Unternehmen, die sich auf die mittelbare Steuerung der Produktion durch die Auftragsvergabe und die Reglementierung der Ressourcenzuteilung erstreckten. Erst durch die Intensivierung der Wirtschaftsreformen im Oktober 1987, die zur Zusammenfassung der verbliebenen Branchenministerien zu einem Industrieministerium und zu einer Reduzierung der Zahl von Unternehmen mit eingeschränkter Selbstverwaltung führte, sowie durch die im Februar 1989 beginnenden Verhandlungen am „Runden Tisch" wurde erreicht, daß der staatliche Einfluß auf die Unternehmenstätigkeit drastisch reduziert wurde.[15]

Die Ausführungen zeigen, daß die Einflußmöglichkeiten der staatlichen Instanzen auf die ökonomischen Abläufe und Potentiale in den Betrieben im Laufe der 1980er Jahre schrittweise abgebaut wurden und gleichzeitig die Ausstattung der betrieblichen Akteure mit Entscheidungs- und Handlungsspielräumen zunahm.

---

11 Vgl. Hentze, J. / Lindert, K. (1992), S. 135.
12 Vgl. Kuss, K.-J. (1988), S. 282; Wawrzinek, K.M. (1994), S. 56.
13 Vgl. Wawrzinek, K.M. (1994), S. 55.
14 Vgl. Pfaffenholz, H. (1989), S. 576.
15 Vgl. Wawrzinek, K.M. (1994), S. 57 ff.

2.1.3 Bulgarien

Im Jahre 1987 wurden in der bulgarischen Wirtschaft Neuerungen eingeführt, die u.a. die begrenzte Selbstverwaltung der staatlichen Unternehmen beinhalteten.[16] Im Zuge ökonomischer Reformen wurden Betriebe, die eine ähnliche Produktionspalette aufwiesen, in 200 Wirtschaftsvereinigungen zusammengeschlossen, die dann wiederum auf zwölf neugegründete „Assoziationen" verteilt wurden. Diese wurden zwar nicht mit den weitreichenden Kompetenzen der aufgelösten Branchenministerien ausgestattet, dafür aber sollten sie die Koordination und Globalsteuerung der ihnen zugeteilten Betriebe übernehmen. Auf der anderen Seite erhielten die Betriebe bei der Wahl der Direktoren, der Festlegung der Löhne und der Bestimmung des Produktionsprogramms Mitspracherechte.

Trotz der angestrebten Eigenständigkeit der Betriebe konnte der Staat im Rahmen seiner durch bilaterale Handelsabsprachen bestehenden Verpflichtungen gegenüber den anderen RGW-Staaten weiterhin Einfluß auf die Produktion ausüben, so daß die angestrebte betriebliche Selbstverwaltung kaum zum Tragen kam.

2.2 Die Entscheidungsautonomie ausländischer Tochtergesellschaften

2.2.1 Die Untersuchungen von Welge et al.

Um den Grad an Entscheidungsautonomie von Tochtergesellschaften bestimmen zu können, führte eine internationale Gruppe von Wissenschaftlern in den Jahren 1978 und 1979 empirische Untersuchungen in 158 Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen in 16 Gastländern durch.[17] Die Muttergesellschaften stammten u.a. aus den im folgenden betrachteten Staaten USA, Japan und Bundesrepublik Deutschland.

In jeder ausländischen Niederlassung wurde den Geschäftsführern eine Liste von 15 Entscheidungsarten bzw. Items vorgelegt. Die Aufgabe der befragten Personen bestand darin, ihre eigenen Einflußmöglichkeiten auf die jeweiligen Entscheidungen zu bewerten. Es galt herauszufinden, in welchem Maße in den einzelnen Unternehmensgruppen Entscheidungen dezentralisiert wurden. Dezentralisation bedeutet in diesem Zusammenhang die Autonomie der Tochtergesellschaften im Hinblick auf die verschiedenen Entscheidungen.

---

16 Vgl. im folgenden Brey, T. (1989), S. 262 f.

17 Vgl. zu dieser Studie im folgenden Welge, M.K. (1982a), S. 811 ff. Ähnliche Untersuchungen wurden auch von anderen Wissenschaftlern durchgeführt. Vgl. z.B. Gates, S.R. / Egelhoff, W.G. (1986), insbes. S. 75 ff.

Die Untersuchung ergab, daß die Tochtergesellschaften bei personalpolitischen Entscheidungen und Absatzentscheidungen relativ autonom agieren konnten, bei Finanz- und Produktionsentscheidungen ließ dagegen das Maß an Entscheidungsdezentralisation nach. Im Hinblick auf die Herkunftsländer der Muttergesellschaften wurde einerseits die Existenz von länderübergreifend vergleichsweise einheitlichen Dezentralisationsmustern festgestellt. Während der Einfluß der Muttergesellschaften auf die Nominierung der Geschäftsführer der Tochtergesellschaften in allen Fällen hoch war, waren letztere nahezu autonom bei der Auswahl von lokalen Werbepartnern, der Entlassung von Arbeitern oder der Gestaltung von Trainingsprogrammen.

Andererseits war zu erkennen, daß in der Reihenfolge USA, Deutschland und Japan der Muttergesellschaftseinfluß auf die Tochtergesellschaften abnahm. Während in Japan der Einfluß der Muttergesellschaft den der Tochtergesellschaft nur bei der Einstellung des Geschäftsführers übertraf, kamen bei den deutschen Niederlassungen diesbezüglich noch die Entscheidungen über die Einstellung von Stammhausdelegierten, die Erweiterung der Fertigungskapazität und die Einführung neuer Produkte hinzu. Die amerikanischen Muttergesellschaften bestimmten zusätzlich auch über die Planung des Produktionsprogramms, die Produktpreise und die Wahl des Wirtschaftsprüfers.

Weiteres Ziel der Untersuchung war die Identifikation der Kontextfaktoren, die einen Einfluß auf die Tochtergesellschaftsautonomie ausüben. Auf Basis seiner eigenen Studien sowie nach Auswertung anderer empirischer Untersuchungen kommt Welge diesbezüglich zu folgenden Schlußfolgerungen:[18]

Der Autonomiegrad einer Tochtergesellschaft ist eher ***gering***, wenn:

- sie zu einer großen multinationalen Gruppe gehört,
- sie eher standardisierte Produkte herstellt,
- die Aktivitäten der Tochterunternehmen untereinander hoch integriert sind und ein intensiver Leistungsaustausch zwischen ihnen stattfindet
- sie einen größeren als den regionalen Markt bedient,
- das Mutterunternehmen die Mehrheitsbeteiligung hält.

Der Autonomiegrad einer Tochtergesellschaft ist eher ***hoch***, wenn:

- sie gegründet bzw. akquiriert wurde, um den lokalen Markt zu bedienen,
- sie zu einer kleinen multinationalen Gruppe gehört,
- ein bedeutender Anteil des Kapitals von lokalen Investoren gehalten wird,
- der Konzern eine Wachstumsstrategie verfolgt.

[18] Vgl. Welge, M.K. (1990), S. 11.

Keinen oder nur einen sehr geringen Einfluß auf den Autonomiegrad hat zum einen die Branche, in der sich die Tochtergesellschaft bewegt (Konsumgüter- oder Investitionsgüterbranche) und zum anderen ihre Größe.[19]

2.2.2 Die Untersuchungen von Bartlett

In seiner Untersuchung konnte Bartlett zeigen, daß sich die von einer multinationalen Unternehmung verfolgte Unternehmensstrategie auf den Grad der Entscheidungszentralisation oder -dezentralisation auswirkt.[20] Er differenziert zwischen drei Strategietypen:

- globale Strategie
- multinationale Strategie
- transnationale Strategie

Einen hohen Grad an Entscheidungs*zentralisation* kennzeichnet die globale Strategie.[21] Die internationale Unternehmensgruppe wird zentral geleitet, strategische Entscheidungen werden von der Unternehmensleitung getroffen. Wettbewerbsvorteile sollen sich durch Rationalisierungseffekte dank einer standardisierten Produktion, einer globalen Fertigung und der zentralen Leitung der internationalen Betriebseinheiten ergeben. Die Akteure in den ausländischen Betriebseinheiten verfügen nur über einen geringen Entscheidungs- und Handlungsspielraum.

Im Gegensatz dazu zeichnet sich die multinationale Strategie[22] durch einen hohen Grad an Entscheidungs*dezentralisation* aus. Die Bildung länderspezifischer Geschäftseinheiten erfolgt mit dem Ziel, die Produktpalette auf die lokalen Konsumgewohnheiten abzustimmen und die verschiedenen nationalen Interessen zu berücksichtigen. Damit diese Strategie erfolgreich betrieben werden kann, müssen die lokalen Akteure relativ große Entscheidungs- und Handlungsspielräume besitzen.

---

19 Vgl. Welge, M.K. (1982a), S. 825.

20 Vgl. im folgenden Bartlett, C.A. (1989), S. 430 ff.

21 Vgl. dazu das Konzept der globalen Rationalisierung bei Welge, M.K. (1982b), S. 172 ff.

22 Die Umsetzung der multinationalen Strategie erfolgt häufig durch den Abschluß von Joint-Ventures oder Lizenzvereinbarungen im jeweiligen Gastland. Sie weist deutliche Ähnlichkeiten mit der von Agthe propagierten „multi-local"-Strategie auf, deren entscheidende Charakteristika u.a. darin bestehen, daß der Investor keine vollständige Kontrolle über den ausländischen Partner ausüben will und sich deshalb i.d.R. mit einer Minderheitsbeteiligung begnügt und daß die ausländischen Unternehmen wie nationale Firmen geführt werden. Die lokalen Akteure verfügen über relativ große Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Vgl. Agthe, K.E. (1982), S. 170.

Bei der transnationalen Strategie[23] handelt es sich um eine *Mischform* der ersten beiden Typen. Im Vordergrund steht die Absicht, sich den lokalen Konsumgewohnheiten und Interessen anzupassen und gleichzeitig Wettbewerbsvorteile durch eine effiziente, grenzüberschreitende Koordination zu realisieren. Erreicht werden soll dieses Ziel durch die Teilnahme der internationalen Geschäftseinheiten an der Formulierung der Unternehmensstrategie und einem umfangreichen Transfer von Kapital, Technologie, Informationen und Mitarbeitern zwischen den einzelnen Unternehmensstandorten. Der Entscheidungs- und Handlungsspielraum der lokalen Akteure ist größer als beim ersten und kleiner als beim zweiten Strategietyp.

2.3 Relevanz der beschriebenen Untersuchungen für diese Arbeit

Die Untersuchungen von Hentze/Lindert zeigen, wie groß die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der Leitungskräfte sozialistischer Betriebe in den ehemaligen RGW-Staaten waren. Diesbezüglich wird ein Unterschied zwischen Polen auf der einen und der DDR und Bulgarien auf der anderen Seite sichtbar: nur in Polen nahmen die Spielräume der betrieblichen Akteure in den 1980er Jahren zu; in den beiden anderen Ländern blieb das Verhältnis der Betriebe zu parteilichen und staatlichen Instanzen in diesem Zeitraum dagegen nahezu unverändert.

In dieser Arbeit wird untersucht, wie umfangreich die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der einheimischen Führungskräfte ostdeutscher, polnischer und bulgarischer Betriebe nach der politischen Wende und dem wenige Zeit später erfolgten Engagement externer Investoren und Kooperationspartner sind. In den privatisierten Betrieben haben die parteilichen und staatlichen Instanzen ihre Einflußmöglichkeiten eingebüßt. An ihre Stelle sind Investoren und Kooperationspartner getreten, die nun in den meisten Fällen die Macht besitzen, die Spielräume der lokalen betrieblichen Akteure einzuschränken. Die Untersuchung wird Hinweise darauf geben, inwieweit die westeuropäischen Unternehmen von dieser Möglichkeit Gebrauch machen.

Daß die diesbezügliche Herangehensweise von westlichen, multinationalen Konzernen deutlich variiert und somit ihre Tochtergesellschaften divergierende Autonomiegrade aufweisen, belegt die Studie von Welge et al. Diese unterscheidet sich allerdings in zweierlei Hinsicht von der hier vorliegenden Untersuchung. Zum einen handelt es sich hier bei den Investoren und Kooperationspartnern nicht ausnahmslos um multinationale Konzerne. Zum zweiten wird in dieser Arbeit die Phase der betrieblichen Transformation von sozialistischen in marktwirtschaftliche Unternehmen betrachtet. Der Aspekt

[23] Vgl. zu den Merkmalen der transnationalen Strategie auch Bartlett, C.A. / Ghoshal, S. (1990), S. 78 ff.

der Transformation spielte aber in der Untersuchung von Welge et al. schon aufgrund des Erhebungszeitraumes (Ende der 1970er Jahre) keine Rolle.

Die bestehende Forschungslücke wird in dieser Arbeit mit Inhalt gefüllt. Es interessiert die Frage, wie westeuropäische Unternehmen mit ihren mittel- und osteuropäischen Betrieben in der Phase der betrieblichen Transformation umgehen. Inwiefern variieren deren Autonomiegrade? Besteht eventuell ein Zusammenhang zwischen dem Autonomiegrad und dem Herkunftsland des Investors oder Kooperationspartners?

Wie die Untersuchungen von Bartlett zeigen, wirkt sich die von einer multinationalen Unternehmung verfolgte Strategie auf den Umfang der Entscheidungs- und Handlungsspielräume aus, die einer Tochtergesellschaft zugestanden werden. Diese Feststellung wird hier zum Anlaß genommen, die Unternehmensstrategien der externen Investoren und Kooperationspartner zu untersuchen und ihre Bedeutung für den Autonomiegrad der mittel- und osteuropäischen Betriebe herauszustellen.

3. Ausgewählte Möglichkeiten der Einflußnahme auf betriebliche Transformationsprozesse

Externe Investoren und Kooperationspartnern verfügen über zahlreiche Instrumente zur Beeinflussung betrieblicher Transformationsprozesse. Im Mittelpunkt stehen diesbezüglich die nachfolgend näher beschriebenen Koordinationsinstrumente.

3.1 Koordinationsinstrumente: Begriff und Ziele

Koordinationsinstrumente stellen Regelungen dar, die der Abstimmung und Harmonisierung der Teilaktivitäten einzelner Organisationseinheiten auf die übergeordneten Organisationsziele dienen.[24] Der Zwang zur Koordination in hierarchisch aufgebauten Organisationen resultiert aus dem grundsätzlichen Dilemma arbeitsteiliger Systeme. Einerseits ist die begrenzte Kapazität einzelner Organisationseinheiten dafür verantwortlich, daß Gesamtprobleme auf mehrere Organisationseinheiten aufgeteilt werden, die dann bis zu einem gewissen Punkt Teillösungen erarbeiten. Um das übergeordnete Gesamtziel der Organisation nicht zu verfehlen, muß andererseits eine integrierte Abstimmung sämtlicher Teilaktivitäten sichergestellt werden.

Die Koordination der Teilaktivitäten kann auf zwei verschiedene Arten stattfinden.[25] Im Zuge der Vorauskoordination erfolgt eine vorausschauende Abstimmung der einzelnen Unternehmensaktivitäten. Dabei werden zunächst globale Ziele des Unternehmens in einem mehrstufigen Prozeß konkretisiert, bis sie auf der operativen Ebene zu aufeinander abgestimmten Aktivitäten führen. Der Prozeß der Vorauskoordination wird in der Literatur auch als Steuerung bezeichnet.[26] Demgegenüber steht die Feedbackkoordination, die dann zum Einsatz kommt, wenn bei der Umsetzung verschiedener Aktivitäten Störungen auftreten.

In den 1980er Jahren fand eine Auseinandersetzung mit der Frage statt, welche Instrumente einer multinationalen Unternehmung zur Koordination ihrer ausländischen Niederlassungen grundsätzlich zur Verfügung stehen.[27] In bezug auf die Auswahl der Instrumente existiert nach Welge ein grundsätzliches Gestaltungsproblem: einerseits muß sichergestellt werden, daß in der ausländischen Niederlassung Entscheidungen gefällt werden, die auf die übergeordneten Unternehmensziele ausgerichtet sind; ande-

---

24 Vgl. Kieser, A. / Kubicek, H. (1992), S. 95 f.
25 Vgl. ebenda, S. 100 ff.
26 Vgl. Welge, M.K. (1989), Sp. 1184.
27 Siehe dazu die im folgenden zitierten Arbeiten von A. Dobry (1983) und M.E. Kenter (1985).

rerseits muß die Motivationsgrundlage für unternehmerische Initiative geschaffen werden, die wiederum von einem gewissen Spielraum der lokalen Akteure abhängig ist.[28]

Im Rahmen betrieblicher Transformationsprozesse erfüllen die Koordinationsinstrumente neben der Ausrichtung der Teilaktivitäten auf die übergeordneten Organisationsziele einen weiteren Zweck. Durch ihren Einsatz werden neue Organisations-, Personalführungs- und Produktionsmethoden eingeführt und die aus sozialistischen Zeiten stammenden Denk- und Verhaltensweisen der lokalen Akteure verändert.

3.2 Vorstellung der Koordinationsinstrumente

Die Vorstellung der Koordinationsinstrumente erfolgt in Anlehnung an Dobry (1983) und Kenter (1985). Der entscheidende Unterschied zwischen den beiden Ansätzen besteht darin, daß Kenter nur den Aspekt der Vorauskoordination betrachtet.

Dobry differenziert in personal- und stellenpolitische Instrumente auf der einen sowie vorgabe- und überwachungstechnische Instrumente auf der anderen Seite.[29] Im personalpolitischen Bereich unterscheidet er grundsätzlich zwischen der Entsendung von Stammhausdelegierten und der Entwicklung lokaler Führungskräfte. Im zweiten Fall geht es nicht nur um die fachliche Qualifizierung der einheimischen Kräfte, sondern auch um die Veränderung ihrer Denk- und Verhaltensweisen. Ferner ordnet er Maßnahmen zur Motivation der Führungskräfte den personalpolitischen Instrumenten zu.[30] Die stellenpolitischen Instrumente umfassen zum einen Personalunionen zwischen Zentrale und Tochterunternehmen (hochrangige Manager der Muttergesellschaft besetzen gleichzeitig Führungspositionen in der Niederlassung), zum anderen fest eingerichtete Arbeitsgruppen aus Vertretern beider Unternehmen. Zu den vorgabe- und überwachungstechnischen Instrumenten zählt Dobry schließlich die Planung, Kontrolle und konzerninterne Prüfung der Unternehmensaktivitäten der Niederlassung.

Kenter unterscheidet technokratische (Planung, Formalisierung, Lenkpreissysteme) und personenorientierte (persönliche Weisungen, Sozialisation) Koordinationsinstrumente.[31] Die Planung entfaltet ihre Koordinationswirkung durch die Verknüpfung der

---

28 Vgl. Welge, M.K. (1989), Sp. 1182 f.

29 Vgl. Dobry, A. (1983), Kap. 3 und 4.

30 Diesbezüglich ist allerdings zu beachten, daß Unternehmensangehörige mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund auf gleiche Anreize verschiedenartig reagieren. Vgl. dazu Schanz, G. et al. (1991), S. 157 ff. Sie haben die Anreizempfänglichkeit der Mitarbeiter in Abhängigkeit von ihrer materiellen Situation und ihren kulturellen Werten in zwölf Mitgliedsländern der Europäischen Union untersucht.

31 Vgl. Kenter, M.E. (1985), S. 86 ff. Die von Kenter vorgenommene Differenzierung von technokratischen und personenorientierten Steuerungsformen ist konzeptionell und inhaltlich weitgehend identisch mit der in der amerikanischen Literatur häufig vorgenommenen

Unternehmensaktivitäten der einzelnen Teilbereiche und die Förderung des Denkens im Kontext der Gesamtunternehmung. Sie kann inhaltlich nach den Komponenten Ziel-, Maßnahmen- und Ressourcenplanung aufgeteilt werden. Der Zweck der Zielplanung besteht in erster Linie in der Ermittlung und Festlegung der Unternehmensziele und der Harmonisierung alternativer Zielvorstellungen.[32] Die Maßnahmenplanung erzielt ihre steuernde Wirkung dadurch, daß die konkret durchzuführenden Maßnahmen verbindlich fixiert und in ihrer chronologischen Abfolge festgelegt werden. Die Ressourcenplanung schließlich beschäftigt sich mit der Beschaffung und dem Einsatz von personellen, sachlichen und finanziellen Ressourcen.

Als wichtige Aspekte der Formalisierung werden die Komponenten Programmierung und Standardisierung bezeichnet. Die Programmierung meint die antizipative Festlegung steuerungsbedürftiger Handlungen. Durch die Erstellung von Programmen werden spezifische Verfahrensweisen zur Erfüllung von betrieblichen Aufgaben vorgeschrieben und es wird im Detail festgelegt, wie in einer bestimmten Situation zu verfahren ist. Die Standardisierung bezieht sich auf die Vereinheitlichung der Erzeugnisse und Erzeugnisteile. Sie hat die Einschränkung des Handlungsspielraums der am Produktionsprozeß beteiligten Personen zur Folge.

Die Vorauskoordination der betrieblichen Teilaktivitäten mit Hilfe von Lenkpreissystemen erfolgt durch die Festlegung von Verrechnungspreisen für Güter und Dienstleistungen innerhalb einer Unternehmensgruppe. Durch den Einsatz dieses Instruments wird die optimale Allokation der Ressourcen angestrebt.

Unter die personenorientierten Steuerungsinstrumente werden die Sozialisation und die persönlichen Weisungen subsumiert. Mittels der Sozialisation sollen die Denk- und Verhaltensweisen der Angehörigen einer Tochtergesellschaft mit denen des Investors in Einklang gebracht werden, um auf diese Weise ein zielkonformes Verhalten zu erreichen. Nach Dill/Hügler kann sich die Schaffung einer gemeinsamen unternehmenskulturellen Basis in zweifacher Weise funktional auf den Koordinationsaspekt auswirken:[33] zum einen durch die Verringerung der Divergenz zwischen Individual- und Organisationszielen, zum anderen durch die Herstellung einer Orientierungsgrundlage, auf die die Organisationsmitglieder in Entscheidungssituationen zurückgreifen können.

Unterscheidung in bürokratische und kulturelle Kontrolle. Vgl. dazu z.B. Egelhoff, W.G. (1984); Baliga, B.R. / Jaeger, A.M. (1984), S. 26 ff.; Ouchi, W.G. (1981).

32 Ziele können ihre verhaltenssteuernde Wirkung nur entfalten, wenn sie wohlformuliert und -strukturiert sind. Vgl. zu den wichtigsten Zielanforderungen z.B. Staehle, W.H. (1994), S. 414 f.

33 Vgl. Dill, P. / Hügler, G. (1987), S. 151.

Im Rahmen der Steuerung durch persönliche Weisungen wird den Akteuren des Tochterunternehmens konkret vorgegeben, wie sie sich zu verhalten haben.[34]

3.3 Systematisierung der Instrumente der Einflußnahme

Die Mehrzahl der von Dobry und Kenter beschriebenen Koordinationsinstrumente werden in der vorliegenden Arbeit - zum Teil in abgewandelter Form - als Instrumente der Einflußnahme verwendet. Im betrieblichen Transformationsprozeß dienen sie neben der Ausrichtung der Aktivitäten auf die übergeordneten Unternehmensziele des Investors oder Kooperationspartners primär der Verankerung neuer Organisations-, Personalführungs- und Produktionsmethoden sowie der Veränderung der Denk- und Verhaltensweisen der Beschäftigten.

Unter Bezugnahme auf die eingangs aufgestellte Definition betrieblicher Transformationsprozesse werden die für den weiteren Verlauf der Arbeit bedeutsamen Instrumente der Einflußnahme in *institutionenbezogene* und *akteursbezogene* Instrumente unterteilt. Nicht weiter berücksichtigt werden die Koordinationsinstrumente Lenkpreissystem und persönliche Weisungen. Die Anwendung von Lenkpreissystemen wurde in der Untersuchung nicht nachgewiesen. Persönliche Weisungen werden hier mit der Anwesenheit von Stammhausdelegierten in Verbindung gebracht und deswegen nicht explizit in Betracht gezogen.

Die institutionenbezogenen Instrumente umfassen die Aspekte der Planung (Ziel-, Maßnahmen- und Ressourcenplanung), der Formalisierung und der Standardisierung. Damit wird die von Kenter vorgenommene Subsumtion der Programmierung und der Standardisierung unter den Aspekt der Formalisierung hier nicht nachvollzogen.[35] Von Formalisierung wird in dieser Arbeit gesprochen, wenn der Investor oder Kooperationspartner schriftlich fixierte Regeln, z.B. in Form von Organisationshandbüchern oder Verfahrensrichtlinien vorgibt, die die Durchführung bestimmter Arbeiten nach einem festgelegten Schema garantieren sollen. Die Formalisierung bezieht sich insofern analog zur Programmierung auf die antizipative Festlegung steuerungsbedürftiger Handlungen mit der Einschränkung, daß diese Festlegung in schriftlicher Form vorliegen muß.[36] Die Vorgabe von Programmen in mündlicher Form wird hier nicht weiter

---

34 Persönliche Weisungen können auch als ein Instrument der Feedbackkoordination dienen. Treten zwischen verschiedenen Einheiten Abstimmungsprobleme auf, können Vorgesetzte entscheiden, welche Maßnahmen zur Behebung der Probleme zu ergreifen sind, um dann entsprechende Weisungen an die Untergebenen weiterzuleiten. Vgl. Kieser A. / Kubicek, H. (1992), S. 104.

35 Vgl. zu seiner Argumentation Kenter, M.E. (1985), S. 96 ff.

36 Vgl. zur Funktionsweise von Programmen Kieser, A. / Kubicek, H. (1992), S. 110 f.

betrachtet, da dieser Aspekt im Rahmen der Betriebsuntersuchungen nicht nachzuweisen war.

Die Standardisierung bezieht sich auf die Vereinheitlichung der Erzeugnisse. Dabei handelt es sich sowohl um Produkte aus Fertigungsprozessen als auch um solche aus Büroprozessen. Produkte der zweiten Gruppe sind z.B. Verkaufsstatistiken oder die Berechnung des Betriebsergebnisses.

Die akteursbezogenen Instrumente umfassen hier zunächst in Anlehnung an die vorgestellten Koordinationsinstrumente die vollständige oder partielle Entsendung von Stammhausdelegierten und die Personalentwicklung (fachliche Qualifizierung und Sozialisation). Unter der partiellen Delegation können zum einen Personalunionen, zum anderen Besuche von Führungskräften und Spezialisten des Investors oder Kooperationspartners in den mittel- und osteuropäischen Betrieben verstanden werden. In den meisten Fällen dürfte die Entsendung von Delegierten der Koordination der Unternehmensaktivitäten und der Transformationsprozesse dienen.[37] Darüber hinaus können die Delegierten weitere Funktionen übernehmen: Mithilfe bei der Entwicklung der lokalen Führungskräfte und Mitarbeiter[38], Aufbau einer neuen Unternehmensorganisation und Gewährung von Hilfestellungen bei der Bildung oder Reorganisation einzelner Abteilungen. Die Personalentwicklung (PE) bezieht sich hier auf die Aspekte der fachlichen Qualifizierung und der Sozialisation. Bei der fachlichen Qualifizierung (Anpassungsentwicklung) soll eine aufgrund aktueller oder geplanter Veränderungen der Arbeitsanforderungen bestehende Fähigkeitslücke, d.h. die Differenz zwischen Anforderungs- und Fähigkeitsprofil, geschlossen werden. Die Sozialisation (Einstellungsentwicklung) bezweckt die Veränderung der Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen der Unternehmensangehörigen.[39]

Ein weiteres akteursbezogenes Instrument der Einflußnahme, das weder von Dobry noch von Kenter explizit angesprochen wird, ist die Rekrutierung qualifizierter Manager, die bisher nicht zum Personalbestand des externen Investors oder Kooperationspartners zählten. Dabei handelt es sich i.d.R. um Personen, die über einen reichhalti-

---

37 Bei der Untersuchung ausländischer Tochtergesellschaften deutscher multinationaler Unternehmen stellte Welge fest, daß die Besetzung höherer Führungspositionen durch Stammhausdelegierte zu 93% der Koordination der dortigen Unternehmensaktivitäten diente. Vgl. Welge, M.K. (1980), S. 226.

38 Vgl. dazu auch Baliga, B.R. / Jaeger, A.M. (1984), S. 29.

39 Vgl. Drumm, H.J. / Scholz, C. (1988), S. 164 f. Die beiden Autoren benennen darüber hinaus drei weitere Schwerpunkte der Personalentwicklung. Durch die Kognitionsentwicklung sollen die Fähigkeiten der Beschäftigten zur Erfassung der Umwelt erhöht werden. Im Mittelpunkt der Aufstiegsentwicklung steht die innerbetriebliche Beschaffung von Führungskräften; bei der Individualwunsch-Entwicklung wird schließlich den individuellen Wünschen der Führungskräfte und Mitarbeiter Rechnung getragen.

gen Erfahrungsschatz als Führungskraft eines marktwirtschaftlichen Unternehmens verfügen. Mittels ihrer fachlichen und sozialen Kompetenz sollen sie bei der Bewältigung der betrieblichen Transformationsprozesse und der Durchführung der operativen Geschäftstätigkeit behilflich sein.

institutionenbezogene Instrumente	akteursbezogene Instrumente
• *Planung*: Zielplanung Maßnahmenplanung Ressourcenplanung • *Formalisierung* • *Standardisierung*	• *Stammhausdelegierte*: vollständige Entsendung partielle Entsendung • *Rekrutierung erfahrener Manager* • *Personalentwicklung*: fachliche Qualifizierung Sozialisation

Tab.5: Systematik der Instrumente der Einflußnahme

Die Intensität der Einflußnahme hängt von der Auswahl der Instrumente ab. Grundsätzlich wird hier angenommen, daß bei zunehmender Anwendung von Plänen und formalisierten Verfahren, steigender Anzahl von Stammhausdelegierten, wachsendem Umfang von PE-Maßnahmen und wachsender Standardisierung der Produkte die Intensität der externen Einflußnahme zunimmt.[40]

[40] Vgl. dazu auch die Ausführungen von Welge, M.K. (1980), S. 225 ff.

4. Bereiche der Einflußnahme

Mit den folgenden Ausführungen wird die Grundlage dafür geschaffen, die Intensität der Einflußnahme der externen Investoren und Kooperationspartner auf die betrieblichen Transformationsprozesse der untersuchten mittel- und osteuropäischen Betriebe detailliert und systematisch nachzuzeichnen. Zu diesem Zweck ist eine differenzierte Betrachtung der Teilbereiche Organisation, Personalführung und Produktion vorzunehmen.

Für jeden Teilbereich erfolgt ein Vorgehen in zwei Schritten. Zunächst werden die für relevant erachteten Gesichtspunkte festgelegt und definiert. Anschließend wird die Situation in den jeweiligen Teilbereichen vor der politischen Wende beschrieben. Aufgrund der Literaturlage liegt der Schwerpunkt im zweiten Schritt auf der ehemaligen DDR.

4.1 Organisation

Im Teilbereich ‚Organisation' werden zwei Aspekte beleuchtet: das Leitungssystem der mittel- und osteuropäischen Betriebe und die Form der Arbeitsteilung.[41]

4.1.1 Leitungssystem

Das Leitungssystem kann in Organisationsschaubildern (Organigramme) dargestellt werden und kennzeichnet die in einem arbeitsteilig organisierten Unternehmen bestehenden rangmäßigen Über- und Unterordnungsverhältnisse (Hierarchien). Je nachdem, ob eine untergeordnete Einheit an die Anordnungen und Weisungen einer oder mehrerer übergeordneter Stellen gebunden ist, kann in ein Ein- oder Mehrliniensystem der Leitung differenziert werden. Neben den in die Linie integrierten, mit Entscheidungs- und Weisungskompetenz ausgestatteten Linienstellen sind in Organisationen regelmäßig sogenannte Stabsstellen vorzufinden. Ihre Funktion ist es, den Linienstellen, die mit der Erfüllung der Hauptaufgabe der Organisation befaßt sind, in ihrer Leitungstätigkeit beratend und unterstützend zur Seite zu stehen.[42]

Das Grundmodell der sozialistischen Leitungssysteme aller Ostblockländer bildete das Linie-Stab-Prinzip, das nahezu identisch mit dem Stab-Linien-System westliche Organisationen ist. In DDR-Betrieben waren die Funktionalorgane (DDR-Terminologie für Stabsstelle) direkt dem Generaldirektor eines Kombinates oder den jeweiligen Betriebsdirektoren unterstellt. In ihnen waren bestimmte Aufgaben sachlich und personell

---

41 Die Organisation der Fertigungsprozesse wird hier dem Teilbereich ‚Produktion' zugeordnet.

42 Vgl. dazu z.B. Kieser, A. / Kubicek, H. (1992), S. 126 ff.

zusammengefaßt; ein Weisungsrecht bestand lediglich auf ausdrückliche Anordnung der übergeordneten Instanz.[43] Im Gegensatz zu marktwirtschaftlichen Unternehmen, die über Alternativen und Ergänzungen zum Stab-Linien-System (z.B. Matrix- oder Teamorganisation) verfügen, bauten in den sozialistischen Betrieben der ehemaligen DDR sämtliche Organisationsmodelle auf diesem Prinzip auf.[44]

Charakteristisch für die Leitungssysteme der mittel- und osteuropäischen Betriebe war ferner eine ausgeprägte horizontale Arbeitsteilung und eine stark gegliederte vertikale Leitungsstruktur. Dieser Umstand war zum einen auf die meist enorme Betriebsgröße zurückzuführen, zum anderen begünstigte diese Organisationsform die Durchsetzung staatlicher Kontrollmechanismen und Leistungsvorgaben, die spezifisch für jedes Ressort galten. Aus dieser Praxis resultierte allerdings ein Ressortdenken, das zu Informations- und Kommunikationsproblemen in der horizontalen Kooperation führte und sich zu einem Dauerproblem der betrieblichen Leitung entwickelte.[45] Weiterhin dürfte das existierende Leitungssystem mit seinem dichten Netz von Normen und Kennziffern dazu beigetragen haben, daß ein auf Eigeninitiative beruhendes Handeln weder bei den Kadern noch bei den Werktätigen zu finden war.

In vielen Kombinaten der ehemaligen DDR wurden bereits unmittelbar nach der Wende Veränderungen im Leitungssystem vorgenommen. Die Entflechtung der Kombinate, die Ausgliederung von Bereichen, die nicht mit der Hauptproduktion im Zusammenhang standen (z.B. Konsumgüterproduktion)[46] und der Personalabbau führte zur Umwandlung der Großbetriebe in Mittel- und Kleinbetriebe. Damit einhergehend erfolgte die Zusammenfassung von Leitungsinstanzen oberer Leitungsebenen und die Reduzierung der Hierarchieebenen.[47]

Aufgrund der in den ersten Monaten und Jahren durchgeführten organisatorischen Veränderungen fanden die externen Investoren in den ostdeutschen Betrieben bei der Übernahme bereits marktwirtschaftlich geprägte Leitungssysteme vor. Nach vorliegenden Informationen ist dies in den polnischen und bulgarischen Betrieben nicht der Fall gewesen. Ein entscheidender Grund dafür könnte in den im Verhältnis zur ehemaligen DDR unklaren rechtlichen, wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen

---

43 Vgl. Marr, H. (1989), S. 56 f. Zur Grundstruktur der Kombinate siehe ebenda, S. 74. Der Strukturplan eines DDR-Großbetriebes ist dargestellt bei Autorenkollektiv (1985), S. 99.

44 Vgl. Pieper, R. (1989), S. 215.

45 Vgl. Aßmann, G. (1990), S. 40.

46 Jeder Betrieb der DDR hatte die Auflage, unabhängig von der Hauptproduktion jährlich fünf Prozent des Umsatzes durch die Herstellung von Konsumgütern zu erwirtschaften.

47 Vgl. dazu Witt, C.D. (1993), S. 94 ff. Er schildert den ohne Einwirkung eines externen Investors erfolgten Transformationsprozeß der Aufbauorganisationen in drei ostdeutschen Betrieben in den Jahren von 1990-1992.

dieser beiden Staaten gelegen haben, die die betrieblichen Entwicklungsprozesse vor allem in der Anfangszeit behinderten.

4.1.2 Arbeitsteilung

Im Hinblick auf die Arbeitsteilung wird hier der Prozeß der Bildung, Reorganisation und Schließung von Abteilungen betrachtet. Abteilungen stellen organisatorische Einheiten dar, die aus mehreren Stellen und einer Instanz bestehen. Die Instanz übernimmt dabei die Verantwortung für sämtliche in der Abteilung zu erfüllenden Aufgaben.[48] Die Reorganisation einer bestehenden Abteilung kann u.U. zur Bildung neuer Abteilungen führen, etwa wenn sich eine Abteilung in mehrere Unterabteilungen aufspaltet.

Ein Schwerpunkt bei der Abteilungsbildung bzw.- reorganisation in mittel- und osteuropäischen Betrieben liegt im Bereich Absatz. Der Bedarf an Gütern wurde im ehemaligen sozialistischen Wirtschaftsraum durch Wirtschaftsexperten ermittelt. Aufbauend auf ihren Analyseergebnissen erfolgte die Erstellung der Wirtschaftspläne, in denen exakt festgelegt wurde, welcher Betrieb welche Produkte in welcher Menge zu fertigen hatte. Der Verkauf der Produkte wurde dann i.d.R. zentral gesteuert.

In der ehemaligen DDR übernahmen den Kombinaten zugehörige Außenhandelsfirmen, die sowohl dem Kombinat als auch dem Ministerium für Außenhandel unterstellt waren, den Export der Güter.[49] Durch diese Trennung von Produktion und Vertrieb wurde den Betrieben die Verantwortung für den Absatz ihrer Produkte entzogen. Die Folge: in den Betrieben selbst waren weder qualifizierte Verkaufs- oder Marketingexperten vorhanden noch verfügten sie über ein eigenes Vertriebsnetz.[50]

In Anbetracht der sich verändernden Marktbedingungen in der ehemaligen DDR und im gesamten sozialistischen Wirtschaftsraum (Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt, Marktzutritt neuer Wettbewerber) waren die ostdeutschen Betriebe unmittelbar nach der politischen Wende bemüht, eigene Vertriebsabteilungen aufzubauen. Diese Bestrebungen wurden in vielen Fällen deshalb besonders dringlich, da sich Betriebe aus den Kombinatsstrukturen gelöst hatten und folglich über keine externe Vertriebsorganisation mehr verfügen konnten oder wollten. Aufgrund des mangelnden Qualifikationsniveaus der Beschäftigten und der Unkenntnis potentieller Abnehmer erwies sich der Aufbau der Vertriebsabteilungen in der Anfangszeit allerdings als sehr schwierig.

---

48 Vgl. Gaugler, E. (1980), Sp. 959 f.

49 Vgl. Marr, H. (1989), S. 70.

50 Vgl. dazu z.B. Preusche, E. (1994), S. 269.

In engem Zusammenhang mit der Bildung und Reorganisation von Abteilungen steht die Einführung neuer Techniken der Informationsverarbeitung, insbesondere der elektronischen Datenverarbeitung (EDV). Die EDV-gestützte Informationsverarbeitung war in der DDR-Industrie sehr schwach entwickelt. Der Grund dafür war nicht, daß grundsätzlich keine EDV-Anlagen verfügbar waren. Die Hauptprobleme lagen vielmehr im Mangel an benutzerfreundlicher Software, dem unzureichenden technisch-technologischen Niveau der Hardware und den fehlenden Ausbildungszeiten für die potentiellen Benutzer.[51] Die Abwesenheit effizienter EDV-Systeme hatte zur Konsequenz, daß die in marktwirtschaftlichen Unternehmen zunehmende Nutzung von EDV-Anlagen zur arbeitsplatznahen, dezentralen Verarbeitung von Daten und Informationen sowie die rechnerunterstützte Abwicklung routinisierbarer Tätigkeiten und hochspezialisierter Einzelaufgaben in DDR-Betrieben nicht sofort erfolgen konnte.

4.2 Personalführung

Im Bereich der Personalführung werden zwei Führungsformen untersucht: die direkte und interaktionelle Form der Personalführung durch den Vorgesetzten sowie die indirekte und nicht interaktionelle Personalführung durch Unternehmenskultur.

4.2.1 Führungsstil und Führungstechniken

Die erste, interaktionelle Form bezieht sich auf die Personalführung als „zielorientierte Beeinflussung von Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten".[52] Die Ausübung der Führungstätigkeit erfolgt durch den Einsatz von Führungsinstrumenten. Darunter versteht Scholz zum einen Führungsstile, die Verhaltensformen der Vorgesetzten wiedergeben und zum anderen Führungstechniken, die Hilfsmittel der Führung beinhalten.[53]

Unter dem Führungsstil ist eine Kombination von Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen zu verstehen, die das Handeln eines Vorgesetzten maßgeblich bestimmen.[54] Diese Verhaltensmuster haben sich im Laufe der von einem Individuum durchlebten Sozialisationsprozesse entwickelt und sind folglich relativ situationsbeständig. Führungstechniken bezeichnen dagegen Instrumente und Methoden, die im Führungsprozeß zur Anwendung kommen. Sie lassen sich in drei Kategorien unterteilen: die formallogischen Techniken beziehen sich auf die Regelung der Führungsprozesse und -strukturen; die sozialpsychologischen Techniken befassen sich mit der Steuerung des

51 Vgl. Lehne, B. (1990), S. 182.
52 Scholz, C. (1994), S. 399.
53 Vgl. ebenda, S. 400.
54 Vgl. Schultz-Gambard, J. (1994), S. 174.

Individual- und Gruppenverhaltens sowie der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung; die inhaltlich-materiellen Techniken schließlich dienen der konkreten Bewältigung von Aufgaben.[55] An dieser Stelle wird nur die zweite Kategorie betrachtet.

Ein zentraler Aspekt des Führungsstils ist die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. In bezug auf den Entscheidungsspielraum, den Vorgesetzte ihren Mitarbeitern gewähren, lassen sich nach Tannenbaum/Schmidt sieben Verhaltensklassen bilden:

Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten/Mitarbeiters	Führungsstil
Vorgesetzter entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeiter	„autoritär"
Vorgesetzter entscheidet, versucht aber seine Mitarbeiter von der Richtigkeit der Entscheidung zu überzeugen	„patriarchalisch"
Vorgesetzter entscheidet, lädt jedoch zu Fragen ein, um die Akzeptanz zu steigern	„informierend"
Vorgesetzter präsentiert Entscheidungsvorschlag mit Änderungsmöglichkeit	„beratend"
Vorgesetzter präsentiert das Problem, nimmt Vorschläge auf und entscheidet	„kooperativ"
Vorgesetzter definiert Grenzen und bittet die Mitarbeiter um Entscheidung	„partizipativ"
Mitarbeiter entscheiden, der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und außen	„demokratisch"

Tab.6: Führungsstilvarianten nach Tannenbaum/Schmidt[56]

In einer im Sommer 1990 durchgeführten Untersuchung ost- und westdeutscher Führungskräfte, die sich an der Tannenbaum/Schmidt-Skala orientierte, wurde festgestellt, daß ostdeutsche Vorgesetzte tendenziell autoritärer führen als ihre westdeutschen Kollegen. Im Durchschnitt praktizieren die Ostdeutschen demnach einen informierenden, die Westdeutschen dagegen einen beratenden Führungsstil.[57] Nach einer Untersuchung von Lang, der in der ersten Hälfte des selben Jahres 291 ostdeutsche Leiter befragte, war das in der ehemaligen DDR anzutreffende Führungsverhalten sogar noch autoritärer: etwa zwei Drittel der Befragten bescheinigten ihren Vorgesetzten einen autoritär-patriarchalischen Führungsstil.[58]

55 Vgl. Rühli, E. (1995), Sp. 839 ff.

56 Vgl. Tannenbaum, R. / Schmidt, H.W. (1958), zitiert bei Wunderer, R. (1993), S. 185.

57 Vgl. Wunderer, R. (1990), S. 153.

58 Vgl. Lang, R. (1992), S. 131 f. Vgl. dazu auch die gleichlautende Einschätzung von Gensel, E. (1993), S. 45.

Neben der Verteilung der Entscheidungsbefugnisse machen Führungsstile Aussagen über die Aufgaben- und Beziehungsorientierung eines Vorgesetzten. Diesbezüglich wurde in einer Vergleichsuntersuchung west- und ostdeutscher Führungskräfte herausgefunden, daß bei den Westdeutschen sowohl die Aufgaben- als auch die Beziehungs-(Personen-)Orientierung höher ist als bei ihren ostdeutschen Kollegen (Stand 1990/91). Die höhere Aufgabenorientierung der westdeutschen Vorgesetzten wird auf ihre marktwirtschaftliche Sozialisation zurückgeführt. Frühzeitig machten sie die Erfahrung, daß sich Leistung, Eigeninitiative und individueller Einsatz für sie auszahlen. Daraus resultierte die Bereitschaft, hohe Ansprüche an sich und die Mitarbeiter zu stellen und angestrebte Ziele durch planvolles und systematisches Handeln zu erreichen. Bei den ehemaligen Kadern schien dagegen ein vorausplanendes, auf Eigeninitiative fußendes, zielorientiertes und eigenverantwortliches Handeln weniger entwickelt zu sein. Die niedrigere Beziehungsorientierung der Ostdeutschen ergibt sich aus dem Umstand, daß die ehemaligen Kader ihre Untergebenen in geringerem Maße zu eigenständigem Handeln motivierten, selten Aufgaben delegierten und sich kaum um die Entwicklung der Fähigkeitspotentiale ihrer Mitarbeiter kümmerten.[59]

Die beiden zu Beginn der gesellschaftlichen und betrieblichen Transformationsprozesse in der ehemaligen DDR durchgeführten Untersuchungen zeigen die Unterschiedlichkeit der in Ost- und Westdeutschland praktizierten Führungsstile. Das autoritärere Verhalten dürfte sich darauf zurückführen lassen, daß die ehemaligen DDR-Kader, insbesondere die Mitglieder der mittleren und unteren Leitungsebenen, infolge der intensiven politischen Einflußnahme und der zentralistischen Leitungsstrukturen selbst nur über geringe Entscheidungs- und Handlungsspielräume verfügten.[60] Die Tatsache, daß der berufliche Aufstieg schon aufgrund fehlender materieller Anreize wenig erstrebenswert war, bietet eine Erklärung für die niedrigere Aufgabenorientierung der Ostdeutschen. Die weitgehende Übereinstimmung der politischen und wirtschaftlichen Strukturen ist möglicherweise ein Grund für die ebenfalls weitverbreitete Anwendung autoritärer Führungsstile durch polnische und bulgarische Kader.[61]

Führungstechniken, die der sozialpsychologischen Kategorie angehören und in der Praxis häufig zur Anwendung kommen, sind Management-by-Konzepte und Führungsrichtlinien. Management-by-Konzepte bieten Empfehlungen für die Gestaltung der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung in einer Unternehmung. Sie werden danach differenziert, ob sie primär die sachlich-formale oder die verhaltensorientierte Komponente

---

59 Vgl. Schultz-Gambard, J. (1994), S. 180.

60 Erschwerend kam für die Leiter der mittleren und unteren Ebenen hinzu, daß sie gleichzeitig den Druck von unten und oben auszuhalten hatten und darüber hinaus in der Öffentlichkeit ein geringes Sozialprestige genossen. Vgl. Gensel, E. (1993), S. 44.

61 Vgl. dazu auch die Untersuchung von Lindert, K. (1996).

betonen. Ein umfassendes Konzept, das sich auf beide Komponenten bezieht, ist Management-by-Objectives (MbO). Es handelt sich dabei um eine leistungs- und zufriedenheitsorientierte Führungstechnik, die die Realisierung bestimmter Ziele in den Mittelpunkt stellt und den Mitarbeitern dabei die Wahl der Mittel überläßt. Im Hinblick auf die Art der Partizipation der Mitarbeiter am Zielbildungsprozeß wird in eine kooperative (Management durch Zielvereinbarung), eine autoritäre (Management durch Zielvorgabe) und eine wertneutrale (Management durch Zielorientierung) Variante unterschieden.[62]

Mit der Formulierung von Führungsrichtlinien bezweckt die Unternehmensleitung die formale Regelung der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung. In den Führungsrichtlinien werden z.B. die Rechte und Pflichten der Vorgesetzten und Mitarbeiter, die Arten und Formen der Partizipation der Mitarbeiter und die Grundsätze der Gruppenarbeit festgelegt.[63]

Die bewußte Anwendung ähnlicher Führungstechniken hat in den ehemaligen Staatsbetrieben Mittel- und Osteuropas nicht stattgefunden. Allerdings könnte die Vorgabe von Planzahlen an die Betriebe und deren Weitergabe an die jeweiligen Abteilungen als autoritäre Variante des MbO-Konzeptes interpretiert werden. Gegen diese Sichtweise spricht allerdings der Umstand, daß in den planwirtschaftlichen Betrieben lediglich sachlich-formale Aspekte von Bedeutung waren.

4.2.2 Unternehmenskultur

Ulrich definiert ‚Unternehmenskultur' als „Gesamtheit der im Unternehmen bewußt oder unbewußt kultivierten, symbolisch oder sprachlich tradierten Wissensvorräte und Hintergrundüberzeugungen, Denkmuster und Weltinterpretationen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, die im Laufe der erfahrungsreichen Bewältigung der Anforderungen der unternehmerischen Erfolgssicherung nach außen und der sozialen Integration nach innen entwickelt worden sind und im Denken, Sprechen und Handeln der Unternehmensangehörigen regelmäßig zum Ausdruck kommen".[64] Die Unternehmenskultur beinhaltet die für ein Unternehmen typischen Werte, Normen und Symbole, welche die Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen der Unternehmensangehörigen

---

62 Vgl. zum MbO-Konzept Fuchs-Wegner, G. (1987), Sp. 1369 f.; Wunderer, R. / Grunwald, W. (1980), S. 305 ff. Ein Überblick über Management-by-Ansätze ist zu finden bei Glasl, F. / Lievegoed, B.C. (1975).

63 Vgl. Rühli, E. (1995), Sp. 843; Lattmann, C. (1982), S. 528 ff.

64 Ulrich, P. (1984), S. 312.

bewußt oder unbewußt steuern und hat somit Einfluß auf betriebliche Handlungs- und Entscheidungsprozesse sowie deren Ergebnisse.[65]

Der Ausgangspunkt der Unternehmenskulturdiskussion ist in den USA zu suchen und steht mit den wachsenden Erfolgen japanischer Unternehmen auf den Welt- und den amerikanischen Binnenmärkten in den 1970er Jahren in unmittelbarem Zusammenhang. Vor dem Hintergrund stagnierender Produktivitätszuwachsraten und Qualitätsverluste unterzogen die amerikanischen Manager ihre bis dahin praktizierten Managementmethoden, die sich primär an den sogenannten „harten" Faktoren (formale Organisationsstruktur, Unternehmensstrategien und Systeme) orientiert hatten, einer kritischen Analyse. Angesichts der japanischen Erfolge suchte man nach einer Antwort auf die Frage, was die Japaner anders oder besser als die Amerikaner machten. Man gelangte zu der Einsicht, daß strategische Planung nur unter Einbeziehung der unternehmensspezifischen Kultur gelingt und daß der Einsatz neuer Technologien abhängig sei von der Loyalität, Kooperationsbereitschaft und Identifikation der Arbeitnehmer mit den Unternehmenszielen. Aus diesen Gründen erfolgte eine Umorientierung im Management, in deren Folge die sogenannten „weichen" Faktoren (u.a. Unternehmenskultur) an Bedeutung gewannen.[66]

In bezug auf die Gestaltbarkeit von Unternehmenskulturen existieren zwei sich entgegenstehende Sichtweisen. Die erste geht davon aus, daß Unternehmen eine Kultur aufweisen, die als interne Variable frei gestaltbar ist, wobei vor allem auf die Bedeutung dominanter Kulturträger (meist Führungskräfte) auf die Kulturentwicklung hingewiesen wird. In diesem Ansatz wird die Schaffung einer funktionalen Unternehmenskultur als Instrument zur Erreichung betriebswirtschaftliche Ziele angesehen.[67] Die Vertreter der zweiten Sichtweise fassen die Unternehmenskultur als Sinnsystem des Unternehmens auf. Im Gegensatz zum ersten Ansatz, der die Erschaffung einer unternehmenseigenen Kultur propagiert, um den unternehmerischen Erfolg zu steigern, will der zweite Ansatz den Prozeß der kulturellen Selbstfindung durch unternehmerische Maßnahmen unterstützen (kulturbewußte Systemgestaltung).[68] Ist der Prozeß der kulturellen Selbstfindung abgeschlossen, besteht u.U. die Möglichkeit, die existierende Kultur unter Beteiligung aller Unternehmensangehöriger allmählich zu verändern.[69]

---

65 Vgl. Hoffmann, F. (1987), S. 93.

66 Vgl. Heinen E. (1987), S. 4 ff. Die Unterteilung in die „harten" und die „weichen" Faktoren des Managements geht auf das von Pascale/Athos und Peters/Watermann entwickelte „7-S-Konzept" zurück. Vgl. Pascale, R.T. / Athos, A.G. (1981); Peters, T.G. / Waterman, R.M. (1982).

67 Vgl. zu diesem Ansatz z.B. Schuster, L. / Widmer, A.W. (1984), S. 491 ff.; Bleicher, K. (1984), S. 497 ff.

68 Vgl. Ulrich, P. (1984), S. 320.

69 Osterloh schlägt dazu ein Vorgehen in drei Schritten vor. Vgl. Osterloh, M. (1991), S. 164.

In Anlehnung an das von Ulrich formulierte Begriffsverständnis und bei Ausklammerung des Aspektes der unternehmerischen Erfolgssicherung nach außen ist davon auszugehen, daß auch in den planwirtschaftlichen Betrieben des ehemaligen Ostblocks spezifische Betriebskulturen existierten.[70] Nach Auffassung von Schmeling fand in der ehemaligen DDR sogar die Gestaltung von Betriebskulturen mit dem Ziel der Verankerung sozialistischer Grundeinstellungen und Verhaltensweisen statt. Auch er betont die zentrale Rolle dominanter Kulturträger, indem er Differenzen in den Kulturen der verschiedenen Betriebe vor allem auf das Verhalten der jeweiligen Leiter zurückführt. Den entscheidenden Unterschied zum westlichen Verständnis von Unternehmenskultur sieht er darin, daß in den DDR-Betrieben Kultur und Ökonomie unabhängig voneinander existierten, so daß die Betriebskultur weder als effektivitätssteigernder Faktor angesehen, noch als motivationsförderndes Instrument verwendet wurde.[71]

Bei international agierenden Unternehmen sind nach Reineke vier Unternehmenskulturtypen identifizierbar, die sich auf den Umgang mit einer Auslandsgesellschaft auswirken:[72]

- *ethnozentrische Unternehmenskultur*
  Die Unternehmenskultur, die stark von der Landeskultur[73] der Muttergesellschaft beeinflußt wird, ist weltweit einheitlich.
- *geozentrische Unternehmenskultur*
  Die Unternehmenskultur ist ebenfalls weltweit einheitlich, bleibt aber weitgehend unbeeinflußt von den jeweiligen Landeskulturen der Mutter- und Tochtergesellschaften.
- *polyzentrische Unternehmenskultur*
  Die Muttergesellschaft läßt in den Tochtergesellschaften eine starke Subkulturbildung zu. Diese Subkultur ist sehr stark von der Landeskultur der Tochtergesellschaft geprägt.
- *synergetische Unternehmenskultur*
  Die Unternehmenskulturen der Tochtergesellschaften werden von der Muttergesellschaft nicht beeinflußt.

---

70 Vgl. in bezug auf die ehemalige DDR Schmeling, D. (1991), S. 67. Die entgegengesetzte Ansicht wird vertreten von Pietrzynski, G. (1991).

71 Vgl. Schmeling, D. (1991), S. 71 ff. Stieler-Lorenz vertritt dagegen die Auffassung, partielle Unterschiede in den Betriebskulturen der DDR-Betriebe seien lediglich darauf zurückzuführen gewesen, ob die Betriebe ins sozialistische oder ins nichtsozialistische Wirtschaftsgebiet geliefert hätten. Vgl. Stieler-Lorenz, B. (1996), S. 116.

72 Vgl. Reineke, R.-D. (1989), S. 44 ff.

73 In dieser Arbeit wird der Begriff Landeskultur anstelle des häufig verwendeten Begriffs Makrokultur benutzt. Die Grenzen einer Landeskultur werden durch eine Gesellschaft, eine Nation oder ein Volk markiert. Zum Verhältnis von Landes- und Unternehmenskultur vgl. z.B. Schreyögg, G. (1992), S. 133 ff.; Reineke, R.-D. (1989), S. 35 ff.

Schreyögg spricht bezüglich der ethnozentrischen und der geozentrischen Unternehmenskultur vom *universellen* Typ, bezüglich der polyzentrischen und der synergetischen Unternehmenskultur vom *pluralistischen* Typ.[74]

Je nach Zugehörigkeit zu einem dieser beiden Typen wird das international tätige Unternehmen seine Akkulturationsstrategie auswählen. Unter Akkulturation wird hier nach Reineke der Prozeß der unternehmenskulturellen Anpassung verstanden.[75] Ziel der Akkulturation ist es, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß die mit der Übernahme einer Auslandsgesellschaft verbundenen Unternehmensziele erreicht werden.[76]

International agierende Unternehmen, die dem universellen Unternehmenskulturtyp zuzuordnen sind, übertragen ihre Unternehmenskultur auf die jeweiligen Auslandsgesellschaften. Sie verfolgen damit das Ziel, eine einheitliche Gesamtkultur zu entwickeln. Im Gegensatz dazu lassen pluralistisch ausgerichtete Unternehmen der Auslandsgesellschaft die Möglichkeit, über eine eigene Unternehmenskultur zu verfügen, die sehr stark von der heimischen Landeskultur geprägt ist.

Der Vorzug der pluralistischen Strategie rührt daher, daß infolge der kulturellen Differenzierung Spezialisierungsvorteile zu erzielen sind. Demgegenüber liegt die Stärke der universellen Strategie in der Systemintegration, die durch die Entwicklung gemeinsamer Orientierungs-, Wahrnehmungs- und Selektionsmuster erreicht wird und zu einer erhöhten Effizienz organisationsinterner Transaktionen führen soll.[77] Es ist jedoch fraglich, ob dieses Ziel stets erreichbar ist. Nach Ulrich besteht die Gefahr, daß eine von außen oberflächlich aufoktroyierte Unternehmenskultur letztlich dysfunktional wirkt, da sie eine wirkliche Identifizierung mit den unternehmensinternen Wertvorstellungen eher verhindert.[78]

4.3 Produktion

Der Aspekt der Produktion bezieht sich hier zum einen auf das von einem Betrieb erzeugte Produktionsprogramm und das verfügbare Produktionswissen. Zum zweiten ist die Organisation des Fertigungsprozesses zu betrachten.

---

74 Vgl. Schreyögg, G. (1996a), S. 70 ff.
75 Vgl. Reineke, R.-D. (1991), S. 40.
76 Vgl. Reineke, R.-D. (1989), S. 55.
77 Vgl. Schreyögg, G. (1996a), S. 71.
78 Vgl. Ulrich, P. (1984), S. 317 f.

4.3.1 Produktionsprogramm und Produktionswissen

Das Produktionsprogramm umfaßt die Erzeugnisse, die im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellungsprozesse von einem Unternehmen grundsätzlich hergestellt werden können. Dieser Prozeß erfordert den kombinierten Einsatz von menschlicher Arbeitskraft, Betriebsmitteln (Maschinen, Werkzeuge) und Werkstoffen.

Im Rahmen der internationalen Arbeitsteilung im RGW-Wirtschaftsraum achteten die Verantwortlichen darauf, daß in den einzelnen Ländern eine gewisse Branchenspezialisierung erfolgte. In der ehemaligen DDR lag das Schwergewicht diesbezüglich auf Industriegütern, insbesondere auf Produkten des Maschinen- und Fahrzeugbaus. Dieser Spezialisierungsgedanke wirkte auch auf der betrieblichen Ebene fort. So wurde in der ehemaligen DDR bei der Planung der Produktionsstrukturen das Ziel verfolgt, nach Möglichkeit kein Produkt von zwei Herstellern parallel produzieren zu lassen.[79]

Die hinter dieser Wirtschaftspolitik stehende Absicht war es, in den Ländern des ehemaligen Ostblocks das Modell der Massenproduktion zu etablieren. Dank der betrieblichen Spezialisierung und der Sicherung der Absatzgebiete konnten in den einzelnen Betrieben große Mengen gleicher und ähnlicher Produkte gefertigt werden, um die Ausnutzung von „economies of scale" zu ermöglichen.[80] Eine besondere Berücksichtigung der Kundenwünsche, wie sie in westlichen Marktwirtschaften propagiert wird, fand in diesem Prozeß nicht statt.

Das Produktionswissen wird hier in die Bereiche Technik und Technologie unterteilt. Während sich der Begriff ‚Produktionstechnik' im wesentlichen auf die einzelnen im Unternehmen verwendeten Maschinen und Werkzeuge bezieht, bezeichnet die Produktionstechnologie die systematische Zusammenfassung und Integration verschiedener Techniken zu einer auf bestimmte Ziele und Zwecke gerichteten Verfahrensweise.

In den ehemaligen Ostblockstaaten entwickelte sich das Produktionswissen nicht in demselben Tempo wie in den westlichen Industriestaaten. Folge war zum einen die Ausrüstung der Betriebe mit technischen Anlagen, die in puncto Effizienz und Produktivität meist weit unterhalb des Niveaus der Maschinen und Werkzeuge kapitalistischer Unternehmen angesiedelt waren. Zum zweiten waren die technologischen Voraussetzungen, also die Gesamtheit der technischen Möglichkeiten und Verfahrensweisen in den RGW-Staaten aufgrund mangelnder Kenntnisse und mangelnder finanzieller Möglichkeiten i.d.R. nicht auf dem gleichen Entwicklungsstand wie in Westeuropa, Nordamerika und Japan.

---

[79] Vgl. Voskamp, U. / Wittke, V. (1990), S. 14. Eine Übersicht über die Exportquoten der DDR von 1988 findet sich bei Sinn, G. / Sinn, H.W. (1992), S. 39.

[80] Vgl. Voskamp, U. / Wittke, V. (1990), S. 14.

Sofern die Devisen ausreichten, wurde dieses Defizit in einigen sozialistischen Betrieben durch den Erwerb moderner westlicher Ausrüstungsgegenstände kompensiert. Allerdings genügten die Devisen in vielen Fällen nur für den Kauf des Investitionsobjektes. Seine Wartung und Instandhaltung konnte aufgrund fehlender finanzieller Mittel häufig nicht mehr durchgeführt werden, so daß auch die grundsätzlich modernen Anlagen zu Beginn der Transformationsprozesse oftmals stark sanierungsbedürftig waren.

4.3.2 Organisation der Fertigungsprozesse

Die Organisation des Fertigungsprozesses kann grundsätzlich nach den Prinzipien der Verrichtungs- und Objektzentralisation vorgenommen werden. Zwei sich diametral gegenüberstehende klassische Fertigungsformen sind die Werkstatt- und die Fließfertigung. Bei der Werkstattfertigung werden Betriebsmittel und Arbeitskräfte nach dem Verrichtungsprinzip räumlich zusammengefaßt, bei der Fließfertigung werden die benötigten Sach- und Humanpotentiale nach dem Objektprinzip entlang des Produktionsablaufs angeordnet. Formen der Fließfertigung sind die Fließband- und die Reihenfertigung.[81]

Seit einigen Jahrzehnten kommen in der Industrie verstärkt Arbeitsgruppen zum Einsatz, die ebenfalls nach dem Objektprinzip funktionieren. Dabei handelt es sich i.d.R. um Gruppen von etwa zehn bis fünfzehn Mitarbeitern, die eigenverantwortlich zusammenhängende Aufgabenbereiche zu bearbeiten haben und zu diesem Zweck eine Erweiterung ihres Entscheidungs- und Kontrollspielraums erfahren.[82] Bezüglich der Grundformen von Arbeitsgruppen ist zwischen dem in Europa entstandenen Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen und dem Lean Production-Konzept aus Japan zu differenzieren.[83] Zentrale Unterschiede bestehen zum einen darin, daß in der japanischen Ausrichtung die Gruppenarbeit am Fließband organisiert wird, während es dem europäischen Konzept um die Abschaffung der Fließbandarbeit geht. Zum zweiten sind die Gestaltungsspielräume der Lean Production-Teams weiterhin aufgrund der starr vorgegebenen und extrem kurzen Taktzeiten sehr begrenzt, außerdem leiden die

---

81 Vgl. Bühner, R. (1992), S. 225 ff.

82 Vgl. Schreyögg, G. (1996b), S. 240.

83 Eine Gegenüberstellung des Lean Production-Konzeptes und der westeuropäischen Alternative ist zu finden bei Berggren, C. (1992). Zu den Charakteristika des in der japanischen Automobilindustrie entstandenen Lean Production-Konzeptes vgl. Womack, J.D. et al. (1991), S. 53 ff. Eine allgemeine Beschreibung und Analyse der japanischen Produktionsorganisation erfolgt bei Kenney, M. / Florida, R. (1993).

Arbeiter im Gegensatz zu den Mitgliedern der teilautonomen Gruppen infolge der Null-Puffer-Produktion unter einem enormen Prozeßdruck.[84]

Eine der europäischen Variante zuzurechnende Gruppenarbeitsform ist die Produktions- oder Fertigungsinsel. Hierbei werden sämtliche Betriebsmittel und Arbeitskräfte, die für die Bearbeitung von Produktteilen oder Produkten benötigt werden, organisatorisch und räumlich zusammengefaßt. Ziel dieser Organisationsform ist es, die jeweiligen Erzeugnisse vollständig innerhalb eines Systems zu fertigen.[85]

Zu einem zentralen strategischen Erfolgsfaktor in Unternehmen ist die Erzielung eines hohen Qualitätsstandards geworden.[86] Um diesem Ziel näher zu kommen, erfolgte in vielen japanischen und später auch in amerikanischen und europäischen Unternehmen die Einrichtung sogenannter Qualitätszirkel. Dies sind Mitarbeitergruppen, die sich in regelmäßigen Abständen während oder nach der Arbeit treffen, um Qualitätsprobleme zu diskutieren und nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. Geleitet werden diese Gruppen von speziell geschulten Moderatoren, die i.d.R. dem Kreis der Mitarbeiter entstammen.[87]

Weitere Maßnahmen zur Erzielung einer möglichst optimalen Qualität sind die Anwendung von Qualitätssicherungs- und -kontrollsystemen. Erstgenannte beinhalten alle technischen und organisatorischen Regelungen, die der Schaffung und Bewahrung einer hohen Prozeßqualität dienen. Im Jahre 1987 wurden von der „International Standardization Organization" die Qualitätssicherungsnormen ISO 9000-9004 geschaffen und drei Jahre später als DIN-Norm übernommen. Im Zuge der Einführung der ISO-Normen werden sämtliche Arbeitsabläufe im Unternehmen erfaßt und für die Zukunft in Qualitätssicherungshandbüchern verbindlich festgelegt. Durch die Vereinheitlichung und Formalisierung der Arbeitsabläufe wird die Realisierung einer durchgängig hohen Prozeßqualität und damit einer gleichbleibenden Produktqualität angestrebt.[88] Die Qualitätskontrolle erfolgt in Form von Soll-Ist-Vergleichen und richtet sich direkt auf die Produktqualität. Sie kann sowohl als Endkontrolle als auch als prozeßbegleitende

---

84 Vgl. Staehle, W.H. (1994), S. 694. Vgl. zum letzten Aspekt ebenfalls Dohse, K. et al. (1985), S. 126 ff.

85 Vgl. Bohr, K. / Eberwein, R.-D. (1989), S. 218.

86 Der Ursprung dieser Entwicklung liegt in Japan. Bereits Anfang der 1980er Jahre berichtete Hain, daß in japanischen Unternehmenstransplantationen in den USA die Erzielung einer hohen Produktqualität mit ‚religiösem Eifer' betrieben würde. Vgl. Hain, T. (1982), S. 436.

87 Vgl. Schreyögg, G. (1996b), S. 247 f.

88 Der Nutzen von Qualitätssicherungssystemen ist bisher umstritten. Die Problematik wird in der diesen Systemen innewohnenden Tendenz zur Bürokratisierung gesehen, die die Flexibilität eines Unternehmens einschränken und somit als Innovationsbremse wirken kann. Vgl. o.V. (1996b).

Kontrolle organisiert werden, wobei die zweite Variante den Vorteil aufweist, daß Fehler frühzeitiger zu erkennen sind.[89]

Die Organisation der Fertigungsprozesse in den sozialistischen Betrieben der ehemaligen DDR ist als Mischung einer tayloristischen Produktionsweise und einer speziellen Form der Gruppenarbeit, der ‚Arbeit im Kollektiv', zu interpretieren.[90]

In der DDR-Industrie galten tayloristische Organisationsmethoden als besonders effizient.[91] Aus diesem Grund strebten die sozialistischen Wirtschaftsplaner sowohl die vollständige Kontrolle über den Produktionsprozeß als auch die möglichst lückenlose Determinierung der Arbeitsabläufe an. Die Verwirklichung dieser beiden arbeitsorganisatorischen Prinzipien sollte über eng definierte Aufgabenzuschnitte, harte Kompetenzabgrenzungen innerhalb der Produktionsbereiche sowie durch Vorgabe zahlreicher Arbeitsnormen gewährleistet werden. In der Realität stieß diese theoretische Konzeption jedoch oft an ihre Grenzen. Gründe waren der häufige Ausfall der veralteten Produktionsanlagen und auftretender Störungen im Materialfluß. Die Konsequenz: den Arbeitern wurde eine hohe Flexibilität und Kreativität abverlangt, um so die Produktionsprozesse dauerhaft in Gang zu halten.[92]

Die Arbeit im Kollektiv wies zahlreiche Unterschiede zu der in westlichen Unternehmen praktizierten Gruppenarbeit auf. Gemeinsamkeiten existierten im Bereich der zwischen den Gruppenmitgliedern bestehenden sozialen Beziehungen. Eine Übernahme vor-, neben- oder nachgelagerter Tätigkeiten fand dagegen in Arbeitskollektiven ebensowenig statt wie eine routinemäßige Arbeitsplatzrotation; dafür waren die Beschäftigten hochspezialisiert. Entscheidungsbefugnisse wurden nur in geringem Umfang an die Gruppe delegiert. Statt dessen verblieben sowohl die Entscheidungs- als auch die Kontrollkompetenzen im Verantwortungsbereich der Vorgesetzten.[93]

---

89 Vgl. zur zweiten Variante das Beispiel von Nissan und VW bei Bösenberg, D. / Metzen, H. (1995), S. 161.

90 Vgl. zum ersten Aspekt Voskamp, U. / Wittke, V. (1990), S. 22 f.; zum zweiten Hofmann, K. / Bungard, W. (1994), S. 127 ff.

91 Bereits Lenin pries den Taylorismus als ein wirksames Mittel zur Produktionssteigerung im Sozialismus. Vgl. Ebbinghaus, A. (1984), S. 170 ff. Vor diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, daß tayloristische Produktionsstrukturen in den Industrien des gesamten ehemaligen Ostblocks weitverbreitet waren.

92 Vgl. dazu die empirischen Befunde von Bungard, W. (1992), S. 658. Zur Situation in der DDR-Autoindustrie vgl. Mickler, O. / Walker, B. (1992), S. 35.

93 Vgl. ebenda, S. 132 ff.

Arbeitskollektiv	Gruppenarbeit
formale Gruppe bzw. primäre Bezugsgruppe	Realgruppe
5-15 Mitarbeiter	5-15 Mitarbeiter
nicht mitarbeitender Vorarbeiter meist mit Weisungsbefugnis	mitarbeitender Gruppensprecher ohne Weisungsbefugnis
geringer bis mittlerer Grad an Selbstorganisation	hoher Grad an Selbstorganisation
geringer Tätigkeitsspielraum	großer Tätigkeitsspielraum
feste Arbeitstätigkeiten	Rotation
Spezialisierung	Multi-Skilling
wenig Entscheidungsbefugnisse	viele Entscheidungsbefugnisse
hohes Macht- und Drohpotential	mittleres Macht- und Drohpotential
Vorgesetzter ordnet an und kontrolliert	Vorgesetzter unterstützt und berät Gruppe
geringe Verantwortung	hohe Verantwortung
Fremd- und Selbstkontrolle	Selbstkontrolle
enge soziale Kontakte	enge soziale Kontakte
gegenseitige Hilfe und Unterstützung	gegenseitige Hilfe und Unterstützung

Tab.7: Vergleich zwischen Arbeitskollektiv und Gruppenarbeit[94]

Die tabellarische Gegenüberstellung zeigt, daß trotz der großen Unterschiede, die zwischen den beiden Gruppenarbeitsformen bestehen, bei den ostdeutschen Arbeitnehmern einige spezifische Vorerfahrungen in bezug auf das Arbeiten in Gruppen vorhanden sind. Diese Kenntnisse könnten genutzt werden, um die Einführung westlicher Formen der Gruppenarbeit in ostdeutschen Unternehmen zu beschleunigen.

[94] Vgl. Hofmann, K. / Bungard, W. (1994), S. 133. In Anbetracht der Unterschiede, die zwischen japanischen und europäischen Gruppenarbeitsformen existieren, gehen die beiden Autoren von einem vereinfachten Begriffsverständnis aus.

B. Untersuchung der betrieblichen Transformationsprozesse in den ostdeutschen, polnischen und bulgarischen Betrieben

1. Untersuchungsmethodik

Der in der vorliegenden Arbeit angewandte Forschungsansatz ist die Fallstudienmethodik.

In einer Fallstudie wird ein einzelner Fall oder wenige Fälle auf möglichst viele relevante Dimensionen hin untersucht. Um zu den gewünschten Ergebnissen zu kommen, sind zwei Voraussetzungen zu erfüllen. Zum einen ist exakt zu kennzeichnen, was analysiert werden soll (Fallabgrenzung). Zum anderen ist das Forschungsmaterial so aufzubereiten, daß der ursprüngliche Charakter des untersuchten Gegenstandes erhalten bleibt.[1]

Fallstudien können sowohl der qualitativen als auch der quantitativen Sozialforschung zugeordnet werden.[2] Hier wird ein qualitatives Verfahren gewählt.[3] Durch diese Vorgehensweise wird angestrebt, einen möglichst tiefen Einblick in die Forschungsgegenstände - die 14 mittel- und osteuropäischen Betriebe - zu gewinnen.

1.1 Auswahl der Fälle und Datensammlung

Im Rahmen des Forschungsprojektes „Implantations occidentales et gestion de la main d'oeuvre dans les entreprises polonaises, bulgares et d'Allemagne de l'Est" bestand das ursprüngliche Vorhaben darin, in den ehemaligen Ostblockstaaten je zwei Unternehmen des traditionellen Sektors und zwei Unternehmen des High-Tech-Sektors zu untersuchen. In jedem Empfängerland sollten die jeweiligen Investoren zur einen Hälfte aus Frankreich, zur anderen Hälfte aus Westdeutschland stammen. Des weiteren sollten nach Möglichkeit die Investoren gleicher Herkunft in den jeweiligen Empfängerländern einmal dem traditionellen und einmal dem High-Tech-Sektor angehören.

Die Auswahl der Fälle erfolgte in Ostdeutschland in erster Linie mit Hilfe von Unternehmensverzeichnissen. Das entscheidende Auswahlkriterium dabei war, daß sich die ausgesuchten Unternehmen im Besitz eines westdeutschen oder westeuropäischen Investors befanden. Insgesamt wurden schließlich ca. 20 ostdeutsche Niederlassungen westdeutscher und westeuropäischer Unternehmen ausgewählt und angeschrieben. Be-

1 Vgl. Boos, M. (1993), S. 34 f.

2 Vgl. ebenda.

3 Vgl. zur wachsenden Bedeutung der qualitativen Sozialforschung die Sammelbesprechung von Hartmann, H. (1992).

dauerlicherweise lehnte eine Reihe von Unternehmen, die besonders gut in das Forschungsdesign gepaßt hätten, aus verschiedenen Gründen (z.B. ökonomische Schwierigkeiten, Anwesenheit anderer Wissenschaftler) eine Betriebsuntersuchung ab. Aus diesem Grund gelang es letztlich nicht, zwei Unternehmen des High-Tech-Sektors in Ostdeutschland zu erforschen. Kompensiert wurde dieses Manko durch die Einbeziehung dreier Unternehmen mit italienischen und luxemburgischen Investoren. Darüber hinaus erhielt der Verfasser dieser Arbeit Zugang zu vier (statt zwei) westdeutschen Niederlassungen in der ehemaligen DDR.

In Polen und Bulgarien war es den Projektkollegen nicht möglich, je vier Unternehmen mit westdeutscher und französischer Beteiligung zu untersuchen. Ursache dafür war das zum Zeitpunkt des Projektbeginns noch geringe Engagement westlicher Investoren in diesen Ländern.[4]

Die Datensammlung in Ostdeutschland wurde bis auf eine Ausnahme (D1)[5] vom Verfasser dieser Arbeit persönlich durchgeführt. Das gewonnene Datenmaterial resultiert in erster Linie aus Experteninterviews mit Unternehmensangehörigen der ostdeutschen Untersuchungsobjekte. Diese Personen wurden als Experten betrachtet, da sie als Akteure im betrieblichen Transformationsprozeß über exklusives Fallwissen verfügen.[6] In jedem der genannten ostdeutschen Betriebe wurden zwischen drei und fünf Führungskräfte unterschiedlicher Leitungsebenen (Geschäftsführer, erste und zweite Leitungsebene) und Herkunft (Stammhausdelegierte, ostdeutsche Manager, nach der Übernahme rekrutierte Führungskräfte unterschiedlicher Herkunft) befragt. Je nach Möglichkeit fanden darüber hinaus in den Unternehmen Gespräche mit weiteren Belegschaftsmitgliedern und Angehörigen des Betriebsrates statt.

Die Befragungstechnik orientierte sich an der Form des problemzentrierten Interviews.[7] Als Orientierungsrahmen diente allen Projektteilnehmern ein vorformulierter Interviewleitfaden.[8] Dieser wurde auf Basis der empirischen Erfahrungen erstellt, die

---

4 Die gesamte Forschungsarbeit in Polen und Bulgarien wurde von den Projektteilnehmern aus Frankreich, Polen und Bulgarien geleistet. P1, P2: J. Kulpinska, P. Tobera und J. Krokowska, Universität Lodz (Polen) sowie C. Durand und J.L. Le Goff, Universität Paris VII (Frankreich); B1-B3: S. Dontchev und S. Koleva, Universität Sofia (Bulgarien) und C. Durand.

5 Die Untersuchungen in diesem Betrieb wurden vorgenommen von J. Spurk, Universität Evry-Val d'Esonne (Frankreich).

6 Vgl. zum Expertenbegriff Deeke, A. (1995), S. 8 ff.

7 Vgl. dazu im folgenden Modrow-Thiel, B. (1993), S. 132 ff. Eine Gegenüberstellung der verschiedenen qualitativen Interviewtypen findet sich bei Hopf, C. (1991). Der Begriff des problemzentrierten Interviews geht zurück auf Witzel, A. (1982).

8 Die Grundstruktur des Leitfadens ist im Anhang dargestellt.

in dem vorangegangenen Projekt „La coopération technologique internationale" gewonnen worden waren.[9]

Die leitfadengebundene Befragungsform bot im Rahmen des hier zugrundeliegenden Forschungsprojektes mehrere Vorteile. Zum ersten bestand für den Interviewer die Möglichkeit, in der Gesprächssituation flexibel zu agieren und ad hoc Fragen zu formulieren, um bestimmte, für das Forschungsproblem bedeutsame Themenbereiche besser auszuleuchten. Zum zweiten konnte durch die teilweise strukturierte Befragungsform eine Vergleichbarkeit der untersuchten Fälle gewährleistet werden. Dies ist vor allem deshalb von Bedeutung, da in Polen und Bulgarien (und einem ostdeutschen Fall) andere Projektteilnehmer mit der Datensammlung befaßt waren. Ein dritter Vorteil bestand darin, daß durch die offene Befragung in den meisten Fällen eine Gesprächssituation geschaffen werden konnte, in der die Interviewten zu weitreichenden Auskünften bereit waren.

Die hohe Bereitschaft, offen auf die gestellten Fragen zu antworten, wurde durch mehrere Umstände begünstigt. Als vorrangig ist diesbezüglich die vom Verfasser dieser Arbeit in den Fällen D2-D9 zugesagte Anonymisierung der Darstellungen zu betrachten. Darüber hinaus war in einigen Fällen die Art des Betriebszugangs förderlich. In einem Fall erfolgte er dank verwandtschaftlicher Beziehungen, in anderen Fällen unterstützten die Geschäftsleitungen unser Forschungsvorhaben nach Kräften.

Um die Verwendung verfälschter Aussagen in der wissenschaftlichen Analyse zu minimieren und somit die Validität des Datenmaterials sicherzustellen, wurden die Aussagen verschiedener Gesprächspartner eines Betriebes einander gegenübergestellt. Indem den einzelnen Betriebsangehörigen zum Teil gleichlautende Fragen vorgelegt wurden, konnten Unstimmigkeiten und Verfälschungen identifiziert werden. Schließlich wurden in die Interviews Kontrollfragen eingebaut, um widersprüchliche Aussagen aufzudecken.

Die Interviews in den ostdeutschen Betrieben dauerten i.d.R. ein bis zwei Stunden. Sie wurden mit Hilfe eines Tonbandes aufgezeichnet und später vollständig transkribiert. Dadurch wurde auch gewährleistet, daß versteckte Informationen, die in ihrer Tragweite nicht sofort erfaßt wurden, im Zuge des allgemeinen Erkenntnisfortschritts gedeutet werden konnten. Ergänzt wurden die Interviews durch spontan verfaßte Kommentare, die sich in erster Linie auf gewonnene äußere Eindrücke bezogen.

Die zweite Informationsquelle stellen die von den Unternehmen zur Verfügung gestellten Unterlagen, Firmenzeitschriften und Dokumente dar. Schließlich wurden in einzelnen Fällen Veröffentlichungen zu den betrachteten Unternehmen herangezogen,

[9] Vgl. dazu Durand, C. (Hrsg., 1994).

die aber in den Fällen D2-D9 aufgrund der zugesagten Anonymisierung der Darstellungen nicht zitiert werden können.

Die Angaben über die polnischen und bulgarischen Unternehmen entstammen vorrangig den Forschungsberichten der Projektteilnehmer aus Frankreich, Polen und Bulgarien. Die Mehrzahl dieser Berichte ist in der Zwischenzeit publiziert worden, die anderen liegen dem Autor als unveröffentlichte Manuskripte vor. Des weiteren fand in den Jahren 1994, 1995 und 1996 jeweils ein vier- bis fünftägiges Seminar statt, auf denen die einzelnen Teilnehmer ihre Untersuchungsergebnisse präsentierten.

1.2 Datenauswertung

Auf Basis sämtlicher vorliegender Informationen und mit Hilfe der im vorherigen Abschnitt aufgestellten formalen Kriterien, den akteurs- und institutionenbezogenen Instrumenten der Einflußnahme, wird eine systematische und detaillierte Analyse der Einzelfälle vorgenommen. Ein idiographisches Erkenntnisinteresse leitet dieses Vorgehen, d.h. es kommt darauf an „zu rekonstruieren, wie der Fall seine spezifische Wirklichkeit im Kontext allgemeiner Bedingungen konstruiert hat“[10]. Zur Auswertung der von den Projektkollegen durchgeführten Betriebsuntersuchungen werden die von ihnen erstellten Fallstudien herangezogen und nach den hier entwickelten formalen Kriterien neu aufbereitet.

Im Mittelpunkt der Arbeit steht das Ziel, einen möglichst tiefen Einblick in die betrieblichen Transformationsprozesse mittel- und osteuropäischer Betriebe zu gewinnen. Diesem Ziel wird durch die Erstellung der 14 Fallstudien Rechnung getragen. Hinter der eingehenden Erforschung jedes einzelnen Falles steht die Absicht, ein Maximum an Beobachtungen in Betracht zu ziehen, diese systematisch miteinander zu verbinden und zu interpretieren.

Die Unterschiedlichkeit der untersuchten 14 Fälle bietet darüber hinaus die Chance, die betrieblichen Transformationsprozesse in den Staaten des ehemaligen Ostblocks in ihrem ganzen Facettenreichtum zu erfassen. Diese Unterschiedlichkeit läßt sich anhand von drei Punkten verdeutlichen:

- Eigentumsverhältnisse
- Ausgangssituation
- Branchenzugehörigkeit

[10] Hildenbrand, B. (1991), S. 257 (im Original zum Teil kursiv). Diese Vorgehensweise charakterisiert er als „Fallrekonstruktive Forschung“.

Der erste Unterschied ergibt sich aus der Verschiedenartigkeit der *Eigentumsverhältnisse*. Die im Rahmen der Projekttätigkeit untersuchten ostdeutschen, polnischen und bulgarischen Betriebe waren in unterschiedlicher Form an ihre externen Partner gebunden. Drei Formen waren zu beobachten: Akquisition, Joint-Venture (JV) und Kooperation.

Eine Akquisition oder auch Übernahme liegt vor, wenn das übernehmende Unternehmen eine Beteiligung von mindestens 50% an einer anderen Unternehmung erwirbt.[11] Nach der Akquisition wird das Akquisitionsobjekt i.d.R umstrukturiert und fortgeführt, behält aber seine Rechtspersönlichkeit. Damit unterscheidet sich die Akquisition von der Fusion, die den Verlust der Rechtspersönlichkeit des akquirierten Unternehmens zur Folge hat.[12]

Unter einem JV wird dagegen eine dauerhafte wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Partnern verstanden, die auf Kapitalbeteiligung beruht und vertraglich festgelegt ist. Sowohl die Partner als auch das JV sind in ihrer Interessenlage eigenständig, wobei das JV unter Teilung von Geschäftsführung und Risiko von den Partnern geführt wird. Diese müssen individuelle Ziele und Interessen vertraglich aufeinander abstimmen, da JVs nicht der vollständigen Beherrschung einer Vertragspartei unterstehen.[13]

Konstitutive Merkmale einer Kooperation sind zum ersten die rechtliche Selbständigkeit der Partner, die in eine interorganisatorische Zusammenarbeit zur Verwirklichung bestimmter Unternehmensziele eintreten. Zum zweiten werden einzelne Teile der Entscheidungsautonomie der in der Partnerschaft eingebundenen Teilorganisationen an eine gemeinsam betriebene Kooperationsinstanz abgetreten; zum dritten ist eine solche Zusammenarbeit i.d.R nicht auf Dauer, sondern nur bis zur Realisierung der verfolgten Ziele angelegt. Wird dagegen das langfristige Überleben einer Kooperation angestrebt, so setzt dies ein starkes gemeinsames Interesse an der Zusammenarbeit oder aber eine asymmetrische Einflußbeziehung zwischen den Unternehmen voraus.[14]

Die ostdeutschen Betriebe stellten allesamt Akquisitionsobjekte dar. Bis auf eine Ausnahme hatten die westlichen Investoren 100% der Geschäftsanteile erworben und verfügten somit prinzipiell über uneingeschränkte Einflußmöglichkeiten. In Polen und Bulgarien wurden dagegen drei JVs und zwei Unternehmenskooperationen untersucht. Die JVs wurden durch die westlichen Partner dominiert, da sie stets mehr als 50% der

---

11 Vgl. Reineke, R.-D. (1989), S. 8.

12 Vgl. Baetge, J. / Krumbholz, M. (1991), S. 3.

13 Vgl. zum Begriff Joint-Venture z.B. Endres, D. (1987), S. 374; Engelhardt, W.H. / Seibert, K. (1981), S. 429.

14 Vgl. Gaulhofer, M. / Sydow, J. (1991), S. 151 f; Müller-Stewens, G. (1995), Sp. 2063.

Geschäftsanteile besaßen. Im Falle der beiden Kooperationen regelten Verträge die Einflußmöglichkeiten der westlichen Partner.

Die nähere Betrachtung der *Ausgangssituation* der Untersuchungsobjekte führt den zweiten Unterschied vor Augen. In der Hälfte der Fälle bezog sich die Akquisition oder das JV auf einen bis dahin bedingt funktionsfähigen Betrieb. In drei Fällen in Ostdeutschland erfolgte lediglich die Übernahme von Rumpfbelegschaften ehemaliger Werke, die bereits vollständig abgewickelt waren und der anschließende ‚Neuaufbau auf Ruinen'. Bei dem deutsch-bulgarischen JV (B3) handelt es sich um eine betriebliche Neugründung, die französisch-polnische Kooperation (P1) und das französisch-bulgarische JV (B2) beziehen sich auf einen betrieblichen Teilbereich der ansonsten unabhängig weiterfunktionierenden einheimischen Unternehmen. Ganz aus dem Rahmen fällt die Zusammenarbeit in dem Atomkraftwerk von Kozloduy (B1), da die westlichen Partner dort nur indirekt wirtschaftliche Ziele verfolgten.

	Akquisitions-objekt	JV	Unternehmens-kooperation
(bedingt) funktionsfähiger Betrieb	D2: Sanitärwerk D3: Motoren- und Turbinenwerk D5: Feingußwerk D6: Eisenwerk D7: Lux. Stahlwerk D9: Pharmaindustrie	P2: Elektroindustrie	B1: Atomkraftwerk
„Ruine"	D1: Automobilzulieferindustrie D4: Sphärogießerei D8: Ital. Stahlwerk		
Betrieblicher Teilbereich		B2: Milchwerk	P1: Automobilindustrie
Neugründung		B3: Telekommunikation	

Tab.8: Einteilung der Untersuchungsobjekte

Der dritte Unterschied resultiert aus der *Branchenzugehörigkeit* der mittel und osteuropäischen Betriebe: Automobil- und Automobilzulieferindustrie (D1, P1), Gießereien (D4, D5, D6), ein Motoren- und Turbinenwerk (D3), Stahl- (D7, D8), Kunststoff- (D2), Pharma- (D9), Elektro- (P2) und Nahrungsmittelindustrie (B2) sowie ein Atomkraftwerk (B1) und ein Unternehmen aus der Telekommunikationsbranche (B3). Die Untersuchung der verschiedenen Branchen gestattet es, einen umfassenden, nicht auf

einen Industriezweig begrenzten Eindruck betrieblicher Transformationsprozesse in Mittel- und Osteuropa zu gewinnen.

Um die Übersichtlichkeit der Darstellung der betrieblichen Transformationsprozesse zu gewährleisten, werden die Untersuchungsobjekte in vier Gruppen eingeteilt. *Gruppe I* und *Gruppe II* setzen sich aus Akquisitionsobjekten zusammen. Der ersten Gruppe gehören die sechs Betriebe an, die zum Zeitpunkt der Akquisition bedingt funktionsfähig waren. Die zweite Gruppe wird aus den sogenannten „Ruinen" gebildet. Der *Gruppe III* besteht aus den drei JV-Unternehmen; *Gruppe IV* beinhaltet schließlich die beiden in Polen und Bulgarien angesiedelten Unternehmenskooperationen.

Im Anschluß an die detaillierte Analyse der Einzelfälle erfolgt ein Vergleich der betrieblichen Transformationsprozesse. Die Durchführbarkeit dieses Vergleichs war möglich, weil die Fälle aus dem gleichen Problemgebiet stammen sowie nach dem gleichen Verfahren erforscht und ausgewertet wurden. Verallgemeinernde Aussagen werden allerdings in dieser Arbeit nicht angestrebt.[15] Die geringe Anzahl der durchgeführten Fallstudien erlauben es allenfalls, Tendenzen betrieblicher Entwicklungen in den drei Gesellschaften zu erkennen.

[15] Vgl. zur grundsätzlichen Vorgehensweise hinsichtlich der Generalisierung von Befunden aus Fallstudien Boos, M. (1993), S. 39 ff.

2. Die betrieblichen Transformationsprozesse

Im Mittelpunkt der Darstellung der betrieblichen Transformationsprozesse steht im folgenden die Einflußnahme der externen Investoren und Kooperationspartner. Die im vorherigen Abschnitt (Teil II, A) genannten Möglichkeiten und Bereiche der Einflußnahme dienen diesbezüglich als Untersuchungsleitfaden.

2.1 Gruppe I: Bedingt funktionsfähige Akquisitionsobjekte

2.1.1 Fall 1: Das sächsische Sanitärwerk (D2)

(1) Vorstellung der beteiligten Unternehmen

Bei dem externen Investor handelt es sich um eine weltweit agierende französische Industriegruppe, die verteilt auf alle fünf Erdteile in 15 Ländern über insgesamt 32 Unternehmen verfügt und dort ca. 6.000 Mitarbeiter beschäftigt.

Der Jahresumsatz der französischen Gruppe betrug im Jahre 1993 ca. 3,8 Mrd. Francs und wurde zu 57% in Frankreich, zu 30% im restlichen Europa und zu 13% außerhalb Europas erwirtschaftet. Bei den drei Haupttätigkeitsbereichen des Konzerns handelt es sich um die Branchen Kunststoffe mit einem Umsatzanteil von 55%, Faserzement (25%) und Körperschutzmittel (16%). Abnehmer der Erzeugnisse sind das Bauwesen und die Industrie.

Im Jahre 1994 erfolgte die Akquisition der französischen Gruppe durch einen belgischen Konzern, der seitdem eine Unternehmensbeteiligung in Höhe von 51% hält. Die Gründe für die Akquisition liegen zum einen in der möglichen Realisierung von Synergieeffekten und zum anderen in der Komplementarität der jeweiligen unternehmerischen Aktivitäten. Auf das Verhältnis der französischen Gruppe zu dem ostdeutschen Akquisitionsobjekt hatte das Engagement des belgischen Konzerns bis zum Zeitpunkt der Untersuchung (Mitte 1995) jedoch keine Auswirkungen.

Das ostdeutsche Akquisitionsobjekt war zu DDR-Zeiten das Hauptwerk des Kombinats Plasteerzeugnisse. Hergestellt wurden ausschließlich Produkte aus Kunststoff, wobei man im Bereich der Spülkästen über eine Monopolstellung auf dem ostdeutschen Markt verfügte. Aufgrund der begrenzten Kapazität wurde fast ausnahmslos der ostdeutsche Markt bedient.

Unmittelbar nach der Wende begann der Personalabbau von ca. 300 auf aktuell 170 Mitarbeiter. Ende des Jahres 1990 erwarb die französische Industriegruppe eine

100%-ige Beteiligung an dem ostdeutschen Werk. Die Produktion von Spülkästen wurde beibehalten, allerdings hinsichtlich der Produktvielfalt dem westlichen Standard angepaßt. Außerdem erfolgte die Ausdehnung der Vertriebsaktivitäten auch auf Westdeutschland, mit dem Ergebnis, daß Ende 1994 die in West- und Ostdeutschland erwirtschafteten Umsatzanteile etwa die gleiche Höhe aufwiesen.

(2) Die Unternehmensstrategie des Investors

Die französische Industriegruppe verfolgte in den letzten Jahren vorrangig das Ziel, ihren Marktanteil im Kunststoffsegment auszubauen. Die infolge der Diskussionen über die Gesundheitsschädlichkeit von Asbest ausgelösten Umsatzeinbußen im Bereich Faserzement waren Hauptgrund für diese Bestrebungen. Durch das verstärkte Engagement auf dem Kunststoffmarkt sollen deshalb Verluste aus dem Geschäftsbereich Faserzement kompensiert werden.

Der Ausbau des Geschäftsbereichs Kunststofferzeugnisse wird über eine Expansionsstrategie angestrebt, die als zentrale Bestandteile die internationale Ausdehnung der Unternehmensaktivitäten und die Erweiterung der Produktpalette beinhaltet. Bis zum Kauf des ostdeutschen Werkes für Sanitärtechnik war es der französischen Gruppe nicht gelungen, auf dem deutschen Markt, der als der wichtigste in Europa angesehen wird, Fuß zu fassen. Aus diesem Grund war das Engagement des Investors in Ostdeutschland mit der Absicht verbunden, Zugang zum gesamtdeutschen Markt für Kunststofferzeugnisse zu bekommen.

Die Akquisitionstätigkeit des französischen Konzerns wird von der Maxime geleitet, den einzelnen Niederlassungen große Entscheidungs- und Handlungsspielräume zu gewähren. In diesem Sinne versteht sich die französische Industriegruppe als:

„A federation of industrial companies, medium sized, managed in a decentralized way, preferably by nationals, respecting local laws and usages as well as the Corporate Policies of the Group." (entnommen aus der Unternehmensschrift „Master Corporate Policy")

Gemäß den Unternehmensleitlinien ist eine starke Subkulturbildung bzw. das Fortbestehen einer landeskulturell geprägten Unternehmenskultur in den verschiedenen Standorten der Gruppe vorgesehen. Diese als pluralistisch zu charakterisierende unternehmenskulturelle Orientierung des französischen Investors findet u.a. Ausdruck in der Absicht, bei der Rekrutierung von Führungskräften lokale Bewerber zu bevorzugen. Auf diese Weise soll gewährleistet werden, daß die Inhaber höherer Managementpositionen in Tochterunternehmen die kulturellen, politischen, ökonomischen und sozialen Bedingungen des Gastlandes respektieren. Im Sinne einer vertrauensvollen Zusam-

menarbeit werden die Unternehmensangehörigen zudem aufgefordert, kulturell bedingte Unterschiede zu akzeptieren.

Der organisatorische Aufbau der Konzernstrukturen steht im engen Zusammenhang mit der unternehmenskulturellen Orientierung der französischen Gruppe. Besonderer Wert wird auf die Delegation der Managementverantwortung auf die einzelnen Tochterunternehmen gelegt. Die einzigen Ausnahmen bilden zum einen strategische Aktivitäten (z.B. große Investitionen, Rekrutierung von Topmanagern), die Rückwirkungen auf die Gruppenressourcen haben können. Zum anderen muß der jährliche Geschäftsplan der Konzernleitung unterbreitet und mit ihr abgestimmt werden.

Unter Berücksichtigung der kulturellen Vielfalt der einzelnen Tochterunternehmen soll auf der Ebene der Industriegruppe über die Festlegung von Unternehmensleitlinien („Corporate Policies") die Anwendung grundlegender homogener Managementpraktiken sichergestellt werden. In diesem Sinne wird die Erstellung eines Handbuches von der Absicht getragen, ein Minimum an Standardisierung zu gewährleisten, eine gemeinsame Sprache zu entwickeln und einen Referenzrahmen für die Verbesserung unternehmensinterner Verfahren zu kreieren. Auf diese Weise soll der Gefahr eines Auseinanderdriftens der einzelnen Unternehmenseinheiten aufgrund zu starker Subkulturbildung begegnet und eine gemeinsame Handlungsgrundlage geschaffen werden.

(3) Die Einflußnahme des Investors

Im Rahmen der betrieblichen Transformation des sächsischen Werkes für Sanitärtechnik ist nicht ein vom Investor entworfenes Unternehmenskonzept umgesetzt worden. Vielmehr stützen die gewonnen Informationen die Annahme, die französische Gruppe habe zwar dringend benötigte finanzielle Hilfestellungen gewährt, ansonsten aber im Verlauf der betrieblichen Transformationsprozesse weitestgehend im Hintergrund agiert.

„Das Konzept, das die haben, ist: 'Die Leute aus dem eigenen Land sollen das machen, wenn sie geeignet sind'. Die Führung soll gemeinsam durch einen französischen und einen ostdeutschen Geschäftsführer erfolgen. Die Marktverwaltung wird vor Ort gemacht, weil Deutschland ist anders als Hongkong oder Spanien, wo die auch Niederlassungen haben." (Ostdeutscher stellvertretender Vertriebsdirektor)

Ein deutliches Anzeichen für die Richtigkeit dieser Annahme ist die personelle Zusammensetzung der Belegschaft: permanent anwesende Stammhausdelegierte sind nicht zu finden. Nach der Wende schieden die Mitglieder der obersten Leitungsebene aus dem Unternehmen aus. Auf ihre Positionen folgten Angehörige der nachgeordneten Hierarchieebenen. An der Spitze des ostdeutschen Unternehmens steht - gleichberech-

tigt neben einem französischen, in Paris ansässigen Kollegen - ein ostdeutscher Geschäftsführer, der seit 20 Jahren im sächsischen Werk arbeitet und zu Beginn des betrieblichen Transformationsprozesses von der Belegschaft des Betriebes gewählt wurde. Der Personalbedarf für die erste Leitungsebene wurde aus dem personellen Bestand des ostdeutschen Unternehmens gedeckt, die Mitglieder der zweiten Leitungsebene - auch alles Ostdeutsche - entstammen i.d.R. nicht dem ehemaligen Kombinatsbetrieb, sondern wurden im Laufe der betrieblichen Transformationsprozesse rekrutiert.

Eine Ressourcenplanung des externen Investors fand weder in personeller noch in sachlicher Hinsicht statt. Sowohl der Abbau der Belegschaft von 300 auf 170 Mitarbeiter nach der Wende als auch die im Rahmen der Transformationsprozesse erfolgten Neueinstellungen wurden eigenverantwortlich von der ostdeutschen Unternehmensleitung erledigt. Die zum Zweck der Modernisierung des aus DDR-Zeiten stammenden veralteten Maschinenparks durchgeführten Investitionen konnten zwar nur dank der finanziellen Starthilfe der Franzosen realisiert werden, geplant wurden diese Maßnahmen indes in Ostdeutschland.

Selbst eine auf finanzielle Aspekte gerichtete Ressourcenplanung wird vom externen Investor nicht mehr durchgeführt. Ein Mitglied der obersten Führungsebene machte im Interview darauf aufmerksam, daß die Ausführung von Investitionsmaßnahmen allein von der wirtschaftlichen Situation des ostdeutschen Unternehmens abhängt.

„Das Budget für die Investitionen müssen wir selbst erwirtschaften. Die Franzosen reden uns nicht in die Führung des Betriebes rein, man kann nur das verwenden, was erwirtschaftet wird."

V.L.: „Stellen die Franzosen auch keine finanziellen Mittel zur Verfügung?"

„Nicht mehr. Unser Stammkapital wurde durch die Franzosen erhöht, es wurde zum größten Teil benutzt, um die Altschulden zu decken, die noch aus DDR-Zeiten vorhanden waren. Mit dem Rest konnte dann gearbeitet werden." (Ostdeutsche Direktorin für Finanzen)

Hinsichtlich der Absatzaktivitäten des ostdeutschen Betriebes standen zu Beginn der Transformationsprozesse zwei Aspekte im Vordergrund: die Reorganisation der Vertriebsabteilung und die Erneuerung der Produktpalette. Die wirtschaftliche Notwendigkeit dieser Maßnahmen ergab sich infolge der transformationsbedingten Veränderungen des ostdeutschen Marktes (Wegfall der alten Kunden, Entstehung westdeutscher Baumärkte, Marktzutritt neuer Anbieter).

Die Reorganisation der Vertriebsabteilung bezog sich primär auf den Aufbau eines Außendienstes und die Entwicklung von Marketingstrategien. Nach Aussagen der ostdeutschen Gesprächspartner erfolgten diese Maßnahmen selbstgesteuert, d.h. ohne

Einflußnahme des französischen Investors. Erklärt wurde dieses Verhalten damit, daß die in Sachsen gefertigte Ware in erster Linie auf dem deutschen, speziell auf dem durch Wohnungsbau und umfangreiche Renovierungen begünstigten ostdeutschen Markt vertrieben wird. Aufgrund der geographischen Nähe und der vorhandenen Marktkenntisse oblag es den einheimischen Akteuren, die konkret durchzuführenden Absatzaktivitäten zu organisieren.

Die Erneuerung und Erweiterung der Produktpalette führen die ostdeutschen Gesprächspartnern ebenfalls auf die veränderten Marktbedingungen zurück.

„Die Vielfalt der Erzeugnisse ist auf jeden Fall auf die Markterfordernisse zurückzuführen. Mit sehr vielen Kunden ist nur dann ein Geschäft zu machen, wenn man ein sehr breites Sortiment anbieten kann, also eine Komplettbelieferung im Sanitärbereich tätigen kann. Sehr viele Produkte sind sicher auch nur kundenspezifisch verändert, wo eben spezielle Kundenwünsche mit eingeflossen sind ... . Auch das erweitert den Bereich des gesamten Sortiments." (Ostdeutscher Produktionsleiter)

Binnen kurzer Zeit brachte der Betrieb beispielsweise Neuentwicklungen im Sortiment Spülkasten auf den Markt. Über die wachsende Vielfalt innerhalb der bereits existierenden Produktgruppen hinaus wurden in der Zwischenzeit neue Produkte ins Sortiment aufgenommen, um eine komplette Erzeugnispalette im WC-Bereich anbieten zu können.

Nach Angaben der ostdeutschen Gesprächspartner waren die Franzosen weder mit der Planung noch mit der Durchführung spezieller PE-Maßnahmen befaßt. Die im Zuge der Anschaffung neuer Fertigungsanlagen und der Reorganisation der Vertriebsabteilung erforderlich gewordenen Qualifizierungsmaßnahmen organisierte die lokale Unternehmensleitung nach Bedarf, wobei die Schulungen i.d.R. am Arbeitsplatz stattfanden.

Trotz der weitreichenden Entscheidungs- und Handlungsspielräume, über die die ostdeutschen Akteure im Transformationsprozeß verfügten, existierten auch Bereiche der direkten Einflußnahme. Der Aufbau der nach dem Verrichtungsprinzip gestalteten Organisationsstruktur erfolgte auf Anweisung des externen Investors. Diese Organisationsform ist nach den schriftlich fixierten Richtlinien der französischen Unternehmensgruppe für alle Standorte bindend, es liegt folglich eine Formalisierung vor. Eine weitere Einflußnahme ist seitens des französischen Geschäftsführers festzustellen. Da er sich nur gelegentlich in Sachsen aufhält, greift er allerdings nur in den Prozeß der Zielplanung ein. Der ostdeutsche Geschäftsführer ist verpflichtet, die von ihm ermittelten Unternehmensziele mit seinem französischen Kollegen abzustimmen, bevor sie in Kraft treten. Im Hinblick auf administrative Prozesse hat insofern eine Standardisie-

rung stattgefunden, als daß in den Unternehmensleitlinien („Corporate Policies") genau geregelt ist, in welcher Form die betrieblichen Abrechnungen anzufertigen sind.

Schließlich erfolgt eine Einflußnahme durch die partielle Delegation von Stammhausdelegierten. So erscheint nach Aussage des ostdeutschen Produktionsleiters in regelmäßigen Abständen von ca. drei Monaten eine Besuchsgruppe aus Frankreich, die den Ablauf der Produktionsprozesse kontrolliert und sich hinsichtlich der Entwicklungen des Produktionsprogramms informiert. Gleiches wurde aus der Controlling-Abteilung berichtet, deren Aktivitäten in regelmäßigen Abständen einer Überprüfung durch Abgesandte der Konzernleitung unterzogen werden. Bei diesen Kontrollaktivitäten, die als Feedbackkoordination charakterisiert werden können, handelt es sich allerdings weniger um eine Einflußnahme auf die betrieblichen Transformationsprozesse als vielmehr um die Ausrichtung der ostdeutschen Unternehmensaktivitäten auf die übergeordneten Organisationsziele der gesamten Unternehmensgruppe.

(4) Bilanz des betrieblichen Transformationsprozesses

In der Phase der betrieblichen Transformation wies das sächsische Werk für Sanitärtechnik einen relativ hohen Autonomiegrad auf. Eine akteursbezogene Steuerung der Transformationsprozesse durch den externen Investor ist praktisch nicht festzustellen. Eine Folge davon ist, daß die bewußte Einführung neuer Führungsstile oder -techniken bisher nicht stattgefunden hat. Einige Gesprächspartner der zweiten Leitungsebene wiesen zwar darauf hin, daß der Führungsstil des ostdeutschen Geschäftsführers im Verlauf der letzten Jahre weniger autoritär geworden wäre, führten diese Entwicklung allerdings auf die innerhalb und außerhalb des Betriebes eingetretenen Veränderungen zurück.

Eine bedingte Steuerung der betrieblichen Transformationsprozesse erfolgte durch den Einsatz institutionenbezogener Instrumente. Dabei ist allerdings auffällig, daß der Einsatz dieser Instrumente primär in aufbauorganisatorischen und administrativen Bereichen stattfand. Bezogen auf den Produktionsprozeß kann weder die Vorgabe arbeitsorganisatorischer Regelungen noch die Standardisierung des Produktionsprogramms festgestellt werden. So fand zwar im Verlauf der betrieblichen Transformationsprozesse die Einführung der ISO-Normen statt, allerdings wurde dieser Prozeß auch weitgehend von den lokalen Akteuren geplant und durchgeführt.

Ein besonderes Charakteristikum des sächsischen Werkes, das von den ostdeutschen Gesprächspartnern häufig hervorgehoben wurde, ist der stark entwickelte Teamgeist.

„Es gibt einen sehr ausgeprägten Teamgeist, der eigentlich der Tatsache entspringt, daß der Herr P. (*der ostdeutsche Geschäftsführer, d. Verf.*) aus der Belegschaft herauskommt und selbst von denen

gewählt wurde. Sicherlich im Gegensatz zu anderen Unternehmen ist das Kollegiale und der Teamgeist an der Tagesordnung, wobei mit Kritik auch nicht gespart wird." (Ostdeutscher Leiter Personal und Controlling)

Der vorhandene Teamgeist scheint auch mitverantwortlich dafür zu sein, daß der ostdeutsche Betrieb seit Beginn der 1990er Jahre einen wirtschaftlichen Aufschwung erlebte. Der Glaube der ostdeutschen Unternehmensangehörigen, durch ihren persönlichen Einsatz zu dieser betrieblichen Entwicklung und damit zu ihrer individuellen Standortsicherung beigetragen zu haben, hat ein stark ausgeprägtes Selbstbewußtsein entstehen lassen:

„Die Zukunft sieht, wenn nicht alle Sinne täuschen, gut aus, wir legen die Hände nicht in den Schoß. Harte Arbeit ist gefordert, wir sind dazu bereit und fähig. Wir haben das auch in den letzten fünf Jahren bewiesen, daß wir uns auf jeden Fall den neuen Herausforderungen mehr als erfolgreich stellen konnten. Man arbeitet sehr gern mit uns zusammen." (Ostdeutscher Geschäftsführer)

Das ostdeutsche Unternehmen hatte zum Zeitpunkt der Untersuchung den betrieblichen Transformationsprozeß relativ selbstgesteuert und erfolgreich abgeschlossen. Auf der Ebene der Unternehmensführung wird eine konsequente, an marktwirtschaftlichen Erfordernissen ausgerichtete betriebliche Modernisierungspolitik betrieben. Der von Teamgeist und Kollegialität gekennzeichnete Umgang zwischen den Angehörigen der verschiedenen Hierarchieebenen kann nur teilweise auf die Vergangenheit des Unternehmens als sozialistischer Staatsbetrieb zurückgeführt werden, da ein Großteil der Führungskräfte der zweiten Leitungsebene erst nach der Übernahme des Werkes eingestellt wurde und aufgrund des Alters (im Durchschnitt Anfang bis Mitte 30) nicht über Leitungserfahrung im Sozialismus verfügt.

2.1.2 Fall 2: Motoren- und Turbinenwerk in Brandenburg (D3)

(1) Vorstellung der beteiligten Unternehmen

Bei dem externen Investor handelt es sich um eine in Westdeutschland ansässige, international tätige Firmengruppe mit Niederlassungen im europäischen Ausland, in Asien, Australien und Amerika.

In den beiden westdeutschen Hauptsitzen des Unternehmens werden u.a. Triebwerke für die Luft- und Raumfahrt sowie Antriebsanlagen, Gasturbinen und Steuerungssysteme für die Schiffahrt, die Eisenbahn und für Schwerfahrzeuge entwickelt und gefertigt. Die Firmengruppe ist als Kooperationspartner namhafter internationaler Triebwerkshersteller mit eigenen Aktivitäten an der Entwicklung und Produktion modern-

ster Triebwerke für die Luftfahrt beteiligt. Ihr Jahresumsatz lag 1994 bei ca. 1,6 Mrd. DM.

Das in Brandenburg ansässige Motoren- und Turbinenwerk (VEB Instandsetzungswerk) war vor der Wende für die Wartung und Instandsetzung von militärischen Triebwerken für die Nationale Volksarmee der DDR und den Warschauer Pakt zuständig. Aus diesem Grund war es unmittelbar dem Zentralkomitee der ehemaligen DDR-Regierung unterstellt. Bis zur Wende waren im Werk ca. 1.000 Personen beschäftigt.

Mitte 1991 akquirierte der westdeutsche Investor das ostdeutsche Werk. Zum Zeitpunkt der Untersuchung waren etwa 350 Mitarbeiter und 50 Auszubildende im Betrieb tätig. Nach wie vor werden Triebwerke gewartet und instandgesetzt. Der Kundenkreis entspringt nun hauptsächlich der zivilen Luftfahrt.

Darüber hinaus wurde Mitte 1992 ein hier nicht weiter betrachtetes JV (mit je 50% Anteilen der beiden Partner) zwischen dem westdeutschen Investor und einem kanadischen Turbinenhersteller gegründet und auf dem Gelände des ostdeutschen Werkes angesiedelt. Der Aufgabenbereich des JV-Unternehmens umfaßt ebenfalls die Wartung und Instandsetzung von Triebwerken.

(2) Die Unternehmensstrategie des Investors

Anfang der 1990er Jahre nahm der westdeutsche Investor eine betriebliche Restrukturierung vor, in deren Folge die Zuständigkeiten für die im zivilen und militärischen Bereich angebotenen Instandsetzungs- und Wartungsaktivitäten neu auf die einzelnen Standorte der Unternehmensgruppe verteilt wurden. Im Rahmen dieser Maßnahme erfolgte die Akquisition des brandenburgischen Werkes, dem die Aufgabe zufallen sollte, künftig die Wartung und Instandsetzung kleinerer Triebwerke zu übernehmen.

Das westdeutsche Unternehmen wird sehr zentralistisch geführt. Die obersten Führungsorgane der einzelnen Geschäftsbereiche sind im bayerischen Hauptwerk ansässig, so daß sämtliche strategische Entscheidungen zentral gefällt werden. Die einzelnen Niederlassungen in Deutschland besitzen in dieser Hinsicht keine Entscheidungsspielräume.

Mit der Akquisition des ostdeutschen Betriebes wurden im wesentlichen zwei Ziele verfolgt. Zum einen wollte der Investor verhindern, daß das mit hochqualifizierten Mitarbeitern ausgestattete Werk von einem Wettbewerber übernommen würde. Im Vorfeld des Vertragsabschlusses trat ein deutsch-englisches Konsortium als direkter Konkurrent auf. Aufgrund der höheren Arbeitsplatzzusagen entschied sich die Treuhand schließlich für den westdeutschen Investor. Zum zweiten sollten die nach Mittel-

und Osteuropa bestehenden Kontakte für die Erschließung neuer Geschäftsfelder genutzt werden.

(3) Die Einflußnahme des Investors

Die Planung und Durchführung des betrieblichen Transformationsprozesses des brandenburgischen Wartungs- und Instandsetzungswerkes erfolgte durch die intensive Einflußnahme des externen Investors. Kurz nach der Übernahme hatte das westdeutsche Unternehmen die zukünftigen Aufgabenbereiche des ehemaligen DDR-Werkes festgelegt:

- Instandsetzung sowjetischer Hubschraubertriebwerke, das sogenannte Alltagsgeschäft
- die komplette Überholung von Kleintriebwerken
- ein Customer Support Center zusammen mit dem kanadischen JV-Partner
- die Reparatur von Einzelteilen im Sinne einer verlängerten Werkbank für andere Unternehmensbereiche
- die Modul- sowie Endmontage von Neubautriebwerken.

Eingeleitet wurden die für die Erfüllung dieser Aufgaben notwendigen betrieblichen Transformationsprozesse sowohl durch den Einsatz von akteurs- als auch von institutionenbezogenen Instrumenten.

Das Hauptaugenmerk bei den akteursbezogenen Instrumenten lag auf der umfangreichen Präsenz von Stammhausdelegierten. Zum Zeitpunkt der Betriebsuntersuchung oblag die Geschäftsführung des ostdeutschen Werkes einem westdeutschen Abgesandten. Im Gegensatz zu den anderen in Ostdeutschland besuchten Akquisitionsobjekten, die allesamt über mindestens einen Vollzeitgeschäftsführer verfügten, hielt sich diese Person allerdings nur ein bis zwei Tage pro Woche in dem untersuchten Werk auf, da sie gleichzeitig den Fachbereich ‚Technische Betreuung und Instandsetzung' des westdeutschen Stammhauses zu leiten hatte. Die Position des Personalleiters nahm ebenfalls ein westdeutscher Stammhausdelegierter ein. Auch er hielt sich nur zeitweise im brandenburgischen Werk auf und verbrachte den Großteil seiner Arbeitszeit in München.

Neben der partiellen Entsendung dieser beiden Akteure fand ein umfangreicher Transfer westdeutscher Führungskräfte statt. Dies hatte zur Folge, daß Ende 1994 ca. 50% der Führungspositionen mit westdeutschen Stammhausdelegierten besetzt waren. Die verbleibenden Stellen der ersten und zweiten Führungsebene wurden von ostdeutschen Führungskräften eingenommen, die in der Mehrzahl schon vor der Wende eine Leitungsposition inne hatten.

Die enge Verzahnung der Geschäftsführung des brandenburgischen Werkes mit der Unternehmensleitung der gesamten Unternehmensgruppe findet nicht nur Ausdruck in der partiellen oder vollständigen Entsendung von Stammhausdelegierten. Bereits Mitte 1991 wurde für das ostdeutsche Unternehmen ein Aufsichtsrat ins Leben gerufen, dessen Vorsitzender gleichzeitig für die Geschäftsführung eines zentralen Unternehmensbereiches in der westdeutschen Unternehmenszentrale verantwortlich ist. Ihm zur Seite steht der in München ansässige Geschäftsführer des kaufmännischen Bereiches des westdeutschen Unternehmens.

Zu Beginn ihres Engagements implantierten die Stammhausdelegierten eine neue, funktionale Organisationsstruktur, die allerdings im Laufe der Jahre aufgrund betrieblicher Erfahrungen weiterentwickelt wurde. Dies hat zum Ergebnis, daß das Leitungssystem des brandenburgischen Betriebes inzwischen eine besonders flache Struktur aufweist.

„Weil wir nicht den Fehler gemacht haben wie in den alten Bundesländern, nämlich zu viele Hierarchien einzuführen, sondern dafür gesorgt haben, daß wir direkte Wege haben. ... Es gibt noch quasi einen Abteilungsleiter als leitende Führungskraft und dann geht's sofort runter, das nächste ist schon der Vorarbeiter. Damit haben Sie den direkten Kontakt und zwingen im Grunde zu Kommunikationsgesprächen. Das, was wir normalerweise in statisch gewachsenen Hierarchien so haben, mit zig Hierarchiestufen und Nebenhierarchien, das sind Lähmschichten." (Westdeutscher Personalleiter)

Ein enger Zusammenhang ist zwischen der auf die Anschaffung neuer Betriebsmittel gerichteten Ressourcenplanung und der Durchführung spezieller PE-Maßnahmen zu sehen. Die Wartung und Instandsetzung der militärischen Triebwerke erfolgte zu DDR-Zeiten mit einer technischen Ausstattung, die westdeutsche Gesprächspartner als veraltet bezeichneten. Freiprogrammierbare, rechnergestützte Werkzeugmaschinen (CNC-Maschinen), deren Einsatz zu einer höheren Verarbeitungsgeschwindigkeit und exakteren Arbeitsergebnissen führen als herkömmliche, nicht computergestützte Maschinen, waren vor der Wende nicht verfügbar, so daß die mit den Instandsetzungs- und Wartungsarbeiten beschäftigten Arbeitskräfte in besonderem Maße auf ihr Improvisationsgeschick angewiesen waren.[16] Nach der Übernahme bestand die Notwendigkeit, den Maschinenpark an das westliche Niveau anzugleichen, um den Anforderungen europäischer und amerikanischer Sicherheits- und Qualitätsstandards genügen zu können.

[16] Die Fähigkeit, improvisieren zu können, gehörte zu DDR-Zeiten scheinbar zum Rüstzeug eines jeden Beschäftigten, gleich welcher Hierarchiestufe. Nur so konnten die häufig auftretenden Mangelerscheinungen in der Industrie kompensiert werden. Vgl. zu dieser Beobachtung auch Preusche, E. (1994), S. 272; Bungard, W. (1992), S. 658.

Durch den Einsatz der neuen Betriebsmittel entstand auf Seiten der ostdeutschen Beschäftigten eine Fähigkeitslücke, die es durch geeignete Maßnahmen zu schließen galt. Den Umgang mit den neuen CNC-Maschinen erlernten die technischen Mitarbeiter des brandenburgischen Betriebes in den westdeutschen Werken des Investors. In bezug auf den grundsätzlichen Ablauf der Wartungs- und Instandsetzungsaktivitäten war allerdings keine fachliche Weiterbildung notwendig.

„Was den reinen Wissenstand auf dem Triebwerkssektor betrifft, war keine Weiterbildung erforderlich. Triebwerke, egal ob russischer oder amerikanischer Herkunft, sind irgendwo ähnlich und man wundert sich manchmal, wie ähnlich die sind. Der Unterschied war eigentlich nur, daß wir nach der Wende Triebwerke für die zivile Luftfahrt warten, während wir vorher nur militärische Triebwerke gemacht haben. (Ostdeutscher Leiter Triebwerksmontage)

Die Wartung und Instandsetzung von Flugzeugtriebwerken ist an die Einhaltung hoher Qualitäts- und Sicherheitsstandards gebunden. Um diese zu garantieren, sind die Unternehmen der Luftfahrtindustrie verpflichtet, behördliche Zulassungen (Lizenzen) von den zuständigen Luftfahrtsämtern zu erwerben. Das Erlangen dieser Zulassungen, die neben der Anschaffung von CNC-Maschinen als zweite grundlegende betriebliche Voraussetzung für die Erfüllung der vom Investor formulierten Aufgabenbereiche anzusehen sind, stellte für das brandenburgische Werk kein Problem dar. Ende 1994 verfügte das Unternehmen über vier Lizenzen: Zulassung der Prüfstelle der Bundeswehr und des bundesdeutschen Luftfahrtbundesamtes sowie die Zulassungen der europäischen und der amerikanischen Luftfahrtbehörde. In diesen Lizenzen wird der Wartungs- und Instandhaltungsprozeß detailliert geregelt (durch die sogenannten technologischen Verfahrensrichtlinien), so daß stets die von Kunden und Behörden geforderten Qualitäts- und Sicherheitsstandards erreicht werden können.

Trotz der Einführung neuer Verfahrensrichtlinien ist der arbeitsorganisatorische Aufbau der Wartungs- und Instandsetzungsaktivitäten gegenüber DDR-Zeiten nach Aussagen ostdeutscher Gesprächspartner nahezu unverändert geblieben, obwohl der Formalisierungsgrad nach der Übernahme zunächst anstieg.[17] Inzwischen scheint diese Entwicklung wieder rückgängig gemacht worden zu sein.

„Die Triebwerksinstandsetzung, die Luftfahrttechnik lebt eigentlich vom Papier und dem Nachweis der ausgeführten Tätigkeiten, dem Nachweis der eingestellten Spiele usw. Sie müssen über bestimmte Teile genau zurückverfolgen können, wann wo aus welchem Material ist es hergestellt worden und nach wievielen Stunden kann es wieder eingebaut werden. Das gab's in der alten Zeit; das

[17] Diese Beobachtung wurde auch von Bungard in einem ostdeutschen Werk der metallverarbeitenden Industrie, welches 1990 von einem westdeutschen Investor akquiriert wurde, gemacht. Vgl. Bungard, W. (1992), S. 657.

gibt's jetzt. Jetzt haben wir es einfacher, weil wir auf Computertechnik zurückgreifen können. Die Vorschriften sind ähnlich, auch der Aufbau der Dokumentation - wir haben es früher Arbeitsunterweisung genannt, jetzt heißt es Arbeitsplan. Das Wort ist unterschiedlich und vielleicht der Aufbau etwas, aber der Inhalt oder die Aussage ist eigentlich die gleiche." (Ostdeutscher Leiter Triebwerksmontage)

Eine arbeitsorganisatorische Neuerung erblicken die westdeutschen Gesprächspartner in der Einführung von Gruppenarbeit. Eine Auffassung, die die ostdeutschen Führungskräfte allerdings nur bedingt teilen, da sie in dieser Arbeitsform Ähnlichkeiten zur Arbeit im Kollektiv zu erkennen glauben.[18]

PE-Maßnahmen für Führungskräfte haben nach Auskunft der Gesprächspartner nur in geringem Umfang stattgefunden. So wurden die Ostdeutschen ebenfalls nach Westdeutschland entsendet, um dort einige Arbeitstage gemeinsam mit westdeutschen Kollegen zu verbringen. Einen größeren Einfluß auf den Führungsstil der Ostdeutschen übt dagegen die permanente Zusammenarbeit mit den westlichen Kollegen im brandenburgischen Werk aus. Ein Ostdeutscher sprach diesbezüglich von der Münchner Prägung.

„Hier in der Führungsmannschaft hat man auch mit Leuten aus den Altländern zu tun ..., und da muß man sich ja auch ein bißchen dem Stil anpassen. Wenn ich das in Prozent ausdrücken soll, das Aufeinanderzugehen, würde ich meinen, das Verhältnis ist ungefähr 70% - 30%, also man trifft sich mehr auf der westlichen Seite." (Ostdeutscher Leiter Triebwerksmontage)

Die Veränderung der Denk- und Verhaltensweisen der ostdeutschen Betriebsangehörigen (Sozialisation) resultiert aus dem täglichen Umgang mit ihren westdeutschen Kollegen und Vorgesetzten. Legt man die oben zitierte Aussage des ostdeutschen Leiters der Triebwerksmontage zugrunde, so scheint dieser Sozialisationsprozeß allerdings auch auf die westdeutschen Führungskräfte zurückzuwirken. Das aus diesem Miteinander ein neuer, aus west- und ostdeutschen Elementen bestehender Führungsstil entstehen könnte, muß indessen aufgrund der Dominanz der westdeutschen Akteure bezweifelt werden.

(4) Bilanz des betrieblichen Transformationsprozesses

Das brandenburgische Werk wies in der Phase der betrieblichen Transformation einen sehr niedrigen Autonomiegrad auf. Im wesentlichen ist dies auf die intensive akteursbezogene Steuerung, insbesondere durch Stammhausdelegierte, zurückzuführen. Sämtliche Schlüsselpositionen des ostdeutschen Akquisitionsobjektes waren in den

[18] Vgl. dazu den im vorherigen Kapitel dargestellten Vergleich zwischen Gruppenarbeit und Arbeit im Kollektiv.

Jahren nach der Übernahme mit westdeutschen Abgesandten des Investors besetzt. Neben der Einflußnahme durch die Stammhausdelegierten fanden auch einige PE-Maßnahmen statt. Diese konzentrierten sich auf den Umgang der technischen Mitarbeiter mit den neuen CNC-Maschinen.

Die institutionenbezogenen Instrumente der Einflußnahme treten im Verhältnis zu den akteursbezogenen Instrumenten in den Hintergrund. Erwähnenswert ist vor allem die auf die Anschaffung neuer Betriebsmittel gerichtete Ressourcenplanung, die im direkten Zusammenhang mit den neuen Aufgabenbereichen des ostdeutschen Werkes steht. Eine Vorgabe von Verfahrensrichtlinien (Formalisierung) für den Prozeß der Wartung und Instandhaltung hat zwar stattgefunden, jedoch orientierte sich der Investor dabei in erster Linie an den international gültigen Standards.

In bezug auf die Einschätzung der bis zum Untersuchungszeitpunkt erfolgten betrieblichen Entwicklungen divergierten die Auffassungen der west- und ostdeutschen Gesprächspartner. Ein krasses Beispiel ist die Bewertung der Zusammenarbeit zwischen west- und ostdeutschen Führungskräften. Während ein Abgesandter aus München im Interview betonte, die Zusammenarbeit mit seinen ostdeutschen Kollegen habe sich im Verlauf der letzten Jahre verbessert, äußerte sich eine ostdeutsche Führungskraft in entgegengesetzter Weise: „Die Kluft ist tiefer geworden". Nach ihrer Auffassung wird eine kooperative Zusammenarbeit zwischen den beiden Führungsgruppen durch zwei Faktoren belastet: das unterschiedliche Gehaltsniveau und der unterschiedliche Leistungsdruck, der auf den beiden Gruppen lastet. So würden die westdeutschen Führungskräfte weniger arbeiten als die ostdeutschen, dafür aber mehr Geld verdienen.

Die vom Investor geplanten und durchgeführten Transformationsprozesse bezogen sich primär auf die Entwicklung eines neuen Leitungssystems, die Erneuerung des Produktionsprogramms und die bedingte Veränderung der Arbeitsorganisation. Eine gezielte Einflußnahme auf die Personalführung hat dagegen nicht stattgefunden. Die Existenz neuer Führungstechniken wurde nicht festgestellt, Veränderungen im Führungsstil haben eher beiläufig stattgefunden. Das gleiche gilt für die Unternehmenskultur des ostdeutschen Werkes, die durch die Anwesenheit der Stammhausdelegierten und die Entsendung vieler ostdeutscher Beschäftigten nach Westdeutschland einem Veränderungsprozeß unterworfen ist, der nicht bewußt gesteuert wird. Legt man die Aussagen der oben genannten ostdeutschen Führungskraft und des Betriebsrates zugrunde, so besaß der ostdeutsche Betrieb Ende 1994 eher zwei unterschiedliche Kulturen denn eine homogene Gesamtkultur.

Zum Zeitpunkt der Untersuchung war der betriebliche Transformationsprozeß des ostdeutschen Betriebes weitgehend abgeschlossen. Trotz der intensiven Einflußnahme durch den externen Investor drängte sich allerdings einigen Ostdeutschen der Eindruck

auf, in bezug auf Arbeits- und Umgangsformen habe sich gegenüber früher nur wenig verändert.

„Was bei uns Ostdeutschen allerdings oft ein Lächeln hinterläßt, ist, wenn man über Themen anfängt zu diskutieren wie Teamwork, zusammen ins Theater gehen, wenn möglich auch mal die Frau mitbringen usw. Das sind Dinge, die wir hier schon hatten, das war dann das sozialistische Leben, Lernen und Arbeiten. Wir haben zusammen gearbeitet, gelernt und auch die Freizeit miteinander verbracht. Da fangen wir an zu lächeln, wobei ich immer wieder sage, das war ja an sich gut, nur was daraus gemacht wurde, war das Schlimme. Wenn man das unter neuem Vorzeichen jetzt besser macht, warum nicht." (Ostdeutscher Leiter Triebwerksmontage)

Obwohl an dieser Stelle noch einmal auf die Unterschiedlichkeit der in sozialistischen und marktwirtschaftlichen Unternehmen entwickelten Gruppenarbeitsformen hingewiesen sei, ist nicht auszuschließen, daß durch die Einflußnahme des externen Investors zum Teil alter Wein in neue Schläuche gegossen wurde.

2.1.3 Fall 3: Das thüringische Feingußwerk (D5)

(1) Vorstellung der beteiligten Unternehmen

Das thüringische Feingußwerk wurde am 1.10.1991 durch eine westdeutsche Erwerbergesellschaft übernommen, deren westdeutscher Mehrheitsgesellschafter zwei Monate später auch geschäftsführender Gesellschafter der Sphärogießerei in Leipzig (D4) wurde. Anfang Dezember 1991 trat dieser Mehrheitsgesellschafter einen Teil seiner Geschäftsanteile (39%) zu gleichen Teilen an die beiden ostdeutschen Geschäftsführer des thüringischen Feingußwerkes ab, so daß die ostdeutsche Unternehmensleitung nun über eine Minderheitsbeteiligung verfügt.

Das ostdeutsche Akquisitionsobjekt war vor der Wende dem Gisag-Kombinat zugeordnet. Es zählte ca. 720 Beschäftigte und belieferte schwerpunktmäßig die ostdeutsche und die mittel- und osteuropäische Automobilindustrie mit Feingußteilen.

Zum Zeitpunkt der Übernahme des thüringischen Werkes durch die westdeutsche Erwerbergesellschaft hatte sich der Personalbestand auf 280 Personen reduziert. Infolge des Zusammenbruchs der mittel- und osteuropäischen Absatzmärkte mußte die Anzahl der Arbeitsplätze im Jahre 1992 weiter verringert werden (auf 130), bevor 1993 eine wirtschaftliche Erholung einsetzte. Im Herbst 1994 beschäftigte der Betrieb wieder ca. 250 Mitarbeiter. Der Kundenkreis hat sich nach der Übernahme sehr stark nach Westen verlagert.

(2) Die Unternehmensstrategie des Investors

Anfang der 1990er Jahre verfolgte die westdeutsche Unternehmensgruppe das Ziel, seine Unternehmensaktivitäten aufgrund der niedrigen Personalkosten nach Mittel- und Osteuropa zu verlagern. Zu diesem Zweck hatten bereits 1991 Verhandlungen mit einer tschechischen Gießerei stattgefunden, die dann allerdings kurz vor Vertragsabschluß aufgrund nicht zu beseitigender Differenzen hinsichtlich der Vertragsmodalitäten scheiterten.

In dieser Situation bot sich das thüringische Werk aus zwei Gründen als Ersatz an. Zum einen verfügte es über umfangreiche Feingußkapazitäten und qualifizierte Mitarbeiter, zum anderen sah der Investor aufgrund der geographischen Nähe des ostdeutschen Betriebes zur tschechischen Grenze langfristig die Möglichkeit, parallel in Tschechien und Thüringen zu produzieren.

(3) Die Einflußnahme des Investors

Im Falle des thüringischen Feingußwerkes kann der betriebliche Transformationsprozeß zeitlich in zwei Phasen unterteilt werden. Die erste Phase begann nach der Übernahme im Herbst 1991 und dauerte bis Mitte 1993. In dieser Zeit hatte das Unternehmen mit großen wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen, die, wie bereits erwähnt, auf den Zusammenbruch der mittel- und osteuropäischen Absatzmärkte zurückzuführen war.

Die Einflußnahme des westdeutschen Investors beschränkte sich in dieser Phase auf eine zentrale Personalentscheidung. Auf Betreiben des westdeutschen Mehrheitsgesellschafters der Erwerbergesellschaft, der seit der Übernahme als dritter Geschäftsführer fungiert, wurde die Leitung des ostdeutschen Unternehmens in die Hände zweier ostdeutscher Führungskräfte gelegt, die bereits zu DDR-Zeiten der obersten Leitungsebene des Betriebes angehört hatten: der ‚neue' kaufmännische Leiter war kurz vor der Wende zum Betriebsdirektor ernannt worden, der technische Leiter bekleidete zuvor die Position des Produktionsleiters. Im Gegensatz zu anderen untersuchten Fällen, wo die neuen Geschäftsführer durch das Votum der Belegschaft bestimmt wurden (siehe z.B. D2), hatte die Belegschaft des thüringischen Feingußwerkes keine Einflußmöglichkeiten auf die Besetzung der Leitungspositionen.

„Erst war ja der Mischmasch, keiner wußte, wie es weitergeht. Dann kam der Herr K. (*der westdeutsche Geschäftsführer, d. Verf.*) und hat uns offen gesagt: ‚Die ostdeutsche Geschäftsführung gefällt ihm, die bleiben drin!', da war das Ding für uns gelaufen, da konnten wir nichts mehr machen. Und die anderen Leitungskräfte hat dann unsere Geschäftsführung ausgesucht." (Ostdeutsche Meisterin)

Die Aussagen der interviewten west- und ostdeutschen Geschäftsführer deuten darauf hin, daß eine weitere Einflußnahme seitens des Investors in dieser ersten Phase unterblieb.

Die zweite Phase begann mit dem im Sommer 1993 getätigten Beschluß des Investors, das westdeutsche Feingußwerk an das thüringische Unternehmen zu veräußern.[19] In den darauffolgenden Monaten, in denen die westdeutschen Produktionsanlagen demontiert und nach Thüringen transferiert wurden, übernahm die Geschäftsführung des ostdeutschen Unternehmens die Leitung des westdeutschen Werkes. Vor die Wahl gestellt, entweder arbeitslos zu werden oder einen Arbeitsplatz im thüringischen Werk anzunehmen, entschieden sich etwa 15 Führungskräfte und Mitarbeiter des westdeutschen Feingußwerkes für die zweite Variante und siedelten - meist nur vorübergehend - nach Ostdeutschland über.

Die Übernahme des westdeutschen Werkes wurde vom interviewten ostdeutschen Geschäftsführer als große Chance für das thüringische Unternehmen begriffen. Nach seiner Auffassung wurde in Westdeutschland ein Zug auf die Schienen gesetzt, mit Produktionsanlagen und Know-how, der sich dann auf den Weg zu ihnen gemacht habe. Es habe gegolten, diesen Zug in Thüringen zum Halten zu bringen und das brauchbare Material auszuladen und für die eigene Zukunftssicherung zu nutzen. Damit verband er allerdings auch den Hinweis an die ostdeutschen Führungskräfte, sich gegen die im Zug sitzenden westdeutschen Fachleute durch gute Leistung zu behaupten.

„Ich hab den obersten Führungskräften gesagt: ‚Geht davon aus, Ihr habt ein Double in Westdeutschland, entweder Ihr setzt Euch durch oder Ihr setzt Euch nicht durch. Ihr habt sicher einen Standortvorteil dadurch, daß Ihr hier seid, aber das ist kein Freibrief dafür, daß der andere Euch nicht verdrängt.'" (Ostdeutscher Geschäftsführer, zuständig für den kaufmännischen Bereich)

Die Inbetriebnahme der westdeutschen Fertigungslinie, deren Funktionsweise von der in Thüringen bereits existierenden Fertigungslinie abwich, schuf Bedarf für die Durchführung von PE-Maßnahmen. Zu diesem Zweck wurden zahlreiche ostdeutsche Mitarbeiter vor der endgültigen Demontage zur Einarbeitung nach Westdeutschland entsendet. Außerdem fungierten die anwesenden westdeutschen Führungskräfte in der Anlaufphase der neuen Produktionsanlagen als Beraterstab.

Zum Zeitpunkt des letzten Firmenbesuchs (Oktober 1994) hatten die westdeutschen Führungskräfte bis auf eine Ausnahme (westdeutscher Vertriebsleiter) das thüringische Unternehmen bereits wieder verlassen. Nach übereinstimmender Aussage des westdeutschen und des interviewten ostdeutschen Geschäftsführers hatten einige Westdeut-

[19] Da der Mehrheitsgesellschafter des thüringischen Werkes gleichzeitig Mehrheitsanteile an dem westdeutschen Standort besaß, veräußerte er diese Werk gewissermaßen an sich selbst.

sche zwar wichtige Dienste beim Aufbau und bei der Inbetriebnahme der erhaltenen Fertigungslinie geleistet, störten aber aufgrund des höheren Lohnniveaus und der zum Teil unbefriedigenden Arbeitsleistungen das Betriebsklima, so daß ihre Anwesenheit dem ostdeutschen Unternehmen letztlich mehr schadete als nützte.[20]

(4) Bilanz des betrieblichen Transformationsprozesses

Das thüringische Feingußwerk wies in der Phase der betrieblichen Transformation einen relativ hohen Autonomiegrad auf, da die ostdeutsche Geschäftsleitung während des gesamten Prozesses über weitreichende Entscheidungs- und Handlungsspielräume verfügte.

Der Einsatz institutionenbezogener Instrumente der Einflußnahme konnte nicht festgestellt werden. Eine intensive Einflußnahme erfolgte lediglich durch den westdeutschen Geschäftsführer, der sich allerdings auf strategische Entscheidungen beschränkte. Darüber hinaus fand in der zweiten Phase der betrieblichen Transformation eine gewisse Einflußnahme durch die ehemaligen Führungskräfte des westdeutschen Standortes statt.

Der betriebliche Transformationsprozeß hat in dem thüringischen Werk nicht zu einer Veränderung der Personalführung im Sinne der Übernahme eines partizipativeren Führungsstils geführt. Nach Aussage des stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden und der oben bereits zitierten ostdeutschen Meisterin ist der Führungsstil im Unternehmen seit der Wende sogar autoritärer geworden. Das Unternehmen, so der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende, „ist ja schließlich jetzt Privateigentum". Gleichzeitig ist der Umfang, in dem Entscheidungen an die Mitarbeiter delegiert werden, nicht sehr groß. Diese Verhaltensweise erklärt der ostdeutsche Geschäftsführer allerdings mit der mangelnden Kosten- und Leistungsorientierung einiger Mitarbeiter.

„Wir ertappen uns immer wieder, daß wir sehr stark unten eingreifen und stellen dann fest, daß es noch nicht anders geht. ... Also, wie's so schön heißt, ‚der Meister ist der verlängerte Arm des Arbeitgebers', das funktioniert nicht durchgängig. Es wird unten dann letztendlich nicht konsequent mit Kosten umgegangen und nicht erfolgsorientiert gedacht in der Arbeitsorganisation." (Ostdeutscher Geschäftsführer, zuständig für den kaufmännischen Bereich)

Die unzureichende Arbeitseinstellung der Mitarbeiter ist nicht der einzige Grund für den autoritären Führungsstil der ostdeutschen Führungskräfte. Von großer Wichtigkeit ist weiterhin, daß das Verhalten der beiden Geschäftsführer die ausdrückliche Unterstützung des westdeutschen Mehrheitsgesellschafters erfährt. Dieser betonte im Inter-

[20] Vgl. dazu auch Hartmann, H. (1994), S. 261 f.

view mehrfach, daß er den im Werk praktizierten autoritären Führungsstil für ausgesprochen zweckmäßig halte und die ostdeutschen Führungskräfte in ihrem Handeln bestärke.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die Steuerung des betrieblichen Transformationsprozesses in dem thüringischen Feingußwerk in erster Linie dem ostdeutschen Management überlassen wurde. Die beiden lokalen Geschäftsführer verfügten aufgrund ihrer Stellung als Minderheitsgesellschafter und der geringen Einflußnahme durch den westdeutschen Investor jederzeit über nahezu uneingeschränkte Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Lediglich strategische Entscheidungen waren und sind mit dem westdeutschen Partner abzusprechen. Eine weitere Einflußnahme durch den westdeutschen Geschäftsführer war schon deshalb kaum möglich, da dieser sich permanent zwischen vier Firmenstandorten in ganz Deutschland bewegte.

2.1.4 Das Eisenwerk in Sachsen (D6)

(1) Vorstellung des sächsischen Eisenwerkes

Das sächsische Eisenwerk war vor der Wende wie das zuvor beschriebene Unternehmen dem Gisag-Kombinat zugeordnet und fertigte vorrangig Gußteile für den Automobilbau (Trabant). Im Werk waren ca. 550 Arbeitskräfte tätig.

Im April 1994 übernahm der westdeutsche Investor das Werk. Der im vorherigen Fall des Feingußwerkes erwähnte westdeutsche Mehrheitsgesellschafter erwarb 70% der Anteile, der Rest ging an das sächsische Eisengußwerk (D4).

Der Personalbestand des ostdeutschen Werkes war auf ca. 85 Leute geschrumpft, da die alten Märkte der DDR nahezu verschwunden waren. Aus diesem Grund widmete man sich schon vor der Übernahme verstärkt den bereits zu DDR-Zeiten belieferten Westmärkten. In Zukunft sollen wieder über 230 Arbeitskräfte eine Anstellung im Eisenwerk erhalten.

(2) Die Unternehmensstrategie des Investors

Wie im vorherigen Fall (D5) bereits angedeutet, verfolgte der westdeutsche Investor das Ziel, seine Unternehmensaktivitäten nach Ostdeutschland zu verlagern. Dabei wollte man sich die Option offenhalten, zu einem späteren Zeitpunkt in anderen Ländern des ehemaligen RGW-Wirtschaftsraumes zu investieren.

Die Entscheidung, das sächsische Eisenwerk zu akquirieren, resultierte aus dem im Sommer 1993 gefallenen Beschluß, die bis zu diesem Zeitpunkt in Westdeutschland

betriebene Eisengußanlage nicht in die ostdeutsche Sphärogießerei (D4) zu transferieren. Da aber gleichzeitig feststand, daß das westdeutsche Werk im darauffolgenden Jahr geschlossen würde, schaute sich die westdeutsche Unternehmensleitung nach einem alternativen Standort in Ostdeutschland um.

(3) Die Einflußnahme des Investors

Im Falle des sächsischen Eisenwerkes waren die nach der Wende notwendig gewordenen betrieblichen Transformationsprozesse bis zur Übernahme der Investoren im Frühjahr 1994 abgeschlossen. Bis zu diesem Zeitpunkt war es der ostdeutschen Unternehmensleitung unter Mithilfe diverser westlicher Berater gelungen, Gewinne zu erwirtschaften.

Aufgrund der Anfang der 1990er Jahre weggefallenen Absatzmärkte war zu Beginn der Transformationsprozesse die Reduzierung des Personalbestandes unumgänglich. Begleitet wurde dieser Prozeß von einer deutlichen Verschlankung des Leitungssystems (Halbierung der Anzahl der Hierarchieebenen von sechs auf drei).

„Es spielte am Ende nur eine Rolle, wie sanieren wir uns. Nicht mit dem Ziel, Hierarchien abzubauen. Das war ja auch ein Prozeß, aus einem mittelständischen Unternehmen mit 550 Beschäftigten haben wir uns runterentwickelt zu einem mehr oder weniger großen Handwerksbetrieb." (Ostdeutscher Geschäftsführer)

Die Produktion des Eisengusses wird nach wie vor mit zu DDR-Zeiten angeschafften Fertigungsanlagen betrieben. Der organisatorische Aufbau des Arbeitsprozesses selbst hat sich gegenüber der Vorwendezeit nicht verändert. Der einzige Unterschied besteht nach Aussage des ostdeutschen Geschäftsführers darin, daß die Mitarbeiter wesentlich motivierter sind als vor der Wende: „Hier haben die Vereinigung und der Systemwechsel gewirkt".

Die Einführung neuer Qualitätssicherungssysteme sei für das ostdeutsche Werk nach Auskunft des ostdeutschen Geschäftsführers kein großes Problem gewesen, da auch zu DDR-Zeiten schon hohe Qualitätsstandards gegolten hätten. Im Falle des sächsischen Eisenwerkes hing dies vor allem damit zusammen, daß auch vor der Wende schwerpunktmäßig die Autoindustrie beliefert wurde (früher Trabant, heute VW und Audi), die sehr hohe Qualitätsanforderungen stellte.

Das Verhältnis zwischen Geschäftsführung auf der einen und den Mitarbeitern auf der anderen Seite scheint sich im Zuge der betrieblichen Transformationsprozesse kaum verändert zu haben. Der ostdeutsche Geschäftsführer, der das Werk seit 1965 (!) leitet, lobte die hohe Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter, die wiederum dazu geführt ha-

be, daß sein Führungsstil nun im Vergleich zu DDR-Zeiten weniger autoritär sei. Überprüfen ließ sich diese Aussage nicht. Für eine relative Konstanz im Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis spricht, daß die aktuelle Belegschaft sich fast ausschließlich aus Mitarbeitern des ehemaligen Kombinatsbetriebes zusammensetzt. Es handelte sich auch zum Zeitpunkt der Betriebsuntersuchung noch um ein rein ostdeutsches Unternehmen.

Die betrieblichen Transformationsprozesse wurden von der ostdeutschen Geschäftsführung durchgeführt. Unterstützung erhielt sie dabei von einigen westlichen Beratern, die nach Auffassung des ostdeutschen Geschäftsführers zum Teil wertvolle Hinweise gaben. Die Entscheidungen über die durchzuführenden Maßnahmen mußten allerdings letzten Endes von der örtlichen Unternehmensleitung gefällt werden.[21]

„Im wesentlichen sind alle Entwicklungen, also was Organisation, Verkauf, Einkauf und Produktion anbelangt, auf Eigeninitiative zurückzuführen. Natürlich angeregt durch viele Diskussionen mit westlichen Beratern." (Ostdeutscher Geschäftsführer)

Im Zeitraum zwischen Übernahme und Betriebsuntersuchung (der letzte Besuch datiert vom Januar 1995) hatte sich die Situation im ostdeutschen Eisenwerk selbst nur in einem Punkt verändert. Der westdeutsche Mehrheitsgesellschafter verfügte inzwischen über ein Büro und hielt sich etwa einen Tag pro Woche im Werk auf. Seine Einflußnahme beschränkte sich dabei auf die strategische Unternehmenspolitik.

Ablauf- oder arbeitsorganisatorische Reorganisationsmaßnahmen wurden nach der Akquisition des Werkes nicht in die Wege geleitet. Ebensowenig fand eine Einflußnahme auf das Fertigungsprogramm oder die Verkaufsaktivitäten statt.

Das Tätigkeitsfeld der ostdeutschen Führungsmannschaft wurde nach der Akquisition durch die westdeutschen Investoren beträchtlich ausgeweitet. Ähnlich wie ihre thüringischen Kollegen (D5) erhielten sie die Aufgabe, das westdeutsche Eisengußwerk (im vorherigen Falle handelte es sich um das Feingußwerk) zu leiten und abzuwickeln. Zu diesem Zweck verbrachte das ostdeutsche Management einen großen Teil seiner Arbeitszeit in Westdeutschland, um vor Ort sowohl die mitgereisten ostdeutschen als auch die verbliebenen westdeutschen Beschäftigten zu führen.

---

21 In einer im Jahre 1992 durchgeführten Untersuchung in sieben ostdeutschen Maschinenbauunternehmen gaben die ostdeutschen Geschäftsführer ebenfalls an, in der Zeit, in der ihre Betriebe unter Treuhandverwaltung gestanden haben, über einen relativ großen Entscheidungsspielraum verfügt zu haben. Vgl. Preusche, E. (1994), S. 264. Vgl. zu gleichen Beobachtungen in der ostdeutschen Automobilzulieferindustrie Lungwitz, R. / Kreißig, V. (1992), S. 182.

Zum Zeitpunkt der Betriebsuntersuchung war beabsichtigt, die in Westdeutschland vorhandene Ausrüstung nach der Schließung des dortigen Werkes nach Sachsen zu transferieren. Insofern bestehen deutliche Parallelen zwischen der Entwicklung im thüringischen Feingußwerk und den künftigen Entwicklungen im sächsischen Eisenwerk.

(4) Bilanz der betrieblichen Transformationsprozesse

In keinem der untersuchten ostdeutschen Unternehmen waren zum Zeitpunkt der Betriebsuntersuchung so wenige Veränderungen vorgenommen worden wie in dem sächsischen Eisenwerk. Weder das Verwaltungsgebäude noch die Produktionsstätten wiesen sichtbare Neuerungen auf. Die Leitung des Unternehmens erfolgte durch eine Person, die seit 1951 Betriebsangehöriger war und seit 1965 die Position des Betriebsleiters bekleidete.

Der betriebliche Transformationsprozeß hatte bis Anfang 1995 lediglich die Veränderung des Leitungssystems bewirkt. Die Produktionsanlagen und auch der Produktionsprozeß waren noch unverändert, neue Personalführungs- und Produktionsmethoden sind schon aufgrund der Kontinuität von Unternehmensleitung und Belegschaft nicht eingeführt worden. Die wesentlichen transformationsbedingten Entwicklungen beziehen sich auf den radikalen Abbau der Belegschaft, die höhere Leistungsbereitschaft der Beschäftigten und die Erschließung neuer Kundenpotentiale in Westdeutschland.

Die Akquisition des sächsischen Eisenwerkes und der vom Investor gefällte Beschluß, die im westdeutschen Eisengußwerk vorhandene Fertigungslinie dort ab- und im sächsischen Werk wieder aufzubauen, hat zu einer kurzfristigen Erweiterung der Entscheidungs- und Handlungsspielräume der ostdeutschen Akteure geführt, da die Abwicklung des westdeutschen Werkes in ihren Aufgabenbereich fiel. Auf der anderen Seite hat aber auch eine Einschränkung ihrer Spielräume stattgefunden, da die strategische Entscheidungsmacht nun bei dem westdeutschen Mehrheitsgesellschafter liegt. Trotzdem ist der Autonomiegrad des ostdeutschen Unternehmens bis Anfang 1995 relativ hoch gewesen, da eine Einflußnahme auf die verschiedenen Unternehmensbereiche bis zu diesem Zeitpunkt weder durch akteurs- noch durch institutionenbezogene Instrumente erfolgt war.

2.1.5 Das luxemburgische Stahlwerk in Thüringen (D7)

(1) Vorstellung der beteiligten Unternehmen

Der luxemburgische Investor war Mitte der 1990er Jahre das wirtschaftlich bedeutendste Unternehmen Luxemburgs. Mit insgesamt 14.000 Mitarbeitern (Filialen und natio-

nale Beteiligungen inbegriffen) beschäftigt der Konzern 40% der industriellen Lohnempfänger des Großherzogtums, der Anteil am Gesamtexport der luxemburgischen Industrie beträgt knapp 50%. Jedes der fünf Werke, die dem Konzern in Luxemburg angehören, hat sich im Rahmen der Produktpalette auf eine bestimmte Produktgruppe spezialisiert.

Weltweit verfügt die Gruppe über 500 Gesellschaften in Europa, Brasilien, USA, Korea und Japan und beschäftigt etwa 51.000 Mitarbeiter. Im Jahr 1992 wurde ein Umsatz von ca. 10 Milliarden DM erwirtschaftet, wovon 53% auf den erstrangig behandelten Konzernbereich der Flach- und Langstahlprodukte entfielen. Daneben werden Kupferfolien, Draht und rostfreier Stahl hergestellt.

Der Verkauf der Waren erfolgt zentral über die Handelsorganisation des Konzerns. Der Hauptabsatzmarkt der Gruppe ist die Europäische Union mit einem Anteil von rund 75%. Den geringsten Anteil nach den sonstigen Ländern (13,6%) und den USA (10%) hat Osteuropa mit 1,4%. Die Kundenbereiche umfassen u.a. Auto und Transport, Stahlkonstruktion, Metallverarbeitung, Elektroindustrie und Maschinenbau.

Das thüringische Stahlwerk entwickelte sich nach dem 2. Weltkrieg zum wichtigsten Roheisenproduzent der östlichen Seite Deutschlands. Neben den veralteten Vorstufen (Hochofen- und Blasstahlwerk) verfügte der Betrieb seit 1985 über eine aus Belgien stammende, hochmoderne Kombinierte Formstahlstraße (KFS). Um die mit der Anschaffung dieser Anlage getätigten Deviseninvestitionen wieder einzuspielen, wurden in den letzten Jahren vor der Wende zu ca. 70% Westmärkte bedient.

Mitte 1992 akquirierte der luxemburgische Stahlkonzern das thüringische Stahlwerk. Aus dem ursprünglichen Personalbestand (6.000 Beschäftigte vor der Wende) fanden nach der Übernahme etwa 620 Leute eine Neuanstellung. Nach wie vor produziert das Werk Massenstähle, die nun über das Verkaufsnetz des luxemburgischen Investors weltweit vertrieben werden.

(2) Die Unternehmensstrategie des Investors

Zu Beginn der 1990er Jahre wurde die europäische Stahlindustrie mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert. Neben der europaweiten Stagnation der Nachfrage verschärfte sich die Konkurrenzsituation durch neu in den Wettbewerb eintretende Anbieter aus Südeuropa, den Schwellenländern und insbesondere aus den ehemaligen Ostblockstaaten. Des weiteren wurden durch reichlich gewährte Subventionen in den westeuropäischen Staaten in den vorangegangenen Jahrzehnten Überkapazitäten im

Stahlbereich geschaffen, die sich insgesamt auf mehr als 50 Mio. Tonnen summierten.[22]

Darüber hinaus kam es in der Stahlindustrie im Verlauf der 1980er Jahre zu strukturellen Verschiebungen. Erstens erfolgte die Konzentration der Industrie nach Produktgruppen. Dies hatte zur Konsequenz, daß die Marktanteile der größten EG-Konzerne in den Bereichen Flachstahlprodukte, schwere Profile und Walzdraht um durchschnittlich 25% stiegen. Zweitens wurde die Stahlindustrie von einer Globalisierungswelle erfaßt, drittens kam es zu einer Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und zu einer fortlaufenden Spezialisierung der einzelnen Betriebe. Dies führte auch zur vermehrten Anwendung des sogenannten „mini-mill"-Konzeptes (Ministahlwerke).[23] Schließlich brachten technische Neuerungen verkürzte Produktionswege, verminderte Einsatzkosten und eine größere Anlagenflexibilität mit sich.

Die Formulierung der Unternehmensstrategie erfolgte nach einer Analyse des Zustandes der europäischen Stahlindustrie. Das wichtigste Ziel der zukünftigen Unternehmenstätigkeit des luxemburgischen Konzerns ist die Steigerung der Produktivität von 4 Mannstunden/Tonne in den 1980er Jahren auf 1,5 Mannstunden/Tonne im Jahre 2000. Weitere Kernelemente der Strategie beziehen sich auf die beiden wichtigsten im Konzern gefertigten Produktgruppen: zum einen soll die europäische Führungsstellung im Bereich der schweren Langstahlprodukte ausgebaut werden (der Kauf des thüringischen Stahlwerkes, das ein umfangreiches Sortiment an warmgewalzten Stahlprofilen herstellt, fand aus diesem Grund statt), zum zweiten wird die Sicherung eines wesentlichen Marktanteils bei den beschichteten Flachstahlprodukten angestrebt. Bei den anderen, nachrangig behandelten Produktgruppen wird dagegen erwogen, die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen zu optimieren oder ganz auszusteigen.

In bezug auf den organisatorischen Aufbau des Gesamtkonzerns wurde festgelegt, daß das Entscheidungszentrum des Konzerns auch in Zukunft in Luxemburg verbleiben wird. Des weiteren werden Unternehmensbereiche konzipiert, die ihrerseits in eigenverantwortlich agierende Geschäftsbereiche (business units) aufgeteilt sind. Die Organisation der einzelnen Einheiten wird schließlich durch Produkt und Markt determiniert.

---

22 Vgl. dazu auch Gebbert, V. (1995), S. 335 ff.

23 Dieses Konzept wurde erstmalig von US-Produzenten erfolgreich umgesetzt. Der Erfolg der Minimills basierte auf dem Einsatz fortschrittlicher Prozeßsteuerungsmethoden und der Standortwahl in der Nähe expandierender Märkte. Von 1960 bis 1982 steigerten sie ihren Marktanteil auf dem amerikanischen Markt von 3 auf 18%. Das Herz der Minimills sind die Elektroöfen, die die Verarbeitung von Eisenschrott anstelle von Eisenerz ermöglichen und dadurch zur erhöhten Flexibilität und Kostenreduzierung beitragen. Vgl. Piore, M.J. / Sabel, C.F. (1985), S. 233 f.

Als entscheidender Baustein für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmensgruppe und deren Zukunftssicherung wird von den Luxemburgern die Realisierung des Qualitätskonzeptes TQC (Total Quality Care) angesehen. Seine konzernweite Umsetzung erfolgte in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre. Das Qualitätskonzept nimmt Bezug auf sämtliche Aktivitäten im technischen, kaufmännischen und administrativen Bereich.

Der von dem luxemburgischen Konzern propagierte Qualitätsgedanke findet seinen Ausdruck in fünf Unternehmensleitlinien. Die Statements besagen:

1. „Qualität auf allen Gebieten ist der Kern unserer Unternehmenskultur."
2. „Unternehmerisches Denken auf allen Ebenen setzt Energien frei und spart Kosten."
3. „Qualität heißt, die Anforderungen des Kunden erfüllen."
4. „Fortschrittliche Anlagen mit modernster Prozeßsteuerung sind die Grundvoraussetzungen für eine vorbeugende Qualitätssicherung."
5. „Erst weltweite Präsenz auf den Absatzmärkten ermöglicht echte Kundennähe."

Das erste Statement verdeutlicht die hohe Bedeutung der Qualität für die Unternehmenskultur. Von besonderer Wichtigkeit ist das umfassende Verständnis des Qualitätsbegriffs. Er bezieht sich nicht nur auf die Qualität der Produkte, sondern auch auf die Qualität der Arbeit (Arbeitsbedingungen und Methoden), die Qualität der Zusammenarbeit (zwischenmenschliche Beziehungen und partizipativer Führungsstil) und die Qualität der Kundenbeziehungen (Auseinandersetzung mit den Problemen und Anforderungen auf den Märkten). Der Qualitätsgedanke soll sich auf sämtliche Bereiche der Unternehmensgruppe auswirken, Schwachstellen beseitigen und Anstoß zu Kreativität und Eigeninitiative geben. Letztlich beinhaltet das Qualitätskonzept drei strategische Komponenten: Erhöhung der Kundennähe, Kostensenkung und Erhöhung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Durch die Verankerung des TQC-Konzeptes in der Unternehmenskultur werden von der luxemburgischen Gruppe die Ziele Marktsicherung sowie -ausbau, Rentabilität und sozialer Zusammenhalt angestrebt.

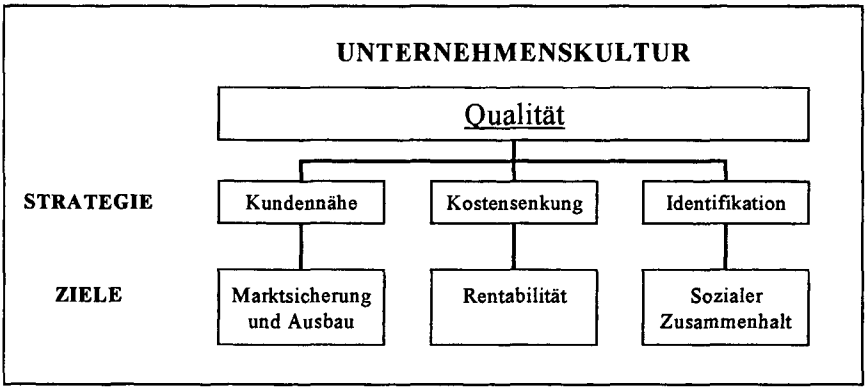

Abb.1: Unternehmenskultur des thüringischen Stahlwerkes (D7)

Damit der Qualitätsgedanke für alle Unternehmensangehörigen handlungsleitend wird, soll das allgemeine Qualifikationsniveau im Konzern zur Förderung des unternehmerischen Denkens erhöht werden (Statement 2). Zu diesem Zweck erfolgt im gesamten Unternehmen und auf allen Ebenen sowie Arbeitsbereichen die Durchführung betriebsinterner Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. So werden Führungskräfte mit bestimmten Führungstechniken vertraut gemacht („Management by objectives") und in partizipativen Führungsmethoden geschult. Durch die Einrichtung sogenannter Qualitäts- und Themenzirkel, deren Moderatoren zuvor eingehend in puncto Arbeitsmethodik und Instrumentarien trainiert werden, sollen Probleme und Schwachstellen aufgedeckt und beseitigt werden. Auf der Grundlage des aktiven Dialogs zwischen den Unternehmensangehörigen wird letztlich das Ziel verfolgt, das Miteinander aller Beteiligten zu fördern und damit den unternehmerischen Erfolg zu steigern.

Im Mittelpunkt der Statements 3 und 5 steht die Kundenorientierung. Die Bedürfnisse der Abnehmer sollen zum einen durch eine extrem hohe Qualität der Produkte und Dienstleistungen, zum anderen durch die weltweite Präsenz des Konzerns mittels der konzerneigenen Vertriebsorganisation erfüllt werden. Statement 4 schließlich zielt auf die technologische Hochwertigkeit der in den einzelnen Unternehmensstandorten betriebenen Anlagen ab, die die Erfüllung höchster Qualitätsnormen garantieren sollen.

(3) Die Einflußnahme des Investors

Im Zentrum des betrieblichen Transformationsprozesses stand im thüringischen Stahlwerk die Umsetzung des „mini-mill"-Konzeptes. Aufgrund der im Vergleich zu integrierten Hüttenwerken erheblich höheren Produktivität hatte sich dieses Stahlwerkskonzept seit Beginn der 1960er Jahre nicht nur in den USA zunehmend durchgesetzt,

auch in Italien (Region Brescia) erwiesen sich die Ministahlwerke dank der geringeren Produktionskosten gegenüber ihren integriert produzierenden Konkurrenten als wesentlich krisenresistenter.[24] Im Hinblick auf die Situation in der europäischen Stahlindustrie hielt es der externe Investor aus betriebswirtschaftlicher Sicht für unabdingbar, das „mini-mill"-Konzept auch im thüringischen Akquisitionsobjekt zu realisieren.[25]

„Im Rahmen der Stahlindustrie besteht der Druck für die Zukunft, sich auf sehr kostengünstige Strukturen zurückzubesinnen. Dieser Druck wird auch im Osten sehr hoch sein, im Westen wird er wahrscheinlich noch höher sein, ganz einfach aus dem Grund, weil wir hier schon ein bißchen weiter sind als im Westen. Aber schlußendlich, das Ziel ist das gleiche im Osten wie im Westen und ich glaube nicht, daß das auf zwei verschiedenen Wegen erreichbar ist." (Luxemburgischer Geschäftsführer, zuständig für den kaufmännischen Bereich).

Die fünf Grundpfeiler des im thüringischen Stahlwerk implantierten „mini-mill"-Konzeptes sind:

- *flache Organisationsstrukturen*
  Dem einzelnen Mitarbeiter wird eine große Eigenverantwortung übertragen, um jederzeit eine schnelle und effiziente Entscheidungsfindung zu garantieren.
- *schlanke Verwaltung*
  Die Standardisierung der Produktpalette und die Automatisierung aller Abläufe sollen eine schlanke Verwaltung ermöglichen.
- *Optimierung der Investitions- und Produktionskosten*
  Geringe Kosten werden durch die Stahlherstellung auf Schrottbasis mit Hilfe des Elektrostahlwerks und durch den konsequenten Einsatz modernster Technologien in der Fertigung erzielt.
- *eingeschränktes Sortiment*
  Infolge der Bereinigung der Produktpalette wird angestrebt, den Erfolgsbeitrag pro Trägerkategorie zu optimieren.
- *Minimierung der Personalkosten*
  Die weitgehende Automatisierung des Produktionsprozesse erlaubt es, mit einem sehr geringen Personalbestand auszukommen. Außerdem können die Mitarbeiter durch eine vielseitige Ausbildung in allen Produktionsbereichen eingesetzt werden. Die flexible Einsatzmöglichkeit der Mitarbeiter macht es in einem bedeutend geringeren Maße notwendig, weitere Mitarbeiter für Krankheits- oder Urlaubsfälle vorzuhalten.

---

24 Vgl. Piore, M.J. / Sabel, C.F. (1985), S. 235.

25 Vgl. dazu auch o.V. (1994b): SZ vom 22.12.1994, S. 22: Die nächste Branchenkrise kommt bestimmt: Ostdeutsche Stahlkocher machen sich für die Marktwirtschaft fit.

Das „mini-mill"-Konzept gibt den Rahmen vor, in dem sich die betrieblichen Transformationsprozesse des thüringischen Stahlwerkes vollzogen haben. Die Aktivitäten des externen Investors beschränkten sich indes nicht auf diese Vorgabe, des weiteren strebten sie von Anfang an die Verankerung des TQC-Konzeptes an. Diesbezüglich standen primär die Qualität der Produkte und die Qualität der Zusammenarbeit im Zentrum der Bemühungen.

Die Planung und Durchführung der betrieblichen Transformationsprozesse erfolgte durch den intensiven Einsatz akteurs- und institutionenbezogener Instrumente der Einflußnahme. Die Umsetzung des „mini-mill"-Konzeptes war an eine detaillierte, vom externen Investor vorgenommene Maßnahmenplanung gebunden. Damit verfolgte der luxemburgische Investor das Ziel, sämtliche im thüringischen Stahlwerk durchzuführenden Investitionen und Modernisierungsmaßnahmen im Vorfeld der Akquisition im Hinblick auf ihren Umfang und ihre zeitliche Durchführung verbindlich zu fixieren.

Die Leitung und Überwachung der betrieblichen Umgestaltung lag seit der Akquisition in den Händen von zwei permanent anwesenden luxemburgischen Stammhausdelegierten. Sie fungierten als erster und zweiter Geschäftsführer, leiteten den kaufmännischen und den technischen Bereich und stellten das zentrale Bindeglied zur luxemburgischen Unternehmenszentrale dar. Auf den untergeordneten Führungsebenen waren dagegen bis auf eine Ausnahme ausschließlich ostdeutsche Führungskräfte tätig, die zu DDR-Zeiten schon Leitungspositionen besetzt hatten.

Ein zweiter wichtiger Pfeiler der akteursbezogenen Steuerung der betrieblichen Transformationsprozesse war die umfangreiche Durchführung von PE-Maßnahmen für alle ostdeutschen Unternehmensangehörigen. Um den erhöhten Anforderungen an die Flexibilität und Mobilität der einzelnen Mitarbeiter jederzeit gerecht zu werden, lag der Schwerpunkt im Produktionsbereich auf einer polyvalenten Bildung zur Ausübung multifunktionaler Tätigkeiten. Die Qualifizierungsmaßnahmen wurden zum Teil im thüringischen Werk selbst durch Spezialisten des Investors, zum Teil durch Entsendung der zu qualifizierenden Mitarbeiter in andere Werke und zum Teil durch Seminare vorgenommen.

Der Qualifizierungsbedarf der gewerblichen Arbeitskräfte ergab sich im wesentlichen aus dem Ausbau und der Modernisierung der KFS und dem Bau des Elektrostahlwerkes. Die KFS deckte vor der Wende ein ausgedehntes Walzprogramm ab, das nach der Übernahme durch den luxemburgischen Investor unter Berücksichtigung des Leistungsprofils der Walzstraße, den allgemeinen Marktanforderungen und möglichen Synergien mit anderen Werken des Konzerns verkleinert und standardisiert wurde. Ferner wurden umfangreiche Investitionen getätigt, um die KFS mit einer modernen Automatisierungs- und Steuertechnik auszustatten. Obwohl die technischen Mitarbei-

ter nach Aussage des luxemburgischen Geschäftsführers zum Zeitpunkt der Übernahme über ein relativ hohes Qualifikationsniveau verfügten, bestand infolge der Modernisierung der KFS ein enormer Bedarf an Anpassungsqualifizierung.

Der Bau des Elektrostahlwerks, der wie der Ausbau und die Modernisierung der KFS im direkten Zusammenhang mit dem „mini-mill"-Konzept stand, erforderte ebenso weitreichende Qualifizierungsmaßnahmen. Diese konnten indessen zum Zeitpunkt der Betriebsuntersuchung nicht in Thüringen durchgeführt werden, da das Elektrostahlwerk noch nicht fertiggestellt war.

Die PE-Maßnahmen richteten sich nicht nur an die gewerblichen Mitarbeiter. Ferner beabsichtigt der externen Investor die Etablierung einer neuen Form der Personalführung. Dieser Aspekt steht in engem Zusammenhang mit dem TQC-Konzept, speziell mit der Qualität der Zusammenarbeit.

Der Versuch, neue Führungsstile und -techniken zu verankern, erfolgte auf zwei Arten. Zum einen hatten die ostdeutschen Führungskräfte an zahlreichen Qualifizierungsseminaren teilzunehmen. Im Hinblick auf den Führungsstil wurde in diesen Seminaren nach Aussage ostdeutscher Gesprächspartner Wert darauf gelegt, daß die Führungskräfte stets aufgaben- und beziehungsorientiertes Handeln aufeinander abstimmen. Zum Zweck der Herstellung einer Vertrauensbasis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wurden Führungstechniken wie Führung durch Fragen und Selbstbeobachtung vermittelt.

Zum anderen versuchten die luxemburgischen Stammhausdelegierten, durch ihr Verhalten ein neues Führungsverständnis bei den Ostdeutschen zu entwickeln. So wird die in der Unternehmensgruppe favorisierte Führungstechnik „Management by Objectives" von den Luxemburgern auch in Thüringen verwendet:

„Ich versuche, den Mitarbeitern ein Maximum an Eigenverantwortung zu geben. Im Rahmen unserer Gruppe werden die großen Zielrichtungen ausgearbeitet, die wir dann als thüringisches Stahlwerk erreichen sollen. Und diese Zielrichtungen teile ich dann auf die einzelnen Bereiche auf, aber dort obliegt es dann dem Leiter, die Ziele eigenverantwortlich zu erreichen." (Luxemburgischer Geschäftsführer, zuständig für den kaufmännischen Bereich)

Neben der Vermittlung neuer Führungsstile und -techniken ist der luxemburgische Investor bemüht, seine im Rahmen des TQC-Konzeptes entwickelte Unternehmenskultur auf das ostdeutsche Werk zu übertragen. In diesem Prozeß spielen wiederum die luxemburgischen Geschäftsführer, die als dominante Kulturträger die Verankerung der neuen Unternehmenskultur vorantreiben sollen, eine zentrale Rolle. Legt man die im folgenden zitierte Aussage des ostdeutschen Personalleiters zugrunde, so scheinen sie

hinsichtlich der Qualität der Zusammenarbeit bereits ihre prägende Wirkung entfaltet zu haben.

„Die Zusammenarbeit mit den Luxemburgern ist sehr konstruktiv und, was besonders hervorzuheben ist, die sind sehr zuvorkommend. Also mein Geschäftsführer, wenn der zur Arbeit kommt, der grüßt jeden Mitarbeiter zuerst, er gibt sogar jedem die Hand. Ich hab von dem Mann noch nie ein böses Wort gehört. Das prägt natürlich das Betriebsklima, denn wenn ich von solchen Leuten so behandelt werde, dann schlägt das nach unten durch." (Ostdeutscher Personalleiter, 1. Leitungsebene)

Ein anderer wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur ist die Qualität der Produkte. Durch die Formalisierung sämtlicher Arbeitsvorgänge mittels der eingeführten ISO-Normen soll erreicht werden, daß jeder Unternehmensangehörige im Rahmen seiner Möglichkeiten Einfluß auf die Prozeßqualität nimmt. Um eine durchgängig hohe Produktqualität auch im betriebsinternen Warenaustausch zu realisieren, erfolgte ferner die Einführung interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen.

„Das ganze Anliegen der Qualitätssicherung ist ja nicht mehr so, daß wir uns nur noch um das Produkt kümmern. Wir sind nun dabei, nach Japan zu schielen, deren Ideen zu übernehmen. Wir bemühen uns, die Kunden-Lieferanten-Beziehungen, die erstmal externer Natur sind, ins Unternehmen zu übertragen. Wenn sich z.B. die Telefonzentrale unfreundlich meldet, schlägt das auf das ganze Unternehmen durch." (Ostdeutscher Leiter Werkstoffprüfung, 2. Leitungsebene)

Eine weitere Einflußnahme durch den externen Investor ist bezüglich der Neugestaltung der Organisationsstruktur festzustellen. Die Reduzierung der Hierarchieebenen und der Aufbau einer funktionalen Organisationsform war durch das „mini-mill"-Konzept vorgegeben.

Eine Besonderheit des thüringischen Stahlwerkes liegt in der Schließung der Vertriebsabteilung. Diese Maßnahme des externen Investors war unumgänglich, da der luxemburgische Konzern über eine standortübergreifende Vertriebsorganisation verfügt, die weltweit den Absatz der in der Unternehmensgruppe gefertigten Erzeugnisse organisiert.

(4) Bilanz des betrieblichen Transformationsprozesses

Die Planung und Durchführung der betrieblichen Transformationsprozesse des thüringischen Stahlwerkes erfolgte durch den intensiven Einsatz akteurs- und institutionenbezogener Instrumente der Einflußnahme. Der Autonomiegrad des ostdeutschen Betriebes war folglich in der Phase der Transformation ausgesprochen gering.

Die Einflußnahme des externen Investors erstreckt sich dabei auf alle betrieblichen Teilbereiche. Neben dem Aufbau einer flachen Organisationsstruktur, der Standardisierung der Produktion und der arbeitsorganisatorischen Veränderungen infolge der Modernisierung und Erweiterung des Produktionsbereichs und der Einführung der Qualitätssicherungsverfahren stand bei allen Aktivitäten des Investors die Veränderung der Denk- und Verhaltensweisen der ostdeutschen Beschäftigten im Mittelpunkt. Durch den intensiven Einsatz akteursbezogener Instrumente strebte das luxemburgische Unternehmen die Transplantation eines partizipativen Führungsstils, bestimmter Führungstechniken und einer im Mutterunternehmen entwickelten Unternehmenskultur an (universelle Strategie).

Ob die Übertragung neuer Führungsstile und -techniken bis zum Zeitpunkt der Betriebsuntersuchung gelungen ist, muß in Frage gestellt werden. Die ostdeutsche Führungsmannschaft setzte sich beinahe ausschließlich aus ehemaligen Kadern zusammen, die seit Jahrzehnten im Stahlwerk arbeiteten und über eine langjährige Leitungserfahrung im Sozialismus verfügten. Die im Rahmen der Interviews gemachten Aussagen deuten darauf hin, daß sie trotz der intensiven Einflußnahme durch PE-Maßnahmen und Stammhausdelegierte ihren ursprünglichen Leitungsstil beibehalten haben. So behauptete der ostdeutsche Personalleiter, man habe früher schon ab einer gewissen Ebene mit partizipativen Führungsmethoden gearbeitet. Der Leiter der Qualitätsstelle äußerte sich in ähnlicher Weise (Auszug aus einem Erfahrungsbericht zu einem Seminar mit dem Schwerpunkt Mitarbeiterführung):

„Von Interesse war die Vorstellung der vier verschiedenen Führungsstile, die sich je nach Stärke ihrer Aufgaben- bzw. Beziehungsorientiertheit unterschieden. Die hieraus gezogene Schlußfolgerung, daß der Vorgesetzte durch die Art seiner Führung dafür sorgen muß, daß beide Aspekte gut aufeinander abgestimmt sind ... entspricht den früheren Forderungen an die sozialistische Leitungstätigkeit, daß ‚die gesellschaftlichen und persönlichen Interessen weitestgehend in Übereinstimmung zu bringen sind'." (Ostdeutscher Leiter Qualitätsstelle, 1. Leitungsebene)

Für Kontinuität im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis sprechen auch die Aussagen der ostdeutschen Führungskräfte. Sie gaben an, der Umgang mit ihren Mitarbeitern sei gegenüber der Vorwendezeit nahezu gleich geblieben. Hervorgehoben wurde lediglich, daß man im Gegensatz zu DDR-Zeiten nun über wesentlich größere Machtpotentiale verfüge.[26]

In bezug auf die Qualität der Produkte scheint die Verankerung des TQC-Konzeptes bislang erfolgreich verlaufen zu sein. Die Formalisierung der Arbeitsprozesse, die po-

[26] Vgl. zu der grundsätzlich veränderten Situation der Führungskräfte auch die empirische Studie von Aderhold, J. et al. (1994), insbes. S. 124 ff.

lyvalente Ausbildung der Beschäftigten und das bereits vor der Wende vorhandene hohe Qualifikationspotential haben nach Aussage des luxemburgischen Geschäftsführers dazu geführt, daß das thüringische Werk innerhalb der Unternehmensgruppe bereits den Ruf eines herausragenden Qualitätsproduzenten erworben hat.

Die vollständige Umsetzung des „mini-mill"-Konzeptes stand zum Zeitpunkt des letzten Betriebsbesuches (Januar 1995) noch aus, da die Fertigstellung des Elektrostahlwerkes erst für den Sommer desselben Jahres vorgesehen war. Die anderen Grundpfeiler dieses Konzeptes - flache Organisationsstrukturen, schlanke Verwaltung, Minimierung der Personalkosten und eingeschränktes Sortiment - prägten bereits die Unternehmensaktivitäten.

Der Fall des thüringischen Stahlwerkes steht im krassen Gegensatz zu dem bereits analysierten sächsischen Unternehmen für Sanitärtechnik (D2). Beide Betriebe wurden von multinationalen westeuropäischen Unternehmen akquiriert. Doch während das Werk für Sanitärtechnik in der Phase der betrieblichen Transformation über weitreichende Entscheidungs- und Handlungsspielräume hinsichtlich der konkret durchzuführenden Maßnahmen verfügte, bestanden für das thüringische Stahlwerk von Anfang an keinerlei Möglichkeiten, den Transforma-tionsprozeß zu beeinflussen. In Übereinstimmung mit dem gesellschaftlichen Transformationsprozeß der ehemaligen DDR könnte mithin von einem exogen gesteuerten Institutionen- und Personenimport gesprochen werden.

2.1.6 Das Pharmaunternehmen in Ostberlin (D9)

(1) Vorstellung der beteiligten Unternehmen

Bei dem aus Florenz (Italien) stammenden Investor handelt es sich um den größten italienischen Pharmakonzern. Das Unternehmen, das sich im Privatbesitz befindet und bisher vor allem in den Mittelmeerländern tätig war, erreichte erst in jüngster Zeit die Spitzenposition im Pharmabereich in Südeuropa. Inzwischen hat der Konzern seine Aktivitäten weltweit ausgedehnt.

Das Geschäftsfeld des Konzerns umfaßt die Entwicklung, die Produktion und den Vertrieb von Arzneimitteln. Mitte der 1990er Jahre verfügte das Unternehmen über ca. 5.000 Mitarbeiter und erwirtschaftete einen Jahresumsatz von etwa 2 Mrd. DM. Die Forschungszentren befanden sich bis zur Übernahme des ostdeutschen Unternehmens in Italien und Spanien.

Das ostdeutsche Akquisitionsobjekt war zu DDR-Zeiten Mitglied im VEB Pharmazeutisches Kombinat Germed Dresden. In diesem Kombinat wurden die wichtigsten

Humanmedizin-Produzenten der DDR mit dem Ziel zusammengefaßt, die Arzneimittelversorgung der DDR-Bevölkerung zu 80-90% aus eigener Herstellung zu garantieren. Neben dem ostdeutschen Markt wurde in großem Umfang in den sozialistischen Wirtschaftsraum exportiert. Im Betrieb waren vor der Wende knapp 3.000 Arbeitskräfte beschäftigt.

Die Übernahme des ostdeutschen Werkes durch den italienischen Pharmakonzern erfolgte Ende 1992, rückwirkend zum 1.1.1992. Heute verfügt das Unternehmen über ca. 900 Beschäftigte, wovon fast die Hälfte der Marketingabteilung zuzurechnen sind. Die Herstellung konzentriert sich auf Pharmaprodukte, die hauptsächlich in Ostdeutschland und Osteuropa vertrieben werden.

(2) Die Unternehmensstrategie des externen Investors

Im Rahmen der Globalisierung seiner Unternehmensaktivitäten verfolgt der italienische Investor eine Expansionsstrategie. Durch die Akquisition bestehender Pharmaunternehmen wird die Erschließung neuer Absatzgebiete außerhalb des bisherigen Kernmarktes angestrebt. Darüber hinaus besteht die Absicht, über den Aufbau neuer Forschungszentren das bisherige Innovationspotential zu vergrößern.

Im Hinblick auf die Ausdehnung der Unternehmensaktivitäten auf Nord- und Osteuropa analysierten die Italiener neben dem ostdeutschen auch ein ungarisches Unternehmen. Den Ausschlag für die Ostdeutschen gab ihre Lage auf dem großen deutschen Markt und die geographische Nähe zu den mittel- und osteuropäischen Absatzgebieten.[27] Die Expansionsabsichten des italienischen Pharmaherstellers beschränkten sich indes nicht nur auf den nord- und osteuropäischen Wirtschaftsraum. Weiterhin erwog die Unternehmensleitung kurzzeitig die Akquisition eines in Asien vertretenen britischen Pharmaunternehmens, um auf diese Weise auch über Europa hinaus an Einfluß zu gewinnen.

Gemäß der Expansionsstrategie des italienischen Unternehmens soll der ostdeutsche Betrieb als Zentrale für das nord- und osteuropäische Geschäft fungieren und sich darüber hinaus zu einem Hauptstandort für die Produktion von ethischen Originalpräparaten entwickeln. Zu diesem Zweck sollen die Forschungs- und Entwicklungskapazitäten am ostdeutschen Standort ausgebaut werden.

---

[27] Das ostdeutsche Unternehmen verfügt über insgesamt vier Produktionsstandorte, wovon sich einer in Westberlin befindet.

(3) Die Einflußnahme des Investors

Die Akquisition des Ostberliner Pharmaherstellers resultiert aus dem Vorhaben des italienischen Konzerns, seine Geschäftstätigkeit auf die bisher vernachlässigten Märkte in Nord- und Osteuropa auszudehnen. Zu diesem Zweck soll das ostdeutsche Unternehmen konkret folgende Aufgaben übernehmen:

- Vertriebs- und Marketingzentrum für Deutschland, Nord- und Osteuropa
- Innovations- und Produktionszentrale nördlich der Alpen
- Drittes Forschungszentrum des Gesamtkonzerns neben Italien und Spanien

Die zentrale Zielsetzung des italienischen Investors für das ostdeutsche Unternehmen besteht darin, dessen Umsatz in den nächsten Jahren beträchtlich zu steigern. Die Realisierung dieses Zieles soll durch drei parallel durchzuführende Maßnahmen erreicht werden:

- Stabilisierung und Gewinnung neuer Marktanteile in den neuen Bundesländern (Stand 1994: ca. 3%)
- verstärkte Präsenz auf den Märkten der alten Bundesländer durch die Einführung innovativer Therapiesysteme
- Stabilisierung der internationalen Umsätze durch graduelle Reduzierung der Abhängigkeit der Zentralgeschäfte von Krediten (insbesondere der Hermes-Kreditierung im Zusammenhang mit Osteuropa).

Die Einflußnahme des italienischen Investors auf die betrieblichen Transformationsprozesse erfolgte primär durch den Einsatz akteursbezogener Instrumente, insbesondere der Entsendung von Stammhausdelegierten und die Rekrutierung von erfahrenen Managern. Im Zusammenhang mit dem zweiten Aspekt sprachen zahlreiche Gesprächspartner von der Realisierung einer konsequenten Internationalisierungsstrategie der Italiener.

„Es sind verschiedene Ausländer hier: Engländer, Franzosen, Belgier, Österreicher, alles mögliche. Wir wollen das Unternehmen internationalisieren, wir wollen nicht nur Westdeutsche hier reinbringen, auch nicht nur Italiener, sondern wir wollen es internationalisieren." (Österreichischer Leiter des Geschäftsbereichs ‚International Division')

Die zentrale Aufgabe der Stammhausdelegierten bestand im Aufbau effizienter Absatzstrukturen. Bereits vor der Übernahme hatte das ostdeutsche Unternehmen in eigener Regie versucht, seine Kapazitäten in diesem Bereich auszubauen. Nach der Übernahme unterzogen italienische Spezialisten die bis dahin geschaffenen Vertriebs- und

Marketingstrukturen einer umfassenden Analyse. Sie stellten fest, daß die Pharmareferenten (Vertreter) des ostdeutschen Betriebes in bezug auf ihre Effektivität und ihre Präsenz bei potentiellen Kunden weit hinter den Außendienstlern der Konkurrenten zurückblieben. Aus diesem Grund erfolgte zunächst unter Anleitung italienischer Manager der professionelle Neuaufbau der Vertriebs- und Marketingstrukturen. Mit der Einteilung des Absatzbereiches in die vier Geschäftsbereiche Pharma Deutschland, International Division, freiverkäufliche Arzneimittel und Infusionslösungen sowie der Rekrutierung westlicher Pharmamarketing-Spezialisten (zwei Westdeutsche, ein Österreicher und ein Italiener), denen die Leitung der vier Bereiche übertragen wurde, schuf der Investor in kurzer Zeit effektive Vertriebsstrukturen. Parallel dazu wurden die Marketingaktivitäten durch Werbung, Produktmanagement und Außendienst ausgedehnt. Die Folge der Reorganisationsmaßnahme: im Bereich Vertrieb/Marketing sind inzwischen über 40% der Gesamtbelegschaft - ca. 300 Außendienstmitarbeiter in Deutschland und Osteuropa, weitere 100 Mitarbeiter am ostdeutschen Standort - beschäftigt.

Die Reorganisation des Absatzbereiches wurde über die beschriebenen Schritte hinaus von PE-Maßnahmen begleitet. Es handelte sich dabei um ein „training on the job", das sich an die verbliebenen ostdeutschen Führungskräfte und Mitarbeiter richtete.

„Wir haben dann einen Marketingbetreuer bekommen von dem italienischen Unternehmen, der alle 14 Tage für ein paar Tage gekommen ist und mit uns so richtig Marketing geübt hat. ... Das ist zum Teil auch ein ziemlich schmerzlicher Umstellungsprozeß gewesen, weil das Primat hatte zu DDR-Zeiten immer die Produktion. Jetzt spielt das Marketing eine zentrale Rolle und das war für uns nicht immer einfach zu verarbeiten, ohne inneren Greuel zu verarbeiten." (Ostdeutscher Vertriebsleiter für den internationalen Bereich)

Im Zuge der Reorganisation des Absatzbereiches nahmen die italienischen Stammhausdelegierten intensiven Einfluß auf das bestehende Leitungssystem. Der Abbau der Hierarchieebenen resultierte nach Aussage eines Gesprächspartners vor allem daraus, daß einerseits die Gehälter und andererseits die Produktivität der einzelnen Mitarbeiter gestiegen sei. In Anbetracht der sich verschlechternden Gewinnlage in den Jahren 1992/93 wurden zahlreiche Mitarbeiter des administrativen Bereiches entlassen, um auf diese Weise den finanziellen Spielraum für den Aufbau der Vertriebs- und Marketingstrukturen zu erweitern.

Eine weitere Einflußnahme des externen Investors erfolgte auf den Produktionsbereich des ostdeutschen Pharmaunternehmens. Bereits vor der Akquisition hatte der ostdeutsche Betrieb eine Reduzierung der Produktpalette vorgenommen. Sämtliche wirtschaftlich und/oder ökologisch nicht vertretbaren Produkte wurden aus dem Sortiment

gestrichen. Im Ergebnis führte dies zur Aufgabe des chemischen Bereiches (z.B. Pflanzenschutzmittel) und zur Einschränkung des pharmazeutischen Sortiments.

Eine Besonderheit des westdeutschen Pharmamarktes ist der zum Verkauf von Medikamenten erforderliche Besitz von GMP-Zertifikaten (Good Manufacturing Practise), über die keiner der ostdeutschen Anbieter vor der Wende verfügte. Aus diesem Grund war es ihnen zunächst nicht gestattet, ihre Produkte in Westdeutschland zu vertreiben, gleichzeitig verschärfte sich aber die Konkurrenz auf dem ostdeutschen Markt infolge des Eintritts westdeutscher Anbieter. Den ostdeutschen Pharmabetrieben wurde für die Einrichtung von GMP-gerechten Produktionsbedingungen eine Übergangsfrist bis zum 1. Januar 1993 eingeräumt. Dank des erfolgreichen Geschäftsjahres 1991, in dem das Ostberliner Pharmaunternehmen einen Rekordumsatz machte, konnte die zur Erlangung der GMP-Zertifikate erforderliche Modernisierung der Produktionsanlagen bereits vor der Übernahme durch den italienischen Konzern im Herbst 1992 eingeleitet werden.

Die Einflußnahme des italienischen Investors auf den Produktionsbereich beschränkte sich auf eine Ressourcenplanung, d.h. auf die Beschaffung und den Einsatz neuer Betriebsmittel und Produktionslizenzen. So konnte beispielsweise mit einem westdeutschen Pharmaunternehmen ein Lizenzvertrag abgeschlossen werden, der es dem ostdeutschen Betrieb erlaubt, ein hochmodernes Präparat gegen Herz- und Nierenschwäche zu produzieren. Eine weitere Einflußnahme auf die Produktpalette des akquirierten Unternehmens durch die Italiener fand nicht statt. Vielmehr überließ es der Investor der lokalen F&E-Abteilung, neue Produkte zu entwickeln und dadurch eine Erweiterung und Aktualisierung des Produktionsprogramms vorzunehmen. Nach Aussage eines ostdeutschen Gesprächspartners führte der Investor für die Mitarbeiter des Produktionsbereichs keine Fort- oder Weiterbildungsmaßnahmen durch, da er im wesentlichen auf die Kompetenz der einheimischen Beschäftigten vertraute.

(4) Bilanz des betrieblichen Transformationsprozesses

In der Phase der betrieblichen Transformation verfügte das Ostberliner Pharmaunternehmen über einen relativ geringen Autonomiegrad. In bezug auf die Reorganisation der Büroarbeit erfolgte unter Ausnutzung akteursbezogener Instrumente eine intensive Einflußnahme durch den italienischen Investor. Das von den Italienern verfolgte Vorhaben, aus dem ostdeutschen Pharmaunternehmen ein Vertriebs- und Marketingzentrum für Deutschland, Nord- und Osteuropa zu machen, wurde durch den intensiven Einsatz von Stammhausdelegierten und die umfangreiche Rekrutierung erfahrener Manager zu realisieren versucht. Ferner fanden PE-Maßnahmen am Arbeitsplatz statt.

Im Produktionsbereich beschränkte sich die Einflußnahme der Italiener primär auf die Anwendung der Ressourcenplanung. Das gilt auch für den F&E-Bereich. Die Aktivitäten des Investors bezogen sich auch hier lediglich auf die Beschaffung der Betriebsmittel und der Lizenzverträge, eine weitere Einflußnahme auf die Arbeitsorganisation unterblieb.

Im Bereich der Personalführung fand keine direkte Einflußnahme durch den italienischen Investor statt. Eine gezielte Einführung bestimmter Führungsstile oder -techniken, wie sie im Falle des thüringischen Stahlwerkes (D7) vorgenommen wurde, erfolgte nach Aussage der Gesprächspartner nicht. Man habe zwar einmal im Kreis der Führungskräfte versucht, gewisse Führungsprinzipien abzugleichen, allerdings bisher ohne spürbare Wirkung auf die Praxis, so der bereits zitierte österreichische Gesprächspartner.

Im Hinblick auf die Etablierung einer neuen Unternehmenskultur wurden von Seiten des italienischen Investors bislang keinerlei Anstrengungen unternommen. Die Bildung einer halbwegs homogenen Subkultur konnte aufgrund der umfangreichen personellen Veränderungen der letzten Jahre ebenfalls nicht erfolgen. Die im folgenden zitierte Aussage deutet darauf hin, daß der Investor in puncto Kulturentwicklung eine klare Strategie vermissen läßt.

„Es hat sich noch nicht in ausreichendem Maße ein Wir-Gefühl herausgebildet. Das war zu DDR-Zeiten besser, da hat sich über Jahrzehnte eine Betriebskultur entwickelt. Daß das Unternehmen was für seine Mitarbeiter tut, daß der Umgang untereinander besser wird, ist sicher auch eine Frage der Zeit und bedarf gewisser wirtschaftlicher Voraussetzungen. Aber nur ein gutes Marketing zu machen reicht sicher nicht aus." (Ostdeutscher Leiter Personalwesen)

Während der Betriebsuntersuchung (Februar 1995) war der betriebliche Transformationsprozeß des Ostberliner Pharmaunternehmens weitgehend abgeschlossen. Zu diesem Zeitpunkt ließ die Einflußnahme durch den italienischen Investor bereits spürbar nach. Die meisten Stammhausdelegierten hatten das Unternehmen wieder verlassen. Anscheinend wurde in der italienischen Unternehmenszentrale die Auffassung vertreten, man habe durch die Rekrutierung marktwirtschaftlich erfahrener Führungskräfte die Grundlage für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des akquirierten Unternehmens gelegt.

In Anbetracht der Internationalisierung der Belegschaft kann im Zusammenhang mit dem ostdeutschen Pharmaunternehmen kaum noch von einem typisch ostdeutschen Betrieb gesprochen werden. Die Zukunft sieht eher so aus, wie sie der ostdeutsche Vorstandsvorsitzende beschreibt:

„Das wird dann weder ein Ost- noch ein Westbetrieb sein, sondern ein zu einem internationalen Konzern gehörendes deutsches Unternehmen mit motivierten Mitarbeitern, deren geographische Herkunft zweitrangig ist, weil allein ein anderes Kriterium entscheidend ist - Leistung." (Ostdeutscher Vorstandsvorsitzender)

Hinsichtlich der Zusammensetzung der Belegschaft nimmt das Ostberliner Pharmaunternehmen in der *Gruppe I* eine Sonderstellung ein. Mit Ausnahme des brandenburgischen Motoren- und Turbinenwerkes (D3) fand in keinem anderen Untersuchungsobjekt dieser Gruppe eine umfangreiche Besetzung der Führungsebenen mit westlichen Führungskräften statt. Im Gegensatz zum brandenburgischen Betrieb, dessen einheimische Führungskräfte durch die Anwesenheit der Stammhausdelegierten auf Dauer über eine geringe Entscheidungs- und Handlungsautonomie verfügen dürften, diente die Rekrutierung erfahrener Manager im Falle des Ostberliner Pharmaunternehmens dem Zweck, dem Unternehmen umfassendes Managementpotential zuzuführen, um für die Zukunft ein relativ autonomes Entscheiden und Handeln zu ermöglichen.

2.2 Gruppe II: Akquirierte ‚Ruinen'

2.2.1 Fall 1: Das sächsische Werk der Automobilzulieferindustrie (D1)[28]

(1) Vorstellung der beteiligten Unternehmen

Der aus Frankreich stammende Investor zählt zu den weltweit größten Anbietern der Automobilzulieferindustrie. Verteilt auf 20 Staaten in Europa, Nord- und Südamerika sowie Asien gehören der Industriegruppe 79 Unternehmensstandorte mit insgesamt 29.600 Mitarbeitern an (Stand Ende 1995). Im selben Jahr erwirtschaftete der Konzern 25,2 Mrd. Francs Umsatz, wovon 63% auf die internationalen Geschäftsaktivitäten entfielen.

Das Tätigkeitsfeld der Unternehmensgruppe umfaßt alle wichtigen Fahrzeugfunktionen wie Motoren, Getriebe, Aspekte der Fahrsicherheit, elektronische Motoren usw. Die Fertigungsaktivitäten verteilen sich auf neun Geschäftsbereiche, die sich jeweils aus

[28] Die Ausführungen über das sächsische Werk der Automobilzulieferindustrie (D1) basieren auf der Betriebsuntersuchung von J. Spurk, Université d'Evry-Val d'Essonne. Ich werde mich im folgenden auf drei Aufsätze von J. Spurk beziehen: Spurk, J. (1997): Valéo: une implantation française en Allemagne de l'Est; Spurk, J. (1996): Organiser le destin. La gestion de la main-d'oeuvre dans le processus de constitution des entreprises en Ex-RDA, insbes S. 59 ff.; Spurk, J. (1995): Kontinuität, Bruch, Entstehung. Überlegungen zu einer Soziologie der Unabgeschlossenheit, insbes. S. 317 ff. Darüber hinaus findet der Geschäftsbericht des Unternehmens aus dem Jahre 1995 Verwendung.

mehreren Divisionen zusammensetzen. Darüber hinaus verfügt der Konzern weltweit über 13 Forschungszentren.

Das ostdeutsche Akquisitionsobjekt gehörte zu DDR-Zeiten dem IFA-Kombinat PKW Karl-Marx-Stadt an. Produziert wurden Kupplungen und andere Automobilteile, die im wesentlichen für die Autoproduktion der DDR bestimmt waren. In dem Kombinatsbetrieb waren ca. 3.000 Arbeitskräfte beschäftigt.[29]

Im Jahre 1990 wurde das Werk Teil der neugegründeten IFA-Personenkraftwagen AG. Ein Jahr später akquirierte die französische Automobilzuliefergruppe die Reste des ostdeutschen Betriebes. In diesem Zusammenhang kann allerdings weniger von der Übernahme eines relativ intakten Werkes als vielmehr von einer Neugründung auf den Trümmern des ehemaligen Kombinats gesprochen werden. Von den 3.000 Arbeitskräften wurden knapp 100 Leute ausgewählt, Anfang 1994 wurden noch genau 87 Personen beschäftigt. Seit der Akquisition werden in dem sächsischen Werk ausschließlich Kupplungen produziert.

(2) Die Unternehmensstrategie des Investors

Seit Mitte der 1980er Jahre verfolgt die französische Unternehmensgruppe eine Expansionsstrategie. Neben der Globalisierung der Geschäftsaktivitäten strebt der Konzern eine umfangreiche Diversifikation seines Produktionsprogramms an. In den letzten Jahren erwarb er u.a. Kompetenzen in der Produktion von Kupplungen, elektronischen Systemen, Heizapparaturen und Klimaanlagen.

Das Ziel der Franzosen, die auf den internationalen Märkten erkämpfte Position zu festigen und weiter auszubauen, manifestiert sich in den vier Grundorientierungen der Unternehmensstrategie:

- globale Präsenz
- fortschrittliche Technologie
- minimale Kosten
- totale Qualität

Seit 1991 erfolgt in allen Standorten der Gruppe die Umsetzung eines einheitlichen Unternehmenskonzeptes, das die Realisierung der strategischen Ziele unterstützen soll. Im Mittelpunkt dieses auf fünf Achsen basierenden Konzeptes steht der Total-Quality-Gedanke. In Anbetracht der herausragenden Bedeutung der Qualität (sie gilt in der Automobilindustrie als oberstes Kriterium für die Auswahl der Zulieferer) stellt die Erzielung einer konstant hohen Produktqualität die Grundvoraussetzung für die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit der gesamten Unternehmensgruppe dar: „Die totale

[29] Siehe auch Schleinitz, F.v. (1993), S. 70 ff.

Qualität ist in funktionaler Hinsicht Überlebensbedingung für den Betrieb, in sozialer Hinsicht ist sie eine Achse der permanenten Mobilisierung, der permanenten Kontrolle und des permanenten Leistungsdrucks."[30] Da die Preise normalerweise von den Abnehmern diktiert werden, ist die Einhaltung eines hohen Qualitätsniveaus der entscheidende Faktor im Wettbewerb mit den anderen Automobilzulieferunternehmen.

Das Total-Quality-System der französischen Unternehmensgruppe stützt sich auf zwei intern entwickelte Audit-Verfahren: Q 1.000 und Q 5.000. Das Verfahren Q 1.000 definiert die Arbeitsnormen für sämtliche Produktionsstandorte der Gruppe sowie für alle Lieferanten. Es handelt sich dabei um ein internes Auditsystem, entstanden aus der Synthese der ISO-Normen und den Audits der belieferten Automobilhersteller. Das Verfahren Q 5.000 legt die Qualitätsnormen für die Produkte fest. Die beiden Audit-Verfahren regeln detailliert die Produkteigenschaften und den Produktionsprozeß und stellen zum einen strategische Instrumente zur Steigerung der Leistungsfähigkeit in den verschiedenen Unternehmensstandorten, zum anderen Kontrollinstrumente dar. Des weiteren entfalten sie aufgrund ihrer großen Regelungsdichte eine prägende Wirkung auf den gesamten Arbeitsprozeß in jedem Gruppenstandort.

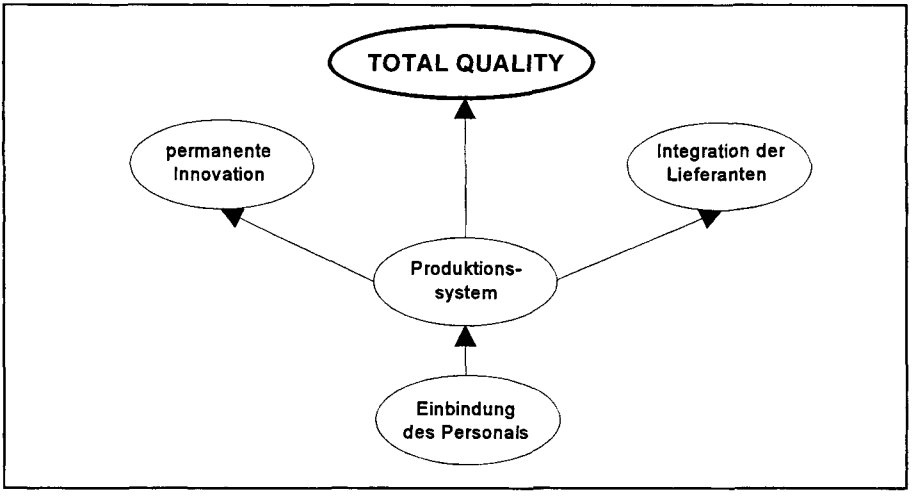

Abb.2: Unternehmenskonzept des französischen Investors (D1)

Die Achse „Produktionssystem" impliziert eine permanente Rationalisierung der Produktion gemäß den Kriterien der kurzfristigen Rentabilität. Diese ist als wichtigster

[30] Spurk, J. (1997), S. 181. Übersetzung durch d. Verf. Wortlaut des Originals: „La qualité totale est donc à la fois fonctionellement la condition de survie de l'usine et socialement un axe de mobilisation permanente, de côntrole permanent et de pression permanente."

Bestandteil des Zielsystems der Unternehmensgruppe anzusehen. Die Realisierung der kurzfristigen Rentabilität soll dadurch gewährleistet werden, daß jeder Mitarbeiter ständig mit der Sorge um die optimale Rentabilität konfrontiert wird. Auf diese Weise wird ein permanenter Leistungsdruck ausgeübt, der letztlich zur Erhöhung der Produktivität führen soll.

Hinter der Achse „Integration der Lieferanten" verbirgt sich die Absicht, die Lieferanten so einzubinden, daß sie jederzeit den Forderungen der französischen Unternehmensgruppe nachkommen müssen. Die „permanente Innovation" zielt auf eine ständige technische und organisatorische Verbesserung sämtlicher Produktionsprozesse ab. Dieses Ziel soll durch die intensive „Einbindung der Personals" erreicht werden, indem nicht nur ihr technisches Wissen, sondern auch ihre Zusatzqualifikationen genutzt werden.

Die Realisierung seiner Unternehmensziele strebt der Konzern durch eine dezentrale Organisationsstruktur an. Die einzelnen Unternehmensstandorte sind als Profit-Center konzipiert, d.h. sie sind selbst verantwortlich für ihre Umsätze, den Vertrieb und die Rekrutierung ihrer Mitarbeiter. Die lokalen Geschäftsleitungen haben die Aufgabe, auf den nationalen Märkten die Interessen der Gruppe gegenüber den Automobilunternehmen zu wahren.

In anderen Bereichen findet dagegen eine extreme Entscheidungszentralisation statt. So besitzt das in der französischen Unternehmenszentrale ansässige Führungsorgan das Monopol für sämtliche strategischen Entscheidungen. Überdies erfolgt in regelmäßigen Abständen (wöchentlich oder monatlich) eine intensive Finanzkontrolle der einzelnen Niederlassungen.

Im Vorfeld der Akquisition des ostdeutschen Werkes konzipierte der französische Investor einen Geschäftsplan, der sich mit den Vorteilen eines Engagements in Sachsen auseinandersetzte. Im Vordergrund stand das Ziel, sich auf dem deutschen Markt zu etablieren, auf dem die Unternehmensgruppe bis zu diesem Zeitpunkt lediglich eine Randposition (Marktanteile in Höhe von ca. fünf Prozent) eingenommen hatte. Der entscheidende Vorzug des ausgewählten ostdeutschen Standortes bestand zum einen in der hohen Qualifikation und vielseitigen Einsetzbarkeit des vorhandenen Personals, zum anderen in der geographischen Nähe zur neu entstehenden ostdeutschen Automobilindustrie. Sowohl mit Volkswagen als auch mit Opel wurden Vorabkommen über die künftige Zusammenarbeit geschlossen.

(3) Die Einflußnahme des Investors

Der betriebliche Transformationsprozeß des ostdeutschen Standortes ist durch den intensiven Einsatz akteurs- und institutionenbezogener Instrumente der Einflußnahme durchgeführt worden. Im Vordergrund der Aktivitäten des französischen Investors stand die Umsetzung des zuvor beschriebenen Unternehmenskonzeptes.

Im Hinblick auf die akteursbezogenen Instrumente stand die Entsendung von Stammhausdelegierten im Mittelpunkt . Die Geschäftsführung des ostdeutschen Werkes wurde einem Franzosen übertragen, der bei der Durchführung der betrieblichen Transformationsprozesse auf zahlreiche westliche Delegierte des französischen Mutterunternehmens zurückgreifen konnte. Auf der der Geschäftsführung untergeordneten Führungsebene agierten nach der Akquisition lediglich zwei Ostdeutsche: der Personalleiter und der technische Leiter.

Im Zusammenhang mit der Realisierung des vorgegebenen Unternehmenskonzeptes bestand eine Hauptaufgabe der Stammhausdelegierten darin, intensiven Einfluß auf die Denk- und Verhaltensweisen der ostdeutschen Beschäftigten zu nehmen. Diese sollten so rasch wie möglich dahin gebracht werden, sowohl das kurzfristige Rentabilitätsziel als auch das geforderte Qualitätsdenken zu verinnerlichen. Dieser Sozialisationsprozeß wurde außerdem mit Hilfe von Seminaren, in denen nicht die Schließung qualifikatorischer Lücken, sondern primär die Vermittlung des neuen Unternehmenskonzeptes im Vordergrund stand, zu beschleunigen versucht. Außerdem verfaßten die Franzosen einen Anforderungskatalog für künftig einzustellende Arbeitskräfte. Das zentrale Auswahlkriterium war die Anpassungsfähigkeit potentieller Beschäftigter an das Unternehmenssystem des französischen Konzerns.

Neben den akteursbezogenen kamen zahlreiche institutionenbezogene Instrumente zum Einsatz. An erster Stelle ist diesbezüglich die Einführung der beiden Audit-Verfahren Q 1000 und Q 5000 zu nennen. Diese Maßnahme hat zu einem hohen Formalisierungsgrad des gesamten Fertigungsprozesses geführt. Darüber hinaus legten bereits die mit VW und Opel abgeschlossenen Vorabkommen die zukünftige Produktpalette fest.

Die Produktionsarbeit ist seit der Übernahme des ostdeutschen Standortes durch die Franzosen in Produktionsinseln organisiert.[31] Die Produktion selbst funktioniert halbautomatisch. Diese Variante zog der Investor einer möglichen vollautomatischen Produktion vor, da sie einen breiteren Spielraum für die Modifikation der Arbeitsorgani-

[31] In einer im Jahre 1992 veröffentlichten Untersuchung der ostdeutschen Automobilzulieferindustrie stellten die Autoren dagegen fest, daß die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation, speziell Qualitätszirkel und Gruppenarbeit, in den privatisierten Betrieben bis zu diesem Zeitpunkt kaum eine Rolle spielten. Vgl. Lungwitz, R. / Kreißig, V. (1992), S. 180 ff.

sation und der technischen Ausstattung beläßt. Nach der Übernahme wurden einige der vorhandenen Maschinen weiterbetrieben, dazu kamen gebrauchte Anlagen aus anderen Unternehmensstandorten des Mutterunternehmens. Zusätzlich werden die Betriebsmittel sukzessive und bedarfsgesteuert erneuert.

(4) Bilanz des betrieblichen Transformationsprozesses

Ähnlich wie im Falle des thüringischen Stahlwerkes (D7) hat in dem sächsischen Werk der Automobilzulieferindustrie die vollständige Umsetzung eines im Hause des Investors erstellten Unternehmenskonzeptes stattgefunden. Folge: im Prozeß der betrieblichen Transformation besaßen die einheimischen Akteure des ehemaligen Kombinatsbetriebes keine Entscheidungs- und Handlungsspielräume.

Im Zuge der Übernahme des ostdeutschen Werkes durch den französischen Investor kam es zu einem grundlegenden Wandel der Organisations-, Produktions- und Personalführungsmethoden. Die Reorganisation des Leitungssystems erfolgte nach den verbindlichen Vorgaben des Investors. Im Produktionsbereich hat die Einführung von Produktionsinseln und die Festschreibung der halbautomatisierten Produktion zu einer erheblichen Intensivierung der Arbeit geführt. Anders als früher, als noch vorrangig quantitative Kriterien zählten, haben sich die Beschäftigten nun an qualitativen Vorgaben zu orientieren. Die Führung der Beschäftigten erfolgt seit der Übernahme überwiegend durch die Ausübung eines permanenten Leistungsdrucks.

Der Personalführung liegt inzwischen das Konzept ‚Führung durch Zielvereinbarung' zugrunde. Nach Vorstellung des Investors sollen kurz- und mittelfristige Ziele grundsätzlich in Gruppendiskussionen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern festgelegt werden. Die Mobilisierung der Beschäftigten erfolgt ansonsten in erster Linie durch Ausnutzung von Kommunikationsinstrumenten wie Betriebsversammlungen, Aushänge, alltägliche Gespräche und Anweisungen. Durch Anwendung dieser Instrumente sollen den Mitarbeitern kontinuierlich die beiden entscheidenden Aspekte ihrer Arbeit nahegebracht werden: die Erzielung einer hohen Qualität und die Erreichung der kurzfristigen Rentabilität.

Sowohl Qualitäts- und als auch Rentabilitätsdenken stellen Kernelemente der Unternehmenskultur der französischen Industriegruppe dar. Mittels der intensiven Einflußnahme durch Stammhausdelegierte, PE-Maßnahmen und der Formalisierung des gesamten Arbeitsprozesses hat der externe Investor den Versuch unternommen, die Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen der einheimischen Beschäftigten so zu beeinflussen, daß diese beiden Aspekte ihr gesamtes berufliches Handeln steuern. Die Übernahme dieser Werte erfolgte bei den Beschäftigten allerdings nicht freiwillig.

Vielmehr sind sie aufgrund des massiven Leistungsdrucks gezwungen, die geforderte Denkweise zu verinnerlichen.

Das ostdeutsche Werk wird von Seiten des Investors als „gelungene Einpflanzung" bezeichnet. Diese Wortwahl läßt darauf schließen, daß die Etablierung des vorgegebenen Unternehmenskonzeptes erfolgreich abgeschlossen wurde.

2.2.2 Fall 2: Die Sphärogießerei in Sachsen (D4)

(1) Vorstellung der beteiligten Unternehmen

Die sächsische Sphärogießerei, die zu DDR-Zeiten mit ca. 6.000 Beschäftigten als Stammbetrieb des Gisag-Kombinates fungierte, wurde am 1.12.1991 von einer mittelständischen westdeutschen Firmengruppe akquiriert. Im Moment der Übernahme zählte das Werk noch 200 Beschäftigte, die aber aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Situation (Zusammenbruch der Ostmärkte) zunächst beschäftigungslos („Kurzarbeit 0") waren.

Die Sphärogießerei in Sachsen nimmt unter den in Ostdeutschland untersuchten Betrieben eine Sonderstellung ein, da es von Oktober 1993 bis Dezember 1994 als Firmensitz des westdeutschen Investors diente (Anfang 1995 wurde das Werk überraschenderweise an einen schweizerischen Investor weiterveräußert). Der Hauptgrund für die Verlagerung des Firmensitzes von West- nach Ostdeutschland war rein wirtschaftlicher Natur. In Sachsen bot sich für die Firmengruppe die Chance, die in Westdeutschland nicht realisierbare Ausweitung der Jahreskapazität auf das beinahe doppelte Volumen vorzunehmen. Im Hinblick auf die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Firmengruppe war diese Kapazitätserweiterung nach Aussage des geschäftsführenden Gesellschafters unerläßlich. Von Vorteil war weiterhin, daß die für den Bau der neuen Produktionsanlagen erforderliche Investition in Höhe von ca. 100 Mio. DM in Ostdeutschland mit über 30% vom Staat subventioniert wurde.

(2) Die Unternehmensstrategie des Investors

Bei der Darstellung der Fälle D5 und D6 wurde bereits erläutert, daß die westdeutsche Firmengruppe zu Beginn der 1990er Jahre beabsichtigte, ihre Unternehmensaktivitäten nach Ostdeutschland oder sogar in andere Länder des ehemaligen Ostblocks zu verlagern. Diese Überlegung spielte auch bei der Akquisition der sächsischen Sphärogießerei eine entscheidende Rolle.

Für das Engagement in Ostdeutschland gab es noch einen weiteren Grund. Der Unternehmensstandort in Westdeutschland war aufgrund seiner innerstädtischen Lage nicht

mehr erweiterungsfähig. Im Gegensatz dazu bot sich am sächsischen Standort die Möglichkeit, die Kapazität der Gruppe im Bereich Sphäroguß zu vergrößern.

(3) Die Einflußnahme des Investors

Eine Einflußnahme *ostdeutscher* Unternehmensangehöriger auf den betrieblichen Transformationsprozeß konnte im Rahmen der Betriebsuntersuchung nicht festgestellt werden. Es entstand der Eindruck, daß in diesem Werk bis auf die Anwesenheit ostdeutscher Mitarbeiter keinerlei Relikte aus DDR-Zeiten existierten.

Anstelle der alten Gießerei wurde in den Jahren 1992 - 1993 eine neue, hochmoderne Fertigungslinie erstellt. Nach der Übernahme des sächsischen Werkes fand die Angleichung der Organisationsform an die Struktur des ehemaligen Firmensitzes in Westdeutschland statt.

„Mit uns ist etwas völlig Neues gekommen, weil wir - brutaler Ausdruck - unsere Organisationsform drübergestülpt haben, aufdiktiert haben. Das ist vollkommen neu, wir haben exakt die gleichen Organisationsstrukturen hier weitergeführt, wie wir das im westdeutschen Werk haben, mit ganz kleinen Abstrichen. Dort, wo es nicht gepaßt hat." (Westdeutscher Personalleiter)

Der einzige Unterschied gegenüber dem westdeutschen Werk bestand nach Auskunft des schweizerischen Geschäftsführers darin, daß die Organisationsstruktur im sächsischen Werk insgesamt etwas flacher gehalten sei.

Geplant und durchgeführt wurden die betrieblichen Transformationsprozesse allein von westlichen Akteuren. Neben der Geschäftsleitung, die mit einem Schweizer und einem Westdeutschen besetzt war, dominierten auch auf der zweiten Leitungsebene westdeutsche Führungskräfte (das Verhältnis West-Ost wurde mit 70:30 angegeben).

Um die Zusammenarbeit zwischen west- und ostdeutschen Führungskräften zu verbessern, hielt eine schweizerische Beratungsfirma im Jahre 1993 ein Führungsseminar ab, an dem alle Angehörigen der verschiedenen Leitungsebenen teilzunehmen hatten. Im Mittelpunkt dieses Seminars stand indessen nicht die Vermittlung von Führungstechniken, sondern der Versuch, die infolge der schwierigen wirtschaftlichen Situation des Unternehmens entstandenen zwischenmenschlichen Probleme zu beseitigen.

Der im Unternehmen praktizierte Führungsstil wurde von dem schweizerischen Geschäftsführer als partizipativ bezeichnet.

„Ich bilde mir ein, daß der Führungsstil eher partizipativ ist, aber in gewissen Dingen ganz klar autoritär. ... Aber wir haben ja das Problem, daß man hinter vielen Dingen hinterherbleiben muß, damit die Aufgaben erledigt werden. Sie müssen nachhaken und sobald Sie oftmals nachhaken, dann wird der Führungsstil entsprechend auch ein bißchen härter und autoritärer." (Schweizer Geschäftsführer)

Vor dem Hintergrund der enormen zwischenmenschlichen Probleme zwischen West- und Ostdeutschen und der schwierigen ökonomischen Situation muß allerdings bezweifelt werden, daß in der sächsischen Sphärogießerei ein partizipativer Führungsstil angewendet wurde. Für diese Vermutung spricht auch die Einstellung des westdeutschen Geschäftsführers, der im Gespräch ausdrücklich die autoritäre Herangehensweise der ostdeutschen Geschäftsführer im thüringischen Feingußwerk (D5) und im sächsischen Eisenwerk (D6) lobte.

(4) Bilanz des betrieblichen Transformationsprozesses

Im vorliegenden Fall ist der - letztlich gescheiterte - Versuch erfolgt, ein funktionierendes Unternehmen aus der alten Bundesrepublik in die ehemalige DDR zu verpflanzen. Mit großem finanziellen Aufwand sollte auf dem Gelände des ehemaligen Gisag-Kombinates eine hochmoderne Sphärogießerei entstehen, die die Produktionskapazitäten des westdeutschen Unternehmens erweitern und somit die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Firmengruppe sichern sollte. Worauf kann nun das Scheitern der Unternehmenstransplantation zurückgeführt werden?

Die Aussagen der Interviewpartner deuten darauf hin, daß sowohl auf Seiten der westdeutschen als auch auf Seiten der ostdeutschen Belegschaftsmitglieder aller Hierarchieebenen Abstoßungsreaktionen gegenüber der jeweils anderen Gruppe ausgelöst wurden. Abstoßungsreaktionen treten in der Medizin bei der Verpflanzung (Transplantation) von Geweben oder Organen eines Organismus (Spender) in einen anderen Organismus (Empfänger) auf und können letztlich das Überleben des empfangenden Organismus gefährden.[32] Im Falle der vorliegenden Unternehmenstransplantation ist diese unbeabsichtigte Nebenwirkung nicht nur bei den „Empfängern" (den Ostdeutschen), sondern auch bei den „Spendern" (den Westdeutschen) eingetreten.

„Die Deppen hier - die Deppen da drüben', das war das Thema. Da wurde mal vergessen, etwas auf den LKW zu bringen, da ist möglicherweise mal was runtergefallen, also ein Scheiß, das war furchtbar, das kann man gar nicht beschreiben, es war zum Kotzen! ... Das ganze Thema Ost-West, das kam hier im Betrieb voll zum Tragen und das ist heute noch ein Thema, Bayern hier in Sachsen, das ist immer noch ein Thema." (Schweizerischer Geschäftsführer)

Ein Grund für diese gegenseitigen Abstoßungsreaktionen ist vermutlich darin zu sehen, daß infolge der Standortverlagerung nach Ostdeutschland die Arbeitsplätze der Westdeutschen am alten Unternehmensstandort zerstört wurden. Diese Maßnahme hat von Anfang an ein tiefes Mißtrauen zwischen ost- und westdeutschen Belegschaftsangehö-

32 Vgl. zur medizinischen Bedeutung des Transplantationsbegriffs z.B. Hammerscheid-Gollwitzer, J. (1993), S. 591 f. Der Begriff ‚Transplantation' kann grundsätzlich auf die Verpflanzung oder Übertragung materieller und nicht-materieller Gegenstände bezogen werden.

rigen entstehen lassen. Die Unfähigkeit der westlichen Unternehmensleitung, die aufgetretenen Konflikte zu lösen und eine kooperative Arbeitsatmosphäre herzustellen, war offenbar für das Scheitern der Unternehmensverpflanzung verantwortlich.

Die Aussagen des westdeutschen Geschäftsführers gehen allerdings in eine etwas andere Richtung. Er erblickte in dem zwischen west- und ostdeutschen Führungskräften und Mitarbeitern existierenden Kulturunterschied die zentrale Ursache für die nicht funktionierende Zusammenarbeit: „Kultur und Kultur, das geht nicht!" (westdeutscher Geschäftsführer).[33] Das die Zusammenarbeit zwischen West- und Ostdeutschen problematisch ist, wurde auch im Falle des brandenburgischen Motoren- und Turbinenwerks (D3) festgestellt. Trotzdem sind dort negative Auswirkungen, wie sie in der sächsischen Sphärogießerei an der Tagesordnung waren, nicht beobachtet worden.

2.2.3 Fall 3: Das sächsische Stahlwerk (D8)

(1) Vorstellung der beteiligten Unternehmen

Bei dem externen Investor handelt es sich um einen mittelständischen Stahlproduzenten aus der Region von Brescia (Norditalien). Die Produktpalette des italienischen Ministahlwerks umfaßt hauptsächlich Bau- und Betonstahl sowie Walzdraht. Produziert wird sowohl für den Export als auch für den italienischen Markt. Insgesamt beschäftigt das im Privatbesitz befindliche Unternehmen, das bis zur Akquisition des ostdeutschen Werkes nicht über ausländische Produktionsstandorte verfügte, ca. 550 Mitarbeiter.

Das Stahlwerk in Sachsen beschäftigte vor der Wende ca. 11.500 Leute und gehörte zu den wichtigsten Stahlstandorten der ehemaligen DDR. Neben normalem Baustahl wurden hochlegierte Stahlrohre hergestellt.

Nach der Wende begann man, das ehemalige Stahlwerk in kleinere Betriebe aufzuspalten, um dadurch ihre Privatisierung zu erleichtern. Am 1. April 1992 wurde der untersuchte Betriebsteil vom italienischen Investor übernommen. Zu diesem Zeitpunkt befanden sich noch 42 Personen im Werk, eine Produktionstätigkeit fand nicht mehr statt.

Nach Beendigung der Aufbauphase sollen ca. 400 Personen im Unternehmen arbeiten. Produziert werden Baustähle (Massenstahl)[34], die vorrangig für die ostdeutsche Bauindustrie bestimmt sind.

---

33 Vgl. z.B. zum unterschiedlichen Führungsverständnis und -verhalten von west- und ostdeutschen Führungskräften Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg., 1992), insbesondere S. 40 f.

34 Damit ist dieses Stahlwerk ebenso wie das Stahlwerk in Thüringen (D7) der Gruppe der Massenstahlproduzenten zuzurechnen. Im Gegensatz dazu stehen die Qualitätsstahlprodu-

(2) Die Unternehmensstrategie des Investors

Nach der deutschen Vereinigung wurde in der ehemaligen DDR ein Bauboom ausgelöst, in dessen Folge sich in den neuen Bundesländern und insbesondere in der Berliner Region ein neuer, eigenständiger ostdeutscher Markt für Betonstahl-, Baustahl- und baurelevante Drahtprodukte entwickelte. Dank des bestehenden Transportkostenvorteils und des anfänglich existierenden Lohngefälles befanden sich die ostdeutschen Massenstahlhersteller sowohl gegenüber der westdeutschen Konkurrenz als auch gegenüber den Billiganbietern aus anderen europäischen Ländern im Vorteil. Erleichtert wurde der Marktzutritt für neue Anbieter dadurch, daß der ostdeutsche Baustahlmarkt in den ersten Jahren nach der Wende im Gegensatz zu den westdeutschen Märkten noch nicht verteilt war.[35]

Anders als im Fall des thüringischen Stahlwerkes (D7), dessen Akquisition primär dank der vorhandenen technischen Ausstattung (KFS) erfolgte, strebte der italienische Investor im vorliegenden Fall die Ausnutzung des entstandenen Baubooms an. Zu diesem Zweck beabsichtigte er wie der luxemburgische Investor die Realisierung des „mini-mill"-Konzeptes.[36] Auf alte Produktionsanlagen konnte dabei nicht zurückgegriffen werden, da bereits im Jahre 1990 das komplette Stahlwerk stillgelegt und verschrottet worden war. Die vorhandenen Anlagen (Siemens-Martin-Technologie) konnten aufgrund ihrer niedrigen Produktivität und der hohen Ausfallzeiten nicht weiter verwendet werden. Somit stand der italienische Investor vor der Aufgabe, ein völlig neues Stahlwerk zu errichten, bestehend aus Elektrostahlwerk, Stranggußanlage und Betonstahlwalzwerk.

(3) Die Einflußnahme des Investors

Im Vorfeld der Errichtung des Ministahlwerkes waren die neuen Besitzer gezwungen, den Personalbestand erheblich aufzustocken. Die verbliebenen Beschäftigten reichten zahlenmäßig weder für die Verrichtung der Aufbauarbeiten noch für die Ausführung der zukünftigen Produktionsarbeit aus. Darüber hinaus wies der ostdeutsche Standort eine qualifikatorische Engpaßsituation auf, da viele junge, flexible und qualifizierte Mitarbeiter kurz nach der Wende ausgeschieden waren. Auf Grund dessen erfolgte in den ersten Monaten die Rekrutierung von etwa 150 Mitarbeitern, bis zur vollständigen Inbetriebnahme des Ministahlwerkes werden nach Angaben des Investors noch einmal ca. 200 Arbeitskräfte dazu kommen.

---

zenten. Vgl. zu der unterschiedlichen Situation bei ostdeutschen Massen- und Qualitätsstahlerzeugern Gebbert, V. (1995), S. 343 ff.

35 Vgl. Gebbert, V. (1995), S. 343 f.

36 Vgl. zum Aufbau des „mini-mill"-Konzeptes D7

Die Durchführung der betrieblichen Transformation des sächsischen Stahlwerkes war Aufgabe des italienischen Investors. Das primär verwendete institutionenbezogene Instrument der Einflußnahme war die Planung.

„Das Gesamtplanungskonzept unseres Stahlwerkes stammt von dem technischen Direktor unserer Mutterfirma. Er gibt praktisch die Anleitung, die Linie für die Investitionen des Stahlwerkes. 90% von dem, was hier entsteht, wird in seinem Büro geplant. Wir werden dann hier mit der Aufgabe konfrontiert, die passenden Nebengewerke zu errichten. Und wir haben die Aufgabe, die Montage zu überwachen und zu koordinieren, so ist das vertraglich geregelt." (Ostdeutscher technischer Direktor)

Die Errichtung und Inbetriebnahme des neuen Stahlwerkes war primär Angelegenheit der italienischen Stammhausdelegierten. Die Schlüsselposition nahm der italienische Geschäftsführer ein. Ihm zur Seite standen zahlreiche Spezialisten des Mutterunternehmens, die sich vor allem um die technischen Aspekte der Sanierungsmaßnahmen zu kümmern hatten. Ferner rekrutierte der Investor kurz nach der Akquisition eine westdeutsche Führungskraft, die seitdem als kaufmännischer Leiter des Werkes fungiert. Die technische Leitung hegt in der Verantwortung eines Ostdeutschen, der seit 1951 Mitarbeiter des ostdeutschen Stahlwerkes ist und auch vor der Wende eine Leitungsposition besetzte.

Der betriebliche Transformationsprozeß wurde sehr stark durch einen italienischen Managementstil geprägt. In Anlehnung an R. Berger & Partner, die Anfang der 1990er Jahre eine umfangreiche empirische Untersuchung des Führungsverhaltens europäischer Manager durchführten, kann der italienische Managementstil als „Business-Design des alltäglichen Notfalls" bezeichnet werden.[37] Italienische Manager zeichnet nach dieser Untersuchung eine hohe Flexibilität und Elastizität aus, die sich vor allem in Krisensituationen bezahlt macht. Des weiteren wird ihr Führungsverhalten in Privatunternehmen häufig intensiv vom Führungsstil des Unternehmensbesitzers geprägt, der sich in vielen Fällen für sämtliche Unternehmensabläufe verantwortlich fühlt. Bei der Akquisition ausländischer Unternehmen agieren italienische Manager laut dieser Studie eher ad hoc, statt nach einer langfristig geplanten, zielgerichteten Strategie vorzugehen.

Die von Berger & Partner identifizierten Eigenschaften italienischer Manager prägten auch den betrieblichen Transformationsprozeß des sächsischen Stahlwerkes. Eine zentrale Rolle übernahm diesbezüglich der italienische Hauptgesellschafter des Investors. Er informierte sich täglich telefonisch über den Stand des Entwicklungsprozesses und griff gelegentlich in den Prozeß der Unternehmensführung ein.

---

37 Vgl. dazu im folgenden Berger, R. (1993), S. 159 ff.

Von den beiden ostdeutschen Gesprächspartnern wurde einige Male die „spontane Planung" der Italiener hervorgehoben. Die Sanierungsarbeiten folgten zwar einem Konzept, dieses würde aber im Detail immer wieder verändert bzw. der aktuellen Situation angepaßt. Das deutet zum einen auf die hohe Flexibilität der italienischen Stammhausdelegierten hin, zum anderen könnte auch von einer gewissen ad hoc-Mentalität der Italiener gesprochen werden, die sich auf den Gang des betrieblichen Transformationsprozesses auswirkte.

Die Einflußnahme des italienischen Investors konzentrierte sich zum Zeitpunkt der Betriebsuntersuchung primär auf die Installierung der für die Inbetriebnahme des Ministahlwerkes erforderlichen Produktionsanlagen. Umfassende PE-Maßnahmen wie im thüringischen Stahlwerk waren im sächsischen Stahlwerk nicht durchgeführt worden. Lediglich einige Stahlwerker, Walzendreher und Elektroniker wurden ins italienische Mutterunternehmen entsandt, um die Funktionsweise der neuen Produktionslinien in den dortigen Fertigungsstätten zu studieren.

Eine gezielte Einflußnahme auf die Führungstätigkeit der ostdeutschen Führungskräfte hatte bis zum Zeitpunkt der Betriebsuntersuchung nicht stattgefunden. Dies wurde vom ostdeutschen technischen Direktor damit erklärt, daß in Anbetracht der umfangreichen Aufbauarbeiten bisher die Zeit nicht ausgereicht habe, Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte einzurichten. Nach seinen Angaben arbeiteten zahlreiche Unternehmensangehörige in der Anlaufphase bis zu zwölf Stunden am Tag, und das bei einer Sieben-Tage-Woche.

Die Aussagen der ostdeutschen und des italienischen Gesprächspartners belegen, daß in dem entstehenden ostdeutschen Stahlwerk ein sehr autoritärer Führungsstil praktiziert wird.

„Ich als Generaldirektor verbiete es mir, mit allen Mitarbeitern zu sprechen ... . Mit den leitenden Angestellten sind meine Kontakte täglich, um ihnen ständig zu zeigen, was von ihnen verlangt wird und was in westlichen Ländern normalerweise in gewissen Fällen getan wird. Ansonsten versuchen wir, mit schriftlichen Weisungen zu erreichen, daß die Anlagen möglichst optimal ausgenutzt werden." (Italienischer Geschäftsführer)

„Ich gehe fast täglich durch den Betrieb und versuche durch Gespräche, die Leute so zu trainieren, daß wir die optimale Leistung erreichen. Wir versuchen das mit Anweisungen auf der einen und Gesprächen auf der anderen Seite. Ich meine, daß wir damit gut fahren. Und wer partout nicht hören will: wir haben in den letzten Jahren auch 20 Leute entlassen. Das erleichtert uns aber auch, Verschiedenes besser durchzusetzen." (Ostdeutscher technischer Direktor)

Legt man diese Aussagen zugrunde, so scheint die Einführung partizipativer Führungsstile und -techniken im betrieblichen Transformationsprozeß des sächsischen Stahl-

werkes kein Thema gewesen zu sein. Die Delegation von Entscheidung fand nicht statt, die Mitarbeiter haben nach wie vor strikt die Anweisungen der Führungskräfte zu befolgen.

In diesem Punkt offenbart sich ein deutlicher Unterschied zur Vorgehensweise des Investors im thüringischen Stahlwerk (D7). Die Zielsetzung der luxemburgischen Unternehmensgruppe bestand darin, im akquirierten Stahlwerk einen partizipativen Führungsstil zu entwickeln.[38] Dieses Ziel spielte im sächsischen Stahlwerk keine Rolle. Anscheinend herrschte bei dem italienischen Investor die Ansicht vor, ein autoritärer Führungsstil sei sowohl für die Durchführung der betrieblichen Aufbauarbeiten als auch für die Veränderung der Denk- und Verhaltensweisen der ostdeutschen Beschäftigten dienlich.

Mit der Umsetzung des „mini-mill"-Konzeptes geht die Standardisierung der Produkte einher. Der Verkauf der Erzeugnisse wird dagegen im ostdeutschen Werk autonom gesteuert.

„Wir haben schon einen Teil des Stahlwerkes in Betrieb, also bis zur Stranggußanlage, verkaufen Halbzeug als Knüppel. Dort (*im Verkauf, d. Verf.*) sind wir autark und sind nicht auf die Auftragsabteilung unseres Mutterwerkes angewiesen." (Ostdeutscher technischer Direktor)

Die ebenfalls im Zusammenhang mit dem „mini-mill"-Konzept stehende Einführung einer flachen, funktional ausgerichteten Organisationsstruktur war zum Zeitpunkt der Betriebsuntersuchung im Januar 1995 noch nicht abgeschlossen.

(4) Bilanz des betrieblichen Transformationsprozesses

In der Phase der betrieblichen Transformation war der Autonomiegrad des ostdeutschen Werkes ausgesprochen gering. Die Planung des betrieblichen Transformationsprozesses erfolgte in Italien, seine Durchführung wurde von italienischen Stammhausdelegierten geleitet. Die ostdeutschen Unternehmensangehörigen hatten die Anweisungen des Investors zu befolgen, eigene Entscheidungs- und Handlungsspielräume existierten nicht.

Die Struktur des neu entstehenden Ministahlwerkes ist durchaus mit der des thüringischen Werkes vergleichbar. Im Gegensatz dazu war der Betriebsaufbau schon aufgrund der divergierenden Ausgangssituation - sanierungsfähige KFS und qualifizierte Mitarbeiter in ausreichender Menge in Thüringen, verschrottete Fertigungslinien und

[38] „Es gibt überall Führungskräfte, die einen sehr autoritären Stil pflegen. Ich bin davon überzeugt, daß diese Führungskraft in unserem Unternehmen keinen Erfolg hätte. Jemand, der diesen autoritären Führungsstil hier im Osten beibehält, der wird über kurz oder lang scheitern." (Luxemburgischer Geschäftsführer des thüringischen Stahlwerkes (D7))

Rumpfbelegschaft in Sachsen - in den beiden Akquisitionsobjekten unterschiedlich weit fortgeschritten. Ein weiterer Unterschied bestand in der Art der Einflußnahme. Während die Handlungsweise der luxemburgischen Investoren von der Absicht getragen war, nicht nur neue Unternehmensstrukturen, sondern darüber hinaus auch spezielle Denk- und Verhaltensweisen über die Vermittlung der universellen Unternehmenskultur im thüringischen Unternehmen zu verankern, ging es dem italienischen Investor in Sachsen primär um die Entwicklung funktionsfähiger Organisations-, Personalführungs- und Produktionsmethoden. Die Veränderung der Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen der Ostdeutschen wird über eine direkte und autoritäre Führungsweise angestrebt.

In bezug auf die Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter hat sich diese Vorgehensweise bisher anscheinend nicht ausgezahlt. So haben die Faktoren ‚Qualität' und ‚Kosten' nach Ansicht der Gesprächspartner bei einigen noch nicht den Stellenwert erhalten, den sie nach den Vorstellungen der Führungskräfte haben sollten. Viele Mitarbeiter hätten noch nicht erkannt, daß Qualitäts- und Kostendenken auch den eigenen Arbeitsplatz sichert. Nach wie vor herrsche das Arbeitsmotto aus DDR-Zeiten ‚Nach meiner Schicht die Sintflut' vor.

Der italienische Geschäftsführer kritisiert darüber hinaus die mangelnde Initiative der ostdeutschen Beschäftigten:

„Das sehen Sie z.B. an der Reaktion, wenn ein Aggregat nicht stimmt oder die Produktion nicht möglich ist. Bei uns wäre die Reaktion so, jetzt steigen wir alle ein und versuchen, zu reparieren. Hier wird mehr zur Kenntnis genommen, daß etwas nicht funktioniert." (Italienischer Geschäftsführer)

Trotzdem gaben alle Gesprächspartner an, die ostdeutschen Arbeitnehmer hätten eine hohe Bereitschaft gezeigt, Überstunden zu leisten, Arbeiten durchzuführen, die eigentlich nicht ihrem Aufgabenbereich entsprechen oder Schichtänderungen in Kauf zu nehmen. Zu verdanken ist dies allem Anschein nach der extrem hohen Arbeitslosigkeit in der Region. In einem gewissen Widerspruch dazu steht allerdings die Aussage des ostdeutschen Verantwortlichen für Instandhaltung, das Unternehmen habe bislang Probleme, neue Arbeitskräfte zu rekrutieren.

Ob sich das sächsische Ministahlwerk zu einer gelungenen Einpflanzung entwickeln wird, konnte zum Zeitpunkt der Betriebsuntersuchung noch nicht abgeschätzt werden. Der optische Eindruck, den sowohl die Büroräume als auch die Produktionsstätten hinterließen, machte deutlich, daß bis zur vollständigen Funktionsweise des Betriebes noch zahlreiche Modernisierungsarbeiten erforderlich sind.

2.3 *Gruppe III: Polnische und bulgarische JVs*

2.3.1 *Das Werk der Elektroindustrie in Polen (P2)*[39]

(1) Vorstellung der JV-Partner

Bei dem externen Investor handelt es sich um eine global agierende Unternehmensgruppe mit Hauptsitz in Frankreich. Sie ist weltweit Marktführer in der Elektronikbranche und befindet sich an vierter Stelle im Bereich elektronischer Konsumartikel. Produziert werden u.a. Fernsehempfangsgeräte, Farbröhren für Fernsehgeräte, Videogeräte und Filmkameras. Die Produktionsstandorte befinden sich in Nord- und Südamerika (36% der Produktion), Asien (33% der Produktion) und Westeuropa (31% der Produktion). Die Hälfte des jährlichen Umsatzes wird auf dem amerikanischen Markt erzielt, 11% entfallen auf Frankreich.

Zwischen Ende der 1970er Jahre und Ende der 1980er Jahre akquirierte die Unternehmensgruppe eine Reihe von namhaften Unternehmen der Elektronikbranche in Westeuropa und Nordamerika. Im Jahre 1991 folgte schließlich die Gründung des JV mit dem polnischen Betrieb.

Das schnelle Wachstum der französischen Unternehmensgruppe ist vor dem Hintergrund der zunehmenden Konkurrenz aus Japan und anderen asiatischen Ländern (z.B. Korea, Taiwan) zu sehen. Um im Wettbewerb mit den asiatischen Anbietern bestehen zu können, war die Ausweitung der Geschäftstätigkeit aus Sicht der Franzosen unumgänglich.

Im Jahre 1991 wurde der Kooperationsvertrag zwischen der französischen Unternehmensgruppe und dem polnischen Privatisierungsministerium unterzeichnet und das ehemalige polnische Staatsunternehmen vollständig in das JV überführt. Die Kapitalanteile an dem JV wurden ungleichmäßig auf die beiden Partner verteilt. Die französische Seite hält eine Mehrheitsbeteiligung in Höhe von 51% und dominiert somit das Gemeinschaftsunternehmen.

Das Unternehmen beschäftigt heute ca. 3.800 Personen. Hergestellt werden Röhren für Farbfernseher. Die Produkte werden vorrangig auf dem mittel- und osteuropäischen, aber auch auf dem westlichen Markt vertrieben.

---

[39] Die Ausführungen über das polnische Werk der Elektroindustrie (P1) basieren in erster Linie auf der Betriebsuntersuchung der Projektteilnehmer J. Kulpinska und P. Tobera, Universität Lodz, Polen. Darüber hinaus werden folgende Aufsätze verwendet: Durand, C. (1997b): Les nouveaux systèmes de production; Durand, C. / Le Goff, J.-L. (1996): Le nouveau management dans les pays de l'Est: La formalisation des procedures.

(2) Die Unternehmensstrategie des externen Investors

Die französische Unternehmensgruppe verfolgt seit Ende der 1970er Jahre eine Expansionsstrategie. In diesem Zusammenhang wurde die Gründung des JV mit dem ehemaligen polnischen Staatsunternehmen in erster Linie von der Absicht getragen, mit Hilfe des modernisierten polnischen Werkes neue Absatzmärkte in Mittel- und Osteuropa zu erschließen. Sowohl die am polnischen Standort vorhandenen Kenntnisse dieser Märkte als auch die bestehenden Kontakte zwischen dem ehemaligen sozialistischen Betrieb und potentiellen Abnehmern in den ehemaligen Bruderstaaten sollten zu diesem Zweck genutzt werden.

Infolge eines Beschlusses der EU, den Import von in Asien hergestellten Elektronikartikeln nach Europa zu limitieren, wächst in Europa die Nachfrage nach heimischen Produkten. Diesem steigenden Bedarf tritt die französische Gruppe durch die Ausweitung ihrer Produktionskapazitäten entgegen. Im Rahmen der strategischen Überlegungen spielt das französisch-polnische JV eine entscheidende Rolle, da ihm die Aufgabe zufällt, einen Beitrag zur Befriedigung der wachsenden europäischen Märkte zu leisten.

Zur Erreichung der strategischen Ziele bedurfte es einer grundlegenden Modernisierung des polnischen Betriebes. Vor Beginn der Zusammenarbeit war das ehemalige Staatsunternehmen sowohl in wirtschaftlicher als auch in technischer Hinsicht in einem desolaten Zustand. Bedingt durch den kurz zuvor eingetretenen Zusammenbruch der mittel- und osteuropäischen Absatzmärkte war die Produktion fast zum Erliegen gekommen. Da im Juli 1991 die vorhandene Liquidität nicht mehr für die Entlohnung aller Arbeitskräfte ausreichte, mußte der französische Investor bereits zwei Monate vor dem offiziellen Beginn des JV das polnische Unternehmen finanziell unterstützen. Außerdem war der Betrieb aufgrund des technischen Zustandes der Produktionsanlagen nicht in der Lage, eigenständig neue Produkte auf den Markt zu bringen. Überdies hatten sowohl die zu hohen Produktionskosten als auch die schlechte Qualität der Produkte zur Konsequenz, daß der Betrieb im internationalen Vergleich nicht konkurrenzfähig war.

Zentrales Element der Unternehmenspolitik der französischen Unternehmensgruppe ist das in allen Niederlassungen angewendete Total-quality-Konzept.[40] Die Erzielung einer totalen Qualität wird als das entscheidende Mittel angesehen, sich von der Konkurrenz zu differenzieren. Aus diesem Grund wurden unternehmensweit umfangreiche Qualitätssicherungsverfahren eingeführt. Wesentliche Bestandteile des Total-quality-Konzeptes sind zum einen die Verankerung der ISO-Normen, zum anderen die Etablierung des QLP-(Quality-Leadership-Process)Systems. Während die ISO-Normen

[40] Vgl. dazu auch D1 und D7.

dazu dienen, den Ablauf der Arbeitsprozesse minutiös festzulegen, um mögliche Fehlerquellen von vornherein auszuschalten (Formalisierung der Arbeitsprozesse), weist QLP große Ähnlichkeiten mit Qualitätszirkeln auf. Der Unterschied zwischen diesen beiden Formen der Gruppenarbeit besteht darin, daß QLP im Gegensatz zu Qualitätszirkeln nicht nur zur Verbesserung der Produktqualität, sondern zu einer Optimierung der gesamten ökonomischen Prozesse beitragen soll.[41]

In den Werken der französischen Unternehmensgruppe wurden in den letzten Jahren zahlreiche QLP-Gruppen gegründet. Sie tagen in regelmäßigen Abständen außerhalb der Arbeitszeit und werden von einem speziell ausgebildeten Moderator geleitet. In letzter Konsequenz wird mit der Institutionalisierung der Diskussionsgruppen das Ziel einer permanenten Optimierung der Arbeitsprozesse (Produktivität und Qualität) unter Ausnutzung der intellektuellen Fähigkeiten aller Beschäftigten verfolgt.

(3) Die Einflußnahme des externen Investors

In der Phase der betrieblichen Transformation übte der französische Investor vor allem durch den Gebrauch akteursbezogener Instrumente eine intensive Einflußnahme auf das JV-Unternehmen aus. Im Mittelpunkt seiner Aktivitäten stand die Umsetzung des Total-quality-Konzeptes. Diesbezüglich war sowohl die Reorganisation der Arbeitsprozesse als auch die Änderung der Arbeitseinstellungen der polnischen Unternehmensangehörigen erforderlich.

Zunächst entstand nach Vorgaben des westlichen Investors eine neue Unternehmensstruktur. Das polnische Werk bestand nach Abschluß dieser Restrukturierung aus drei unabhängig voneinander agierenden Unternehmenseinheiten: die Glasproduktion mit ca. 700 Beschäftigten, die Komponentenproduktion mit ca. 900 Beschäftigten und die Montagefabrik mit ca. 2.150 Beschäftigten. Diese Einheiten verfügen über eigenständige Einkaufs-, Qualitäts- und Technologieabteilungen, der Warenaustausch zwischen den drei Einheiten wird durch ein internes Kunden-Lieferanten-System geregelt. Auf der den einzelnen Unternehmenseinheiten übergeordneten Ebene, die für alle Fabriken gleichermaßen verantwortlich ist, befinden sich die Abteilungen Finanzen, Verkauf, Qualität, Personal und EDV. Ebenfalls auf dieser zentralistischen Ebene findet die der allgemeinen Nachfrage folgende Planung der Produktionsprozesse statt.

Die akteursbezogene Steuerung basiert auf der umfassenden Entsendung von Stammhausdelegierten und der Planung und Durchführung eines PE-Programms, das zu Beginn der Zusammenarbeit auf drei Jahre terminiert wurde.

---

41 Vgl. Durand, C. / Le Goff, J.-L. (1996), S. 23.

Ein französischer Abgesandter des externen Investors nimmt die Position des Generaldirektors ein. Wie alle anderen Direktoren großer Produktionseinheiten der Unternehmensgruppe ist er Mitglied des obersten Führungsorgans des Gesamtkonzerns. Über seine in Polen ausgeübte Leitungstätigkeit hinaus ist er innerhalb der Gruppe verantwortlich für die Herstellung mittelgroßer Röhren für Fernsehgeräte. Die Ausübung dieser Doppelfunktion hat zur Folge, daß eine enge Verzahnung des JV mit den anderen Niederlassungen der Gruppe sichergestellt wird.

Auf der dem Generaldirektor nachgeordneten Führungsebene agieren ebenfalls vorrangig westliche Abgesandte der Unternehmensgruppe. Ein Amerikaner leitet die Finanzabteilung und ist damit auch für die Einführung von Finanztechniken amerikanischen Ursprungs in der Buchhaltung und der Revision verantwortlich. Die Leitung der übergeordneten Qualitätsabteilung und die Umsetzung des Qualitätssicherungssystems ISO 9000 wird von einem britischen Spezialisten geleistet. Das Personalwesen wurde in den ersten Jahren von einem Franzosen geführt, ist aber inzwischen in die Hände einer Polin übergegangen. Neben diesen Führungskräften waren eine Reihe weiterer westlicher Spezialisten mit der Gestaltung der betrieblichen Transformationsprozesse befaßt. Der Aufbau und die Leitung der Marketingabteilung erfolgt durch einen Franzosen, der Kriterienkatalog für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter wurde ebenfalls von einem Franzosen erstellt.

An der Spitze von zwei der drei Fabriken stehen dagegen polnische Führungsteams. Auf das gesamte JV bezogen kann von einer Internationalisierung des Managements gesprochen werden.

Das Ende 1991 verfaßte PE-Programm, daß sich an Mitglieder aller Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen richtet, gründet auf vier Pfeilern:

- sprachliche Weiterbildung
- Vermittlung neuer Führungstechniken
- berufliche Weiterbildung
- Qualitätsausbildung

Zur Verbesserung der Zusammenarbeit des JV-Unternehmens mit den anderen Niederlassungen der Unternehmensgruppe wurden in den Jahren 1991 und 1992 zahlreiche Englischkurse organisiert. Das Angebot richtete sich primär an Führungskräfte, galt aber auch für die übrigen Mitarbeiter. Durch die Vermittlung der englischen Sprache soll der Informationsaustausch zwischen der polnischen und den anderen Niederlassungen des Konzerns erleichtert werden. Mithin diente diese Maßnahme der vollständigen Integration des JV in die Unternehmensgruppe.

Im Rahmen der betrieblichen Transformationsprozesse bestand ein zentrales Ziel des westlichen Investors darin, sowohl das fachliche Qualifikationsniveau der polnischen Unternehmensangehörigen anzuheben als auch ihre Führungs- und Arbeitskultur durch umfassende Sozialisationsprozesse zu verändern. Die Realisierung dieses Ziels sollte in erster Linie durch die Vermittlung neuer Führungstechniken und die berufliche Weiterbildung, die sich vorrangig an gewerbliche Mitarbeiter richtete, erfolgen.

Im Mittelpunkt der Ausbildung der Führungskräfte stand die fundamentale Änderung des Führungsverhaltens der polnischen Manager und Meister. Anstelle von repressiven, auf Befehlen fußenden Führungsmethoden wurde eine Reihe von Techniken (z.B. Delegationsprinzip, MbO) vermittelt, die zur Lösung auftretender Konflikte und zur Motivation der Mitarbeiter einsetzbar sind. Partizipative Führungsmethoden werden allerdings bislang primär auf der Ebene der mittleren Führungskräfte und der Techniker angewendet. Die Führung der Arbeiter ist dagegen als autoritär zu bezeichnen. Der Grund: den polnischen Arbeitern soll eine neue, an den Leistungs- und Qualitätskriterien des französischen Investors orientierte Arbeitseinstellung anerzogen werden.

Darüber hinaus sollte die neue Arbeitskultur von den gewerblichen Mitarbeitern im Rahmen der beruflichen Weiterbildung internalisiert werden. Ein weiterer zentraler Inhalt dieser Maßnahmen war der Umgang mit den neuen Betriebsmitteln. Zur fachlichen Qualifizierung erhielt ein Teil der Beschäftigten die Möglichkeit, Praktika in den verschiedenen Werken der Unternehmensgruppe abzuleisten. Diese Arbeitsaufenthalte konnten aufgrund des insgesamt guten Qualifikationsniveaus der polnischen Beschäftigten jedoch relativ kurz gehalten werden. Gleichzeitig gewährten internationale Spezialisten den polnischen Mitarbeitern vor Ort technische Hilfestellungen.

Die Qualitätsausbildung umfaßte zwei Aspekte. Zum einen wurden die Beschäftigten aller Hierarchiestufen mit den Verfahren und Vorschriften des Qualitätssicherungssystems ISO 9000 vertraut gemacht, zum anderen fand die Vermittlung des QLP-Systems statt.

Die Reorganisation der einzelnen Produktionsbereiche wurde von Spezialisten des externen Investors geplant und durchgeführt. Die wichtigsten Sanierungsmaßnahmen bestanden in der Überholung der vorhandenen und der Beschaffung neuer Produktionsanlagen, der Verankerung der ISO-Normen und der Einführung einer rechnerunterstützten Fertigung. Letzteres war Aufgabe eines Polen, der ein aus den USA stammendes und in anderen Niederlassungen des Konzerns bereits verwendetes System installierte. Die Produktion selbst ist als standardisiert zu bezeichnen: das JV hat ein vom Investor vorgegebenes Erzeugnis (mittlere Röhren) herzustellen und auf den Märkten des ehemaligen Ostblocks sowie in Westeuropa zu vertreiben.

Die Einflußnahme des externen Investors auf die Absatzaktivitäten des ehemaligen sozialistischen Betriebes ist nicht exakt zu bestimmen. Im Hinblick auf die Bearbeitung der mittel- und osteuropäischen Absatzmärkte verfügte das JV ohne Zweifel über eigene Handlungsspielräume. Die Übernahme der Marketingabteilung durch einen westlichen Spezialisten deutet indes darauf hin, daß die Reorganisation der Vertriebsabteilung analog zum Produktionsbereich nach genauen Vorstellungen des externen Investors erfolgte.

Auf der Ebene der strategischen Unternehmensplanung besteht eine enge Anbindung des französisch-polnischen JV an die Unternehmensgruppe. Weitreichende Produktionsentscheidungen müssen mit den anderen Niederlassungen abgestimmt werden. Weiterhin ist der Generaldirektor verpflichtet, sich sein finanzielles Budget vom obersten Führungsorgan genehmigen zu lassen. Die Verwendung der Gelder wird dann vom Finanzdirektor der Unternehmensgruppe kontrolliert. Innerhalb des erstellten Finanzrahmens verfügt die lokale Geschäftsleitung über einen relativ großen Handlungsspielraum. Das bezieht sich z.B. auf die Investition in neue Ausrüstungsgegenstände oder Produktionsanlagen, vor allem aber auf die Bearbeitung der mittel- und osteuropäischen Absatzmärkte. Das oberste Prinzip bleibt jedoch stets, daß sämtliche Unternehmensaktivitäten mit der Unternehmenspolitik des Gesamtkonzerns übereinstimmen müssen.

(4) Bilanz des betrieblichen Transformationsprozesses

In der Phase der betrieblichen Transformation wies das in Polen ansässige JV-Unternehmen gegenüber dem französischen Investor einen relativ geringen Autonomiegrad auf. Ursächlich dafür war der intensive Einsatz akteursbezogener Instrumente der Einflußnahme.

In bezug auf den Autonomiegrad des französisch-polnischen JV sind Parallelen zu dem Ostberliner Pharmaunternehmen (D9) zu erkennen. Die betrieblichen Transformationsprozesse wurden in beiden Unternehmen von den jeweiligen Investoren geplant und durchgeführt, außerdem ist an beiden Standorten eine Internationalisierung der Führungsebenen festzustellen. Der Autonomiegrad der beiden Unternehmen während der Transformationsprozesse ist als sehr niedrig zu bezeichnen. Allerdings deuten in beiden Fällen gewisse Entwicklungen auf eine wachsende Unabhängigkeit der ehemaligen sozialistischen Betriebe hin. In Polen zeigt sich das am deutlichsten im Bereich der Personalführung. Nach Beendigung der umfangreichen Weiterbildungsmaßnahmen übernahm eine polnische Führungskraft die Leitung dieses Unternehmensbereiches und wurde mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattet (z.B. Einrichtung eines neuen Entlohnungssystems). Der Umstand, daß beide Unternehmen derzeit und zukünftig

international besetzte Führungsebenen aufweisen, läßt jedoch den Schluß zu, daß sie ihre ursprüngliche Identität fast vollständig verlieren werden.

Hinsichtlich der Verwendung eines existierenden Qualitätskonzeptes ist eine Parallele zum thüringischen Stahlwerk (D7) und zum sächsischen Werk der Automobilzulieferindustrie (D1) festzustellen. In allen Fällen wurde deren Einführung von westlichen Spezialisten vorgenommen und von umfangreichen Schulungsmaßnahmen begleitet. Darüber hinaus wird jeweils der Qualitätsgedanke als Kern aller Unternehmensaktivitäten angesehen.

Der Entscheidungs- und Handlungsspielraum der polnischen Akteure war im Rahmen des betrieblichen Transformationsprozesses ausgesprochen gering. Aufgrund der Mehrheitsverhältnisse - der verwendete Begriff JV verschleiert ein wenig, daß es sich hier eher um ein Beherrschungsverhältnis handelt - waren sie verpflichtet, die von den westlichen Investoren geplanten und durchgeführten Modernisierungsmaßnahmen mitzutragen. Von den polnischen Unternehmensangehörigen initiierte Entwicklungsprozesse hat es in der Phase der betrieblichen Transformation nicht gegeben.

Ein wesentliches Ziel der französischen Unternehmensgruppe bestand darin, in dem polnischen Werk eine neue Unternehmenskultur zu verankern (universelle Strategie). Zu diesem Zweck wurde das umfassende PE-Programm etabliert. Des weiteren dürfte die permanente Anwesenheit westlicher Führungskräfte und Spezialisten, die Umsetzung des Qualitätskonzeptes und die enge Verzahnung des JV-Unternehmens mit den anderen Niederlassungen der Unternehmensgruppe der Realisierung dieses Ziels zuträglich gewesen sein.

Eine im Jahre 1994, also nach Abschluß der PE-Maßnahmen, von Tobera durchgeführte Befragung von 92 polnischen Arbeitern hatte zum Ergebnis, daß sich die Mehrzahl von ihnen (73%) mit dem JV identifiziert.[42] Auf Basis der permanent ausgezahlten Arbeitsprämien stellte er weiterhin fest, daß die Arbeitsleistungen von ebenfalls 73% der polnischen Mitarbeiter den Ansprüchen des Investors gerecht wurden. Kritisiert wurde von 87% der Befragten in erster Linie die für sie unbefriedigende Anhebung der Löhne.

Die Untersuchung von Tobera gibt auch Auskunft über Kontinuitäten gegenüber sozialistischen Zeiten. Nach Auffassung von 62% der Befragten haben sich die sozialen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern in den ersten drei Jahren der Zusammenarbeit nicht verändert. Immerhin 47% äußern die Ansicht, die Autorität ihrer jeweiligen Vorgesetzten sei konstant gebheben. Verschlechterungen gegenüber früher empfanden die Befragten hinsichtlich der Stellung des Arbeiters und der Rolle der Gewerkschaften,

[42] Vgl. im folgenden Tobera, P. (1996).

Verbesserungen machten sie vor allem in der Qualität der Erzeugnisse, der verwendeten Technologie und ihrer eigenen Arbeitsdisziplin aus.

Der ehemalige sozialistische Betrieb hat im Verlauf der Zusammenarbeit eine radikale Verwestlichung erfahren. Der Plan der französischen Unternehmensgruppe, aus dem polnischen Werk ein vollwertiges Mitglied des Konzerns zu machen, ist mit der Umsetzung des westlichen Unternehmenskonzeptes verwirklicht worden.

2.3.2 Das Milchwerk in Bulgarien (B2)[43]

(1) Vorstellung der beiden JV-Partner

Der aus Frankreich stammende externe Investor (Danone) ist einer der weltweit führenden Nahrungsmittelkonzerne sowie globaler Marktführer im Bereich von Frischmittelprodukten. Die Geschäftsaktivitäten des Unternehmens konzentrieren sich im wesentlichen auf Westeuropa. In Frankreich werden 45% des Jahresumsatzes getätigt, weitere 45% werden in westeuropäischen Staaten erwirtschaftet. Die restlichen 10% kommen aus anderen Teilen der Welt.

Bei dem bulgarischen JV-Partner (Serdika) handelt es sich um das größte Milchwerk des Balkanstaates mit insgesamt etwa 1.000 Beschäftigten. Neben der Herstellung von Yoghurt wurden und werden in diesem Werk Käse und Eiscrème produziert.

Im Mai 1993 wurde zwischen dem bulgarischen Staat und dem französischen Investor der JV-Vertrag abgeschlossen. Vorgesehen war die Gründung einer Gesellschaft zur Produktion und Vermarktung von Yoghurt. Die Produktionskapazität beträgt 20.000 Tonnen pro Jahr, beschäftigt wurden zum Zeitpunkt der Untersuchung (Frühjahr 1995) 110 Personen.

Nach Vertragsabschluß erhielt der französische Partner zunächst eine Beteiligung in Höhe von 50% an den Geschäftsanteilen. Nach der Investition von 39 Mio. Francs wuchs der Anteil von Danone auf 53%. Die restlichen Anteile verteilen sich auf den bulgarischen Staat (32%) und die Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (15%).

Die Produktions- und Verwaltungsstätten des JV befinden sich auf dem Betriebsgelände des bulgarischen Staatsunternehmens. Der Yoghurtbereich wurde von den übrigen Abteilungen des Unternehmens getrennt. Dort wird weiterhin unabhängig von dem JV Eiscrème und Käse produziert.

---

[43] Die folgenden Ausführungen basieren auf der Betriebsuntersuchung durch S. Koleva und C. Durand. Es wird der folgende Text verwendet: Durand, C. / Koleva, S. (1997): Une mobilisation autoritaire: Danone-Serdika.

(2) Die Unternehmensstrategie des externen Investors

Das französische Unternehmen agierte bislang überwiegend auf dem westeuropäischen Markt. Um seine weltweite Führungsposition im Bereich frischer Nahrungsmittel auszubauen, strebte das Unternehmen in den vergangenen Jahren verstärkt die globale Ausdehnung seiner Aktivitäten an. Diesbezüglich stehen vor allem der asiatische (Indien, Malaysia, Hongkong, China) und der mittel- und osteuropäische Markt im Mittelpunkt des strategischen Interesses.

Im Falle des in Bulgarien gegründeten JV spielten sowohl ökonomische als auch Imageziele eine Rolle. Bulgarien gilt als das Land mit dem weltweit höchsten Pro-Kopf-Verzehr von Yoghurt. Darüber hinaus verfügt der bulgarische Yoghurt über einen ausgezeichneten internationalen Ruf.

Im Mittelpunkt der strategischen Überlegungen des externen Investors stand die Erschließung des bulgarischen Marktes. Mit Hilfe der Nutzung moderner Technologie und der Verbesserung der Produktqualität soll ein Yoghurt hergestellt werden, der seinen Vorgänger hinsichtlich Qualität und Geschmack übertrifft und für die mit geringer Kaufkraft ausgestatteten Bulgaren erschwinglich bleibt.

(3) Die Einflußnahme des externen Investors

Ähnlich wie bei der noch darzustellenden französisch-polnischen Kooperation zweier Automobilunternehmen (P1) bezieht sich die Zusammenarbeit der beiden JV-Partner im vorliegenden Fall lediglich auf einen kleinen Teilbereich des osteuropäischen Unternehmens.

In der Yoghurtfabrik wurden nach der Gründung des JV auf Initiative des externen Investors neue Unternehmensstrukturen geschaffen. Auf der einen Seite fand im Produktionsbereich die Reduktion des Personalbestandes um etwa 30% statt, auf der anderen Seite erfolgte die Bildung neuer Abteilungen und Unternehmensbereiche: Verwaltung, kaufmännische Abteilung, Laboratorium und Logistik. Die in der Produktion freigesetzten Arbeitskräfte erhielten in vielen Fällen die Möglichkeit, durch gezielte Umschulungsmaßnahmen einen Arbeitsplatz in den neu entstandenen Abteilungen oder Bereichen zu bekommen. Der Gesamtumfang der Belegschaft nahm im Zuge der Transformationsprozesse geringfügig zu (von 100 auf 110 Personen).

Das Personal des JV setzt sich bis auf einen Stammhausdelegierten des externen Investors aus bulgarischen Führungskräften und Mitarbeitern zusammen. Bei der Ausnahme handelt es sich um den niederländischen Generaldirektor des Unternehmens. Er ist für die Erstellung des Geschäftsplanes verantwortlich, der vor Inkrafttreten von der obersten Unternehmensleitung in Frankreich genehmigt werden muß.

Die permanente Anwesenheit lediglich einer westlichen Führungskraft hatte nicht zur Folge, daß die einheimischen Akteure über weitreichende Entscheidungs- und Handlungsspielräume verfügten. Diese wurden vor allem durch ein internationales Expertenteam eingeschränkt, das sich in regelmäßigen Abständen von sechs Wochen im Unternehmen aufhielt. Bei diesem Team handelte es sich um eine Gruppe von zehn Leuten, die direkt dem obersten Führungsorgan der französischen Unternehmensgruppe unterstellt war und ständig zwischen den einzelnen Standorten des Unternehmens in Mittel- und Osteuropa hin und her pendelte. Aufgabe des Teams war die durchgängige Kontrolle und Optimierung der betrieblichen Abläufe in den Bereichen Produktion, Marketing, EDV und Qualität. Sie gewährten den lokalen Führungskräften Hilfestellungen in technischen, organisatorischen und führungstechnischen Fragen. Aufgrund ihrer hierarchischen Stellung schafften sie die Voraussetzung dafür, daß die Unternehmensleitung des externen Investors jederzeit über die Entwicklungen in Bulgarien informiert wurde. Außerdem steigerten sie die Einflußmöglichkeiten des französischen JV-Partners.

Zum Zeitpunkt der Betriebsuntersuchung setzte sich der Personalbestand zu rund zwei Dritteln aus ehemaligen Angehörigen der Yoghurtfabrik des bulgarischen Staatsunternehmens und zu einem Drittel aus neu rekrutierten Arbeitskräften zusammen. Auf der dem Generaldirektor untergeordneten Leitungsebene befanden sich lediglich zwei ehemalige Kader von Serdika, die restlichen fünf Führungskräfte wurden nach der Gründung des JV eingestellt. Die Bevorzugung externer Führungskräfte begründeten die Franzosen mit der mangelnden Leistungsorientierung der bulgarischen Kader. Ein fachlich hohes Qualifikationsniveau und eine leistungsorientierte Arbeitseinstellung der Führungskräfte wird auf zwei Wegen zu erreichen versucht: zum einen durch Arbeitsaufenthalte in Westeuropa und die technische Hilfestellung durch westliche Fachleute, zum anderen durch eine jährlich durchgeführte Leistungskontrolle.

Die Einflußnahme des französischen Investors im personalpolitischen Bereich beschränkte sich nicht nur auf die Weiterbildung und Überwachung der Führungskräfte. Darüber hinaus übertrug er ein standardisiertes, in allen Standorten der Unternehmensgruppe praktiziertes Verfahren der Personalauswahl. So müssen sich Bewerber für die mittlere Führungsebene und das Laboratorium zunächst einem Interview mit dem Personaldirektor stellen, der dann über dieses Gespräch einen Bericht anzufertigen und dem Generaldirektor vorzulegen hat. Für die ehemaligen Beschäftigten des Produktionsbereiches, die im Zuge der Reorganisation einen neuen Arbeitsplatz im Unternehmen erhalten haben, wurde ebenfalls ein umfangreiches Schulungsprogramm aufgelegt.

Die Veränderungen im Produktionsbereich beziehen sich auf die Beschaffung und den Einsatz neuer Produktionsanlagen und die Einführung eines speziellen Qualitäts-

sicherungssystems (Danone-Charta). Mit dem Einsatz moderner Maschinen und Ausrüstungsgegenstände wird neben der Steigerung der Produktivität (sie spielt aufgrund der niedrigen Personalkosten nur eine untergeordnete Rolle) in erster Linie die Optimierung der Produktqualität angestrebt. Dieses Ziel soll weiterhin durch die Übernahme der Danone-Charta erreicht werden. Diese Charta beinhaltet eine Vielzahl von Normen, die sämtliche, den Fertigungsprozeß betreffende Qualitätssicherungs- und -kontrollverfahren festgelegen. Aus der Umsetzung der Danone-Charta folgt eine extreme Formalisierung der Arbeitsprozesse. Auf diesem Wege soll letztlich die Erzielung einer mit westlichen Danone-Produkten vergleichbaren Produktqualität sichergestellt werden.

Nach der Gründung des JV mußte in dem betreffenden Betriebsteil eine kaufmännische Abteilung eingerichtet werden. Die angeworbenen Mitarbeiter wurden aufgrund mangelnder Kenntnisse speziell im Bereich Marketing von westlichen Fachleuten eingewiesen. Ferner fand die Installierung eines EDV-Systems statt, mit dessen Hilfe Statistiken erstellt, Ertragskalkulationen vorgenommen und Verkaufskontrollen durchgeführt werden können.

(4) Bilanz des betrieblichen Transformationsprozesses

Das bulgarische Unternehmen wies in der Phase der betrieblichen Transformation gegenüber dem französischen JV-Partner einen relativ niedrigen Autonomiegrad auf. Die intensive Einflußnahme durch die Franzosen erfolgte einerseits durch den Einsatz der Stammhausdelegierten, insbesondere des internationalen Expertenteams. Letztgenanntes übernahm eine Doppelfunktion: Beratung der bulgarischen Führungskräfte und regelmäßige Kontrolle sämtlicher Betriebsprozesse. Es hat den Anschein, daß diese Expertengruppe die zentrale Instanz im betrieblichen Transformationsprozeß der französisch-bulgarischen Yoghurtfabrik darstellte. Andererseits wirkten sich institutionenbezogene Instrumente der Einflußnahme aus. Der hohe Formalisierungsgrad der Arbeitsprozesse ist das Ergebnis der Einpflanzung der Danone-Charta. Eine Standardisierung fand speziell im administrativen Bereich durch die Vereinheitlichung des Personalauswahlverfahrens und die Etablierung des EDV-Systems statt.

Im vorliegenden Fall sind die in den anderen Niederlassungen der französischen Unternehmensgruppe praktizierten Produktions-, Organisations-, und Personalführungsmethoden vollständig übertragen worden.. Die Umsetzung der Danone-Charta hat zu weitreichenden Veränderungen im Produktionsprozeß geführt. So mußte ein Laboratorium zur Überwachung der Produktqualität eingerichtet werden, darüber hinaus verantwortet jeder einzelne Mitarbeiter die Einhaltung der Qualitätsvorschriften an seinem Arbeitsplatz. Die wichtigste organisatorische Veränderung bestand in der Bildung der

neuen Abteilungen und Unternehmensbereiche. Im Hinblick auf die Personalführung ist der autoritäre Führungsstil hervorzuheben, dessen Anwendung zur Verankerung einer leistungsorientierten Arbeitskultur für erforderlich erachtet wurde.

Trotz der intensiven Einflußnahme war es den Franzosen bis zum Untersuchungszeitpunkt nicht gelungen, eine tiefgreifende Verhaltensänderung bei den bulgarischen Unternehmensangehörigen zu bewirken. Gegen die eingeführten Kontrollverfahren regten sich Widerstände, die wohl darauf zurückzuführen sind, daß in früheren Zeiten Betrügereien zur Verbesserung der persönlichen Situation durchaus üblich waren. Außerdem erzeugten die betrieblichen Veränderungen bei vielen Mitarbeitern Angst, resultierend aus der Befürchtung, die Einführung des Kapitalismus verursache Entlassungen. Eine weitere Schwierigkeit bestand darin, die Mitarbeiter zu einem auf Eigeninitiative aufbauendem Arbeitsverhalten zu bewegen.

Somit konnte in dem französisch-bulgarischen JV zum Zeitpunkt der Betriebsuntersuchung eine Kluft zwischen modernen, westlichen Unternehmensstrukturen und Managementmethoden auf der einen, und einem an alten Gewohnheiten orientierten Verhalten der Beschäftigten auf der anderen Seite festgestellt werden. Das konsequente Vorgehen der Unternehmensleitung gegen unbotmäßiges Verhalten wie chronische Abwesenheit oder Diebstähle - in den ersten 14 Monaten der französisch-polnischen Zusammenarbeit wurden bereits 15 Leute aus diesen Gründen entlassen - könnte allerdings in Zukunft dazu führen, daß die Beschäftigten aus Angst vor den Sanktionen ihr Verhalten den neuen beruflichen Forderungen anpassen.

2.3.3 Das Unternehmen des Telekommunikationssektors in Bulgarien (B3)[44]

(1) Vorstellung der beiden JV-Partner

Bei dem externen Investor handelt es sich um eines der größten deutschen Industrieunternehmen (Siemens). Der Jahresumsatz betrug 1996 ca. 95 Mrd. DM. Haupttätigkeitsbereiche sind u.a. die Branchen Telekommunikation, Energie, Industrietechnik und Medizin. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen etwa 377.000 Personen (Stand Ende 1996), davon etwas mehr als die Hälfte (203.000) in der Bundesrepublik Deutschland.

Siemens verfügt weltweit über zahlreiche Produktionsstätten, rund zwei Drittel des Jahresumsatzes werden allerdings in Westeuropa getätigt. Der Anteil des in Mittel-

[44] Die folgenden Ausführungen basieren auf der Betriebsuntersuchung durch S. Dontchev, Institut für Soziologie, Sofia. Es wird das folgende Manuskript verwendet: Dontchev, S. (1997a): De l'économie planifiée à l'économie de marché: La JV Siemens-Diguikom.

und Osteuropa erwirtschafteten Umsatzes betrug vier Jahre nach dem Zusammenbruch des ehemaligen Ostblocks etwa ein Prozent des Gesamtumsatzes.

Vor dem Zusammenbruch des Sozialismus im Herbst 1989 war das bulgarische Staatsunternehmen (Inkoms-Telekom) auf die Herstellung kleiner und mittlerer, traditioneller Telekommunikationszentralen, die schwerpunktmäßig für den sowjetischen Markt bestimmt waren, spezialisiert. Im Jahre 1986 erwarb das Unternehmen Lizenzen von Siemens, die als Grundlagen für die Herstellung der Telekommunikationszentralen und für eine technologische Kooperation zwischen den beiden Unternehmensgruppen dienten (95% der bulgarischen Telekommunikation basiert auf Siemens-Technologie). Im Jahre 1989 zählte der bulgarische Betrieb knapp 37.000 Mitarbeiter.

Im Jahre 1994 hatte sich die ökonomische Situation des bulgarischen Unternehmens radikal verschlechtert. Die Anzahl der Mitarbeiter sank auf 3.650 (Reduktion der Personalbestandes um gut 90% in fünf Jahren!). Der Wert der gesamten Gebäude und Produktionsanlagen belief sich nur noch auf sechs Prozent des im Jahre 1989 angegebenen Wertes.

Die Gründung des JV (Diguikom) mit dem deutschen Investor stellte für das bulgarische Unternehmen eine Möglichkeit dar, seine wirtschaftlichen Überlebenschancen unter den sich verändernden ökonomischen, politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen zu erhöhen. Im Juli 1992 wurde der JV-Vertrag zwischen den beiden Unternehmen abgeschlossen. Man legte fest, daß Siemens Mehrheitsanteile in Höhe von 60% erhält. Mitte des Jahres 1995 beschäftigte das JV-Unternehmen 80 Mitarbeiter, soll aber in naher Zukunft auf 130 Personen aufgestockt werden.

(2) Die Unternehmensstrategie des externen Investors

Seit dem Jahre 1981 verfolgt der bulgarische Staat das Ziel, das inländische Telefonsystem von Grund auf zu modernisieren. Es war und ist beabsichtigt, das alte System durch die Einführung numerischer Telefonzentralen zu substituieren. Trotz der restriktiven Abschottungspolitik des ehemaligen Ostblocks gegenüber westlichen Einflüssen wurde in Bulgarien Mitte der 1980er Jahre ein Plan verabschiedet, der die Installierung des neuen Telefonsystems für die zweite Hälfte der 1980er Jahre vorsah. Tatsächlich hatte die Umsetzung dieses Plan bis zum Beginn des deutsch-bulgarischen JV noch nicht begonnen.

Mit seinem Engagement verband der deutsche Investor die Absicht, auf den neu entstehenden Märkten in Osteuropa präsent zu sein und somit den eigenen Einflußbereich auszudehnen. Eine wichtige Rolle spielte dabei auch die Überlegung, durch eine frühzeitige Verankerung auf den Märkten des ehemaligen Ostblocks den Marktzutritt für

die internationale Konkurrenz zu erschweren. Ein spezielles ökonomisches Interesse, Produktionsstandorte zwecks Nutzung der niedrigen Personalkosten nach Bulgarien zu verlagern, bestand nicht.

Eine Grundvoraussetzung für das Engagement war aus Sicht des deutschen Unternehmens die Zusage des bulgarischen Staates, die getätigten Investitionen durch ein eigenes finanzielles Engagement abzusichern. Außerdem wurde gefordert, daß bulgarische Fachleute in möglichst großer Zahl in das Projekt einbezogen würden, damit die Beteiligung deutscher Spezialisten auf den Führungs- und PE-Bereich beschränkt bleiben kann.

Das bulgarische Staatsunternehmen verfolgte primär das Ziel, eine Grundlage dafür zu schaffen, auch in Zukunft im Telekommunikationssektor produzieren zu können. In Anbetracht der technologischen Rückständigkeit und der finanziell katastrophalen Situation des bulgarischen Unternehmens war dieses Ziel nur durch eine Kooperation mit einem technologisch versierten und finanzstarken Partner zu realisieren.

(3) Die Einflußnahme des externen Investors

Im vorliegenden Fall kann nicht von einer betrieblichen Transformation im bisherigen Sinne gesprochen werden, da mit dem JV de facto ein neues Unternehmen gegründet wurde. Gegen die Verwendung des Transformationsbegriffs im bisherigen Sinne spricht auch, daß die Beschäftigten des JV grundsätzlich nicht aus dem Mitarbeiterpotential des bulgarischen Staatsunternehmens, sondern vom externen Arbeitsmarkt stammen. Die Mehrzahl der neu rekrutierten Arbeitskräfte hatte gerade die Ausbildung abgeschlossen und trat erstmalig ins Berufsleben ein. Im folgenden wird deshalb die Phase der Unternehmensgründung untersucht.

Wie die Verteilung der Kapitalanteile bereits vermuten läßt, dominiert die deutsche Seite eindeutig die Phase des Unternehmensaufbaus. Die Organisations- und Führungsstruktur des Unternehmens ist auf der Grundlage eines vom deutschen Investor erarbeitenden Vorschlags entstanden. Die Führung des Unternehmens erfolgt durch die Generalversammlung der Aktionäre (bislang auf Vertreter von Siemens und Inkoms beschränkt) sowie durch Repräsentanten der JV-Partner. Die beiden Generaldirektoren, ein Deutscher und ein Bulgare, werden von einem Beirat bestimmt, dem ein Großteil der Aktionäre angehören. Die Repräsentanten der beiden Partner behalten eine konsultative und eine Kontrollfunktion für finanzielle Belange. Da sie weder dem Beirat noch der Generalversammlung angehören, sind sie in der Lage, ihre Aufgabe weitgehend unvoreingenommen wahrzunehmen.

Das JV-Unternehmen ist exakt nach den konzeptionellen Vorstellungen des deutschen Partners entstanden. Seine zentrale Aufgabe ist die Endmontage der vorgefertigten Teile, die Inbetriebnahme und Wartung der Telefonzentralen und ihre Funktionskontrolle. Ferner soll es in Zukunft die Koordination der in Bulgarien stattfindende Produktion der mechanischen Teile übernehmen, d.h. Aufträge an bulgarische Betriebe vergeben und dafür sorgen, daß die erhaltenen Produkte in qualitativer und technologischer Hinsicht den hohen Ansprüchen des externen Investors genügen. Bezüglich der Auftragsvergabe hat Diguikom keine Auflagen zu erfüllen. Neben der Einbeziehung der Inkoms-Telekom besteht somit durchaus die Möglichkeit, von diesem Unternehmen unabhängige Firmen mit Produktionsaufträgen zu versehen.

In der Aufbauphase waren permanent etwa zehn deutsche Spezialisten von Siemens in Bulgarien zugegen, um insbesondere im Bereich der Montage die angeworbenen bulgarischen Beschäftigten einzuarbeiten. Darüber hinaus wurde ein Qualifikations- und Berufsbildungszentrum gegründet, in dem bulgarische Ingenieure neue Technologien und die deutsche Sprache vermitteln. Diese Ingenieure hatten zuvor eine berufliche Ausbildung in deutschen Niederlassungen des externen Investors absolviert. Neben der Schulung im technologischen Bereich fanden zum Zeitpunkt der letzten Betriebsuntersuchung (Juni 1995) auch Marketingkurse statt. Sämtliche Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen haben zum Ziel, das Qualifikationsniveau der bulgarischen Beschäftigten auf den in Deutschland üblichen Stand zu bringen.

Die Rekrutierung der Mitarbeiter erfolgte mit Hilfe eines vom Investor formulierten Kriterienkatalogs. In erster Linie wurden junge, intelligente, fachlich hochqualifizierte Kräfte gesucht, nach Möglichkeit mit Kenntnissen der deutschen Sprache. Es wurde Wert darauf gelegt, daß die angeworbenen Arbeitskräfte über möglichst wenig Berufserfahrung im Telekommunikationsbereich verfügten, da man befürchtete, die erworbenen Erfahrungen könnten der Aneignung neuen technologischen Wissens im Wege stehen. Aus diesem Grund wurden keine Mitarbeiter des bulgarischen Unternehmens Inkoms-Telekom bei der Personalauswahl berücksichtigt.

Die gesamte Montagetätigkeit des deutsch-bulgarischen JV basiert auf der Technologie von Siemens. In der Startphase fand eine totale Überwachung der Montagetätigkeiten durch die Stammhausdelegierten statt, außerdem wurde zum Untersuchungszeitpunkt noch die Qualität der gefertigten Endprodukte durch die Deutschen kontrolliert. Es war allerdings geplant, daß Diguikom, wie zuvor bereits erwähnt, die Produktion der mechanischen Teile selbst zu verantworten hat.

Vertragsmäßig wurde die jährliche Produktion und Montage von 120.000 bis 140.000 Telefonleitungen festgelegt. Das Fehlen einer langfristigen staatlichen Strategie zur Installierung des neuen Telefonnetzes behinderte lange Zeit die Umsetzung dieser

Vorgaben. Überdies hatte das niedrige Lohnniveau der bulgarischen Bevölkerung bislang einen Nachfrageschub nach Telefonen vereitelt.

Ein weiteres Problem liegt in dem niedrigen Lohnniveau der bulgarischen Bevölkerung, das letztlich dazu führt, daß viele Menschen sich überhaupt kein Telefon leisten können.

Im strategischen und operativen Bereich folgte Diguikom drei Jahre nach seiner Gründung primär den Vorgaben aus Deutschland. Die Tatsache, daß der bulgarische Generaldirektor in Personalunion die gleiche Funktion bei Inkoms-Telekom ausübt, läßt jedoch vermuten, daß auch der bulgarische JV-Partner einen gewissen Einfluß auf den Ablauf der Geschäftstätigkeit ausübt. Zumindest im operativen Bereich ist davon auszugehen, daß Diguikom nach Beendigung der umfangreichen PE-Maßnahmen größere Handlungsspielräume erlangt.

Die Übernahme deutscher Technologie und Unternehmensstrukturen, die umfangreiche Schulung der Bulgaren und die Anwesenheit deutscher Spezialisten hat nach Aussage des stellvertretenden Generaldirektors bei vielen Beschäftigten das Gefühl erzeugt, in einem deutschen Unternehmen zu arbeiten. Anstelle zahlreicher Konflikte am Arbeitsplatz würden jetzt Diskussionen über die Qualität der Arbeit geführt. Die Integration der bulgarischen Beschäftigten in die Unternehmensorganisation des externen Investors hat nach Auffassung von Dontchev zu einer neuen Arbeitseinstellung der Beschäftigten und zur Entstehung einer neuen Unternehmenskultur in Bulgarien beigetragen.[45] So habe sich eine bisher nicht gekannte Qualität der persönlichen Beziehungen sowie der beruflichen und technologischen Kompetenzen entwickelt. Eine Abwehrhaltung der Bulgaren wird von Dontchev nicht festgestellt, vielmehr sei man regelrecht dankbar für die gebotene Chance. Vor dem Hintergrund der schleppenden wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen in Bulgarien im Verlauf der 1990er Jahre ist diese Einstellung der bei Diguikom beschäftigten Personen nicht weiter verwunderlich.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß es sich bei Diguikom um die Realisierung eines in Deutschland entstandenen, unter Berücksichtigung der bulgarischen Verhältnisse leicht angepaßten Unternehmenskonzeptes handelt. Die Unternehmensgründungsphase wurde von deutscher Seite dominiert.

(4) Bilanz des betrieblichen Transformationsprozesses

Der Autonomiegrad des JV-Unternehmens gegenüber dem externen Investor war in der Phase der Unternehmensgründung ausgesprochen gering. Das lag primär daran, daß in dieser Phase die Umsetzung eines in Deutschland entstandenen Unternehmens-

[45] Vgl. Dontchev, S. (1997a), S. 45 f.

konzeptes mit Hilfe deutscher Spezialisten vorgenommen und von der Durchführung zahlreicher PE-Maßnahmen unterstützt wurde.

Die Besonderheit des vorliegenden Falles besteht darin, daß in einem Staat, dessen gesellschaftliche Transformationsprozesse von zahlreichen Rückschlägen begleitet werden und in dem es bisher noch nicht gelang, marktwirtschaftliche und demokratische Institutionen nachhaltig zu verankern, ein hochmodernes, mit neuester Technologie und sehr qualifizierten Mitarbeitern ausgestattetes Unternehmen entstand. Obwohl durchaus die Hoffnung keimt, dieses Unternehmen könne durch die Erneuerung des Telefonnetzes und die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen einen Beitrag zur Modernisierung des bulgarischen Staates leisten, überwiegen derzeit die politischen und ökonomischen Hindernisse, die einer Expansion des JV-Unternehmens im Wege stehen.

Die ersten großen Schwierigkeiten ergaben sich bereits in der Verhandlungsphase zwischen dem deutschen Unternehmen und den bulgarischen Gesprächspartnern. Aufgrund widersprüchlicher Interessen verschiedener politischer Gruppen und der Nichtexistenz eines Gesetzes zur Regelung ausländischer Direktinvestitionen dauerten die Verhandlungen insgesamt drei Jahre. Die Unterzeichnung des Vertrages erfolgte schließlich in einer Phase, in der die demokratische, aus der Oppositionsbewegung hervorgegangene UDK vorübergehend die Regierungsverantwortung inne hatte.

Zum Zeitpunkt der Betriebsuntersuchung hatte das JV mit mehreren Problemen zu kämpfen. Neben dem Fehlen einer klaren strategischen Planung durch den bulgarischen Staat und der finanziell angespannten Lage der Privathaushalte bestand eine große Schwierigkeit darin, daß die Montage neuer Telefonleitungen in jedem Jahr an einen neuen Vertragsabschluß mit der bulgarischen Post gebunden ist. Im Jahre 1995 zögerten die Verantwortlichen der Post die erforderliche Zustimmung lange hinaus, da sie infolge der durch die neuen Telefonleitungen notwendig werdenden Gebührenerhöhungen einen Imageverlust befürchteten. Dieses Vorgehen der bulgarischen Behörden schaffte wiederum eine erhöhte Planungsunsicherheit bei dem JV-Unternehmen und könnte letztlich zum Scheitern dieses Projektes beitragen.

Eine weitere Besonderheit des deutsch-bulgarischen JV liegt in dem Versuch der Investoren, das Auftreten von Kontinuitäten gegenüber früher zu vermeiden. Vor allem durch die Rekrutierung unerfahrener Berufseinsteiger, aber auch durch die umfangreichen Qualifizierungsmaßnahmen und die Ausrüstung des Betriebes mit modernster Technologie soll sich Diguikom zu einem modernen marktwirtschaftlichen Unternehmen ohne sozialistische Vergangenheit entwickeln. Auf der anderen Seite sind in dem JV einige Führungskräfte tätig, die vormals in dem Staatsunternehmen in gehobenen

Stellungen agierten. Trotzdem scheint der Modernisierungsprozeß bisher im intendierten Sinne verlaufen zu sein.

2.4 Gruppe IV: Polnische und bulgarische Kooperationen

2.4.1 Das Werk der Automobilindustrie in Polen (P1)[46]

(1) Vorstellung der beiden Kooperationspartner

Im vorliegenden Fall geht es um die im April 1991 abgeschlossene Kooperation zwischen einem der größten Automobilkonzerne aus Frankreich (Peugeot) und einem polnischen Autohersteller (FSL). Bei Letztgenanntem handelt es sich um ein Staatsunternehmen, das seit 40 Jahren primär Nutzfahrzeuge (kleine Lieferwagen) produziert. Daneben erfolgte bislang die Herstellung sowohl von Autoteilen für alle Autosorten (PKW, LKW, Busse) als auch von Kleinteilen wie Federn und Schrauben. Im ganzen zählt das Unternehmen 6.500 Beschäftigte.

Die Kooperation, die Ende 1995 überraschenderweise beendet wurde, umfaßte lediglich einen kleinen Teil des polnischen Unternehmens. So kam es, daß die der Kooperation angehörenden Werkstätten inmitten der übrigen Produktionsstätten des polnischen Unternehmens angesiedelt waren und unabhängig von diesen funktionierten. Insgesamt fanden ca. 120 Personen eine Beschäftigung.

Zum Zeitpunkt der Unterzeichnung des Kooperationsvertrages bestand die Absicht, die Zusammenarbeit nach einer Frist von etwa drei Jahren in ein JV umzuwandeln. Dieses Vorhaben scheiterte schließlich Ende 1995 aus zwei Gründen. Entscheidende Ursache war die vorgesehene Gründung eines JV des polnischen Unternehmens mit einem koreanischen Automobilkonzern. Darüber hinaus wirkte sich das polnische Steuersystem zum damaligen Zeitpunkt nachteilig auf die Autoproduktion in Polen aus.

(2) Die Unternehmensstrategie des externen Kooperationspartners

Der Abschluß des Kooperationsvertrages und die Absicht, mittelfristig in Polen ein JV zu gründen, beruhte auf der strategischen Überlegung, in dem mitteleuropäischen Land einen Brückenkopf für die Erschließung der mittel- und osteuropäischen Absatzmärkte zu schaffen. Der Vorteil des polnischen Standortes bestand zum einen in dem relativ hohen Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte, zum anderen in der wachsenden Nach-

[46] Die folgenden Ausführungen basieren auf der Betriebsuntersuchung durch J.-L. Le Goff. Es wird das folgende Manuskript verwendet: Le Goff, J.-L. (1997a): Logiques industrielles et contraintes du marché d'état: La coopération entre Peugeot et FSL.

frage der Polen nach westlichen PKW. Ferner war der ausgewählte Partner den Franzosen bekannt, da man bereits seit 1988 zusammenarbeitete.

Bei den Polen stießen die französischen Automobilbauer auf kooperationswillige Partner. Sie erhofften sich finanzielle und technische Hilfestellungen, die für einen wirtschaftlichen Neuanfang des Staatsunternehmens unerläßlich waren. Der Neubeginn sollte vorrangig im Engagement auf dem bisher vernachlässigten Markt für PKW bestehen. Dieser Schritt war indessen ohne die Hilfe eines externen Partners nicht realisierbar, da weder die Beschaffung der für die Ausweitung des Produktionsprogramms benötigten Fertigungsanlagen, noch die erforderliche Modernisierung der Arbeitsorganisation alleine zu bewältigen war.

Die generelle Expansionsstrategie des französischen Unternehmens sieht vor, in einem fremden Land mit Firmen zu kooperieren, die die aus Frankreich kommenden Fertigteile montieren. Der Verkauf der fertiggestellten Fahrzeuge erfolgt sodann über ein unternehmenseigenes Vertriebsnetz. Auf diese Weise wird allerdings der Aufbau einer industriellen Infrastruktur (vor allem Zulieferer) in den jeweiligen Ländern verhindert. Letztlich werden die Niederlassungen oder Kooperationspartner des französischen Konzerns zu reinen Montagefabriken degradiert.

Vor dem Hintergrund dieser Unternehmenspolitik des französischen Konzerns ist die Ausgestaltung der Vertragsbedingungen zwischen den beiden Kooperationspartnern zu sehen. Die Zusammenarbeit vollzog sich in zwei Etappen. Im ersten Schritt erfolgte die partielle Montage der PKW. Im zweiten Schritt (ab Dezember 1992) sollte dann darüber hinaus das Verschweißen und Lackieren der vormontierten Autoteile von dem polnischen Werk übernommen werden.

(3) Die Einflußnahme des externen Kooperationspartners

Im Gegensatz zu allen anderen untersuchten Unternehmen (Ausnahme: Atomkraftwerk Kozloduy) lag im Falle der Kooperation der beiden Autohersteller keine finanzielle Beteiligung des externen Partners an dem Ostunternehmen vor. Daraus folgte die Autonomie des polnischen Unternehmens bei finanziellen Entscheidungen. Das gleiche galt, leicht eingeschränkt, für personalpolitische Maßnahmen.

Die Schlüsselpositionen der Kooperation wurden primär von polnischen Führungskräften besetzt. Die Leitung des Werkes erfolgte durch den Finanzdirektor des polnischen Staatsunternehmens. Die einzige von Abgesandten des externen Partners besetzte Position war die des technischen Direktors. Darüber hinaus hielen sich permanent französische Spezialisten im Werk auf, um den polnischen Arbeitnehmern technische Hilfestellungen zu gewähren.

Im personalpolitischen Bereich verfügten die polnischen Akteure über umfangreiche Handlungsspielräume. Das bezog sich insbesondere auf die angewendeten Führungsstile und -techniken, auf die die französischen Partner keinerlei Einfluß nahmen. Die in den verschiedenen Werkstätten beschäftigten Arbeiter wurde ebenfalls von polnischer Seite ausgewählt. Dabei richtete man sich nach folgenden Kriterien: berufliche Kompetenz, Alter (möglichst jung), freiwillige Bewerbung und Nichtvorhandensein „schlechter" Gewohnheiten. Mit der Festlegung dieser Kriterien verband sich der Wunsch nach der Kreierung eines neuen, verantwortungsbewußten, vielseitig einsetzbaren, leistungs- und erfolgsorientierten Arbeiters. Die Rekrutierung des Qualitätsverantwortlichen dagegen hatte sich an einem von den Franzosen vorgegebenen Profil zu orientieren. Es sollte ein junger Ingenieur mit Mechanikerausbildung sein, der die alten Produktionsweisen nicht kennengelernt hatte.

Die wichtigste Hilfestellung des französischen Unternehmens im personalpolitischen Bereich bezog sich auf das Angebot zahlreicher Qualifizierungsmaßnahmen. Etwa 40 Mitarbeitern aller Fertigungsbereiche verbrachten einige Wochen zur beruflichen Weiterbildung in Frankreich. Im Mittelpunkt stand die Vermittlung von Arbeitsmethoden und die Einweisung an den neuen Maschinen.

Die intensivste Einflußnahme des französischen Kooperationspartners ist im Montagebereich festzustellen. Dieses Vorgehen basierte im wesentlichen auf der Zielsetzung der Franzosen. Sie bezweckten mit der Kooperation nicht die Erzielung einer kurzfristigen Rentabilität, sondern verfolgten die Absicht, in Polen eine Fertigungsstätte aufzubauen, die nach Qualitätsgesichtspunkten den hohen Ansprüchen des Konzerns genügte. Daher gründeten die Franzosen im polnischen Werk eine Qualitätsabteilung, die dann die Verantwortung für die Planung und Durchführung der umfangreichen Qualitätskontrollen übernahm. Des weiteren fanden pro Jahr zwei Audits durch französische Qualitätsexperten statt, außerdem hatten die entscheidenden Qualitätsverantwortlichen einen Schulungsaufenthalt in Frankreich zu absolvieren.

Neben der Einführung des Qualitätssicherungssystems ISO 9000 versuchten die Franzosen, ein in Frankreich erprobtes Dokumentationssystem im polnischen Werk zu verankern. Demnach hatte jeder Arbeitnehmer stets zwei Karteikarten auszufüllen hatte, eine folgte dem Auto, die andere erhielt die Qualitätsstelle. Auf diese Weise sollte die Zurückverfolgbarkeit aufgetretener Fehler sichergestellt werden. Nach drei Monaten wurde dieses System allerdings wieder abgeschafft, da es zu viele Komplikationen verursacht hatte. Anschließend wurde ein Karteikartensystem eingeführt, das dem vor Kooperationsbeginn verwendeten Verfahren sehr stark ähnelte.

Darüber hinaus gab der französische Kooperationspartner noch einige Anweisungen bezüglich der Fertigstellung der Fahrzeuge. So wurde festgelegt, in welcher Weise das

Fertigungsverfahren zu gestalten sei, welche Spezialwerkzeuge zu verwenden seien und welche Qualitätskontrollverfahren anzuwenden seien. Interessanterweise kümmerten sich die Franzosen nur um die technischen Aspekte der Fertigung, die anfallenden Kosten waren allein von den Polen zu tragen.

Der Verkauf der montierten Fahrzeuge wurde über die bereits bestehende polnische Vertriebsorganisation des französischen Kooperationspartners abgewickelt. Somit fiel die Vermarktung der fertiggestellten Autos nicht in die Zuständigkeit der französisch-polnischen Kooperation, die Bildung einer Vertriebsabteilung unterblieb.

Bei den von der Kooperation betroffenen Werkstätten handelte es sich nicht um ein eigenständiges Unternehmen, sondern um einen Teil des polnischen Staatsunternehmens. Wie die Doppelfunktion des polnischen Leiters der Kooperation bereits zeigt, lag keine eindeutige Trennung zwischen dem Staatsunternehmen und den der Kooperation zugehörigen Werkstätten vor. Zum Teil wurden Fertigungseinrichtungen gemeinsam benutzt, was dazu führte, daß die Kooperation in strategischer Hinsicht von dem polnischen Autohersteller abhängig war. Im operativen Bereich hegt dagegen eher eine intensive Einflußnahme durch die Franzosen vor, da sie sowohl den Verkauf als auch die Organisation der Fertigungsprozesse verantworteten.

Einen Einfluß auf die Unternehmenskultur des polnischen Unternehmens haben die Franzosen in Form der Erziehung zu qualitätsbewußtem Denken ausgeübt. Das allerdings im Zusammenhang mit den in die Kooperation integrierten Werkstätten überhaupt so etwas wie eine Unternehmenskultur existiert, muß bezweifelt werden.

(4) Bilanz des betrieblichen Transformationsprozesses

Im vorliegenden Fall ist die Bestimmung eines Autonomiegrades schwierig, da der französische Kooperationspartner letztlich nur eine Art Beraterstatus einnahm. Darüber hinaus handelte es sich bei der Kooperation nicht um ein eigenständiges Unternehmen, sondern lediglich um eine begrenzte Anzahl von Werkstätten, die sich in den Räumlichkeiten eines Unternehmens befanden, welches zunächst von den kooperationsbedingt stattfindenden Transformationsprozessen unberührt blieb. Da die Verantwortung für die Transformationsprozesse in letzter Konsequenz bei den Polen lag, kann dem untersuchten Werk ein hoher Autonomiegrad bescheinigt werden.

Die anfänglich höhere Entlohnung der im Rahmen der Kooperation beschäftigten Arbeitskräfte und der wesentlich bessere Zustand der dort zur Verfügung stehenden Ausrüstungsgegenstände provozierte bald Konflikte zwischen den Mitarbeitern der Kooperation und denen des Staatsunternehmens. Diese Spannungen konnten allerdings durch die Rücknahme der finanziellen Besserstellung und die Aussicht, daß mit Gründung

des JV die anderen Produktionsstätten ebenfalls modernisiert würden, beseitigt werden. Die relativ hohe Motivation, die sich bei einigen Arbeitskräfte breit machte, ließ gegen Ende der Kooperation jedoch stark nach, da die Ausweitung der Zusammenarbeit mit den Franzosen ausblieb und die Lohnvorstellungen der Arbeitskräfte enttäuscht wurden.

Im Laufe der Kooperation war eine Veränderung der Verhaltensweisen der Beschäftigten festzustellen. Dies ist primär auf zwei Ursachen zurückzuführen. Einerseits rekrutierten die Polen zu Beginn der Kooperation zahlreiche externe Arbeitskräfte für die Kooperation, um das Einschleichen alter Gewohnheiten (Alkoholismus, Widerstand, übertriebenes Krankfeiern) zu vermeiden. Andererseits wirkten sich die umfangreichen Qualifizierungsmaßnahmen sowie die Einführung der neuen Arbeitsorganisation prägend auf das Arbeitsverhalten der Beschäftigten aus. Le Goff spricht in diesem Zusammenhang von einer kulturellen Schulung durch die Verwestlichung des Arbeitsprozesses, insbesondere die Einführung der strengen Qualitätskontrollen.[47]

Im vorliegenden Fall ist in erster Linie die Transformation der Verhaltensweisen der Arbeitskräfte und der Produktionsmethoden festgestellt worden. Veränderungen im Führungsverhalten der polnischen Führungskräfte werden im vorliegenden Datenmaterial ebensowenig angesprochen wie Fragen der Organisationsstruktur. Aufgrund der nicht vorhandenen Einflußnahme des westlichen Partners auf das Führungsverhalten der polnischen Manager wird aber an dieser Stelle davon ausgegangen, daß zumindest keine Entwicklung eines partizipativeren Führungsstils stattgefunden hat.

2.4.2 Das bulgarische Atomkraftwerk[48]

(1) Vorstellung der Kooperationspartner

Das bulgarische Atomkraftwerk von Kozloduy wurde erstmals im Jahre 1990 einer gründlichen Überprüfung durch eine internationale, der UNO unterstellten Atomenergiebehörde (AIEA = Agence Internationale de l'Energie Atomique) unterzogen. Die Situation des Atomkraftwerkes wurde als katastrophal bezeichnet: aufgrund der großen ökonomischen Schwierigkeiten des bulgarischen Staates fand nur eine unzureichende Unterhaltung der Einrichtungen statt, außerdem wurde ein enormer Material-

[47] Vgl. Le Goff, J.-L. (1997a), S. 32.

[48] Die Ausführungen über das bulgarische Atomkraftwerk (B1) basieren in erster Linie auf der Betriebsuntersuchung durch S. Koléva, Universität Sofia, Bulgarien. Neben unveröffentlichtem Material wird vor allem folgender Aufsatz verwendet: Durand, C. / Koléva, S. (1996): La réhabilitation de la centrale nucléaire de Kozloduy en Bulgarie. Les limites d'une intervention.

und Managementverfall festgestellt. Unter dem Druck der internationalen Staatengemeinschaft wurde die bulgarische Regierung gezwungen, die zwei ältesten und baufälligsten Blöcke des Atomkraftwerkes stillzulegen.

Im Laufe des Jahres 1991 schloß die bulgarische Elektrizitätsbehörde (NEK) im Bereich Technologie ein Kooperationsabkommen mit der internationalen Vereinigung von Kraftwerksbetreibern (WANO). Im Rahmen dieses Abkommens begann im selben Jahr die Zusammenarbeit des bulgarischen Atomkraftwerkes mit der französischen Organisation EDF (Energie De France), aus der schließlich die Partnerschaft mit dem französischen Atomkraftwerk „centrale de Bugey" resultierte.

Die Kooperation zwischen den beiden Kraftwerken beschränkte sich auf die Gewährung von technischen Hilfestellungen durch die Franzosen bei der Rekonstruktion des bulgarischen Komplexes. Eine Veränderung der Eigentumsverhältnisse fand nicht statt, Besitzer des Atomkraftwerkes Kozloduy ist nach wie vor der bulgarische Staat.

(2) Ziele der Kooperation

In Westeuropa hatten die Betreiber von Atomkraftwerken nach dem Reaktorunfall von Tschernobyl im Frühjahr 1986 mit erheblichen Akzeptanzproblemen in der Bevölkerung zu kämpfen. Eine zweite Katastrophe ähnlichen Ausmaßes hätte den gesellschaftlichen Druck auf die Reaktorbetreiber unweigerlich erhöht. Das Atomkraftwerk Kozloduy, das von Russen konstruiert wurde und der Bauart des Reaktors von Tschernobyl entspricht, offenbarte bei der Sicherheitsüberprüfung gefährliche Mängel. Die französische Energiebehörde EDF verfolgte deshalb das Ziel, diese Sicherheitsmängel schnellstmöglich zu beheben und somit die Gefahr eines zweiten Reaktorunfalls in Osteuropa zu reduzieren.

Zwei weitere Ziele der Franzosen waren ökonomischer Natur. Zum einen sollte durch die Kooperation der Weg für französische Firmen geebnet werden, Material und Sicherheitsausrüstungen in Bulgarien zu vertreiben. Zum zweiten sah EDF langfristig die Möglichkeit, durch das Engagement in Kozloduy seine internationale Geschäftstätigkeit, speziell die Aktivitäten in Mittel- und Osteuropa, auszubauen. Ende 1995 bestanden bereits Kontakte in die Slowakei, die Ukraine und nach Rußland.

Auf Seiten der Bulgaren bestand das Hauptziel darin, den Reaktor in Kozloduy wieder vollständig, also inklusive der stillgelegten Abschnitte, in Betrieb nehmen zu können. Die definitive Schließung des Atomkraftwerkes war schon vor dem Hintergrund des bulgarischen Energiebedarfs absolut unerwünscht. Nach einem von EDF angefertigten Gutachten ist die vollständige Inbetriebnahme des Reaktors nach Erledigung einiger Instandsetzungsarbeiten durchaus möglich. Allerdings verfügt der bulgarische Staat

nach Beendigung der Kooperation mit der UdSSR weder über die Ersatzteile noch über die finanziellen Mittel, die für das Betreiben des Atomkraftwerkes Kozloduy unentbehrlich sind. Durch die Kooperation mit EDF erhoffen sich die Bulgaren, in dieser Hinsicht für den ausgefallenen russischen Partner einen adäquaten Ersatz zu finden, der zur Lösung der entstandenen technischen und finanziellen Probleme beiträgt.

(3) Die Einflußnahme des externen Partners

Die Einflußnahme des westlichen Kooperationspartners konzentriert sich im wesentlichen auf die Verankerung einer neuen, an westlichen Standards orientierten „Sicherheitskultur". Die vor der französisch-bulgarischen Zusammenarbeit existierende Sicherheitspolitik in Kozloduy divergierte hinsichtlich ihres Inhalts und ihrer Funktionsweise deutlich von der im Westen praktizierten Vorgehensweise. Durand/Koléva identifizieren vier zentrale Unterschiede zwischen West und Ost:[49]

- Die Sicherheitsidee war nicht in der Organisationsphilosophie des Reaktors verankert, im Vordergrund stand die Produktion. Dagegen wurde in der „centrale de Bugey" von Anfang an die Erzeugung einer sicheren und sauberen Energie angestrebt, die Sicherheitsbedingungen sind folglich in die Produktionsziele integriert.
- In Kozloduy existierte kein komplettes und uneingeschränkt geltendes Sicherheitssystem, statt dessen waren einzelne, oft nicht zusammenpassende Sicherheitsvorschriften vorhanden. Antizipative Maßnahmen zur Vermeidung eines Supergaus, die im Westen stets einen zentralen Aspekt der Sicherheitskonzeption ausmachen, existierten nicht.
- Die Idee menschlichen Versagens und die Unterscheidung zwischen Fehler und Irrtum fand nicht Eingang in die bestehende Sicherheitskultur. Arbeitsunfälle wurden als Folge fatalistischen Verhaltens interpretiert und entsprechend bestraft. Dieses Vorgehen führte zur Verheimlichung von Unfällen und der Nichtnutzung gemachter Erfahrungen.
- Die Sicherheitsabteilung von Kozloduy wird zwar als Garant für die Sicherheit angesehen, trotzdem sind ihre Aufgaben weder klar definiert noch ist sie absolut unabhängig von den restlichen Abteilungen. In westeuropäischen Reaktoren wird dagegen die Unabhängigkeit der Sicherheitsabteilung gegenüber dem übrigen Betrieb als Garant für die Sicherheit eines Atomreaktors betrachtet.

Zusammenfassend stellen Durand/Koléva fest, daß eine vage und unbestimmte Sicherheitskultur in Bulgarien einer präzisen, instrumentalisierten und normalisierten Sicherheitskultur im Westen gegenüberstand.

---

[49] Vgl. im folgenden Durand, C. / Koléva, S. (1996), S. 35 f.

Die westliche Einflußnahme auf die Betriebsabläufe des bulgarischen Atomkraftwerkes erfolgen zum einen über eine aktive Hilfestellung durch französische Experten vor Ort. So hielten sich zum Zeitpunkt der Betriebsuntersuchung im Jahre 1994 ein hochrangiger Ingenieur und ein Wartungsspezialist in Kozloduy auf. Unterstützt wurden sie von weiteren zehn Spezialisten aus Bugey. Darüber hinaus waren EDF-Experten in Frankreich mit der Auswertung ihnen zugesandter Unterlagen über den bulgarischen Reaktor und der Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen befaßt. Zum anderen wurden in Bugey zahlreiche Weiterbildungspraktika für bulgarisches Kraftwerkspersonal (vor allem Ingenieure) organisiert. In den ersten beiden Jahren der Zusammenarbeit kamen auf diesem Wege 240 Bulgaren nach Frankreich.

Wie eingangs bereits ausgeführt, war die Verankerung der westlichen Sicherheitskultur das Hauptanliegen der französischen Kooperationspartner. In diesem Zusammenhang stand die Befreiung des als unzulänglich eingestuften Kontrollprozeß von seinen Mängeln im Vordergrund. In Frankreich weist der Prozeß des Betreibens und Wartens eines Atomreaktors einen hohen Formalisierungsgrad auf. Auf Dokumenten wird detailliert festgelegt, wie die einzelnen Arbeitsschritte auszusehen haben. Um die Nachvollziehbarkeit und damit die Kontrolle der getätigten Operationen zu ermöglichen, ist jeder Mitarbeiter gezwungen, die erledigten Arbeiten schriftlich festzuhalten. In Kozloduy dagegen waren die Arbeitsprozesse weniger formalisiert und strukturiert. Die die Sicherheit betreffenden Dokumente waren in russischer Sprache verfaßt und es blieb unklar, ob jeder Mitarbeiter sie verstanden hatte. Eine klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten hatte nicht stattgefunden. Außerdem wurde den Beschäftigten keine Dokumentationspflicht über die getätigten Arbeiten auferlegt, man vertraute auf die Kompetenz des einzelnen. Dies führte schließlich dazu, daß Informationen nicht weitergegeben wurden. Eine Hauptaufgabe der Franzosen bestand nun darin, ihre bulgarischen Kollegen dazu zu bewegen, die im Westen erprobten Kontrollverfahren auch in Kozloduy zur Anwendung zu bringen.

Eine Maßnahme zur Etablierung einer neuen Sicherheitskultur war die Vermittlung von Qualitätssicherungstechniken durch EDF-Experten. Zu diesem Zweck wurden mehrere Qualitätsverantwortliche in Seminaren geschult, außerdem verfaßte man im Jahre 1993 gemeinsam mit den bulgarischen Kollegen ein Verfahrenshandbuch, das seit 1994 im Einsatz ist. Dadurch erhielten die Bulgaren die Möglichkeit, internationale Zertifikate zu erlangen.

Die Einflußnahme der französischen Experten erstreckte sich auch auf den Aufbau von Kontroll- und Autokontrollverfahren. So sollten durch die Analyse von Arbeitsunfällen Lerneffekte erzielt werden, um potentielle Fehlerquellen zu ele-minieren. Des weiteren

führte die Sicherheitsabteilung nach dem Vorbild des EDF-Auditsystems in Kozloduy interne Audits ein.

Um den Transformationsprozeß des bulgarischen Atomkraftwerkes voranzutreiben, strebte die französische Seite ebenfalls organisatorische und führungstechnische Veränderungen an. Dabei ging es z.B. darum, Verantwortlichkeiten des einzelnen klar zu definieren, Verantwortung zu delegieren und den Umstand zu beheben, daß die Mitarbeiter der Instandhaltungsabteilung gleichzeitig zwei Vorgesetzten zugeordnet sind. Nach einem Jahr mußten die Franzosen allerdings feststellen, daß sie mit ihrem Vorhaben an den bestehenden Strukturen gescheitert waren.

(4) Bilanz des betrieblichen Transformationsprozesses

Der Fall des bulgarischen Atomkraftwerkes nimmt im Rahmen der in dieser Arbeit untersuchten Betriebe eine Sonderrolle ein. Ähnlich wie im Falle der französisch-polnischen Kooperation zweier Autohersteller (P1) erfolgte keine finanzielle Beteiligung durch den externen Kooperationspartner. In einem anderen Punkt besteht allerdings ein fundamentaler Unterschied zwischen diesen beiden Kooperationen: während die Zusammenarbeit mit dem französischen Automobilkonzern von polnischer Seite gewünscht und forciert wurde, entstand die Kooperation mit den französischen Reaktorspezialisten in Kozloduy lediglich aufgrund massiven internationalen Drucks: „Die Initiative dafür [für die Kooperation] kam nicht aus Bulgarien, sondern aus Kreisen der Diplomatie und von internationalen Organisationen. Die Intervention wurde dem Reaktor von der bulgarischen Regierung aufgezwungen, welche selbst unter dem Zwang stand, sich den internationalen Anforderungen zu unterwerfen."[50]

Die von den westlichen Beratern angestrebten Innovationen im Sicherheits-, Organisations- und Führungsbereich stießen auf ein breites Beharrungsvermögen der alten Kader und der aus sozialistischer Zeit stammenden Organisationsstruktur. Die bei den Kadern vorherrschende Angst vor Souveränitäts- und Machtverlusten hat dazu geführt, daß die innovativen Vorschläge der westlichen Experten nur zögerlich aufgegriffen wurden. Besonders deutlich zeigte sich dies bei der Umsetzung der neuen Kontrollverfahren, die auf eine starke Abwehrhaltung der betroffenen Mitarbeiter stießen. Dies ist Folge der aus früheren Zeiten überkommenen Gewohnheit, allein auf die berufliche Kompetenz zu vertrauen. Sie steht im direkten Gegensatz zu den in der neuen Sicher-

[50] Durand, C. / Koléva, S. (1996), S. 40. Übersetzung durch den Verf. Wortlaut des Originals: „L'initiative n'en est pas venue de Bulgarie, mais à travers la diplomatie et les organisations internationales. L'intervention a été imposé à l'entreprise nucléaire par le gouvernement bulgare, lui-même contraint de se soumettre aux exigences internationales."

heitskultur verankerten und für jeden Mitarbeiter handlungsleitenden Kontroll- und Autokontrollverfahren.

Vor der politischen Wende im Jahre 1989 existierte in Kozloduy eine zentralistische Organisationsstruktur und eine autoritäre Form der Personalführung. Eine klare Definition der Verantwortungs- und Entscheidungskompetenzen des einzelnen wurde nicht vorgenommen, wohl auch, da weder die Beschäftigten noch die der obersten Leitungsebene nachfolgenden Kader über eigene Handlungsspielräume verfügten. Der Versuch der französischen Berater, die bestehenden Strukturen zu transformieren und Verantwortungs- und Entscheidungskompetenzen zu delegieren, scheiterte bislang an der Blockadehaltung der bulgarischen Beschäftigten. Die mangelnde Veränderungsbereitschaft resultiert primär aus der Angst, infolge der Reorganisation der Organisationsstrukturen die eigene berufliche Zukunft zu gefährden.

Die entscheidende Ursache für den schleppenden Verlauf der betrieblichen Transformationsprozesse liegt in der speziellen Situation des Atomkraftwerkes. Auf der einen Seite stehen die bulgarische Regierung und die Verantwortlichen in Kozloduy, die überhaupt nur wegen des internationalen Drucks und des Wegfalls der russischen Partner zu einer Zusammenarbeit bereit waren. Ihnen scheint allerdings die Einsicht in die Notwendigkeit betrieblicher Veränderungen zu fehlen. Auf der anderen Seite befinden sich die westlichen Kooperationspartner, die aufgrund ihrer durch den Beraterstatus bedingten Machtlosigkeit nicht in der Lage sind, Veränderungen auch gegen Widerstand durchzusetzen. Dieses Dilemma, das noch durch die beschriebene Blockadehaltung des Reaktorpersonals verstärkt wird, ist letztlich dafür verantwortlich, daß weder die Einführung neuer Organisationsstrukturen noch die Transformation der Führungsmethoden erfolgreich durchgeführt werden konnte.

Im Herbst 1995 kam es zu weiteren Unstimmigkeiten, da die Bulgaren sich bei der Inbetriebnahme des Abschnittes eins über die westlichen Partner hinwegsetzten. Dieses Ereignis veranlaßte die Franzosen, ihre permanent in Kozloduy arbeitenden Spezialisten nach Frankreich zurückzubeordern und den Umfang der Zusammenarbeit erheblich zu reduzieren.

Teil III

Verlauf und Wirkung betrieblicher Transformationsprozesse

A. Betriebliche Transformationspfade

In den von uns untersuchten mittel- und osteuropäischen Betrieben ist die Tendenz zur Realisierung eines einheitlichen betrieblichen Modells zu erkennen. Seine Merkmale sind: schlanke Leitungsstrukturen, moderne Qualitätssicherungs- und -kontrollverfahren, qualifizierte Mitarbeiter mit hoher Kunden-, Kosten- und Qualitätsorientierung, meist autoritäre Führungsmethoden sowie eine leistungsfähige Produktionsorganisation. Je nach Branche und Unternehmensstrategie des Investors oder Kooperationspartners werden darüber hinaus effiziente Marketing- und Vertriebsstrukturen geschaffen sowie moderne F&E-Abteilungen eingerichtet.

Im Gegensatz zur weitgehenden Konvergenz der Transformationsergebnisse steht die Divergenz der Transformationspfade. Um diesen Aspekt zu verdeutlichen, wird in diesem Kapitel zunächst eine Typologie der betrieblichen Transformationspfade erstellt und die untersuchten Betriebe einem Pfad zugeordnet. Anschließend erfolgt ein detaillierter Vergleich der betrieblichen Transformationspfade.

1. Typologisierung der betrieblichen Transformationspfade

1.1 Ostdeutsche Betriebe

In der Literatur sind seit Beginn der Transformationsprozesse einige Versuche unternommen worden, ostdeutsche Betriebe zu typologisieren.[1] So identifizierte Grünert im Jahre 1992 auf der Basis eigener Untersuchungen und der Auswertung fremder Quellen vier unterschiedliche Typen. Als Typologisierungskriterien dienten dabei die Marktorientierung, die Eigentumsverhältnisse sowie die Technologie und die technische Produktionsweise. Der erste Typ erfaßt die durch Großkonzerne privatisierten Betriebe oder Betriebsteile. Dies sind Betriebe, die in ihrer Branche technisch moderne Produkte für den Weltmarkt fertigen und vollständig in die Strukturen des Gesamtkonzerns integriert sind. Der zweiten Gruppe gehören die technologischen Ausgründungen an. Dabei handelt es sich um kleine und mittlere, auf unterschiedliche Weise privatisierte Betriebe mit geringer Sachkapitalausstattung, die unter Ausnutzung ihres Humankapitals und ihrer Kreativität spezielle Nischen bedienen. Die dritte Gruppe bilden die auf traditionellem technologischen Niveau arbeitenden Kleinbetriebe, die den lokalen Markt versorgen, meist privatisiert sind und primär auf erfahrene und/oder qualifizierungswillige Arbeitskräfte bauen. Die Treuhandbetriebe schließlich stellen den vierten Betriebstyp. Ihre wirtschaftlichen Zukunftsaussichten sind aufgrund veralteter Betriebsmittel, extremen Kapitalmangels und weggebrochener Absatzmärkte ausgesprochen schlecht.[2]

In einer späteren Phase der betrieblichen Transformation, im Zeitraum von Juni 1992 bis Herbst 1994, untersuchte Rössel dreizehn ostdeutsche Unternehmen.[3] Nach seinen Ausführungen verläuft die Umgestaltung der ehemaligen sozialistischen Betriebe in zwei relativ eigenständigen Phasen. In der ersten Phase (marktwirtschaftliche Grundsanierung), die in den meisten Betrieben seiner Stichprobe Ende 1993 beendet war, bestand das maßgebliche Ziel darin, die Betriebe so zu reorganisieren, daß sie unter den neuen Bedingungen agieren konnten. In der zweiten Phase, der Profilsuche/Feinprofilierung, ging und geht es dagegen um die Herausbildung eines langfristig erfolgreichen Unternehmensprofils. In dieser zweiten Phase existieren nach Rössel drei dominante Rationalisierungsmuster. Strukturkonservative Betriebe folgen traditionellen

---

1 Typologisierungsansätze, die aus der Anfangszeit der ostdeutschen Transformationsprozesse stammen und hier nicht weiter berücksichtigt werden, stammen von Demmer/Hentschke (1992) und Grabher (1991). Vgl. dazu die zusammenfassende Darstellung bei Pohlmann, M. / Schmidt, R. (1995), S. 235.

2 Vgl. Grünert, H. (1992), insbes. S. 16 f.

3 Vgl. im folgenden Rössel, G. (1995), S. 252 ff.

bzw. neotayloristischen Rationalisierungspfaden. Die zweite Gruppe erfaßt die strukturtsuchenden Betriebe, die zwar noch vorwiegend traditionell orientiert sind, aber durch die Entwicklung von Konzepten, Strategien und Modellen die fundamentale Modernisierung von Bereichen und Betriebsteilen anstreben, um auf diesem Wege traditionelle und neotayloristische Rationalisierungspfade zu verlassen. Die dritte Gruppe bilden die struk-turinnovativen Betriebe, die auf der Grundlage umfassender Konzepte und Strategien oder aus einem Sachzwang heraus damit begonnen haben, die Betriebe als Ganzes von Grund auf zu modernisieren. Die Untersuchungsergebnisse von Rössel deuten darauf hin, daß die Betriebe der letzten Gruppe die besten Zukunftsaussichten haben, während insbesondere das Beharren auf traditionellen Mustern eine große Gefahr für Insolvenz und Stagnation in sich birgt.

Eine weitere Typologisierung ostdeutscher Betriebe, die sich allerdings weniger an der Unterschiedlichkeit der Entwicklungspfade als vielmehr an den Ergebnissen der Entwicklungen orientiert, stammt von Windolf. Auf Basis einer im Frühjahr 1994 begonnenen Untersuchung von 127 privatisierten ostdeutschen Betrieben mit mindestens 50 Beschäftigten identifizierte er drei dominante Betriebstypen: Verlängerte Werkbank, Experimentierfeld und Autonomer Standort.[4] In den Betrieben der ersten Gruppe sind wichtige Abteilungen wie z.B. die Verkaufs- und die F&E-Abteilung nicht mehr vorhanden, statt dessen wurden diese Funktionen von der Muttergesellschaft übernommen. Betriebe diesen Typs sind lediglich für die Produktion oder die Erfüllung von Dienstleistungen verantwortlich und stellen häufig Massenprodukte oder einfache Zulieferprodukte her. In den Betrieben der zweiten Gruppe, meist Tochtergesellschaften großer Konzerne aus der Automobilbranche, wird mit neuen Produktionskonzepten wie autonome Arbeitsgruppen, Lean Production usw. experimentiert. Begünstigt werden diese Experimente dadurch, daß die ostdeutschen Betriebe nach dem Bruch mit den sozialistischen Traditionen nicht über jene gewachsenen Strukturen verfügten, die in westlichen Unternehmen die Einführung neuer Produktionskonzepte behindern.[5] Zur Gruppe der Autonomen Standorte gehören Betriebe mit eigenen Vertriebs- und F&E-Abteilungen (oft aus dem Pharma- oder Energiesektor), die vermutlich auch ohne das Engagement westlicher Investoren überlebensfähig wären. Sie verfügen über eigene Entscheidungs- und Handlungsspielräume bei der Verfolgung ihrer Unternehmensstrategie, der Produktentwicklung und der Erschließung neuer Märkte.

In dieser Arbeit erfolgt die Typologisierung der untersuchten ostdeutschen Betriebe unter Berücksichtigung des Autonomiegrades, den sie in der Phase der betrieblichen

---

4 Vgl. im folgenden Windolf, P. (1996), S. 473 ff.

5 Reindl spricht im Zusammenhang mit der Einführung neuer Produktionsmodelle, die im Westen erst in der Entstehungsphase steckten, von ostdeutschen Betrieben als „Experimentierfeld für einen neuen Arbeitsintensivierungsschub". Reindl, J. (1995), S. 76.

Transformation aufwiesen. Im Gegensatz zu Grünert werden nur Betriebe betrachtet, die durch einen externen Investor privatisiert wurden. Die Marktorientierung sowie die Technologie und die technische Produktionsweise der Betriebe werden für die Typologisierung hier nicht herangezogen. Der zentrale Unterschied zu Rössel besteht darin, daß hier in erster Linie die mit der Privatisierung einsetzenden betrieblichen Veränderungsvorgänge analysiert werden. Infolge der variierenden Übernahmezeitpunkte (zwischen Ende 1990 und Frühjahr 1994) befanden sich einige der untersuchten Betriebe im Moment der Akquisition bereits in der Phase der Profilsuche/Feinprofilierung (D6, D9), andere steckten dagegen in der Phase der marktwirtschaftlichen Grundsanierung bzw. waren vollständig funktionsunfähig (die akquirierten „Ruinen"). Von der Vorgehensweise Windolfs' unterscheidet sich die in dieser Arbeit vorgenommene Typologisierung dadurch, daß sie sich primär auf die Phase der betrieblichen Transformation, also den Ablauf der Entwicklungsprozesse bezieht, während Windolf ausschließlich die Ergebnisse der Transformation analysiert.

Für die Typologisierung der hier untersuchten Betriebe ist von alleiniger Bedeutung, ob sie die betrieblichen Transformationsprozesse trotz der Anbindung an einen externen Investor weitestgehend autonom durchführen konnten, oder ob der westliche Erwerber neben erforderlichen finanziellen Hilfeleistungen intensiv durch den Gebrauch akteurs- und/oder institutionenbezogener Instrumente Einfluß auf die betriebliche Umgestaltung genommen hat. Unter Bezugnahme auf dieses Kriterium lassen sich die in dieser Arbeit untersuchten Betriebe für die Phase der betrieblichen Transformation in solche mit einem relativ hohen Autonomiegrad und solche mit einem relativ niedrigen Autonomiegrad einteilen (vgl. dazu Tab.8).

Transformationstyp 1: Betriebe mit relativ hohem Autonomiegrad	Transformationstyp 2: Betriebe mit relativ niedrigem Autonomiegrad
D2: Sanitärtechnik (Sachsen)	D1: Automobilzulieferung (Sachsen)
D5: Feingußwerk (Thüringen)	D3: Luftfahrtindustrie (Brandenburg)
D6: Eisenwerk (Sachsen)	D4: Sphärogießerei (Sachsen)
	D7: Lux. Stahlwerk (Thüringen)
	D8: Ital. Stahlwerk (Sachsen)
	D9: Pharmaindustrie (Ostberlin)

Tab.9: Typologisierung der ostdeutschen Untersuchungsobjekte

Eine Gemeinsamkeit der Betriebe des ersten Typs bestand darin, daß es sich in allen drei Fällen zum Zeitpunkt der Akquisition um mehr oder weniger funktionsfähige Betriebe handelte. Eine weitere Parallele zeigte sich hinsichtlich der personellen Besetzung der Führungsebenen: in allen drei Werken agierten bis auf eine einzige Ausnahme (der Vertriebsleiter des thüringischen Feingußwerkes) ausschließlich ostdeut-

sche Führungskräfte, die in der Mehrzahl auch vor der Wende schon eine Leitungsposition besetzt hatten. Die Tatsache, daß diese Betriebe Ende 1994 / Anfang 1995 erfolgreich wirtschafteten, steht im krassen Gegensatz zu der zu Beginn der ostdeutschen Transformationsprozesse geäußerten Befürchtung, eine der bedeutendsten Schwächen der ostdeutschen Betriebe sei das vorhandene Management.

Ein zentrales Unterscheidungsmerkmal der beiden Transformationstypen ist die personelle Zusammensetzung der Führungsebenen. Abweichend vom ersten Typ waren in den Betrieben des zweiten Typs die obersten Leitungspositionen primär mit Delegierten des externen Investors oder speziell rekrutierten Führungskräften besetzt. In vier Betrieben (D1, D3, D4, D9) hatte dies im Ergebnis dazu geführt, daß der Anteil ostdeutscher Führungskräfte die 50%-Marke nicht überschritt. In den beiden verbleibenden Fällen (D7, D8) befanden sich die einheimischen Akteure zwar rein quantitativ in der Überzahl, die Planung und Durchführung der Transformationsprozesse und der Geschäftstätigkeit oblag jedoch jeweils zwei westlichen Stammhausdelegierten.

Ein weiteres Charakteristikum der Transformationsprozesse der Betriebe mit einem relativ niedrigen Autonomiegrad ist die umfassende Implantation von westlichen Managementmethoden. Zwar fand solcherlei partiell auch in den Betrieben des ersten Typs statt, beschränkte sich dort allerdings auf einige betriebliche Teilbereiche.

1.2 Polnische und bulgarische Betriebe

Im Gegensatz zu den ostdeutschen Betrieben handelt es sich bei den untersuchten polnischen und bulgarischen Fällen sowohl um JVs als auch um Unternehmenskooperationen. Dies erschwert ihre Zuordnung zu den beiden im vorigen Abschnitt für die ostdeutschen Betriebe benannten Transformationstypen. Da jedoch auch in den polnischen und bulgarischen Fällen die Intensität der externen Einflußnahme variierte, wird im folgenden der Versuch einer Zuordnung unternommen.

Die in Polen und Bulgarien untersuchten JVs gehören ausnahmslos dem Transformationstyp 2 an, da die westlichen Investoren in der Phase der Transformation eine intensive Einflußnahme auf die jeweiligen betrieblichen Entwicklungsprozesse ausübten. In allen drei Werken spielten Führungskräfte und Spezialisten der westlichen Investoren eine zentrale Rolle. In ihren Aufgabenbereich fiel die oberste Unternehmensleitung, die fachliche Unterstützung der betrieblichen Transformationsprozesse und die Unterweisung der einheimischen Arbeitskräfte in die neuen Arbeitsmethoden.

Zu Beginn der Partnerschaften divergierte die Lage in den untersuchten Werken deutlich: im Fall des französisch-polnischen Werkes der Elektroindustrie (P2) bezog sich die Zusammenarbeit auf ein bedingt funktionsfähiges Werk, im Fall des französisch-

bulgarischen JVs (B2) war dagegen lediglich ein betrieblicher Teilbereich des unabhängig weiterexistierenden einheimischen Betriebes von der Zusammenarbeit betroffen und im dritten Fall (B3) erfolgte sogar die Neugründung eines Unternehmens.

Transformationstyp 1: Betriebe mit relativ hohem Autonomiegrad	Transformationstyp 2: Betriebe mit relativ niedrigem Autonomiegrad
P1: Automobilindustrie (Lublin)	P2: Elektroindustrie (Piaseczno)
B1: Atomkraftwerk (Kozloduy)	B2: Milchwerk (Sofia)
	B3: Telekommunikation (Sofia)

Tab.10: Typologisierung der polnischen und bulgarischen Untersuchungsobjekte

Die beiden Unternehmenskooperationen (P1, B1) lassen sich dem Transformationstyp 1 zuordnen, obwohl auch sie zum Teil einer intensiven Einflußnahme durch die westeuropäischen Partner ausgesetzt waren. In letzter Konsequenz waren sie allerdings für die Durchführung der betrieblichen Transformationsprozesse alleinverantwortlich.

Wie bei den drei JV-Unternehmen wurden in die polnischen und bulgarischen Standorte der beiden Unternehmenskooperationen zahlreiche Spezialisten der westlichen Partner entsandt, um die betrieblichen Transformationsprozesse nach deren Vorstellungen durchzuführen. Im Gegensatz zu den JVs lag die oberste Leitung dieser beiden Betriebe jedoch ausnahmslos in den Händen einheimischer Führungskräfte. Ein weiterer Unterschied zeigt sich bei einem Blick auf die Haltbarkeit der Partnerschaften: während die JVs am Ende der Untersuchung wirtschaftliche Fortschritte machten, waren die Kooperationen gescheitert.

2. Vergleich der betrieblichen Transformationspfade

Bezogen auf die Entscheidungs- und Handlungsspielräume, die den einheimischen Akteuren der untersuchten Betriebe in der Phase der Transformation übertragen wurden, ließen sich im letzten Abschnitt zwei betriebliche Transformationspfade identifizieren:

- *autonomer Pfad: Betriebe mit relativ hohem Autonomiegrad (Transformationstyp 1)*
  Die lokalen betrieblichen Akteure verfügen über umfassende Entscheidungs- und Handlungsspielräume bei der Planung und Durchführung der Transformationsprozesse.

- *abhängiger Pfad: Betriebe mit relativ niedrigem Autonomiegrad (Transformationstyp 2)*
  Die lokalen betrieblichen Akteure sind bei der Planung und Durchführung der Transformationsprozesse weitgehend an die Entscheidungen und Vorgaben der Investoren oder Kooperationspartner gebunden.

Der Vergleich der betrieblichen Transformationspfade wird in vier Schritten vollzogen. Zunächst werden die Prozesse untersucht, in deren Verlauf die Einführung der neuen Organisations-, Personalführungs- und Produktionsmethoden erfolgt. Danach wird der Frage nachgegangen, welche Akkulturationsstrategien die Investoren und Kooperationspartner in den mittel- und osteuropäischen Betrieben anwenden. Zum dritten wird prognostiziert, wie der Autonomiegrad der Betriebe in der Phase nach Abschluß der Transformationsprozesse voraussichtlich ausfallen wird. Schließlich wird der Frage nachgegangen, in welcher Weise sich kulturelle Spezifika der einzelnen Gesellschaften auf den Prozeß der Transformation auswirken. Diese Frage wird zum einen aus der Perspektive der Herkunftsländer der Investoren und Kooperationspartner, zum anderen aus der Perspektive der Gastländer Ostdeutschland, Polen und Bulgarien angegangen.

2.1 Einführung neuer Organisations-, Personalführungs- und Produktionsmethoden

2.1.1 Organisation

Im Mittelpunkt der Einführung neuer Organisationsmethoden stand in den mittel- und osteuropäischen Betrieben die Veränderung der Leitungsstrukturen.

Bereits im Frühjahr 1990, also wenige Monate nach dem Fall der Mauer, traten zahlreiche DDR-Betriebe aus ihren Kombinatsverbünden aus. Im Zuge dieser Verselbständigungstendenzen in der ostdeutschen Industrie lösten sich die alten betrieblichen Organisationsstrukturen allmählich auf. Gleichzeitig begannen viele Betriebe, ihr Lei-

tungssystem zu reformieren. In Anbetracht der zu Zeiten des Sozialismus geschaffenen, überdimensionierten Leitungsstrukturen erachteten die ostdeutschen Geschäftsführer eine Reduzierung der Hierarchieebenen als notwendigen Bestandteil oder sogar als Vorbedingung für die Durchführung der betrieblichen Transformationsprozesse.[6]

Ihre endgültige Form erhielten die Leitungsstrukturen in der überwiegenden Zahl aller untersuchten Fälle erst nach der Übernahme durch den externen Investor oder nach Abschluß der JV-Verträge. Mit Ausnahme der beiden Kooperationen entstanden in sämtlichen Untersuchungsobjekten schlanke Leitungsstrukturen (mit maximal drei bis vier Hierarchieebenen), die nach Aussage zahlreicher westlicher Gesprächspartner sogar inzwischen schlanker sind als in den jeweiligen westlichen Standorten.

In diesem Zusammenhang ist die Aussage von Hofmann/Bungard zu sehen, ostdeutsche Betriebe böten sich für westdeutsche Manager als „Experimentierfeld für ‚leane' Abenteuer geradezu an". In Anbetracht der von Womack et al. im Jahre 1990 mit Nachdruck propagierten Einführung von Lean Management[7] und angesichts der wirtschaftlichen Krise habe man Anfang der 1990er Jahre auch in den westdeutschen Standorten begonnen, schlanke Strukturen zu schaffen. In Ostdeutschland sei dies jedoch aus Sicht der Westdeutschen wesentlich einfacher gewesen, „da man in den ostdeutschen Unternehmen sowieso ‚bei Null' anfangen muß, da keine Traditionen fortgeführt werden müssen und da ostdeutsche Mitarbeiter sowieso zunächst wieder lernen müssen, was richtiges Arbeiten bedeutet".[8]

Erstaunlicherweise stellte sich in unserer Untersuchung heraus, daß nicht nur in den ostdeutschen, polnischen und bulgarischen Betrieben mit relativ *niedrigem* Autonomiegrad konsequent schlanke Leitungsstrukturen geschaffen wurden. Auch in den ostdeutschen Betrieben mit relativ *hohem* Autonomiegrad wurde dieser Prozeß - allerdings von ostdeutschen Managern - durchgeführt.

Es ist somit fraglich, ob die Einführung schlanker Leitungsstrukturen in mittel- und osteuropäischen Betrieben primär ein Verdienst westlicher Manager ist. Sowohl die vor der Privatisierung von ostdeutschen Leitern initiierte Reduzierung der Hierarchieebenen als auch der Aufbau der neuen Leitungsstrukturen in den Akquisitionsobjekten mit relativ *hohem* Autonomiegrad lassen vielmehr auch eine andere Sichtweise zu. In ostdeutschen Betrieben waren die lokalen Führungskräfte bereits unmittelbar nach der Wende davon überzeugt, daß die Neugestaltung des Leitungssystems nach japani-

---

6 Vgl. Preusche, E. (1994), S. 261; Witt, C. (1993).

7 Die amerikanische Originalausgabe des Buches von Womack, J.P. et al. „The Machine that Changed the World" wurde erstmalig im Jahre 1990 veröffentlicht. In dieser Arbeit wird die deutsche Übersetzung aus dem Jahre 1991 verwendet.

8 Vgl. zum gesamten letzten Abschnitt Hofmann, K. / Bungard, W. (1994), S. 126 f.

schem Vorbild von entscheidender Bedeutung für die Überlebensfähigkeit ihrer Betriebe sei. Begünstigt durch den umfangreichen Personalabbau und unabhängig davon, ob westliche oder ostdeutsche Manager die Transformationsprozesse planten und durchführten, mündete dieser Prozeß in der Errichtung schlanker Leitungsstrukturen. Die westlichen Manager setzten zwar in vielen ostdeutschen Betrieben oftmals ihre eigenen Vorstellungen durch, konnten dabei aber auf die Unterstützung durch das lokale Management bauen.

Fazit: die Bereitschaft, schlanke Leitungsstrukturen zu schaffen, existierte bei einer Vielzahl der ostdeutschen Führungskräfte. Der Verdienst westlicher Manager bestand darin, ihren in der Marktwirtschaft erworbenen Erfahrungsschatz einzubringen und dadurch den Restrukturierungsprozeß in vielen Betrieben entscheidend zu prägen. Daß schlanke Leitungsstrukturen aber auch dann eingeführt werden konnten, wenn sich die ostdeutschen Leiter nicht nach exakten (westlichen) Vorstellungen zu richten hatten, zeigen insbesondere die Fälle des sächsischen Eisenwerkes und des thüringischen Feingußwerkes (beide *autonomer* Pfad).

Die Entwicklungen in den polnischen und bulgarischen JV-Unternehmen stimmen mit denen in den ostdeutschen Akquisitionsobjekten überein. Ganz anders hingegen war die Situation in dem bulgarischen Atomkraftwerk von Kozloduy. Hier scheiterte die Reorganisation der Leitungsstrukturen an der Blockadehaltung der ehemaligen Kader. Diese resultierte sowohl aus der Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes als auch aus einer psychologischen Blockade heraus, die wiederum Ergebnis der bisherigen Arbeitsweise war. Viele Kader hatten bislang nicht die Chance erhalten, eigenverantwortlich Entscheidungen zu fällen.

Der Fall Kozloduy macht somit auf einen anderen Faktor aufmerksam, der als Grundvoraussetzung für die Transformation der Leitungssysteme mittel- und osteuropäischer Unternehmen anzusehen ist: das Vorhandensein von Entscheidungs- und Handlungsmacht auf Seiten der reformwilligen Akteure. Nur wenn sie die Macht besitzen, ihre Ideen auch gegen Widerstand durchzusetzen, können die Transformationsprozesse erfolgreich abgeschlossen werden. In den ostdeutschen Akquisitionsobjekten und den drei JV-Unternehmen war die Machtfrage nach der Übernahme durch die neuen Eigentümer bzw. nach dem Abschluß des JV-Vertrages geklärt. In letzter Konsequenz hätten die externen Investoren ihre Vorstellungen und Konzepte auch dann realisieren können, wenn die lokalen Führungskräfte und Mitarbeiter sich ihnen widersetzt hätten. In Kozloduy erwiesen sich dagegen die Eigentumsverhältnisse und der hohe Anteil von ehemaligen Kadern als Haupthindernis im Transformationsprozeß. Da die westlichen Kooperationspartner zu keinem Zeitpunkt der Zusammenarbeit über Entscheidungs- und Handlungsmacht verfügten, und die bulgarischen Kader an einer fundamentalen

Umstrukturierung nicht interessiert waren, blieben die Leitungsstrukturen bis zuletzt unverändert.

Der Vergleich der betrieblichen Transformationspfade zeigt, daß das Transformationsziel „Schlanke Leitungsstrukturen" sowohl auf dem *autonomen* als auch auf dem *abhängigen* Pfad erreicht werden kann. Voraussetzung dafür ist allerdings, daß konservative, auf Erhaltung sozialistischer Organisationsformen bedachte Akteure den Restrukturierungsprozeß nicht zu blockieren vermögen.

Unsere empirischen Studien in Ostdeutschland, Polen und Bulgarien förderten in bezug auf den Aspekt ‚Schaffung neuer Leitungsstrukturen' einen zentralen Unterschied zwischen den untersuchten Betrieben zutage: die Verteilung der Verantwortlichkeiten. In den Betrieben, die schließlich dem *autonomen* Pfad zugeteilt wurden, lag diese Verantwortlichkeit primär auf Seiten lokaler Führungskräfte. In den anderen Fällen war die Schaffung neuer Leitungsstrukturen dagegen Aufgabe von Stammhausdelegierten. Dies wurde als Indiz für den relativ *niedrigen* Autonomiegrad dieser Betriebe gewertet.

2.1.2 Personalführung

In der Phase der betrieblichen Transformation dominierten in den von uns untersuchten Betrieben autoritäre Führungsstile und -techniken.

Diese Beobachtung könnte zu der Vermutung verleiten, die Form der Mitarbeiterführung habe sich gegenüber den Zeiten des Sozialismus nicht verändert. Wie an anderer Stelle dieser Arbeit bereits gezeigt, favorisierten die DDR-Kader vor der politischen Wende autoritäre Führungsmethoden.[9] Ein Grund dafür waren die bei den Ostdeutschen grundsätzlich stark ausgeprägten Pflicht- und Akzeptanzwerte (Disziplin, Fleiß, Pflichterfüllung, Leistung) sowie die Bevorzugung eines strukturierenden und im Detail regelnd eingreifenden Verhaltens.[10]

Eine Untersuchung von Lindert aus den Jahren 1989-1994 deutet darauf hin, daß polnische und bulgarische Kader ebenfalls autoritäre Führungsmethoden favorisierten. Demnach wiesen diese beiden Länder zu Beginn der Transformationsprozesse einen gleichen (Polen) bzw. sogar höheren (Bulgarien) Machtdistanzindex (MDI) auf als die ehemalige DDR. Im Vergleich zu diesen drei Ländern war der MDI in Frankreich und der alten Bundesrepublik relativ niedrig.[11] Unter Machtdistanz „versteht man das Maß, bis zu dem schwächere Mitglieder einer Organisation oder Institution ... die ungleiche Verteilung von Macht hinnehmen bzw. erwarten"[12]. In Gesellschaften mit hoher

9 Vgl. Punkt II, A 3.2.1 dieser Arbeit
10 Vgl. Lang, R. (1994), S. 153 ff.
11 Vgl. Lindert, K. (1996), S. 97.
12 Hofstede, G. (1991b), S. 306.

Machtdistanz ist nach Hofstede die Abhängigkeit der Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten relativ groß, und es werden autoritäre Führungsmethoden bevorzugt.[13]

Welche Gründe sind dafür ausschlaggebend, daß bis heute allenfalls geringfügige Veränderungen im Führungsverhalten der mittel- und osteuropäischen Manager eingetreten sind?

Zur Beantwortung dieser Frage ist ein Blick auf die Zusammensetzung der Betriebsbelegschaften aufschlußreich. In Ostdeutschland hat nach Glotz/Ladensack eine „regelrechte Deformierung der Altersstruktur" stattgefunden, da der Anteil der 35- bis 55-jährigen in den Betrieben im Verlauf der betrieblichen Transformationsprozesse zu Lasten jüngerer Arbeitnehmer stark zugenommen hat.[14] Die bereits zitierte Befragung von 291 ostdeutschen Leitern aus dem Jahre 1990 gibt darüber hinaus Auskunft über die durchschnittliche Länge ihrer Betriebszugehörigkeit: sie betrug zu diesem Zeitpunkt fast 19 Jahre.[15]

Bei Kenntnis dieser Daten stellt sich die Frage, inwieweit die zu Zeiten des Sozialismus erworbenen individuellen Wertorientierungen weiterhin das Handeln und Entscheiden der älteren Führungskräfte in den ostdeutschen, aber auch in den polnischen und bulgarischen Betrieben beeinflussen.[16]

Die individuellen Wertorientierungen, die sich ein Mensch im Laufe seines Lebens aneignet, wirken sich auf sein Verhalten in allen privaten und beruflichen Lebenssituationen aus. Für die Herausbildung der Wertorientierungen ist der Sozialisationsprozeß von zentraler Wichtigkeit. Dieser kann in drei Phasen unterteilt werden: in der primären (Familie) und sekundären (Schule, Gleichaltrige) Phase erfolgt die Aneignung der grundlegenden Wertorientierungen. In der Phase der tertiären, am Arbeitsplatz oder im Studium stattfindenden Sozialisation wird dann in einem lebenslangen Prozeß die Übernahme der arbeitsspezifischen Wertorientierungen vollzogen.[17] Nach Hofstede befinden sich diese beiden Gruppen der Wertorientierungen - die erste bezeichnet er als Werte, die zweite als Praktiken - auf unterschiedlichen Ebenen. Während die relativ änderungsresistenten Werte den Kern einer Kultur darstellen und einem Individuum als Orientierungshilfe für sein gesamtes Handeln dienen, können Praktiken (Symbole,

---

13 Vgl. Hofstede, G. (1991a), S. 41; Hofstede, G. (1991b), S. 307.

14 Vgl. Glotz, P. / Ladensack, K. (1995), S. 258 f. Die Untersuchung wurde in den Jahren 1993/94 an sieben ostdeutschen Standorten durchgeführt.

15 Vgl. Lang, R. (1992), S. 129.

16 Mit Ausnahme des bulgarischen Milchwerkes (B2) war in sämtlichen von uns untersuchten polnischen und bulgarischen Betrieben der Anteil ehemaliger Kader im Führungsbereich sehr hoch.

17 Vgl. Wiswede, G. (1991), S. 140 ff.

Rituale) eher als oberflächliche Äußerung von Kultur begriffen werden und sind somit auch leichter wandelbar.[18]

Aus der Tatsache, daß die grundlegenden Wertorientierungen eine beträchtliche Änderungsresistenz aufweisen und die Veränderung arbeitsspezifischer Wertorientierungen ebenfalls mehrere Jahre in Anspruch nimmt,[19] läßt sich schließen, daß sich die sozialistisch geprägten Werte und Praktiken nach wie vor auf das Führungsverständnis und die Arbeitseinstellung insbesondere der älteren lokalen Betriebsangehörigen auswirken. Dies gilt allerdings in wesentlich geringerem Maße für ostdeutsche, polnische und bulgarische Nachwuchsführungskräfte, die nur für einen vergleichsweise kurzen Zeitraum einer vom Sozialismus geprägten, tertiären Sozialisation ausgesetzt waren.

Indessen konnte im Rahmen unserer Untersuchungen festgestellt werden, daß weder bei jüngeren noch bei älteren lokalen Führungskräften seit Beginn der Transformationsprozesse tiefgreifende Veränderungen im Führungsverhalten stattgefunden haben. Verantwortlich dafür ist nach unserem Eindruck die Haltung der westeuropäischen Investoren und Kooperationspartner. Nur in einigen Betrieben nahmen die Westunternehmen gezielt Einfluß auf die Auswahl der Führungsinstrumente, indem sie in der Phase der betrieblichen Transformation umfangreiche PE-Maßnahmen durchführten, die auf die Anwendung partizipativer Führungsmethoden durch lokale Führungskräfte abzielten.

Auf die Frage, warum bisher der Versuch der Vermittlung partizipativer Führungsstile und -techniken unterblieben sei, wurde in zahlreichen anderen Betrieben entgegnet, die wirtschaftliche Gesundung des Betriebes stünde derzeit im Vordergrund und deshalb seien keine zeitlichen Spielräume für ein gezieltes Führungskräftetraining vorhanden. Zudem dominierte sowohl bei westlichen als auch bei östlichen Managern die Überzeugung, das rasche Heranführen der lokalen Beschäftigten an eine kunden-, kosten- und qualitätsorientiertere Arbeitsweise sei nur über die Ausübung autoritärer Führungsmethoden möglich.

Daß bezüglich der Ausprägung der Kunden-, Kosten- und Qualitätsorientierung zu Beginn der 1990er Jahre ein Nachholbedarf mittel- und osteuropäischer Beschäftigter gegenüber Westeuropäern existierte, belegen fremde und eigene empirische Befunde. Nach einer Untersuchung von Hilker aus dem Jahre 1991 waren diese unternehmenskulturellen Grundorientierungen in westdeutschen Unternehmen wesentlich stärker ausgeprägt als in ostdeutschen Betrieben vor der Wende.[20] Die Befunde der anderen Projektteilnehmer des hier vorhegenden Forschungsprojektes zeigen an, daß die dies

[18] Vgl. Hofstede, G. (1991a), S. 181 f.
[19] Vgl. zum zweiten Aspekt Reineke, R.-D. (1989), S. 84.
[20] Vgl. Hilker, J. (1991), S. 218.

betreffende Einstellung der lokalen Belegschaftsmitglieder der polnischen und bulgarischen Untersuchungsobjekte aus Sicht der Investoren und Kooperationspartner, aber auch aus Sicht zahlreicher lokaler Führungskräfte, ebenfalls nicht zufriedenstellend war.[21]

Unterzieht man den Prozeß der geringfügigen Veränderung der Führungsstile und -techniken in den von uns untersuchten Betrieben einer eingehenden Analyse, so läßt sich ein gewichtiger Unterschied erkennen. In denjenigen ostdeutschen Betrieben, die bereits über umfangreiche Entscheidungs- und Handlungsspielräume bei der Schaffung neuer Leitungsstrukturen verfügten, traten geringe Veränderungen im Führungsverhalten in erster Linie aufgrund der geänderten betrieblichen Situation ein. Eine gezielte Einflußnahme durch die westlichen Investoren war nicht zu beobachten, was die Zugehörigkeit dieser Betriebe zum *Transformationstyp 1* bestätigte. Die lokalen Führungskräfte hatten sich nicht an Führungsvorstellungen zu orientieren, die von außen an sie herangetragen wurden.

Die geänderte betriebliche Situation läßt sich für den Fall Ostdeutschland an zwei Punkten festmachen: zum einen verfügen die Führungskräfte seit Beginn der Transformationsprozesse über ein wesentlich größeres Sanktionspotential, zum anderen sind die Mitarbeiter aufgrund des drohenden Arbeitsplatzverlustes und der besseren Verdienstmöglichkeiten leistungsbereiter als zu Zeiten des Sozialismus.

Diese Entwicklungen sind als Ursache veränderter Führungsmethoden anzusehen. Allerdings weisen die Veränderungen in den *„autonomen"* Betrieben nicht in eine einheitliche Richtung. Einerseits wurde in einem ostdeutschen Fall der Eindruck vermittelt, die Führung der Mitarbeiter sei gegenüber DDR-Zeiten aufgrund des gewachsenen Sanktionspotentials noch autoritärer geworden, andererseits hat die höhere Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter bei zahlreichen ehemaligen Kadern zu einer geringfügigen Abkehr von autoritären Führungsmethoden geführt.

Die anderen Betriebe sind dem *abhängigen* Pfad zuzuordnen. Geringe Veränderungen im Führungsverhalten der einheimischen Leiter sind bewußt oder unbewußt von außen, d.h. durch westliche Manager oder durch PE-Seminare, initiiert worden. Die tägliche Zusammenarbeit mit westlichen Geschäftsführern, Führungskräften oder Spezialisten löste in den Betrieben Anpassungsreaktionen aus. Nach den Entwicklungen in zahlreichen Fällen zu urteilen, bedeutete dies jedoch nicht zwangsläufig die Herausbildung partizipativerer Führungsmethoden. Im Gegenteil: die Aussagen vieler Gesprächspartner aus Ost und West weisen darauf hin, daß die Form der Mitarbeiterführung in den Jahren nach der Privatisierung noch autoritärer geworden ist.

---

[21] Vgl. dazu insbes. die Fälle P1, P2, B2.

Nur in drei von uns untersuchten *„abhängigen"* Betrieben wurde gezielt die Umsetzung neuer und partizipativer Führungsstile und -techniken angestrebt. In zwei westdeutschen Betrieben führte dies z.B. zur Einführung von Qualitätszirkeln und der Führungstechnik MbO. In dem polnischen Werk der Elektroindustrie betrafen partizipative Führungstechniken zunächst nur Leitungskräfte unterer Führungsebenen und Techniker.

Zusammenfassend läßt sich folgendes feststellen: die Möglichkeit der gezielten Einflußnahme auf das Führungsverhalten der lokalen Manager mit dem Ziel, partizipativere Führungsmethoden zu verankern, wird nur in einigen Betrieben mit relativ *niedrigem* Autonomiegrad von den Westunternehmen wahrgenommen. Infolgedessen wirken sich die von den lokalen Führungskräften zur Zeit des Sozialismus erworbenen individuellen Wertorientierungen in vielen Betrieben nach wie vor sehr stark auf ihr Führungsverhalten aus. Vor allem die älteren Führungskräfte mit Kadererfahrung werden unter diesen Umständen noch auf unbestimmte Zeit autoritäre Führungsstile und -techniken beibehalten. Aber auch für die Nachwuchsführungskräfte bieten sich bislang nur wenige Möglichkeiten, neue und partizipativere Führungsmethoden kennenzulernen.

2.1.3 Produktion

Die umfassende Modernisierung der Produktionsbereiche der untersuchten mittel- und osteuropäischen Betriebe stellt ein Kernelement der betrieblichen Transformationsprozesse dar. Im Mittelpunkt stand die Beschaffung neuer oder die Modernisierung vorhandener Betriebsmittel (Produktionsanlagen), die Einführung neuer Qualitätssicherungssysteme sowie die fundamentale Reorganisation der Produktionsabläufe.

Infolge seiner Autarkiebestrebungen hatten die RGW-Mitgliedsländer Ende der 1980er Jahre bei der Produkt- und Prozeßinnovation international den Anschluß verloren. Die oft veralteten und verbrauchten Produktionsanlagen ließen weder in qualitativer noch in quantitativer Hinsicht eine Fertigung nach marktwirtschaftlichen Standards zu. In Anbetracht finanzieller Engpässe waren die Mehrzahl der mittel- und osteuropäischen Betriebe nach der politischen Wende nicht in der Lage, ohne externe Hilfe die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen.

In den von uns untersuchten Betrieben war die Bereitstellung finanzieller Mittel durch die Investoren und Kooperationspartner die grundlegende Voraussetzung für die Modernisierung der Produktionsbereiche. Die Modernisierung erfolgt auf zwei verschiedenen Wegen. In der Mehrzahl der Fälle war der Austausch der Betriebsmittel aufgrund technologischer Rückständigkeit, irreparabler Beschädigung oder geänderter gesetzlicher Anforderungen (z.B. GMP-Bedingungen in der Pharmaindustrie) unum-

gänglich. In einigen anderen Fällen konnten die vorhandenen Anlagen nach Durchführung von Modernisierungsmaßnahmen weiterbetrieben werden.

Die Art und Weise der Durchführung der Modernisierungsmaßnahmen weist eine starke Übereinstimmung mit der Art und Weise der Schaffung der neuen Leitungsstrukturen auf. In den Betrieben, in denen die einheimischen Führungskräfte umfassende Entscheidungs- und Handlungsspielräume im aufbauorganisatorischen Bereich besaßen, fiel die Beschaffung und Inbetriebnahme neuer bzw. die Modernisierung der vorhandenen Anlagen in den Zuständigkeitsbereich der lokalen Führungskräfte und Spezialisten. Dieser Umstand deutet einmal mehr auf das hohe Qualifikationsniveau der lokalen ostdeutschen Unternehmensangehörigen hin. In den anderen Fällen wurde die Durchführung der Modernisierungsmaßnahmen überwiegend von westlichen Spezialisten angeleitet und kontrolliert.

Die Interviewpartner des thüringischen Feingußwerkes machten auf eine Besonderheit aufmerksam: das in ihrem Betrieb angewandte Konzept der „suboptimalen Fertigung". Infolge der Inbetriebnahme einer westdeutschen Fertigungslinie und der parallel dazu stattfindenden Nutzung einer überholten Anlage aus DDR-Zeiten bestehe für die Abnehmer die Möglichkeit, Produkte von sowohl perfekter als auch suboptimaler Qualität zu erwerben; letzteres zögen einige Kunden aus Kostengründen inzwischen in Erwägung. Die daraus resultierenden Vorzüge für den ostdeutschen Betrieb: zum einen bedingt die Erweiterung des Angebotsspektrums einen Wettbewerbsvorteil, zum anderen vergrößert sich der Handlungsspielraum der lokalen betrieblichen Akteure, da der westdeutsche Investor nur rudimentäre Kenntnisse über die alte Produktionsweise besitzt.

Ein weiterer entscheidender Schritt bei der Transformation der Produktionsbereiche war in sämtlichen Untersuchungsobjekten die Einführung neuer Qualitätssicherungssysteme. Im Verlauf des Jahres 1995 hatte die Mehrzahl der Betriebe die Implementierung des ISO-Systems abgeschlossen oder war zumindest mit seiner Einführung beschäftigt. Darüber hinaus fand in mehreren Betrieben mit relativ *niedrigem* Autonomiegrad die Transplantation erprobter Qualitätssicherungs- und -kontrollverfahren statt.

Die in Kozloduy bestehenden Machtverhältnisse, an denen bereits die Einführung neuer Leitungsstrukturen gescheitert war, behinderten auch die Umsetzung des westeuropäischen Qualitätssicherungssystems. Aufgrund fehlender Sanktionsmöglichkeiten waren die westlichen Experten letzten Endes nicht in der Lage, ihre Vorstellung bezüglich der zukünftigen Sicherheitskonzeption des Atomkraftwerkes vollständig durchzusetzen.

Die Umsetzung eines umfassenden Produktionskonzeptes, das sowohl die Standardisierung des Produktionsprogramms als auch den arbeitsorganisatorischen Aufbau des Fertigungsbereiches beinhaltet, erfolgte lediglich in Ausnahmefällen. Insbesondere das sächsische Automobilzulieferwerk (*abhängiger* Pfad) folgte dabei dem japanischen Lean-Production-Konzept. Zwar entspringt die Organisation der Arbeit in Produktionsinseln eher der europäischen Variante der Gruppenarbeit in teilautonomen Arbeitsgruppen,[22] dafür weisen aber andere Aspekte der Arbeitsorganisation wie Qualitätszirkel, internes Kunden-Lieferanten-System, geringe Fertigungstiefe und eine hohe fachliche Qualifizierung auf eine Japanisierung des Produktionsprozesses hin.

In den ostdeutschen Betrieben mit relativ *hohem* Autonomiegrad waren die lokalen betrieblichen Akteure in bezug auf ihre Sortimentspolitik und den arbeitsorganisatorischen Aufbau der Fertigungsprozesse weitgehend frei von Vorgaben der Investoren. Im Gegensatz zu den meisten *„abhängigen"* Betrieben, in denen westliche Spezialisten mit der Verbesserung arbeitsorganisatorischer Abläufe betraut waren, oblag die Planung und Durchführung solcher Umstrukturierungsmaßnahmen in den *„autonomen"* ostdeutschen Betrieben den lokalen Führungskräften und Spezialisten.

Die intensive Analyse der in den Produktionsbereichen abgelaufenen Transformationsprozesse läßt einen grundsätzlichen Unterschied zwischen den beiden Pfaden erkennen. Den ostdeutschen Betrieben mit relativ *hohem* Autonomiegrad wurde gestattet, die technischen, technologischen und organisatorischen Modernisierungsmaßnahmen nach eigenen Vorstellungen zu planen und durchzuführen. Voraussetzung war, daß sie sich bei sämtlichen Entscheidungen und Handlungen innerhalb des vom Investor vorgegebenen strategischen Rahmens bewegten. Den Betrieben mit relativ *niedrigem* Autonomiegrad standen diese Spielräume nicht zu. In einigen extremen Fällen hatte das zur Konsequenz, daß die Abgesandten der westeuropäischen Investoren sämtliche Modernisierungsmaßnahmen planten und durchführten. Die Möglichkeit der Entwicklung und Realisierung eigener Ideen wurde den lokalen Führungskräften dieser Betriebe nicht gewährt.

2.2 Akkulturationsstrategien

Wie an anderer Stelle bereits festgestellt, sind bei international agierenden Unternehmen zwei Unternehmenskulturtypen identifizierbar.[23] Unternehmen, die dem pluralistischen Typ zuzurechnen sind, setzen auf eine starke Subkulturbildung in den Auslandsgesellschaften, so daß diese ihre eigene, von der Landeskultur geprägte Unternehmenskultur besitzen. Im Gegensatz dazu stehen die universell ausgerichteten Unter-

[22] Vgl. Teil II, A 3.3.2 dieser Arbeit.

[23] Vgl. dazu Punkt II, A 3.2.2 dieser Arbeit.

nehmen, die die Schaffung einer einheitlichen Unternehmenskultur an allen Standorten des Unternehmens anstreben.

In der überwiegenden Mehrzahl der Betriebe des *abhängigen* Pfades ist die Anwendung einer universellen Akkulturationsstrategie festzustellen. Diesbezüglich sind allerdings zwei unterschiedliche Vorgehensweisen zu unterscheiden: die gezielte und die eher indirekte Akkulturation.

Sehr gezielt gehen die externen Investoren in den Fällen des sächsischen Automobilzulieferwerkes, des thüringischen Stahlwerkes und des polnischen Werkes der Elektroindustrie vor. Der Akkulturationsprozeß wurde in diesen Betrieben durch zahlreiche PE-Maßnahmen, dominante Kulturträger (Stammhausdelegierte), partizipative Führungsmethoden und eine auf Total Quality ausgerichtete Arbeitsorganisation in Gang gesetzt.

Im Unterschied dazu wird die universelle Strategie in den anderen Betrieben mit niedrigem Autonomiegrad indirekt verwendet. Im Zentrum der Akkulturationsprozesse stehen die Stammhausdelegierten. Eine ihrer Hauptaufgaben ist es, durch Vorleben und Führen eine Veränderung der Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen der lokalen Beschäftigten aller Hierarchiestufen herbeizuführen und das kulturelle Zusammenwachsen der mittel- oder osteuropäischen Unternehmen mit den Westunternehmen zu fördern.

Im Rahmen unserer Untersuchungen fiel auf, daß der Akkulturationsprozeß in den deutsch-deutschen Unternehmen des *Transformationstyps 2* im Vergleich zu den anderen Fällen dieses Typs ausgesprochen problematisch verlief. Sowohl die Zusammenarbeit auf den Führungsebenen als auch das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis wurde von zahlreichen Vorurteilen und Mißverständnissen begleitet. Besonders schwierig war die Situation in der sächsischen Sphärogießerei, wo offene Auseinandersetzungen zwischen West- und Ostdeutschen beinahe an der Tagesordnung waren. In diesem Fall wurde das Zusammenwachsen speziell dadurch belastet, daß die Ostdeutschen aufgrund der beabsichtigten Standortverlagerung des Unternehmens von West- nach Ostdeutschland für ihre westdeutschen Kollegen Arbeitsplatzkonkurrenten darstellten. In dem brandenburgischen Motoren- und Turbinenwerk wurden die Konflikte primär auf Unterschiede in der Bezahlung und den Leistungsanforderungen zurückgeführt.

Insgesamt waren diese beiden Betriebe zum Untersuchungszeitpunkt von der Entwicklung einer einheitlichen Unternehmenskultur weit entfernt. Obwohl die Konkurrenz um Arbeitsplätze im ersten und die Unterschiede in Bezahlung und Leistungsanforderungen im zweiten Fall die Konflikte zwischen west- und ostdeutschen Führungskräften und Mitarbeitern verschärft haben, entstand im Rahmen unserer Untersuchungen der Eindruck, die wahre Ursache sei in der Unterschiedlichkeit der beiden

deutschen Kulturen zu finden. Dies hat die Entstehung von Vorurteilen auf beiden Seiten begünstigt. So fielen in den Gesprächen häufig die Bezeichnungen „Jammerossie" und „Besserwessie". Bei einigen westdeutschen Interviewpartnern herrschte der Glaube vor, ostdeutsche Kollegen wünschten sich nicht selten die Rückkehr der DDR. Auf der anderen Seite empfanden viele Ostdeutsche das Verhalten ihrer westdeutschen Vorgesetzten und Kollegen als arrogant und besserwisserisch.

In den von uns untersuchten Betrieben, die dem *Transformationstyp 1* zuzuordnen sind, wird dagegen eine pluralistische Akkulturationsstrategie bevorzugt. Einzige Ausnahme ist das bulgarische Atomkraftwerk. Ziel der französischen Partner war es, mit Hilfe der Durchführung von PE-Maßnahmen und der Verankerung neuer Qualitätssicherungsverfahren eine westliche „Sicherheitskultur" zu erzeugen. Dieser Versuch scheiterte jedoch an der Haltung des bulgarischen Reaktorpersonals. Aufgrund des nicht vorhandenen Sanktionsmöglichkeiten gelang es den Franzosen nicht, die bestehenden Denk- und Verhaltensweisen einem tiefgreifenden Änderungsprozeß zuzuführen.

Eine gezielte pluralistische Akkulturationsstrategie wird lediglich in einem ostdeutschen Fall verfolgt. In den beiden anderen ostdeutschen Betrieben mit relativ hohem Autonomiegrad kommt diese Strategie dagegen eher indirekt zur Anwendung.

Interessant ist wiederum ein deutsch-deutscher Fall: das thüringische Feingußwerk. Zwischen Mitte 1993 und Mitte 1994 waren ca. 15 westdeutsche Führungskräfte und Mitarbeiter in dem ostdeutschen Werk tätig. Die einjährige deutsch-deutsche Zusammenarbeit führte auch hier zu erheblichen Konflikten zwischen West- und Ostdeutschen. Erst nachdem die Westdeutschen den Betrieb verlassen hatten, kehrte nach übereinstimmenden Aussagen der Gesprächspartner wieder Ruhe ein. Im Rahmen der Untersuchung entstand der Eindruck, daß der ostdeutsche Betrieb nach dem Ausscheiden der Westdeutschen über eine sehr starke, in besonderem Maße von den beiden ostdeutschen Geschäftsführern geprägte Subkultur verfügte.

Die Untersuchung der Akkulturationsstrategien macht somit auf einen weiteren fundamentalen Unterschied zwischen den beiden betrieblichen Transformationspfaden aufmerksam. In den von uns untersuchten Betrieben mit relativ *niedrigem* Autonomiegrad findet gezielt oder eher indirekt die Übertragung der Unternehmenskultur des externen Investors statt. Dieser Prozeß wurde in den Fällen der deutsch-deutschen Zusammenarbeit von beträchtlichen Schwierigkeiten begleitet. Derartige Probleme wurden in den anderen *„abhängigen"* Betrieben nicht oder nur in wesentlich geringerem Maße festgestellt. Die Entstehung einer homogenen Unternehmenskultur war jedoch auch in diesen Betrieben aufgrund der Anwesenheit der Stammhausdelegierten meist noch nicht sehr weit fortgeschritten.

Im Gegensatz dazu überließen die Westunternehmen den Betrieben mit relativ *hohem* Autonomiegrad in den meisten Fällen bewußt oder unbewußt die Möglichkeit der Subkulturbildung. Wir hatten den Eindruck, daß diese Prozesse insgesamt sehr erfolgreich verliefen, obwohl die Existenz innerbetrieblicher Konflikte auch hier nicht von der Hand zu weisen war. Diese Konflikte waren aber weder von der existenzbedrohenden Intensität wie in den beiden oben beschriebenen deutsch-deutschen Betrieben, noch hatten sie die Entstehung einer homogenen Betriebskultur verhindert. Bezieht man diese Beobachtung auf die Gesamtheit der in Mittel- und Osteuropa durchgeführten betrieblichen Transformationsprozesse, so liegt die Vermutung nahe, die pluralistische Strategie sei der universellen Variante überlegen. Indes war die pluralistische Strategie nur in den Fällen anwendbar, in denen ausreichend qualifiziertes einheimisches Managementpotential vorhanden war.

2.3 Zukünftiger Autonomiegrad

Bisher stand der Autonomiegrad der mittel- und osteuropäischen Betriebe in der Phase der Transformation im Zentrum der Analyse. Es wird nun der Frage nachgegangen, ob sich die Autonomiegrade der einzelnen Betriebe nach Abschluß der Transformationsprozesse voraussichtlich verändern werden.[24]

Zur Beantwortung dieser Frage sind die Unternehmensstrategien der Westunternehmen näher zu betrachten. In Anlehnung an die von Bartlett vorgenommene Typologisierung der von multinationalen Unternehmen verfolgten Unternehmensstrategien[25] wird nun untersucht, welchem Strategietyp die externen Investoren und Kooperationspartner der von uns ausgewählten Betriebe zuzurechnen sind.

Es wird von der Überlegung ausgegangen, daß die Unternehmensstrategie des Investors den Autonomiegrad der untersuchten mittel- und osteuropäischen Betriebe nach Abschluß der Transformationsprozesse determiniert. Ist die strategische Ausrichtung eines Investors als global zu charakterisieren, so wird der mittel- oder osteuropäische Betrieb langfristig nur geringe Entscheidungs- und Handlungsspielräume besitzen. Das Gegenteil ist der Fall, wenn das international tätige Unternehmen eine multinationale Unternehmensstrategie verfolgt. Bei der transnationalen Unternehmensstrategie werden die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der Betriebe des Transformationstyps 2 voraussichtlich in Zukunft etwas größer werden.

---

[24] Nicht weiter berücksichtigt werden in diesem Abschnitt die drei Betriebe, in denen die Ost-West-Zusammenarbeit innerhalb des Untersuchungszeitraumes gescheitert war. Es handelt sich dabei um die sächsische Sphärogießerei (D4), das polnische Automobilwerk (P1) und das bulgarische Atomkraftwerk (B1).

[25] Vgl. dazu Punkt II, A. 1.2.2 dieser Arbeit.

Es muß hier noch der möglicherweise entstehenden Vermutung widersprochen werden, die Unternehmensstrategien der Investoren seien auch für den Autonomiegrad der untersuchten Betriebe in der Phase der Transformation von alleiniger Bedeutung gewesen. Auch im Falle einer transnationalen oder multinationalen strategischen Ausrichtung der Westunternehmen konnten diese den mittel- und osteuropäischen Betrieben nur dann umfangreiche Entscheidungs- und Handlungsspielräume gewähren, wenn in ausreichender Zahl kompetente Führungskräfte und Mitarbeiter vorhanden waren. Diese Voraussetzung war zumindest in den Fällen der akquirierten ‚Ruinen' nicht gegeben.

Bei der Mehrzahl der Betriebe des *Transformationstyps 2* ist die Verfolgung einer globalen Unternehmensstrategie durch die Investoren zu erkennen. Im Mittelpunkt der Transformationsprozesse steht nicht der Aufbau selbständiger Geschäftseinheiten, sondern die Schaffung von „Verlängerten Werkbänken". Kennzeichen dieser Betriebe sind die standardisierte Massenproduktion oder standardisierte Dienstleistungen und die Tatsache, daß strategische Entscheidungen allein in der Unternehmenszentrale gefällt werden.

Im Gegensatz zu diesen Betrieben steht das Pharmaunternehmen aus Ostberlin. In diesem Fall verfolgte der italienische Investor eine multinationale Strategie. Sein Ziel war es, den ostdeutschen Betrieb durch die Schaffung effizienter Vertriebs- und Marketingsstrukturen, den Ausbau der F&E-Abteilung sowie die Rekrutierung erfahrener westeuropäischer Manager (Internationalisierung der Führungsebene) zu einem „Autonomen Standort" zu machen, der auf den nord- und osteuropäischen Märkten selbständig agieren kann.

In mindestens einem Fall praktiziert der Investor die transnationale Unternehmensstrategie. Dabei handelt es sich um das polnische Werk der Elektroindustrie, in dem ebenfalls die Internationalisierung der Führungsebene stattfand. Im Gegensatz zu dem ostdeutschen Pharmaunternehmen besteht allerdings eine besonders enge Vernetzung mit anderen Werken des externen Investors, so daß sämtliche Produktionsentscheidungen mit diesen abzustimmen sind (grenzüberschreitende Koordination).

Von den ostdeutschen Betrieben des *Transformationstyps 1* kann nur das Sanitärwerk einem der drei Strategietypen zugeordnet werden. In diesem Fall verfolgt der französische Investor ebenfalls eine multinationale Strategie. Der ostdeutsche Betrieb agierte bereits in der Phase der Transformation eigenständig auf dem gesamtdeutschen Markt und war sowohl für den Aufbau der Vertriebsstrukturen als auch für die Erneuerung der Produktpalette selbst verantwortlich.

In den beiden übrigen *„autonomen"* ostdeutschen Betrieben deuten die Entwicklungen darauf hin, daß der hohe Autonomiegrad langfristig erhalten bleiben wird.

Im Gegensatz zu den Betrieben mit relativ *hohem* Autonomiegrad, deren Situation sich nach Abschluß der Transformationsprozesse voraussichtlich nicht verändern wird, lassen die Unternehmensstrategien der Investoren bei den Betrieben mit relativ *niedrigem* Autonomiegrad unterschiedliche Tendenzen erkennen. In den meisten Fällen wird der Autonomiegrad auch langfristig niedrig bleiben, da die Investoren global ausgerichtet sind. Indes werden sich die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der lokalen Führungskräfte in einigen Betrieben in Zukunft vergrößern, da die Muttergesellschaften grundsätzlich eine hohe oder zumindest mittlere Entscheidungsdezentralisation favorisieren.

2.4 Kulturelle Spezifika

2.4.1 Investoren und Kooperationspartner

Mitte der 1970er Jahre führte Lutz eine Vergleichsuntersuchung deutscher und französischer Unternehmen durch. Die empirische Grundlage bildeten sieben Vergleichspaare aus verschiedenen Industriezweigen (Werkzeug-, Papier- und Stahlindustrie, Gerbereien). Als Ergebnis wurden folgende Unterschiede zwischen deutschen und französischen Unternehmen festgestellt:[26]

- In den französischen Unternehmen ist die *Leitungsintensität* in der Produktion mindestens doppelt so hoch wie in den deutschen Unternehmen.
- Die *technischen Büros* (z.B. Qualitätssicherung, Produktionsplanung) der französischen Unternehmen waren im Schnitt doppelt so stark besetzt wie in den deutschen Unternehmen.
- Die *kaufmännischen Stabsabteilungen* (z.B. Rechnungswesen, Einkauf) waren in den französischen Unternehmen wesentlich stärker besetzt als in den deutschen.
- In bezug auf das Verhältnis zwischen Unternehmenszentrale und Werksverwaltung scheinen die deutschen Unternehmen eine wesentlich größere *Autonomie* im konkreten Vollzug zu besitzen.

Die entscheidende Ursache für diese Unterschiede sind nach Lutz die divergierenden Ausbildungssysteme der beiden Länder: in Frankreich ist die allgemeine Bildung besser, in Deutschland die berufliche Bildung. Infolgedessen ist das Qualifikationsniveau der Deutschen im allgemeinen höher einzuschätzen als das der Franzosen. Daraus resultiert das größere Zutrauen, das die deutschen Führungskräfte in die fachliche und

[26] Vgl. Lutz, B. (1976); vgl. im folgenden die zusammenfassende Darstellung in: Kieser, A. / Kubicek, H. (1992), S. 254 ff. Vgl. zu den unterschiedlichen Entwicklungen der Hierarchie in deutschen und französischen Industrieunternehmen auch Maurice, M. et al. (1979).

soziale Kompetenz ihrer Mitarbeiter haben und erklärt, warum in den von Lutz untersuchten deutschen Unternehmen die Führungsebenen personell wesentlich geringer besetzt sind als in den französischen Vergleichsunternehmen.

Die Untersuchung von Berger & Partner erlaubt einen differenzierten Einblick in das Management französischer, deutscher und italienischer Unternehmen.[27] Demnach sind die Hauptmerkmale der französischen Unternehmen zum einen die dominierende Rolle der Firmenzentralen, zum anderen der herausragende Einfluß des Generaldirektors („Président directeur général"). Strategische Entscheidungen werden nahezu ausnahmslos in der Unternehmenszentrale gefällt, einzelne Sparten oder Tochtergesellschaften sind lediglich mit dem operativen Geschäft betraut (hohe Entscheidungszentralisation). In deutschen Unternehmen ist dagegen eine ausgeprägte Neigung zur Entscheidungspartizipation festzustellen. Als entscheidende Merkmale benennen Berger & Partner die differenzierten Führungsstrukturen und Führungssysteme und die Gemeinschaftsverantwortung der Beteiligten. Ähnlich wie in Frankreich verfügen nahezu sämtliche italienischen Unternehmen des Privatsektors über eine dominante Führungspersönlichkeit. Dieser „Patrone", der im Gegensatz zu seinem französischen Pendant i.d.R. auch Eigentümer des Unternehmens ist, fühlt sich häufig für alle betrieblichen Abläufe verantwortlich, so daß auch in Italien zentrale Entscheidungsstrukturen vorherrschen.

Die von Hofstede in den Jahren 1968-1972 in 40 Staaten durchgeführten Untersuchungen zur Kulturgebundenheit von Organisationen bestätigen die Angaben von Berger & Partner. Demnach weist von den drei genannten Ländern Frankreich den höchsten MDI auf (68), gefolgt von Italien (50), an letzter Stelle Deutschland (35). Ein Indiz für einen hohen MDI ist neben den bereits erwähnten autoritären Führungsmethoden eine starke Zentralisation der Entscheidungsmacht, dagegen signalisieren Dezentralisation und eher schlanke Leitungsstrukturen einen niedrigen MDI.[28] Vor diesem kulturellen Hintergrund ist es kaum erstaunlich, daß französische Unternehmen zentralistischer geführt werden als deutsche. Die eher zentralistischen Strukturen der italienischen Unternehmen stehen ebenfalls mit den von Hofstede herausgefundenen kulturellen Gegebenheiten im Einklang.

Interessant ist nun die Frage, inwieweit sich im Rahmen der betrieblichen Transformationsprozesse unserer Untersuchungsobjekte einige der aufgeführten kulturellen Spezifika wiederfinden lassen.

---

27 Vgl. im folgenden Berger, R. (1993), S. 135 ff. (Deutschland), S. 152 ff. (Frankreich) und S. 159 ff. (Italien).

28 Vgl. Hofstede, G. (1980), Chapter 3, insbes. S. 77 und S. 107.

Lutz machte darauf aufmerksam, daß die Qualitätssicherungsstellen in französischen Unternehmen personell ungleich stärker besetzt sind als die der deutschen. Im Zusammenhang mit der Qualitätssicherung fiel im Rahmen unserer Untersuchungen ein anderer Aspekt ins Auge: der Qualitätsgedanke spielte in beinahe sämtlichen französischen Akquisitionsobjekten, JVs oder Kooperationen eine ganz zentrale Rolle. Die Transplantation von Qualitätskonzepten, die in den westlichen Standorten bereits erprobt waren, erfolgte in fünf von sechs Fällen. In den von westdeutschen Investoren akquirierten Betrieben oder gegründeten JVs war ein vergleichbares Vorgehen nur in einem von fünf Fällen festzustellen. In diesem Fall handelte es sich um das brandenburgische Motoren- und Turbinenwerk, daß ohne die vom westdeutschen Mutterunternehmen beschafften behördlichen Lizenzen seine Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten hätte einstellen müssen. In den drei restlichen, von italienischen und luxemburgischen Investoren erworbenen ostdeutschen Betrieben war in zwei Fällen die Transplantation eines Qualitätskonzeptes zu registrieren.

Die Beispiele Frankreich und Deutschland zeigen, daß die kulturellen Spezifika dieser beiden Länder, die sich u.a. in den verschiedenartigen Ausbildungssystemen manifestieren, dazu führen können, daß die betrieblichen Transformationsprozesse in den Partnerbetrieben Mittel- und Osteuropas divergieren. Das Vertrauen (west-) deutscher Unternehmensleitungen in die solide fachliche Kompetenz ihrer Mitarbeiter hat anscheinend auch zur Folge, daß der Einführung umfassender Qualitätssicherungs- und -kontrollverfahren in deutschen Firmen nicht die gleiche Bedeutung beigemessen wird wie in französischen, in denen aufgrund des als niedriger eingestuften Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter die Produktionsprozesse einer permanenten Analyse und Kontrolle unterzogen werden. Diese unterschiedlichen Einstellungen des Managements spiegeln sich in den betrieblichen Transformationsprozessen wider: während die Franzosen die Verankerung formalisierter Qualitätssicherungs- und -kontrollverfahren in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten stellen, fällt dieser Aspekt bei den Westdeutschen nicht übermäßig ins Gewicht.

In bezug auf die beiden betrieblichen Transformationspfade läßt sich folgendes sagen: in fünf von neun Betrieben mit relativ *niedrigem* Autonomiegrad erfolgte die Transplantation von Qualitätskonzepten. Dagegen waren die ostdeutschen Betriebe mit relativ *hohem* Autonomiegrad selbst dafür verantwortlich, neue Qualitätssicherungs- und -kontrollverfahren zu installieren. In den beiden Kooperationsbetrieben, die ebenfalls über einen relativ *hohen* Autonomiegrad verfügten, versuchten die westeuropäischen Kooperationspartner, bestehende Qualitätskonzepte zu übertragen. Dies Vorhaben scheiterte jedoch in beiden Fällen.

Die Untersuchungen von Berger & Partner sowie von Hofstede weisen auf den unterschiedlichen Grad an Entscheidungszentralisation bzw. -dezentralisation in deutschen, französischen und italienischen Unternehmen hin. Dies könnte zu der Vermutung führen, die mittel- und osteuropäischen Betriebe mit westdeutschem Investor seien in der Phase der Transformation autonomer als diejenigen mit italienischem oder französischem Investor.[29] Diese Vermutung wird hier nicht bestätigt: von vier französischen und fünf westdeutschen Akquisitionen und JVs verfügten ein französisches und zwei westdeutsche Akquisitionsobjekte über einen relativ hohen Autonomiegrad. Die beiden von Italienern erworbenen ostdeutschen Betriebe bewegten sich auf dem abhängigen Pfad.

Die Feststellung der kulturell bedingten Divergenz in der Entscheidungszentralisation bzw. -dezentralisation bietet somit im Rahmen unserer Untersuchung keine brauchbaren Erkenntnisse. Von größerer Bedeutung für den Autonomiegrad der Untersuchungsobjekte ist neben der Unternehmensstrategie des Westunternehmens die Ausgangssituation, in der sich die mittel- und osteuropäischen Betriebe zu Beginn der betrieblichen Transformationsprozesse befanden. Die Betriebe mit relativ *hohem* Autonomiegrad entstammen allesamt der Gruppe der bedingt funktionsfähigen Betriebe, während die Mehrzahl der Betriebe mit relativ *niedrigem* Autonomiegrad den anderen drei Gruppen (‚Ruine', betrieblicher Teilbereich, Neugründung) zuzurechnen ist. Diejenigen bedingt funktionsfähigen Betriebe, die einen niedrigen Autonomiegrad aufwiesen, waren dadurch gekennzeichnet, daß alte Produktionsanlagen aufgrund neuer rechtlicher Rahmenbedingungen nicht mehr genutzt werden konnten oder vorhandene Anlagen umgehend überholt und modernisiert werden mußten.

Ein anderer Aspekt, auf den die unterschiedlichen MDI hinweisen, ist die tendenziell partizipativere Mitarbeiterführung in Deutschland gegenüber Italien und Frankreich. Der umfassende Versuch, partizipative Führungsmethoden einzuführen, konnte im Rahmen unserer Untersuchung allerdings nur in zwei französischen und einem luxemburgischen Investitionsobjekt mit relativ *niedrigem* Autonomiegrad beobachtet werden. Weder die westdeutschen noch die italienischen Investoren unternahmen diesbezüglich im Untersuchungszeitraum irgendwelche Anstrengungen. Daraus zu schließen, daß in dem luxemburgischen und den französischen Partnerbetrieben partizipativer geführt würde als in italienischen oder westdeutschen, wäre indes falsch. Nach unserem Eindruck war die Mitarbeiterführung in allen Untersuchungsobjekten mehr oder weniger autoritär.

[29] Die beiden Unternehmenskooperationen werden an dieser Stelle nicht betrachtet, da die externen Investoren aufgrund der fehlenden finanziellen Beteiligung nicht die Möglichkeit besaßen, eigene Entscheidungs- und Handlungsmacht zu demonstrieren.

Institut für Arbeitswissenschaft

Es muß festgehalten werden, daß sich die Landeskultur der Stammländer der westeuropäischen Investoren und Kooperationspartner auf die konkrete Ausgestaltung der Qualitätssicherungs- und -kontrollverfahren auswirkt. Unsere Untersuchung läßt diesbezüglich deutliche Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich erkennen. Dagegen konnte ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Landeskultur auf der einen sowie Autonomiegrad und Art der Mitarbeiterführung auf der anderen Seite nicht festgestellt werden. Der Autonomiegrad ist vor allem im Kontext mit der Unternehmensstrategie des Investors oder Kooperationspartners und der Ausgangssituation der mittel- und osteuropäischen Betriebe zu sehen. Die Art der Mitarbeiterführung wird im nächsten Gliederungspunkt noch einmal näher betrachtet.

2.4.2 Untersuchungsobjekte

In welcher Weise nehmen die kulturellen Spezifika der mittel- und osteuropäischen Gastländer Einfluß auf die betrieblichen Transformationsprozesse?

Aufgrund der intensiven Einflußnahme durch die externen Investoren und Kooperationspartner übte die ostdeutsche, polnische und bulgarische Landeskultur in den Betrieben mit relativ *niedrigem* Autonomiegrad auf die Transformationsprozesse in den Bereichen Organisation und Produktion keinen oder allenfalls einen marginalen Einfluß aus. Anders ist die Situation in der Personalführung, da in diesem Bereich die Einflußnahme der Westunternehmen nur in wenigen Fällen als gezielt bezeichnet werden kann.

Im Rahmen unserer Untersuchungen wurde festgestellt, daß die lokalen Führungskräfte der mittel- und osteuropäischen Betriebe meist autoritäre Führungsmethoden verwenden. Eine Ursache dafür ist die ungebrochene Stärke der in sozialistischen Zeiten erworbenen individuellen Wertorientierungen, die nach wie vor einen großen Einfluß auf das Verhalten der einheimischen Akteure ausüben.

In der bereits zitierten Studie von Lindert wurde gezeigt, daß in den ehemaligen Ostblockstaaten trotz des massiven sowjetischen Einflusses länderspezifische Problemlösungsmuster bei den Führungskräften vorherrschten. Auf der Grundlage seiner umfassenden empirischen Untersuchungen zum Wandel der Personalführung in Mittel- und Osteuropa kommt er schließlich zu folgender Aussage: „Die Ähnlichkeiten und Unterschiede in der führungsthematischen Orientierung erlauben die Hypothese der Aktivierung relativ zeitstabiler kulturgebundener Orientierungsmuster. Die schnelle Herausbildung eines am westlichen Wertesystem orientierten, konsensuell getragenen

Ordnungsrahmens, der in der Konsequenz die Variationen organisationalen Verhaltens länder- und kulturübergreifend konvergieren läßt, kann in Zweifel gezogen werden."[30]

Somit läßt sich hinsichtlich der Art der Mitarbeiterführung in den untersuchten Betrieben feststellen, daß die zwar allgemein autoritär ist, sich im Detail aber von Gesellschaft zu Gesellschaft unterscheidet.

Zwischen den beiden betrieblichen Transformationspfaden ist allerdings ein gewichtiger Unterschied zu erkennen. Während die *„autonomen"* ostdeutschen Betriebe in der Anwendung autoritärer und länderspezifischer Methoden der Personalführung nicht von westeuropäischen Akteuren beeinflußt werden, findet in den *„abhängigen"* Betrieben durch die Anwesenheit westlicher Führungskräfte eine indirekte sowie durch PE-Programme auch eine gezielte Einflußnahme statt. Es ist daher zu vermuten, daß im Rahmen beruflicher Sozialisationsprozesse in Zukunft eine Verwestlichung des Führungsverhaltens der einheimischen Führungskräfte in den Betrieben mit relativ *niedrigem* Autonomiegrad erfolgen wird. Das konkrete Ausmaß bleibt jedoch abzuwarten.

[30] Lindert, K. (1996), S. 106. Vgl. zu den Entwicklungen in Polen auch Rózanski, J. / Sikorski, A. (1996).

3. Tabellarische Gegenüberstellung der betrieblichen Transformationspfade

Durch den Vergleich der beiden betrieblichen Transformationspfade konnten die fundamentalen Unterschiede der jeweiligen betrieblichen Transformationsprozesse herausgearbeitet werden. Die einzelnen Punkte werden in Tab. 11 noch einmal in übersichtlicher Form gegenübergestellt.

Als Ursache für die divergierenden Autonomiegrade in der Phase der Transformation sind zwei Faktoren von entscheidender Bedeutung: zum einen die Unternehmensstrategie des Investors oder Kooperationspartners, zum anderen die Ausgangssituation, in der sich die ostdeutschen, polnischen und bulgarischen Betriebe zu Beginn der Transformationsprozesse befanden.

Hervorzuheben ist die erstaunliche Leistung der *„autonomen"* ostdeutschen Betriebe. Abgesehen von der finanziellen Unterstützung durch die Investoren waren die lokalen betrieblichen Akteure beinahe ohne westliche Hilfe in der Lage, ihre ehemals sozialistischen Betriebe in international konkurrenzfähige, marktwirtschaftliche Unternehmen zu transformieren. Dies ist um so erstaunlicher, wenn man bedenkt, daß die leitenden Kräfte dieser Betriebe eine jahrzehntelange, DDR-spezifische berufliche Sozialisation durchlebt hatten.

autonomer Pfad	abhängiger Pfad
Schaffung schlanker Leitungsstrukturen primär durch lokale Führungskräfte	Schaffung schlanker Leitungsstrukturen primär durch Stammhausdelegierte
keine gezielte Einführung neuer (partizipativer) Führungsmethoden	in manchen Fällen gezielte Einführung partizipativer Führungsmethoden
Veränderungen im Führungsverhalten durch neue betriebliche Situation	Veränderungen im Führungsverhalten durch gezielte oder indirekte externe Einflußnahme
Beschaffung neuer und Modernisierung vorhandener Produktionsanlagen primär durch lokale Spezialisten (ostdeutsche Betriebe)	Beschaffung neuer und Modernisierung vorhandener Produktionsanlagen primär durch westeuropäische Spezialisten
meist Schaffung eigener Qualitätssicherungs- und –kontrollverfahren	häufig Transplantation erprobter Qualitätssicherungs- und –kontrollverfahren
große Spielräume bei der Festlegung von Produktpalette und Produktionsorganisation (ostdeutsche Betriebe)	häufig standardisierte Produktpalette und antizipative Festlegung der Produktionsorganisation
meist pluralistische Akkulturationsstrategie (niedriges Konfliktpotential)	universelle Akkulturationsstrategie (hohes Konfliktpotential)
Homogene Unternehmenskultur	noch keine homogene Unternehmenskultur
Autonomiegrad in Zukunft voraussichtlich gleichbleibend	Autonomiegrad in Zukunft i.d.R. voraussichtlich gleichbleibend
Kulturelle Spezifika des Gastlandes in Form länderspezifischer Personalführungsmuster stark ausgeprägt	kulturelle Spezifika des Herkunftslandes der Westunternehmen werden durch Transplantation bereits erprobter Qualitätssicherungs- und -kontrollverfahren sichtbar

Tab.11: Tabellarische Gegenüberstellung betrieblicher Transformationspfade

B. Zum Verhältnis zwischen gesellschaftlicher und betrieblicher Modernisierung

Unter Gesellschaft kann ein dauerhaft geordnetes und strukturiertes Zusammenleben von Menschen innerhalb eines bestimmten räumlichen Bereichs verstanden werden.[1] Für die Herstellung und Aufrechterhaltung einer dauerhaften Ordnung und Struktur sind sowohl die in einer Gesellschaft existierenden Institutionen als auch die Kultur von Bedeutung.

Wie bereits in Teil I dieser Arbeit gezeigt wurde, kann zwischen sekundären und fundamentalen Institutionen unterschieden werden. Erstgenannte lassen sich weiter in korporative Gebilde und allgemeingültige Regeln unterteilen. Korporative Gebilden sind u.a. politische Parteien, Verwaltungsbehörden, Betriebe, Bildungseinrichtungen, Verbände, und das institutionelle Geldwesen (Banken). Zu den allgemeingültigen Regeln gehören die institutionalisierten rechtlichen Rahmenbedingungen wie das allgemeingültige Rechtssystem und die speziell auf die wirtschaftlichen Abläufe ausgerichtete Wirtschaftsordnung (z.B. Steuer-, Wettbewerbs- und Handelsgesetze).

Die fundamentalen Institutionen dagegen entstehen im Laufe der geschichtlichen Entwicklung einer Gesellschaft, werden im Rahmen der Sozialisationsprozesse von den Gesellschaftsmitgliedern erlernt und sind Teil der Kultur. Zu ihnen zählen z.B. Verhaltenskodices, Sitten und Gebräuche. Im Gegensatz zu den sekundären Institutionen existieren die fundamentalen Institutionen nicht in sichtbarer Form sondern sind im Bewußtsein der Menschen verankert.

Unter der Landeskultur wird hier mit Hofstede die kollektive Programmierung des Geistes verstanden, die die Mitglieder einer Gruppe von Menschen von einer anderen unterscheiden.[2] Den Kern der Kultur bilden die Wertorientierungen, die als sinngebende und legitimierende Grundlage für soziale Normen, Denk- und Verhaltensweisen dienen. Ihre Verinnerlichung (Internalisierung) wird im Rahmen der Sozialisationsprozesse vollzogen.

In den untersuchten mittel- und osteuropäischen Gesellschaften wurde nach dem Zusammenbruch der alten sozialistischen Regime damit begonnen, bestehende sekundäre Institutionen zu zerstören und neue zu erschaffen. Begleitet wurden und werden diese Transformationsprozesse von der Veränderung gesellschaftlicher Verhältnisse. Beispiele dafür sind der Zusammenbruch der Absatzmärkte, die bislang nicht gekannte Arbeitslosigkeit, die zum Teil hohen Inflationsraten und hohe politische Instabilität.

---

1 Vgl. Wiswede, G. (1991), S. 19 ff.

2 Vgl. Hofstede, G. (1980), S. 21. Eine ausführliche Definition des Kulturbegriffs stammt von Kluckhohn. Siehe Kluckhohn, C. (1951), S. 86.

Die Gesamtheit der Institutionen und der gesellschaftlichen Verhältnisse sowie die spezifische Landeskultur bilden das soziale Umfeld, in dem die einzelnen Betriebe agieren. Der Zustand dieses sozialen Umfeldes, im folgenden als ‚Gesellschaft' bezeichnet, wirkt sich unmittelbar auf die Betriebe aus. Gleichzeitig beeinflussen die betrieblichen Entwicklungen aber auch die gesellschaftliche Wirklichkeit.

In diesem Kapitel wird nun analysiert, welche Wechselwirkungen zwischen der Gesellschaft auf der einen und dem korporativen Gebilde ‚Betrieb' auf der anderen Seite bestehen. Im Kern konzentriert sich das Interesse im folgenden auf zwei Fragen:

- In welcher Weise nimmt die Gesellschaft Einfluß auf die (privatisierten) Betriebe?
- In welcher Weise nehmen die (privatisierten) Betriebe Einfluß auf die Gesellschaft?

Modernisierungsprozesse lassen sich in zeitlicher Perspektive in die Phasen der „nachholenden" Modernisierung (=Phase der Transformation) und der „weitergehenden" Modernisierung einteilen.[3] Die Beantwortung der ersten Frage bezieht sich primär auf die Phase der „nachholenden" Modernisierung. Bei der zweiten Frage werden beide Phasen untersucht.

[3] Vgl. dazu Teil I, A dieser Arbeit.

1. Zum Einfluß der Gesellschaft

1.1 Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten

Vor der politischen Wende gründeten die Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten mittel- und osteuropäischer Betriebe sowohl auf ihrer faktischen Machtposition als auch auf rechtlich verankerten Mitwirkungsmöglichkeiten.

Für die ehemalige DDR ist diesbezüglich die „passive Stärke" der Beschäftigten hervorzuheben, die aus permanenter Arbeitskräfteknappheit und umfassenden Kündigungsschutzregelungen resultierte. Infolge fehlender Sanktionsmöglichkeiten war die Durchsetzungsfähigkeit der sozialistischen Leiter relativ gering. Statt dessen waren sie zur Erfüllung der Planvorgaben auf die Kompromißbereitschaft der Beschäftigten angewiesen.[4]

In Polen wurde die Position der Beschäftigten darüber hinaus durch die institutionalisierten Arbeiterräte gestärkt. Das im Jahre 1981 erlassene „Gesetz über die Selbstverwaltung der Belegschaften in staatlichen Unternehmen" garantierte den Arbeiterräten die Partizipation bei strategischen und taktischen Entscheidungen der Unternehmen.[5]

In bezug auf die Frage nach den aktuellen Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten mittel- und osteuropäischer Betriebe werden im folgenden zunächst die durch institutionelle Veränderungen hervorgerufenen Entwicklungen diskutiert.

1.1.1 Institutionelle Veränderungen

Mit der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion sowie der drei Monate später durchgeführten Vereinigung der beiden deutschen Staaten erfolgte die Übertragung des westdeutschen Modells der industriellen Beziehungen nach Ostdeutschland. Dieses Modell, das dem Konsensprinzip zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite verpflichtet ist, bewirkte eine formale Demokratisierung der betrieblichen Verhältnisse. Durch die Inkraftsetzung des Betriebsverfassungsgesetzes wurden die Mitspracherechte der betrieblichen Arbeitnehmervertreter (Betriebsräte) rechtlich festgelegt.

Eine vergleichbare Entwicklung hat in Polen nicht stattgefunden. Zur Beschleunigung der Privatisierung staatlicher Betriebe wurden die Vertretungsorgane der Arbeitnehmer

---

4 Vgl. Voskamp, U. / Wittke, V. (1990), S. 23 ff.

5 Vgl. Peretiatkowicz, A. (1995), S. 95 f. Dieses Gesetz galt nicht für private Betriebe, die auch vor der politischen Wende in Polen bereits existierten.

abgeschafft.[6] Für privatisierte Betriebe existieren ferner nach wie vor keine Regelungen, die den Beschäftigten ein Recht auf Partizipation einräumen.[7]

In Bulgarien wurde in der ersten Hälfte der 1990er Jahre durch die Etablierung des sozialen Dialogs zwischen Staat, Unternehmen und unabhängigen Gewerkschaften (Tripartitismus) eine Plattform geschaffen, auf der die Beschäftigten ihre Interessen artikulieren können. Allerdings wird die Kampfkraft der Interessenvertreter von der Spaltung der Gewerkschaftsbewegung in zwei konkurrierende Blöcke untergraben.[8]

Unterzieht man die Verhältnisse in den untersuchten Betrieben einer näheren Betrachtung, so kann nirgends von einer tatsächlichen Demokratisierung der Verhältnisse bzw. von einer Ausweitung der Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten gesprochen werden. Eine Ursache dafür ist die Lage auf den Arbeitsmärkten. Da die Mehrzahl der Beschäftigten praktisch über keine Beschäftigungsalternativen verfügt, ist die Verhandlungsposition der Arbeitnehmervertreter ausgesprochen schwach. Deutlich wird dies bei einem Blick auf die hohen Arbeitslosenquoten: Ende des Jahres 1994 betrug sie in Ostdeutschland ca. 17%, in Polen über 16%; in Bulgarien erreichte sie sogar fast 24%.[9]

Im Rahmen unserer Untersuchungen entstand der Eindruck, daß die neuen Geschäftsleitungen in der Mehrzahl der Fälle ihre, aus den faktischen Machtdefiziten der Arbeitnehmerseite sich ergebende Position der Stärke dahingehend nutzten, von ihnen favorisierte technische und organisatorische Modernisierungsschritte kompromißlos durchzuführen.[10] Des weiteren wirkte sich die neu erworbene Machtposition auch auf das Verhalten zahlreicher Führungskräfte aus. Ihre betont autoritäre Art der Personalführung ließ kaum Raum für die Mitwirkung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen. Im Gegenteil: in den meisten Betrieben bestand die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern darin, daß Erstgenannte Weisungen erteilten und deren Befolgung unter Androhung drastischer Strafen bis hin zur Entlassung zu erzwingen versuchten.

Eine Ursache für das oft autoritäre Verhalten mittel- und osteuropäischer Führungskräfte ist in ihrer kulturellen Prägung zu finden. Wie Lindert zeigen konnte, war der MDI der Ostdeutschen, Polen und Bulgaren Anfang der 1990er Jahre im Vergleich zu Westeuropäern sehr hoch. Zwar deuten seine Untersuchungsergebnisse darauf hin, daß sich der MDI in den letzten Jahren verringert hat, was die Entstehung eines etwas par-

6 Vgl. Kajder-Gagacka, M. (1995), S. 90 ff.
7 Vgl. Peretiatkowicz, A. (1995), S. 103 f.
8 Vgl. Dimitrova, D. / Dimitrov, S. (1995a), S. 72 ff.
9 Vgl. für Polen Peretiatkowicz, A. (1995), S. 96; für Bulgarien Dontchev, S. (1997b), S. 67.
10 Vgl. dazu auch die Beobachtungen von Schmidt/Schönberger in einer ostdeutschen Bank und in einem ostdeutschen Walzlagerwerk. Schmidt, W. / Schönberger, K. (1996), S. 158.

tizipativeren Führungsverhaltens zur Folge haben könnte.[11] Jedoch konnte eine solcherart verlaufende Entwicklung nur ansatzweise in einer Minderheit unserer Untersuchungsobjekte beobachtet werden.

Fazit: in zwei der drei untersuchten Länder (Ostdeutschland und Bulgarien) ist der Versuch unternommen worden, die Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten festzuschreiben. Bis heute ist die Wirksamkeit der geschaffenen Institutionen indessen sehr gering, da die sozialen Verhältnisse (hohe Arbeitslosigkeit) die Machtposition der Unternehmensbesitzer und Manager stärken und vor allem einheimische Führungskräfte die gewonnene Macht auszunutzen versuchen.

1.1.2 „Japanisierung" der Betriebe

Die „Japanisierung" mittel- und osteuropäischer Betriebe ist nicht originär auf die Modernisierungsprozesse in den einzelnen Gesellschaften zurückzuführen, wird aber von den gesellschaftlichen Entwicklungen unterstützt. Im folgenden wird gezeigt, wie sich die „Japanisierung" der Betriebe auf die Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten auswirken kann. Zu diesem Zweck wird zunächst auf die Entstehung und Ausbreitung des japanischen Modells eingegangen, bevor sein grundsätzliches Verhältnis zur Demokratie bzw. Mitarbeiterpartizipation zu thematisieren ist.

In dieser Arbeit wird das japanische Modell mit dem Konzept der Lean-Production[12] gleichgesetzt. Dessen zentrale Charakteristika sind folgende Elemente:[13] Kaizen (Qualitätszirkel), Job Rotation, internes Kunden-Lieferanten-System, schlanke Leitungsstrukturen, Just-In-Time-Steuerung, prozeßbegleitende Qualitätskontrolle, geringe Fertigungs- und Entwicklungstiefe, sowie Integration von Einrichtung und Instandhaltung in die Arbeitsroutine.[14]

Die Anwendung des Lean-Production-Konzeptes hat eine ausgesprochen hohe Intensität der Arbeit zur Folge. Wesentliche Ursachen dafür sind zum einen das Null-Puffer-Prinzip („no-buffer principle"), das auf eine laufende Rationalisierung der Organisation

---

11 Vgl. zu der Untersuchung Lindert, K. (1996), S. 95 ff.

12 Der Begriff „Lean Production" wird von Womack et al. verwendet und hat inzwischen eine weite Verbreitung in der internationalen Managementliteratur gefunden. Kenney/Florida sprechen dagegen in ihrem 1993 erschienen Buch von „Innovation-Mediated-Production". Speziell das in der japanischen Automobilindustrie bei Toyota entstandene Konzept wird auch als „Toyotismus" bezeichnet. Vgl. Womack, J.P. et al. (1991); Kenney, M. / Florida, R. (1993).

13 Vgl. Womack, J.P. et al. (1991), S. 53 ff.

14 Inzwischen ist dieses Konzept, das seinen Ursprung in der japanischen Automobilindustrie hat, sowohl in vielen traditionellen industriellen Branchen als auch in der High-Technology-Industrie sehr weit verbreitet. Vgl. Kenney, M. / Florida, R. (1993), S. 23 ff.

der Arbeitsprozesse abzielt, zum anderen das Prinzip der Visualisierung von Unterauslastung.[15] Beim Null-Puffer-Prinzip geht es nicht nur um den Abbau der Materialpuffer durch den Einsatz des Just-In-Time-Systems, sondern auch um die Reduktion von Personal- und Arbeitszeitpuffern. So wird durch die Übertragung von indirekten Produktionsaufgaben wie Qualitätsinspektion und Instandhaltung technischer Anlagen an Produktionsarbeiter bei gleichzeitiger Beibehaltung der Taktzeiten die Arbeit intensiviert und indirektes Produktionspotential eingespart. Durch die Visualisierung der Unterauslastung soll erkennbar gemacht werden, wenn ein Mitarbeiter noch über freie Zeit verfügt, damit dieser dann für andere Aufgaben eingesetzt werden kann.

Ausschlaggebend dafür, daß dieses Konzept sich trotz der besonders intensiven Nutzung der menschlichen Arbeitskraft in Japan entwickeln konnte, sind zwei Faktoren: die Machtdefizite der japanischen Arbeitnehmer und ihre hohe Motivation.

Die Machtdefizite der Arbeitnehmer gründen in dem japanischen System der industriellen Beziehungen, welches die Grundlage für die Entwicklung des Lean-Production-Konzeptes bildete.[16] Zentrales Vertretungsorgan der Arbeitnehmer sind die Betriebsgewerkschaften, die aufgrund ihres betrieblichen Abhängigkeitsverhältnisses unternehmerischen Rationalisierungsvorhaben kaum wirksam entgegentreten können.[17] Nach Tokunaga sind sie nicht in der Lage, auf die Einführung neuer Technologien durch die Unternehmensleitungen, die Reorganisation des Arbeitsprozesses oder den Trend zur Produktionssteigerung Einfluß zu nehmen.[18]

Die hohe Motivation der Arbeitnehmer kann auf Verhaltensmuster zurückgeführt werden, die in der japanischen Kultur verwurzelt sind. Die hohe Identifikation der Mitarbeiter mit ihren Unternehmen steht in Zusammenhang mit der starken Gruppenorientierung der Japaner. Das Pflichtgefühl und die hohe Loyalität der japanischen Arbeitnehmer wird mit dem besonderen Verhältnis von persönlicher Abhängigkeit und Autorität erklärt. Dieses Verhältnis folgt aus dem hohen Wert, der den zwischenmenschlichen Beziehungen auch am Arbeitsplatz beigemessen wird.[19]

Daß das Lean-Production-Konzept trotz der engen Bindung an den spezifischen japanischen Kontext in andere Kulturkreise transferiert werden kann, zeigen die japanischen Transplants in den USA. Bei den Transplants handelt es sich um Unternehmen,

---

15 Vgl. im folgenden Dohse, K. et al. (1985), S. 129 ff.
16 Vgl. ebenda, S. 117 f.
17 Zur Entstehung der Betriebsgewerkschaften siehe Berggren, C. (1992), S. 23 ff.
18 Vgl. Tokunaga, S. (1983), S. 84.
19 Vgl. Lecher, W. / Welsch, J. (1985), S. 138 ff.

die sich entweder zu 100% im Besitz japanischer Investoren befinden oder aber eine hohe Kapitalbeteiligung durch japanische Unternehmen aufweisen.[20]

Im Gegensatz zu Japan erfolgt die Interessenvertretung in den USA primär über Industriegewerkschaften. Um deren Einflußmöglichkeiten auf die Transplants zu reduzieren, wählten die japanischen Investoren zwei Basisstrategien. Die erste bestand in dem Versuch, den gewerkschaftlichen Zutritt zu ihren Niederlassungen zu verhindern. Gelang dies nicht, so wurden die Gewerkschaften mit einigen Zugeständnissen (z.B. Zusicherung weiterer Jobs, verstärkte Arbeitsplatzgarantien) dazu gebracht, die Einführung japanischer Organisations- und Produktionsmethoden zu akzeptieren.[21] Der Niedergang der amerikanischen Gewerkschaften, der mit dem in den 1960er Jahren einsetzenden Prozeß der Deindustrialisierung und dem in seiner Folge stattfindenden permanenten Arbeitsplatzabbau einherging, erleichterte den japanischen Investoren die Umsetzung ihrer Basisstrategien.[22]

Die Reproduktion der japanischen Bedingungen in den USA beschränkte sich nicht auf die Angleichung der betrieblichen Machtverhältnisse. Infolge der Deindustrialisierung waren viele Menschen arbeitslos geworden; die entstehenden Transplants boten ihnen die Chance, sich eine neue Existenzgrundlage zu schaffen. Auch wenn in einigen Fällen bei amerikanischen Arbeitnehmern Widerstände gegen einzelne Elemente des japanischen Modells auftraten,[23] war und ist die Motivation der amerikanischen Beschäftigten als hoch zu bezeichnen.

Die Übernahme von Elementen des Lean-Production-Konzeptes in den untersuchten mittel- und osteuropäischen Betrieben wurde durch die gesellschaftliche Wirklichkeit in den drei Ländern stark begünstigt. Die beschriebenen Machtdefizite der Arbeitnehmervertreter erlaubten und erlauben es den Unternehmensbesitzern und Managern, neue Managementmethoden weitestgehend nach ihren Vorstellungen einzuführen. Darüber hinaus war auch in den untersuchten Betrieben eine sehr hohe Motivation bei der überwiegenden Mehrzahl der Beschäftigten festzustellen. Im Gegensatz zu Japan ist sie in Mittel- und Osteuropa jedoch nicht kulturell verwurzelt. Der zentrale Antrieb der Beschäftigten dürfte eher in der persönlichen Existenzangst zu finden sein, die aus

---

20 Vgl. zu dieser Definition Florida, R. / Kenney, M. (1991), S. 383. Nach ihrer Recherche existierten Anfang der 1990er Jahre bereits 1.275 japanische Transplants in den USA, u.a. in den traditionellen Branchen der Automobil-, Stahl- und Reifenindustrie sowie in der High-Tech-Industrie. Vgl. Kenney, M. / Florida, R. (1993), S. 4 ff.

21 Vgl. ebenda, S. 113 ff.

22 Vgl. Perrucci, R. (1994), S. 21 ff. Der Anteil der gewerkschaftlich organisierten Arbeiterschaft verringerte sich von 35% (Mitte der 1950er Jahre) auf unter 20% zu Beginn der 1990er Jahre.

23 Vgl. dazu z.B. Fucini, J.J. / Fucini, S. (1993), S. 171 ff. Sie untersuchten das Mazda-Werk in Flat Rock (Michigan).

der Schwierigkeit des einzelnen resultiert, im Falle des Arbeitsplatzverlustes eine neue Anstellung zu finden.

Es muß allerdings in Zweifel gezogen, ob die Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes als Motivator geeignet ist. Nach einer Untersuchung von Schramm in Ost- und Westdeutschland besteht vielmehr die Gefahr, daß die durch Arbeitsplatzunsicherheit bedingte Unzufriedenheit der Beschäftigten zu erhöhten Fehlzeiten, erhöhter Fluktuation und Identifikationsverlusten führt, unter der dann die Effizienz der Organisation leidet.[24]

Bleibt die Frage, ob die Übernahme von Elementen des Lean-Production-Konzeptes prinzipiell zu einer Ausweitung der Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten führt oder ob entgegengesetzte Tendenzen festzustellen oder zu erwarten sind. Zur Beantwortung dieser Frage ist zunächst ein Blick auf das grundsätzliche Verhältnis zwischen Lean-Production und Demokratie bzw. Partizipation von Interesse.

Vertreter des „Human-Relations"-Ansatzes bezeichnen das japanische Modell als partizipativen Managementansatz. Durch den Gebrauch ihrer physischen und psychischen Fähigkeiten würden die Arbeitnehmer vollständig in das Produktionssystem integriert; anstelle von Entmündigung und Kontrolle bestünde für sie die Möglichkeit, durch ihr Engagement auf den Ablauf der Arbeitsprozesse Einfluß zu nehmen. Insbesondere mit der Einrichtung der Qualitätszirkel, die zudem die Motivation der Arbeitnehmer steigere, erfolge eine Dezentralisation von Verantwortung.[25]

Daß es den Anwendern des Lean-Production-Konzeptes aber eigentlich nicht um die Demokratisierung der betrieblichen Verhältnisse gelegen ist, belegt ein Blick auf die Arbeitssituation in den Produktionsstätten japanischer Unternehmen und Transplants. So stellt Berggren bezüglich der japanischen Variante der Gruppenarbeit fest: „The team concept is a far cry from democratic work organization and autonomous worker decision making. The emphasis on visibility and strict adherence to minutely prescried standards in all tasks ... restricts, even more than before, workers' discretion in the choice of work methods."[26] Die geringe Eigenständigkeit der Arbeitnehmer wird noch dadurch verstärkt, daß jede Gruppe über einen formal eingesetzten Gruppenleiter verfügt. Insgesamt resümiert Berggren: „Lean-Production ... is rigorous with demands for perfect attendance, strict rules of conduct, and an elaborate system of sanctions."[27]

---

24 Vgl. Schramm, F. (1994), S. 107 ff. Vgl. auch seine im Jahre 1992 veröffentlichte empirische Untersuchung.

25 Vgl. dazu Abernathy, W.J. et al. (1983), S. 68 ff.

26 Berggren, C. (1992), S. 6.

27 Ebenda.

Darüber hinaus weist auch die Entwicklungsgeschichte des Lean-Production-Konzeptes eher undemokratische Züge auf. Die Durchsetzung neuer Managementtechniken, die auf die Rundumnutzung der menschlichen Arbeitskraft zur Erzielung einer größtmöglichen Rentabilität ausgerichtet sind, konnte in Japan nur gelingen, weil die betrieblichen Interessenvertretungsorgane de facto machtlos waren. Das Verhältnis japanischer Unternehmer zur Demokratie wird u.a. auch durch das Wahlsystem für Gewerkschaftsvertreter dokumentiert: Wahlen erfolgen häufig in den Räumen der Vorgesetzten, was diesen die Möglichkeit beläßt, oppositionelle Kräfte sowohl zu identifizieren als auch zu diskriminieren.[28]

Konkret wirkt sich die Übernahme von Elementen des Lean-Production-Konzeptes auf die Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten in den mittel- und osteuropäischen Betrieben durchaus widersprüchlich aus. Betrachten wir zu diesem Zweck die im Zusammenhang mit dem Total-Quality-Gedanken stehende Einrichtung der Qualitätszirkel auf der einen und die Qualitätssicherungs- und -kontrollverfahren auf der anderen Seite. Mit der Einrichtung der Qualitätszirkel wird das Ziel verfolgt, die Initiative der Arbeiter zu wecken, sich ihrer Intelligenz zu bedienen und auf diese Weise das Arbeits- und Innovationspotential der Beschäftigten maximal zu nutzen. Den Arbeitnehmern bieten sie die Chance, Verantwortung zu übernehmen und durch ihre Verbesserungsvorschläge auf betriebliche Prozesse Einfluß auszuüben. Während dadurch die Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten vergrößert werden, ist die Wirkung der standardisierten Qualitätssicherungs- und -kontrollverfahren genau entgegengesetzt. Ihre Implantation bedingt die vollständige Normierung der Produktionsprozesse. Folge: einerseits wird das Arbeitsverhalten der von diesen Normen betroffenen Mitarbeiter determiniert, andererseits erweitern sich die Kontrollmöglichkeiten des Managements.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die Übernahme von Elementen des Lean-Production-Konzeptes durchaus mit einer gewissen Übertragung von Partizipationsmöglichkeiten an die Beschäftigten verbunden sein kann. Im Mittelpunkt dieses Konzeptes steht indes die Absicht, die menschliche Arbeitskraft möglichst vollständig zu nutzen. So stellen Kenney/Florida nach der Untersuchung japanischer Transplants in den USA fest: „What lies at the bottom of the new industrial revolution (damit ist der Übergang von der Massenproduktion zur Lean Production gemeint, d. Verf.)[29] is a

[28] Vgl. Dohse, K. et al. (1985), S. 139.

[29] Die grundsätzliche Frage, ob das aus Japan stammende Lean-Production-Konzept in der Tradition des Taylorismus steht und gewissermaßen seine Weiterentwicklung bedeutet, oder ob es ein völlig neues Organisationsparadigma darstellt, wird hier nicht behandelt. Vgl. zur ersten Position z.B. Le Goff, J.-L. (1997b); Berggren, C. (1992); Schonberger, R.J. (1982); zur zweiten Position Durand, C. (1997a); Kenney, M. / Florida, R. (1993); Womack, J.P. et al. (1991).

synthesis of intellectual and manual labor designed to mobilize and harness the knowledge and intellectual capabilities (in addition to the physical labor) of the entire strata of workers ... . Far from being romantic or naive, this view recognizes quite explicitly that the new industrial revolution exploits the worker more completely and totally than before."[30] Die Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten beschränken sich folgerichtig auf Bereiche, in denen sie der Verbesserung der Rentabilität, der Produktivität und der Qualität dienen.

1.2 Handlungs- und Planungssicherheit der Betriebe

Auf die Zukunft gerichtetes betriebliches Handeln erfolgt stets unter Unsicherheit, da nie absolute Gewißheit darüber herrscht, welche politischen, ökonomischen oder sozialen Entwicklungen kurz-, mittel- oder langfristig eintreten. Vermindert werden kann diese Unsicherheit durch die Existenz eines institutionellen Gefüges, welches den Betrieben einen verläßlichen Rahmen für ihre geschäftlichen Aktivitäten bietet.

Das institutionelle Gefüge bezieht sich im folgenden auf von Menschen erdachte Regeln wie das allgemeingültige Rechtssystem oder die in der Wirtschaftsordnung verankerten Gesetze. Diese Regeln sind Teil der sekundären Institutionen einer Gesellschaft.

Eine entscheidende Voraussetzung für die Schaffung eines stabilen und verläßlichen institutionellen rechtlichen Gefüges in einer Gesellschaft ist die Existenz kompetenter und mit Handlungsmacht ausgestatteter Akteure. Kompetenz ist erforderlich, damit die neuen Gesetze sich nicht untereinander widersprechen oder zu eng bzw. zu weit gefaßt sind, so daß sie ihren Zweck nicht erfüllen können. Die Inkraftsetzung neuer Gesetze ist dann davon abhängig, daß die Akteure über ausreichend Handlungsmacht verfügen, um ihre Vorstellungen auch gegen Widerstand durchsetzen zu können.

Eine zentrale Stellung im Prozeß der Schaffung oder Veränderung des institutionellen rechtlichen Gefüges nehmen politische Parteien ein. Sie sind es, die in demokratischen Staaten die Formulierung von Gesetzen in Auftrag geben und ihre Inkraftsetzung beschließen. Bei stabilen politischen Verhältnissen mit eindeutigen Mehrheiten verläuft dieser Prozeß i.d.R. relativ reibungslos, da die dominierenden politischen Parteien ihre Ziele jederzeit gegen oppositionelle parlamentarische Gruppen durchzusetzen vermögen. Das Gegenteil ist bei instabilen politischen Verhältnissen mit wechselnden Mehrheiten der Fall, da nicht ausgeschlossen werden kann, daß laufende Gesetzgebungsverfahren gestoppt werden oder sich widersprechende Vorstellungen in die Rechtsordnung einfließen.

---

30 Kenney, M. / Florida, R. (1993), S. 17.

Betrachten wir nun die divergierenden Realitäten in den drei untersuchten Gesellschaften. In Ostdeutschland entstanden unmittelbar nach dem Fall der Berliner Mauer stabile politische Verhältnisse. Im Frühjahr 1990 übernahmen demokratische Kräfte die Regierungsverantwortung. Nach der deutschen Vereinigung ging diese dann in die Hände der bundesdeutschen Regierung über. Im gesamten Zeitraum bis heute fand auf Bundesebene kein Regierungswechsel statt.

Infolge der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion im Juli 1990 und der deutschen Vereinigung im Oktober des selben Jahres erfolgte in Ostdeutschland die Schaffung eines institutionellen Gefüges, das sowohl ein allgemeingültiges Rechtssystem als auch eine marktwirtschaftlich ausgerichtete Wirtschaftsordnung beinhaltet. Dies und die Transplantation der westdeutschen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände bot den privatisierten ostdeutschen Betrieben einen verläßlichen Rahmen für die Durchführung der Transformationsprozesse und die Ausübung der operativen und strategischen Geschäftstätigkeit.

Die hohe Handlungs- und Planungssicherheit, die den privatisierten ostdeutschen Betrieben durch die Übertragung der westdeutschen, marktwirtschaftlich geprägten institutionellen Infrastruktur schon wenige Monate nach der politischen Wende geboten wurde, stellt eine Ausnahme innerhalb des ehemaligen Ostblocks dar. In Polen wurde der Prozeß der Schaffung eines neuen institutionellen Gefüges vor allem durch die häufigen Regierungswechsel zwischen ehemaligen oppositionellen Kräften und Postkommunisten in der ersten Hälfte der 1990er Jahre erschwert. Zwar hatten diese Regierungswechsel nicht zur Folge, daß die Einführung der Marktwirtschaft grundsätzlich in Frage gestellt wurde, jedoch verzögerte sich die Formulierung und Umsetzung neuer Gesetze.

In der Zwischenzeit hat Polen allerdings große Fortschritte bei der Schaffung eines neuen institutionellen Gefüges vorzuweisen. Bemerkbar macht sich das insbesondere in dem wachsenden Engagement ausländischer Investoren. Trotzdem ist der Zustand der Wirtschaftsordnung nach Krokowska noch nicht zufriedenstellend.[31] So sind gesetzliche Bestimmungen zum Teil konfus und ihre Interpretationsmöglichkeiten unbegrenzt. Das größte Problem stellt allerdings die Steuergesetzgebung des Landes dar, die für die Betriebe wenig vorteilhaft ist.

Im Rahmen unserer Betriebsuntersuchung konnte dessen ungünstige Wirkung beobachtet werden. Im Jahre 1992 hatte die EU einen Vertrag mit Polen abgeschlossen, der ihr die zollfreie Einfuhr von PKW nach Polen ermöglichte (30.000 Stück pro Jahr, jährliche Steigerung 5%). Gleichzeitig gelang es dem polnischen Staat nicht, das Steuersystem so umzugestalten, daß die inländische Autoproduktion gegenüber den

[31] Vgl. Krokowska, J. (1997), S. 59.

westeuropäischen Importautos rentabel gewesen wäre. Dieser Umstand war schließlich mitverantwortlich für das Scheitern der Unternehmenskooperation zwischen den beiden Automobilherstellern Ende 1995.

Die Planungs- und Handlungssicherheit der Betriebe wird über das zum Teil noch unzureichende Rechtssystem hinaus auch von der mangelnden Wirksamkeit bestimmter Regeln beeinträchtigt. So wurden zwar im Jahr 1989 neue Bankgesetze erlassen, die die institutionelle Unabhängigkeit der Zentralbank stärken sollten; die monetäre Stabilisierung ist aber bisher noch nicht gelungen. Die immer noch relativ hohe Inflationsrate hat zur Folge, daß viele Betriebe ihre Geschäfte nur bedingt in der inländischen Währung abwickeln, um finanzielle Verluste zu vermeiden.

In Bulgarien ist die Schaffung eines stabilen und verläßlich institutionellen Gefüges bis heute noch nicht sehr weit fortgeschritten. Zentrale Ursache dafür ist die hohe politische Instabilität. Ähnlich wie in Polen wechselten in Bulgarien die politischen Mehrheiten nach 1989 wiederholt. Im Gegensatz zu Polen allerdings, wo die Postkommunisten inzwischen ebenfalls die Einführung einer marktwirtschaftlichen Ordnung befürworten, sind die ehemaligen Kommunisten in Bulgarien diesbezüglich wesentlich zurückhaltender. Nach wie vor fehlen wichtige Gesetze (Steuergesetze, Gesetz für Aktienmärkte, Bankrottgesetz usw.). Darüber hinaus werden geltende Gesetze häufig nicht in die Tat umgesetzt, da die von alten Eliten durchsetzten Verwaltungsbehörden diesen Prozeß blockieren.

Die ungünstigen Auswirkungen der hohen politischen Instabilität und des Beharrungsvermögens ehemaliger Eliten zeigten sich in dem von uns untersuchten Fall des deutsch-bulgarischen Unternehmens der Telekommunikationsbranche sehr deutlich. Zum einen verzögerte sich die Unterzeichnung des JV-Vertrages um über drei Jahre, da zunächst keine politische Kraft die Macht oder den Willen besaß, das Engagement des externen Investors vertraglich abzusichern. Erst die vorübergehende Regierungsübernahme der UDK schaffte die Voraussetzung für den endgültigen Abschluß des Vertrages. Zum anderen wird die langfristige Etablierung des JV-Betriebes durch das Verhalten bulgarischer Behörden in Frage gestellt. Sie weigern sich, die Abnahme der gefertigten Telefonleitungen zu garantieren. Die dadurch entstehende unsichere Planungsgrundlage erschwert das betriebliche Handeln, da unklar bleibt, ob das JV seine Produkte in Zukunft wird verkaufen können.

In bezug auf die monetäre Stabilisierung ist die Situation in Bulgarien noch weitaus kritischer als in Polen. Wirksame rechtliche Bestimmungen zur Herstellung einer stabilen Währung konnten bis heute nicht geschaffen werden. Folge: die Inflationsrate lag die meiste Zeit bei über 100%, Ende des Jahres 1996 erreichte sie vorübergehend ca. 300%. Dieser Zustand stellt einen großen Unsicherheitsfaktor für die Betriebe dar, da

mit der hohen Inflation eine schleichende Entwertung des Volkseinkommens und damit ein Kaufkraftverlust der einheimischen Bevölkerung einhergeht.

Fazit: die Übernahme des westdeutschen institutionellen Gefüges und die Transplantation der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände bietet den ostdeutschen Betrieben eine solide Grundlage für den wirtschaftlichen Neubeginn. In Polen wirkte sich der zum Teil etwas schleppende Verlauf der Schaffung eines neuen institutionellen Gefüges gelegentlich nachteilig auf die Planungs- und Handlungssicherheit der Betriebe aus. Prekär ist die Situation diesbezüglich in Bulgarien, wo das betriebliche Handeln durch zahlreiche Faktoren behindert wird: Fehlen wichtiger Eckpunkte einer funktionsfähigen marktwirtschaftlichen Ordnung, hohe Elitenkontinuität in der Verwaltung und sinkende Absatzmöglichkeiten durch hohe Inflation und abnehmendes Nachfragepotential.

1.3 Personalbeschaffenheit der Betriebe

Die Personalbeschaffenheit der untersuchten mittel- und osteuropäischen Betriebe bestimmt sich zum einen aus dem Qualifikationspotential der Beschäftigten, zum anderen aus ihren kulturell bedingten Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen. Mangelt es an qualifiziertem Personal, so können sich daraus für die Betriebe Wachstumsbeschränkungen ergeben. Die Existenz von Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen, die mit neuen betrieblichen Strukturen inkompatibel sind, können sich ebenfalls ungünstig auf die Arbeitsabläufe auswirken.

Entscheidenden Einfluß auf die Personalbeschaffenheit der ostdeutschen Betriebe hatten die Entwicklungen auf den RGW-Märkten. Infolge des Markteintritts westdeutscher und anderer ausländischer Anbieter und Produzenten verloren die ostdeutschen Betriebe bereits im Jahre 1990 ihre Monopolstellung auf dem inländischen Markt. Gleichzeitig begannen die einheimischen Konsumenten, vorrangig Westprodukte zu kaufen, so daß zahlreiche ostdeutsche Anbieter fast vollständig ihrer Absatzmöglichkeiten beraubt wurden. Dies führte bereits Mitte 1990 zu einem deutlichen Rückgang der Industrieproduktion in Ostdeutschland. Anfang 1991 folgte der Einbruch auf den übrigen RGW-Märkten. Ursache war die Auflösung des Wirtschaftsraumes und die Umstellung des Handels auf konvertierbare Währung.[32]

Insbesondere die ostdeutschen Betriebe, die schwerpunktmäßig den ostdeutschen oder die übrigen RGW-Märkte bedienten, hatten unter den makroökonomischen Entwicklungen zu leiden. Der umfangreiche Personalabbau, der Mitte des Jahres 1990 einsetzte, war u.a. darauf zurückzuführen. Allerdings wuchs der Bedarf an Arbeitskräften

32 Vgl. Gusinski, G.v. (1993), S. 25 ff.

durch die Erschließung neuer Märkte in West- und Osteuropa im weiteren Verlauf der Transformationsprozesse wieder an.

Dessenungeachtet hinterließen die betrieblichen Reaktionen auf den Zusammenbruch der Märkte tiefe Spuren in den ostdeutschen Betrieben. Zum einen wurden häufig fachlich hochqualifizierte Führungskräfte und Mitarbeiter entlassen, die dann im Rahmen des betrieblichen Neuanfangs vermißt wurden. Zum zweiten wanderten zahlreiche jüngere, hochqualifizierte Arbeitskräfte nach der politischen Wende in die alte Bundesrepublik ab, um dort von den höheren Löhnen und der größeren Arbeitsplatzsicherheit zu profitieren.

Der Zusammenbruch der inländischen Märkte hatte auch in Polen und Bulgarien schwerwiegende Folgen für die Betriebe. Besonders drastisch verlief diese Entwicklung in Bulgarien, wie ein Blick auf die Veränderung des Bruttosozialproduktes verdeutlicht: von 1989 bis 1994 erfolgte ein Rückgang um über 70%.[33] Wie in Ostdeutschland waren die polnischen und bulgarischen Betriebe gezwungen, in Anbetracht der prekären makroökonomischen Entwicklungen ihren Personalbestand drastisch zu reduzieren; mit den gleichen Folgen für die qualitative Personalstruktur.

Ein anderes Problem besteht in allen drei Gesellschaften sowohl in der zum Teil unbefriedigenden Leistungsorientierung der Beschäftigten als auch in der mangelnden Akzeptanz betrieblicher Transformationsprozesse. Diese Einstellungen sind Ergebnis der sozialistischen Sozialisation der mittel- und osteuropäischen Beschäftigten in Betrieb und Gesellschaft. Eine hohe Leistungsorientierung zahlte sich in früheren Zeiten kaum aus. Weder bestand die Möglichkeit, sich durch besonders gute Leistungen finanziell oder im Status zu verbessern (mangelnde Leistungsanreize), noch drohten bei schlechter Leistung drakonische Strafen wie Arbeitslosigkeit (fehlende Sanktionsmöglichkeiten). Auf der anderen Seite fand eine starke Identifikation mit dem streng hierarchischen und auf wenig Eigeninitiative basierenden Aufbau staatlicher Betriebe statt.

Die fehlende Leistungsorientierung vieler Beschäftigter ist nach Auffassung zahlreicher Gesprächspartner aus Ost und West dafür verantwortlich, daß in den Betrieben autoritäre Führungsmethoden bevorzugt werden. Durch Anweisungen und konkrete Aufgabenbeschreibungen soll eine erhebliche Leistungssteigerung bei den einheimischen Beschäftigten hervorgerufen werden. In einigen der untersuchten polnischen und bulgarischen Betriebe gingen die neuen Geschäftsleitungen soweit, vorrangig junge, berufsunerfahrene Kräfte einzustellen, um die negativen Folgen der sozialistischen Sozialisation für die Arbeitsprozesse zu minimieren.

[33] Vgl. Dontchev, S. (1997b), S. 67.

Die mangelnde Akzeptanz betrieblicher Transformationsprozesse trat besonders deutlich im Falle des bulgarischen Atomkraftwerkes hervor. Führungskräfte und Personal waren größtenteils nicht geneigt, die von den westeuropäischen Kooperationspartnern vorgeschlagenen organisatorischen Neuerungen zu akzeptieren bzw. ihre vollständige Realisierung zu unterstützen. Grund dafür waren psychologische Blockaden, folgend aus der Unsicherheit gegenüber Ungewohntem, als auch bewußte Verweigerung, resultierend aus der Angst vor dem Verlust der angestammten Position.

An dieser Stelle muß allerdings ein anderer Aspekt in Betracht gezogen werden, der die Bedeutung kultureller Gesichtspunkte abschwächt: der Faktor Macht. In Kozloduy existierte ein klares Machtübergewicht auf Seiten der konservativen, auf organisatorische Kontinuität bedachten Akteure. Eigentümer war der bulgarische Staat, die externen Akteure fungierten nur als Berater und besaßen keinerlei Sanktionsmöglichkeiten. So wurden zwar einige von ihnen initiierte organisatorische Neuerungen pro forma übernommen, entfalteten aber aufgrund der reservierten bis ablehnenden Haltung der einheimischen Beschäftigten nicht die gewünschte Wirkung.

Ganz anders verliefen dagegen die betrieblichen Transformationsprozesse in den beiden übrigen bulgarischen Betrieben. Ausschlaggebend dafür waren zwei Gründe. Zum einen besaßen in beiden Fällen die externen Investoren infolge ihrer Mehrheitsbeteiligungen ein Machtübergewicht, welches sie in die Lage versetzte, geplante Modernisierungen auch gegen potentiellen Widerstand durchsetzen zu können. Zum zweiten wurde in beiden Betrieben eine gezielte Personalauswahl betrieben, um die Anwesenheit von modernisierungsunwilligem Personal zu vermeiden.

Fazit: sowohl der infolge makroökonomischer Entwicklungen nach der politischen Wende ausgelöste Abfluß an qualifizierten Arbeitskräften als auch die in früheren Zeiten durchlebten Sozialisationsprozesse wirken sich auf die aktuelle betriebliche Realität aus. Doch während die Qualifikationsdefizite kurz- bis mittelfristig durch geeignete PE-Programme behoben werden können oder bereits behoben wurden, werden die Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen vor allem der älteren Betriebsangehörigen noch auf unbestimmte Zeit von alten Werten geleitet werden. Anscheinend bedarf es drastischer Maßnahmen durch die reformwilligen internen und externen Kräfte, um daraus resultierende Verhaltensweisen wie mangelnde Leistungsbereitschaft im betrieblichen Alltag zu vermeiden.

2. Zum Einfluß der Betriebe

„Indem ausländische Unternehmen in Gastländern Tochtergesellschaften gründen, Märkte entwickeln, einheimisches Personal beschäftigen, mit einheimischen Betrieben Geschäftsbeziehungen aufnehmen, Steuern zahlen, staatliche Dienstleistungen in Anspruch nehmen, Anreize für die Entwicklung der Infrastruktur schaffen, greifen sie direkt in die wirtschaftliche und politische - und möglicherweise auch kulturelle - Struktur der Gastländer ein."[34] Dieses Zitat von Zündorf läßt erkennen, auf welche Weise die mit westlichen Investoren oder Kooperationspartnern ausgestatteten privatisierten Betriebe Mittel- und Osteuropas auf die gesellschaftliche Wirklichkeit einwirken können.

In diesem Gliederungspunkt interessiert aber nicht nur die Einflußbeziehung mittel- oder osteuropäischer Betrieb - mittel- oder osteuropäische Gesellschaft. Weiterhin wird gefragt, welche Rückwirkungen die Entwicklungen in den mittel- und osteuropäischen Betrieben auf die in Westeuropa angesiedelten Mutterwerke und Niederlassungen der externen Partner und letztlich auf die dortigen Gesellschaften haben können.

Im folgenden wird aber zunächst der Einfluß der Betriebe auf die mittel- und osteuropäischen Gesellschaften untersucht.

2.1 Mittel- und osteuropäische Gesellschaft

In diesem Abschnitt wird nur auf den möglichen Einfluß von Betrieben auf ihr soziales Umfeld eingegangen. Nicht berücksichtigt wird die Wirkung etwaiger Dachverbände wie z.B. Arbeitgeberorganisationen. Diese werden hier allgemein dem sozialen Umfeld der Betriebe zugerechnet.

2.1.1 Märkte

Die betrieblichen Aktivitäten der privatisierten mittel- und osteuropäischen Betriebe können sich auf verschiedenartige Märkte auswirken. An dieser Stelle werden derer drei angesprochen: Beschaffungs-, Absatz- und Arbeitsmärkte.

Das Engagement der externen Investoren und Kooperationspartner hat die Entstehung moderner, leistungs- und konkurrenzfähiger Betriebe in den ehemaligen Ostblockstaaten zur Folge. Indem diese Betriebe Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Betriebsmittel in den Gastländern nachfragen, wird Druck auf die inländischen Beschaffungsmärkte erzeugt.

---

[34] Zündorf, L. (1994), S. 155.

Viele Unternehmen sind gewillt, ihren Bedarf an Zulieferprodukten im näheren Umfeld der Standorte zu decken. Insbesondere bei Just-In-Time-Fertigung kann die geographische Nähe der Zulieferer von Vorteil sein, um einen möglichst reibungslosen Produktionsverlauf sicherzustellen. Von daher ist es denkbar, daß im Umfeld privatisierter und modernisierter Betriebe der Aufbau einer leistungsfähigen Zulieferindustrie erfolgt. Darüber hinaus kann durch die Diffusion von Technologie und Wissen eine belebende Wirkung auf die Investitionsgüterindustrie ausgehen. Letzten Endes werden somit die privatisierten und modernisierten Betriebe u.U. zu Keimzellen wirtschaftlichen Wachstums in den mittel- und osteuropäischen Ländern.

In dieser Richtung bietet die polnische Filiale von Coca-Cola ein positives Beispiel: auf jeden Beschäftigten dieses Werkes kommen sieben Beschäftigte in polnischen Zulieferbetrieben.[35] Das genaue Gegenteil war allerdings bei der von uns untersuchten Kooperation zwischen Peugeot und FSL der Fall. Die Franzosen betrachteten das polnische Werk als reine Montagefabrik, welche die aus Frankreich angelieferten und vorgefertigten Teile zusammenzusetzen hatte. Ausstrahlungseffekte auf die polnische Industrie blieben in diesem speziellen Fall folglich aus.

Auch die Struktur der Absatzmärkte wird von den Aktivitäten der modernisierten Betriebe beeinflußt. Zum einen ist ein Importsubstitutionseffekt zu erwarten, zum anderen wird der Druck auf inländische Produzenten erhöht, hinsichtlich Qualität und Preis ihrer Erzeugnisse Anschluß an die Konkurrenz zu halten. Es besteht zwar durchaus die Gefahr, daß durch den Konkurrenzkampf wenig leistungsfähige Betriebe vom Markt verdrängt werden, auf der anderen Seite wird aber möglicherweise in einigen Betrieben vermittels des Wettbewerbsdrucks ein Modernisierungsschub ausgelöst. Für den Fall, daß der finanzielle und technologische Vorsprung der privatisierten Betriebe zu groß ausfällt, ist indes die Entstehung bzw. Erhaltung monopolistischer Marktstrukturen möglich.

Die Wirkungen der privatisierten und modernisierten Betriebe auf die inländischen Arbeitsmärkte ist ambivalent. In Ostdeutschland mußten in einigen Betrieben noch nach der Privatisierung u.a. aufgrund des oben beschriebenen Zusammenbruchs des RGW-Märkte Mitarbeiter entlassen werden. Allerdings wuchs mit dem wirtschaftlichen Neubeginn auch der Bedarf an qualifiziertem Personal, so daß langfristig eine gewisse Entlastung der Arbeitsmärkte zumindest nicht auszuschließen ist.

Besonders groß war die Nachfrage nach Arbeitskräften, die über Erfahrungen und Fähigkeiten in den Bereichen Vertrieb und Marketing verfügten. In dem von uns untersuchten ostdeutschen Werk der Pharmaindustrie wurden in den ersten beiden Jahren nach der Akquisition 400 Personen (ca. 40-45% des Personalbestandes) für diesen Be-

[35] Vgl. Krokowska, J. (1997), S. 56.

reich abgestellt. Dabei handelte es sich zum Teil um vorhandene Mitarbeiter, die durch PE-Maßnahmen auf diese Aufgabe vorbereitet wurden, zum Teil aber auch um neu rekrutierte Mitarbeiter aus Ost und West.

2.1.2 Institutionen und Kultur

Betrachten wir zunächst einmal die sekundären Institutionen wie Bildungseinrichtungen, politische Parteien und das Rechtssystem.

Infolge der Modernisierung entstehen in den mittel- und osteuropäischen Betrieben veränderte Ansprüche an das Qualifikationsprofil der Beschäftigten. Um die aus der Einführung neuer Maschinen und Technologien sowie der neuen Anforderungen an das Management resultierenden Defizite im Wissen und in den Fertigkeiten des einheimischen Personals zu beseitigen, haben die untersuchten Betriebe in unterschiedlichem Umfang innerbetriebliche PE-Programme aufgelegt. Gleichzeitig wächst der Druck auf die überbetrieblichen Bildungseinrichtungen wie Schulen, Universitäten und Berufsbildungsstätten, ihr Bildungsprogramm auf die veränderte Situation in den Betrieben abzustellen.

In Ostdeutschland entstanden zu diesem Zweck bereits zu Beginn der 1990er Jahre überbetriebliche Weiterbildungsinstitute. Zwar waren in der ehemaligen DDR, wie eine Studie von Wagner aus dem Jahre 1993 zeigt, ausreichende Qualifikationsressourcen vorhanden. Diese bedurften jedoch einer zielgerichteten Ergänzung und Anpassung, um die Entstehung moderner und leistungsfähiger Betriebe zu ermöglichen. Aufgrund der Unkenntnis der betrieblichen Anforderungen qualifizierten diese Institute jedoch häufig am Bedarf der Unternehmen vorbei.[36]

Die zur Verminderung der betrieblichen Unsicherheit erforderliche Schaffung eines verläßlichen institutionellen Gefüges bedarf der Bereitschaft der herrschenden Parteien, diesbezüglich die notwendigen Schritte einzuleiten. Die Unzulänglichkeit existierender Rahmenbedingungen beeinträchtigt die Handlungs- und Planungssicherheit der Betriebe, was letzten Endes das Scheitern ihrer Geschäftstätigkeiten zur Folge haben kann. Die Parteien, die die Entstehung moderner, konkurrenz- und leistungsfähiger Betriebe zum Ziel haben, werden daher voraussichtlich den Versuch unternehmen, berechtigten Forderungen der Betriebe nachzukommen.

Theoretisch interessanter als die Wirkungen der Betriebe auf die sekundären Institutionen sind die Konsequenzen der innerbetrieblichen Entwicklungen für die Landeskultur

[36] Vgl. Wagner, K. (1993). In zahlreichen Studien wurde allerdings versucht, die hinsichtlich des Weiterbildungsbedarfs bestehende Unkenntnis zu beseitigen. Vgl. z.B. bezüglich des Weiterbildungsbedarfs von ostdeutschen Führungskräften die Studie vom Wuppertaler Kreis e.V. (1992). Vgl. auch Böhm, I. (1994).

im allgemeinen und die fundamentalen Institutionen im speziellen. Die heute aktiven Arbeitskräfte in Mittel- und Osteuropa erwarben ihre individuellen Wertorientierungen vorwiegend in sozialistischen Zeiten. Obwohl der Grad der Internalisierung sozialistischer Lebensweisen in den drei hier betrachteten Gesellschaften deutliche Unterschiede aufwies, wirkten sich sozial vermittelte Wertorientierungen dennoch auf das Verhalten der Menschen auch in den Betrieben aus.

Fraglich ist nun, in welchem Ausmaß die mit der transformierten betrieblichen Realität einhergehende veränderte tertiäre Sozialisation auf die individuellen Wertorientierungen der Beschäftigten und damit auf ihr Verhalten in Betrieb und Gesellschaft sowie in letzter Konsequenz, vermittelt über primäre Sozialisationsprozesse in der Familie, auf den kulturellen Kern der gesamten Gesellschaft Einfluß nimmt. Die täglichen Interaktionen mit Kollegen und Vorgesetzten sowie die Verrichtung der Arbeitsaufgaben lösen bei den Beschäftigten Lerneffekte aus, die Veränderungen in den Wertorientierungen zur Folge haben. Es ist somit die Frage nach der sozialisierenden Wirkung der privatisierten und modernisierten Betriebe zu stellen.[37]

Im Rahmen unserer Untersuchungen wurde festgestellt, daß in der Mehrzahl der Betriebe autoritäre Führungsstrukturen vorherrschten. Die Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten beschränkten sich meist auf Aspekte, die der Verbesserung der Rentabilität und der Qualität der Erzeugnisse dienten. Infolge des enormen Machtdefizits der Beschäftigten sind diese jedoch nicht in der Lage, auf betriebliche Entwicklungsprozesse Einfluß zu nehmen. Auf der anderen Seite nutzen viele ehemalige Kader ihre neu gewonnene Machtfülle dahingehend aus, ihre Vorstellungen in höchst autoritärer Weise durchzusetzen. Schließlich läßt auch die ungewisse wirtschaftliche Zukunft vieler Betriebe weder den Mitarbeitern noch den Führungskräften oder Unternehmensbesitzern große Freiräume bei den betrieblichen Aktivitäten.

Neben der Erfahrung autoritärer betrieblicher Strukturen, die sich in ihrem Wesen von früheren Gegebenheiten unterscheiden, erlernen die mittel- und osteuropäischen Beschäftigten aller Hierarchieebenen in den privatisierten Betrieben eine neue Form des Leistungsprinzips und des Wirtschaftlichkeitsdenkens. Die immense Bedeutung hoher Produktqualität und Kundenorientierung sowie niedriger Kosten für die Wettbewerbsfähigkeit von auf freien Märkten agierenden Unternehmen hat zu einem Anpassungsdruck auf die unternehmenskulturellen Grundorientierungen der einheimischen Beschäftigten geführt. Dieser Lernprozeß wird von den Geschäftsleitungen in Gang gesetzt und unter Zuhilfenahme von zum Teil drastischen Sanktionen zu beschleunigen versucht.

---

37 Vgl. dazu auch die Ausführungen von Hartmann, H. (1981), S. 284 f.

Eine wichtige Stellung im Prozeß des Erlernens neuer Wertorientierungen, Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen nehmen die innerbetrieblich organisierten PE-Maßnahmen ein. Diese dienen nicht nur der Vermittlung fachlicher Kenntnisse, sondern fördern auch die soziale Integration der Teilnehmer - in Mittel- und Osteuropa sind dies nicht nur die Auszubildenden, sondern häufig auch Mitarbeiter und Führungskräfte - in die neu gestaltete Arbeitswelt. Die Tatsache, daß die PE-Maßnahmen in zahlreichen privatisierten Betrieben von den westlichen Investoren und Kooperationspartnern geplant und durchgeführt werden, läßt darauf schließen, daß sich die mittel- und osteuropäischen Betriebsangehörigen vorrangig mit westlich geprägten arbeitsspezifischen Wertorientierungen auseinanderzusetzen haben.

Im Zusammenhang mit der sozialisierenden Wirkung der Verhältnisse in den privatisierten Betrieben stellen sich nun einige Fragen. Von welchen Faktoren hängt es ab, daß die tertiären Sozialisationsprozesse prägende Wirkung auf die Landeskultur haben? Besteht eventuell die Gefahr von Gegenreaktionen? Begünstigen die betrieblichen Entwicklungen die Bildung autoritaristischer gesellschaftlicher Strukturen?

Die Entstehung einer prägenden Wirkung transformierter betrieblicher Verhältnisse auf die Landeskultur ist zum einen eine Frage der Quantität. In Ostdeutschland sind inzwischen nahezu sämtliche industriellen Arbeitnehmer in privatisierten und auch modernisierten Betrieben tätig. Die Vermittlung von westlichem Leistungsprinzip und Wirtschaftlichkeitsdenken ist daher weit verbreitet. Beinahe entgegengesetzt ist die Situation in Bulgarien. Bisher konnten nur wenige Industriebetriebe privatisiert werden, das Engagement ausländischer Investoren stagniert auf niedrigem Niveau. Während also in der ehemaligen DDR Lerneffekte auf breiter Basis ausgelöst werden, finden derartige Prozesse in Bulgarien nur in einigen kleinen gesellschaftlichen Nischen statt. Umfassende kulturelle Wandlungsprozesse sind daher noch nicht zu erwarten.

Zum zweiten hängt das Zustandekommen sozialisatorischer Effekte auf die Gesamtheit der Gesellschaftsmitglieder auch von deren Bereitschaft ab, die neuen Wertorientierungen, Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen zu akzeptieren und zu internalisieren. Zu verweisen ist diesbezüglich einmal mehr auf die fundamentalen Institutionen bzw. das oberste Wertesystem einer Gesellschaft.

Wie in der Auseinandersetzung mit der Parsonianischen Evolutionstheorie gezeigt, können in einer Gesellschaft moderne und traditionale Strukturelemente über einen kurzen oder auch einen längeren Zeitraum koexistieren. Dieses Phänomen kann mit dem Begriff der partiellen Modernisierung belegt werden. Ursache einer solchen ungleichmäßigen Entwicklung ist häufig das oberste Wertesystem einer Gesellschaft, welches sich auf die grundlegenden Wertorientierungen der einzelnen Gesellschaftsmitglieder auswirkt.

Laut Rüschemeyer ist es nicht auszuschließen, daß in einer Gesellschaft die Modernisierung bestimmter Strukturen und Institutionen zügig und in der intendierten Weise vonstatten geht, während sich traditionale Wertorientierungen im Modernisierungsprozeß sogar verstärken können. Typische Verhaltensmuster sind in diesem Fall die Entwicklung eines starken Konservativismus als Reaktion auf die Herausforderung der Modernisierung, die Verklärung des Vergangenen als Reaktion auf Spannungen und die nationalistische „Erhöhung" der sich wandelnden Gesellschaft.[38]

In der überwiegenden Mehrzahl der von uns untersuchten Betriebe - einzige Ausnahme ist das Atomkraftwerk von Kozloduy - hatten sich die Beschäftigten vor allem mit neuen Organisations- und Produktionsmethoden sowie der Veränderung unternehmenskultureller Grundorientierungen auseinanderzusetzen. Sowohl durch die meist autoritäre Führung als auch durch die Gewährung von Leistungsanreizen, durch die Formalisierung der Arbeitsabläufe und den Einsatz von Sanktionsmechanismen bis hin zur Entlassung wurde erreicht, daß die Mehrzahl der Beschäftigten den neuen Anforderungen entsprechen. Muß diese Angepaßtheit der Beschäftigten an die modernisierte Institution ‚Betrieb', die vor dem Hintergrund der prekären Lage auf den mittel- und osteuropäischen Arbeitsmärkten Existenzerhaltungscharakter genießt, nun zwangsläufig eine sozialisierende Wirkung auf die Gesamtgesellschaft entfalten? Denkbar sind mindestens zwei Entwicklungslinien.

Bei einer grundsätzlich hohen gesellschaftlichen Bereitschaft zur Übernahme kapitalistischer Arbeitsverhältnisse oder, um im hiesigen Kontext zu bleiben, zur Akzeptanz der Basisinstitution ‚Marktwirtschaft', dürften die oben beschriebenen, traditional verklärten Reaktionen auf die Herausforderungen der Modernisierung insgesamt eher wirkungslos bleiben. Es ist zu vermuten, daß die transformierten betrieblichen Verhältnisse von den meisten Beschäftigten angenommen werden und sich über kurz oder lang auch auf die außerbetrieblichen Verhältnisse auswirken.

Eine andere Reaktion ist wahrscheinlich, wenn die fundamentalen Institutionen der Gesellschaft nicht mit der Basisinstitution ‚Marktwirtschaft' vereinbar sind. In einem solchen Fall wird es bereits schwierig sein, marktwirtschaftlich strukturierte Unternehmen in großer Menge zu etablieren. Aber selbst wenn dies gelingt, ist eine eher ablehnende Reaktion auf neue Herausforderungen nicht auszuschließen. Ob sich die Gesellschaftsmitglieder allerdings dauerhaft widersetzen können, ist zumindest fraglich. Infolge veränderter tertiärer Sozialisationsprozesse wird es möglicherweise auch zu Anpassungen in der primären Sozialisation kommen, so daß langfristig eine gewisse sozialisierende Wirkung transformierter betrieblicher Verhältnisse eintreten könnte.

[38] Vgl. Rüschemeyer, D. (1968), S. 383 f.

Mit dieser Vermutung wird eine weitere Frage aufgeworfen: kann durch veränderte betriebliche Wirklichkeiten und die damit einhergehenden veränderten tertiären Sozialisationsprozesse langfristig ein Evolutionsprozeß stattfinden, an dessen Ende fundamentale Institutionen entstehen, die die Schaffung marktwirtschaftlicher Strukturen nach westlichem Vorbild unterstützen? Zur Beantwortung dieser Frage reicht eine Gegenfrage: Wie sollen tertiäre Sozialisationsprozesse in ausreichendem Umfang ausgelöst werden, wenn die fundamentalen Institutionen die Etablierung eines institutionellen rechtlichen Rahmens behindern, der wiederum für die Entfaltung betrieblicher Aktivitäten freier Unternehmen von zentraler Bedeutung ist?

Wendet man diese Überlegungen auf Bulgarien an, so ist zu befürchten, daß sich dieses Land in einen *circulus vitiosus* befindet. Die Instabilität der marktwirtschaftlich ausgerichteten sekundären Institutionen bedingt den schleppenden Privatisierungsverlauf, die stagnierenden ausländischen Direktinvestitionen und die nur im kleinen Rahmen ablaufende Modernisierung unmoderner Betriebe. Folge: berufliche Sozialisationsprozesse, die eventuell langfristig die Evolution der fundamentalen Institutionen auslösen könnten, finden allenfalls in einigen kleinen gesellschaftlichen Nischen statt.

Bleibt die Frage, ob die betrieblichen Entwicklungen die Entstehung autoritaristischer gesellschaftlicher Strukturen begünstigen. Autoritarismus ist dadurch gekennzeichnet, daß alle wesentlichen Entscheidungen von einer Person oder einer kleinen herrschenden Gruppe getroffen werden können. Demokratische Institutionen können in einer autoritaristischen Gesellschaft zwar vorhanden sein, entfalten aber aufgrund von Lethargie, politischem Desinteresse oder mangelnder Informiertheit breiter Bevölkerungsschichten faktisch keine Wirkung.[39]

Wie wir gesehen haben, besteht in den von uns untersuchten Betrieben ein relativ deutliches Machtübergewicht auf Seiten der Unternehmensbesitzer und Manager. Faktische Mitwirkungsmöglichkeiten der Beschäftigten sind nur in geringem Umfang vorhanden. In diesem Sinne könnte man die Situation in den Betrieben als autoritaristisch bezeichnen.

Es ist durchaus denkbar, daß die von Machtlosigkeit und dem Gefühl des Ausgeliefertseins geprägte betriebliche Situation das Verhalten der Menschen gegenüber politischen und rechtlichen Institutionen beeinflußt. Die Konsequenz von betrieblich verursachter Frustration und Resignation könnte sein, daß sich einzelne in ihre privaten Bereiche zurückziehen, anstatt gezielt an der Entwicklung einer demokratischen Staatsordnung mitzuwirken. In einem solchen Fall wäre eine wichtige Voraussetzung dafür

[39] Vgl. Hillmann, K.-H. (1994), S. 66 f. Im Gegensatz zu totalitaristischen Regimen wird in autoritaristischen Gesellschaften nicht versucht, das kulturelle Wertesystem etwa mit Zwang oder durch Ausübung von Terror durch ein Neues zu ersetzen.

geschaffen, daß sich in der Gesellschaft autoritaristische Strukturen etablieren; nur scheinbar würde in den ehemals sozialistischen Gesellschaften der Übergang von einer totalitaristischen in eine demokratische Gesellschaftsform vollzogen.

Auf der anderen Seite darf aber auch nicht übersehen werden, daß die in Ostdeutschland und Polen und eingeschränkt in Bulgarien von einem großen Teil der Bevölkerung gewünschte Demokratisierung der gesellschaftlichen Verhältnisse, die bereits in den neuen politischen Strukturen Ausdruck gefunden hat, ein deutliches Gegengewicht zu einer von den Betrieben möglicherweise ausgehenden Autoritarisierungswelle darstellt. Der Ausgang eines solcherart gestalteten Konflikts, der die „weitergehende" Modernisierung der mittel- und osteuropäischen Gesellschaften betrifft, ist allerdings völlig offen.

2.2 Westeuropa

Wenden wir uns nun der Frage zu, welche Rückwirkungen die betrieblichen Entwicklungen in Mittel- und Osteuropa auf die „weitergehende" Modernisierung in den westeuropäischen Industrien und Gesellschaften haben könnten.

Daß auf der Ebene der Industrieunternehmen Rückwirkungen vorhanden sind, zeigten sowohl die eigenen Untersuchungen als auch die empirischen Arbeiten von Fabrice Traversaz, der Mitte der 1990er Jahre die tschechische Niederlassung eines multinationalen, in Frankreich beheimateten Unternehmens untersuchte.[40] In einigen von uns untersuchten Betrieben in Ostdeutschland wurde von westlichen und östlichen Gesprächspartnern darauf hingewiesen, daß ein Modernisierungsvorsprung gegenüber den westlichen Werken der Investoren bestehe. Dieser Vorsprung zeige sich in einer höheren Produktivität und einer besseren Qualität der Produkte und wirke sich dahingehend aus, daß diese Betriebe innerhalb der jeweiligen Unternehmensgruppen den anderen Werken als leuchtendes Vorbild präsentiert würden. Nach Traversaz, der ähnliche Beobachtungen bei seinen Untersuchungen machte, werden die wirtschaftlichen Erfolge der Ostbetriebe inzwischen als Drohmittel eingesetzt, um für sinnvoll gehaltene Modernisierungen auch in den westlichen Standorten leichter durchsetzen zu können.

Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen muß die Frage gestellt werden, ob über den Umweg Mittel- und Osteuropas tiefgreifende Änderungsprozesse in der westeuropäischen Industrie in Gang gesetzt werden könnten. Denn wenn infolge der betrieblichen Transformationsprozesse in den ehemaligen Ostblockstaaten Unternehmen entstehen,

---

[40] In Kürze wird von ihm dazu folgender Artikel veröffentlicht: Traversaz, F. (1997): La modernisation dans la transition en entreprise: rupture structurelle et continuité culturelle? Le cas d'une entreprise tchèque.

die ihre westlichen Partner oder Konkurrenten in puncto Produktivität und Qualität übertreffen, dann sind Letztgenannte schon aus betriebswirtschaftlichen Gründen beinahe gezwungen, auch in ihren westlichen Standorten einen tiefgreifenden Modernisierungsprozeß in Gang zu setzen. Somit könnten die jüngsten Entwicklungen in Mittel- und Osteuropa in letzter Konsequenz eine neue Modernisierungswelle in der westeuropäischen Industrie mitbegründen.

Bleibt die Frage, in welche Richtung diese Modernisierungswelle weisen könnte. Folgt man den Aussagen einiger unserer westlicher Gesprächspartner, so sind Elemente des Lean-Production-Konzeptes in den mittel- und osteuropäischen Partnerbetrieben zum Teil schon weiter verbreitet als in den westlichen Standorten der Investoren und Kooperationspartner.[41] Eine Erklärung dafür findet sich in dem folgenden Statement von Womack et al.: „Wenn immer ein voll entwickeltes System von Institutionen fest etabliert ist ... und neue Ideen auftauchen, die die bestehende Ordnung in Frage stellen, wird sich der Übergang von der einen Art, Dinge zu tun, auf eine andere wahrscheinlich als ziemlich schmerzhaft erweisen. ... Daher sind wir nicht sicher, daß die schlanke Produktion sich durchsetzen wird."[42] Diese Beschreibung paßt nicht auf die Mehrzahl der von uns untersuchten Betriebe. Infolge des umfangreichen Personalabbaus und der bereits vor der Privatisierung einsetzenden Transformation hatten sie ihre alten Strukturen frühzeitig zerstört. Um so leichter fiel es den einzelnen Geschäftsleitungen, technische und organisatorische Modernisierungsmaßnahmen durchzuführen, die zunächst an westlichen Standorten aufgrund etablierter Unternehmensstrukturen nicht realisierbar waren.

Es ist nun durchaus denkbar, daß im Westen, ermuntert durch die positiven Erfahrungen in Mittel- und Osteuropa, verstärkt Anstrengungen unternommen werden, Elemente des Lean-Production-Konzeptes zur Anwendung zu bringen. Muß daher für die Zukunft von einer „nachholenden Japanisierung" der westeuropäischen Industrie ausgegangen werden?

Zur Beantwortung dieser Frage ist zunächst eine kurze Betrachtung aktueller Entwicklungen in der deutschen Automobilindustrie zweckmäßig.[43] Bereits im Jahre 1992 stellte Jürgens zwei gegenläufige Rationalisierungstrends fest: der erste orientiert sich sehr stark am japanischen Modell, der zweite entspricht dagegen dem deutschen Kontext von qualifizierter Facharbeit und kooperativen industriellen Beziehungen.[44] Die erste Variante wurde nach der Wende z.B. in den neu entstandenen ostdeutschen Au-

41 Vgl. dazu auch Reindl, J. (1995); Hofmann, K. / Bungard, W. (1994).

42 Womack, J.P. et al. (1991), S. 236.

43 Wie Kißler bemerkt, übernimmt dieser Industriezweig meist eine gewisse Vorreiterfunktion bei der Einführung und Erprobung neuer Produktionskonzepte. Vgl. Kißler, L. (1996), S. 13.

44 Vgl. Jürgens, U. (1992).

towerken von Opel (Eisenach) und VW (Mosel) angewandt, während in Westdeutschland angesiedelte Unternehmen bei der Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation anscheinend noch eher den speziellen deutschen Aspekten - wie Verberuflichung der Industriearbeit und kooperativen industriellen Beziehungen - Rechnung tragen.[45]

Welche der beiden genannten Varianten sich letzten Endes in Deutschland durchsetzen werden, ist derzeit noch offen.[46] Erkennbar wird aber der Trend zur verstärkten „Japanisierung" in den auf der grünen Wiese erstellten ostdeutschen Werken. Wäre aber eine „nachholende Japanisierung" in Westdeutschland unter der Bedingung, daß die ostdeutschen Werke leistungsfähiger als die westdeutschen sein sollten, nicht die logische Konsequenz? Und, übertragen auf den gesamteuropäischen Kontext, erhöht eine erfolgreiche Rezeption des japanischen Modells in Mittel- und Osteuropa nicht automatisch den Anpassungsdruck auf die westeuropäische Industrie?

Für eine solche Entwicklung spräche auch die von Deppe zukünftig für möglich gehaltene Schwächung nationaler Gewerkschaften und betrieblicher Interessenvertretungsorgane infolge sich globalisierender Marktprozesse und sinkender nationalstaatlicher Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten der Volkswirtschaften.[47] In dem Maße, in dem der Einfluß der Arbeitnehmervertreter zurückgeht, wächst die Verhandlungsmacht der Unternehmensbesitzer und Manager. Erweist sich das japanische Modell als betriebswirtschaftlich überlegen, so werden zahlreiche Unternehmensleitungen sich bietende Chancen zur Einführung seiner Elemente auch in westeuropäischen Werken nutzen.[48]

Abschließend wird noch die Frage aufgeworfen, welche Konsequenzen die betrieblichen Entwicklungen in Mittel- und Osteuropa für die „weitergehende" Modernisierung westeuropäischen Gesellschaften haben könnten. Im vorhergegangenen Gliederungspunkt *III, B 2.1* wurde darauf verwiesen, daß die mögliche Entstehung autoritaristischer Strukturen in Mittel- und Osteuropa von den betrieblichen Entwicklungen begünstigt werden könnte. Besteht nun die Möglichkeit, daß infolge einer möglicherweise stattfindenden „nachholenden Japanisierung" der westlichen Unternehmen auch die westlichen Gesellschaften von einer Autoritarisierungswelle erfaßt werden?

In *Teil I, A 2.1.2* dieser Arbeit erfolgte die Auseinandersetzung mit der Frage, wie die „weitergehende" Modernisierung westlicher und ostasiatischer Gesellschaften ausse-

---

45 Vgl. Seul, O. (1995), S. 61.

46 Vgl. dazu auch die Ausführungen von Roth, S. (1996).

47 Vgl. Deppe, F. (1996), S. 284.

48 Dazu paßt die Aussage von Lothar Späth (Der Spiegel vom 29.12..97), der den Osten Deutschlands als „Minenhund des Westens" bezeichnet. Siehe o.V. (1997), S. 27.

hen könnte. In bezug auf die westlichen Gesellschaften stellte sich heraus, daß einige einflußreiche Persönlichkeiten durchaus die Einführung autoritaristischer Verhältnisse, und damit die Einschränkung der persönlichen Freiheit des einzelnen, begrüßen würden.

Die Autoritarisierung westlicher Gesellschaften kann natürlich nicht allein auf betriebliche Entwicklungen in Mittel- und Osteuropa zurückgeführt werden. Wenn man sich aber einmal vergegenwärtigt, daß dieser Trend in Westeuropa zumindest schon in den Köpfen einiger führenden Politiker und Geschäftsleute existiert und wenn man weiterhin die Möglichkeit der sich verschlechternden Verhandlungsposition gewerkschaftlicher Interessenvertretungsorgane infolge der sich globalisierenden Marktprozesse berücksichtigt, dann könnte der überragende Erfolg japanisierter mittel- und osteuropäischer Betriebe den entscheidenden Anstoß für die „nachholende Japanisierung" westeuropäischer Unternehmen geben. Die mit dem Rückgang der gewerkschaftlichen Macht und der Rezeption des japanischen Modells zusammenhängende Autoritarisierung der Unternehmen könnte dann letzten Endes auch den Trend zur Autoritarisierung westlicher Gesellschaften verstärken.

In dieser Arbeit konnten lediglich ein paar Überlegungen zur Frage der „weitergehenden" Modernisierung westeuropäischer Gesellschaften und Betriebe geäußert werden. Intensivere Auseinandersetzungen mit dieser Frage sollten in Zukunft auf keinen Fall darauf verzichten, den Einfluß Mittel- und Osteuropas auf die westeuropäische Wirklichkeit eingehend zu untersuchen.

Resumée

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit stand die Untersuchung betrieblicher Transformationsprozesse in ostdeutschen, polnischen und bulgarischen Betrieben nach dem Zusammenbruch der alten sozialistischen Regime. Die empirische Grundlage bildete das im Rahmen des vorgestellten Projektes erhobene Forschungsmaterial. Dieses Projekt, das von Wissenschaftlern aus Frankreich, Polen, Bulgarien und Deutschland durchgeführt wurde, hatte zum Ziel, die Entwicklungen und Veränderungen in den betrachteten Betrieben zu dokumentieren und zu analysieren. Als Untersuchungsobjekte kamen ausnahmslos Betriebe in Frage, die über einen westeuropäischen Investor oder Kooperationspartner verfügten.

Legt man den Sprachgebrauch der soziologischen Modernisierungstheorie zugrunde, so befinden sich die Gesellschaften Mittel- und Osteuropas derzeit in der Phase der „nachholenden" Modernisierung. Die sekundären Institutionen früherer Zeiten sind nach der politischen Wende weitestgehend zerstört worden. An ihre Stelle treten nun mit unterschiedlicher Geschwindigkeit und unterschiedlichem Erfolg neu geschaffene Institutionen, deren Ursprung in westeuropäischen und nordamerikanischen Demokratien zu finden ist.

Mit Hilfe einer modernisierungstheoretisch fundierten Analyse des gesellschaftlichen Wandels Ostdeutschlands, Polens und Bulgariens wurde in dieser Arbeit der Frage nachgegangen, ob die westlichen Basisinstitutionen ‚Marktwirtschaft' und ‚Konkurrenzdemokratie' bereits etabliert sind und somit die geplante Wirkung entfalten. Für den Fall Ostdeutschland ist diese Frage eindeutig zu bejahen, obwohl eine gewisse Rückbesinnung auf DDR-spezifische Werte in weiten Teilen der ostdeutschen Bevölkerung nicht zu verkennen ist. Die Situation in Polen gestaltet sich etwas schwieriger, da infolge häufiger Regierungswechsel der Prozeß der Schaffung neuer Institutionen zum Teil verzögert wurde. Allerdings lassen die Entwicklungen der letzten Jahre den Schluß zu, daß dieser Prozeß bald abgeschlossen sein wird, die neu geschaffenen Institutionen von der überwiegenden Mehrheit der Bevölkerung akzeptiert und daher in der intendierten Weise wirksam werden. Dies trifft in Bulgarien derzeit nicht zu. Zentrales Hindernis im Transformationsprozeß sind allem Anschein nach die fundamentalen Institutionen der Gesellschaft, die (noch) nicht mit der sekundären Institution ‚Marktwirtschaft' vereinbar sind. Zum einen zeigt sich dieses Problem im ausgesprochen schleppenden Verlauf der Schaffung neuer Institutionen, zum anderen weisen bereits geschaffene marktwirtschaftliche Institutionen aufgrund des Fortbestands kollektivistischer Werte in der Bevölkerung eine hohe Instabilität auf.

Ein Ziel dieser Arbeit war es, die Einflußnahme der externen Investoren und Kooperationspartner auf die betrieblichen Transformationsprozesse der untersuchten Betriebe nachzuzeichnen. Mit Hilfe des in dieser Arbeit entwickelten Untersuchungsleitfadens wurde nachgewiesen, daß mittel- und osteuropäische Betriebe existieren, in denen die einheimischen Akteure in der Phase der betrieblichen Transformation über umfangreiche Entscheidungs- und Handlungsspielräume verfügten. Diese Entdeckung ist verblüffend, da in der Anfangszeit des gesellschaftlichen und betrieblichen Wandels in Ostdeutschland durchgeführte Untersuchungen den Eindruck entstehen ließen, das lokale Management besitze in vielen Fällen weder zur Planung und Durchführung der betrieblichen Transformationsprozesse noch zur Führung ihrer Betriebe in der Marktwirtschaft die erforderliche berufliche Kompetenz. Daraus ließ sich die Vermutung ableiten, die einheimischen Akteure der unter westeuropäischem Einfluß stehenden ehemaligen Staatsbetriebe würden in der Phase der betrieblichen Transformation stets von den Vorstellungen und Weisungen der externen Partner abhängen.

Folgt man den Ausführungen von Windolf, so scheinen diese Vermutungen Realität geworden zu sein. In einem jüngst (29.12.97) erschienen Spiegel-Artikel resümiert er: „Früher bekamen sie [die ostdeutschen Leiter] ihre Weisungen von den Plankommissionen, jetzt aus den Konzernzentralen in Stuttgart oder München".[1]

Dieser sehr verallgemeinernden Sichtweise wird an dieser Stelle entschieden widersprochen. In unserer Untersuchung wurden drei ostdeutsche Betriebe identifiziert, die trotz Zugehörigkeit zu einem Westunternehmen in der Phase der betrieblichen Transformation einen relativ hohen Autonomiegrad aufwiesen. Das besondere Charakteristikum dieser Betriebe lag in der personellen Zusammensetzung der Führungsebenen. Mit Ausnahme einer Führungskraft waren keine Stammhausdelegierten anzutreffen, die Geschäftsführung oblag in erster Linie ostdeutschen Akteuren mit langjähriger sozialistischer Leitungserfahrung. Über mangelnde Unabhängigkeit gegenüber den jeweiligen Unternehmenszentralen klagte keiner der ostdeutschen Gesprächspartner.

Allerdings fanden sich in unserer Untersuchung auch eine Reihe von Betrieben, auf die die Aussage von Windolf zutrifft. In sechs ostdeutschen Akquisitionsobjekten verfügten die verbliebenen einheimischen Leiter nur über sehr geringe Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Die Unternehmensleitungen setzten sich fast ausnahmslos aus Stammhausdelegierten zusammen, auf den weiteren Führungsebenen agierten ebenfalls zahlreiche westliche Akteure.

Auf die Transformationsprozesse in den polnischen und bulgarischen JV-Betrieben übten die externen Investoren durchgängig einen sehr starken Einfluß aus. Anders war die Situation in den beiden Unternehmenskooperationen. Zwar versuchten die externen

[1] P. Windolf in: o.V. (1997), S. 24.

Partner, ihre Vorstellungen und Konzepte durch eine intensive akteurs- und auch institutionenbezogene Einflußnahme in die Tat umzusetzen, scheiterten aber letzten Endes an den bestehenden Strukturen.

Eine wichtige Erkenntnis dieser Arbeit war die Feststellung, daß trotz der Konvergenz der Transformationsergebnisse die betrieblichen Transformationspfade erheblich divergieren. Unter Bezugnahme auf den Autonomiegrad ließen sich die von uns untersuchten Betriebe zwei sich diametral gegenüberstehenden Transformationspfaden zuordnen: dem autonomen und dem abhängigen Pfad.

Der Vergleich der beiden betrieblichen Transformationspfade führte zur Identifizierung typischer Transformationsverläufe. Hervorzuheben ist diesbezüglich das Führungsverhalten der einheimischen Manager. In den von uns untersuchten Betrieben hat es sich gegenüber früheren Zeiten nur geringfügig verändert und ist insgesamt als autoritär zu bezeichnen. Die Analyse der beiden betrieblichen Transformationspfade ließ indes einen zentralen Unterschied zwischen den beiden Pfaden erkennen. In den Betrieben mit relativ niedrigem Autonomiegrad resultierten die Veränderungen primär aus der Zusammenarbeit mit westlichen Managern und der Teilnahme an PE-Seminaren. Der Versuch, gezielt die Einführung partizipativer Personalführungsmethoden zu betreiben, fand in einer Minderheit dieser Betriebe statt. Im Gegensatz dazu war das veränderte Führungsverhalten in den Betrieben mit relativ hohem Autonomiegrad ausschließlich Ergebnis der modifizierten betrieblichen Situation, die sich in dem gewachsenen Sanktionspotential der Führungskräfte und der höheren Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ausdrückte.

Die untersuchten mittel- und osteuropäischen Betriebe wurden durch landeskulturelle Einflüsse sowohl der Herkunftsländer der Investoren und Kooperationspartner als auch der Gastländer geprägt. Verständlicherweise dominierten in den Betrieben mit relativ niedrigem Autonomiegrad die westeuropäischen, in den Betrieben mit relativ hohem Autonomiegrad die lokalen Einflüsse. Auswirkungen waren hinsichtlich der unterschiedlichen Gestaltung arbeitsorganisatorischer Abläufe und des Führungsverhaltens der einheimischen Manager festzustellen.

Interessanterweise waren landeskulturelle Einflüsse der Herkunftsländer der Investoren und Kooperationspartner in den Betrieben mit relativ niedrigem Autonomiegrad so deutlich zu erkennen, daß sogar Unterschiede zwischen westdeutschen und französischen Akquisitionsobjekten, JVs und Kooperationen identifiziert wurden. Während die westdeutschen Investoren ihren mittel- und osteuropäischen Betrieben i.d.R. keine detaillierten Vorgaben für die Ausformung ihrer Qualitätssicherungs- und -kontrollverfahren machten, transplantierten die Franzosen in den meisten Fällen Verfahren, die bereits in anderen Werken erprobt waren.

Die unterschiedliche Qualität innerbetrieblicher Konflikte kennzeichnet eine weitere Differenz zwischen den beiden betrieblichen Transformationspfaden. Insbesondere in einigen „abhängigen" ostdeutschen Betrieben westdeutscher Investoren erlangten die Konflikte existenzbedrohenden Charakter, während sie in den „autonomen" ostdeutschen Betrieben keine negativen Auswirkungen auf Arbeitsabläufe zeitigten. Erklärt werden kann dieses Phänomen mit der Unterschiedlichkeit der beiden deutschen Kulturen, die eine einträgliche deutsch-deutsche Zusammenarbeit erschwerten. Berücksichtigt man den Umstand, daß hinsichtlich des wirtschaftlichen Erfolgs kein Unterschied zwischen den ostdeutschen Betrieben verschiedener Transformationspfade wahrzunehmen war, so muß die Frage aufgeworfen werden, ob die Gewährung eines höheren Autonomiegrades in der Phase der Transformation - natürlich nur im Rahmen der durch die betriebliche Ausgangssituation vorgegebenen Möglichkeiten - nicht generell von Vorteil gewesen wäre.

Das letzte Kapitel der vorliegenden Arbeit beschäftigte sich mit dem Verhältnis zwischen gesellschaftlicher und betrieblicher Modernisierung. Hinsichtlich des gesellschaftlichen Einflusses auf die Betriebe wurde zum einen die Situation der Beschäftigten analysiert. Erstaunlicherweise stellte sich dabei heraus, daß sich deren Partizipationsmöglichkeiten im Vergleich zu früheren Zeiten zumindest in zwei Ländern - nämlich Ostdeutschland und Polen - insgesamt reduziert haben. 0Verantwortlich für diese Entwicklung ist in erster Linie das eklatante Machtgefälle zwischen Arbeitnehmern auf der einen sowie Unternehmensbesitzern und Managern auf der anderen Seite. Während Erstgenannte aufgrund der desolaten Arbeitsmarktlage in Mittel- und Osteuropa darauf angewiesen sind, ihren Arbeitsplatz um jeden Preis zu behalten, machen sich die Unternehmensbesitzer und Manager diesen Umstand zum Teil zunutze, um ihre Vorstellungen bezüglich technischer und organisatorischer Modernisierungsschritte unerbittlich durchzusetzen.

Einen erheblichen Einfluß auf das betriebliche Handeln hatte zum zweiten der Zustand des institutionellen Gefüges. Die zum Teil schleppend verlaufende „nachholende" Modernisierung in Polen und der stagnierende Transformationsprozeß in Bulgarien wirkte sich in einigen Fällen ungünstig auf die Handlungs- und Planungssicherheit der untersuchten Betriebe aus. Im Gegensatz zu Bulgarien deuten die jüngsten Entwicklungen in Polen allerdings darauf hin, daß die Schaffung eines verläßlichen Rahmens für privatisierte Betriebe bald abgeschlossen sein wird.

In welcher Weise nehmen die Betriebe Einfluß auf die gesellschaftliche Wirklichkeit? Besondere Aufmerksamkeit wurde in dieser Arbeit den Konsequenzen innerbetrieblicher Entwicklungen für die Landeskultur der mittel- und osteuropäischen Gesellschaften im allgemeinen und deren fundamentale Institutionen im speziellen zuteil. Entfalten

die privatisierten und modernisierten Betriebe eine prägende Wirkung auf die Landeskultur?

Für die drei hier analysierten Gesellschaften läßt sich diese Frage nicht einheitlich beantworten. Das ist zum einen auf die unterschiedliche Verbreitung privatisierter und modernisierter Betriebe zurückzuführen. Insbesondere in Bulgarien ist die Auslösung kultureller Wandlungsprozesse aufgrund der geringen Anzahl transformierter Betriebe nicht zu erwarten. Zum anderen könnten die fundamentalen Institutionen der jeweiligen Gesellschaften eine sozialisierende Wirkung verhindern. Anstelle der Internalisierung neuer Wertorientierungen könnten die Gesellschaftsmitglieder diesen ablehnend begegnen und statt dessen traditionelle Wertorientierungen reaktivieren.

Abschließend wurde die Frage besprochen, ob die betrieblichen Entwicklungen in Mittel- und Osteuropa Rückwirkungen auf die „weitergehende" Modernisierung Westeuropas haben könnten. Im Hinblick auf die westeuropäische Industrie wurde in dieser Arbeit der Terminus „nachholende Japanisierung" geprägt. Gemeint ist damit folgendes: aufgrund besserer Produktqualität und höherer Produktivität zahlreicher mittel- und osteuropäischer Betriebe im Vergleich zu westlichen Partnern oder Konkurrenten könnten Letztgenannte von einer neuen Modernisierungswelle erfaßt werden. Die Tatsache, daß die Übernahme von Elementen des japanischen Produktionsmodells in Mittel- und Osteuropa zum Teil weiter vorangeschritten ist als in Westeuropa könnte darüber hinaus im Westen den Druck auf eine verstärkte Einführung japanischer Managementmethoden erhöhen. Somit würde über den Umweg Mittel- und Osteuropas eine nachholende Japanisierung der westeuropäischen Industrie ausgelöst.

Der Einfluß mittel- und osteuropäischer Betriebe auf die gesellschaftliche Wirklichkeit Westeuropas ist dagegen weniger ausgeprägt. Letzten Endes kann aber nicht ausgeschlossen werden, daß eine solche Einflußbeziehung existiert. Und selbst wenn kein Einfluß ausgeübt würde, so könnte trotzdem das gelten, was Traversaz am Ende seines Aufsatzes schreibt: „Die samtene Revolution [in der Tschechoslowakei] hätte also eine Gestaltung der Menschenrechte und der Marktwirtschaft erlaubt, die von niemanden mehr in Frage gestellt wird. Somit würden die Länder des Ostens nicht mehr in die Modernität, sondern in die Postmodernität eintreten und damit den Westen veranlassen, ihre Entwicklung als sein mögliches Schicksal zu beobachten."[2]

---

2 Traversaz, F. (1997), S. 26. Übersetzung durch d. Verf. Wortlaut des Originals: „La révolution de velours aurait, alors, permis une ouverture à la configuration des droits de l'homme et de l'économie de marché qu'aucune force sociale ne combat plus. En y accédant, les pays de l'Est entreraient ... non plus dans la modernité mais dans la post-modernité, conduisant l'Occident à observer l'évolution de ces pays comme celle d'une possible destinée."

LITERATURLISTE

Sigel und Abkürzungen

Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BvS	Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben
Diss.	Dissertation
erg.	ergänzt
erw.	erweitert
et al.	et alter (und andere(r))
f.	folgende
ff.	fortfolgende
HM	Harvard Manager
Hrsg.	Herausgeber
HWFü	Handwörterbuch der Führung
HWO	Handwörterbuch der Organisation
HWP	Handwörterbuch des Personalwesens
IHK	Industrie- und Handelskammer
IWF	Internationaler Währungsfond
Jg.	Jahrgang
JIBS	Journal of International Business Studies
Kap.	Kapitel
KZfSS	Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie
MbO	Management by Objectives
neubearb.	neubearbeitet
No.	Number, Numéro
Nr.	Nummer
Orig.	Original
o.V.	ohne Verfasser
S.	Seite
Sp.	Spalte
SZ	Süddeutsche Zeitung
Tab.	Tabelle
überarb.	überarbeitet
verb.	verbessert
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume (Band/Jahrgang)
WiST	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WZB	Wissenschaftszentrum Berlin
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZFO	Zeitschrift Führung und Organisation
ZfO	Zeitschrift für Organisation (ab 52. Jg. (1982): ZFO)
ZfP	Zeitschrift für Personalforschung
ZfS	Zeitschrift für Soziologie

Abernathy, W.J. et al. (1983): Industrial Renaissance. Producing a competitive Future for America, New York.

Aderhold, J. et al. (1994): Von der Betriebs- zur Zweckgemeinschaft: ostdeutsche Arbeits- und Managementkulturen im Transformationsprozeß, Berlin.

Agthe, K.E. (1982): „Multi-local" statt „Multi-national" als strategisches Konzept einer internationalen Unternehmung, in: **Lück, W.v. / Trommsdorff, V. (Hrsg., 1982)**: Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin, S. 147-170.

Aßmann, G. (1994): Die Organisation der Wirtschaft - Auswirkungen auf Personal- und Organisationsentwicklung, in: **Heyse, V. / Ladensack, K. (Hrsg., 1994)**: Management in der Planwirtschaft: Personal- und Organisationsentwicklung in der ehemaligen DDR, Münster, New York, S. 77-106.

Aßmann, G. (1990): Reorganisation betrieblicher Strukturen, in: **Backhaus, K. (Hrsg., 1990)**: Deutsch-Deutsche Gemeinschaftsunternehmen, Arbeitspapiere des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Anlagen und Systemtechnologie, Nr. 13, Münster, S. 36-44.

Autorenkollektiv (1985): Grundfragen der sozialistischen Wirtschaftsführung, Berlin (DDR).

Baetge, J. / Krumbholz, M. (1991): Überblick über Akquisition und Unternehmensbewertung, in: **Baetge, J. (Hrsg., 1991):** Akquisition und Unternehmensbewertung, Schriften des Instituts für Revisionswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Düsseldorf, S. 1-30.

Balcerowicz, L. (1995): Socialism, Capitalism, Transformation, Budapest u.a.

Baliga, B.R. / Jaeger, A.M. (1984): Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues, in: **JIBS**, Vol. 15,2, 1984, S. 25-40.

Bandyk, C. (1992): Privatisierung in Polen 1990/91, in: **Osteuropa - Zeitschrift für Gegenwartsfragen des Ostens**, 42. Jg., Mai 1992, S. 431-440.

Bartlett, C.A. (1989): Aufbau und Management der transnationalen Unternehmung: Die neue organisatorische Herausforderung, in: **Porter, M.E. (Hrsg., 1989)**: Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung, Wiesbaden, S. 425-464.

Bartlett, C.A. / Ghoshal, S. (1990): Internationale Unternehmensführung: Innovation, globale Efizienz, differenziertes Marketing. Frankfurt/Main, New York.

Bendix, R. (1967): Tradition and Modernity Reconsidered, in: **Comparative Studies in Society and History**, Vol. IX, No. 2 (April 1967), S. 292-346.

Bendix, R. (Orig. 1966): Modernisierung in internationaler Perspektive, in: **Zapf, W. (Hrsg, 1979)**: Theorien des sozialen Wandels, 4. Aufl., Königstein/Ts., S. 505-512.

Berger, J. (1996): Was behauptet die Modernisierungstheorie wirklich - und was wird ihr bloß unterstellt?, in: **Leviathan**, Heft 1/1996, S. 45-62.

Berger, J. (1988): Modernitätsbegriffe und Modernitätskritik in der Soziologie, in: **Soziale Welt**, 39. Jg., Heft 2, 1988, S. 224-236.

Berger, R. (1993): Auf der Suche nach Europas Stärken: Managementkulturen und Erfolgsfaktoren, Landsberg/Lech.

Berggren, C. (1992): The Volvo Experience: Alternatives to Lean Production in the Swedish Auto Industry, Houndsmill u.a.

Bianco, A. (1994): Theoretische Kontroversen über die Modernisierung in Osteuropa. Anmerkungen zu einer methodologischen Besprechung über den Niedergang des Realsozialismus: Der Fall Ostdeutschland, in: **BISS Public**, 4. Jg., Heft 13, 1994, S. 45-51.

Bleicher, K. (1984): Unternehmungspolitik und Unternehmungskultur, in: **ZFO**, 53. Jg., Heft 8/1984, S. 494-500.

Böhm, I. (1994): Auswertung empirischer Untersuchungen 1989-1992 - „Katalog" - Übersicht und Wichtung, in: **Heyse, V. / Erpenbeck, J. (Hrsg., 1994)**: Management und Wertewandel im Übergang: Voraussetzungen, Chancen, und Grenzen betrieblicher Weiterbildung im Transformationsprozeß, Münster, New York, S. 15-66.

Bösenberg, D. / Metzen, H. (1995): Lean Management: Vorsprung durch schlanke Konzepte, 5. Aufl., Landsberg/Lech.

Bohr, K. / Eberwein, R.-D. (1989): Die Organisationsform Fertigungsinsel. Begriff und Vergleich mit der Werkstattfertigung, in: **WiST**, Heft 5/1989, S. 218-223.

Bonus, H. (1994a): Die Langsamkeit von Spielregeln, in: **Backhaus, K. / Bonus, H. (Hrsg., 1994)**: Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte, Stuttgart, S. 1-18.

Bonus, H. (1994b): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften, Tübingen.

Boos, M. (1993): Die Fallstudienmethodik, in: **Becker, F.G. / Martin, A. (Hrsg., 1993)**: Empirische Personalforschung: Methoden und Beispiele, München, Mering, S. 33-46.

Bornstein, M. (1992): La privatization en Europe de l'Est, in: **Revues d'Etudes Comparatives Est-Ouest**, Vol. 23, No. 2-3, Juin-Septembre 1992, S. 5-58.

Brey, T. (1989): Bulgarien zwischen Tradition und Perestrojka. Eine Skizze politischer und wirtschaftlicher Reformansätze, in: **Osteuropa - Zeitschrift für Gegenwartsfragen des Ostens**, 39. Jg., Heft 2,3/1989, S. 260-268.

Brie, M. (1995): Rußland: Die versteckten Rationalitäten anomisch-spontaner Wandlungsprozesse, in: **Rudolph, H. (Hrsg., 1995)**: Geplanter Wandel, ungeplante Wirkungen: Handlungslogiken und -ressourcen im Prozeß der Transformation, WZB-Jahrbuch 1995, Berlin, S. 44-61.

Bühner, R. (1992): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 6., verb. und erg. Aufl., München, Wien.

Bungard, W. (1992): Westdeutsches Management in ostdeutschen Betrieben: Diskussion arbeits- und organisationspsychologischer Aspekte anhand einer Feldstudie, in: **Gebert, A. / Winterfeld, U. (Hrsg., 1992)**: Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie vor Ort, Bericht über die 34. Fachtagung der Sektion Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie im Berufsverband Deutscher Psychologen e.V., Bad Lauterberg, S. 650-664.

BvS (1995): Abschlußstatistik der Treuhandanstalt per 31.12.1994, Berlin 1995.

BvS (1995): Jahresabschluß der Treuhandanstalt zum 31.12.1994, Berlin 1995.

Cornelsen, D. (1992): Privatisierung in Mittel- und Osteuropa - sind Erfahrungen aus Ostdeutschland übertragbar?, in: **Gahlen, B. et al. (Hrsg., 1992)**: Von der Plan- zur Marktwirtschaft: eine Zwischenbilanz, Tübingen 1992, S. 101-115.

Czada, R. / Lehmbruch, G. (Hrsg., 1998): Transformationspfade in Ostdeutschland. Beiträge zur sektoralen Verteilungspolitik. Schriftenreihe des MPIfG, Bd. 32, Frankfurt/Main.

Dahrendorf, R. (1995): Die autoritäre Versuchung, in: **ZEIT-Punkte**, Heft 4/1995: Nach uns die Asiaten? Die pazifische Herausforderung. Sonderdruck der Wochenzeitung Die Zeit, S. 25-26.

Dahrendorf, R. (1990): Die offene Gesellschaft und ihre Ängste, in: **Zapf, W. (Hrsg., 1990)**: Die Modernisierung moderner Gesellschaften: Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages in Frankfurt/Main 1990, herausgegeben im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, Frankfurt/Main, New York, S. 140-150.

Deeke, A. (1995): Experteninterviews - ein methodologisches und forschungspraktisches Problem. Einleitende Bemerkungen und Fragen zum Workshop, in: **Brinkmann, C. et al. (Hrsg., 1995)**: Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen. Nünberg (BeitraAB 191), S. 7-22.

Demmer, B. / Hentschke, G. (1992): Diskussionspapier zum Transfer-Projekt „Arbeit und Technik" - Vorhaben in den neuen Bundesländern, unveröffentlichtes Manuskript, Berlin

Deppe, F. (1996): Imitation des japanischen Modells oder spezifische Wege: Was kommt nach dem Toyotismus?, in: **Kißler, L. (Hrsg., 1996)**: Toyotismus in Europa: schlanke Produktion und Gruppenarbeit in der deutschen und französischen Automobilindustrie, Frankfurt/Main, New York, S. 281-287.

Dieckheuer, G. (1995): Internationale Wirtschaftbeziehungen, 3. völlig überarb. und erw. Aufl., München, Wien.

Dieckheuer, G. (1990): Die Bedeutung ausländischer Direktinvestitionen für Beschäftigung, Struktur, Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum von Volkswirtschaften - dargestellt am Beispiel der Bundesrepublik Deutschland 1950-1990. Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge, Beitrag Nr. 131 des Instituts für Industriewirtschaftliche Forschung der Universität Münster.

Dietl, H. (1993): Institutionen und Zeit, Tübingen.

Dill, P. / Hügler, G. (1987): Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen. Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management, in: **Heinen, E. (Hrsg. 1987)**: Unternehmenskultur, München, S. 141-209.

Dimitrova, D. / Dimitrov, S. (1995a): Die Entwicklung der industriellen Beziehungen in Bulgarien, in: **Bieszcz-Kaiser, A. et al. (Hrsg., 1995)**: Industrielle Beziehungen in Ost und West unter Veränderungsdruck, München, Mering, S. 67-76.

Dimitrova, D. / Dimitrov, S. (1995b): Bulgaria: Problems and trends of privtization, in: **Glagoczi, B. (Hrsg., 1995)**: Privatization - enterprises - participation: case studies in Eastern and Central Europe, München, Mering, S. 13-28.

Dimitrova, D. / Dimitrov, S. (1994): Die Privatisierung in Bulgarien: Probleme und Trends, in: **Bieszcz-Kaiser, et al. (Hrsg., 1994)**: Transformation - Privatisierung - Akteure: Wandel von Eigentum und Arbeit in Mittel- und Osteuropa, München, Mering, S. 87-101.

Dobry, A. (1983): Die Steuerung ausländischer Tochtergesellschaften, Gießen

Dohse, K. et al. (1985): From "Fordism" to "Taylorism"? The Social Organization of the Labor Process in the Japanese Automobile Industry, in: **Politics and Society**, 14, No. 2/1985, S. 115-146.

Dontchev, S. (1997a): De l'économie planifiée à l'économie de marché: La Joint-Venture Siemens-Diguikom, in: **Les cahiers d'Evry (1997)**: Implantations occidentales à l'Est, Université d'Evry-Val d'Essonne (Frankreich), S. 33-47.

Dontchev, S. (1997b): La transition en Bulgarie, in: **Durand, C. (Hrsg., 1997)**: Management et rationalisation. Les multinationales occidentales en Europe de l'Est, Paris, Bruxelles, S. 65-76.

Drumm, H.J. / Scholz, C. (1988): Personalplanung. Planungsmethoden und Methodenakzeptanz, 2. Aufl., Berlin, Stuttgart.

Durand, C. (1997a): Le management occidental dans les pays d'Europe de l'Est, in: **Durand, C. (Hrsg., 1997)**: Management et rationalisation. Les multinationales occidentales en Europe de l'Est, Paris, Bruxelles, S. 325-337.

Durand, C. (1997b): Les nouveaux systèmes de production, in: **Durand, C. (Hrsg., 1997)**: Management et rationalisation. Les multinationales occidentales en Europe de l'Est, Paris, Bruxelles, S. 265-280.

Durand, C. (Hrsg., 1997c): Management et rationalisation. Les multinationales occidentales en Europe de l'Est, Paris, Bruxelles.

Durand, C. (Hrsg., 1994): La coopération technologique internationale. Les transferts de technologie, Bruxelles.

Durand, C. (1994): De la planification socialiste à la transition: les pays de l'Est, in: **Durand, C. (Hrsg., 1994)**: La coopération technologique internationale. Les transferts de technologie, Bruxelles, S. 225-243.

Durand, C. / Koleva, S. (1997): Une mobilisation autoritaire: Danone-Serdika, in: **Les cahiers d'Evry (1997)**: Implantations occidentales à l'Est, Université d'Evry-Val d'Essonne, Frankreich, S. 4-13.

Durand, C. / Koleva, S. (1996): La réhabilitation de la centrale nucleaire de Kozloduy en Bulgarie, in: **Les Cahiers d'Evry (1996)**: Implantations occidentales dans les entreprises d'Europe de l'est, Université d'Evry-Val d'Essonne, Frankreich, S. 30-47.

Durand, C. / Le Goff, J.-L. (1996): Le nouveau management dans les pays de l'est: La formalisation des procedures, in: **Les cahiers d'Evry (1996)**: Implantations occidentales dans les entreprises d'Europe de l'est, Université d'Evry-Val d'Essonne, Frankreich, S. 4-29.

Ebbinghaus, A. (1984): Arbeiter und Arbeitswissenschaft, Opladen.

Egelhoff, W.G. (1984): Patterns of Control in U.S., UK and European Multinational Corporations, in: **JIBS**, Vol.15,2, 1984, S. 73-83.

Eisenstadt, S.N. (1982): Revolution und die Transformation von Gesellschaften. Eine vergleichende Untersuchung verschiedener Kulturen, Opladen 1982.

Eisenstadt, S.N. (1979): Tradition, Wandel und Modernität, Frankfurt am Main.

Eisenstadt, S.N. (Orig. 1964): Sozialer Wandel, Differenzierung und Evolution, in: **Zapf, W. (Hrsg, 1979)**: Theorien des sozialen Wandels, 4. Aufl., Königstein/Ts., S. 75-91.

Endres, D. (1987): Joint-Ventures als Instrument internationaler Unternehmenstätigkeit, in: **WiST**, 16. Jg., Heft 8/1987, S. 373-378.

Engelhardt, W.H. / Seibert, K. (1981): Internationale Joint Ventures, in: **ZfbF**, 33. Jg., Heft 5/1981, S. 428-435.

Esping-Andersen, G. (1990): The three worlds of welfare capitalism, Oxford.

Fischer, J. / Weißbach, H.-J. (1995): Von der Transformationskrise zur regionalen Strukturkrise? Restrukturierungsprozesse am Beispiel der Textil- und Bekleidungsindustrie sowie der Chemischen Industrie, in: **Schmidt, R. / Lutz, B. (Hrsg., 1995)**: Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland, Berlin, S. 43-67.

Fischer, S. / Gelb, A. (1991): The Process of Socialist Economic Transformation, in: **Journal of Economic Perspectives**, 5. Jg., No. 4, S. 91-105.

Florida, R. / Kenney, M. (1991): Transplanted Organizations: the Transfer of Japanese Industrial Organization to the U.S., in: **American SociologicalReview**, Vol. 56 (1991), S. 381-398.

Fröhlich, A. (1991): Ost-West Joint-Ventures: Ziele und betriebswirtschaftliche Probleme, Baden-Baden.

Frydman, R. et al. (1993): The Privatization Process in Central Europe, Budapest, London, New York 1993.

Fuchs-Wegner, G. (1987): Management-by-Konzepte, in: **Kieser, A. (Hrsg., 1987)**: HWFü, Stuttgart, Sp. 1366-1372.

Fucini, J.J. / Fucini, S. (1993): Arbeiten für die Japaner: ein Blick hinter die Kulissen der Mazda-US-Autofabrik, Landsberg/Lech.

Gagacka, M. / Peretiatkowicz, A. (1995): Poland: Case studies - privatization of a telecommunication and a clothing company, in: **Glagoczi, B. et al. (Hrsg., 1995)**: Privatization - enterprises - participation: case studies in Eastern and Central Europe, München, Mering, S. 60-85.

Gates, S.R. / Egelhoff, W.G. (1986): Centralization in Headquarters-Subsidiary Relationships, in: **JIBS**, Vol. 17, 1986, S. 71-92.

Gaugler, E. (1980): Instanzenbildung, in: **Grochla, E. (Hrsg., 1980)**: HWO, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 959-969.

Gaulhofer, M. / Sydow, J. (1991): Kooperation von ost- und westdeutschen Unternehmungen: strukturelle und kulturelle Probleme, in: **ZFO**, 60. Jg., Heft 3/1991, S. 151-157.

Gebbert, V. (1995): Stahlstandort Deutschland. Marktorientierungen und Modernisierungsstrategien, in: **Schmidt, R. / Lutz, B. (Hrsg., 1995)**: Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland, Berlin, S. 335-355.

Gensel, E. (1993): Führungsstil in Betrieben der DDR und seine Änderungsproblematik, in: **Steinle, C. / Bruch, H. (Hrsg., 1993)**: Führung und Qualifizierung: Handlungshinweise für die Praxis in den neuen Bundesländern, Frankfurt/Main, S. 40-52.

Ghoshal, S. / Nohria, N. (1989): Internal Differentiation within Multinational Corporations, in: **Strategic Management Journal**, Vol. 10, S. 323-337.

Glasl, F. / Lievegoed, B.C.J. (1975): Führungstechniken, in: **Gaugler, E. (Hrsg., 1975)**: HWP, Stuttgart, Sp. 917-928.

Glotz, P. / Ladensack, K. (1995): Personeller Wandel im Management ostdeutscher Unternehmen, in: **Schmidt, R. / Lutz, B. (Hrsg., 1995)**: Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland, Berlin, S. 245-272.

Grabher, G. (1991): Die neue Teilung - Kombinatentflechtung und Westinvestitionen in den ostdeutschen Regionen, in: Raum Nr. 3.

Grünert, H. (1992): Handlungszwänge und Handlungsressourcen ostdeutscher Betriebe: Ansätze zu einer Typologie, WZB, November 1992, P 92-002.

Gusinski, G.v. (1994): Privatisierte Unternehmen: Träger der wirtschaftlichen Erneuerung, in: **Wochenzeitung Die Wirtschaft (Hrsg., 1994)**: Privatisierte: was aus ihnen wird, Berlin, München, S. 19-39.

Gusinski, G.v. (1993): Vom Plan zum Markt: Erfolge, die schmerzen, in: **Wochenzeitung Die Wirtschaft (Hrsg., 1993)**: Kombinate: was aus ihnen geworden ist, Berlin, München, S. 15-38.

Habermas, J. (1990): Die nachholende Revolution, Frankfurt/Main.

Häuer-Schmidt, C. (1996): Wie Polen seine Geschichte verläßt, in: **Die Zeit**, 51. Jg., 29.11.1996, Nr. 49, S. 3.

Hain, T. (1982): Japanese Management in the United States, in: **Lee, S.M. / Schwendiman, G. (Hrsg., 1982)**: Management by Japanese Systems, New York, S. 433-449.

Hammerschmid-Gollwitzer, J. (1993): Wörterbuch der medizinischen Fachausdrücke, München.

Hardieck, T. (1996): Fünf Fragen an... Gespräch mit Dr. T. Hardieck, Geschäftsführer der Deutsch-Polnischen Industrie- und Handelskammer, in: **Wirtschaftsspiegel**, Kurier der IHK zu Münster, Heft 4/1996, S. 21-23.

Hartmann, H. (1997a): Le management des entreprises est-allemandes, in: **Durand, C. (Hrsg., 1997)**: Management et rationalisation. Les multinationales occidentales en Europe de l'Est, Paris, Bruxelles, S. 281-299.

Hartmann, H. (1997b): La transition en Allemagne de l'Est, in: **Durand, C. (Hrsg., 1997)**: Management et rationalisation. Les multinationales occidentales en Europe de l'Est, Paris, Bruxelles, S. 21-32.

Hartmann, H. (1994): Aufstand der Zwerge. Eine neue Ära in den Beziehungen zwischen dem Management in Westeuropa und in den USA, in: **management revue**, 5. Jg., Heft 4/1994, S. 246-263.

Hartmann, H. (1992): Begleitend observieren oder aus der Distanz beobachten? Zur Methodik und Methodologie der Management-Forschung (Sammelbesprechung), in: **management revue**, 3. Jg., Heft 4/1992, S. 357-364.

Hartmann, H. (1991): Für alles gerüstet? Die deutsche Vereinigung als Herausforderung für die Soziologie, in: **Giesen, B. / Leggewie, C. (Hrsg., 1991)**: Experiment Vereinigung: ein sozialer Großversuch, Berlin, S. 100-110.

Hartmann, H. (1981): Wirtschaftssoziologie II: Betriebssoziologie, in: **Albers, W. et al. (Hrsg., 1981)**: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), Stuttgart, New York, S. 268-292.

Hatschikjan, M.A. (1994): Parteienstaat oder Führungsdemokratie? Politik, Parteien und die Wahlen in Bulgarien 1989-1992, in: **Hatschikjan, M.A. / Weilmann, P.R. (Hrsg., 1994)**: Parteienlandschaft in Osteuropa: Politik, Parteien und Transformation in Ungarn, Polen, der Tscho-Slowakei und Bulgarien 1989-1992, Paderborn u.a., S. 127-170.

Hedlund, G. (1981): Autonomy of Subsidiaries and Formalization of Headquarters-Subsidiary Relationships in swedish MNCs, in: **Otterbeck, L.v. (Hrsg., 1981)**: The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in multinational Corporations, Aldershot.

Heidenreich, M. (1991): Zur Doppelstruktur planwirtschaftlichen Handelns in der DDR, in: **ZfS**, 20. Jg., Heft 6, 12/1991, S. 411-429.

Heinen, E. (1987): Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: **Heinen, E. (Hrsg., 1987)**: Unternehmenskultur, München, S. 1-48.

Heinrich, R.P. (1994): Privatisierung in ehemaligen Planwirtschaften: Eine positive Theorie, in: **Bieszcz-Kaiser, A. et al. (Hrsg., 1994)**: Transformation - Privatisierung - Akteure: Wandel von Eigentum und Arbeit in Mittel- und Osteuropa, München, Mering, S. 20-43.

Helms, G. (1985): Management von Joint-Ventures, in: **ZfB**, 55. Jg., Heft 3/1985, S. 290-295.

Hentze, J. / Lindert, K. (1992): Manager im Vergleich - Daten aus Deutschland und Osteuropa: Arbeitssituation, Anforderungen und Orientierungen, Bern, Stuttgart.

Henzler, J. (1994): Die Schaffung wettbewerblicher Strukturen im Transformationsprozeß. Eine vergleichende Analyse für die Visegrád-Staaten, Dissertation, Mainz.

Hildenbrand, B. (1991): Fallrekonstruktive Forschung, in: **Flick, U. et al. (Hrsg., 1991)**: Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, München, S. 256-260.

Hilker, J. (1991): Die Akkulturation in deutsch-deutschen Unternehmen - ein einseitiger Anpassungsprozeß?, in: **Aßmann, G. et al. (Hrsg., 1991)**: Deutsch-Deutsche Unternehmen: ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem, Stuttgart, S. 195-275.

Hillmann, K.-H. (1994): Wörterbuch der Soziologie, 4. überarb. und erg. Aufl., Stuttgart.

Hirsch, H. (1994): Der problematische Rollenwechsel. Macht, Parteien und Politik in Polen 1989-1992, in: **Hatschikjan, M.A. / Weilemann, P.R. (Hrsg., 1994)**: Parteienlandschaft in Osteuropa: Politik, Parteien und Transformation in Ungarn, Polen, der Tscho-Slowakei und Bulgarien 1989-1992, Paderborn u.a., S. 41-81.

Hoffmann, F. (1987): Unternehmenskultur in Amerika und Deutschland, in: **HM**, Heft 4 (1987), S. 91-97.

Hofmann, K. / Bungard, W. (1994): Gruppenarbeit in ostdeutschen Unternehmen: Ein neues Organisationsparadigma?, in: **Rosenstiel, L.v. (Hrsg., 1994)**: Führung im Systemwandel: Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft, München, Mering, S. 121-140.

Hofstede, G. (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen - Organisationen - Management. Aus dem Englischen von N. Hasenkamp und A. Lee, Wiesbaden.

Hofstede, G. (1991a): Cultures and Organisations: Software of the mind, London

Hofstede, G. (1991b): Die Bedeutung von Kultur und ihren Dimensionen im Internationalen Management, in: **Kumar, N.B. / Haussmann, H. (Hrsg., 1991)**: Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungsmanagement, München, S. 303-324.

Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Beverly Hills, London.

Hopf, C. (1991): Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick, in: **Flick, U. et al. (Hrsg., 1991)**: Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, München, S. 177-182.

Huntington, S.P. (1971): The Change to Change. Modernization, Development and Politics, in: **Comparative Politics**, Band 3, S. 283-322.

Juchler, J. (1995): Big Bang mit schrillen Tönen: Widersprüche und Widerstände bei der Implementierung des Balcerowicz-Planes in Polen, in: **Rudolph, H. (Hrsg., 1995)**: Geplanter Wandel, ungeplante Wirkungen: Handlungslogiken und -ressourcen im Prozeß der Transformation, WZB-Jahrbuch 1995, Berlin, S. 79-93.

Jürgens, U. (1992): Die Entwicklung der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie. Japan, USA und BR Deutschland im Vergleich, in: **Kißler, L. (Hrsg., 1992)**: Management und Partizipation in der Automobilindustrie. Zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich, Frankfurt/Main, New York, S. 257-280.

Kajder-Gagacka, M. (1995): Die neoliberale Vision der sozialen Ordnung - Mythos oder Realität, in: **Bieszcz-Kaiser, A. et al. (Hrsg., 1995)**: Industrielle Beziehungen in Ost und West unter Veränderungsdruck, München, Mering, S. 88-94.

Kenney, M. / Florida, R. (1993): Beyond Mass Production: The Japanese System and It's Transfer to the U.S., New York, Oxford 1993.

Kenter, M.E. (1985): Die Steuerung ausländischer Tochtergesellschaften. Instrumente und Effizienz. Frankfurt/Main.

Kieser, A. / Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. völlig neu bearbeitete Aufl., Berlin, New York.

Kim Dae Jung (Orig. 1994): Kultur ist keine Bestimmung, in: **ZEIT-Punkte**, Heft 4/1995: Nach uns die Asiaten? Die pazifische Herausforderung. Sonderdruck der Wochenzeitung Die Zeit, S. 22-24.

Kißler, L. (1996): „Schlanke Produktion" - Königweg oder Sackgasse der Produktionsmodernisierung? Stichworte zu einer deutsch-französischen Diskussion, in: **Kißler, L. (Hrsg., 1996)**: Toyotismus in Europa: schlanke Produktion und Gruppenarbeit in der deutschen und französischen Automobilindustrie, Frankfurt/Main, New York, S. 11-40.

Klein, D. (1993): Ost-West-Einflüsse im Gefolge östlicher Transformation, in: **BISS public**, Heft 10, 3. Jg., 1993, S. 63-70.

Klesse; A. (1996): Die Transformation von Unternehmen in den osteuropäischen Staaten: eine institutionenökonomische Analyse, Frankfurt/Main u.a.

Kluckhohn, C. (1951): The Study of Culture, in: **Lerner, D. / Larswell, H.D. (Hrsg., 1951)**: The Policy Sciences, Stanford, California, S. 86-101.

Kornai, J. (1986): The Soft Budget Constraints, in: Kyklos, Vol. 39 (1986), S. 3-30.

Koydl, W. (1997): Das Lebenselexier im Einweckglas. Massenproteste in Bulgarien: „Das ist die Revolution", in: **SZ** vom 17.1.1997, 53. Jg., Nr 13, S. 3.

Kreißig, V. / Schreiber, E. (1994): Die Systemtransformation in Ostdeutschland sowie in anderen mittel- und osteuropäischen Reformstaaten - zurückgenommene Industrialisierung versus technologische Modernisierung, in: **Bieszcz-Kaiser, A. et al. (Hrsg., 1994)**: Transformation - Privatisierung - Akteure: Wandel von Eigentum und Arbeit in Mittel- und Osteuropa, München, Mering, S. 44-72.

Krokowska, J. (1997): La transition en Pologne, in: **Durand, C. (Hrsg., 1997)**: Management et rationalisation. Les multinationales occidentales en Europe de l'Est, Paris, Bruxelles, S. 47-64.

Kuss, K.-J. (1988): Die Volksrepublik Polen - eine „selbstverwaltete Republik"?, in: **Osteuropa - Zeitschrift für Gegenwartsfragen des Ostens**, 38. Jg., Heft 3/1988, S. 281-288.

Ladensack, K. (1990): Motivierung, Leiterleistungen und Leiterentwicklung - untersucht vor der Wende in der DDR, in: **Eckardstein, D.v. et al. (Hrsg., 1990)**: Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben, ZfP 1990, DDR-Sonderheft, München, Mering, S. 85-95.

Lang, R. (1996): Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa - Offene Fragen und Problemfelder der Forschung, in: **Lang, R. (Hrsg. 1996)**: Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. II. Chemnitzer Ostforum, 6.-9. März 1995, München, Mering, S. 7-21.

Lang, R. (1994): Wertorientierungen und Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte im Wandel, in: **Rosenstiel, L.v. (Hrsg., 1994)**: Führung im Systemwandel: Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft, München, Mering, S. 141-168.

Lang, R. (1992): Sozialisation und Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte, in: **Heidenreich, M. (Hrsg., 1992)**: Krisen, Kader, Kombinate: Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben, Berlin, S. 125-142.

Lattmann, C. (1982): Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters, Bern, Stuttgart.

Lecher, W. / Welsch, J. (1985): Japan - Mythos und Wirklichkeit: eine kritische Analyse von Ökonomie und Arbeit, 2. aktualisierte Aufl., Köln.

Lederer, V. (1997a): Les implantations occidentales en Allemagne de l'Est: in: **Durand, C. (Hrsg., 1997)**: Management et rationalisation. Les multinationales occidentales en Europe de l'Est, Paris, Bruxelles, S. 149-176.

Lederer, V. (1997b): Autonomie et dépendance des filiales d'Europe de l'Est, in: **Durand, C. (Hrsg., 1997)**: Management et rationalisation. Les multinationales occidentales en Europe de l'Est, Paris, Bruxelles, S. 339-361.

Lederer, V. (1997c): Méthodes modernes de management dans les entreprises d'Allemagne de l'Est, in: **Spurk, J. (Hrsg., 1997)**: Approche comparative des entreprises en France et en Allemagne. Le déclin de l'empire des aiguilles, Paris, Montréal, S. 151-163.

Lee Kuan Yew (1995): „Ich sage: Wir hängen sie auf", Ein Gespräch mit Lee Kuan Yew, in: **ZEIT-Punkte**, Heft 4/1995: Nach uns die Asiaten? Die pazifische Herausforderung. Sonderdruck der Wochenzeitung Die Zeit, S.19-21.

Le Goff, J.-L. (1997a): Logiques industrielles et contraintes du marché d'état: La coopération entre Peugeot et FSL, in: **Les cahiers d'Evry (1997)**: Implantations occidentales à l'Est, Université d'Evry-Val d'Essonne (Frankreich), S. 14-32.

Le Goff, J.-L. (1997b): Management et gestion de la main-d'oeuvre, in: **Durand, C. (Hrsg., 1997)**: Management et rationalisation. Les multinationales occidentales en Europe de l'Est, Paris, Bruxelles, S. 301-323.

Lehmbruch, G. (1995): Rationalitätsdefizite, Problemvereinfachung und unbeabsichtigte Folgewirkungen im ostdeutschen Transformationsprozeß, in: **Rudolph, H. (Hrsg., 1995)**: Geplanter Wandel, ungeplante Wirkungen: Handlungslogiken und -ressourcen im Prozeß der Transformation, WZB-Jahrbuch 1995, Berlin, S. 25-43.

Lehne, B. (1990): Führungsstil und Situation. Die Ausgestaltung von Führungsstilen unter den Bedingungen der Anwendung von arbeitsplatzbezogener Rechentechnik, in: **Eckardstein, D.v. et al. (Hrsg., 1990)**: Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben, ZfP 1990, DDR-Sonderheft, München, Mering, S. 177-186

Lepsius, M.R. (1990): Interessen, Ideen und Institutionen, Opladen.

Lindert, K. (1996): Führungskonzeptionen im Wandel - Eine intertemporale Studie - Gemeinsamkeiten und Unterschiede west- und osteuropäischer Führungskräfte, in: **Lang, R. (Hrsg., 1996)**: Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. II. Chemnitzer Ostforum, 6.-9. März 1995, München, Mering, S. 91-106.

Lipton, D. / Sachs, J.D. (1990): Privatization in Eastern Europe: The Case of Poland, in: **Brookings Papers on Economic Activity**, Heft 2/1990, S. 293-341.

Lungwitz, R. / Kreißig, V. (1992): Sozialer und wirtschaftlicher Wandel in der Automobilzulieferindustrie der neuen Bundesländer, in: **Heidenreich, M. (Hrsg., 1992)**: Krisen, Kader, Kombinate: Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben, Berlin, S. 173-185.

Lutz, B. (1976): Bildungssystem und Beschäftigungsstruktur in Deutschland und Frankreich, in: **ISF (Hrsg., 1976)**: Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation I, Frankfurt /Main, S. 83-151.

Mahbubani, K. (Orig. 1993): Der Westen arbeitet an seinem Verfall, in: **ZEIT-Punkte**, Heft 4/1995: Nach uns die Asiaten? Die pazifische Herausforderung. Sonderdruck der Wochenzeitung Die Zeit, S. 16-18.

Mansilla, H.C.F. (1978): Entwicklung als Nachahmung. Zu einer kritischen Theorie der Modernisierung, Meisenheim am Glan.

Marr, H. (1989): Zur Entwicklung der Leitungswissenschaft in der DDR, in: **Pieper, R. (Hrsg., 1989)**: Westliches Management - östliche Leitung: ein Vergleich von Managementlehre und DDR-Leitungswissenschaft, Berlin, New York, S. 37-77.

Maurice, M. et al. (1979): Die Entwicklung der Hierarchie im Industrieunternehmen. Ein Vergleich Frankreich - Bundesrepublik Deutschland, in: **Soziale Welt**, Heft 3/1979, 30. Jg., S. 295-327.

McCulloch, R. (1993): New Perspectives on Foreign Direct Investment, in: **Froot, K.A. (Hrsg., 1993)**: Foreign Direct Investment, Chicago, London, 1993, S. 37-53.

Mickler, O. / Walker, B. (1992): Die ostdeutsche Automobilindustrie im Prozeß der Modernisierung und personellen Anpassung, in: **Heidenreich, M. (Hrsg., 1992)**: Krisen, Kader, Kombinate: Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben, Berlin, S. 29-44.

Modrow-Thiel, B. (1993): Qualitative Interviews - Vorgehen und Probleme, in: **Becker, F.G. / Martin, A. (Hrsg., 1993)**: Empirische Personalforschung: Methoden und Beispiele, München, Mering, S. 129-146.

Müller, K. (1995): Der osteuropäische Wandel und die deutsch-deutsche Transformation. Zum Revisionsbedarf modernisierungstheoretischer Erklärungen, in: **Schmidt, R. / Lutz, B. (Hrsg., 1995)**: Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland, Berlin, S. 1-42.

Müller, K. (1992): 'Modernising' Eastern Europe: theoretical problems and political dilemmas, in: **European Journal of Sociology** 33 (1992), S. 109-150.

Müller, K. (1991): Nachholende Modernisierung? Die Konjunkturen der Modernisierungstheorie und ihre Anwendung auf die Transformation der osteuropäischen Gesellschaften, in: **Leviathan**, Heft 2/1991, S. 261-291.

Müller-Stewens, G. (1995): Unternehmenskooperation und Führung (Fusion, Allianz, Joint-Venture), in: **Kieser, A. (Hrsg., 1995)**: HWFü, 2. neugestaltete Aufl., Stuttgart, Sp. 2063-2074

Myritz, R. (1992): Ignoranz oder Inkompetenz - der „Seilschafts"-Vorwurf, in **Myritz, R. (Hrsg., 1992):** Manager in Ostdeutschland: eine Dokumentation von Chancen und Risiken in der betrieblichen Personalarbeit von Unternehmen in den neuen Bundesländern, Köln, S. 8-34.

North, D.C. (1992): Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, aus dem Amerikanischen übersetzt von M. Streissler, Tübingen.

OECD (1992): Economic Survey Poland 1992, Paris.

Offe, C. (1994): Der Tunnel am Ende des Lichts: Erkundungen der politischen Transformation im neuen Osten, Frankfurt am Main.

Offe, C. (1991a): Die deutsche Vereinigung als „natürliches Experiment", in: **Giesen, B. / Leggewie, C. (Hrsg., 1991)**: Experiment Vereinigung: ein sozialer Großversuch, Berlin, S. 77-86.

Offe, C. (1991b): Das Dilemma der Gleichzeitigkeit. Demokratisierung und Marktwirtschaft in Osteuropa, in: **Merkur**, Heft 4/1991, S. 279-292.

Osterloh, M. (1991): Unternehmensethik und Unternehmenskultur, in: **Steinmann, H. / Löhr, A. (Hrsg., 1991)**: Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 153-171.

Ouchi, W.G. (1981): Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Reading, Massachusetts.

o.V. (1997): Aufbau Ost: „Speerspitze des Wandels", in: **Der Spiegel** vom 29.12.97, Heft 1/1998, S. 22-28.

o.V. (1996a): Ausländische Investitionen: Probleme und Tendenzen, in: **Wirtschaftsblatt** Heft 5, Mai 1996, S. 24.

o.V. (1996b): Mit der DIN/ISO 9000 zieht oft nur Bürokratie in Unternehmen ein. Karrieregespräch mit Prof. G. Bergmann über Qualitätssicherung, in: **Handelsblatt** vom 15.2.1996 (ohne Seitenangabe).

o.V. (1994): SZ-Serie „Industrien in den neuen Bundesländern (VI)": Stahl. Die nächste Branchenkrise kommt bestimmt: Ostdeutsche Stahlkocher machen sich für die Marktwirtschaft fit, in: **SZ**, Nr. 224 vom 22.12.1994, 50. Jg., S. 22.

Parsons, T. (1975): Die Entstehung der Theorie des sozialen Systems: Ein Bericht zur Person, in: **Parsons, T. et al. (1975)**: Soziologie - autobiographisch. Drei kritische Berichte zur Entwicklung einer Wissenschaft. Mit einem Geleitwort von H. Hartmann. Stuttgart, S. 1-68.

Parsons, T. (1972): Das System moderner Gesellschaften, München.

Parsons, T. (Orig. 1964a): Evolutionäre Universalien der Gesellschaft, in: **Zapf, W. (Hrsg, 1979)**: Theorien des sozialen Wandels, 4. Aufl., Königstein/Ts., S. 55-74.

Parsons, T. (Orig. 1964b): Das Problem des Strukturwandels: eine Theoretische Skizze, in: **Zapf, W. (Hrsg, 1979)**: Theorien des sozialen Wandels, 4. Aufl., Königstein/Ts., S. 35-54.

Pascale, R.T. / Athos, A.G. (1981): The Art of Japanese Management, New York 1981.

Peretiatkowicz, A. (1995): Die polnischen industriellen Beziehungen im Übergang, in: **Bieszcz-Kaiser, A. et al. (Hrsg., 1995)**: Industrielle Beziehungen in Ost und West unter Veränderungsdruck, München, Mering, S. 95-106.

Peretiatkowicz, A. / Kajder-Gagacka, M. (1994): Privatisierung in Polen: Erfahrungen aus der ersten Phase, in: **Bieszcz-Kaiser, A. et al. (Hrsg., 1994)**: Transformation - Privatisierung - Akteure: Wandel von Eigentum und Arbeit in Mittel- und Osteuropa, München, Mering, S. 102-127.

Perrucci, R. (1994): Japanese auto transplants in the heartland: corporatism and community, New York.

Peters, T.G. / Waterman, R.M. (1982): In Search of Excellence, New York 1982.

Pfaffenholz, H.J. (1989): Reformpolitische Optionen zur Bekämpfung der Inflation und zur Eindämmung der Schattenwirtschaft, in: **Cassel, D. et al. (Hrsg., 1989)**: Inflation und Schattenwirtschaft im Sozialismus, Hamburg, S, 575-606.

Pieper, R. (1989): Leitungswissenschaft und Managementlehre - Ansätze eines Vergleichs aus Sicht der Managementlehre, in: **Pieper, R. (Hrsg., 1989)**: Westliches Management - östliche Leitung: ein Vergleich von Managementlehre und DDR-Leitungswissenschaft, Berlin, New York, S. 193-245.

Pietrzynski, G. (1991): DDR-Betriebe: Betriebe *ohne* spezifische Unternehmenskultur!, in: **Aßmann, G. et al. (Hrsg., 1991)**: Deutsch-Deutsche Unternehmen: ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem, Stuttgart, S. 55-64.

Piore, M.J. / Sabel, C.F. (1985): Das Ende der Massenproduktion, Berlin.

Pohlmann, M. / Gergs, H.-J. (1997): Manager in Ostdeutschland: Reproduktion oder Zirkulation einer Elite?, in: **KZfSS**, Jg. 49, Heft 3/1997, S. 540-562.

Pohlmann, M. / Schmidt, R. (1995): Management in Ostdeutschland, in: **Schmidt, R. / Lutz, B. (Hrsg., 1995)**: Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland, Berlin, S. 217-243.

Polanyi, K. (1977): The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen, Wien.

Preusche, E. (1994): Ostdeutsches Management im betrieblichen Transformationsprozeß - empirische Befunde, in: **Bieszcz-Kaiser, A. et al. (Hrsg., 1994)**: Transformation - Privatisierung - Akteure: Wandel von Eigentum und Arbeit in Mittel- und Osteuropa, München, Mering, S. 253-296.

Propp, P.D. (1964): Zur Transformation einer Zentralverwaltungswirtschaft sowjetischen Typs in eine Marktwitschaft, Berlin.

Randlesome, C. (1992): East German Managers: From Karl Marx to Adam Smith, in: **European Management Journal**, Bd. X, März 1992, S. 74-78.

Reindl, J. (1995): Von der Treuhand zum Transplant. Industriesoziologische Analyse eines Transformationsprozesses, in: **Das Argument**, 37. Jg., 208/1995, S. 67-78.

Reineke, R.-D. (1991): Anpassung west- und ostdeutscher Unternehmenskulturen: eine konzeptionelle Analyse, in: **Aßmann, G. et al. (Hrsg., 1991)**: Deutsch-Deutsche Unternehmen: ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem, Stuttgart, S. 37-51.

Reineke, R.-D. (1989): Akkulturation von Auslandsakquisitionen: eine Untersuchung zur unternehmenskulturellen Anpassung, Dissertation, Wiesbaden.

Reißig, R. (1993): Ostdeutscher Transformations- und deutscher Integrationsprozeß - neue Probleme und Erklärungsversuche, in: **BISS public**, Heft 12, 3. Jg., 1993, S. 5-31.

Riegel, K.-G. (1976): Politische Soziologie unterindustrialisierter Länder: Entwicklungsländer, Wiesbaden.

Rössel, G. (1995): Zwischen Neutaylorismus und Lean Production - Ausgewählte Rationalisierungskonzepte ostdeutscher Betriebe, in: **Lutz, B. / Schröder, H. (Hrsg., 1995)**: Entwicklungsperspektiven von Arbeit im Transformationsprozeß, München, Mering, S. 249-320.

Roth, S. (1996): Wiederentdeckung der eigenen Stärke? - Lean Production-Konzepte in der deutschen Autoindustrie, in: **Kißler, L. (Hrsg., 1996)**: Toyotismus in Europa: schlanke Produktion und Gruppenarbeit in der deutschen und französischen Automobilindustrie, Frankfurt/Main, New York, S. 109-139.

Rózanski, J. / Sikorski, A. (1996): Polnische Unternehmen und ihre Führungskräfte im Laufe des kulturellen Wandels zur Zeit der wirtschaftlichen Transformation in Polen, in: **Lang, R. (Hrsg., 1996)**: Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. II. Chemnitzer Ostforum, 6.-9. März 1995, München, Mering, S. 185-194.

Rühli, E. (1995): Führungstechniken, in: **Kieser, A. (Hrsg., 1995)**: HWFü, 2. neugestaltete Aufl., Stuttgart, Sp. 839-846.

Rüschemeyer, D. (1968): Partielle Modernisierung, in: **Zapf, W. (Hrsg, 1979)**: Theorien des sozialen Wandels, 4. Aufl., Königstein/Ts., S. 382-396.

Sachs, J.D. (1989): „My plan for Poland", in: **The International Economy**, December 1989, S. 24-29.

Sachs, J.D. / Stone, G.L. (1991): Accelerating Privatization in Eastern Europe: The Case of Poland, World Institut for Development Economics Research, Helsinki.

Schanz, G. et al. (1991): Europäisierung der Unternehmenstätigkeit und Gestaltung von Anreizsystemen, in: **Schanz, G. (Hrsg., 1991)**: Handbuch Anreitsysteme, Stuttgart, S. 149-170.

Schleinitz, F.v. (1993): IFA-Kombinat PKW Karl-Marx-Stadt: Vom internationalen Markt abgekoppelt, in: **Wochenzeitung Die Wirtschaft (Hrsg., 1993)**: Kombinate: was aus ihnen geworden ist, Berlin, München, S. 69-82.

Schmeling, D. (1991): DDR-Betriebe, Betriebe *mit* spezifischer Unternehmenskultur!, in: **Aßmann, G. et al. (Hrsg., 1991)**: Deutsch-Deutsche Unternehmen: ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem, Stuttgart, S. 65-77.

Schmidt, W. / Schönberger, K. (1996): Betriebliche Arbeitsbeziehungen und soziale Anerkennung im Prozeß der Transformation, in: **Becker, M. et al. (Hrsg., 1996)**: Sechs Jahre danach: Personalarbeit in den neuen Bundesländern, München, Mering, S. 139-161.

Scholz, Ch. (1994): Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 4. Aufl., München.

Schonberger, R.J. (1982): Japanese Manufacturing Techniques, New York/ London.

Schramm, F. (1994): Welche Rolle spielt die Arbeitsplatzunsicherheit in der Transformation?, in: **Rosenstiel, L.v. (Hrsg., 1994)**: Führung im Systemwandel: Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft, München, Mering, S. 99-119.

Schramm, F. (1992): Beschäftigungsunsicherheit: wie sich die Risiken des Arbeitsmarktes auf die Beschäftigten auswirken - empirische Analysen in Ost und Ost, Dissertation, Berlin.

Schreyögg, G. (1996a): Zum Verhältnis von Landeskultur und Unternehmenskultur, in: **Lang, R. (Hrsg., 1996)**: Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. II. Chemnitzer Ostforum, 6.-9. März 1995, München, Mering, S. 56-72.

Schreyögg, G. (1996b): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien, Wiesbaden.

Schreyögg, G. (1992): Die internationale Unternehmung im Spannungsfeld von Landeskultur und Unternehmenskultur, in: **Kaubek, G. et al. (Hrsg., 1992)**: Richtlinien für das Personalmanagement in internationalen Unternehmungen, Baden-Baden, S. 127-154.

Schultz-Gambard, J. (1994): Führungsstile im Ost-West-Vergleich: Ergebnisse und Implikationen für Personalentwicklungsmaßnahmen, in: **Rosenstiel, L.v. (Hrsg., 1994)**: Führung im Systemwandel: Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft, München, Mering, S. 169-190.

Schuster, L. / Widmer, A.W. (1984): Theorie und Praxis der Unternehmenskultur, in: **ZFO**, Heft 8, 53. Jg. (1984), S. 489-493.

Schwarz, R. (1995): Chaos oder Ordnung?: Einsichten in die ökonomische Literatur zur Transformationsforschung, Marburg.

Schweitzer, M. (1992): Profit-Center, in: **Frese, E. (Hrsg., 1992)**: HWO, 3. völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart, Sp. 2078-2089.

Senghaas, D. (1996): Wie geht es mit China weiter?, in: **Leviathan**, Heft 1/1996, S. 78-92.

Senghaas, D. (Hrsg., 1974): Peripherer Kapitalismus. Analysen über Abhängigkeit und Unterentwicklung, Frankfurt/Main.

Seul, O. (1995): Arbeitnehmerpartizipation als Element industrieller Modernisierung. Zur Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in Deutschland, Frankreich und anderen Ländern der Europäischen Union, in: **Bieszcz-Kaiser, A. et al. (Hrsg., 1995)**: Industrielle Beziehungen in Ost und West unter Veränderungsdruck, München, Mering, S. 43-66.

Siebert, H, (1992): Das Wagnis der Einheit: eine wirtschaftspolitische Therapie, Stuttgart.

Sinn, G. / Sinn, H.-W. (1992): Kaltstart: volkswirtschaftliche Aspekte der deutschen Vereinigung, 2. Aufl., neu bearbeitet, Tübingen.

Spurk, J. (1997): Valéo: une implantation française en Allemagne de l'Est, in: **Durand, C. (Hrsg., 1997)**: Management et rationalisation. Les multinationales occidentales en Europe de l'Est, Paris, Bruxelles, S.177-187.

Spurk, J. (1996): Organiser le destin. La gestion de la main-d'oeuvre dans le processus de constitution des entreprises en Ex-RDA, in: **Les cahiers d'Evry (1996)**: Implantations occidentales dans les entreprises d'Europe de l'est, Université d'Evry-Val d'Essonne (Frankreich), S. 48-72.

Spurk, J. (1995): Kontinuität, Bruch, Entstehung. Überlegungen zu einer Soziologie der Unabgeschlossenheit, in: **Bögenhold, D. et al. (Hrsg., 1995)**: Soziale Welt und soziologische Praxis: Soziologie als Beruf und Programm; Festschrift für Heinz Hartmann zum 65. Geburtstag, Göttingen, S. 305-329.

Srubar, I. (1994): Variants of the Transformation Process in Central Europe. A Comparative Assessement, in: **ZfS**, 23. Jg., Heft 3, S. 198-221.

Staehle, W.H. (1994): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Aufl., München.

Stark, D. (1994): Nicht nach Design: Rekombiniertes Eigentum im osteuropäischen Kapitalismus, in: **PROKLA, Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft**, Heft 94, 24. Jg. (1994), Nr. 1, S. 127-142.

Steinle, C. (1992): Führungsstil, in: **Gaugler, E. / Weber, W. (Hrsg., 1992)**: HWP, 2. neubearb. und erg. Aufl., Stuttgart, Sp. 966-980.

Sterbling, A. (1994a): Modernisierungstheorie und die Entwicklungsproblematik Osteuropas. Eine kritische Betrachtung, in: **Balla, B. / Geier, W. (Hrsg., 1994)**: Zu einer Soziologie des Postkommunismus: Kritik, Theorie, Methodologie. Münster, Hamburg, S. 6-19.

Sterbling, A. (1994b): Gegen die Macht der Illusion: zu einem Europa im Wandel, Hamburg.

Sterbling, A. (1991): Modernisierung und soziologisches Denken: Analysen und Betrachtungen, Hamburg.

Stieler-Lorenz, B. (1996): Wandel der Unternehmenskulturen in Ostdeutschland, in: **Lang, R. (Hrsg., 1996)**: Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. II. Chemnitzer Ostforum, 6.-9. März 1995, München, Mering, S. 107-119.

Strobel, A. (1993): Politische Stabilität als Voraussetzung für ökonomische Transformationsprozesse am Beispiel Bulgarien, Dissertation, Baden-Baden.

Stuchtey, T. (1994): Privatisierungsstrategien im Transformationsprozeß Mittel- und Osteuropas: eine ökonomische Wirkungsanalyse der ehemaligen DDR, Polens und Ungarns, Frankfurt/Main u.a.

Tenbruck, F.H. (1989): Gesellschaftsgeschichte oder Weltgeschichte?, in: **Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie**, Vol. 41, 1989, No. 2, S. 417-439.

Tobera, P. (1997): Thomson-Polcolor: aprés trois ans d'activité. L'optique ouvriere. Unveröffentlichtes Manuskript, Universität Lodz, Polen.

Tokunaga, S. (1983): Die Beziehung zwischen Lohnarbeit und Kapital in japanischen Großunternehmen, in: **Leviathan**, Heft 1/1983, S. 79-98.

Traversaz, F. (1997): La modernisation dans la transition en entreprise: rupture structurelle et continuité culturelle? Le cas d'une entreprise tchèque. Unveröffentlichtes Manuskript, Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions (LSCI), Université Paris.

Ulrich, P. (1984): Systemsteuerung und Kulturentwicklung, in: **Die Unternehmung**, Heft 4/1984, S. 303-325.

Voskamp, U. / Wittke, V. (1990): Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen - zur Reorganisation von Betrieben und Kombinaten in der ehemaligen DDR, in: **SOFI-Mitteilungen Nr. 18**, Göttingen, S. 12-30.

Wagner, K. (1993): Qualifizierungsbedarf in ostdeutschen Betrieben, WZB, discussion paper, FS I 93 - 307.

Wawrzinek, K.M. (1994): Zum Problem der Privatisierung gesellschaftlichen Eigentums im Transformationsprozeß. Eine Analyse der polnischen Konzeption, Dissertation, Köln.

Welge, M.K. (1990): Globales Management, in: **Welge, M.K. (Hrsg., 1990)**: Globales Management: erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt, Stuttgart.

Welge, M.K. (1989): Koordinations- und Steuerungsinstrumente, in: **Macharzina, K. / Welge, M.K. (Hrsg., 1989)**: Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart, Sp. 1182-1191.

Welge, M.K. (1982a): Entscheidungsprozesse in komplexen, international tätigen Unternehmungen, in: **ZfB**, 52. Jg. (1982), Heft 9, S. 810-833.

Welge, M.K. (1982b): Das Konzept der globalen Rationalisierung, in: **Lück, W.v. / Trommsdorff, V. (Hrsg., 1982)**: Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin, S. 171-189.

Welge, M.K. (1980): Management in deutschen multinationalen Unternehmungen: Ergebnisse einer emoirischen Untersuchung, Stuttgart.

Windolf, P. (1996): Die Transformation der ostdeutschen Betriebe, in: **Berliner Journal für Soziologie**, Heft 4/1996, S. 467-488.

Wiswede, G. (1991): Soziologie: ein Lehrbuch für den wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereich. 2. völlig überarb. und erw. Aufl., Landsberg / Lech.

Witt, C.D. (1993): Veränderungen der Aufbauorganisation in ehemaligen DDR-Betrieben, in: **Steinle, C. / Bruch, H. (Hrsg., 1993)**: Führung und Qualifizierung: Handlungshinweise für die Praxis in den neuen Bundesländern, Frankfurt/Main, S. 93-110.

Witzel, A. (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen, Frankfurt/Main, New York.

Wochenzeitung Die Wirtschaft (Hrsg., 1994): Privatisierte: was aus ihnen wird; Reportagen aus den neuen Ländern, Berlin, München.

Wochenzeitung Die Wirtschaft (Hrsg., 1993): Kombinate: was aus ihnen geworden ist; Berlin, München.

Womack, J.P. et al. (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie, 3. Aufl., Frankfurt, New York.

Wunderer, R. (1993): Führung und Zusammenarbeit: Beiträge zu einer Führungslehre, Stuttgart.

Wunderer, R. (1990): Führungs- und personalpolitische Gedanken zum Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft, Kommentar zum Beitrag von W.D. Hartmann, in: **Eckardstein, D.v. et al (Hrsg., 1990)**: Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben, ZfP 1990, DDR-Sonderheft, München, Mering, S. 146-155.

Wunderer, R. / Grunwald, W. (1980): Führungslehre. Bd. 1: Grundlagen der Führung, Berlin, New York.

Wunderer, R. / Klimecki, R. (1990): Führungsleitbilder: Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit in deutschen Unternehmen, Stuttgart.

Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg., 1992): Führungsverständnis in Ost und West: Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften, Köln.

Zapf, W. (1996): Die Modernisierungstheorie und unterschiedliche Pfade der gesellschaftlichen Entwicklung, in: **Leviathan**, Heft 1/1996, S. 63-77.

Zapf, W. (1995): Alternative Pfade der gesellschaftlichen Entwicklung, in: **Sahner, H. / Schwendtner, S. (Hrsg., 1995)**: 27. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. Gesellschaften im Umbruch, Opladen, S. 501-508.

Zapf, W. (1994): Zur Theorie der Transformation, in: **BISS public**, Heft 13, 4. Jg., 1994, S. 5-9.

Zapf, W. (1992): Die Transformation der DDR und die soziologische Theorie der Modernisierung, WZB, Mai 1992, P 92-104.

Zapf, W. (1991): Der Untergang der DDR und die soziologische Theorie der Modernisierung, in: **Giesen, B. / Leggewie, C. (Hrsg., 1991)**: Experiment Vereinigung: Ein sozialer Großversuch, Berlin, S. 38-51.

Zapf, W. (1990): Modernisierung und Modernisierungstheorien, in: **Zapf, W. (Hrsg., 1990)**: Die Modernisierung moderner Gesellschaften: Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages in Frankfurt/Main 1990, herausgegeben im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, Frankfurt/Main, New York, S. 23-39.

Zapf, W. (1975): Die soziologische Theorie der Modernisierung, in: **Soziale Welt**, 26. Jg., 1975, Heft 2, S. 212-226.

Zapf, W. (Orig., 1968): Einleitung, in: **Zapf, W. (Hrsg., 1979)**: Theorien des sozialen Wandels, 4. Aufl., Königstein/Ts., S. 11-32.

Zündorf, L. (1994): Weltwirtschaftliche Vergesellschaftungen: Perspektiven für eine globale Wirtschaftssoziologie, in: **Lange, E. (Hrsg., 1994)**: Soziologische Perspektiven, Berlin, S. 143-174.

Interviewleitfaden

Grille d'entretien général (Claude Durand)

1. Présentation du Groupe
   - Histoire
   - Productions
   - Chiffres d'Affaires
   - Effectifs
   - Structure du groupe (spatiale, productive, hiérarchique)
2. Implantation à l'Est
   a) les raisons
      - marché
      - coûts
      - savoir-faire
      - aventages attendus

   b) décisions
   c) les acteurs
      - français / ouest-allemand
      - étrangers
      - soutiens gouvernementeaux

   d) l'environnement
      - stratégie internationale du groupe
      - conjoncture économique sectorielle
      - environnement économique
      - environnement sociale
      - conjoncture politique
3. L'entreprise reprise
   - nom
   - produits
   - marché(s)
   - statut économique
   - effectifs
   - quelles qualifications
   - situation économique
   - situation sociale (sureffectifs, climat)

4. Historique de la reprise
   a) nouveau nom
   b) qui à pris l'initiative
   c) processus d'achat, coût
   d) étapes de la négociation
   e) nouveaux objectifs
   f) statut juridique
5. Interventions (changements opéré dans...)
   a) dans la production
   b) dans la gestion
6. Main d'oeuvre
   a) image de la gestion de la main d'oeuvre avant 1989
   b) changements dans l'emploi: croissance/diminution
   c) la structures des qualifications (avant/après)
   d) les modes de rémunérations (avant/aprés)
   e) les modes de mobilisation (groupes autonomes, cercles, suggestions)
   f) récompense/sanctions
   g) par qui ces changements ont-ils été mis en oeuvre
7. L'organisation du travail
   a) nouvelles machines, nouveaux équipements
   b) nouveaux système de production
      - plus automatisé, plus informatisé
      - maintien d'éléments de l'organisation ancienne
   c) flexibilité du système productif
      - pour le rythme de la production
      - pour différentes productions
   d) y a-t-il plus de contrôle?
      - contrôle du rendement (primes, sanctions)
      - nouveaux critères de productivité
      - contrôle de la qualité
      - discipline nouvelle
   e) par qui ces changements sont-ils mis en oeuvre? (proportions de cadres étrangers)
   f) groupes intéressés par le changement / groupes résistants

8. Evolutions des performances
   a) production
   b) qualité
   c) bénéfices
   d) salaires (rapport à la moyenne nationale)
9. Adaptions au changement: satisfaction / insatisfaction
   a) à l'égard de la gestion de la main d'oeuvre
   b) du salaire
   c) de l'emploi
   d) de l'évolution de l'organisation du travail
   e) de l'évolution de la procédure de contrôle
   f) de la discipline
   g) turn-over
   h) absentéisme
10. Relations professionelles
   a) évolution du rôle du syndicats
   b) des formes de représentation
      - maintien du conseil ouvrier?
      - représentation du personnel au conseil de direction
   c) formes de participation du personnel
   d) participation du syndicat: gestionnaire, consultatif?
   e) sujets de conflits
   f) les syndicats sont-ils coopérants?
   g) significations de la privatisation
      - pour les cadres
      - pour les ouvriers
      - pour les syndicats
11. Climat des relations interpersonnelles
   a) acceptation de la nouvelle hiérarchie
   b) acceptation des cadres étrangers
      - par les subordonnés
      - par les collèges cadres
   c) fierté d'appartenir à la nouvelle entreprise

12. Rapports filiale - maison mère
    Degré d'autonomie en matière de...
    a) des techniques utilisés
    b) d'organisation de la production
       (qui définit les critères de performances?)
    c) de gestion de personnel
       (cadres autochtones)
    d) d'assistance technique
    e) d'aide à la formation

Übersetzung des Interviewleitfadens (von Volker Lederer)

1 Präsentation der Gruppe
- Geschichte
- Produktion
- Umsatz
- Belegschaft
- Struktur der Gruppe (räumlich, produktiv, hierarchisch)

2. Implantation im Osten
   a) die Gründe
      - Markt
      - Kosten
      - Know-how
      - erwartete Vorteile
   b) die Entscheidung
   c) die Akteure
      - Franzosen / Westdeutsche
      - Ausländer
      - Regierungsunterstützung
   d) das Umfeld
      - internationale Strategie der Gruppe
      - wirtschaftliche Lage der Branche
      - ökonomisches Umfeld
      - soziales Umfeld
      - politische Lage

3. Das übernommene Unternehmen
   - Name
   - Produkte
   - Markt/Märkte
   - ökonomischer Status
   - Belegschaft
   - welche Qualifikationen?
   - ökonomische Situation
   - soziale Situation (Überbelegschaft, Betriebsklima)

4. Geschichte der Übernahme
   a) neuer Name
   b) wer hat die Initiative übernommen?
   c) Kaufprozeß, Kosten
   d) Verhandlungsetappen
   e) neue Ziele
   f) juristischer Status

5. Interventionen
   a) in der Produktion
   b) in der Führung

6. Arbeit/Arbeiterschaft
   a) Personalpolitik vor 1989
   b) Veränderung in der Beschäftigung: Wachstum/Reduktion
   c) Qualifikationsstruktur (vorher/nachher)
   d) Entlohnungsformen (vorher/nachher)
   e) Mobilisierungsformen (autonome Gruppen, Zirkel, Suggestion)
   f) Lohn/Sanktionen
   g) durch wen sind diese Veränderungen ausgeführt worden?

7. Arbeitsorganisation
   a) neue Maschinen, neue Ausrüstung
   b) neue Produktionssysteme
      - höherer Automatisierungs- und/oder Informatisierungsgrad
      - Erhaltung ursprünglicher Elemente der Arbeitsorganisation
   c) Flexibilität des Produktionssystems
      - für den Rhythmus des Produktion
      - für unterschiedliche Produktionen

d) mehr Kontrolle?
   - Ertragskontrolle
   - neue Produktivitätskriterien
   - Qualitätskontrolle
   - neue Disziplin

e) durch wen sind diese Veränderungen ausgeführt worden? (Proportion ausländischer Führungskräfte)

f) an den Veränderungen interessierte Gruppen / Widerstandsgruppen

8. Leistungsentwicklung
   a) Produktion
   b) Qualität
   c) Gewinn
   d) Löhne (im Verhältnis zum Landesdurchschnitt)

9. Anpassung an die Veränderung: Zufriedenheit/Unzufriedenheit
   a) hinsichtlich der Personalpolitik
   b) hinsichtlich der Löhne
   c) hinsichtlich der Beschäftigung
   d) hinsichtlich der Entwicklung der Arbeitsorganisation
   e) hinsichtlich der Entwicklung der Kontrollverfahren
   f) hinsichtlich der Disziplin
   g) hinsichtlich des turn-overs
   h) hinsichtlich des Fernbleibens vom Arbeitsplatz

10. Berufliche Beziehungen
    a) Entwicklung der Gewerkschaftsrollen
    b) Vertretungsformen
       - Erhaltung des Arbeiterrates
       - Vertretung der Mitarbeiter in der Geschäftsführung
    c) Formen der Mitarbeiterpartizipation
    d) Partizipation der Gewerkschaften: geschäftsführend, konsultativ
    e) Konfliktpunkte
    f) sind die Gewerkschaften kooperativ?
    g) Bedeutung der Privatisierung
       - für die Führungskräfte
       - für die Mitarbeiter
       - für die Gewerkschaften

11. Klima der interpersonnellen Beziehungen
    a) Akzeptanz der neuen Hierarchien
    b) Akzeptanz ausländischer Führungskräfte
        - durch die Untergebenen
        - durch die einheimischen Führungskräfte
    c) Stolz der Zugehörigkeit zu dem neuen Unternehmen
12. Beziehung Filiale - Muttergesellschaft
    Autonomiegrad im Hinblick auf...
    a) die verwendete Technik
    b) die Organisation der Produktion
    (wer definiert die Leistungskriterien?)
    c) die Personalführung
    (einheimische Führungskräfte)
    d) die technische Hilfestellung
    e) die Unterstützung bei der Personalentwicklung

Zur Transformation mittel- und osteuropäischer Betriebe

Nach dem Zusammenbruch der sozialistischen Regime Ende der 1980er Jahre setzten in allen gesellschaftlichen Bereichen der ehemaligen Ostblockstaaten umfangreiche Transformationsprozesse ein. Im Mittelpunkt dieser Prozesse stand und steht die Übernahme oder Nacherfindung westlicher ökonomischer, politischer und wohlfahrtsstaatlicher Errungenschaften.

Eingebettet in die Analyse der ökonomischen und politischen Entwicklungen in den postsozialistischen Gesellschaften werden in dieser Arbeit die betrieblichen Transformationsprozesse ostdeutscher, polnischer und bulgarischer Betriebe untersucht. Im Kern geht es darum, die Intensität der Einflußnahme westlicher Investoren und Kooperationspartner auf die betrieblichen Modernisierungsmaßnahmen der ehemaligen Staatsunternehmen systematisch nachzuzeichnen, betriebliche Transformationsprozesse miteinander zu vergleichen und Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichen und betrieblichen Modernisierungsprozessen zu analysieren. Im Zentrum des Interesses steht die Frage nach den Entscheidungs- und Handlungsspielräumen der einheimischen Akteure im betrieblichen Transformationsprozeß.

Volker Lederer, geb. 1966, studierte von 1987 – 1993 BWL an der Universität in Münster. Nach einem halbjährigen beruflichen Intermezzo in Italien widmet er sich seit dem Frühjahr 1994 der osteuropäischen Transformationsforschung.

206$07894643

Rainer Hampp Verlag München und Mering 1998
ISBN 3-87988-280-0 SG: 17