

Mense-Petermann, Ursula

Article

Betriebliche Restrukturierung im Ländervergleich

Journal for East European Management Studies

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Mense-Petermann, Ursula (1997) : Betriebliche Restrukturierung im Ländervergleich, Journal for East European Management Studies, ISSN 0949-6181, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 2, Iss. 2, pp. 175-199

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/90332>

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.

Betriebliche Restrukturierung im Ländervergleich *

Ursula Mense-Petermann **

This article considers the importance of institutional legacies of the state-socialist past in Poland and Czechoslovakia for the generation of enterprise restructuring strategies. Drawing on two case studies each in Poland and the Czech Republic country-specific strategies of dealing with new institutional and economic conditions are reconstructed. The different resources to adopt or to block restructuring are analysed in four dimensions: privatization, marketization, technical-organizational restructuring, conflict resolution. On the one hand, the contingency of enterprise strategies in dealing with the available resources is underlined, on the other hand, the path dependence of economic transformation is demonstrated.

Dieser Beitrag untersucht die Bedeutung institutioneller Hinterlassenschaften der planwirtschaftlichen Ordnungen in Polen und der Tschechoslowakei für die Herausbildung betrieblicher Restrukturierungsstrategien. Anhand von je zwei Betriebsfallstudien in polnischen und tschechischen Unternehmen werden landesspezifisch unterschiedliche Umgangsweisen mit neuen politisch-institutionellen und ökonomischen Rahmenbedingungen rekonstruiert. In den Dimensionen Privatisierung, Marktpositionierung, technisch-organisatorische Modernisierung und Konfliktregulierung wird gezeigt, daß Betriebe in Polen und Tschechien jeweils unterschiedliche 'Anpassungs'-Ressourcen bzw. Blockadepotentiale haben. Dabei wird einerseits auf die relative Offenheit des je betriebspezifischen Umgangs mit diesen Ressourcen, andererseits auf die Pfadabhängigkeit der ökonomischen Transformationsprozesse verwiesen.

* Manuscript received: 04.02.97, revised: 04.04.97, accepted: 09.04.97

** Ursula Mense-Petermann, geb. 1964, Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Institut für Soziologie, Arbeitsschwerpunkte: Industrie- und Organisationssoziologie; Transformation postsozialistischer Gesellschaften.

Adresse: Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Institut für Soziologie, PSF 4120, 39016 Magdeburg

Email: ursula.mense-petermann@gse-w.uni-magdeburg.de

1. Einleitung

In den sieben Jahren, die seit den 'Revolutionen' in Mittel- und Osteuropa vergangen sind, wurden in den postsozialistischen Ländern wichtige politische und institutionelle Rahmenbedingungen für die Entwicklung marktwirtschaftlicher Strukturen geschaffen. Die Transformation staatssozialistischer Planwirtschaften in demokratisch verfaßte Marktwirtschaften war jedoch von Beginn an und ist bis heute ein in hohem Maße 'offener' Prozeß, in dem sich die Unternehmen auch nicht an westlichen 'Patentrezepten' orientieren konnten. Der Zusammenbruch der staatssozialistischen Regime hatte keine tabula rasa hinterlassen, auf der nun etwa nach einem Masterplan Marktwirtschaften hätten errichtet werden können. Die je besonderen institutionellen 'Hinterlassenschaften' der staatssozialistischen Ordnungen stellten außerordentlich 'wirksame' Rahmenbedingungen für die Transformation dar (Stark 1992; 1994). Daher sind die Transformationsmuster länderspezifisch sehr unterschiedlich. Der ökonomische Transformationsprozeß läßt sich darüber hinaus auch nicht als eine mehr oder minder kontinuierliche lineare Entwicklung von Plan- zur Marktwirtschaft fassen, sondern als ein „stop and go“ (Müller 1995:56), das durch Aushandlungsprozesse zwischen der staatlichen Makro- und der betrieblichen Mikroebene bestimmt wird, und in dem nicht zuletzt die betrieblichen Wahrnehmungs- und Interpretationsweisen, Handlungs- und Blockaderessourcen eine wichtige Rolle spielen.

Ein Ländervergleich zwischen betrieblichen Restrukturierungsstrategien in Polen und in Tschechien soll im folgenden zeigen, daß die planwirtschaftlichen Ordnungen in beiden Ländern den betrieblichen Akteuren unterschiedliche Anknüpfungschancen und Ressourcen für eine betriebliche Orientierung auf radikal veränderte sozio-ökonomische Rahmenbedingungen hinterlassen haben.¹⁴ Einerseits gilt es, die jeweils landestypischen Regulationsformen betrieblichen Handelns herauszuarbeiten, andererseits die Kontingenz betrieblicher Restrukturierungslogiken deutlich zu machen. Institutionen determinieren nicht betriebliches Handeln, sondern begrenzen nur die Optionen der Akteure, indem sie ihnen jeweils bestimmte Ressourcen zur Verfügung stellen. Wie die Akteure diese Ressourcen nutzen, hängt jedoch von ihrer Einschätzung der Handlungsbedingungen ab und ist damit kontingent.

¹⁴ Der Aufsatz beruht auf Forschungsergebnissen des DFG-Projekts „Transformationsprozesse in Polen und Tschechien“, das die Autorin gemeinsam mit Jens Hanke, Martin Heidenreich und Gert Schmidt durchführt. Zusammen mit Aleksy Poczowski, Tomas Sapeta (beide Akademie für Ökonomie Krakau), Jiri Buriánek, Pavel Kuchar und Ivana Mazalkova (alle Karlsuniversität Prag) wurden in je zwei polnischen und tschechischen Betrieben Expertengespräche durchgeführt. Diesen Betrieben sowie den Kooperationspartnern gilt mein besonderer Dank.

2. Institutionelle Unterschiede der planwirtschaftlichen Ordnungen in Polen und der CSSR

Die staatssozialistischen Planwirtschaften in Mittel- u. Osteuropa waren keine homogenen Wirtschaftssysteme, die etwa alle gleichermaßen 'schlicht' als zentrale Verwaltungswirtschaften sowjetischen Typs beschrieben werden konnten. Vielmehr hatten sich vor allem in Folge unterschiedlicher Legitimationsprobleme (Offe 1994) und daraus folgender gesellschaftlicher Auseinandersetzungen in den verschiedenen Ländern unterschiedliche Ausprägungen planwirtschaftlicher Ordnungen herausgebildet. Idealtypisch können indirekt-monetäre und zentral-administrative Steuerungsformen unterschieden werden (Heidenreich 1994).¹⁵ Unserer Ansicht nach ist Polen eher dem ersten Typ, die CSSR eher dem zweiten Typ zuzurechnen.

Es lassen sich drei strukturelle Unterschiede zwischen der polnischen und der tschechoslowakischen Planwirtschaft bestimmen, die den betrieblichen Akteuren in Polen und Tschechien nun jeweils spezifische Anpassungs- bzw. Blockaderessourcen im Hinblick auf die veränderten Umweltbedingungen bieten und aus denen jeweils verschiedene Regulationsformen sowohl der Privatisierung als auch der betrieblichen Restrukturierung entstanden sind:

1. Polen und die Tschechoslowakei unterschieden sich im Zentralisierungsgrad der Wirtschaft. Während die tschechoslowakische Wirtschaft hochgradig zentralisiert und in Konzernen und VHJs (Vyrobní-Hospodárske Jednotki: Produktionswirtschaftseinheiten) organisiert und weitgehend monopolisiert war, galt dies für die polnische Wirtschaft weit weniger. Seit Anfang der 80er Jahre hatte die Zahl der 'Kombinate' und 'Vereinigungen' dort abgenommen (Blazyca 1992:185f). Aber auch schon Anfang der 80er Jahre war der Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen in Polen wesentlich größer als in der Tschechoslowakei, während der Anteil der Großunternehmen mit über 5.000 Beschäftigten in der CSSR fast doppelt so groß war wie in Polen. Auch die Wirtschaftsreformen von 1988 änderten nichts an der monopolisierten Wirtschaftsstruktur der Tschechoslowakei (Rychetnik 1992:114). Der wesentlich größere Anteil von Großunternehmen verweist hier auf eine weit stärkere Integration der

¹⁵ Heidenreich (1994) sieht auch in den unterschiedlichen Produktionsprofilen eine Ursache dafür: während beispielsweise Polen und Ungarn eher einfache Güter herstellten, waren die CSSR und die DDR auf komplexe Industriegüter spezialisiert, was laut Heidenreich unter den Bedingungen einer Mangelwirtschaft eine höhere Integration der Produktion nahelegte.

tschechoslowakischen Wirtschaft im Vergleich zu Polen.¹⁶ Das bedeutete zweierlei: Erstens kam es in Polen in weit stärkerem Ausmaß zu Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen als in der Tschechoslowakei, wo Austauschbeziehungen vor allem innerhalb der Konzerne und VHJs abgewickelt wurden (McDermott 1993). Und zweitens handelte es sich bei den Betrieben der CSSR zumeist um reine Produktionsbetriebe, während Beschaffung, Vertrieb, Forschung und Entwicklung, etc. auf der Konzern- oder VHJ-Ebene zentralisiert waren.

2. Polen und die Tschechoslowakei unterschieden sich im Zentralisierungsgrad der Planung: Während in Polen vor allem durch die Wirtschaftsreformen Anfang der 80er Jahre die Betriebe an Autonomie gegenüber der Planbürokratie gewinnen konnten - so ging der Anteil staatlicher Zuteilungen von Vormaterialien deutlich zurück (Dabrowski u.a. 1991; Heidenreich 1994) -, blieben in der Tschechoslowakei die "Grundpfeiler der zentralen Verwaltungswirtschaft sowjetischen Typs" bis Ende der 80er Jahre erhalten (Kosta 1991:306; vgl. auch Rychetnik 1992). Auch wenn sich die Unternehmen auf informellem Wege Handlungsfreiräume gegenüber der Planungsbürokratie erkämpfen konnten, war der Autoritätsverfall des Zentrums längst nicht so stark wie in Polen (Heinrich 1992:308). Bei den polnischen Staatsunternehmen handelte es sich daher bereits um weitaus autonomere Gebilde als in der CSSR.

3. In beiden Ländern waren die Eigentumsrechte an den Staatsbetrieben unterschiedlich verteilt. In Polen hatte sich in den Konflikten und Aushandlungsprozessen zwischen Regime und Arbeiterbewegung Anfang der 80er Jahre ein Kompromiß herausgebildet, der die zentralstaatliche Kontrolle über die Staatsbetriebe reduzierte und den Betriebsbelegschaften eine Reihe von Selbstverwaltungsrechten einräumte. Zwar wurden die Eigentumsrechte an den Staatsbetrieben nicht vollständig auf die Belegschaften und ihre Selbstverwaltungsorgane übertragen, es war jedoch eine Situation entstanden, in der sowohl der Staat als auch die betrieblichen Selbstverwaltungsorgane Vetorechte gegen eigentumsrelevante Verfügungen der anderen Seite hatten und keine Seite allein über den Betrieb verfügen konnte (Gesetz über die

¹⁶ 1979 hatten fast 70 % der Betriebe weniger als 500 Beschäftigte, während nur 26,8 % mehr als 1.000 Beschäftigte hatten und nur 3,1 % mehr als 5.000 (Statistisches Bundesamt, Länderkurzbericht Polen 1981:21). In der Tschechoslowakei hatten 1980 dagegen 6 % der Unternehmen des produzierenden Gewerbes mehr als 5.000 Beschäftigte, fast 70 % der Unternehmen hatten mehr als 1.000 Beschäftigte und nur 9,3 % der Unternehmen hatten weniger als 500 Beschäftigte (Statistisches Bundesamt, Länderbericht Tschechoslowakei 1988:51). Noch 1993 war der Anteil der Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten mit 4,3 % in Tschechien fast doppelt so hoch wie in Polen, und während in Tschechien 41 % aller Beschäftigten in den Großunternehmen mit über 2.000 Beschäftigten arbeiteten, waren es in Polen nur etwa 19 % (eigene Berechnungen auf der Basis der statistischen Jahrbücher 1994 beider Länder).

Selbstverwaltung von 1981; vgl. auch Dabrowski et al. 1991:406f). In der Tschechoslowakei dagegen verblieben die Verfügungsrechte an den Staatsbetrieben beim Zentralstaat (vertreten durch die Gründungsorgane). Auch wenn durch die Reformen 1988/89 den Unternehmen und den Belegschaften mehr Autonomie eingeräumt wurde (vgl. Rychetnik 1992), waren diese Rechte doch nicht mit den eigentumsrelevanten Vetorechten der Belegschaften in den polnischen Staatsunternehmen vergleichbar.

Diese unterschiedliche institutionelle Verfassung der planwirtschaftlichen Ordnungen in den beiden Ländern bildete die Basis für verschiedene Privatisierungspfade und betriebliche Restrukturierungslogiken in Polen und Tschechien.

3. Betriebliche Restrukturierung in Polen und Tschechien

Nach dem Ende der staatssozialistischen Regime wurden die Betriebe in den mittel- und osteuropäischen Ländern durch die staatlichen Transformationspolitiken, die 'offiziell' auf die Errichtung von pluralistischen Demokratien und Marktwirtschaften zielten, mit radikal veränderten Umweltbedingungen konfrontiert. Was bedeutete dies für die Unternehmen? Die staatliche Planung entfiel; statt dessen müssen die Unternehmen nun ihre Versorgung mit Vormaterial und den Absatz ihrer Produkte über Märkte organisieren. Ökonomische Entscheidungen und Entscheidungsfolgen sind nicht länger entkoppelt (Heidenreich 1991); statt dessen sind die Unternehmen nun selbst verantwortlich für die Folgen ihrer Entscheidungen, sie werden nun mit harten Budgetbedingungen (Kornai 1986) konfrontiert. Die Staaten ziehen sich als Eigentümer von Unternehmen zurück; statt dessen müssen sich die Unternehmen auf neue, private Eigentümer einstellen, die für eine effiziente Ressourcenallokation sorgen. Die legitimatorischen Grundlagen im Staat und in den Unternehmen haben sich verändert. Statt Selbstverwaltung und 'passiver Stärke' (Voßkamp/Wittke 1991) der Belegschaften bestimmt nun das Management über die Geschäftspolitik und die Partizipationsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretungen sind gesetzlich reguliert. - So in etwa sieht der Transformationsprozeß in den Masterplänen von Politikern und (neo-liberalen) Politikberatern aus.

Unsere Fallstudienresultate zeigen jedoch, daß die Realität anders ist: Erstens unterscheiden sich die Transformationspolitiken in den verschiedenen Ländern Mittel- u. Osteuropas ganz erheblich in Bezug auf die De-Monopolisierung, die Härtung der Budgetbedingungen, die Liberalisierung des Außenhandels und die

Entstaatlichung der Wirtschaften.¹⁷ Und zweitens - und dieser Argumentationsstrang soll im folgenden vor allem weiterverfolgt werden - reagieren die Unternehmen nicht einfach mit Anpassungsmaßnahmen in der gewünschten Richtung auf die Veränderung der Rahmenbedingungen, sondern sie haben - länderspezifisch unterschiedliche - Ressourcen für den Umgang mit den veränderten Umweltbedingungen, die zu unterschiedlichen betrieblichen Strategien - einschließlich Blockadestrategien - genutzt werden können. Politisch-ökonomische Rahmenbedingungen determinieren nicht betriebliche Strategien, sie werden vielmehr gebrochen durch innerbetriebliche Wahrnehmungs-, Interpretations-, Macht- u. Austauschprozesse.

Unter Rückgriff auf unsere Fallstudienresultate wird nun dieser komplexe und kontingente Charakter des Transformationsprozesses verdeutlicht. Wir unterscheiden dabei die 4 folgenden Dimensionen betrieblicher Restrukturierung: Privatisierung, Marktpositionierung, (technisch- organisatorische) Modernisierung und Konfliktregulierung.

3.1 Privatisierung als Aushandlungsprozeß

Die Privatisierung der Staatsunternehmen in den post-sozialistischen Ländern ist kein ausschließlich auf der gesellschaftlichen Makroebene angesiedelter Prozeß, der von zentralstaatlichen Stellen geplant und umgesetzt werden könnte. Sie ist vielmehr auch ein Meso- und Mikroprozeß, auf dessen Verlauf betriebliche Akteure und Betriebe maßgeblichen Einfluß haben. Eine Perspektive, die nur auf die nationalen Privatisierungsgesetze und -programme schaut, greift zu kurz, da durch die Privatisierung der Staatsunternehmen in erheblichem Ausmaß die Interessen betrieblicher Akteure berührt werden

¹⁷ Für eine ausführliche Beschreibung der unterschiedlichen staatlichen Transformationspolitiken in Polen und Tschechien vgl. Pysz (in diesem Heft). Anders als Pysz gehen wir jedoch davon aus, daß die Situation in Tschechien unter der Oberfläche der positiven makroökonomischen Daten weit weniger 'ideal' erscheint. Hinter der neoliberalen Präsentation und Begründung der Transformationspolitik scheint sich tatsächlich ein ganz anderes Transformationsmodell zu verbergen, das keineswegs auf die radikale Härtung der Budgetbedingungen und auf eine von privaten Eigentümern initiierte, effizientere Kapitalallokation setzt, sondern auf die schrittweise Sanierung der großen Industriekonglomerate unter Beteiligung des Staates und der Banken und im Rahmen von Hybridformen des Eigentums unter weiterhin starker Beteiligung des Staates (vgl. auch Hayri/McDermott 1995).

(Müller 1995)¹⁸, aber auch die Interessen von Betrieben insgesamt wie von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden beispielsweise.

Zu fragen ist daher nach den vorhandenen Macht- und institutionellen Ressourcen für betriebliches Handeln, die den Akteuren die Durchsetzung ihrer Interessen im Privatisierungsprozeß erst ermöglichen. Betriebliche Akteure in Polen haben aufgrund institutioneller Hinterlassenschaften der Vergangenheit stärkere, vor allem institutionelle Ressourcen zur Durchsetzung der von ihnen präferierten Privatisierungslösungen als in Tschechien (Dhanji/Milanovic 1991:18). Wir verstehen Privatisierung als in beiden Ländern je *spezifische Aushandlungsprozesse zwischen 'oben' und 'unten'*, zwischen Betrieben und staatlichen Stellen, die sich allerdings in Art und Stärke der Ressourcen betrieblicher Akteure unterscheiden. Zudem geraten durch unterschiedliche institutionelle Rahmenbedingungen jeweils unterschiedliche betriebliche Akteure ins Zentrum des Privatisierungsprozesses. Diese länderspezifischen Unterschiede werden erst in einer Perspektive, die die Bedeutung institutioneller Hinterlassenschaften der alten Ordnungen ernst nimmt, deutlich.

Privatisierung in Polen ist ein Aushandlungsprozeß 1. innerhalb der Unternehmen, in dem ein innerbetrieblicher Konsens über die betrieblich favorisierte Privatisierungsstrategie hergestellt werden muß, und 2. zwischen Unternehmen und staatlichen Stellen, in dem beide Seiten sich auf eine

¹⁸ So werden Arbeiter durch Privatisierung in zweifacher Weise bedroht: Erstens besteht die Gefahr, daß sie ihren Arbeitsplatz verlieren, und zweitens werden sie durch Privatisierung potentiell der Möglichkeit beraubt, dem Betrieb Ressourcen zu enteignen, um außerhalb des Betriebs (auf dem Schwarzmarkt) eigene Einkommensquellen zu erschließen (z.B. mit Anlagen und Werkzeugen aus dem Betrieb; durch Nebentätigkeiten während der Arbeitszeit, etc.) (Srubar 1994:201; vgl. auch Müller 1995). Dort wo- wie in Polen - die Beschäftigten selbst sich als 'Eigentümer' ihrer Unternehmen fühlten und nicht den Staat als Eigentümer der 'Staatsunternehmer' sahen, wird ein 'Verkauf' der Unternehmen von den Beschäftigten außerdem leicht als 'Enteignung' erfahren. In Tschechien dagegen kann Privatisierung viel eher als Korrektiv der staatssozialistisch geschaffenen Eigentumsordnung verstanden werden, die nun 'gerecht' - und das heißt in Tschechien unter Beteiligung der Bevölkerung als 'Bürger', nicht als 'Beschäftigte'- umgewandelt werden muß.

Privatisierungsstrategie einigen müssen.¹⁹ Dieser Aushandlungscharakter basiert auf der Anfang der 80er Jahre erfolgten teilweisen Dezentralisierung der Eigentumsrechte, denn die Staatsunternehmen unterliegen bis zu ihrer Umwandlung in Kapitalgesellschaften weiterhin dem Gesetz über die Selbstverwaltung von 1981. So behielten die betrieblichen Selbstverwaltungsorgane ihre Vetomacht gegen Privatisierungsentscheidungen zentralstaatlicher Stellen, während gleichzeitig der Staat den Selbstverwaltungsorganen den Verkauf von 'Staatseigentum' untersagen konnte.

Welche konkreten Privatisierungslösungen sich unter diesen institutionellen Kontextbedingungen in solchen Aushandlungsprozessen durchsetzen, hängt von der betrieblichen Wahrnehmung und Interpretation der Transformationspolitik, d.h. konkret des staatlichen Privatisierungsdrucks und der Radikalität und Richtung des Wandels, der Repolitisierungschancen, der Unternehmensgröße und Marktlage, etc. ab. Unsere beiden polnischen Betriebsfälle repräsentieren zwei Typen des betrieblichen Umgangs mit den rechtlich-institutionellen Rahmenbedingungen: Zum einen die *offensiv-restrukturierungsorientierte Strategie* und zum anderen die *defensiv-repolitisierungsorientierte Strategie*.

Die offensiv-restrukturierungsorientierte Strategie wurde von einem Unternehmen der Süßwarenindustrie (PL-1) verfolgt, das zwar auf seinem regionalen Markt eine relativ starke Position hatte, aber keineswegs über eine Monopolposition verfügte. 1990 begann man, verschiedene Privatisierungslösungen im Unternehmen zu diskutieren. Man entschied sich für eine sogenannte 'Liquidierung zwecks Privatisierung', d.h. für die Auflösung des Staatsunternehmens und gleichzeitige Neugründung einer privaten Aktiengesellschaft durch die Beschäftigten, die den Geschäftsbetrieb mit den vorhandenen Produktionsmitteln des Staatsunternehmens fortführen sollte. An dieser Entscheidung mußten die Beschäftigten beteiligt werden, weil erstens der Arbeiterrat als Selbstverwaltungsorgan der Belegschaft formal der Liquidierung des Staatsunternehmens zustimmen mußte und zweitens die Beschäftigten selbst

¹⁹ In der polnischen Privatisierungsgesetzgebung sind verschiedene Privatisierungsformen vorgesehen, so daß nicht von einer bestimmten dominanten neuen Eigentumsform gesprochen werden kann. Die zahlenmäßige Bedeutung der verschiedenen Privatisierungsformen veränderte sich im Verlauf des Privatisierungsprozesses. Während 'große' Kapitalprivatisierungen nur sehr zögerlich in Gang kamen und erst mit der Gründung der Warschauer Börse 1993 an Dynamik gewannen, dominiert im Bereich der kleinen und mittleren Betriebe eindeutig die sogenannte 'Liquidierung zwecks Privatisierung', die den Beschäftigten die Chance bietet, selbst in den Besitz ihres Betriebs zu gelangen. Im klein- und mittelbetrieblichen Bereich ist auf diese Weise ein breiter Sektor von Unternehmen im Beschäftigteneigentum entstanden. Die betriebszentrierte und weitgehend von den Beschäftigten getragene Privatisierung ist hoch legitimiert, weil sie an die betriebszentrierte und durch die Belegschaften geprägte Reformbewegung der 80er Jahre anknüpft.

das notwendige Gründungskapital für die zu gründende private Aktiengesellschaft aufbringen mußten. Diese betrieblich favorisierte Privatisierungslösung konnte auf der Basis des Gesetzes über die Selbstverwaltung von 1981 in einem komplizierten Aushandlungsprozeß gegen Pläne des Privatisierungsministeriums durchgesetzt werden, das Unternehmen an einen ausländischen Investor zu verkaufen. Die frühe Entscheidung, die Privatisierung im Unternehmen zum Thema zu machen und selbst in die Hand zu nehmen, beruhte auf der Wahrnehmung, daß die Transformation ein unumkehrbarer Prozeß sei, der politisch kompromißlos durchgesetzt werden würde. Blockade- oder Repolitisierungsversuche wurden nicht erwogen, sie wären angesichts der relativ geringen Bedeutung des Unternehmens für den Arbeits- und Gütermarkt wohl auch kaum erfolgversprechend gewesen. Statt dessen setzte man von Anfang an auf die schnelle Anpassung an die neuen Rahmenbedingungen, um den Bestand des Unternehmens durch Markterfolg zu sichern. Und dazu gehörte in der Sicht der betrieblichen Akteure auch die schnelle Privatisierung, da Staatsunternehmen in dieser Perspektive nicht in die neue, marktwirtschaftliche 'Landschaft' paßten.

Die defensiv-repolitisierungsorientierte Strategie wurde von einem Maschinen- und Apparatebau-Unternehmen (PL-2) verfolgt, das vor 1989 eine Monopolstellung auf dem polnischen und RGW-Markt hatte. In diesem Unternehmen ging es den betrieblichen Akteuren - und zwar sowohl der Betriebsleitung als auch dem Arbeiterrat und den betrieblichen Gewerkschaftskomitees - in erster Linie darum, auch unter den veränderten Umweltbedingungen die 'Betriebsgemeinschaft' und damit die eingespielten Austausch- und Machtbeziehungen sowie die gewohnt hohen Löhne und Sozialleistungen für die Beschäftigten zu erhalten. Darauf zielte auch die Entscheidung, das Unternehmen zunächst nur zu kommerzialisieren, eine 'echte' Privatisierung jedoch nicht anzustreben. Dadurch blieb das Unternehmen im Besitz des Staates - wenn auch kein Staatsunternehmen im Sinne des Gesetzes über die Staatsunternehmen von 1981 -, von dem weiterhin Unterstützung erwartet wurde. Die Kommerzialisierung war also eine Repolitisierungsstrategie, die die Übernahme eigener, betrieblicher Verantwortung für eine erfolgreiche Reorientierung des Unternehmens auf die neuen Umweltbedingungen zurückwies und die Bestandssicherung weiterhin vom Staat garantiert sehen wollte.

Typisch für die Privatisierung in Polen ist, daß solche Strategien die besten Durchsetzungschancen haben, von denen die verschiedenen betrieblichen Akteure - Manager, Interessenvertreter und Belegschaft - sich am ehesten die Sicherung ihrer Macht- und Einflußpositionen versprechen können. Und das sind solche, bei denen keine neuen, starken, externen Eigentümer auftreten, von denen eine Ablösung des Managements, die Nicht-Anerkennung und Schwächung der betrieblichen Interessenvertretung und ein Abbau der

Beschäftigung zu erwarten ist. Das erklärt, warum die Kommerzialisierung - also die reine Umwandlung der Rechtsform - und die 'Liquidierung' und Gründung einer sogenannten 'Beschäftigtengesellschaft' die häufigsten Privatisierungsstrategien sind, und warum ein so großer Teil der polnischen Staatsunternehmen bis heute keinerlei Eigentumsänderung erfahren hat.

Im Unterschied zu Polen verfügen in Tschechien die betrieblichen Akteure nicht über institutionalisierte Mitbestimmungsmöglichkeiten hinsichtlich der Privatisierung ihrer eigenen Unternehmen. Da die Eigentumsrechte an den Staatsunternehmen zentralisiert waren - sie lagen bei den Gründungsorganen, zumeist dem jeweils zuständige Industrieministerium - konnte ein staatliches Massenprivatisierungsprogramm aufgelegt und durchgesetzt werden.²⁰ Dennoch haben auch hier betriebliche Akteure einen erheblichen Einfluß auf die Privatisierung - allerdings nicht aufgrund institutionalisierter Rechte, sondern aufgrund informeller Einflußpotentiale.²¹ In Tschechien sind außerdem nicht wie in Polen Manager *und* Beschäftigte die zentralen Akteure, sondern das Top-Management in den Generaldirektionen der großen Industriekonglomerate.

Denn erstens sind sie es, die laut Privatisierungsgesetzgebung Privatisierungsprojekte für ihre Unternehmen - und zwar jeweils für das gesamte Unternehmen oder den Konzern - vorzulegen haben, und zweitens verfügen sie über informelle Machtressourcen wie Wissens- und Erfahrungsvorteile und informelle Beziehungsnetzwerke mit der Ministerialbürokratie, die sie zur Durchsetzung ihrer Privatisierungsstrategien nutzen können.²² Der

²⁰ Anders als in Polen ging es in der Tschechoslowakei um die Privatisierung großer Industriekonglomerate, die intern stark vernetzt waren. Ebenso wie in Ostdeutschland entschied man sich für eine marktradikale Privatisierungsstrategie, die in der Privatisierung den effizientesten Weg zur Sanierung der Staatsbetriebe sah. Da es anders als in Deutschland jedoch im Inland nicht ausreichend kapitalkräftige Investoren gab, so daß die Privatisierung weitgehend nicht über den Verkauf der Staatsbetriebe realisiert werden konnte, sollte das Eigentum an den Staatsbetrieben größtenteils mit Hilfe der Coupon-Methode kostenlos an die Bevölkerung verteilt werden. Die breite Streuung und Handelbarkeit des Aktienbesitzes sowie ein effizientes Konkursrecht sollten zur Kapitalallokation in den überlebensfähigen und zur Schließung ineffizienter Unternehmen führen (McDermott 1993). Fast 50 % der bis Ende 1993 privatisierten Vermögenswerte sind über die Coupon-Methode privatisiert worden, sie war damit die dominante Privatisierungsform in der tschechischen Republik. Etwa 72 % aller in der ersten Coupon-Privatisierungswelle erworbenen Aktien werden von Investmentfonds verwaltet (Havel 1993; Charap/-Zemplinerova 1993; u.a.), die damit in Tschechien eine viel größere Rolle spielen als in westlichen Industrienationen (Mlcoch 1993:16).

²¹ Die Entscheidung lag letztendlich beim Gründungsorgan und dem Privatisierungsministerium (Rychetnik 1992).

²² In den allermeisten Fällen wurden die von den Unternehmensleitungen vorgelegten Privatisierungsprojekte vom Ministerium genehmigt (Statistisches Jahrbuch der Tschechischen Republik 1994:354).

institutionelle Rahmen der Privatisierung in Tschechien sowie die genannten informellen Machtressourcen der Generaldirektoren macht 'große' Privatisierungslösungen, bei denen die Industriekonglomerate erhalten bleiben, wahrscheinlich, da massive institutionelle und machtmäßige Barrieren gegen dezentrale Privatisierungslösungen stehen.

So setzte in unserem tschechischen Untersuchungsunternehmen CZ-1, einer Molkerei mit sechs Produktionsbetrieben und insgesamt 15 Produktionsstätten, der Generaldirektor 'seine' Privatisierungslösung durch. Das von ihm vorgelegte Privatisierungsprojekt sah die Coupon-Privatisierung vor und wurde vom Privatisierungsministerium genehmigt. Diese Privatisierungsstrategie zielte explizit auf den Erhalt des Konzerns und der damit verbundenen Marktmachtposition. Bestrebungen einiger Betriebe, vor allem der moderneren, sich selbstständig zu machen oder als Einzelbetriebe Joint-Ventures mit ausländischen Investoren einzugehen, wurden von der Generaldirektion unterbunden. Dies war möglich, weil einzelne Betriebe als unselbständige Wirtschaftseinheiten laut Vorgabe des Privatisierungsministeriums nicht Gegenstand von Privatisierungsprojekten sein konnten, sondern immer nur im Rahmen eines umfassenden Projekts für das gesamte Unternehmen privatisiert werden konnten. Zudem konnten die Betriebsdirektoren als Angestellte des Gesamtunternehmens und damit Untergebene des Generaldirektors von diesem diszipliniert werden. Durch die Privatisierung wurde also die aus der Vergangenheit ererbte großbetriebliche Struktur erhalten.

Allerdings lassen sich unter spezifischen betrieblichen Bedingungen diese Barrieren umgehen und dezentrale Lösungen dennoch durchzusetzen.

Dies konnten wir in unserem zweiten tschechischen Unternehmen beobachten. Hier hatte das Topmanagement eines Maschinen- und Anlagenbau-Konzerns ein Privatisierungsprojekt entwickelt, das eine Joint-Venture-Gründung mit einem deutschen Konzern vorsah, in das der Großteil der Produktionsbetriebe eingebracht werden sollte. Allerdings nicht der von uns untersuchte Produktionsbetrieb CZ - 2, der unter diesen Bedingungen eigene Zukunftsperspektive entwickelte. Er schloß zunächst einen Kooperationsvertrag über Lohnaufträge mit einem deutschen Unternehmen ab, was schließlich zur Gründung eines Joint-Ventures mit diesem deutschen Partner, also zu einer einzelbetrieblichen Lösung führte. Da das Top-Management des Konzerns eine Strategie verfolgte, die den Produktionsbetrieb CZ-2 ohnehin nicht einschloß, konnte dieser, ohne gegen die Interessen der Generaldirektion zu verstoßen, seine eigene Strategie durchsetzen, blieb dabei allerdings auf deren formalrechtliche Zustimmung angewiesen.

Unsere Fallstudienresultate zeigen, daß sich Privatisierung keineswegs nur auf der Makroebene abspielt, wo staatliche Privatisierungsprogramme entworfen und umgesetzt werden, sondern daß sie vor allem ein Aushandlungsprozeß ist, in dem sowohl innerbetrieblich als auch zwischen Betrieb und Staat betriebliche

Akteure versuchen, ihre angestammten Macht- und Einflußpositionen zu sichern. Weder in Polen noch in Tschechien sind durch den Privatisierungsprozeß bisher eindeutig 'private' Eigentumsstrukturen entstanden, die zu einer effizienten Kontrolle des Managements führen würden. Sowohl die durch die Coupon - Privatisierung in Tschechien entstandene Eigentumsstruktur mit maßgeblicher Bedeutung von Investmentfonds und staatlichen Banken als auch das weitverbreitete Beschäftigteneigentum und die kommerzialisierten Unternehmen in Polen lassen sich als Hybridformen des Eigentums bezeichnen, die in wesentlichen Punkten Kontinuitäten zum früheren Staatseigentum aufweisen.²³ Betriebliche Akteure können aufgrund institutioneller Hinterlassenschaften der alten Ordnung die Privatisierung ihrer eigenen Unternehmen so beeinflussen, daß der Restrukturierungsprozeß auch weiterhin in betrieblicher Regie verbleibt. Insofern stellt Privatisierung keinen Bruch mit den 'alten' betrieblichen Verhältnissen dar und blockiert nicht die Strategien betrieblicher Akteure, sondern ermöglicht sie gerade und vermittelt damit zwischen institutionellen Hinterlassenschaften der Vergangenheit und betrieblicher Restrukturierung.

3.2 Vom Plan zum Markt ? - Zwischen Marktorientierung und Repolierung

Durch den Übergang von planwirtschaftlichen zu marktwirtschaftlichen Steuerungsformen wurden die Unternehmen in den Reformländern in Bezug auf ihre Umweltbeziehungen mit zwei Herausforderungen konfrontiert: erstens ihre Position auf den neu entstehenden Märkten zu finden, d.h. ihre traditionellen Distributionskanäle unter den neuen Rahmenbedingungen zu sichern oder neue Absatzchancen zu erschließen,²⁴ und zweitens ihre Beziehungen zu ihrer institutionellen Umwelt (Staat, Banken, Eigentümer) neu zu definieren. Diese neuen Rahmenbedingungen bedeuten für die Unternehmen zwar einerseits einen radikalen Wandel ihrer relevanten Umwelt, sie sind jedoch keine Anpassungszwänge, die bestimmte betriebliche Anpassungsstrategien determinieren. Es kommt vielmehr darauf an zu fragen, wie die betrieblichen Akteure die Umweltbedingungen wahrnehmen und interpretieren, welche Handlungsnotwendigkeiten sie daraus ableiten und welche 'Wirklichkeitsdefinitionen' und damit welche Strategien sich innerhalb der Betriebe durchsetzen. Außerdem ist zu fragen, welche Ressourcen die Betriebe haben, um auf wahrgenommene, veränderte Umwelt-'Anforderungen' zu reagieren.

²³ Vgl. auch David Stark (1990), der dasselbe am Beispiel Ungarns zeigt.

²⁴ Selbstverständlich gilt dies nicht nur für die Absatzmärkte, sondern ebenso für die Beschaffungsmärkte, auf denen die Unternehmen heute ganz anders agieren können als unter den Bedingungen chronischen Mangels an Zulieferteilen in der Planwirtschaft. Im folgenden werden wir uns jedoch auf die Absatzmärkte konzentrieren.

Institutionelle Hinterlassenschaften der Vergangenheit, d.h. hier unterschiedliche Monopolisierungsgrade, unterschiedliche Anknüpfungspunkte für Kundenbeziehungen, unterschiedliche Distributionsnetzwerke und -verfahren, bieten länderspezifisch unterschiedliche 'starting points' für die Marktpositionierung, aber auch unterschiedliche Repolitisierungschancen.

In Tschechien haben die Unternehmen eher geringe Ressourcen für eine schnelle und erfolgreiche Marktorientierung, dagegen starke Ressourcen für Marktmachtstrategien und Repolitisierungsversuche. Diese basieren vor allem auf der starken Monopolisierung der Wirtschaft, die von der planwirtschaftlichen Ordnung 'hinterlassen' wurde. Durch den spezifisch tschechischen Privatisierungsverlauf hatten die Unternehmen - wie gesehen - gute Chancen, als Einheiten zusammenzubleiben und so ihre ererbte (regionale) Monopolposition bzw. Marktmachtposition auch unter den neuen Rahmenbedingungen zu erhalten. Gleichzeitig waren Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen bis 1989 weitgehend innerhalb der VHJs und Konzerne, d.h. als Intraorganisationsbeziehungen organisiert. Vertriebsnetze und Erfahrungen mit (Quasi-) Marktbeziehungen waren daher in der Regel nicht vorhanden. In Polen haben die Unternehmen dagegen starke Ressourcen für eine schnelle und erfolgreiche Marktorientierung. Sie bestehen in der weitgehend schon vor 1989 vorhandenen betrieblichen Autonomie im Hinblick auf die Organisation der Beschaffungs- und Absatzbeziehungen.

So wurden die Produkte der Molkerei CZ-1 bis 1989 entweder auf VHJ-Ebene distribuiert, d.h. direkt an Molkereien in den anderen Regionen des Landes geliefert, oder in der eigenen Region über die beiden großen staatlichen Einzelhandelsketten vertrieben. Als diese 1991 aufgelöst wurden, stand CZ-1 vor dem Problem, tausende von Einzelhändlern beliefern zu müssen. Dazu verfügte sie aber nicht über angemessene organisatorische Lösungen. Angesichts solcher Probleme setzte man auf eine Marktmachtstrategie, wie die folgende Interviewäußerung deutlich macht: "Ein solcher Mammutbetrieb hat zum einen die Möglichkeit sich zu schützen und zum anderen sich weiter auszubreiten. Denn für kleinere Molkereien ist es sehr schwer, Mittel für Erweiterungen und Modernisierungen zur Verfügung zu haben. Gleichzeitig geht es um den Versuch, sich gegen den Markt zu schützen und abzapfen." (Produktionsdirektor im Unternehmen CZ-1, Nr. 4, S. 13f). Unser polnisches Untersuchungsunternehmen PL-1 verfügte dagegen bei der Wende bereits über eingespielte Zulieferer- Abnehmer-Beziehungen, d.h. über ein funktionierendes Vertriebsnetz, das dann weiter ausgebaut werden konnte. Dafür waren die

Erfahrungen, die mit der eigenständigen Organisation solcher Beziehungen bereits gemacht werden konnten, sehr hilfreich.²⁵

Während in Polen betriebliche Restrukturierung vor allem mit Marktorientierung gleichgesetzt wird, sollen in Tschechien Marktmachtstrategien vor allem Zeit schaffen für eine technisch-organisatorische Restrukturierung.

Neben den länderspezifisch unterschiedlichen Ressourcen für Marktorientierung bzw. Repolitisierung spielen aber auch unterschiedliche Branchenbedingungen eine Rolle. Pinto u.a. (1995) sprechen vom 'Glücksfaktor', d.h. von den jeweils günstigeren oder ungünstigeren Anpassungs-chancen für verschiedene Branchen. Hier können länderübergreifend Unternehmen derselben Branche ähnlich betroffen sein. Unternehmen der Konsumgüterbranche, die regionale Märkte beliefern, haben dabei bessere Chancen auf eine erfolgreiche Restrukturierung als Unternehmen der Investitionsgüterbranche, deren Märkte im RGW - Raum lagen und mit der Wende weggebrochen sind. Sie standen vor der Herausforderung, neue Märkte (im Westen) zu erschließen, während die Unternehmen mit regionalen Märkten diese 'nur' gegen eine langsam anwachsende Konkurrenz zu sichern brauchen.²⁶

Dies können unsere Betriebsfälle PL-2 und CZ-2 illustrieren: Beide Maschinenbauunternehmen hatten bis 1989 einen Exportanteil von 50 - 80 %, und zwar fast ausschließlich in den RGW-Raum. Ihre Produkte waren veraltet und auf westlichen Märkten nicht konkurrenzfähig. Nach der 'Wende', dem Wegfall der Transferrubelverrechnung und dem Einsetzen der Transformationskrise in den postsozialistischen Ländern sahen sich beide Unternehmen mit einem massiven Auftragseinbruch konfrontiert. Sogar vorliegende Aufträge

²⁵ Dies läßt sich jedoch nicht für alle polnischen Betriebe verallgemeinern. Denn erstens war auch in Polen in einigen Branchen der Monopolisierungsgrad sehr hoch, und zweitens sah das Gesetz über die Selbstverwaltung von 1981 Ausnahmen in Bezug auf die Planungsfreiheit der Betriebe vor, so daß nicht alle Unternehmen gleichermaßen autonom waren. Hinzu kommt, daß Unternehmen mit hohen Exportanteilen ihre Verkäufe über die jeweils zuständige staatliche Außenhandelszentrale abwickelten, so daß in diesem Fall funktionsfähige Vertriebsnetze fehlen, da die Außenhandelszentralen nach 1990 aufgelöst wurden.

²⁶ Die Bedeutung der unterschiedlichen betrieblichen Vorgeschichten für die Chancen einer schnellen Marktorientierung wird auch in folgender Interviewäußerung deutlich: "(Wir) hatten so viele Aufträge, wir haben so ruhig gelebt, daß wir uns nicht darüber im klaren waren, wie die Konkurrenz auf dem Markt arbeitet. Wir haben wahrscheinlich damals in ganz anderen Kategorien gedacht. Wir haben nicht auf westlichen Märkten gearbeitet, wir konnten uns den Luxus eines solchen Denkens erlauben. Wenn jemand auf westlichen Märkten arbeitet, muß er immer Neuerungen einführen, um nicht von der Konkurrenz überholt zu werden." (ehemal. Leiter einer Produktionsabteilung im Unternehmen PL-2, Nr. 3, S. 7)

wurden z.T. storniert. Angesichts dieser Situation verließ sich PL-2 - allerdings erfolglos - auf Repolitisierungsversuche, und versuchte erst spät - angesichts des drohenden Konkurses - Lohnaufträge westlicher Unternehmen zu akquirieren. CZ-2 dagegen setzte schon 1991, als deutlich wurde, daß der Betrieb nicht in das geplante Privatisierungsprojekt seines Mutterkonzerns einbezogen werden würde, auf die Kooperation mit einem deutschen Partner.

Unterschiede in den Marktpositionierungsstrategien sowohl zwischen den beiden polnischen Unternehmen als auch zwischen den beiden tschechischen Unternehmen zeigen, daß trotz gemeinsamer länderspezifischer Rahmenbedingungen die konkreten betrieblichen Marktstrategien kontingent bleiben. Die Unternehmen sind nämlich zum einen 'objektiv' unterschiedlich von dieser Transformationspolitik betroffen - je nach der Branche und der Marktsituation. Zum anderen nehmen sie diese Politiken jedoch auch unterschiedlich wahr: Während PL-1 die Einführung der Reformen als den Beginn eines unumkehrbaren Systemwandels von der Plan- zur Marktwirtschaft wahrnahm, innerhalb dessen die Unternehmen radikal von staatlichen Zwängen, aber auch von staatlicher Unterstützung freigesetzt werden und dessen Härten sie selbständig bewältigen müssen, nahm PL-2 'den Ernst der Lage' überhaupt erst wahr, als der Konkurs schon drohte. Der Umbruch wurde dort nicht als Rückzug des Staates aus der wirtschaftlichen Verantwortung (vor allem auch als Eigentümer von 'Staatsunternehmen') verstanden. Die neuen Rahmenbedingungen wirken also nicht als 'von oben' gesetzte Determinanten, die die Unternehmen zu bestimmten Anpassungsreaktionen 'zwingen', sondern werden gebrochen durch Wahrnehmungsmuster in den Unternehmen.

3.3 Technisch-organisatorische Modernisierung - Innovationschancen und -blockaden im Transformationsprozeß

Die fast ausschließliche Orientierung staatssozialistischer Unternehmen an ihrer politischen Umwelt in der Planwirtschaft ließ sich auch an den Organisationsstrukturen ablesen. Während es auf der einen Seite riesige Abteilungen zur Bearbeitung der Plankennziffern und zur Erstellung von Planerfüllungsberichten für vorgeordnete Stellen gab, spielten auf der anderen Seite die Absatzabteilungen nur eine untergeordnete Rolle. Gleichzeitig hatte sich unter den Bedingungen einer politisch gesteuerten und planmäßig entwickelten Wirtschaft ein deutlicher Produktivitätsrückstand der ost- und mitteleuropäischen Unternehmen im Vergleich zu westlichen Unternehmen herausgebildet. Die Produktionsanlagen der meisten Unternehmen waren völlig veraltet bei gleichzeitig ineffizientem Einsatz von (billiger) Arbeitskraft.²⁷ Angesichts (zumindest mittel- und langfristig) härter werdender

²⁷ Zu den Hortungs- und Verschwendungstrategien in sozialistischen Betrieben (am Beispiel Ostdeutschlands) vgl. Heidenreich (1991).

Budgetbedingungen und der schrittweisen Öffnung der zuvor abgeschotteten Wirtschaften zum Weltmarkt steht nun auch die Frage nach neuen Organisations- und Technisierungsstrategien auf der Tagesordnung betrieblicher Restrukturierungsdebatten.²⁸ Dies gilt für tschechische und polnische Unternehmen gleichermaßen.

Das zentrale Problem der meisten osteuropäischen Unternehmen liegt jedoch darin, daß ihnen das für eine umfassende technisch-organisatorische Modernisierung notwendige Kapital fehlt. So registrieren Carlin et al. (1994:19) nur bei einer Minderheit der von ihnen analysierten knapp 150 Betriebsfälle größere Investitionsmaßnahmen. Sie stellen fest, daß dort, wo es Investitionsmaßnahmen gibt, diese zumeist aus Eigenmitteln finanziert werden, da Bankkredite entweder aufgrund mangelnder Kreditwürdigkeit nicht gewährt werden oder aufgrund des hohen Zinsniveaus zu teuer sind (ebenda:43). D.h. nur Unternehmen, die am Markt erfolgreich sind und hohe Gewinne machen oder die größere Vermögensteile verkaufen können und dadurch flüssige Mittel bekommen, sind finanziell in der Lage zu investieren. Auch dieses Problem ist kein länderspezifisches, sondern betrifft polnische und tschechische Unternehmen gleichermaßen.

Dennoch lassen sich auch im Hinblick auf die technisch-organisatorische Restrukturierung der Betriebe länderspezifische Unterschiede beobachten, die auf unterschiedliche institutionell-strukturelle Rahmenbedingungen in beiden Ländern zurückgeführt werden können.

Zunächst sei noch einmal die unterschiedliche Industriestruktur der beiden Länder in Erinnerung gerufen: während in Polen die Unternehmen durchschnittlich deutlich kleiner waren als in Tschechien und der Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen deutlich größer, d.h. die Wirtschaft insgesamt weniger konzentriert war, war die tschechoslowakische Wirtschaft von vertikal oder horizontal hoch integrierten Industriekonglomeraten geprägt. Die Unternehmen in der Tschechischen Republik (ebenso wie die in einzelnen Branchen auch in

²⁸ Zur Bedeutung der Globalisierung für betriebliche Restrukturierung vgl. Dörr/Kessel (1995). Nicht alle betrieblichen Restrukturierungsprozesse müssen jedoch vor dem Hintergrund der Veränderungen auf den Weltmärkten und der Globalisierung der Ökonomien gesehen werden. Unternehmen, die auf lokalen oder regionalen Märkten arbeiten, können durchaus- auch gegen Importkonkurrenz multinationaler Konzerne- mit einer gering technisierten und arbeitsintensiven Produktion am Markt bestehen. Richtig ist allerdings, daß auch diese Unternehmen immer stärker mit Konkurrenz von vor Ort produzierenden, kapitalstarken Multinationals konfrontiert werden. Diejenigen Unternehmen, die westliche Exportmärkte bedienen oder mit westlichen Unternehmen kooperieren, werden allerdings mit dramatisch gesteigerten Anforderungen an Produktqualität, Zuverlässigkeit und Lieferpünktlichkeit, also an die Transparenz und Steuerbarkeit der Produktion, konfrontiert. Investitionen in Informations- und Kommunikationstechnologien sind hier unbedingt notwendig (Dörr/Kessel 1995:4).

Polen dominierenden Industriekonglomerate) sind daher, wenn es um neue Organisationsstrategien geht, weit stärker als ihre polnischen Gegenüber mit Fragen der Dezentralisierung von Entscheidungen und mit der Neuordnung von Intraorganisationsbeziehungen konfrontiert. Diese unterschiedliche ererbte Wirtschaftsstruktur hat zur Folge, daß die Reorganisation in Polen und Tschechien auf unterschiedlichen Ebenen angegangen wird. Während in Tschechien Reorganisation vor allem die Neuordnung von Kooperationsbeziehungen innerhalb von integrierten Produktionsnetzwerken bedeutet, steht in den (kleineren und mittleren) polnischen Unternehmen die organisatorische Reorientierung auf neue Umwelten, d.h. die Marktorientierung im Vordergrund.²⁹ Reorganisation bedeutet deshalb inhaltlich in Polen und Tschechien nicht dasselbe.

Ein weiterer länderspezifischer Unterschied ergibt sich, wenn man die mikro-politische Dimension der technisch-organisatorischen Restrukturierung betrachtet. Denn einen 'one best way' des Umgangs mit veränderten Umwelten gibt es nicht. Vielmehr werden technisch-organisatorische Entwicklungen in einem mikro-politischen Prozeß sozial konstruiert (Ortmann 1995). Reorganisations- und Investitionspläne des Managements können auf den Widerstand potentieller Rationalisierungsverlierer stoßen (Carlin et al. 1995:41), und je nach ihren Machtressourcen von diesen beeinflusst oder blockiert werden. Solche Konflikte verlaufen jedoch in Polen und Tschechien zwischen unterschiedlichen Akteursgruppen. In Polen haben anders als in Tschechien vor allem die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen starke Machtressourcen, die dort für eine Blockadepolitik genutzt werden können, wo die Belegschaft für solche Ziele mobilisierbar ist.

Unser Untersuchungsunternehmen PL-2 ist ein Beispiel dafür: Angesichts der Finanzkrise und des drohenden Konkurses, der mit einem radikalen, auch mit Arbeitsplatzabbau verbundenen Sparprogramm abgewendet werden soll, ist die Frage nach innerbetrieblichen Konflikten und deren Regulierung zentral. Konsens zwischen Management und betrieblichen Gewerkschaftskomitees war leicht dort zu erzielen, wo es um Kostenreduzierungen in Bereichen ging, die die Lohn- und Arbeitsplatzinteressen der Beschäftigten nicht berührten, wie Verkauf oder Verpachtung ohnehin bereits stillgelegter Betriebsteile oder Verkauf von Altlagerbeständen. Löhne und Arbeitsplatzsicherheit waren jedoch für die Gewerkschaften kritische Größen, bei denen sie keine Kompromisse eingingen. Mit Protestaktionen und Streiks haben sie immer wieder erfolgreich

²⁹ So wurde in unserem polnischen Untersuchungsbetrieb PL- 1 vor allem der Vertriebsbereich stark ausgebaut. In unserem tschechischen Untersuchungsunternehmen CZ- 1 hingegen stand einerseits die Reorganisation der Beziehungen zwischen Unternehmenszentrale und den 6 Werken, und andererseits die Reorganisation der gesamten Produktion im Zentrum der Restrukturierung.

ihre Lohnziele durchgesetzt und Entlassungen verhindert. Damit sind die Spielräume für das Kostensenkungsprogramm eingeschränkt auf Verkäufe nicht genutzter Gebäude und Anlagen, effizienteren Material- und Energieeinsatz, Reduzierung der Lagerhaltung, etc. Die auf der Mobilisierbarkeit der Beschäftigten beruhende Stärke der Gewerkschaften und die latent konfliktuellen Arbeitsbeziehungen wirken daher in der Krise des Unternehmens als Blockade gegen radikale und auf eine langfristige Zukunftssicherung zielende technisch-organisatorischen Restrukturierungsmaßnahmen.

Unsere Betriebsfälle zeigen aber auch, daß der Umgang mit Interessensgegensätzen und potentiellen Konflikten kontingent ist. Inwieweit sich die starke Position der Beschäftigten und ihrer Interessenvertreter als Blockade gegen notwendige Restrukturierungsmaßnahmen auswirkt, hängt jeweils von den betrieblichen Bedingungen, d.h. konkret von der Mobilisierbarkeit der Beschäftigten gegen solche Maßnahmen, von der Stärke der jeweiligen betrieblichen Gewerkschaftskomitees, von der Politik des Managements und nicht zuletzt von der sozialen Härte der erforderlichen Maßnahmen, d.h. von der Markt- und Finanzlage des jeweiligen Unternehmens, ab.

So verlief auch der Restrukturierungsprozeß im Unternehmen PL-1 ganz anders als in PL-2: Um innerbetriebliche Akzeptanz für die Neuverteilung von Aufgaben und Kompetenzen zu schaffen, wurde der Reorganisationsprozeß hier von Seiten des Managements von Anfang an diskursiv organisiert, indem Partizipationsmöglichkeiten für die Betroffenen geschaffen wurden. Nennenswerte Konflikte hat es daher im Zuge der Reorganisation hier nicht gegeben. Allerdings standen bei PL-1 auch weniger einschneidende Maßnahmen an. Restrukturierung wird hier vor allem als Marktorientierung interpretiert; Reorganisationsmaßnahmen bezogen sich vor allem auf den Neuzuschnitt von Funktionen und Verantwortungsbereichen bei einem deutlichen Ausbau der vertriebsorientierten Abteilungen. Größere Rationalisierungsmaßnahmen in der Produktion gab es bis zum Untersuchungszeitpunkt nicht. Entlassungen, Lohnkürzungen oder die Streichung sozialer Leistungen standen hier nicht zur Debatte, da PL-1 auf seinem regionalen Markt sehr erfolgreich ist und finanziell gut dasteht.

Anders als in Polen verlaufen in Tschechien, wo betriebliche Restrukturierung in erster Linie Restrukturierung von integrierten Produktionsnetzwerken heißt, die Konflikte im Zuge der betrieblichen Restrukturierung vor allem zwischen dem Top-Management in den Unternehmenszentralen und den Direktoren der Tochterbetriebe.

So auch in der Molkerei CZ-1: Da bei der Reorganisation die Frage des Neuzuschnitts von Handlungs- und Entscheidungskompetenzen zwischen Zentrale und Einzelbetrieben im Vordergrund steht, verlaufen auch die

Konfliktlinien zwischen dem Top-Management in der Generaldirektion und den Betriebsdirektoren.³⁰ Neben diesen organisatorischen Fragen bildet die Restrukturierung der Produktion den Kern der technisch-organisatorischen Restrukturierung. Gab es bisher 6 Betriebe mit insgesamt 15 Betriebsstätten, von denen jeder weitgehend das gesamte Produktspektrum herstellte, soll nun die Produktion an wenigen Standorten konzentriert werden und die einzelnen Betriebe auf jeweils bestimmte Produktgruppen spezialisiert werden. Die verbleibenden Produktionsstätten sollen dann mit den aus dem Verkauf der stillgelegten Betriebsteile erzielten Mitteln auf den modernsten Stand der Technik gebracht werden. Dieses ambitionierte Programm kann jedoch aufgrund des knappen Kapitals nur schrittweise umgesetzt werden, so daß Konflikte sich auch an der Frage entzünden, in welcher Reihenfolge die Betriebe modernisiert werden, da die noch nicht modernisierten Betriebe angesichts zunehmender Konkurrenz das Risiko tragen, als unrentabel geschlossen zu werden, bevor sie mit Investitionen überhaupt 'an die Reihe kommen'.

Ein weiterer länderspezifischer Unterschied ergibt sich, wenn man die symbolischen Dimensionen technisch-organisatorischer Restrukturierung betrachtet. Die Bedeutung der technisch-organisatorischen Restrukturierung im Transformationsprozeß wird in Polen und Tschechien unterschiedlich interpretiert. In beiden polnischen Untersuchungsunternehmen wird der technisch-organisatorischen Restrukturierung im Vergleich zur Marktorientierung eine geringere Rolle in der betrieblichen Restrukturierung eingeräumt. Während für sie Restrukturierung vor allem Marktorientierung bedeutet, steht für unsere tschechischen Unternehmen die technisch-organisatorische Modernisierung an

³⁰ So gibt es z.B. Konflikte um die Weiterleitung von Informationen und um Kontrolle. Hierzu der Einkaufsleiter in der Generaldirektion: "Die Betriebe haben am Anfang gesagt, daß sie uns keine Unterlagen geben wollen. Das hat einige Zeit gedauert, es gab Diskussionen zwischen den Betrieben und der Generaldirektion. Es mußte geklärt werden, was wir eigentlich mit den Informationen und Unterlagen wollen. Wozu das dienen soll. Es war also eine Frage von gegenseitiger Erklärung und Überzeugung. Heute ist es so, daß man sich gegenseitig periodisch telefonisch oder schriftlich informiert. Wir verständigen uns gegenseitig, genauso wie in der Produktion. Es läuft jetzt also normal. Aber ich sage Ihnen ehrlich, daß es am Anfang Probleme gab. Die Betriebe wollten nicht verstehen, warum wir uns für ihre Situation und Lage interessieren, sie haben argumentiert: wir sind selbständig, Euch geht das nichts an." (Einkaufsleiter im Unternehmen CZ-1, Nr. 1, S. 5). Vgl. auch Clark/Soulsby (1995:237).

erster Stelle im Transformationsprozeß.³¹ Diese Interpretation muß aber nicht mit einer - im Fall von Tschechien - tatsächlich forcierten Modernisierung oder - im Fall von Polen- einer vollständigen Untätigkeit im Bereich der Modernisierung zusammenfallen. Es ist daher wichtig, zwischen den Restrukturierungsstrategien und -plänen und den tatsächlich durchgeführten Maßnahmen zu unterscheiden. Denn solche Thematisierungen und Interpretationen sind auch als Teil von Strategien bestimmter Akteursgruppen im innerbetrieblichen Macht- und Austauschprozeß um Restrukturierung zu verstehen.

3.4 Konfliktregulierung im Transformationsprozeß

Tiefgreifende ökonomische und politische Reformprozesse haben Gewinner und Verlierer - so auch die Transformationsprozesse in Mittel- und Osteuropa. Angesichts der enormen sozialen Kosten dieser Reformprozesse treten Legitimationsprobleme ins Zentrum der Frage nach den Chancen und Risiken der Transformation.³² Voraussetzung für eine erfolgreiche Bewältigung der mit der Transformation verbundenen Umbrüche sind deshalb institutionalisierte Mechanismen der Konfliktregulierung. Dies gilt nicht nur für die gesamtgesellschaftliche Ebene, sondern in gleicher Weise - oder sogar noch verstärkt - für die betriebliche Ebene: auch hier müssen Konflikte regulierbar und handhabbar gemacht werden. Denn die mit der ökonomischen Transformation verbundenen Umbrüche finden in erster Linie auf der betrieblichen Ebene statt und ein Großteil der damit verbundenen sozialen Kosten fällt auf dieser Ebene an, da in den staatssozialistischen Systemen die Betriebe zu den wichtigsten Trägern der Sozialpolitik gehörten (Wilkievicz 1996).

Institutionen der Konfliktregulierung können jedoch weder auf der gesamtgesellschaftlichen noch auf der betrieblichen Ebene nach Design bzw. nach westlichem Muster eingeführt werden. Neue Formen der Konfliktregulierung

³¹ Diese in unseren tschechischen Untersuchungsbetrieben beobachtete Dominanz der technischen Modernisierung kann natürlich nicht umstandslos verallgemeinert werden, sie ist jedoch die Kehrseite der im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Markt-machtpolitik. Unternehmen, die aus der planwirtschaftlichen Vergangenheit eine Monopol-situation ererbt haben, und diese auch nach der Wende sichern konnten, können neue Marktanforderungen zunächst noch weitgehend abpuffern und die so 'gewonnene' Zeit für Modernisierungsmaßnahmen nutzen.

³² Vgl. Wilkievicz (1996:64). Mit der Frage nach den Problemen, die aus der Gleichzeitigkeit der demokratischen und der ökonomischen Reformen resultieren hat sich vor allem Offe (1994) beschäftigt (vgl. auch Bruszt 1992). Gerade im Hinblick darauf, daß die sozialen Kosten der Transformation höher sind und daß der Transformationsprozeß länger andauert, als von vielen erwartet, sind mediatisierende Institutionen auf allen gesellschaftlichen Ebenen notwendig, die eine Konfliktkanalisation und -regulierung ermöglichen.

knüpfen vielmehr unterhalb der neuen, rechtlich fixierten Rahmenbedingungen - das zeigen unsere Fallstudien - weitgehend an die eingespielten Beziehungen zwischen Management und betrieblichen Interessenvertretungen an, die sich unter den staatssozialistischen Bedingungen herausgebildet hatten.

In beiden Ländern sind betrieblicher Friede und Stabilität zentrale Ressourcen zur Bewältigung der Transformationsprozesse auf der betrieblichen Ebene. Die Herstellung einer gelungenen Sozialintegration gehört daher zu den wichtigsten Aufgaben in der betrieblichen Restrukturierung. In allen vier Untersuchungsunternehmen - gleichgültig ob die betrieblichen Gewerkschaftsorganisationen stark oder schwach waren - ließ sich eine ausgeprägte Kooperations- und Integrationsbereitschaft auf Seiten des Managements beobachten - wenn dies auch manchmal mehr symbolische Einbindung als tatsächliches Partizipationsangebot war. Ein in dieser Weise überraschendes Ergebnis unserer Untersuchungen ist die Beobachtung, daß dort, wo es keine direkt akute Bestandsgefährdung für die Unternehmen gibt, ein hohes Niveau an sozialen Leistungen beibehalten wird und es keineswegs zu radikalen Einschnitten bei Löhnen, Sozialleistungen und Beschäftigung kommt. Dies gilt sowohl für Polen als auch für Tschechien.

So wurden im Unternehmen PL-1 keine Arbeitsplätze abgebaut, sondern im Gegenteil die Beschäftigung noch ausgebaut. Waren am 31.12.89 noch 1.465 Personen im Unternehmen beschäftigt, so waren es zum Untersuchungszeitpunkt (August 1994) 1.869. Wenn in einzelnen Bereichen Arbeitsplätze abgebaut werden mußten, so wurde dies in Abstimmung mit den Gewerkschaften durch Umsetzungen geregelt. Ebenso brachte die Lohnpolitik den Beschäftigten im Vergleich zum Landesdurchschnitt eine relative Verbesserung. Wenn es um Lohnfragen oder Arbeitsbedingungen geht, werden die Gewerkschaftskomitees vom Management freiwillig im Sinne konsensueller Arbeitsbeziehungen konsultiert. Gleiches gilt auch für die Molkerei CZ-1: Obwohl das verarbeitete Milchvolumen hier von 1989 bis 1994 um ein Drittel zurückging, ist in dieser Zeit die Beschäftigung im Gesamtunternehmen von 1.633 (31.12.89) auf 1.978 (31.12.94) angestiegen. Wo dennoch durch Betriebsteilstilllegungen Beschäftigte freigesetzt wurden, setzte das Management auf die soziale Abfederung im Konsens mit den Gewerkschaftskomitees. So wurden z.B. bei Schließung von Betriebsteilen Entschädigungszahlungen bzw. Ersatzarbeitsplätze angeboten. Wenn möglich wurden in diesen Fällen Frühpensionierungen und natürliche Fluktuation zum Arbeitsplatzabbau genutzt. Das Lohnniveau im Unternehmen liegt höher als in anderen vergleichbaren Unternehmen in Tschechien. Auch die interne Lohndifferenzierung hat sich im Vergleich zu der Zeit vor 1989 kaum verändert. Darüber hinaus bietet das Unternehmen auch überdurchschnittliche Sozialleistungen. Und auch im Fall CZ-2 sind die Entlohnung und die sozialen Leistungen überdurchschnittlich. Daß der Transformationsprozeß Opfer von

Seiten der Belegschaft fordert, darüber sind sich sowohl die Belegschaft als auch die Gewerkschaftsvertreter klar. Beschäftigte und Gewerkschaftsvertreter sind bereit, diese Opfer in Kauf zu nehmen, weil sie dem neuen, zum Teil vom deutschen Joint-Venture-Partner entsandten Management zutrauen, die Zukunft des Betriebs zu sichern, und weil sie seit der Joint-Venture-Gründung im Hinblick auf Löhne und Sozialleistungen erhebliche Vorteile gegenüber Unternehmen ohne ausländische Beteiligung haben. In diesem Fall stellt das Management den Konsens jedoch nicht wie im Fall CZ-1 in erster Linie durch die Sicherung der Arbeitsplätze her, sondern vor allem durch Zahlung überdurchschnittlicher Löhne für die verbleibenden Beschäftigten und hoher Abfindungen für die Entlassenen. Dies kann sich CZ-2 als Joint Venture mit kapitalkräftigem deutschen Anteilseigner 'leisten'.

Es gibt allerdings auch im Hinblick auf die Muster der betrieblichen Konfliktregulierung länderspezifische Unterschiede: Erstens bilden sich in Polen und Tschechien die betrieblichen Arbeitsbeziehungen innerhalb unterschiedlicher institutioneller 'settings' heraus. Während in Tschechien die möglichen Verhandlungsinhalte und Aushandlungsverfahren zwischen Management und betrieblichen Gewerkschaftskomitees stark rechtlich reguliert sind und potentielle Konflikte weitgehend auf die einmal jährlich stattfindenden Kollektivvertragsverhandlungen beschränkt sind, ist die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in Polen wesentlich offener: rechtliche Regulierungen existieren kaum und Konflikte können sich jederzeit an den verschiedensten Themen entzünden und in Streiks münden.³³

Ein zweiter Unterschied besteht in der unterschiedlichen Konfliktkultur und Partizipationserfahrung betrieblicher Akteure: Während Manager und Beschäftigte in Polen schon vor 1989 jahrzehntelang Erfahrungen mit relativ autonomen Formen der Interessenvertretung, mit vergleichsweise offenen Aus-

³³ In Polen wird die betriebliche Realität in zweifacher Hinsicht nur gering reguliert: Zum einen beschränken sich die Gesetze auf das Setzen von Minimalstandards und Rahmenbedingungen. Es gibt kaum Beschränkungen im Hinblick auf Verhandlungsinhalte, Verfahrensvorschriften oder institutionelle Vorgaben für die betriebliche Konfliktregulierung. Zum anderen handelt es sich um ein dezentrales System, in dem Verhandlungen auf nationaler und regionaler Ebene kaum eine Rolle spielen. Der Betrieb ist daher in Polen der Ort, wo der weitaus größte Teil der Konflikte zwischen 'Kapital' und 'Arbeit' reguliert werden kann und muß. Anders in Tschechien: Seit der Wende wurde eine Vielzahl von Gesetzen erlassen, die Konflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf allen Ebenen regulieren und kanalisieren sollen (Burianek u.a. 1994). Hinzu kommt, daß in Tschechien - anders als in Polen - viele Fragen auf der nationalen Ebene in einem tripartistischen Verhandlungsgremium vorreguliert werden.

handlungsprozessen und Machtspielen machen konnten,³⁴ gab es in der Tschechoslowakei keine von den staatlichen Massenorganisationen unabhängige Interessenvertretung, und Aushandlungsprozesse zwischen Betriebsleitung und Interessenvertretern folgten weitgehend der Logik des 'Transmissionsriemens'.

Am Beispiel des polnischen Unternehmens PL-2 läßt sich beobachten, daß gerade in den traditionellen, schwerindustriellen Bereichen, in denen vor allem die Solidarnosc ihre Basis hatte, die Konflikt- und Kampfbereitschaft der Belegschaften auch heute noch groß ist. Hier haben die betrieblichen Gewerkschaftsorganisationen Rückhalt von einer mobilisierbaren Belegschaft und können sich eine starke (Blockade-)Machtposition sichern (vgl. Kap. 3.3.).

Ob und wie diese Ressourcen, die konfliktorientierte gewerkschaftliche Strategien in Polen eher ermöglichen als in Tschechien, jedoch tatsächlich genutzt werden, hängt allerdings nicht allein von tradierten kulturellen Orientierungen und rechtlich-institutionellen Regulierungen ab, sondern auch von je betriebsspezifischen Bedingungen, d.h. von den Chancen einer erfolgreichen Restrukturierung und Marktorientierung, der finanziellen Lage und damit den Möglichkeiten, hohe Löhne und Sozialleistungen sowie Arbeitsplatzsicherheit zu bieten.

4. Zwischen Determinismus und Voluntarismus - Länderspezifische Transformationspfade

Die Rekonstruktion von betrieblichen Restrukturierungsstrategien in vier Dimensionen hat deutlich gemacht, daß unterschiedliche institutionelle Hinterlassenschaften der planwirtschaftlichen Ordnungen in Polen und Tschechien den Unternehmen in beiden Ländern jeweils unterschiedliche Kontextbedingungen, Anknüpfungspunkte und Ressourcen für den Umgang mit veränderten Umweltbedingungen bieten. Zwar zeigen unsere Fallbeispiele, daß weder institutionelle noch ökonomische Rahmenbedingungen bestimmte betriebliche Strategien determinieren. Politisch-institutionelle und ökonomische 'Vorgaben' werden vielmehr gebrochen durch je betriebsspezifische Wahrnehmungs-, Interpretations- und Aushandlungsmuster. Das macht den Verlauf der ökonomischen Transformation 'offen', da betriebliche Strategien auch 'Rückkopplungseffekte' auf die Makroebene haben können, so z.B. vermachtete

³⁴ Die Solidarnosc konnte zu Beginn der 80er Jahre durchsetzen, daß auf der betrieblichen Ebene Mitbestimmungsstrukturen, d.h. unabhängige Arbeiterräte mit weitreichenden Mitbestimmungs- und Vetorechten, geschaffen wurden, die auch nach 1989 bedeutsam blieben. Denn diese Arbeiterselbstverwaltungsorgane repräsentierten nicht nur eine traditionelle Mitbestimmungskultur und den Anspruch auf Partizipation, sondern sie spielten auch in den betrieblichen Restrukturierungs- und Privatisierungsentscheidungen eine maßgebliche Rolle. Vgl. Kapitel 3.1.

Märkte oder Hybridformen des Eigentums. Mit solchen 'Effekten' betrieblicher Strategien muß dann wiederum die Politik auf der Makroebene 'umgehen'.

Der betriebliche Umgang mit neuen Rahmenbedingungen ist jedoch nur begrenzt offen, da institutionelle Kontexte 'constraints' für betriebliche Restrukturierungsstrategien darstellen. D.h. den betrieblichen Akteuren stehen jeweils nur eine begrenzte Menge von Optionen - und zwar eine jeweils länderspezifische Auswahl - zur Verfügung, und die Auswahlprozesse zwischen diesen Optionen werden länderspezifisch unterschiedlich reguliert. Die ökonomischen Transformationsprozesse in Polen und Tschechien unterscheiden sich deshalb nicht nur durch unterschiedliche makroökonomische Transformationspolitiken, sondern auch durch unterschiedliche Ressourcen und Regulierungsformen des betrieblichen Umgangs mit den politisch gesetzten Rahmenbedingungen. Diese hängen nicht zuletzt von den institutionellen Hinterlassenschaften der Vergangenheit ab. Damit ist auf die Pfadabhängigkeit der Transformationsprozesse verwiesen.

Literatur

- Blazyca, G. (1992): Poland, in: Jeffries, I. (ed.): Industrial Reform in Socialist Countries. From Restrukturierung to Revolution, Aldershot, S. 183 - 200.
- Carlin, W./ Van Reenen, J./ Wolfe, T. (1994): Enterprise restrukturierung in the transition: an analytical survey of the case study evidence from Central and Eastern Europe, European Bank for Restrukturierung and Development, London.
- Dabrowski, J. M. / Federowisz, M./Levitas, A. (1991): Polish State Enterprise and the Property of Performance: Stabilization; Marketization, Privatization, in: Politics & Society, Nr. 4, S. 403 - 437.
- Dhanji, F./ Milanovic, B. (1991): Privatisation, in: OECD (ed.): The Transition to a Market Economy, Paris, S. 13f.
- Dörr, G./Kessel, T. (1995): Transformation durch Kommunikation und Kooperation. Erfahrungen aus Joint Ventures in Tschechien, in: Höhne, S./Nekula, M. (Hg.): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Die deutsch-tschechischen Beziehungen seit 1989.
- Hayri, A./McDermott, G. A. (1995): From Grand Designs to Improvizations: Fallacy of Economic Orthodoxy, in: Rudolph, H. (Hg.unter Mitarbeit von D. Simon) (1995): Geplanter Wandel, ungeplante Wirkungen. Handlungslogiken und -ressourcen im Prozeß der Transformation, Berlin, S. 230 - 248.
- Heidenreich, M. (1991): Zur Doppelstruktur planwirtschaftlichen Handelns in der DDR. in: Zeitschrift für Soziologie, Nr. 6, S. 411 - 429.
- Heidenreich, M. (1994): Die mitteleuropäische Großindustrie im Transformationsprozeß. in: Zeitschrift für Soziologie, Nr. 6, S. 411 - 429.
- Heinrich, R. (1992): Privatisierung in Polen, Ungarn und der SFR: eine Bestandsaufnahme. in: Die Weltwirtschaft, Nr 2, S. 295 - 316.

- Kornai, J. (1986): Contradictions and Dilemmas. Studies on the Socialist Economy and Society, Cambridge/Mass, London.
- Kosta, J. (1991): Ökonomische Aspekte des Systemwandels in der Tschechoslowakei, in: Deppe, R./Dubiel, H./Rödel, U. (Hg.): Demokratischer Umbruch in Osteuropa. Frankfurt/M, S. 301 - 325.
- McDermott, G. A. (1993): Rethinking the Ties that Bind. The Limits of Privatisation in the Czech Republic, Vortrag auf der Tagung "Social Embeddedness of the Economic Transformation in Central and Eastern Europe", Wissenschaftszentrum Berlin.
- Müller, K. (1995): Vom Post-Kommunismus zur Postmodernität? Zur Erklärung sozialen Wandels in Osteuropa, in: KZfSS, Nr. 1, S. 37 - 64.
- Offe, C. (1994): Das Dilemma der Gleichzeitigkeit. Demokratisierung, Marktwirtschaft und Territorialpolitik in Osteuropa, in: ders.: Der Tunnel am Ende des Lichts. Erkundungen der politischen Transformation im Neuen Osten, Frankfurt/M./ New York, S. 57 - 80.
- Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität, Opladen.
- Pinto, B./Belka, M./Krajewski, S. (1995): Transforming State Enterprises in Poland: Evidence on Adjustment by Manufacturing Firms, in: Belka, M./Petersen, H.- G. (eds.): Economic Transformation in Poland: Reforms of Institutional Settings and Macroeconomic Performance, Frankfurt/M, S.77 - 130.
- Rychetnik, L. (1992): Industrial Reform in Czechoslovakia, in: Jeffries, I. (ed.): Industrial Reform in Socialist Countries. From Restrukturierung to Revolution, Aldershot, S.111 - 128.
- Stark, D. (1992): Path Dependence and Privatization Strategies in East Central Europe, in: East European Politics and Societies, Nr. 1, S. 17 - 54.
- Statistisches Bundesamt (1981): Länderkurzbericht Polen.
- Statistisches Bundesamt (1988): Länderbericht Tschechoslowakei.
- Statistisches Jahrbuch Polen (1994), Warschau.
- Statistisches Jahrbuch der Tschechischen Republik (1994), Prag.
- Voskamp, U./Wittke, V. (1990): Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen - Zur Reorganisation von Betrieben und Kombinatn der ehemaligen DDR, in: SOFI-Mitteilungen, 12/1990, S. 12 - 30.
- Wilkiewicz, Z. (1996): Arbeitslosigkeit und ihr Stellenwert in der polnischen Sozialpolitik, in: Osteuropa, Nr. 1, S. 64 - 79.