

Dörr, Gerlinde; Kessel, Tanja

## Working Paper

Eine kreative, aber nicht ganz einfache Kooperation: Erfahrungen aus dem deutsch-tschechischen Joint-Venture-Unternehmen Skoda-Volkswagen / Kreativní, ale ne jednoduchá kooperace: Zkušenosti z česko-německého Joint-Venture Škoda-Volkswagen

WZB Discussion Paper, No. FS II 97-601

## Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Dörr, Gerlinde; Kessel, Tanja (1997) : Eine kreative, aber nicht ganz einfache Kooperation: Erfahrungen aus dem deutsch-tschechischen Joint-Venture-Unternehmen Skoda-Volkswagen / Kreativní, ale ne jednoduchá kooperace: Zkušenosti z česko-německého Joint-Venture Škoda-Volkswagen, WZB Discussion Paper, No. FS II 97-601, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/56415>

### 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 97-601

## **Eine kreative, aber nicht ganz einfache Kooperation**

**Erfahrungen aus dem deutsch-tschechischen Joint  
Venture Unternehmen Skoda-Volkswagen\***

## **Kreativní, ale ne jednoduchá kooperace**

Zkušenosti z česko-německého Joint-Venture Škoda-Volkswagen\*

*Gerlinde Dörr a Tanja Kessel*

Berlin, März 1997

\* Dieser Artikel erschien ursprünglich am 14. Dezember 1996 auf der Dokumentationsseite der  
"Frankfurter Rundschau" unter dem Titel "Es quietscht und bremst auf dem Tandem VW/Skoda"

Tento příspěvek byl publikován 14. prosince 1996 ve "Frankfurter Rundschau" na stránce dokumentací  
pod názvem "V tandemu Škoda/VW to vrže a brzdi".

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB)  
Reichpietschufer 50, D-10785 Berlin  
Tel. (030) 25 491-0

Das vorliegende Dokument ist die pdf-Version zu einem Discussion Paper des WZB. Obschon 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:

*Autor: Titel. Discussion Paper FS-[Nummer des Papers]. Berlin :  
Wissenschaftszentrum, Berlin [Erscheinungsjahr].*

*URL: <http://bibliothek.wz-berlin.de/pdf/1997/ii97-601.pdf>*

*gesichtet am: ...*

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
Eine Vorbemerkung	1
Eine kreative, aber nicht ganz einfache Kooperation	4
Předslov	15
Kreativní ale ne jednoduchá kooperace	17



### *Eine Vorbemerkung*

Die nachfolgenden Ausführungen stützen sich auf Ergebnisse aus den Studien des laufenden Forschungsprojekts in dem deutsch-tschechischen Automobilunternehmen Skoda-Volkswagen, die wir Ende 1994 begonnen haben.

Das Forschungsprojekt ist Teil einer am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung in der Forschungsgruppe "Transformation und Globalisierung"<sup>1</sup> durchgeführten Studie über Transformations- und betriebliche Restrukturierungsprozesse in den ostmitteleuropäischen Ländern Tschechien, Slowakei, Ungarn und Polen. Bei dem hier in tschechischer und deutscher Sprache vorliegenden Text handelt es sich um einen Beitrag, den wir im Rahmen der Diskussion um die abschließende Regelung<sup>1</sup> der Beziehungen zwischen Deutschland und Tschechien geschrieben haben und der diese Problematik aus der Perspektive der betrieblichen Arbeitswelt beleuchtet.

Trotz der Fortschritte und Annäherungen sind die neuen deutsch-tschechischen, tschechisch-deutschen Beziehungen schwierig geblieben. Es gibt aber auch Entwicklungen, die weiter gekommen sind, wie Befunde aus unseren Studien bei Skoda-Volkswagen zeigen. Die kritische öffentliche Aufmerksamkeit, in der diese Unternehmenskooperation in Tschechien seit 1991 steht, mag dazu einiges beigetragen haben.

Daß sich die tschechische Seite für den deutschen Konzern als Joint-venture Partner für Skoda entschied und daß dieser mit Skoda große Pläne verfolgte und dafür eine großen Zahl deutscher Fach- und Führungskräfte in das tschechische Unternehmen schickte, um den Umbau zu forcieren, hat auf tschechischer Seite widerstreitende Gefühle hervorgerufen. Einerseits war diese Entscheidung zwar gewollt und auch geschätzt, andererseits war man nicht so recht damit zufrieden und mißtraute dem Ganzen doch ein gutes Stück.

In unseren Interviews und Gesprächen mit den Beschäftigten bei Skoda ist diese Ambivalenz immer wieder zum Vorschein gekommen. Die schwierige Anfangssituation in

<sup>1</sup> Der sog. deutsch-tschechischen Erklärung, die im Dezember 1996 zur Unterzeichnung offiziell vorgelegt wurde.

der Zusammenarbeit hat oft Erinnerungen an alte, schlimme Erfahrungen der Vergangenheit belebt und die Kooperation nicht einfach gemacht.

Bedenkt man die besondere Situation und sieht den Zusammenbruch des alten Systems nicht nur als Gewinn von Freiheit und neuen Möglichkeiten, sondern auch als große Unsicherheit und Verlust an Orientierung, dann sind die Schwierigkeiten und Mißverständnisse, die zu Beginn des Joint-Ventures verstärkt auftraten, mehr als verständlich. Berücksichtigt man außerdem, daß in dieser Situation die Rollen sehr ungleich in Gewinner und Verlierer verteilt waren - und auch so gesehen und erlebt wurden - und daß dies die Umstände waren unter denen Tschechen und Deutschen sich erstmals wieder begegneten, ist es schon eine recht große Leistung, daß sich das schwierige Verhältnis in so kurzer Zeit doch sehr zum Guten verändert hat.

Daß Probleme und Konflikte, die in Betrieben sonst eher alltäglich sind, sich hier öfter als sonst nicht immer aus der Sache ergaben und auch nicht immer nur sachlich ausgeglichen wurden, konnte vor diesem Hintergrund eigentlich kaum jemanden überraschen. Von heute aus gesehen, nachdem doch einige große Herausforderungen gemeinsam durchlebt und bestanden worden sind, zeigt sich ein etwas anderes Bild. Unsicherheit und Mißtrauen sind merklich geringer geworden, Selbstbewußtsein und wechselseitiger Respekt sind gewachsen. Dazu beigetragen hat sicher auch erheblich der wirtschaftliche Erfolg mit neuen Produkten und neuem Ansehen auf den Märkten im Westen.

Auch wenn das Ringen und Kämpfen um wechselseitige Anerkennung und Positionen nicht ohne 'Schrammen und Kratzer' geblieben sind, werden diese im Rückblick von vielen der Betroffenen nicht mehr nur negativ gesehen. Auf beiden Seiten haben nicht wenige der Beteiligten ihre teils sehr problematischen Einstellungen und Haltungen zueinander verändert und deuten heute die gemachten Erfahrungen als Zuwachs an Einsichten über die eigenen Standpunkte hinaus.

Noch ein Wort in eigener Sache.

Angesichts der allgemein schwierigen Situation mußten auch wir mit Vorbehalten, Abwehr und vielleicht sogar Ablehnung rechnen. Was wir aber vorfanden, war eine

Aufgeschlossenheit für unsere Forschung und Ungezwungenheit bei unseren Gesprächspartnern - Einstellungen, die wir nicht für selbstverständlich halten. Dafür möchten wir uns an dieser Stelle bei all denen bedanken, die bereit waren, mit uns über ihre Sicht der Dinge, ihre Einschätzungen und Bewertungen - auch die kritischen - offen zu sprechen.

Auch Herrn Köhler und dem unlängst tragisch verunglückten Herrn Kalma gilt unser Dank, die es uns ermöglichten, unsere Forschungsarbeit bei Skoda durchzuführen und die uns dafür großzügige Freiräume eingeräumt haben.

Berlin, im Januar 1997



*Das Verhältnis zwischen Deutschen und Tschechen ist schwierig geblieben, auch wenn die Außenminister der beiden Länder am 20. Dezember endlich die "Versöhnungserklärung" unterschreiben wollen. Das überlange Zögern hat auch die wirtschaftlichen Beziehungen schwer belastet. Die beiden Sozialwissenschaftlerinnen Gerlinde Dörr und Tanja Kessel von der Forschungsgruppe Transformation und Globalisierung am Wissenschaftszentrum Berlin beschreiben dies am Beispiel des Joint-Venture Skoda-Volkswagen. Neue Probleme bringen in jüngster Zeit der Lopez-Konflikt bei VW und der Unfalltod des tschechischen Vorstandsvorsitzenden Kalma.*

Es ist offenkundig, das Verhältnis zwischen den beiden Nachbarländern Deutschland und Tschechien ist schwierig geblieben. Der 1992 geschlossene Nachbarschaftsvertrag zwischen der Tschechischen Republik und der Bundesrepublik Deutschland war ein erster Schritt, sich über die gemeinsame Geschichte zu verständigen. Gleichwohl sind in diesem Vertrag zwei zentrale Probleme, die Entschädigung der Opfer des Nationalsozialismus und die Vertreibung der Sudetendeutschen, ausgeklammert geblieben. Nicht förderlich ist das Klima für die bestehenden gemeinsamen Projekte und Kooperationen. Dies betrifft auch die wirtschaftlichen Beziehungen und die betrieblichen Projekte und Unternehmenskooperationen, die hier in den letzten Jahren neu entstanden sind. Insbesondere für Tschechien sind diese Beziehungen vor allem für die Restrukturierung der Industrie und die wirtschaftliche Entwicklung des Landes von großer Bedeutung. Aber auch für die deutsche Wirtschaft ist das Nachbarland Tschechien von Interesse. Deutschland ist für die Tschechische Republik mittlerweile zum wichtigsten westlichen Handelspartner geworden und die Tschechische Republik hat sich für die deutsche Wirtschaft, neben Ungarn und Polen, zu einem bevorzugten Investitionsstandort entwickelt. Ende 1995 betrug der deutsche Anteil an den seit 1990 getätigten ausländischen Direktinvestitionen in Tschechien eine Summe von 1.239,5 Mio. US Dollar. Dies entspricht einem Anteil von 30 Prozent, und Deutschland nimmt damit den Spitzenplatz unter den ausländischen Investoren ein. Nicht unerheblich dazu beigetragen hat die Großinvestition des deutschen Volkswagenkonzerns bei dem tschechischen Automobilhersteller Skoda. Daß die besonderen deutsch-tschechischen Beziehungen und das angespannte politische Klima auch im wirtschaftlichen Bereich zum Tragen kamen, zeigt die Geschichte dieses Joint Ventures deutlich.

Schon vor dem Fall der Mauer und gleich nach der Öffnung der Grenzen engagierte sich der deutsche Volkswagenkonzern unter der damaligen Leitung von Carl Hahn an den alten Automobilstandorten in Sachsen und der Tschechoslowakei, in Chemnitz, Mladá Boleslav und Bratislava. Das zentrale Interesse richtete sich auf die neuen großen Märkte in Osteuropa und die Sicherung von lange etablierten Produktionsstandorten. Der frühe Einstieg sollte auch dazu beitragen, die notwendigen Informationen über diese Wirtschaftsregion zu beschaffen und die im Westen weitgehend unbekannt politisch-ökonomischen Netzwerkstrukturen mit ihren vielfältigen formellen und informellen Verflechtungen zu erschließen.

Der traditionsreiche und ehemals weltbekannte tschechische Automobilhersteller Skoda war nicht nur in dieser Hinsicht für eine ganze Reihe westlicher Automobilkonzerne ein begehrtes Objekt, sondern auch aufgrund der produktionstechnischen Führungsposition, die Skoda in Osteuropa inne hatte. Renault und Volkswagen waren aus tschechischer Sicht die letztlich in Frage kommenden Kooperationspartner. Die tschechische Regierung entschied sich Ende 1990 schließlich für den deutschen Konzern.

Wesentlich zwei Gründe waren dafür ausschlaggebend: die hohe Investitionssumme von neun Milliarden Mark, die Volkswagen bis zum Jahr 2000 für die Modernisierung und den Ausbau der Produktionskapazitäten investieren wollte sowie die Zusicherung, Skoda als eigene Marke und damit eigenständiges Unternehmen im Konzernverbund zu erhalten. Diese für die tschechische Seite entscheidende Zusage, konnte mit dem französischen Renaultkonzern nicht erzielt werden - auch wenn man vielleicht wußte, daß die ausgesprochen hohe Summe, die Volkswagen bot, einen gewissen strategischen Anteil enthielt, um die Konkurrenz auszuschalten und den Zuschlag zu erhalten. Da es sich bei dem Joint Venture nicht um eine Produktionsverlagerung handelte, sondern um eine Expansionsstrategie des Konzerns, hat es auf beiden Seiten keine größeren Einwände hervorgerufen. Auf der deutschen Seite war damit kein Abbau von Arbeitsplätzen verbunden und auf tschechischer Seite keine Herabstufung zu einem bloßen Montagewerk. Das Verhandlungspaket umfaßte darüber hinaus noch eine Reihe wichtiger Absprachen wie die Sicherung der Arbeitsplätze und den Ausbau und Einbezug der tschechischen Zulieferindustrie. Volkswagen konnte sich durch den Einstieg bei Skoda die beabsichtigte, strategisch wichtige Ausgangsposition im osteu-

ropäischen Raum schaffen und damit zu dem Hauptkonkurrenten Fiat, der mit Fertigungsstätten in Polen schon seit Jahren in dieser Region etabliert ist, aufholen.

Nicht unbedeutend für die Entscheidung für Volkswagen als Kooperationspartner für Skoda waren neben der Finanzkraft auch die dem deutschen Konzern zugeschriebenen Restrukturierungskompetenzen: Als Beleg für diese Kompetenzen galten der schnelle Wiederaufbau des Unternehmens Volkswagen nach 1945 und der erfolgreiche Aufstieg zum heute größten europäischen Automobilhersteller. Exemplarisch steht diese Entwicklung von Volkswagen auch für den wirtschaftlichen Aufstieg Deutschlands und entsprechend erhoffte man sich auf tschechischer Seite eine ähnliche Entwicklung für Skoda und damit auch für die nationale Ökonomie.

Der deutsche Kooperationspartner wird in der tschechischen Bevölkerung jedoch nicht nur positiv eingeschätzt: Einerseits spricht zwar gerade die starke Position für eine schnelle Überwindung der Transformationsprobleme und eine umfassende betriebliche Modernisierung, andererseits wird aber auch eine mögliche Vereinnahmung und ein Verlust von Eigenständigkeit befürchtet. Diese zwiespältige Haltung in der tschechischen Öffentlichkeit findet sich auch gegenüber anderen großen ausländischen Investoren. Sie ist aber in bezug auf deutsche Investoren besonders ausgeprägt und verbindet sich hier mit den negativen Erfahrungen aus der jüngeren Geschichte und den fortdauernden politischen Differenzen über eine angemessene Regelung der Probleme aus Kriegs- und Nachkriegszeit.

Angesichts dieser Gemengelage von ökonomischen Interessen, politischen Differenzen und der schwierigen Vergangenheit zwischen Deutschland und Tschechien kann das Zustandekommen des Joint Ventures zwischen Skoda und Volkswagen nicht nur als ein wirtschaftlich bedeutendes, sondern auch als ein politisch wichtiges Projekt gesehen werden. Probleme und Konflikte, wie sie bei der Restrukturierung von Industrieunternehmen und in internationalen Kooperationen allgemein auftreten, erhalten durch den spezifischen deutsch-tschechischen Kontext eine zusätzliche Brisanz, die die latenten Vorbehalte und das erhalten gebliebene Mißtrauen aktivieren. Diese Mischung aus Befürchtung und Bewunderung gegenüber Deutschland und Deutschen, fand sich auch bei den Skoda-Beschäftigten zu Beginn des Joint Ventures.

Vorbehalte und negative Bilder bestanden jedoch nicht nur auf tschechischer Seite. Auch bei den deutschen Fach- und Führungskräften, die von Volkswagen zu Skoda kamen, gab es Vorurteile und Voreingenommenheiten. Im Unterschied zu den Bildern und Vorstellungen der Tschechen über die Deutschen, die stark von den Erfahrungen der Kriegs- und Nachkriegszeit geprägt waren und sind, war umgekehrt das Bild der Deutschen stark durch den Systemgegensatz von Kapitalismus und Sozialismus bestimmt. Der Zusammenbruch des kommunistischen Systems hat die allgemeine und stereotype Vorstellung westlicher Überlegenheit weiter bekräftigt und eine differenziertere Sicht zunächst eher noch verstellt. In den Arbeitsbeziehungen im Joint Venture Skoda-Volkswagen zeigte sich dies anfangs nicht selten in einer belehrenden bis überheblichen Haltung gegenüber den tschechischen Beschäftigten.

Daß es sich bei den Vorstellungen und Bildern voneinander nicht nur um vernachlässigbare Stilfragen handelte, sondern um für die produktive Zusammenarbeit wichtige Umgangs- und Verhaltensformen, wurde an einzelnen Fällen von krassem Fehlverhalten deutlich. Trat dies auf deutscher Seite auf, wurde es häufig nicht nur den individuellen Personen zugeschrieben, sondern auch schnell auf ein kollektives Verhaltensmerkmal geschlossen, das als Ausdruck "deutscher Herrenmentalität" interpretiert wurde. Auch wenn solche Fälle die Ausnahme waren - und auch auf tschechischer Seite auftraten -, haben sie doch eine deutliche Signalwirkung dahingehend hinterlassen, daß eine Zusammenarbeit zwischen Tschechen und Deutschen mehr Sorgfalt und Sensibilitäten im Umgang miteinander erfordert als in Kooperationsbeziehungen, wo keine vergleichbar schwierige Geschichte und derartige negative Erfahrungen vorliegen. Für das deutsche Management von Skoda-Volkswagen, verlangte dies in weit stärkerem Maße Vermittlungskompetenzen und die Bereitschaft, bei konkurrierenden Positionen und Konflikten nach Verständigungen zu suchen.

Auch das Macht- und Herrschaftsverhältnis, das spätestens durch die Aktienmehrheit des deutschen Konzerns von 70 Prozent gegenüber der tschechischen Regierung mit nur noch 30 Prozent eindeutig gegeben war, und das dem deutschen Joint Venture Partner die Prärogative über Zielsetzung und Strategien einräumte, hat ein sozial umsichtiges und kooperatives Vorgehen des deutschen Managements nicht obsolet werden lassen. Ausschlaggebend dafür waren aber nicht nur die genannten geschichtlichen Erfahrungen und politischen Schwierigkeiten im deutsch-tschechischen Verhältnis. Es

waren wesentlich auch die bei dem alteingesessenen tschechischen Unternehmen vorhandenen Strukturen und Kompetenzen, die dem deutschen Partner ein Mehr an Kooperation, Abstimmung und Vermittlung abverlangten als dies bei Unternehmen der Fall ist, wo weniger Kompetenzen, akkumuliertes Wissen und lange Erfahrungen vorhanden sind. Diese besonderen Strukturen und Kompetenzen sowie das Interesse der Skoda-Beschäftigten an deren Erhalt und Weiterentwicklung bildeten ein relevantes Gegengewicht zur dominanten Stellung des Konzerns und haben nicht selten Situationen geschaffen und zu Auseinandersetzungen geführt, die den Charakter einer qualitativen Konkurrenz annahmen.

Um den tschechischen Automobilhersteller Skoda nicht nur zu einem Unternehmen umzubauen, das mit seinen Produkten auf den internationalen Märkten wieder wettbewerbsfähig wird, sondern auch Strukturinnovationen einzuleiten, die dem Unternehmen längerfristig auch Führungspositionen eröffnen, investierte Volkswagen bei Skoda vor allem auch in die Restrukturierung und Modernisierung von Produktion und Organisation.

Um dieses Ziel möglichst schnell zu erreichen, sollte ein umfassender Veränderungsprozeß in Gang gesetzt werden. Der Konzern entsandte dafür eine hohe Zahl von Führungs- und Fachkräften, die in Co-Management mit Tschechen helfen sollten, den schwierigen Übergang zu meistern. Bis zu dreihundert westliche Fach- und Führungskräfte aus dem Konzern waren in den ersten Jahren des Joint Ventures im tschechischen Unternehmen beschäftigt.

Um die Restrukturierungsziele zu erreichen und gleichzeitig die laufende Produktion bei Skoda aufrecht zu erhalten und nicht länger aussetzen zu müssen, entschied man sich für eine Doppelbesetzung der wichtigsten Leitungsfunktionen mit einer tschechischen und einer deutschen Führungskraft. In Form von "Tandems" sollten die alten Leitungspraktiken und das alte Führungswissen abgelöst und neues markt- und betriebswirtschaftliches Managementwissen und Erfahrung transferiert werden. Um in diesem Prozeß eine größtmögliche Kooperation und Zusammenarbeit zwischen den Tandempartnern zu erreichen, sah man von einer Teilung der Aufgaben und einer Aufteilung der Verantwortung ab, d.h. die Managementaufgaben wurden auf das Tandem insgesamt übertragen.

Von der Doppelbesetzung von Leitungspositionen mit diesem formal ungeteilten Aufgaben- und Verantwortungszuschnitt, versprach man sich, das erforderliche neue Ma-

managementwissen schneller und umfassender übertragen und durch die enge Zusammenarbeit vor Ort besser an die betrieblichen Strukturen von Skoda anpassen zu können. Im Verlauf der Umstrukturierung sollte sich außerdem zeigen, daß mit diesem Managementtransferkonzept die bei Skoda teilweise vorhandenen gut funktionierenden Strukturen, Ressourcen und Potentiale so frühzeitig sichtbar wurden, daß sie der Restrukturierung nicht zum Opfer fielen, sondern in die weitere Entwicklung einbezogen und genutzt werden konnten.

Man hatte erkannt, daß mit dem anfangs geplanten direkten Transfer des VW-Modells der Organisation, das selbst unter einen erheblichen Veränderungsdruck geraten war, Skoda zwar einen großen Schritt nach vorne gebracht hätte, doch hätte das tschechische Unternehmen dann noch eine längere Zeit im internationalen Wettbewerb zurückgelegen. Zudem wären dadurch die in den 80er Jahren von Skoda selbst schon eingeleiteten Modernisierungsansätze hinfällig geworden.

Die Umsetzung dieses Managementtransferkonzepts erwies sich jedoch als weit schwieriger als von den Initiatoren anfangs angenommen. Offensichtlich überschätzte man nicht nur die durch den Umbruch unterstellte höhere Bereitschaft für Kooperation, Verständigung und Offenheit auf beiden Seiten, sondern man unterschätzte ebenso, daß die Beteiligten ihre individuellen Eigeninteressen auch in dieser Situation geltend machen. Dies betraf neben den Beschäftigungsinteressen insbesondere die Status-, Aufstiegs- und Karriereinteressen und zwar auf tschechischer wie deutscher Seite.

Probleme und Konflikte in der Zusammenarbeit im Tandem ergaben sich jedoch nicht nur durch die verschiedenen Interessenlagen. Spannungen traten auch aufgrund der erwarteten bzw. befürchteten Folgen auf. So sahen die tschechischen Führungskräfte in der Zuordnung eines deutschen Tandempartners nicht nur eine Unterstützung und Hilfe bei der Umstellung auf die neuen Anforderungen. Man sah darin auch ein Bewährungs- und Bewertungsinstrument, das indirekt über den Verbleib in Positionen, den Auf- und Abstieg und damit über die betriebliche Karriere mitentschied. Ganz anders stellte sich die Situation für die deutschen Führungskräfte dar. Mit dem Erfolg oder Mißerfolg des Tandems verband man in der Regel keine vergleichbar negativen Konsequenzen. Schon allein der Auslandsaufenthalt wurde als karriereförderlich gesehen und mit Erwartungen an einem beruflichen Aufstieg verbunden.

Den Beteiligten war bewußt, daß eine solche Doppelbesetzung von Führungspositionen per se mit mehr Schwierigkeiten verbunden sein würde als sonst üblich und daß im Arbeitsprozeß mit mehr Spannungen und Konflikten umgegangen werden muß. Ohne größere Probleme gelang das Tandem, wo fast ideale Konstellationen vorlagen. Dies war häufig dort der Fall, wo der westliche Tandempartner mit dem Auslandsaufenthalt nicht in erster Linie Aufstieg und Karriere verfolgte - beispielsweise weil er bereits in einer entsprechenden Position war - und dort, wo es sich um Senior Manager handelte, die ihr Wissen und ihre Erfahrung für den Aufbau des tschechischen Unternehmens nochmals zur Verfügung zu stellen.

Ernste Konflikte traten dort auf, wo es an fachlicher Qualifikation und/oder sozialer Kompetenz mangelte und eine produktive Zusammenarbeit weder im Hinblick auf den Wissenstransfer noch in Bezug auf wechselseitigen Austausch und Verständigung zustande kam. Obwohl Unzulänglichkeiten solcher Art auf deutscher wie tschechischer Seite aufgetreten sind und einige Tandems auch auflöst bzw. neu zusammengesetzt werden mußten, führte dies, wenn die Mängel bei deutschen Führungskräften lagen, zu weit größerem Aufsehen. Daß im alten sozialistischen System die Besetzung von höheren Leitungspositionen nicht immer mit entsprechenden fachlichen Kompetenzen verbunden war, war bekannt. Daß dies aber auch in kapitalistischen Unternehmen nicht ausgeschlossen ist und solche Führungskräfte sogar ins Ausland geschickt werden, zu Unternehmen wie Skoda, war nicht erwartet worden. Zwar wußte man, daß ein ziemlicher Nachholbedarf bei Skoda bestand - und hatte sich deshalb ja gerade auch für den deutschen Konzern entschieden. Man war sich aber auch bewußt, daß die Potentiale und das Niveau der Kompetenzen bei Skoda nicht klein waren. Vor diesem Hintergrund betrachtete man das Wissen und Können und natürlich auch das Engagement der ausländischen Führungskräfte sehr genau - und maß es am eigenen. Und angesichts des um ein Vielfaches höheren Einkommens der deutschen Führungskräfte hatte man auch dementsprechende Erwartungen. Daß an der Unternehmensspitze Personen standen, für die der Erfolg von Skoda und der Wiederaufbau der Industrie eine Herausforderung darstellten, der sie sich ein Stück weit auch persönlich verpflichtet fühlten, wurde und ist von tschechischer Seite sehr anerkannt. Nicht selten war aber, wenn diese Erwartungen nicht erfüllt wurden, der Vorwurf zu hören, Volkswagen habe neben solchen erstklassigen auch eine ganze Reihe

"drittklassiger Manager" zu Skoda geschickt. Aus diesem doch sehr provokanten Vorwurf hört man auch den Zorn und die Kränkung heraus, daß man so fälsch eingeschätzt wurde und daß man auf deutscher Seite offensichtlich so wenig über das Unternehmen und das Land wußte.

Befragt man heute das Management bei Skoda nach dem Managementtransfermodell, so gibt es auf deutscher wie tschechischer Seite zwar Kritik und Einwände, aber insgesamt beurteilt man es doch recht positiv. Nicht nur aus subjektiver Sicht der Beteiligten, sondern auch vom Ergebnis her, scheint sich dieses Vorgehen bei der Restrukturierung bewährt zu haben. Es hat zweifelsfrei dazu beigetragen, daß das fehlende Managementwissen, wie es für die Führung von Unternehmen in kapitalistischen Marktwirtschaften erforderlich ist, schneller und besser als nur mit herkömmlichen Schulungs- oder modernen Beratungsmethoden übertragen werden konnte. Mit der großen Zahl von westlichen Führungskräften vor Ort war es außerdem möglich, alle wichtigen Managementbereiche gleichzeitig um- bzw. neu aufzubauen. Darüber hinaus erwies sich diese Strategie noch in einer weiteren Hinsicht als vorteilhaft. Durch die Beteiligung und mögliche Einflußnahme der tschechischen Fach- und Führungskräfte konnten das vor Ort vorhandene Wissen und die Kompetenzen stärker berücksichtigt und beim Umbau der Organisation einbezogen werden - wodurch bessere Passungen zwischen Altem und Neuem erreicht werden konnten.

Eine große Belastungsprobe für das Joint Venture und die deutsch-tschechischen Ko-  
 Operationsbeziehungen stellte die drastische Reduktion des für Skoda geplanten Investitionsvolumens von 9 auf 3,5 Milliarden Mark dar. Sie erfolgte im Zuge der weltweiten Krise in der Automobilindustrie 1992/93. Dies führte nicht nur bei Skoda, sondern in der gesamten tschechischen Öffentlichkeit zu erheblichen Irritationen, die das alte Mißtrauen reaktivierten und die gerade erst im Entstehen begriffenen Vertrauensbeziehungen zum deutschen Kooperationspartner zurückgeworfen haben. Nicht nur die drastische Kürzung, sondern vor allem auch das Vorgehen der neuen Konzernleitung, dem tschechischen Joint Venture Partner diese einschneidende Maßnahme erst als bereits beschlossene Sache mitzuteilen, hat dem Ansehen des deutschen Konzerns in der Tschechischen Republik ziemlich geschadet. Diese Art des Umgangs mußte als Affront verstanden werden, auch weil es dem Standort-Management keine Möglich-



keiten ließ, vor Ort auf diese schwierige Situation vorzubereiten, was es ermöglicht hätte, mehr Legitimation für diese Maßnahme einzuholen.

Obwohl die Gründe für eine Investitionskürzung im großen und ganzen auch auf tschechischer Seite eingesehen wurden, hat diese Erfahrung doch einen Schatten auf die Joint Venture Beziehung geworfen, der lange nachwirkte. Die Revision der Investitionspläne hat zudem Zweifel aufkommen lassen, ob die deutsch-tschechische Geschäftsleitung in der Lage ist, die Eigeninteressen von Skoda gegenüber dem Konzern kompetent und entschieden zu vertreten oder ob sie nur als verlängerter Arm des Konzerns handelt.

Die Ursachen für die Kürzung waren nicht nur die Schwierigkeiten, in die der Wolfsburger Konzern selbst durch die Rezession geraten war, sondern auch die Schwierigkeiten, die in diesem Zusammenhang bei der spanischen Konzerntochter Seat aufkamen, bei der ein ähnlich großes Investitionsprojekt wie bei Skoda realisiert worden war und das die Krise im Konzern zusätzlich verschärfte. Ein weiterer gravierender Grund war das Ausbleiben der neuen Absatzmärkte in Osteuropa, die sich nicht wie erwartet und prognostiziert entwickelten.

In der Folge mußten bei Skoda Einschnitte in den geplanten Auf- und Ausbau des Unternehmens hingenommen werden, beispielsweise was den Bau eines neuen Motorwerks betraf, und auch bei der Modernisierung erfolgte eine Umorientierung. Man rückte ab von einer stark technikangeleiteten Rationalisierungsstrategie und setzte mehr auf Organisation und Arbeit - eine Option, die sich in Tschechien insbesondere durch die niedrigen Lohn- und Arbeitskosten auch bei ausgesprochen gut qualifizierten Arbeitskräften anbot. Über diesen Weg kam es nicht nur zu einer Senkung des finanziellen Restrukturierungsbedarfs, sondern auch zu einer Um- und Neubewertung der vorhandenen Potentiale.

Trotzdem hat die deutsch-tschechische Unternehmensleitung von Skoda an den grundlegenden Modernisierungszielen weiter festgehalten und das Vorhaben, das Unternehmen Skoda zu einem modernen Automobilhersteller mit international wettbewerbsfähigen Produkten und einer neuen modernen Organisation aufzubauen, nicht aufgegeben. Der Wille und das Engagement der Geschäftsleitung, dies im Konzern durchzusetzen, hat viel dazu beigetragen, das angeschlagene Vertrauen wiederzugewinnen und Befürchtungen entgegengewirkt, daß Skoda doch noch zu einer „verlängerten Werkbank“ herabgestuft werden könnte.

Die neue Organisation der Produktion bei Skoda ist in ihren Grundprinzipien mit neueren westlichen Konzepten vergleichbar. Sie zielt auf Dezentralisierung und Integration und basiert wesentlich auf Gruppen- und Teamarbeit, modernen Methoden des Verbesserungswesens und einer engeren Verknüpfung zwischen Hersteller- und Zuliefererstrukturen.

Die neue Organisation kann sich derzeit auf einen breiten Konsens stützen und hat auch die Akzeptanz der Gewerkschaft nicht zuletzt weil sie auf den Kompetenzen und dem Wissen bei Skoda aufbaut, die Beschäftigung in einem hohen Maße gesichert werden konnte und auch Arbeitnehmerrechte weitestgehend erhalten blieben. Mit dazu beigetragen haben die Erfahrungen aus der Anfangsphase der betrieblichen Restrukturierung.

Daß es damals nicht einfach zu einer Übertragung der VW-Strukturen auf Skoda kam, hatte zwar vorrangig wirtschaftliche Gründe, sie waren aber nicht allein ausschlaggebend. Eine derartige Übertragung hätte die Identität der Beschäftigten mit dem Unternehmen Skoda erheblich verletzt und hätte auch mit größerem Widerstand zu rechnen gehabt.

Daß das Skoda-Management neben den wichtigen auf Produktivität, Qualität und Innovation gerichteten Restrukturierungsmaßnahmen auch sichtbare Anstrengungen unternommen hat, in die Kultur und Tradition des Unternehmens zu investieren (beispielsweise in die Informationspolitik gegenüber den Beschäftigten durch Familientage der offenen Tür, der Vorabpräsentation der neuen Modelle im Werk sowie in den Bau eines neuen Automobilmuseums), wird von den Skoda-Beschäftigten, den Arbeitern wie den Führungskräften, sehr geschätzt, wenngleich die Reaktionen doch eher verhalten bleiben.

Insgesamt ist man stolz auf die bisherige Entwicklung und das Erreichte - und das auf allen Seiten. Wenn sich an der neuen Organisation für die tschechischen Beschäftigten auch nicht alles so neu und fortschrittlich darstellt wie erwartet. So manches daran erinnert sie an Altes und Bekanntes.

Einerseits ist man erstaunt, daß die Umstellungen nicht gravierender sind, andererseits aber ganz zufrieden, daß nicht alles anders ist und man mit dem Neuen gut zurecht kommt. Nicht selten werden deshalb mit konischem Unterton Parallelen zum alten System gezogen: vom Kollektiv und den Brigaden zur Gruppen- und Teamarbeit, von

der Praxis des sozialistischen Wettbewerbs zu Kaizen und KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß), von der Wandzeitung zum Infoboard und von den Parteiparolen zur Planerfüllung und Leistungssteigerung zu den Grundsätzen der Führungs- und Unternehmensphilosophie. Diese Assoziationen konnten auch durch die mehr Effizienz verheißende fremdländische Terminologie von lean, team, kaizen etc. nicht ausgeräumt werden. Dennoch werden auch die Veränderungen gesehen, nicht allein nur in Hinblick auf Qualität und Leistungsverdichtung, sondern auch was die Arbeitskultur anbelangt.

Erforderte die alte Organisation informell-formell Mitwirkung und Eigeninitiative im Sinne von Improvisation, zum Ausgleich von Mängeln und Engpässen, so sind jetzt Eigenverantwortung und Eigeninitiative gefordert, um in der neuen Konkurrenz um Innovationen bestehen zu können.

Bilanziert man die in den fünf Jahren des Joint Ventures erreichten Ziele, so sind sie beachtlich: Die alte Fabrik konnte weitgehend restrukturiert werden, die Produktion und Produktivität deutlich gesteigert, zwei neue Automodelle auf den internationalen Markt gebracht werden.

Es ist aber auch eine Geschichte von Kampf um Macht und Anerkennung. Daß dieser Kampf aber nicht selten die Form einer qualitativen Konkurrenz angenommen hat - und nicht in erster Linie über die Mechanismen von Macht und Herrschaft ausgetragen wurde -, hat sicherlich teil an dem Erfolg und eine Art kooperativer Konfliktgemeinschaft entstehen lassen.

*"Vztahy mezi Německem a českem zůstaly problematické, i když ministři zahraničních věcí chtějí 20. prosince konečně podepsát " Česko-německou deklaraci". Příliš dlouhé průtahy mají negativní dopad i na ekonomické vztahy. Socioložky Gerlinde Dörr a Tanja Kessel z výzkumního týmu Transformace a globalizace na Vědeckém centru v Berlíně to popisují na příkladě Joint-Venture Škoda-Volkswagen. Nové problémy vznikají v současnosti konfliktem kolem Lópeze u VW a tragickou smrtí českého předsedy představenstva Kalmy. "*

#### Předslov

Následující poznámky se opírají o výsledky studií běžícího výzkumního projektu v německo-českém automobilovém podniku Škoda-Volkswagen, který jsme zahájily koncem roku 1994.

Výzkumní projekt je součástí studie o transformačních a podnikových restrukturalizačních procesech zemí Střední a Východní Evropy, a to České Republiky, Slovenska, Maďarska a Polska, kterou uskutečňuje výzkumní tým "Transformace a globalizace" Vědeckého centra sociálního výzkumu v Berlíně. U tohoto textu, předloženého v německém a českém jazyce jde o příspěvek, který jsme napsali v rámci diskuze kolem konečného uspořádání\*\* vztahů mezi Německem a Českou Republikou a který na tuto problematiku nahlíží z pohledu světa práce v podnicích.

I přes pokroky a přiblížení se zůstaly nové německo-české a česko-německé vztahy obtížné. Existují ovšem i vývoje, které dospěly dál, jak to ukazují i naše poznatky ze studie Škoda-Volkswagen. Kritický zájem veřejnosti, který doprovází tuto podnikovou kooperaci v Čechách od r. 1991, k tomu asi přispěl nemalou mírou. Skutečnost, že se česká strana rozhodla pro německý koncern jako partnera Joint-Venture pro Škodovku, a že tento partner s ní měl velké plány a proto vyslal do českého podniku velký počet německých specialistů a vedoucích pracovníků, aby se zrychlilo tempo přestavby, vyvolala na straně české rozporuplné pocity. Rozhodnutí bylo sice na jedné straně chtěné a též vysoce ceněné, na straně druhé ovšem nezavládla ta pravá spokojenost a existovala ještě dost velká nedůvěra. V našich rozhovorech a diskuzích se zaměstnanci Škodovky se tato ambivalentnost opakovaně ukazovala. Obtížná situace v začátcích spolupráce oživovala častokrát

Jedná se o tzv. německo-českou deklaraci, předloženou oficiálně k podpisu v prosinci 1996.

vzpomínky na staré, negativní zkušenosti minulosti a neusnadnila tím kooperaci. Zohlední-li se mimořádná situace a spatřuj eme-li v pádu starého systému nejen získání svobody a nových možností, ale i velkou nejistotu a ztrátu orientace, pak jsou potíže a nedorozumění, ke kterým docházelo zejména v začátcích Joint-Venture víc než pochopitelné. Připomeneme-li kromě toho i skutečnost, že role byly v této situaci velice nerovnoměrně rozložené na vítěze a poražené - a v tomto smyslu se i praktizovaly -, a že to byly rámcové podmínky, za kterých se Češi a Němci poprvé opět setkali, tak je to dost pozoruhodný výkon, že se svízelný poměr za tak krátkou dobu natolik zlepšil.

Že problémy a konflikty, jež jsou v podnicích spíš všedné, zde byly častější a ne vždy byly důsledkem věci samotné a též ne vždy se řešily věcně, to při pohledu na historické pozadí sotva mohlo někoho překvapit. Při dnešním pohledu, po společném prožití a zvládnutí několika velkých úkolů se nám ukazuje poněkud jiný obrázek. Nejistota a nedůvěra podstatně poklesly, místo toho vzrostly sebevědomí a vzájemný respekt. Podstatně k tomu přispěly i ekonomický úspěch s novými produkty a nově vytvořená dobrá pověst na západních trzích.

I když zápas a boj o vzájemné uznání a pozice nezůstal bez "jezev a škráb", v retrospektivě to mnozí účastníci již nespatřují jen negativně. Na obou stranách mnozí z nich změnili své zčásti velice problematické názory a přístupy a interpretují získané zkušenosti jako obohacení názoů na vlastní stanoviska. Ještě slovíčko ve vlastní věci: S pohledem na všeobecně známou obtížnou situaci jsme i my museli počítat s předsudky, obranným postojem a někdy i s odmítnutím. Ale potkali jsme se s otevřeností k našemu výzkumu a nenuceným přístupem našich partnerů při rozhovorech - to je přístup, který nepovažujeme za samozřejmý. Proto bychom se chtěli na tomto místě poděkovat všem, kteří byli ochotni s námi otevřeně promluvit o vlastních názorech na věci, o svých postojích a hodnoceních, i o těch kritických. Poděkování patří i panu Köhlerovi a nedávno tragicky zahynulému panu Kalmovi, kteří nám umožnili realizaci našeho výzkumu u Škodovky a dali nám pro něj k dispozici mimořádně velkorysé podmínky.

Je to evidentní: Vztah mezi sousedními zeměmi Německem a Českem zůstal obtížný. Smlouva o sousedských vztazích, uzavřena v roce 1992, byla prvním důležitým krokem na cestě k vzájemnému pochopení společných dějin. Z této smlouvy zůstaly ovšem vyjmuty dva centrální problémy a to odškodnění obětí nacismu a vyhnání sudetských Němců.(...)

Toto klima neprospívá stávajícím společným projektům a kooperacím. To se týče i ekonomických vztahů, podnikových projektů a kooperací, které tady v posledních letech nově vznikly. Zejména pro Českou republiku jsou tyto vztahy velice důležité pro restrukturalizaci průmyslu a hospodářský vývoj. Ale i pro německou ekonomiku je sousední Česká republika zajímavá. Německo se mezičasem stalo nejdůležitějším západním ekonomickým partnerem a Česká republika se pro německé hospodářství stala kromě Maďarska a Polska preferovanou lokalitou pro investice. Koncem roku 1995 obnášel německý podíl na přímých zahraničních investicích po roce 1990 v Čechách sumu 1239,5 milionu dolarů. To odpovídá 30 procentům a Německo tím zajímá mezi zahraničními investory čelné postavení. Nemalou zásluhu na této skutečnosti má velkoinvestice německého koncernu Volkswagen u českého výrobce automobilů Škoda. Že se specifické německo-české vztahy a napjaté politické klima projeví i v ekonomické sféře, to jasně ukazuje krátká historie tohoto Joint-Venture. (...)

Již před pádem zdi a hned po otevření hranic se německý koncern Volkswagen pod tehdejší vedením Carla Hahna angažoval na starých automobilových lokalitách v Sasku a v Československu, v Chemnitzu, Mladé Boleslavi a Bratislavě. Středobodem zájmu byly nové velké trhy ve Východní Evropě a získání výrobních lokalit s dlouholetou tradicí. Brzký vstup měl současně přispět k získání potřebných informací o tomto ekonomickém regionu a k zpoznání na Západě více-méně neznámých politicko-ekonomických síťových struktur s jejich různorodými formálními a informálními relacemi.

Na tradice bohatý a dřív světoznámý český výrobce automobilů Škoda byl pro celou řadu západních automobilových koncernů nejen z tohoto pohledu žádaným objektem, nýbrž i kvůli vedoucí pozici, kterou Škoda zajímala na úseku výrobní technologie ve Východní Evropě. Renault a Volkswagen přicházely v konečném výběru pro českou stranu v úvahu jako kooperační partneři. Česká vláda se koncem roku 1990 nakonec rozhodla ve prospěch německého koncernu.

V podstatě o tom rozhodly dva důvody: velká suma ve výši devíti miliard marek, kterou chtěl Volkswagen do roku 2000 investovat do modernizace a rozvoje výrobních kapacit a příslib, že Škoda bude v koncernovém svazku zachovaná jako samostatná značka a tím i jako samostatný podnik. Tento pro českou stranu rozhodující příslib v jednáních s francouzským koncernem Renault nebyl dosažitelný - i když snad mnozí věděli, že vysloveně vysoká částka, kterou nabízel Volkswagen obsahovala i určitý strategický podíl, aby se porazila konkurence a Volkswagen obdržel příslib. Protože forma Joint-Venture neznamenal přesun výrobních kapacit, nýbrž byla výrazem expanzivních úmyslů koncernu, nevyvolala tato strategie ani na jedné straně vážnější odpor. Na německé straně s ní nebylo spjato žádné odbourávání pracovních míst a na straně české nedocházelo k degradaci Škodovky na úroveň výlučně montážního závodu. Komplex jednání obsahoval kromě toho ještě celou řadu důležitých dohod jako zajištění pracovních míst, rozvoj a integraci českého dodavatelského průmyslu. Volkswagen si dokázal spojením se Škodovkou vytvořit žádanou strategicky důležitou výchozí pozici ve východoevropském regionu a tím dostihnout hlavního konkurenta FIAT, který s v něm již léta udomácnil prostřednictvím výrobních kapacit v Polsku.

Ne nepodstatnou mírou přispěly k rozhodnutí ve prospěch Volkswagenu jako kooperačního partnera kromě finančního potenciálu i Volkswagenu připisované restrukturalizační schopnosti: Jako důkaz těchto schopností se uváděla rychlá obnova podniku Volkswagen po roce 1945 a jeho úspěšný vzestup na dnešní pozici největšího výrobce automobilů v Evropě. Tento vývoj u Volkswagenu je exemplárním i pro hospodářský vzestup Německa a tomu odpovídaje doufala česká strana v obdobný vývoj pro Škodu a tím i pro národní ekonomiku. Německý partner v kooperaci ovšem není u českého obyvatelstva hodnocen jen pozitivně: Na jedné straně dává sice silná pozice naději na rychlé překonání transformačních problémů a rozsáhlou podnikovou modernizaci, na straně druhé ovšem vyvolávají obavy z možné a ztráty samostatnosti. Tento dvousečný přístup se v české veřejnosti odráží i v postoji k jiným zahraničním investorům. Zvláště vyhraněn je ovšem ve vztahu k německým investorům a spojuje se zde s negativními zkušenostmi novějších dějin a pokračujícími politickými rozdíly v názorech na přiměřené řešení problémů z doby válečné a poválečné. (...) S pohledem na tento koktejl ekonomických zájmů, politických rozdílů a obtížné

minulosti mezi Německem a Českem, lze vznik Joint-Venture mezi Škodou a Volkswagenem hodnotit nejen jako nejen ekonomicky významný ale i politicky důležitý projekt. Problémy a konflikty, které vznikají při restrukturalizaci průmyslových podniků a v mezinárodních kooperačních vztazích vůbec, dostávají specifikou německo-českých vztahů zvláštní brizanci, aktivující latentní předsudky a zachovalou nedůvěru. Tato směs z obav a obdivu vůči Německu a Němcům existovala i u zaměstnanců Škody v začátcích Joint-Venture. Předsudky a negativní obrazy ovšem neexistovaly jen na straně české. I u německých odborníků a vedoucích pracovníků, kteří přicházeli od Volkswagenu do Škodovky, byly předsudky a uspěchané úsudky. Na rozdíl od image a představ Čechů o Němcích, silně poznačených zkušenostmi z doby války a po ní, byly představy Němců silně determinovány antagonismem systémů kapitalismu a socialismu. Rozpad komunistického systému dále posílil všeobecnou a stereotypní představu o převaze Západu a ze začátku spíše zabránil diferencovanějšímu pohledu. V pracovních vztazích v rámci Joint-Venture Škoda/Volkswagen se to v počátcích nezřídka odzrcadilo v poučujícím až namyšleném přístupu německých vedoucích pracovníků a specialistů vůči českým zaměstnancům.

Že se při představách a image protějšku nejednalo jen o zanedbatelné otázky stylu, nýbrž formy styku a jednání, jež jsou velice důležité pro zdárnou spolupráci, to se jasně ukázalo u případů individuálních chyb. Došlo-li k nim na straně německé, byly tyto často připsány nejen individuálním osobám, nýbrž bylo z nich velice rychle vyvozováno kolektivní charakterové specifikum, interpretováno jako výraz "vladařské německé mentality". I když tyto případy byly spíše výjimkou - a docházelo k nim i na straně české - přesto zanechaly jednoznačný signální účinek v tom smyslu, že si spolupráce mezi Čechy a Němci vyžaduje víc péče a citlivosti ve vzájemných vztazích, než kooperace, kde nejsou k dispozici srovnatelné dějiny a negativní zkušenosti. Pro německou stranu managementu Škoda/Volkswagen si tato skutečnost vyžadovala podstatně větší schopnost ke zprostředkování a ochotu, v případě protichůdných pozic a konfliktů hledat dohodu a pochopení.

A ani mocenské a rozhodovací poměry, které jsou jednoznačně dány nejpozději získáním 70% akcií německým koncernem v protikladu s 30% české vlády a dávají německému partnerovi v Joint-Venture pravomoc určení cílů a strategie, neudělaly sociálně citlivý a kooperativní přístup německého managementu zbytečným.



Rozhodujícím faktorem přitom ani nejsou jen výše jmenované historické zkušenosti a svízelné německo-české vztahy. Podstatně k tomu přispěly i dané struktury a pravomoci u tradičních českých firem, které od německého partnera vyžadují víc kooperace, sladění a zprostředkování nežli u partnerů, kde existuje méně kompetenčnosti, akumulovaných znalostí a dlouholetých zkušeností. Tyto specifické struktury a pravomoci jakož i zájem zaměstnanců Škody na jejich udržení a dalším rozvoji byly podstatnou protiváhou vůči dominantnímu postavení koncernu a vytvářely nezřídka situace vedoucí k rozporům, které nabývaly charakter kvalitativní konkurence.

Aby se česká automobilka změnila nejen v podnik, který je s to, se svými výrobky obstat v mezinárodní konkurenci, nýbrž byly zahájeny i strukturální inovace, které by podniku perspektivně umožnily i obsazení vedoucích pozic, investoval Volkswagen u Škodovky zejména i do restrukturalizace a modernizace výroby a organizace. Aby se tento cíl dosáhl co možná nejrychleji, musel se zahájit rozsáhlý proces změn. Koncern proto delegoval velký počet vedoucích pracovníků a specialistů, kteří měli společně s českým managementem pomoci při zvládnutí tohoto těžkého procesu. Na třista západních specialistů a vedoucích bylo v prvních letech Joint-Venture zaměstnáno v českém podniku.

Aby se náročný cíl restrukturalizace dosáhl při současně nerušené běžné výrobě, bylo rozhodnuto o tandemovém obsazení nejdůležitějších řídicích funkcí jedním českým a jedním německým pracovníkem. Formou "tandemů" se měla nahradit stará praxe řízení a její poznatky transformací nových znalostí a zkušeností novodobé tržní a podnikové ekonomiky. Za účelem dosažení co nejlepší kooperace a součinnosti mezi partnery v tandemu se neprovedla dělba úkolů a pravomocí t.j. manažerské úkoly byly přeneseny na tandem jako celek.

Od dvojího obsazení vedoucích pozic s příslušným přidělením úkolů a odpovědností se očekával rychlejší a rozsáhlejší přenos potřebných nových manažerských znalostí a úzkou spoluprací přímo na místě i jejich lepší aplikace s pohledem na dané podnikové struktury Škoda a.a.s. V průběhu restrukturalizace se kromě toho ukázalo, že při tomto způsobu transformace managementu se u Škody částečně dané dobře fungující struktury, možnosti a potenciály ukážou natolik včas, že nepadnou za oběť restrukturalizaci, nýbrž jsou integrovány a využity v průběhu dalšího vývoje. Včas se přišlo nato, že v začátcích plánovaným přímým transferem organizačního

modelu VW, který se sám stal předmětem velkého tlaku na změny, by Škodovka učinila sice velký krok kupředu, ale současně by český podnik byl ještě podstatně delší dobu na zadních příčkách mezinárodní konkurence. A navíc by se staly zbytečnými i modernizační opatření, učiněná Škodovkou v průběhu osmdesátých let. Realizace tohoto konceptu transferu managementu se ovšem ukázala podstatně obtížnější, nežli to iniciátoři na začátku předpokládali. Zjevně se přecenila nejen po revoluci předpokládaná větší ochota ke kooperaci, porozumění a otevřenosti na obou stranách, ale současně se podcenila skutečnost, že aktéři i za těchto okolností budou uplatňovat své individuální zájmy. To se týkalo kromě zájmu o zaměstnání zejména zájmů o postavení, postup a kariéru a to tak na straně české jakož i německé. Problémy a konflikty ve spolupráci tandemů vznikaly ovšem nejen z důvodů různých zájmů. K napětí docházelo i kvůli očekávaným resp. obávaným následkům. Tak kupř. nespátkovali čeští vedoucí pracovníci v přiřazení německého tandemu jen pomoc a podporu pro přizpůsobení se novým požadavkům. Spíš v něm viděli i instrument osvědčení se a hodnocení vlastně práce, který nepřímo rozhodoval o zachování stávajících pozic, o vzestupu a zestupu a tím i o podnikové kariéře. Zcela jinak se stavěla situace pro německé vedoucí pracovníky. S úspěchem nebo neúspěchem tandemu se nespojovaly srovnatelně negativní důsledky. Samotný pobyt v zahraničí byl považován za stimul pro kariéru a spojován s očekávaným profesním vzestupem. Zúčastněným bylo zjevné, že takové dvojí obsazení vedoucích pozic bude již samo o sobě spjato s většími potížemi než obvykle a že se v pracovním procesu musí počítat s větším napětím a konflikty. Bez větších problémů se vytvořily zdařilé tandemy tam, kde byly k tomu téměř ideální předpoklady. Tomu bylo tak zejména na místech, kde západní partner v tandemu nesledoval prvotně vzestup a kariéru - kupř. protože se již nacházel v odpovídající pozici - a tam, kde se jednalo o tzv. Senior managera, který své vědomosti a zkušenosti dal ještě jednou k dispozici pro rozvoj českého partnera. K vážným konfliktům docházelo tam, kde byl nedostatek odborné kvalifikace a/nebo sociální kompetence a nedošlo k produktivní spolupráci ani na úseku přenosu znalostí ani s pohledem na vzájemnou výměnu zkušeností a porozumění. I když nedostatky tohoto druhu existovaly tak na německé jakož i české straně a některé tandemy se musely zrušit resp. nově složit, vzbudilo to, byly-li nedostatky na straně německých vedoucích pracovníků, podstatně větší pozornost. Je známou skutečností, že v starém socialistickém systému nebylo obsazování vyšších

vedoucích pozic vždy spjato s odpovídajícími odbornými znalostmi. Že taková praxe není vyloučena ani v kapitalistických podnicích a že se takoví vedoucí pracovníci mohou dokonce vyslat do zahraničí, do firmy jako je Škoda, to se nečekalo. Bylo sice známo, že Škodovka měla co dohánět - i proto bylo rozhodnuto ve prospěch německého koncernu. Stejně známo bylo ale taky, že potenciál a úroveň kompetenčnosti u Škodovky nebyly nejnižší. S pohledem na tuto skutečnost se znalosti a dovednosti ale samozřejmě i angažovanost zahraničních vedoucích pracovníků zkoumala velice podrobně - a měřila na vlastní. A na základě několikanásobně vyššího výdělku německých vedoucích existovalo i patřičné očekávání. Že v čele firmy stáli osobnosti, pro které je úspěch Škody a obnova průmyslu velkým úkolem, jehož splnění je pro ně i osobním závazkem, si na české straně vysloužilo velké uznání.

Nezřídkou bylo ovšem, nenaplnilo-li se tohle očekávání, slyšet výtku, Volkswagen prý vyslal kromě těch prvotřídních i celou řadu "třetítrídních" manažerů do Škodovky. Z této velice provokativní výtky lze vyslechnout vztek a uraženost, že se Škodovka klasifikovala natolik nesprávně a německá strana věděla zjevně tak málo o zemi a lidech.

Ptáme-li se dnes managementu Škoda na hodnocení tohoto modelu přenosu manažerských zkušeností, existuje sice tak na straně české jakož i německé kritika a námitky, celkově ovšem převládá pozitivní posouzení. Nejen ze subjektivního pohledu zúčastněných, nýbrž i z hlediska výsledku se jeví tento postup při restrukturalizaci výhodný. Bezpochyby přispěl k tomu, že chybějící manažerské znalosti, potřebné pro řízení podniků v kapitalistických tržních ekonomikách, se nechaly přenést rychleji a lépe, než obvyklým systémem školení nebo moderní poradenskou činností. Velký počet západních vedoucích pracovníků přímo na místě současně umožnil souběžnou restrukturalizaci resp. obnovu všech důležitých úseků managementu. A tato strategie se ukázala být výhodná ještě z jiného hlediska. Účastí a tedy i možným vlivem českých specialistů a vedoucích pracovníků bylo možné lépe zohlednit místní znalosti a kompetenci a zapojit je do přestavby celé organizace - čímž bylo možné dosáhnout lepšího propojení mezi starým a novým (...)

Velikou zkouškou zátěže pro Joint-Venture a pro německo-české kooperační vztahy byla drastická redukce investičního objemu pro Škodovku z plánovaných 9 na 3,5 miliardy marek. Došlo k ní v důsledku celosvětové krize automobilového průmyslu v

letech 1992/93. To vedlo nejen u Škodovky ale i v celé české veřejnosti k velkým iritacím, které opět vzbudily starou nedůvěru a zvrátily právě se rozvíjející vztah důvěry k německému kooperačnímu partneri. Nejen drastické krácení, zejména ale postup nového koncernového vedení, že toto rozhodující opatření českému partneri sdělil už jen jako hotovou skutečnost, silně poškodily renomé německého koncernu v České Republice. Takový způsob zacházení musel být chápán jako útok, i protože místnímu managementu nebyla dána příležitost přípravy na tuto obtížnou situaci, což by jim bylo umožnilo získat pro toto opatření určitou legitimaci. I když i česká strana zhruba uznala důvody krácení investic, tato zkušenost vrhla dlouho působící stíny na vztahy v rámci Joint-Venture. Tento zásah vedl kromě toho k pochybnostem, zda je německo-české vedení firmy s to, kompetentně a rozhodně hájit zájmy Škodovky vůči koncernu nebo jedná-li se jen o jeho prodloužené rameno. Příčinou krácení ale nebyly jen potíže, do kterých se Wolfsburgský koncern dostal v důsledku recese, nýbrž i problémy vznikající v této souvislosti u španělské dceřinné společnosti SEAT, u které se realizovala obdobně velká investice jako u ŠKODA a.a.s. a ta ještě zostrila krizi v koncernu. Dalším závažným důvodem byly chybějící nové trhy ve Východní Evropě, které se nevyvíjely v očekávané a předpověděné míře. Následkem bylo několik zásahů do plánovaných objemů výstavby a rozšíření podniku, kupř. u stavby nové motorárny a i u modernizace se změnilo myšlení. Upustilo se od silně technicky ovlivňované racionalizační strategie a kladl se větší důraz na organizaci a práci - byla to možnost, která se v Čechách nabízela zvláště s pohledem na nízké mzdové a pracovní náklady při současně mimořádně dobré kvalifikaci pracovních sil. V důsledku snížených potřeb pro finanční restrukturalizaci byly přehodnocené i stávající potenciály.

Přesto ale německo-české vedení podniku nadále trvalo na zásadních modernizačních cílech a nevzdalo se vize, rozvinout Škodovku v moderního výrobce automobilů s mezinárodně konkurenceschopnými výrobky a novou moderní organizací. Vůle a angažmá vedení při prosazování těchto cílů v koncernu přispěly velkou mírou k opětovnému získání ztracené důvěry a působily proti obavám, že se ze Škodovky přece jen mohla stát "prodloužená montážní linka".

Nová organizace Škoda je v zásadě srovnatelná s novějšími západními koncepty. Sleduje decentralizaci a integraci a zakládá se na skupinové a týmové práci, moderních metodách zlepšovatelství a na užším propojení výrobních a dodavatelských

Struktur.

Tato nová organizace se v současnosti nachází široký souhlas a je přijata i odbory. Je tomu nemalou mírou i tím, že se zakládá na využití schopností a vědomostí pracovníků Škodovky, že se podařilo v podstatě zajistit stupeň zaměstnanosti a přitom zachovat i podstatná práva zaměstnanců. K tomu přispěly i zkušenosti z počátečné fáze podnikové restrukturalizace.

Skutečnost, že v začátcích nedošlo k jednoduchému přenosu struktur VW na Škodu, měla sice zejména ekonomické příčiny, ty ale nebyly jediné rozhodující. Takový přenos by hrubě narušil ztotožnění se zaměstnanců Škoda s podnikem a byl by musel počítat i s větším odporem.

To, že management Škodovky kromě důležitých restrukturalizačních opatření, směřujících k vyšší produktivitě, kvalitě a inovaci vyvinul zjevné úsilí a investoval i do rozvoje kultury a tradice podniku (kupř. do informační politiky vůči zaměstnancům formou Dní otevřených dveří pro rodiny, předprezentací nových modelů v závodě a stavbou nového automobilového muzea), je zaměstnanci Škodovky hodnoceno velice pozitivně, i když odezva byla dosud spíš zdrženlivá.

Celkem vládne na obou stranách hrdost na dosavadní vývoj a jeho výsledky, i když se nová organizace pro české zaměstnance ne po všech stránkách jeví tak progresivní a moderní jak se to očekávalo. Lecos jim připomíná staré, známé věci. Na jedné straně je tady překvapení, že změny nejsou ještě závažnější, na straně druhé ale vládne i spokojenost se skutečností, že ne všechno je úplně jinak a lidé si s novinkami docela dobře poradí.

Nezřídka se proto s lehce ironickým podtónem vyvozují paralely se starým systémem; od kolektivů a brigád ke skupinové a týmové práci, od praxe socialistické soutěže ke Kaizenu a KVP (kontinuální proces zlepšování), od nástěnky k informační tabuli a od stranických hesel o splnění plánu a zvýšení výkonnosti k zásadám filosofie řízení a podniku. Tyto asociace nemohly odstranit ani cizojazyčné názvy jako lean, team, kaizen atd., slibující větší efektivitu. Přesto jsou ale spatřovány i změny, a to nejen z hlediska kvality a zvýšené výkonnosti, nýbrž i z hlediska kultury práce.

Vyžadovala-li stará organizace spolupůsobení a vlastní iniciativu spíš informačně a formálně ve smyslu improvizace, aby se vyrovnaly nedostatky a zádrhely, nyní je vyžadována vlastní zodpovědnost a iniciativa, aby se obstálo v nové konkurenci o inovace.

Bilancují-li se výsledky, jejichž bylo dosaženo, jsou skutečně pozoruhodné: (...) Starý závod byl v zásadě restrukturalizován, výroba a produktivita práce podstatně vzrůstly, dva nové modely automobilů se umístily na světových trzích. (...) Je to ale též historie boje za moc a uznání. Skutečnost, že tento boj nezřídka nabyl charakter kvalitativní konkurence - a neuskutečnil se v prvním řadě mechanismy moci a nadvlády - je jistě též součástí úspěchu a přispěla k vytvoření určitého druhu kooperativně-konfliktního společenství.

