

Dörr, Gerlinde; Kessel, Tanja

**Working Paper**

## Transformation als Lernprozeß: Erfahrungen aus Joint Ventures in Tschechien und ein Beispiel für eine neue moderne Form der Produktionsorganisation

WZB Discussion Paper, No. FS II 96-602

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Dörr, Gerlinde; Kessel, Tanja (1996) : Transformation als Lernprozeß: Erfahrungen aus Joint Ventures in Tschechien und ein Beispiel für eine neue moderne Form der Produktionsorganisation, WZB Discussion Paper, No. FS II 96-602, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/56417>

**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.*

Veröffentlichung der Forschungsgruppe Transformation und Globalisierung  
des Forschungsschwerpunkts Technik-Arbeit-Umwelt am  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

FS II 96-602

## Transformation als Lernprozeß

Erfahrungen aus Joint Ventures in Tschechien  
und ein Beispiel für eine neue moderne  
Form der Produktionsorganisation \*

Gerlinde Dörr und Tanja Kessel

Berlin, Oktober 1996

\* überarbeitete Fassung von: Transformation durch Kommunikation und Kooperation -  
Erfahrungen aus Joint Ventures in Tschechien", in: Steffen Höhne/Marek Nekula (Hg.):  
Sprache, Wirtschaft, Kultur. Deutsche und Tschechen in Interaktion. Iudicium Verlag,  
München, 1996, S. 41-70. Die englische Übersetzung dieser Fassung ist in EMERGO -  
Journal of Transforming Economies and Societies, Vol. 3, No. 2/96, p. 44-58 erschienen.

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB)  
Reichpietschufer 50, D-10785 Berlin  
Tel.(030)25491-0

**Zitierhinweis**

Das vorliegende Dokument ist die pdf-Version zu einem Discussion Paper des WZB. Obwohl es inhaltlich identisch zur Druckversion ist, können unter Umständen Verschiebungen/Abweichungen im Bereich des Layouts auftreten (z.B. bei Zeilenumbrüchen, Schriftformaten und –größen u.ä.).

Diese Effekte sind softwarebedingt und entstehen bei der Erzeugung der pdf-Datei.

Sie sollten daher, um allen Missverständnissen vorzubeugen, aus diesem Dokument in der folgenden Weise zitieren:

*Dörr, Gerlinde; Kessel, Tanja: Transformation als Lernprozess. Erfahrungen aus Joint Ventures in Tschechien und ein Beispiel für eine neue moderne Form der Produktionsorganisation. Discussion Paper FS-II 96-602.*

*Berlin : Wissenschaftszentrum, Berlin1996.*

*URL: <http://bibliothek.wz-berlin.de/pdf/Jahreszahl/ii96-602.pdf>*

## **Abstract**

Bei der Restrukturierung und Modernisierung der Industrie in den ostmitteleuropäischen Ländern, Polen, Ungarn, Tschechien, spielen ausländischen Direktinvestitionen eine wichtige Rolle. Das Joint Venture Skoda-Volkswagen stellt eine der größten Investitionsbeteiligungen in Tschechien dar. Vor dem Hintergrund der schwierigen Geschichte der beiden Länder, wird der damit einhergehende große Einfluß des deutschen Konzerns in dem national bedeutsamen Traditionsunternehmen ambivalent eingeschätzt. Man erwartet sich zwar dadurch ein schnelleres Aufschließen an die internationale Konkurrenz, befürchtet aber auch eine mögliche Vereinnahmung durch den viel größeren deutschen Kooperationspartner. Mit einem erheblichen Transfer von Kapital, Technologie und Management-Know-How versuchte Volkswagen, Skoda nach westlichem Vorbild zu reorganisieren. Naturgemäß kam es in diesem Prozeß zu Auseinandersetzungen über den Wert und die Geltung von alten und neuen Strukturen und Praktiken. Das bisherige Ergebnis der Restrukturierung kann als gelungene betriebliche Transformation bezeichnet werden, bei der die jeweiligen Stärken der Unternehmen vereinbar gemacht und innovativ genutzt werden konnten und auch die soziale Integration stabilisiert werden konnte.

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2. Historische Erfahrungen und kulturelle Kontexte</b>	<b>2</b>
<b>3. Probleme und Konflikte in interkulturellen Unternehmenskooperationen</b>	<b>6</b>
3.1 Fehlende Information und ungenaues Wissen	7
3.2 Unsicherheit und Vertrauen	9
<b>4. Das Joint Venture Skoda-Volkswagen</b>	<b>11</b>
4.1 Die Organisation des Management-Know-How-Transfers	15
4.2 Ansätze eines neuen Produktionsmodells	19
<b>5. Synergien zwischen Kooperation und Konkurrenz</b>	<b>22</b>
<b>Literatur</b>	<b>24</b>

## 1. Einleitung

Die mit dem Zusammenbruch des kommunistischen Systems einhergehende Öffnung Osteuropas zum Westen, hat wesentlich dazu geführt, daß wieder freie gesellschaftliche Austauschbeziehungen zwischen Ost und West entstehen konnten. Die Transformation des politischen und wirtschaftlichen Systems und die Herstellung neuer internationaler Wirtschaftsbeziehungen stehen dabei meist im Zentrum der Aufmerksamkeit - sowohl bei den wirtschaftlichen Akteuren im Osten als auch im Westen. Der Aufbau und die Gestaltung dieser Beziehungen stellt nicht nur Anforderungen an die Interaktion, sondern erfordert auch sensible Formen des Umgangs und der Verständigung. Was auf interkulturelle Wirtschaftsbeziehungen generell zutrifft, erhält durch den historisch-politischen Kontext der Länder Ostmitteleuropas<sup>1</sup> eine zusätzliche Brisanz.

Das deutsch-tschechische Verhältnis ist von dieser Geschichte geprägt und im kollektiven Gedächtnis präsent sind auch heute noch Erfahrungen und Folgen von Nationalsozialismus, Okkupation und Krieg. Entsprechend schwierig gestalten sich die neuen Beziehungen - im betrieblichen Alltag wie im öffentlichen Leben. Die nachfolgenden Ausführungen befassen sich mit Erfahrungen und Entwicklungen der industriebetrieblichen Restrukturierung im tschechischen Transformationsprozeß<sup>2</sup>, in dem diese historischen und politischen Kontexte nicht ohne Bedeutung sind. Am Beispiel einer großen deutsch-tschechischen Unternehmenskooperation wird gezeigt, wie das alte Produktionssystem verändert und wie in der Auseinan-

<sup>1</sup> Mit dem Begriff Ostmitteleuropa beziehen wir uns auf die westlichsten Länder Osteuropas (Tschechische Republik/Slowakei, Ungarn und Polen) - westlich nicht nur im geographischen Sinne verstanden, sondern auch in bezug auf die historisch-politische Entwicklung, in diese Perspektive gerückt, könnte für diese Länder auch der Begriff Mitteleuropa gewählt werden. Aufgrund der Konnotationen, die mit diesem Begriff verbunden waren und sind, haben wir uns für die Bezeichnung Ostmitteleuropa entschieden. Unter dem kommunistischen Regime zielte die Zurechnung zu Mitteleuropa auf eine politische Abgrenzung zur Sowjetunion. Mit dem Niedergang des sowjetischen Systems und der Neuordnung Europas könnte der Region Mitteleuropa neue politische Bedeutung zukommen. In diesem Zusammenhang macht Peter Steinbach (1993) darauf aufmerksam, daß sich mit dem Begriff Mitteleuropa aber auch noch eine andere Geschichte verbindet und verweist dabei auf die ehemalige Vormachtstellung Deutschlands in dieser Region.

<sup>2</sup> Die Ausführungen basieren auf Ergebnissen aus einer laufenden Studie, die die Autorinnen im Rahmen der Forschungsgruppe Transformation und Globalisierung am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung Ende 1994 in Tschechien begonnen haben. Es handelt sich vor allem um Untersuchungsergebnisse aus dem deutsch-tschechischen Joint Venture Unternehmen Skoda-Volkswagen. Einbezogen wurden auch Erfahrungen von betrieblichen Fachleuten und Managern aus anderen tschechischen Joint Venture Unternehmen verschiedener Industriebranchen (Automobilindustrie, Maschinenbau, Telekommunikation, Elektro- und Glasindustrie) aus einer Tagung an der Karlsuniversität in Prag im Oktober 1994. Es handelte sich um Joint Ventures mit unterschiedlichen nationalen Beteiligungen.

dersetzung über den Wert und die Geltung der jeweiligen Produktionskompetenzen, ein neues Produktionskonzept entwickelt wurde. Für den Prozeß der industrietrieblichen Restrukturierung ist wesentlich auch von Bedeutung, daß angesichts zunehmender Internationalisierung und Globalisierung der Ökonomien auch im Westen betriebliche Transformationen erforderlich werden und sich ein Wandel des industriellen Paradigmas der kapitalistischen Kernökonomien vollzieht. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen kündigt sich in Ost und West ein neues modernes Produktionsmodell an - ein Modell, in dem, so unsere These, Verständigung und Kommunikation in und zwischen Unternehmen zu zentralen "Produktionsfaktoren" werden.

Zunächst gehen wir auf einige historisch-kulturelle Erfahrungen zwischen Deutschen und Tschechen ein, die uns für die wechselseitige Verständigung wichtig erscheinen und die immer wieder auch Thema öffentlichen Diskurses sind (2). Daran anschließend diskutieren wir Probleme und Konfliktmuster, die in interkulturellen Unternehmenskooperationen allgemein und in deutsch-tschechischen im besonderen aufgetreten sind (3). Am Fallbeispiel Skoda-Volkswagen wird diese Problematik am Prozeß der betrieblichen Transformation und Restrukturierung vertieft und die wachsende Bedeutung von Verständigungs- und Lernprozessen aufgezeigt. Sie werden erforderlich, wenn in interkulturellen Wirtschaftsbeziehungen Synergien und Innovationen entstehen sollen, wenn mehr Handlungsspielräume und Eigeninitiative in der Produktionsarbeit verwirklicht werden sollen (4) und wenn das Management des sich verschärfenden Widerspruchs von mehr Kooperation und mehr Konkurrenz gelingen soll (5).

## 2. Historische Erfahrungen und kulturelle Kontexte

Im Unterschied zu der (ost-)deutschen Transformation zeichnet sich die tschechische Transformation - wie im übrigen auch die Transformationsprozesse in den anderen ostmitteleuropäischen Ländern - dadurch aus, daß der Umgestaltungsprozeß selbständig und weitgehend aus eigener Kraft bewältigt wird und nicht durch eine "von außen" organisierte Transformation der Gesellschaft erfolgt. Daraus ergeben sich positive und negative Wirkungen: Zum einen dauert der Transformationsprozeß länger und damit auch die Angleichung des Lebensstandards an westliches Niveau, zum anderen ist aber über diesen Weg eine autonomere Gestaltung des neuen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Systems möglich. Obgleich deshalb über einen längeren Zeitraum hinweg mit Unsicherheiten und Einschränkungen umgegangen werden muß, sind damit mehr Chancen eröffnet, ei-

geninitiativ und unternehmerisch zu handeln. Daß davon eine nicht unwichtige psychologische Wirkung ausgeht, ist am ostdeutschen Transformationsprozeß evident geworden. Im Fall der Tschechischen Republik konnte eine Transformationskrise größeren Ausmaßes bislang vermieden werden. Wesentlich dazu beigetragen hat eine weitgehende Sicherung der Beschäftigung und der Arbeitsplätze. Sie ermöglichte die Kontinuität von Arbeits- und Berufsbiographien für die ersten Jahre nach dem Umbruch und verhinderte dadurch eine soziale Desintegration und Polarisierung. Besonders dieser Sachverhalt und die Beteiligung der Bevölkerung an der Privatisierung<sup>3</sup> können als wichtige sozial stabilisierende Faktoren im tschechischen Transformationsprozeß gelten. Positiv wirkte sich darüberhinaus sicherlich auch die internationale Anerkennung der wirtschaftspolitischen Entwicklung aus<sup>4</sup> und nicht zuletzt auch die im Alltag sichtbaren kleinen Fortschritte - auch wenn sie nicht für alle unmittelbar erfahrbar sind<sup>5</sup>.

Begünstigt wird die tschechische Entwicklung durch besondere historische und kulturelle Voraussetzungen. Neben der geographischen Lage Tschechiens, in der Mitte Europas, sind es besonders die strukturellen und institutionellen Gegebenheiten, die sich als anschlussfähig erweisen. Die Tschechoslowakei war schon in der Zeit vor dem Zweiten Weltkrieg eine moderne Industriegesellschaft mit entsprechend ausdifferenzierter Sozialstruktur und demokratischen Institutionen und Traditionen (vgl. Patocka 1992, Kosta 1978). Diese Errungenschaften aus der Zeit

<sup>3</sup> Die Möglichkeit der Teilnahme der Bevölkerung an der Privatisierung ist ein wesentliches Element des tschechischen Transformationsprozesses. Die direkte Beteiligung der Bevölkerung über die Methode der Kuponprivatisierung hatte eine wichtige psychologische Wirkung im Sinne von Akzeptanz und Unterstützung der Reformen (s.a. Pöschl/Levcik/Lukas 1995, S. 22). Dieser Typ der Privatisierung war vor allem erfolgreich hinsichtlich der Schaffung von Privateigentum, weniger in bezug auf die Restrukturierung der Industriebetriebe. Das Fehlen von Investitionen für die betriebliche Modernisierung und Restrukturierung könnten die Wettbewerbsfähigkeit der tschechischen Industrie aber längerfristig gefährden und schlimmstenfalls die positive psychologische Wirkung sogar umkehren.

<sup>4</sup> im Vergleich zu Ungarn und Polen galt das tschechische Modell der Transformation allgemein schon früh als das erfolgreichste, was die Fortschritte bei der Privatisierung betrifft. Angesichts des weit höheren Grads der Verstaatlichung der tschechischen Industrie in der sozialistischen Zeit, gilt die Privatisierung von fast 80 % des staatlichen Eigentums als bemerkenswert. Diese Bewertung muß dahingehend differenziert werden, daß der Staat über Eigentumsrechte bei einem Großteils der Banken verfügt und dadurch nunmehr indirekt die Investitionen von Unternehmen kontrollieren und steuern kann. Zur Rolle der Banken im tschechischen Privatisierungsprozeß vergleiche McDermott (1994). Die sehr positive Bilanzierung der tschechischen Transformation resultiert auch aus der Auflösung der Tschechoslowakei und der Bildung zweier unabhängiger Staaten. Denn mit der Ablösung der Slowakei ist einer der großen verstaatlichten Industriebereiche (Rüstung) weggefallen.

<sup>5</sup> Hirschman (1981) hat dieses Phänomen als "Tunneleffekt" beschrieben. Der Effekt besteht in der Erwartung, daß beobachtete positive Veränderungen im unmittelbaren Umfeld, sich zukünftig auch positiv auf die eigene Entwicklung auswirkt.



der Ersten Republik konnten teilweise über die sozialistische Phase hinweg bewahrt und wie im Fall des (Berufs-) Bildungssystems sogar gestärkt werden. Sie werden heute zu den Potentialen gezählt, die die Dynamik des tschechischen Transformationsprozesses mitbestimmen und auch für die kollektive Identität prägend sind. .

Dieses Erbe aus der vorsozialistischen Zeit trägt nicht unwesentlich zu dem (Selbst-)Vertrauen der Menschen bei, die Transformation gut meistern und schon bald wieder an die westliche Moderne anschließen zu können. Diese besonderen Voraussetzungen - in Verbindung mit der relativ hohen politischen Stabilität - machen die Tschechische Republik zu einem bevorzugten Standort für westliche Investoren und besonders auch für die deutsche Industrie (Dörr/Kessel/Tänzler 1995).

Für den Aufbau wirtschaftlicher Beziehungen (Investition und Handel) stellen die genannten strukturellen und kulturellen Voraussetzungen eine gute Grundlage dar. Die konkrete Gestaltung dieser Beziehungen wird jedoch noch von anderen Faktoren maßgeblich beeinflusst. Im deutsch-tschechischen Verhältnis sind dies die Erfahrungen der jüngeren Geschichte: die Zeit von Nationalsozialismus, Münchener Abkommen und Krieg. Aus dieser historischen Erfahrung kommen Mißtrauen, Empfindlichkeit und große Vorsicht gegenüber den Deutschen. Zumindest latent spielen diese Erfahrungen auf allen gesellschaftlichen Diskursebenen, in Politik, Wirtschaft und im Alltag der Menschen, eine Rolle.<sup>6</sup>

In seiner vielbeachteten Rede in der Prager Karlsuniversität erinnert der tschechische Präsident Vaclav Havel daran, daß das Verhältnis von Tschechen und Deutschen zwar stark durch die jüngere Geschichte belastet ist, daß die beiden Völker aber auch eine Geschichte "schöpferischen Zusammenlebens" aus einer länger zurückliegenden Epoche verbindet.<sup>7</sup> Es gälte dieses "Potential der positiven Traditionen" für die Gestaltung neuer nachbarschaftlicher Beziehungen und Formen der Zusammenarbeit zu nutzen. Damit plädiert Havel für einen "öffentlichen, offenen und sachlichen Dialog" über die Vergangenheit als Grundlage für die Entwicklung souveräner und produktiver Beziehungen - eine Grundlage, die nicht nur für den

<sup>6</sup> Zur Frage nach einem Lernen aus der Geschichte, das sich stark an problematische Erfahrungen knüpft, vgl. Habermas (1994).

<sup>7</sup> Gehalten am 17. Februar 1995. Besonders angesichts wieder starker revisionistischer Stimmen in Deutschland zur sog. Sudetendeutschen-Frage mahnt Havel in dieser Rede, die Geschehnisse nicht isoliert zu sehen und zu bewerten und die deutsch-tschechischen Beziehungen nicht auf die Kriegs- und Nachkriegszeit zu reduzieren (Havel 1995, S. 507). Es handelt sich hierbei um die zweite Rede des tschechischen Präsidenten über das Verhältnis von Tschechen und Deutschen, in der er die vorausgegangene Entschuldigung für die Vertreibung der Sudetendeutschen stärker differenzierte.

politischen und gesellschaftlichen Bereich, sondern auch für die Entwicklung der deutsch-tschechischen Wirtschaftsbeziehungen von Bedeutung ist. In der gegenwärtigen Situation, wo sich nicht nur ein tiefgreifender Systemwandel in Osteuropa, sondern auch ein grundlegender Strukturwandel des westlichen industriellen Modells vollzieht, ist nicht nur "der Westen" Orientierung für Osteuropa, sondern erhält auch Osteuropa eine neue und vor allem strategisch-ökonomische Bedeutung für den Westen. Auf die deutsch-tschechischen Wirtschaftsbeziehungen bezogen, besteht wechselseitig ein großes Interesse. Für Tschechien ist Deutschland vor allem aufgrund seiner starken wirtschaftlichen Position von großer Bedeutung. Umgekehrt ist Tschechien für Deutschland durch seine historischkulturellen und transformationsbedingten "Standortqualitäten" besonders interessant: durch die geographische Nähe, die politische und wirtschaftliche Stabilität, seine qualifizierten Arbeitskräfte und industriellen Strukturen und nicht zuletzt durch das noch erheblich niedrigere Lohn- und Einkommensniveau.<sup>8</sup> Obwohl man den Einfluß deutschen Kapitals in Tschechien (Kosta/Stouracová/ Konstantinov 1993) auch mit Argwohn betrachtet und bisweilen sogar Ängste geäußert werden, daß das "kleine Tschechien" vom großen, wiedervereinigten Nachbarn Deutschland "kolonialisiert" werden könnte, wird die starke Wirtschaftsmacht Deutschland und ihre Stellung in Europa zugleich auch geschätzt. Die Einbindung Deutschlands in die Europäische Union schwächt diese Vorbehalte ab.<sup>9</sup> Auch vor diesem Hintergrund erklärt sich das Bestreben Tschechiens, die Integration in die Europäische Union zu erreichen.<sup>10</sup> Mit diesem Ziel werden auf

tschechischer Seite

<sup>8</sup> Allgemein werden ausländische Direktinvestitionen aber ambivalent eingeschätzt. Ein Grund dafür ist, daß oft nur wenig anspruchsvolle Technologien und arbeitsintensive Tätigkeiten nach Tschechien verlagert und die vorhandenen guten Qualifikationspotentiale nicht genutzt und entfaltet werden können.

<sup>9</sup> Daß sie nicht völlig verschwinden, belegt eine Umfrage im Auftrag der Friedrich-Naumann-Stiftung Prag, im Juli 1995. Vorbehalte bleiben weiter bestehen und überwiegen zum Teil, wenn es um die Einschätzung bilateraler Beziehungen geht, die nicht im europäischen Kontext verankert sind. Dazu werden wirtschaftliche Aktivitäten wie Kooperationen zwischen deutschen und tschechischen Unternehmen und politische Probleme wie den Konflikt um die sog. Sudeten-deutsche-Frage gezählt (Handelsblatt 17.7.1995, Süddeutsche Zeitung 15./16.7.1995).

<sup>10</sup> Im Zuge der Bestrebungen, die Aufnahme Tschechiens in die Europäische Union zu erreichen, sieht Ministerpräsident Vaclav Klaus im "Protektionismus" der alten Industrieländer eine der größten Bedrohungen für den Reformprozeß in Ostmitteleuropa. Er kritisiert zudem eine zu unitäre Auffassung Europas, derzufolge sich die postkommunistischen Staaten an Westeuropa anpassen müßten. Klaus plädiert demgegenüber für eine Europäische Union, der die Ideen von Vielfalt, Offenheit und Gegenseitigkeit zugrunde liegen und die von den mitteleuropäischen Ländern "von innen her" mitgestaltet werden kann (vgl. Klaus 1995).

nicht nur wirtschaftliche und politische Interessen verfolgt. In einer konsequenten europäischen Orientierung von Politik und Wirtschaft wird auch die Chance für eine bessere Verständigung und Kooperation zwischen Deutschen und Tschechen gesehen.

### 3. Probleme und Konflikte in interkulturellen Unternehmenskooperationen

Der tschechische Weg der Transformation ist durch eine wirtschaftliche Reformpolitik bestimmt, die stark auf makroökonomische Stabilität ausgerichtet ist. Damit wurden die Rahmenbedingungen geschaffen für den Aufbau der Privatwirtschaft und den Umbau der Industrie. Dies zielte vor allem auf den Aufbau eines leistungsfähigen Dienstleistungssektors, umfassende Restrukturierungen im industriellen Sektor wurden jedoch kaum bewirkt.

Bei der Herstellung der internationalen Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der tschechischen Industrie spielen die ausländischen Direktinvestitionen eine nicht unwesentliche Rolle. In der Form von Joint Ventures sind Direktinvestitionen eine von beiden Seiten bevorzugte Kooperationsform. Sie ermöglichen vor allem den Zugang zu den jeweils strategisch wichtigen Märkten und den für die tschechische Seite wichtigen Transfer von Kapital, moderner Technologie und westlichem Management-Know-How. Ob Joint Venture Unternehmen diese innovative Kraft entfalten, hängt wesentlich auch davon ab, welche Strategien die ausländischen Unternehmen verfolgen. Entscheidend ist dabei, ob sie auf kurzfristigen Gewinn oder längerfristige Ziele orientiert sind, d.h. ob die in Tschechien vorhandenen relativ guten Industrie- und Arbeitsstrukturen auch entsprechend genutzt werden oder ob nur kurzfristige Transformationsvorteile gesucht werden. Letztere werden vor allem in der Verbindung von niedrigem Lohnniveau und geringer politischer und gewerkschaftlicher Regulierung gesehen.

Mit Unternehmenskooperationen zwischen Ost und West werden zudem Vorteile verbunden, die teilweise über die von Joint Ventures erwarteten Synergien hinausgehen. Sie liegen in dem für westliche Unternehmen notwendigen, frühzeitigen Zugewinn an wichtigen Informationen über den osteuropäischen Markt und seine "Gesetzlichkeiten". In dieser spezifischen Kombination werden komparative Vorteile der ostmitteleuropäischen Länder gegenüber Osteuropa und anderen "Billiglohnländern" gesehen.

In einer neuen internationalen Konkurrenzsituation, in der solche Standortfaktoren erheblich an strategischer Bedeutung gewinnen, werden deshalb bei Ost-West-Unternehmenskooperationen in einigen Bereichen mit erheblichen Kostenvorteilen

gerechnet. Verständigungsorientierte und lernoffene Austausch- und Kooperationsbeziehungen sind dafür u.E. eine wichtige Voraussetzung. Anhand unserer empirischen Befunde wollen wir zwei Problemtypen aufzeigen, die in tschechischen Unternehmen mit westlichen Joint Venture Partnern aufgetreten sind und für die Anfangsphase der Joint Ventures charakteristisch waren. Sie traten in den meisten Fällen auf, wenn auch nicht in allen und nicht gleichermaßen, d.h. wenn auch im Detail unterschiedlich, sind solche Probleme doch in fast allen Joint Ventures Thema gewesen.

### 3.1 Fehlende Information und ungenaues Wissen

Bei der Bildung von Joint Ventures zwischen westlichen Industrieunternehmen kann man in der Regel davon ausgehen, daß beide Partner über die relevanten Informationen des jeweils anderen verfügen: zum Beispiel über Marktposition, Modernisierungsniveau und Finanzkraft - und nicht zuletzt über die Qualifikation der Arbeitskräfte in Management und Produktion. Diese Informationen umfassen über die Unternehmensebene hinaus auch die institutionelle Einbettung und politische Regulierung. Eingeschränkt gilt dies nur für den historisch-kulturellen Kontext des Unternehmens und des betreffenden Landes.

Im Falle von Joint Ventures zwischen westlichen Unternehmen und Unternehmen in Ostmitteleuropa lagen solche Informationen und vergleichbares Wissen in den ersten Jahren der Transformation nicht oder nur sehr unvollständig vor. Besonders was die osteuropäischen Staaten anbelangt, gilt das häufig auch heute noch.<sup>11</sup> Ausreichendes und zutreffendes Wissen über die konkrete Situation fehlte auf beiden Seiten. (Von einer asymmetrischen Informationslage kann nur in Hinblick auf das Funktionieren kapitalistischer Märkte gesprochen werden. Unseren Untersuchungsergebnissen zufolge gilt dies nicht für das Produktionswissen. Hier steht das "östliche" dem "westlichen" nicht oder nur geringfügig nach und erklärt sich meist aus dem unterschiedlichen technologischem Niveau.<sup>12</sup>) Zwar lag den Joint Venture Verträgen im allgemeinen eine Bestandsaufnahme von Kapazitäten und Potentialen über den östlichen Partner zugrunde, die in Vertrags-

<sup>11</sup> Auf dieses Phänomen verweisen nicht nur betriebliche Erfahrungen. Viele Transformationsstudien thematisieren dieses Problem bzw. sind teilweise auch selbst damit konfrontiert. Dies gilt nicht nur für Studien über die ostmitteleuropäischen Länder, sondern auch in bezug auf den ostdeutschen Transformationsprozeß (vgl. bspw. auch *Allemagne d'Aujourd'hui* 1992, Heidenreich 1992, Albach 1993, Zapf 1994).

<sup>12</sup> Die hier öfter verwendete umgangssprachliche Bezeichnung "östlich/westlich" ist natürlich eine starke Vereinfachung der in der Realität bestehenden Unterschiede und Differenzierungen. Sie scheint uns aber für eine grobe Charakterisierung von Makrophänomenen dennoch brauchbar.

ziele und Strategien eingegangen sind, ein fundierteres Wissen wurde aber meist erst im Laufe der konkreten Zusammenarbeit erreicht. Dabei mußten die weit verbreiteten und vorherrschend negativen Einschätzungen über "die sozialistische Produktion und Organisation industrieller Arbeit" nicht selten korrigiert werden. (Umgekehrt galt dies auch vielfach für die hohen Erwartungen an die Innovations- und Leistungsfähigkeit der westlichen Partnerunternehmen.) In vielen Fällen erwies sich ein großer Teil der vorhandenen Strukturen und Praktiken als anschlussfähig für die technisch-organisatorische Modernisierung und Weiterentwicklung. Besonders in der Anfangsphase waren die Arbeitsbeziehungen mit Klischeevorstellungen und pauschalen Urteilen belastet. Sie waren Anlaß für viele größere und kleinere Konflikte bei der Umgestaltung von Produktion und Organisation und erschwerten das gegenseitige Kennenlernen und den Aufbau von Vertrauensbeziehungen. Kaum umstritten waren hingegen die allgemeinen strategischen Ziele, die Markterschließung nach Osten und Westen und die internationale Wettbewerbsfähigkeit. Darüber bedurfte es in der Regel keiner größeren Verständigung zwischen den Joint Venture Akteuren. Erst bei der konkreten Umsetzung der strategischen Ziele im betrieblichen Arbeitsalltag sind in den Joint Venture Unternehmen Kommunikations- und Verständigungsprobleme aufgetreten. Auf dieser Ebene - vor allem im Entscheidungshandeln, wo Macht und Interessen involviert sind - wurden soziale und kulturelle Differenzen manifest. Einverständnis stellte sich unter den ungleichen Bedingungen meist als Kampf um Anerkennung und Deutungsmacht dar. Vor allem in der Anfangsphase waren in vielen Fällen die Vorstellungen und Entscheidungen des westlichen Partners dominant, und es wurde oftmals versucht, diese "top down" durchzusetzen. Dieses Vorgehen wurde auf tschechischer Seite anfangs häufig auch deshalb hingenommen, weil aufgrund des Wissens des ausländischen Partners über Märkte und internationale Konkurrenz, sowie größerer Erfahrungen mit neuesten Technologien, allgemein eine überlegene "westliche" Problemlösungskompetenz angenommen wurde.

Mit dem Kennenlernen und zunehmendem Wissen über die jeweiligen Stärken und Schwächen wurden die Vorstellungen und Erwartungen auf beiden Seiten realistischer. Vor allem das in tschechischen Unternehmen vorhandene Produktionswissen wurde vom westlichen Partner oft unterschätzt und vom östlichen Partner anfangs nicht selbstbewußt verteidigt. Die Korrektur falscher Bilder und Erwartungen führte bei den tschechischen betrieblichen Akteuren deshalb aber nicht zu dem

einfachen Umkehrschluß, daß die Restrukturierung erfolgreicher verlaufen wäre, wenn sie "bottom up" oder in alleiniger "Regie", ohne westlichen Partner, erfolgt wäre.<sup>13</sup>

### 3.2 Unsicherheit und Vertrauen

Unternehmenskooperationen in Form von Joint Ventures basieren auf vertraglich fixierten Vereinbarungen mit entsprechender Rechtsverbindlichkeit. Nicht unwesentlich sind dabei jedoch auch die nichtvertraglichen, weniger verbindlichen Absprachen. Nicht selten werden diese im Verlauf der Kooperationsbeziehungen aufgrund sich verändernder Situationen, ökonomischer und politischer Rahmenbedingungen und Wechsel in den Strategien modifiziert, präzisiert und durch neue Regelungen ersetzt. Da von diesem Mechanismus immer auch das Autonomie- und Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Vertragspartnern betroffen ist, werden von den östlichen Joint Venture Partnern damit häufig eher Nachteile und Einschränkungen assoziiert. (Dort wo Betriebe oder einzelne Akteure bereits vor dem Umbruch Kontakte und Erfahrungen mit westlichen Unternehmen und Institutionen hatten, war der Umgang mit dieser Unsicherheit, waren Kommunikation und Informationsaustausch oft einfacher.) Dieser in der Struktur des Joint Ventures angelegte, flexible Anpassungs- und Regelmechanismus setzt nicht nur formale Kenntnisse und Erfahrungen von Vertragsrechten und vertraglichem Handeln voraus. Er erfordert darüber hinaus ein breiteres Kontextwissen für die "richtige" Urteilsbildung über den Kooperationspartner und seine Interessen. Die Unsicherheit im Umgang mit diesen Anforderungen begünstigen Mißtrauen über die Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen und die Zuverlässigkeit des westlichen Joint Venture Partners.<sup>14</sup> Gleichmaßen relevant für die Herstellung von Vertrauensbeziehungen zwischen den Vertragsparteien und innerhalb des Unternehmens zwischen ausländischem und lokalen Management sind die vom ausländischen Unternehmen verfolgten Strategien. Allgemein kann gesagt werden, daß durch kurzfristig angelegte Strategien die bei den betrieblichen Akteuren vorhandene Unsicherheit und Mißtrauen

<sup>13</sup> Diese Position wurde von den tschechischen Managern vertreten, die zum Zeitpunkt der Untersuchung (Ende 1994) die Kooperation mit westlichen Unternehmen im Joint Venture - trotz großer Probleme und Konflikte - als gelungen bezeichneten. Ob diese Einschätzung auch von Unternehmen geteilt wird, die die Joint Venture Beziehungen wieder aufgegeben haben und von Unternehmen, die den Restrukturierungsprozeß aus eigener Kraft und ohne ausländische Beteiligung vornahmen, muß hier offen bleiben.

<sup>14</sup> Als exemplarisch für diese Problematik können die Kürzungen von Investitionszusagen bzw. der Rückgang von Direktinvestitionen im Zusammenhang mit der Rezession der Jahre 1992/93 angeführt werden. Siehe dazu auch das Fallbeispiel Skoda-Volkswagen weiter unten.

über die Vorhaben des westlichen Kooperationspartners verstärkt wird. Längerfristig angelegte Strategien entkräften hingegen Befürchtungen, daß man ostmitteleuropäische Unternehmen vor allem als Spekulationsobjekt benutzt und kein dauerhafter Standort anvisiert wird. In diesem Zusammenhang werden auch die Aktivitäten gesehen, die zunächst in dieser Region aufgebauten Produktionsstätten zunehmend weiter in osteuropäische Länder zu verlagern. Dabei handelt es sich meist um arbeitsintensive Produktion westlicher Unternehmen in die noch lohngünstigeren, östlichen Länder Europas.

Ein anderer Typ von Unsicherheit ergibt sich oft aus der spezifischen Unternehmensform. Handelt es sich beim ausländischen Joint Venture Partner zum Beispiel um ein großes, multinationales Unternehmen, ist das Joint Venture immer auch von der Politik und den Strategien des gesamten Konzerns betroffen. Daraus können für den tschechischen Joint Venture Partner sowohl Vorteile als auch Nachteile erwachsen. Wettbewerbsvorteile können sich beispielsweise aus der Zugehörigkeit zum Konzernverbund dadurch ergeben, daß an modernen westlichen Entwicklungen und Technologien partizipiert werden kann. Nachteilig kann sich die Konzernzugehörigkeit auswirken, wenn durch Unterordnung unter das Gesamtinteresse des Konzerns Standortvorteile des Joint Ventures nicht ausgeschöpft werden können.

Zu den beschriebenen Unsicherheiten auf der zwischenbetrieblichen Ebene kommen Unsicherheiten aus innerbetrieblichen Veränderungen im Zuge der Joint Venture Kooperation hinzu. Sie ergeben sich aus der Restrukturierung und Transformation von Unternehmen, die in der Regel mit einem Personalabbau und einer Personalselektion einhergehen.<sup>15</sup> Die damit verbundene Spannung zwischen den potentiellen "Transformationsgewinnern" und "-verlierern", erschwert einen für die Restrukturierung notwendigen offenen Informationsaustausch und den Kommunikationsprozeß unter den Beschäftigten. Hinzu kommt eine weitere Irritation. Nicht selten zählen zu den Transformationsgewinnern auch Personen, die schon im sozialistischen System führende Positionen inne hatten. Eine Erklärung kann darin gesehen werden, daß das ausländische Management bei der betrieblichen Re-

<sup>15</sup> In Tschechien stellt Arbeitslosigkeit aus der Governance-Perspektive derzeit kein Problem dar. Im Vergleich zu anderen Transformationsländern (wie z.B. Polen mit 15 % und Ungarn mit 10 %) nimmt Tschechien mit einer extrem niedrigen Arbeitslosenquote von 3 Prozent eine Sonderstellung ein (Ende 1995, vgl. WIIW 1996). Dies erklärt sich aus der besonderen Arbeitsmarktsituation in der ehemaligen Tschechoslowakei und dem spezifischen Transformationsprozeß (v.a. Auf- und Ausbau des Dienstleistungssektors, gebremste Restrukturierung und Modernisierung der Betriebe durch eine politische Rahmenregulierung zur Sicherung des Beschäftigungs- und Fixierung des Lohnniveaus in den ersten fünf Jahren der Transformation). Für die Zukunft wird jedoch auch für Tschechien mit einer stärkeren Arbeitsplatzreduktion gerechnet (vgl. ebd.)

strukturierung nicht auf das "Netzwerkwissen" früherer Leitungskader verzichten will bzw. kann und dies, obwohl solche Karrierekontinuitäten offene Austauschprozesse oftmals behindern und die Herstellung von für das Unternehmen wichtigen Vertrauensbeziehungen erschweren.

Nicht zuletzt tragen zu Unsicherheit vor allem für die abhängig Beschäftigten auch das fehlende bzw. gebrochene Vertrauen in betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen bei, die nach großem Legitimationsverlust ihre Glaubwürdigkeit erst wieder herstellen müssen. Selbst dort, wo gewerkschaftliche Strukturen und Institutionen in den Betrieben und in der politischen Öffentlichkeit wieder im Entstehen sind, kämpft man noch um Ansehen und Anerkennung. Dies gilt nicht nur in bezug auf ihre Funktion als Interessenvertretung für die Arbeitnehmer, sondern auch in bezug auf ihre Rolle als Verhandlungspartner der Geschäftsleitung und des Managements. Dieser Prozeß der Neukonstituierung und -positionierung der gewerkschaftlichen Interessenvertretung ist bei multinationalen Joint Ventura Partnern mit dem zusätzlichen Problem konfrontiert, die traditionellen betrieblichen und nationalen Verhandlungsräume erweitern zu müssen. Denn im Zuge der Globalisierung der Ökonomie werden für die Gewerkschaften Abstimmungen und Aushandlungen auch auf supranationaler Ebene zwingend erforderlich.

#### 4. Das Joint Venture Skoda-Volkswagen

Das Joint Venture Skoda-Volkswagen stellt in der tschechischen Transformation einen prominenten Fall dar. Es treffen zwei renommierte Unternehmen aufeinander, die in ihren jeweiligen nationalen Ökonomien eine führende Stellung einnehmen. Bei Skoda handelt es sich um den drittältesten Automobilhersteller weltweit mit einem internationalen Markennamen. Bei Volkswagen handelt es sich um einen multinationalen Konzern ebenfalls mit einer langen Tradition im Automobilbau. Schon aus diesen Gründen kommt diesem Joint Venture in der Öffentlichkeit große Aufmerksamkeit zu.

Als ausschlaggebend für diesen Zusammenschluß wird von tschechischer Seite wesentlich die Übereinkunft gesehen, Skoda als Unternehmen mit seinen Kernfunktionen zu erhalten und nicht zu einer "verlängerten Werkbank" zu degradieren. Neben den vereinbarten Kapital- und Know-How-Transfers des deutschen Joint Venture Partners sowie dem Zugang zu den jeweils strategisch wichtigen Märkten, spielte diese Übereinkunft eine wichtige Rolle - eine Vereinbarung, die mit dem französischen Mitbewerber Renault nicht erzielt werden konnte. Aus tschechischer Sicht drückt sich darin auch die Anerkennung der langen, eigenständigen Auto-



mobilbautradition und des großen Produktionswissens aus. Darin dürfte ein wichtiger Grund für die Wahl und breite Akzeptanz des deutschen Joint Venture Partners zu sehen sein.

Die relativ hohe Investitionssumme von anfangs mehr als 9 Milliarden DM, die der Volkswagen-Konzern im tschechischen Tochterunternehmen investieren wollte, deutet darauf hin, daß man mit dem Joint Venture längerfristige Pläne verfolgte. Das ausgesprochen niedrige Lohnniveau und die transformationsbedingten größeren Handlungsspielräume für Unternehmen waren wichtige Anreize für das Engagement des Volkswagenkonzerns in Tschechien. Ein weiteres Motiv für Volkswagen, wie im übrigen für die meisten anderen großen ausländischen Investoren auch, war sicherlich der Standort Tschechien, die räumliche Nähe zu Westeuropa einerseits und andererseits die Absicht, sich den Zugang zu den künftigen großen Absatzmärkten in Osteuropa frühzeitig zu sichern. Damit verbunden war auch das Interesse, noch bestehende Informationsnetzwerke und zwischenbetriebliche Netzwerkstrukturen zu nutzen, sowohl innerhalb Tschechiens als auch darüber hinaus nach Osteuropa. Obwohl sich Osteuropa nicht in der erwarteten Zeit und der erhofften Größenordnung zu dem prognostizierten Absatzmarkt entwickelte, hat der Konzern sein Engagement beibehalten und seine Restrukturierungsbemühungen bei Skoda weiter fortgesetzt. Dem widerspricht auch nicht die im Zusammenhang mit der Rezession in der Automobilindustrie (1992/93) erfolgte Kürzung des Skoda zugesagten Investitionsvolumens.<sup>16</sup> Obwohl dadurch die Restrukturierungs- und Modernisierungsvorhaben beeinträchtigt wurden und teilweise eingeschränkt werden mußten, ist das ambitionierte Konzept der Produktionsinnovation nicht aufgegeben worden. Die zu optimistischen Erwartungen in den Absatzmarkt Osteuropa, die Rezession und die in diesem Zusammenhang erfolgte Wende in der Konzernpolitik<sup>17</sup>, haben jedoch das latente Mißtrauen auf tschechischer Seite über die Vorhaben des deutschen Joint Venture Partners über Skoda hinaus mobilisiert und alte Ressenti-

<sup>16</sup> Die beabsichtigte Investitionssumme wurde von anfangs über 9 Milliarden DM auf 3,7 Milliarden DM bis zum Jahr 2000 reduziert (Financial Times 2.6.1995).

<sup>17</sup> Der personelle Wechsel in der Führungsspitze von Volkswagen (Jahreswechsel 1992/93) kann als das Ende einer Ära, und der Beginn einer neuen, in der Politik und Strategie des Automobilkonzerns gesehen werden. Sie korrespondiert mit einem Wandel in der Automobilindustrie weltweit. Kennzeichnend für die 80er Jahre ist die Herausforderung an die Automobilindustrie, das klassische tayloristische Konzept der Massenproduktion zu verändern (Womack 1991). In dieser Phase kam es bei Volkswagen zu engagierten Modernisierungsansätzen. Kennzeichen der 90er Jahre sind die Globalisierung der Märkte und ein weltweit harter Konkurrenzkampf. Während die Konzernführung in den 80er Jahren noch Handlungsspielräume für die Entwicklung neuer, ambitionierter Konzepte ermöglichte, zwingt die heutige Wettbewerbssituation und die neue Konzernführung die Weiterentwicklung neuer Produktionskonzepte unter einen enormen Produktivitäts- und Kostendruck.

ments gegenüber Deutschen wieder aufleben lassen. Erheblich dazu beigetragen hat die Art und Weise, wie die veränderte Politik des Volkswagenkonzerns in bezug auf Skoda mit dem tschechischen Partner kommuniziert wurde. Ohne über das Vorhaben gemeinsam zu beraten und ohne Skoda und die tschechische Regierung vorab zu informieren, hat die Konzernleitung von Volkswagen einen Milliardenkredit kurzfristig, am Tag der geplanten Vertragsunterzeichnung, abgesagt und öffentlich der Presse bekannt gegeben.

Trotz dieses Einschnitts kam es zu einer bemerkenswert guten Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Tschechen im betrieblichen Arbeitsalltag. Naturgemäß ist die Kooperation jedoch nicht problemlos und konfliktfrei verlaufen, zu größeren Auseinandersetzungen ist es bislang aber nicht gekommen. Die Spannungen lagen (und liegen) im Spektrum der oben beschriebenen Dilemmata von "Sich-nicht-kennen" und "Nicht-genug-von-einander-wissen" und in der Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Verstärkt wurden diese Spannungen in der Anfangsphase durch ein als eigenmächtig bezeichnetes Vorgehen des ausländischen Managements bei Skoda. Es fehlte ein kohärentes Konzept für die betriebliche Umstrukturierung, was dazu führte, daß es in dieser Phase zu Aktivitäten kam, die auf tschechischer Seite Zweifel an der Einhaltung der Absprachen aufkommen ließen und Erstaunen über scheinbar nicht koordinierte Maßnahmen hervorrief. So ist es beispielsweise in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung zur Fremdvergabe von wichtigen Aufträgen gekommen, eine Maßnahme, die längerfristig den Erhalt der Skoda-eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilung und damit einen der Kernbereiche des Unternehmens gefährdet hätte. Vergleichbare Beispiele lassen sich in dieser Frühphase auch aus dem Bereich der Produktion anführen, wo einzelne Strukturveränderungen nach dem Vorbild des Volkswagenkonzerns vorgenommen wurden, ohne die lokalen Gegebenheiten adäquat zu berücksichtigen.

In diesem Vorgehen zeigt sich die anfangs verbreitete Einstellung beim deutschen Management, der beste Weg Skoda zu restrukturieren sei der Transfer von im Westen lange erprobten und bislang bewährten Rationalisierungskonzepten. Diese Einschätzung beruhte auf einer wenig hinterfragten Vorstellung von der Überlegenheit westlicher Strukturen, der Vorstellung, man könne sie ungeachtet sozialer und kultureller Kontexte überall gleichermaßen effizient nutzen und dem Vorurteil, die bei Skoda bestehenden Produktions- und Organisationsstrukturen seien gänzlich untauglich. Diese Mischung aus Vorurteilen, Halb- und Nicht-Wissen erklärt sich aus einem blockierten Kommunikationsprozeß und einer Mentalität westlicher Überlegenheit. Kaum handlungsrelevant war bei Teilen des ausländischen Managements in der Frühphase des Joint Ventures das latente Wissen über das gute

Niveau der tschechischen Industrie- und Arbeitskultur bei Skoda. Und dies, obwohl man allgemein wußte, daß die Tschechoslowakei schon vor dem zweiten Weltkrieg zu den führenden Industriestaaten gezählt hatte und dem Unternehmen Skoda eine führende Position zukam, die auch unter dem sozialistischen Regime bewahrt werden konnte. Das negative Bild wurde durch die wenig differenzierte Vorstellung einer sozialistische Plan- und Kommandowirtschaft geprägt, die die Potentiale und Kompetenzen der Betriebe nicht nur blockierten, sondern zerstörten. Dieses Bild hatte wesentlich dazu beigetragen, daß von den zweifellos bestehenden Defiziten in Strukturen und Praktiken auf die Unbrauchbarkeit insgesamt geschlossen wurde.

Auf tschechischer Seite war analog dazu ebenfalls die Vorstellung von der Überlegenheit der westlichen Produktions- und Organisationsstrukturen verbreitet. Aus einer vermeintlich stark unterlegenen Position erklärt sich, daß anfangs partiell ohne größeres Zögern auch funktionierende Strukturen aufgegeben und ihre Substitution durch moderne westliche akzeptiert worden ist.

Spannungen und Konflikte traten erst dann auf, als sich herausstellte, daß vorgenommene Veränderungen nicht zu Verbesserungen führten. Daß diese Konflikte letztlich zum großen Teil produktiv gewendet werden konnte, verweist auf eine Lernfähigkeit und -bereitschaft des deutschen und tschechischen Managements, den eigenen Standpunkt zu überprüfen und sich für neue Einsichten zu öffnen. Dabei hat sich beim deutschen Joint Venture Partner unter dem Druck der Weltmarktkonkurrenz die Einsicht durchgesetzt, daß die in der Vergangenheit bewährten Organisations- und Produktionsmethoden von Volkswagen langfristig keine Garanten mehr sind für Erfolg. Ein einfacher Transfer auf Skoda - vorausgesetzt er wäre überhaupt möglich<sup>18</sup> - hätte den bestehenden Modernisierungsrückstand zweifellos verringert. Allerdings hätte Skoda dann noch längere Zeit im internationalen Wettbewerb zurückgelegen und dadurch seine Existenz langfristig erheblich gefährdet. Hinzu kam, daß damit auch die in der Vergangenheit bei Skoda initiierten Modernisierungsansätze hinfällig geworden wären.

Es war eine Gemengelage von Rezession und Kostendruck, von falschen Bildern und neuen Erfahrungen, von sozialen Spannungen und der Sicherung kultureller Identitäten, die dem deutschen Konzern ein anderes Restrukturierungskonzept abverlangte. Statt des ursprünglich beabsichtigten Transfers des VW-Modells auf Skoda kam es zu einer "Übersetzung" des Modells, d.h. zu einem wechselseitigem

<sup>18</sup> Vgl. dazu die lange und anhaltende Debatte um die Übertragbarkeit japanischer Organisationskonzepte in westeuropäischen Industrieunternehmen, vor dem Hintergrund unterschiedlicher sozialer und kultureller Kontexte. Vgl. in diesem Zusammenhang die verschiedenen Beiträge von Christoph Deutschmann (v.a. Deutschmann 1987).

Anpassungsprozeß, bei dem das Produktionswissen beider Unternehmen die Grundlage für die neue Restrukturierungsstrategie bildete. Damit sollten wichtige Innovationspotentiale von beiden Seiten bewahrt und genutzt und aus der Verbindung mögliche neue erschlossen werden.

Am Verlauf des betrieblichen Transformations- und Restrukturierungsprozesses zeigte sich, wie sich unter schwierigen politischen und ökonomischen Bedingungen, eine beim deutschen Joint Venture Partner latent vorhandene (westliche) Mentalität von Überlegenheit und Belehrung wandelte und sich dadurch auch die Machtbeziehungen im Joint Venture veränderten. Über diese Entwicklung sind Verständigungsprozesse in Gang gekommen, die zu einer produktiveren Zusammenarbeit geführt haben und dann auch Organisationsinnovationen ermöglichte.

#### 4.1 Die Organisation des Management-Know-How-Transfers

Eine Besonderheit des Joint Ventures Skoda-Volkswagen ist die Organisation des Management-Know-How-Transfers. Um den Mangel an modernem Managementwissen schneller abzubauen und ein lokales Management aufzubauen, arbeitet man mit einer "Tandem"-Organisation, indem man Leitungsfunktionen mit tschechischen und mit deutschen Managern doppelt besetzt.<sup>19</sup> Der deutsche Tandempartner soll nach diesem Konzept als Berater und Unterstützer (als sog. Coach) für den tschechischen Manager tätig sein und bei der Bewältigung der neuen Anforderungen helfen. Dabei sollen gleichzeitig auch neue Managementkompetenzen und Führungsstile in Hinblick auf das neue Produktionsmodell eingeübt werden, die für beide Seiten relativ neu sind: kooperative Entscheidungs- und Führungspraktiken, Delegationsfähigkeit, kommunikativere Zusammenarbeit etc. Grundprinzip dieses Konzepts ist der wechselseitige Austausch von Wissen und Erfahrung im unmittelbaren Arbeits- und Produktionsprozeß. Wesentliche Voraussetzung dafür ist eine offene Kommunikation und eine kollegiale Kooperation zwischen den beiden Tandem-Partnern. In dieser Hinsicht handelt es sich um ein sehr voraussetzungsvolles Konzept. Denn es hat Strukturelemente, die keine eindeutige Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung und Entscheidung mehr zulassen und somit permanent Austausch- und Verständigungsprozesse erforderlich machen.

Eingegangen sind in dieses Konzept Überlegungen, daß durch eine "face to face"-Kommunikation der Transferprozeß erleichtert und vor allem beschleunigt werden

<sup>19</sup> Das Tandem-Konzept wurde von einer Gruppe Personalmanager aus dem Volkswagenkonzern vor Ort speziell für Skoda entwickelt. Für einen Zeitraum von in der Regel drei Jahren arbeiten Manager aus dem Volkswagenkonzern bei Skoda in Tandemfunktionen.

kann. Man nahm in Kauf, daß diese enge Form der Zusammenarbeit mit sich überschneidenden bzw. gemeinsamen Kompetenz- und Verantwortungsbereichen eigene Konflikte erzeugen würde. Im Belassen von tschechischem Leitungspersonal in seinen Funktionen sah man aber den Vorteil, den Know-How-Transfer nicht vom konkreten Produktionsprozeß isolieren zu müssen.

Die in der Tandemorganisation des Managements angelegte Problemstruktur wird zusätzlich erschwert, wenn die Manager nur über ungenügende oder keine Fremdsprachenkompetenzen der jeweiligen Muttersprache verfügen. Auch wenn über eine dritte Sprache oder über einen Dolmetscher kommuniziert werden kann, ist dieses Problem nicht völlig auszuräumen. Diese Form der Kommunikation reicht zwar für den Austausch von Basisinformation. Für das Verständnis des notwendigen Kontextwissens bei der Lösung von komplexen Problemen ist sie aber nicht hinreichend - und die in dieser Hinsicht in der Tandemfunktion angelegten Synergien können nicht ausgeschöpft werden.

Die verbale Kommunikation ist unbestritten eine zentrale Voraussetzung für die Verständigung in interkulturellen Beziehungen. Unsere Interviews haben jedoch gezeigt, daß die als mangelnde Sprachkompetenz gedeuteten Kommunikationsprobleme oftmals andere Ursachen hatten. Naturgemäß war der Kooperationsprozeß nicht frei von Status- und Karrieredenken der Manager, was den Austausch und Verständigungsprozeß erheblich erschwerte. Für die jüngeren deutschen Führungskräfte war es oft von Bedeutung, sich als Manager mit Auslandserfahrung für die weitere Karriere im Konzern zu profilieren.<sup>20</sup> Für tschechische Manager wirkte sich die Unsicherheit über ihren Verbleib und Aufstieg in Leitungspositionen kommunikationshemmend aus.

Im betrieblichen Arbeitsalltag haben diese strukturellen und individuellen Probleme auch Tandempraktiken hervorgebracht, die auf eine Arbeitsaufteilung, auf Informationszurückhaltung und auf Kompetenz- und Entscheidungskonflikte hinausliefen. Ein wesentliches Merkmal produktiver und kreativer Kooperation in den Tandems war die Verbindung von fachlichen Fähigkeiten und ihre wechselseitige Anerkennung, Respekt im persönlichen Umgang miteinander und im weitesten Sinne lernoffene Arbeitsbeziehungen.

Neben den genannten Kommunikationsproblemen ist ein weiterer Aspekt von Bedeutung. Er bezieht sich auf die Qualifikation des westlichen Tandempartners. Nicht in jedem Fall verfügten die ausländischen Manager selbst über die zu vermit-

<sup>20</sup> Das Restrukturierungsobjekt Skoda scheint für den Westkonzern auch in dieser Hinsicht interessant. Um das Wissen und die Erfahrungen über die neuen Märkte und osteuropäischen Wirtschaftskulturen zu vertiefen, ist die Auslandsqualifizierung der Führungs- und Führungsnachwuchskräfte von besonderer Bedeutung.

telnden Führungsqualitäten. In unseren Interviews wurde wiederholt der Vorwurf geäußert, der Konzern hätte teilweise "drittklassiges" Führungspersonal zu Skoda nach Tschechien geschickt. Diese Einschätzung resultiert auch aus einem signifikanten Unterschied zwischen deutschen und tschechischen Karrierewegen im Management.<sup>21</sup> Während tschechische Manager in Leitungspositionen oftmals Ingenieure sind und deshalb über profundes Produkt- und Produktionswissen verfügen, wurde bei den deutschen Führungskräften vielfach ein Mangel an Produktionswissen festgestellt. Dies erklärt sich nicht nur aus der Ingenieursdominanz im tschechischen Management, sondern auch aus den Unterschieden des betrieblichen Aufstiegs. Während tschechische Manager bislang meist "von unten", über den Betrieb in Leitungspositionen gelangt sind, steigen westliche Führungskräfte zunehmend, direkt von der Hochschule kommend, auf einer Managementposition in den Industriebetrieb ein. Dieser Unterschied hat auf beiden Seiten 'Vereinseitigungen' entstehen lassen. Im tschechischen Management stärkte dies wesentlich die produktionsnahen Kompetenzen, markt- und betriebswirtschaftliche Kompetenzen (im Vergleich zu westlichen Standards) wurden - auch systembedingt - kaum entwickelt. Im westlichen Management hat die betriebswirtschaftliche Orientierung das Produktionswissen in den Hintergrund rücken lassen. Dieser Sachverhalt spiegelt sich in der Tandemorganisation im Unternehmen wider. Während unternehmens- und marktstrategisch wichtige Funktionsbereiche mit ausländischen Führungskräften besetzt wurden, überwiegt auf den produktionsnahen Managementebenen sowie bei der Produktentwicklung und -forschung das lokale Management. Alles in allem zeigt sich, daß die Organisation des Management-Know-How-Transfers in Form von Tandems - trotz der Schwierigkeiten und Konflikte, die darin angelegt sind - anderen Transferkonzepten gegenüber erhebliche Vorteile hat. Das Tandemkonzept hat sicherlich zu dem schnelleren Start der Transformation und betrieblichen Restrukturierung beigetragen und den Wissenstransfer ermöglicht, ohne den Produktionsprozeß wesentlich einschränken zu müssen. Nicht zuletzt hat es auch dazu beigetragen, Produktinnovation und Organisationsinnovation gleichzeitig voranzubringen, d.h. in kurzer Zeit ein neues Produkt (PKW-Modell Felicia) zu entwickeln und zu vermarkten und parallel dazu ein neues Produktionsmodell zu entwickeln.

Neben diesen offenkundigen Vorteilen enthält das Tandemkonzept als Methode der Wissensvermittlung noch ein weiteres Potential. Denn durch die unmittelbare

<sup>21</sup> Der Vorwurf der "Drittklassigkeit" erklärt sich nicht nur aus den im folgenden angeführten strukturellen und systembedingten Differenzen, die zu Unterschieden in den Managementkompetenzen beigetragen haben. Er bezog sich vereinzelt auf fachliche Inkompetenz und wurde auch in Hinblick auf problematisches Verhalten und soziale Umgangsformen einzelner deutscher Manager gegenüber Tschechen gebraucht.

Zusammenarbeit erfolgt nicht nur ein formaler Austausch von Wissen und Erfahrung, sondern es werden auch die impliziten und informalen Wissensbestände<sup>22</sup> sowie lokalen Kontexte aktiviert und können in den Arbeitszusammenhang eingebracht und genutzt werden.

Am Joint Venture Skoda-Volkswagen wird deutlich, daß die Entwicklung und Gestaltung von Kooperationsbeziehungen nicht nur von formalen Regelungen abhängig ist. Wesentlich ist darüber hinaus der Prozeß der Verständigung über unterschiedliche Sichtweisen und Problemdeutungen. Von ihm ist es abhängig, ob es bei einem einseitigen Wissenstransfer bleibt oder zu wechselseitigen Lernprozessen kommt<sup>23</sup>. Die Realisierung und Ausschöpfung von in Joint Ventures angelegten Synergiepotentialen stellen somit für das Management neue und hohe Anforderungen an Verständigung und Kommunikation.

<sup>22</sup> In Transformations- und Wandlungsprozessen und besonders für das Verstehen fremder Kontexte und Kulturen ist implizites Wissen ("tacit knowledge", Polanyi 1962 und 1985) für das "richtige" Verstehen von Handeln und Entscheiden von großer Bedeutung. Daß dieses "Wissen" in der Grundlagendiskussion der Sozialwissenschaften zunehmend relevanter wird, darauf verweisen Kellner/Heuberger (1988). Vgl. dazu auch Peters (1993, bes. S. 256 ff). In unseren empirischen und theoretischen Studien zur Transformation werden wir dieser Problematik weiter nachgehen.

<sup>23</sup> "Mutual Learning" ist generell in interkulturellen Unternehmenskooperationen von Bedeutung und erhält besonders im Zusammenhang von Kooperationen mit Unternehmen in den Transformationsländern Ostmitteleuropas und der (wirtschaftlichen) Erschließung dieser Region großes Gewicht. Der Lernaspekt wird neuerdings beispielsweise in Konzepten des "Managerial Learning" verstärkt diskutiert. Vgl. dazu u.a. Berichte aus dem Workshop "Managerial Learning in the Transformation of Eastern Europe" (EMOT News 5/1995).

## 4.2 Ansätze eines neuen Produktionsmodells

Nach einer kurzen Anfangsphase, in der Vorstellungen des unmittelbaren Transfers westlicher Produktionskonzepte dominierten bzw. Suchprozesse nach Art eines "muddling through" erfolgt sind, kam es in der Folge zu der Entwicklung einer neuen modernen Form der Produktionsorganisation.<sup>24</sup>

Auf der betrieblichen Ebene wird dies über einen Abbau der klassischen Hierarchie, wie sie die tayloristisch-fordistische Massenproduktion kennzeichnete, angestrebt. Statt vertikaler "top down" Anweisungsstrukturen sollen horizontale Strukturen in Form von eigenverantwortlichen Produktionseinheiten etabliert werden. Auf der Managementebene bedeutet dies die Organisation bereichsübergreifender Teamarbeit, auf der Produktionsebene die Organisation von sich selbst regulierenden Gruppen. D.h. einige der bislang zentral organisierten Planungs- und Steuerungselemente sollen jetzt dezentral, von den autonomen, sich selbst regulierenden und eigenverantwortlichen Produktionseinheiten übernommen werden. Diese Organisationsform ermöglichtes, daß Qualifikationen und Kompetenzen der Arbeiter stärker eingebracht bzw. besser genutzt werden können. Selbstregulierung, Gruppenarbeit und Kommunikation sind Grundprinzipien dieses Konzepts. Auf Management- und auf Arbeiterebene sind mit diesen Prinzipien Anforderungen verbunden, die über die rein fachlichen Kompetenzen hinaus gehen. Von beiden Seiten werden zunehmend kommunikative und diskursive Kompetenzen erforderlich -soziale und kooperative Kompetenzen, die im neuen Produktionskonzept wichtige Koordinationsfunktionen übernehmen.

Das in der Transformation im Joint Venture entstandene neue Produktionskonzept ist in seinen Grundprinzipien mit modernen westlichen Konzepten vergleichbar. Versucht wird hier wie dort, die Organisation der Produktion stärker auf die wertschöpfenden Prozesse auszurichten. Zwischenbetrieblich zielt man auf den Neu- und Wiederaufbau lokaler Lieferantenbeziehungen und die Ausweitung des inter-

<sup>24</sup> In Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern, Unternehmensberatern und der Unternehmensleitung wurde, orientiert am Modell der "Fraktalen Fabrik" die Umgestaltung der Produktion in Gang gesetzt. Das theoretische Modell der Fraktalen Fabrik wurde von Hans-Jürgen Warnecke, Leiter des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung, entwickelt (Warnecke 1993; Warnecke 1995). Erreicht werden soll, über eine neue organisatorische Differenzierung die Effizienz des Unternehmens zu steigern und neue Innovationspotentiale über die bessere Nutzung der Qualifikationen zu erschließen. Bei Skoda werden auch die in das Unternehmen integrierten Zulieferer in dieses Konzept der fraktalen Fabrikorganisation einbezogen. Auf das theoretische Modell der Fraktalen Fabrik und seine konkrete Umsetzung kann an dieser Stelle nur kurz eingegangen werden (vgl. Dörr/Kessel 1996b).

Die im Begriff Fraktalisierung liegende Mehrdeutigkeit von mehr Autonomie der betrieblichen Einheiten versus Auflösung der Einheit Betrieb, hat kritische Aufmerksamkeit über die betriebliche Öffentlichkeit hinaus provoziert Thematisiert werden dabei vor allem nicht absehbare negative Folgen dieses Rationalisierungskonzepts.



nationalen Händlernetzes (vgl. Dörr/Kessel 1996a). Innerbetrieblich treten gruppenförmige Arbeits- und projektförmige Organisationsstrukturen an die Stelle zentralistischer Hierarchien.

Die neue Produktionsorganisation bei Skoda ist mit einer zentral vorgegebenen Maßnahme verbunden (bekannt als Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß/KVP bzw. Kaizen)<sup>25</sup>, um die Strukturen dynamisch zu gestalten. Die Intention dieser Maßnahme besteht darin, im Arbeitsprozeß ständig Verbesserungen und kleinste Innovationen zu initiieren, die Zusammenarbeit zu stärken und auch Bürokratisierungstendenzen der Organisation entgegenzuwirken.

Der derzeit breite Konsens bei den Skoda-Beschäftigten für das neue Produktionskonzept - und auch die Akzeptanz der Gewerkschaften - gründet sich auf den angestrebten Erhalt des vorhandenen Produktionswissens, die Sicherung und Weiterentwicklung der beruflichen Qualifikationen der Beschäftigten und nicht zuletzt auch auf die Anerkennung allgemein als wichtig erachteter sozialer Standards und kultureller Normen von Skoda. Aus der Verbindung von Skoda-spezifischen Produktionswissen mit modernem VW-Know how ist ein wettbewerbsfähiges Produktionskonzept entstanden, das in dieser Form auch die soziale Integration gestärkt hat. Allerdings hat die neue Organisation bei Arbeitern wie Führungskräften durch die Parallelen zum alten, sozialistischen Produktionssystem auch zu Irritationen und Skepsis über die "Überlegenheit des neuen Systems" geführt. Beispielsweise wurde in der Gruppenarbeit die sozialistische Arbeitsorganisation in Brigaden wiedererkannt und in der modernen Form des betrieblichen Verbesserungswesens (KVP), Praktiken des sozialistischen Wettbewerbs - Assoziationen, die auch durch die importierte und mehr Effizienz verheißende Terminologie von lean, team, kaizen etc. nicht ausgeräumt werden konnten. Erwartet wurde von den tschechischen Beschäftigten eine Arbeitsorganisation, die erheblich größere Unterschiede zur sozialistischen aufweisen würde. Neben den identifizierten Strukturähnlichkeiten wurden aber auch signifikante Differenzen zum alten Produktionssystem wahrgenommen - besonders was das neue Zeit- und Leistungsregime und die größere Disziplinierung anbetrifft.

<sup>25</sup> Dieses Verfahren ist im Zuge der Herausforderung der japanischen Konkurrenz in der Automobilindustrie unter der Bezeichnung "Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß" eingeführt worden und wird im Volkswagenkonzern als "KVP<sup>2</sup>" praktiziert. Die Quadratzahl soll das höhere Tempo und die größere Reichweite der Anwendung ausdrücken. Einbezogen in diesen Prozeß der Qualitätsverbesserung und Rationalisierung ist die ganze Fabrik entlang der Wertschöpfungskette. "KVP<sup>2</sup>" ist die westliche Entsprechung zur "Kaizen"-Methode in der japanischen Automobilindustrie.

Ambivalent eingeschätzt wurde auch die neue Form und Funktion von Managementtätigkeit: Wurde der Arbeits- und Produktionsprozeß bislang zentralistisch über Hierarchie gesteuert und kontrolliert, so soll die Steuerung jetzt dezentral und über Kooperation und Kommunikation erfolgen. Während dieser "Formwandel von Kontrolle" und der Abbau von Hierarchie aus der Perspektive der Produktionsarbeiter positiv bewertet wird, verbinden Leitungs- und Führungskräfte mit dem Wandel des Produktionssystems nicht den erhofften Statusgewinn, sondern eher einen weiteren Statusverlust.

Insgesamt werden in der neuen Organisation für Produktionsarbeit wie Management neben den fachlichen Qualifikationen, verstärkt kommunikative und diskursive Kompetenzen erforderlich - Kompetenzen, die in der alten tayloristischen Organisation als nicht nötig und nicht erwünscht galten, im staatssozialistischen Modell dagegen durch das System bedingt und auch formell-informell akzeptiert waren. Der Restrukturierungsprozeß bei Skoda hat deutlich werden lassen, daß die Transformation des Produktionssystems verbunden ist mit der Transformation des etablierten kapitalistischen industriellen Systems. Das neue Produktionsmodell macht nicht nur in den Transformationsländern Veränderungen der Strukturen und Praktiken erforderlich, sondern verlangt auch im Westen tiefgreifende Veränderungen. Hier wie dort müssen im Management alte, autoritäre Führungsstile verändert und durch kommunikative und kooperative Praktiken ersetzt werden. Von den Arbeitern verlangt und ermöglicht das neue Produktionsmodell ein selbständigeres und eigenverantwortlicheres Handeln. Ein autoritärer Führungsstil und ein nur anweisungsabhängiges Arbeitsverhalten gehören zum alten tayloristisch-fordistischen Fabrikregime und entsprechen nicht mehr den neuen Anforderungen - und auch nicht mehr den sich zunehmend verändernden Bedürfnissen. Sie erweisen sich nicht nur aus ökonomischer Sicht als nicht mehr hinreichend effizient, sondern verlieren zunehmend auch an gesellschaftlicher Legitimationskraft. Die wachsende Relevanz kooperativer und kommunikativer Praktiken<sup>26</sup> in der neuen modernen Produktion deutet u.E. auf eine Entwicklung hin, die ökonomische und soziale Rationalität betrieblichen Handelns um einen anderen Rationalitätstyp erweitert. Diskursive Rationalität (Eder) scheint sich zu einem konstitutiven Element betrieblichen Handelns herauszubilden.

<sup>26</sup> Es ist dieser Sachverhalt, der u.E. die breite Debatte um "Organizational Learning" in der neueren Organisationssoziologie und -theorie hervorgerufen hat. Siehe dazu besonders die Arbeiten von Peter Senge vom Center for Organizational Learning des Massachusetts Institute of Technology (exemplarisch Senge 1990). Senge kritisiert, daß die westlichen Industriegesellschaften insgesamt noch immer von einer stärker beherrschenden denn lernfähigen Kultur geprägt sind. Er unterstreicht die Bedeutung von Dialog und Kommunikation als den natürlichsten (wenn auch nicht einzigen) Weg des Lernens.

## 5. Synergien zwischen Kooperation und Konkurrenz

Dialog und Kommunikation sind in interkulturellen Wirtschaftsbeziehungen allgemein schwierig, in deutsch-tschechischen Kooperationen zeigt sich ein zusätzliches Problem. Ursächlich dafür sind die historisch-kulturellen und politischen Erfahrungen, die Tschechen und Deutsche miteinander verbinden. Hinzu kommen die mit dem Ost-West-Gegensatz verbundenen impliziten Zuschreibungen, die den Kommunikations- und Verständigungsprozeß zusätzlich erschweren. Unsere Studien haben gezeigt, daß auf tschechischer Seite - trotz der besonderen Sensibilitäten und Empfindlichkeiten - Unternehmenskooperationen mit deutschen Unternehmen vergleichsweise positiv eingeschätzt werden. Angegeben werden dafür nicht nur ökonomische Interessen. Ebenfalls von Bedeutung scheinen die Wertschätzung unternehmerischen Handelns, die Anerkennung beruflicher Qualifikationen und Fähigkeiten und auch die korporatistische Praxis und Erfahrung bei der Gestaltung der industriellen Beziehungen.

Die konkrete Organisation des Management-Know-How-Transfers und die Ansätze für die Entwicklung eines neuen Produktionsmodells im Fallbeispiel Skoda-Volkswagen weisen darauf hin, daß in einer kommunikativen Gestaltung der Organisation von Produktion und Management eine zusätzliche Ressource liegen kann. Sie stellt unseres Erachtens einen Zugewinn an Synergie dar, der dann erreicht werden kann, wenn der Prozeß der Kommunikation nicht nur formalinstrumentell, sondern diskursiv gestaltet wird, d.h. indem über kommunikative Praktiken nicht mehr nur bisherige Problemlösungsstrategien optimiert, sondern im diskursiven Umgang mit Widersprüchen und im aktiven Sich-Einlassen auf Heterogenität auch die Problemlösungsfähigkeit erweitert werden kann. Es ist diese Kompetenz, die innovative Problem sichten hervorbringt und neue Problemlösungen ermöglicht.

Das Erzielen von Synergien wird unter den Bedingungen globalen Wettbewerbs und einer Zunahme interkultureller Unternehmenskooperationen und -Vernetzung zunehmend relevant. Für Unternehmen in einem multinationalen Konzernverbund stellt sich jedoch die Frage, ob lokale Standortvorteile und Synergiepotentiale in den vernetzten und verfeinerten Machtgefüge optimal genutzt und entfaltet werden können. Durch die Integration in die Netzwerkstruktur eines Konzernverbunds stehen die Einzelunternehmen in einem widersprüchlichen Spannungsverhältnis: in Kooperations- und Konkurrenzbeziehungen zu den anderen Konzernunternehmen und zwischen Autonomie und Kontrolle in der Beziehung zur Konzernzentrale. Dieses in der Struktur der Netzwerkorganisation angelegte prekäre Spannungsverhältnis bewirkt, daß die internen Beziehungen weniger stabil sind als in der klassi-

schen hierarchischen Unternehmensorganisation. Gleichzeitig scheint dieses Spannungsgefüge aber auch der Mechanismus zu sein, mit dem die über diese Organisationsform angestrebten Synergien aktiviert und genutzt werden können. Damit dies erreicht werden kann, muß den Unternehmen eine Koordinationsleistung gelingen, die in dem komplexen Macht- und Interessensystem der Unternehmen in Konzern Autonomie und unternehmerisches Handeln sichert.<sup>27</sup> Am untersuchten empirischen Fall wird zudem deutlich, daß Globalisierung von Produktion nicht gleichbedeutend sein muß mit einer einfachen Ausweitung von in führenden Industrienationen geltenden Produktionssystemen. Globalisierung von Produktion erfordert unter bestimmten gesellschaftlichen Bedingungen und Kräfteverhältnissen eine Kompetenz der Akteure, die sich nicht beschränkt auf die Bewältigung der Probleme, die sich aus der räumlichen Ausweitung der Produktion und bekannter Modelle ergeben. Benötigt wird eine darüber hinausgehende Deutungs- und Handlungskompetenz - eine Kompetenz, die versucht, den Know-How- und Wissenstransfer im Sinne des Latourschen Konzepts von "Übersetzung" zu begreifen und kulturelle Verschiedenheiten nicht auszugrenzen, sondern einzubeziehen. Damit verbunden sind Veränderungen der Konzepte, die einen zu Konvergenz tendierenden Globalisierungsprozeß begrenzen und statt dessen die Pluralisierung von Produktionsweisen fördern, durch die Innovationspotentiale weiter zuwachsen können.

<sup>27</sup> Zu der Besonderheit der einzelnen Bereiche dieser neuen Strukturproblematik siehe u.a.

Narr/Schubert (1994) zur Diskrepanz von Globalisierung der Ökonomie und nationaler Regulierung; zur Emergenz von Netzwerken, jenseits von Vertrag und Organisation und ihrer Logik siehe Teubner (1990) und zur Relevanz gemeinsamer Werte und Normen als Basis für die Herstellung von Vertrauen und Voraussetzung reziproker Tauschbeziehungen siehe Mahnkopf (1994).

## Literatur

- Albach, Horst (1993): Zerrissene Netze. Eine Netzwerkanalyse des ostdeutschen Transformationsprozesses, Berlin
- Allemagne d'Aujourd'hui (1992): Crise et Modernisation en Allemagne de l'Est, Sonderheft 121
- Deutschmann, Christoph (1987): Der "Betriebsclan". Der japanische Organisationstypus als Herausforderung an die soziologische Modernisierungstheorie, in: Soziale Welt Nr. 2, S. 133-147
- Dörr, Gerlinde/Kessel, Tanja/Tänzler, Dirk (1995): Politische Weichenstellungen und betriebliche Restrukturierung in Tschechien. Joint Ventures als Innovationssträger?, in: Rudolph (1995), S.307-325
- Dörr, Gerlinde/Kessel, Tanja (1996a): „Inner- und zwischenbetriebliche Restrukturierung in der tschechischen Automobilindustrie“, in: Gemeinschaftswerk der Ev.Publizistik e.V. (Hg.), Lohngefälle, Betriebe und Arbeitsmarkt in Bayern und Tschechien, epd-Dokumentation Nr.5, Frankfurt/Main, S.56-64
- Dörr, Gerlinde/Kessel, Tanja (1996b): „Restrukturierung in der tschechischen Automobilindustrie. Fraktale Fabrik und Lieferantenorganisation, in: IG-Metall (Hg.), Materialien der Automobilfachtagung Oktober 1995 in Bayreuth, München, 23 S.
- Eder, Klaus (1985): Geschichte als Lernprozeß? Zur Pathogenese politischer Modernität in Deutschland, Frankfurt a.M.
- EMOT News (1995): Berichte aus dem Workshop "Managerial Learning in the Transformation of Eastern Europe", Nr. 5, S. 3-5
- Friedrich-Naumann-Stiftung Prag (1995): Umfrage über die "Einstellung der tschechischen Gesellschaft zu Deutschland", durchgeführt von Gabal Analysis & Consulting, Prag
- Habermas, Jürgen (1994): Aus der Geschichte lernen?, in: Sinn und Form, Nr. 2, S. 184-189
- Havel, Vaclav (1995): Tschechen und Deutsche. Rede des Präsidenten der Tschechischen Republik Vaclav Havel an der Karls-Universität Prag vom 17. Februar 1995, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, Nr. 4, S. 505-512
- Heidenreich, Martin (Hg.) (1992): Krisen, Kader, Kombinate. Kontinuität und Wandel in den ostdeutschen Betrieben, Berlin
- Hirschman, Albert O. (1981): The Changing Tolerance for Income, Inequality in the Course of Economic Development, in: Hirschman: Essays in Trespassing, Cambridge/Mass., S. 39-58
- Höhne, Steffen/Nekula, Marek (Hg.) (1996): Sprache, Wirtschaft, Kultur. Deutsche und Tschechen in Interaktion, München
- Kellner, Hansfried/Heuberger, Frank (1988): Zur Rationalität der "Postmoderne" und ihrer Träger, in: H.-G. Soeffner (Hg.): Kultur und Alltag, Soziale Welt, Sonderband Nr. 6, S. 325-337

- Klaus, Václav (1995): Gemeinsamkeiten von Visionen und Strategien. Tschechische Transformation und europäische Integration, Passau
- Kosta, Jirí (1978): Abriß der sozialökonomischen Entwicklung der Tschechoslowakei 1945-1977, Frankfurt a.M.
- Kosta, Jirí/Stouracová, Judita/Konstantinov, Michael (1993): Deutsche Direktinvestitionen in der Tschechischen Republik. Hg. v. Friedrich-Ebert-Stiftung Prag
- Mahnkopf, Birgit (1994): Markt, Hierarchie und soziale Beziehungen. Zur Bedeutung reziproker Beziehungsnetzwerke in modernen Marktgesellschaften, in: N. Beckenbach/W. van Treeck (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt Sonderband 9, S. 65-84
- McDermott, Gerald A. (1994): Renegotiating the Ties that Bind. The Limits of Privatization in the Czech Republic, WZB-discussion paper
- Narr, Wolf-Dieter/ Schubert, Alexander (1994): Weltökonomie. Die Misere der Politik, Frankfurt a.M.
- Offe, Claus (1994): Der Tunnel am Ende des Lichts. Erkundungen der politischen Transformation im Neuen Osten, Frankfurt a.M.
- Patocka, Jan (1992): Was sind die Tschechen?, in: Patocka: Schriften zur tschechischen Kultur und Geschichte. Hg.v. K. Nellen/P. Pithart/M. Pojar, Stuttgart, S. 29-106
- Peters, Bernhard (1993): Die Integration moderner Gesellschaften, Frankfurt a.M.
- Polanyi, Michael (1962): Personal Knowledge, Chicago  
 Polanyi, Michael (1985): Implizites Wissen, Frankfurt a.M.
- Pöschl, Josef/Levcik, Friedrich/Lukas, Zdenek (1994): The Czech economy: on the threshold of take-off?, WIIW Research Reports, No. 205, Vienna, S.15-32
- Rudolph, Hedwig (Hg.) (1995): Geplanter Wandel, ungeplante Wirkungen. Handlungslogiken und -ressourcen im Prozeß der Transformation, WZB-Jahrbuch Nr. 2, Berlin
- Senge, Peter M. (1990): The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning of Organization, New York u.a.
- Steinbach, Peter (1993): Mitteleuropa - Mythos und Idee, in: Universitas, Nr. 11, S.1085-1096
- Teubner, Günther (1990): Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung, in: W. Krohn/G. Küppers (Hg.): Emergenz und Selbstorganisation, Frankfurt a.M., S. 189-216
- Warnecke, Hans-Jürgen (1993): Revolution der Unternehmenskultur. Das Fraktale Unternehmen, 2. Aufl., Berlin u.a.
- Warnecke, Hans-Jürgen (Hg.) (1995): Aufbruch zum Fraktalen Unternehmen. Praxisbeispiele für neues Denken und Handeln, Berlin u.a.
- WIIW - Monthly Reports (1996), Nr. 2, Wien

Womack, James P./Jones, Daniel/Ross, Daniel (1990): The Machine That Changed the World, New York

Zapf, Wolfgang (1994): Modernisierung, Wohlfahrtsentwicklung und Transformation. Soziologische Aufsätze von 1987 bis 1994, Berlin

Zeitungsartikel:

Handelsblatt vom 13.04.95: „Die Slowakei schließt auf

Handelsblatt vom 17.07.95: „Vielfach überwiegen die Vorbehalte auch über Firmenkooperationen“

Financial Times vom 02.06.95: „Proud Heritage is revitalized“

Neue Zürcher Zeitung vom 03.02.94: „'Protektionismus ist eine Form von Nationalismus'. Klarheit und Konsequenz des Václav Klaus“

Süddeutsche Zeitung vom 26./27.08.95: „Dialog - ein Quantensprung im Kopf. Ein Interview mit der Oxforder Physikerin Donah Zohar“

Die Welt vom 20.09.94: „Die Tschechen müssen den Wandel alleine schaffen“