

# **Die Unwahrscheinlichkeit gelingender Reformen in russischen Betrieben**

Ein organisationssoziologischer Beitrag zum Verständnis  
der postsozialistischen Transformation in Russland

Dissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades  
„Doktor der Staatswissenschaften“ (Dr. rer. pol.)

genehmigt durch die Fakultät  
für Geistes-, Sozial- und Erziehungswissenschaften  
der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

von Dipl.Soz. Klemens Kleiser  
geboren am 08.05.1971 in Villingen-Schwenningen

Gutachter: Prof. Dr. Eckhard Dittrich  
Gutachter: Prof. Dr. Heiko Schrader  
eingereicht am 08. November 2004  
Verteidigung der Dissertation am 22.11.2005



# Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung zur Dissertation

<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
Verortung der Arbeit in der wissenschaftlichen Diskussion	2
<i>Herausforderungen einer soziologischen Transformationsforschung *</i>	
<i>Organisationstheoretische Herausforderungen in der postsozialistischen Transformation</i>	
Fragestellung und Gliederung der Arbeit	7
Methodisches Vorgehen	10
<i>Betriebszugang und Datenerhebung * Erhebungsmethode * Datenanalyse</i>	
Die untersuchten Betriebe	14
<i>Fallstudie PS * Fallstudie AZU * Fallstudie JV * Überblick über die untersuchten Betriebe</i>	
<b>Kapitel 1: Organisationen als soziale Systeme</b>	<b>20</b>
<b>1.1 Soziale Systeme als autopoietischer Reproduktionszusammenhang</b>	<b>22</b>
1.1.1 Die Autopoiesis sozialer Systeme	23
<i>Die Entwicklung der Systemtheorie * Der Begriff „Autopoiesis“ *</i>	
<i>Emergenz sozialer Systeme * Selbstbeobachtung *</i>	
<i>Selbstbeobachtung als Voraussetzung für Selbstbezüglichkeit *</i>	
<i>Reflexionsfähigkeit als Voraussetzung für Transformation</i>	
1.1.2 Typen sozialer Systeme: Interaktion, Gruppe, Organisation und Gesellschaft	29
<i>Interaktion, Organisation und Gesellschaft * Gruppe als Typ sozialer Systeme</i>	
1.1.3 Postsozialistischer Bezug	31
<b>1.2 Organisationen als Entscheidungssysteme</b>	<b>34</b>
1.2.1 Entscheidungen als organisatorische Eigenleistungen	34
<i>Entscheidungen als Elemente * Mitgliedschaft und Grenzziehung *</i>	
<i>Mitgliedschaft und Motivation * Information und Umweltoffenheit</i>	
1.2.2 Struktur und Kultur in Organisationen	38
<i>Programme, Netzwerke und Personen als Entscheidungsprämissen *</i>	
<i>Organisationskultur in der Systemtheorie</i>	
1.2.3 Organisationen und Wandel	41
<i>Veränderung als Strukturwandel * Organisationales Lernen *</i>	
<i>Selbstbeobachtung und Reflexionsfähigkeit im Organisationswandel</i>	
<b>1.3 Externe Beratung und postsozialistische betriebliche Transformation</b>	<b>45</b>
1.3.1 Ansätze externer Beratung	45
<i>Warum Beratung? – zur Funktion externer Beratung *</i>	
<i>Das „klassische“ Fachexpertenmodell *</i>	
<i>Der Ansatz der Organisationsentwicklung * Die systemische Beratung</i>	
1.3.2 Beratung als Intervention in autonome Systeme: ein systemtheoretisches Verständnis	51
<i>Beratung von Organisationen * Externe Beratung als Beobachtung *</i>	
<i>Intervention in soziale Systeme</i>	
<b>1.4 Organisation und Gesellschaft</b>	<b>55</b>
1.4.1 Grundzüge der funktional differenzierten Gesellschaft	56
<i>Funktionssysteme * Code und Programm * Das Wirtschaftssystem</i>	
1.4.2 Gesellschaftliche Voraussetzungen für Organisationen	56
1.4.3 Organisatorische Voraussetzungen für die funktional differenzierte Gesellschaft	60
<b>1.5 Zum Vorwurf einer modernistischen Transformationsperspektive</b>	<b>62</b>
<i>Was behauptet die Modernisierungstheorie? *</i>	
<i>Niklas Luhmann und die funktionalistische Modernisierungstheorie * Warum Luhmann?</i>	

<b>Kapitel 2 Sowjetische Betriebe als soziale Systeme</b>	<b>67</b>
<b>2.1 Das sozialistische Wirtschaftssystem sowjetischen Typs</b>	69
2.1.1 Die doppelte Entdifferenzierung der sozialistischen Gesellschaft	69
<i>Die Verhinderung der funktionalen Differenzierung *</i>	
<i>Die Verwischung der Ebenendifferenz</i>	
2.1.2 Funktionslogik des sowjetischen Wirtschaftssystems	72
<i>Problemkreisläufe der sowjetischen Entscheidungsweise *</i>	
<i>Das Versagen von Geld als symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium *</i>	
<i>Umverteilungsnetzwerke als Kompensationsstrategie</i>	
2.1.3 Wirtschaftliche Integrationsformen und Organisationsbildung	78
<i>Integration in das Wirtschaftssystem der funktional differenzierten Gesellschaft *</i>	
<i>Integration in das sozialistische Wirtschaftssystem</i>	
<b>2.2 Funktionslogik sowjetischer Betriebe</b>	80
2.2.1 Umweltbezug, Fremdbeobachtung und Anpassung	81
<i>Erfolgskriterien sowjetischer Betriebe * Unsicherheitsbearbeitung durch</i>	
<i>Generalisierung * Beobachtungsinstrumente sowjetischer Betriebe</i>	
2.2.2 Arbeitsorganisation und Selbstbeobachtung: zur Planbarkeit der Produktion	83
<i>Wissenschaftliche Arbeitsorganisation in sowjetischen Betrieben? *</i>	
<i>Informalisierung der Arbeitsorganisation *</i>	
<i>Informelle Praktiken im betrieblichen Alltag: (a) Arbeitskollektiv als</i>	
<i>gemeinschaftliche Gruppe, (b) Paternalismus als Aushandlungsprozess, (c)</i>	
<i>Kompensatorische Umverteilungsnetzwerke * Folgen der Informalisierung</i>	
2.2.3 Motivation und Sozialintegration (Unterordnung)	91
<i>Motivation in sowjetischen Betrieben: (a) Fehlende betriebliche Anreize,</i>	
<i>(b) Betriebliche Sanktionen, (c) Politische Legitimation,</i>	
<i>(d) Informalität als Unsicherheitszone *</i>	
<i>Unterordnung durch Aushandlungsprozesse</i>	
2.2.4 Wandlungs-, Reform- und Innovationsfähigkeit sowjetischer Betriebe	96
<b>2.3 Sowjetische Betriebe als formale Organisationen?</b>	98
<i>Sowjetische Betriebe und Organisationssysteme *</i>	
<i>Der sowjetische Betrieb als Schnittstelle zwischen Gruppe und Gesellschaft</i>	
<b>2.4 Fazit: Die Herausforderungen im Transformationsprozess</b>	101
<b>Kapitel 3 Betriebliche Bestandssicherung als Transformationsproblem</b>	<b>104</b>
<i>Postsozialistische Betriebe als eigenverantwortliche Unternehmen? *</i>	
<i>Wirtschaftliche Bestandssicherung als Transformationsproblem</i>	
<b>3.1 AZU: Spezialisierung als Abhängigkeitsverhältnis</b>	105
<i>Die Zulieferbeziehung zum deutschen Auftraggeber *</i>	
<i>Die Kooperation mit dem Pseudomutterunternehmen MOP</i>	
<b>3.2 JV: Wirtschaftliche Logik im Joint-Venture Unternehmen</b>	108
<i>Ursachen des Erfolgs * Aufbau von Fremdbeobachtungsinstrumenten</i>	
<b>3.3 PS: Das Festhalten an der sowjetischen Generalistenposition</b>	112
<i>Die aktuelle Bestandssicherung * Überkommene Kundenkontakte und Zahlungsrisiken *</i>	
<i>Wie kompensiert PS die fehlende Marktbeobachtung? *</i>	
<i>Krisenmanagement und Reformunfähigkeit * Festhalten an der Generalistenstrategie</i>	
<b>3.4 Fazit: Vom sowjetischen Produktionsbetrieb zum eigenverantwortlichen Unternehmen?</b>	119
<i>Marktwirtschaftliche Bestandssicherung postsozialistischer Betriebe *</i>	
<i>AZU und die neu aufgebaute Absatzbeziehung *</i>	
<i>JV und die Privilegien als Joint-Venture Unternehmen *</i>	
<i>PS und das Festhalten an sowjetischen Absatzpraktiken</i>	

## **Kapitel 4 Formalisierung der Arbeitsorganisation und Selbstbeobachtung** **122**

### **4.1 PS: Festhalten an sowjetischen Praktiken** 124

*Die Produktion \* Fortbestehende informelle Gruppen \* Die Autorität des Generaldirektors \*  
Arbeitsorganisation und sowjetische Entscheidungsweise*

### **4.2 AZU: Reorganisation als Anpassungsdruck im Zuliefernetzwerk** 128

*Die Arbeitsorganisation \* Faktoren des betrieblichen Erfolgs \*  
Entscheidungszentralisierung und Steuerbarkeit betrieblicher Prozesse \*  
Selbstbeobachtung des betrieblichen Produktionsprozesses \*  
Grenzen der „wissenschaftlichen“ Arbeitsorganisation \*  
Weiterentwicklung der Selbstbeobachtungsinstrumente*

### **4.3 JV: Von der Bestandssicherung zur Dezentralisierung** 135

4.3.1 Die erste Phase: Reorganisationserfordernisse nach der Wende 135

4.3.2 Die zweite Phase: Formalisierung und betriebliche Restrukturierung 137

*Die Etablierung formaler Entscheidungsprozesse \*  
Vom Gruppenegoismus zum Abteilungsegoismus: die formale Arbeitsteilung \*  
Von der informellen Aushandlung zur transparenten Anweisungsbefugnis*

4.3.3 Die dritte Phase: Entscheidungsdezentralisierung 142

*Institutionalisierte Selbstbeschreibung \* Die Delegation von Entscheidungen*

### **4.4 Fazit: Selbstbeobachtung und Kontrolle des Produktionsprozesses** 145

*PS: Die Fortführung sowjetischer Praktiken \*  
AZU: Postsozialistische Transformation und Manchesterkapitalismus \*  
JV und die drei Transformationsschritte zur Dezentralisierung*

## **Kapitel 5 Mitarbeitermotivation im Transformationsprozess** **149**

*Die Teilnahmeentscheidung \* Die Beitragsentscheidung*

### **5.1 Betriebliche Identifikation und Karriere bei JV** 152

### **5.2 Betriebliche Anreize als Eigenleistung von PS** 155

*Personalfluktuations als Transformationsproblem \* Einsparungen im Personalbereich \*  
Finanzmisere als Attraktivitätsproblem \* Monetäre Motivation und Personalfluktuations*

### **5.3 Leistungsbereitschaft und betriebliche Sanktionspotentiale (AZU)** 158

*Monetäre Anreize und Entlassungsandrohung als Elemente einer Personalpolitik \*  
Kontrollierbarkeit als Voraussetzung der Leistungsbereitschaft \* Neue betriebliche  
Unsicherheit und gruppenförmige Kontrollen \* Neue Herausforderungen für die  
Personalpolitik \* Der stumme Zwang der Verhältnisse und die Leistungsbereitschaft*

### **5.4 Fazit: Attraktivität und Motivation als betriebliche Eigenleistung** 164

## **Kapitel 6 Reformfähigkeit als Transformationsressource** **166**

*Fortführung der sowjetischen Praxis als Transformationsverweigerung*

<b>6.1 Wissensproduktion in den postsozialistischen Betrieben</b>	168
6.1.1 Warum konzentriert sich die Lernfähigkeit bei PS auf den Generaldirektor? <i>Die lernende Betriebsspitze * PS in der Versagensfalle?</i>	168
6.1.2 Wie baut AZU die Kernkompetenzen aus? <i>Die Reformfähigkeit von AZU und das Zuliefernetzwerk * AZU in der Kompetenzfalle?</i>	170
6.1.3 Wie lernt JV und bezieht das Wissen der Mitarbeiter ein? <i>Überwindung von Widerständen im Organisationswandel * Wissensproduktion * Die Integration der Mitglieder in das Joint-Venture</i>	173
<b>6.2 Externe Beratung als Transformationshilfe?</b>	177
<i>Wissenstransfer als Beratung? * Inoffizielle Seilschaften als Beratung? * Benchmarking als Beratung? * Beratungsprozesse in Zuliefernetzwerken? * Beratungsprozesse in Joint-Ventures?</i>	
<b>6.3 Fazit: Beratung als Transformationsmotor?</b>	183
<i>Organisationswandel als Transformationsdilemma * Voraussetzungen externer Beratung postsozialistischer Betriebe</i>	

## **Kapitel 7**

### **Fazit: Transformation als Organziation building und Organisationswandel** **186**

<b>7.1 Zusammenfassung: Herausforderungen im postsozialistischen Organisationswandel</b>	187
<i>Die systemtheoretische Konzeption von Organisation * Sowjetische Funktionslogiken als Hinterlassenschaft * Die Beobachtung neuer Absatzmärkte * Formalisierung und Selbstbeobachtung in der Produktion * Motivation und Integration der Mitarbeiter * Die Reformfähigkeit postsozialistischer Betriebe</i>	
<b>7.2 Die Entwicklung der untersuchten Betriebe</b>	192
<i>PS und die Verweigerung der Transformation * AZU und die manchesterkapitalistische Produktionsweise * JV und die Transformation als Joint-Venture Unternehmen</i>	
<b>7.3 Herausforderungen postsozialistischer Betriebe im Transformationsprozess</b>	197
<i>Externe Beratung und postsozialistische Transformation * Unterschiedliche Transformationspfade in der Modernisierung</i>	

## **Anhang**

Literaturverzeichnis	200
Verzeichnis der Interviews	210
Leitfaden für Experteninterviews	211
Wissenschaftlicher Werdegang	

Kurzfassung zur Dissertation zum Thema:

## **Die Unwahrscheinlichkeit gelingender Reformen in russischen Betrieben.**

*Ein organisationssoziologischer Beitrag zum Verständnis  
der postsozialistischen Transformation in Russland.*

vorgelegt von Klemens Kleiser

Über zehn Jahre nach dem Ende der sozialistischen Ordnung in mittel- und osteuropäischen Ländern schreiten die Transformationsbestrebungen im politischen, wirtschaftlichen, kulturellen und zivilgesellschaftlichen Bereich trotz Rückschlägen voran. Doch zumindest in Russland beschränkt sich die Transformation hauptsächlich auf die gesellschaftliche Makroebene, denn nach wie vor entkoppelt sich die Ebene formaler Organisationen gegenüber den fortschreitenden gesellschaftlichen Entwicklungen. Trotz des Wirtschaftswachstums in Russland, welches hauptsächlich auf hohe Energiepreise und eine steigende Förderung von Bodenschätzen zurückzuführen ist, bleibt der Transformationsprozess auf betrieblicher Ebene – von einigen Vorzeigebetrieben abgesehen – mit grundlegenden Problemen konfrontiert.

### Die Fragestellung

Warum gestaltet sich die betriebliche Transformation schwieriger als angenommen? Warum sind die betrieblichen Situationen kaum an die gesellschaftliche Entwicklung gekoppelt? Unter Rückgriff auf ein hinreichendes organisationstheoretisches Verständnis von Organisationen wird sichtbar, dass formale Organisationen als hochgradig voraussetzungsvolle prozessuale Systemzusammenhänge interpretiert werden müssen, welche über eine eigenlogische Operationsweise verfügen. Betrachtet man ausgehend von diesem Verständnis sowjetische Betriebe als Vorgänger der heutigen postsozialistischen Betriebe, wird deutlich worin die Herausforderungen der postsozialistischen Transformation auf betrieblicher Ebene bestehen: Die sowjetischen betrieblichen Hinterlassenschaften stellen nicht in ausreichendem Maße Voraussetzungen für die Schaffung nunmehr ergebnisverantwortlicher Unternehmen bereit. Aufgrund der planwirtschaftlichen Funktionslogik sowjetischer Betriebe sind grundlegende betriebliche Reformen notwendig, um diese zu marktwirtschaftlich angepassten Unternehmen zu transformieren. Die postsozialistischen Betriebe müssen ihre Absatzmarktbeziehungen, ihre technisch-organisatorischen Selbstbeschreibungen, ihren Umgang mit den Mitarbeitern und ihr Innovations- bzw. Changemanagement angesichts der marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen grundlegend neu aufbauen. Die Transformationsherausforderungen im betrieblichen Bereich stellen sich als Einheit eines Umbaus überkommener sowjetischer Hinterlassenschaften und eines Neuaufbaus organisatorischer Strukturen und Prozesse dar. Mit dem Begriff des „Organization Building“ weise ich auf diese tiefgreifenden Reformen in

den postsozialistischen Betrieben hin. Die sowjetischen Hinterlassenschaften können auf diesen Reformprozess sowohl einen fördernden als auch einen hemmenden Einfluss haben.

Aufgrund des Mangels an theoretisch fundierten empirischen Untersuchungen zum betrieblichen Transformationsverlauf in postsozialistischen Ländern im allgemeinen und Russland im besonderen, war die Erhebung einer geeigneten Datenbasis eine grundlegende Voraussetzung zur Bearbeitung der Fragestellung. In St. Petersburg und Umgebung habe ich eine empirische Untersuchung in den drei postsozialistischen Betrieben „AZU“, „JV“ und „PS“ mit leitfadengestützten Experteninterviews mit Managern durchgeführt.

### Die Argumentation der Arbeit

Die Diskussion der postsozialistischen Transformation auf betrieblicher Ebene ist bisher von einem zu einfachen organisatorischen Verständnis geprägt, weshalb überzeugende Darstellungen zum betrieblichen Umbau kaum vorliegen. Ausgehend von einem organisationssoziologischen und systemtheoretischen Verständnis stellt sich der betriebliche Transformationsprozess als Um- und Aufbau unter Beachtung sowjetischer Hinterlassenschaften dar. Da aus dem sowjetischen Erbe nicht alle für einen marktwirtschaftlich operierenden Betrieb notwendige Strukturen und Prozesse übernommen werden können, gehe ich davon aus, dass grundlegende organisatorische Voraussetzungen wie Regeln, Routinen, Beobachtungsinstrumente, institutionelle und kulturelle Arrangements auch aufgebaut werden müssen. Den Aufbau dieser nicht als sowjetische Hinterlassenschaft übernommener Notwendigkeiten bezeichne ich als „Organization Building“: Selbstverständlich findet das „Organization Building“ nicht auf „green fields“ statt, sondern muss sich mit den sowjetischen Hinterlassenschaften auseinandersetzen, welche als Ressourcen und als Hindernisse im Transformationsprozess zu beobachten sind. Jede Transformationsforschung in Russland muss sich mit den spezifischen sowjetischen Hinterlassenschaften auseinandersetzen, um den Übergang von einer benennbaren Konstellation zu einer anderen beschreiben zu können. In der weiteren Argumentation diskutiere ich vier Aspekte der betrieblichen Transformation vor dem Hintergrund einer systemtheoretischen Sichtweise (Kapitel 1) und den sowjetischen Hinterlassenschaften (Kapitel 2):

1. Wie sichern die untersuchten postsozialistischen Betriebe ihren Bestand durch neue oder fortgeführte Absatzmarktbeziehungen? (Kapitel 3)
2. Warum müssen die Betriebe neue Fremd- und Selbstbeobachtungsinstrumente aufbauen? Warum ist die sowjetische Produktionspraxis für das Überleben in der Marktwirtschaft nicht unbedingt hinlänglich? (Kapitel 4)
3. Wie haben sich die betrieblichen Anreize und das Sanktionspotential der Betriebe durch den Umbruch verändert? (Kapitel 5)
4. Warum kann den Betrieben nicht per se eine Reformfähigkeit unterstellt werden? Wie könnte externe Beratung beim betrieblichen Transformationsprozess helfen? (Kapitel 6)



1. Sowjetische Betriebe agierten in einer planwirtschaftlichen Umwelt, in der nicht die Verkäufer die zahlungskräftigen Käufer umwerben sondern die Käufer um die Waren konkurrieren. Sowjetische Betriebe hatten in geringerem Maße organisatorische Abteilungen ausdifferenziert, welche sich mit dem Vertrieb und der Vermarktung ihrer Produkte beschäftigten. Die Gestaltung von Absatzbeziehungen und die Sicherung einer zahlungskräftigen Nachfrage wird für postsozialistische Betriebe zu einer zentralen Herausforderung, welche häufig durch fortbestehenden Absatzbeziehungen vorstrukturiert sind.

Das Festhalten an diesen überkommenen Beziehungen kann bei PS zwar das aktuelle Überleben sichern, aber langfristig scheint die Weigerung der Transformation eher nachteilig zu sein. Mit den Beispielen von AZU und JV beschreibe ich gelungene Eroberung zahlungskräftiger Marktsegmente, welche nur in Zusammenhang mit der spezifischen Situation als Joint-Venture Unternehmen und als informelle Privatisierung einer profitablen Abteilung eines staatlichen Betriebes zu verstehen sind.

2. Der Erfolg sowjetischer Betriebe machte sich in erster Linie an der informellen Aushandlung und der Erfüllung extern vorgegebener Pläne fest. Eine betriebliche Selbstbeobachtung war in sowjetischen Betrieben nur in geringem Umfang möglich, da sich die extern vorgegebenen tayloristischen Strukturen als unpraktikabel erwiesen und im Alltag fast vollständig von informellen Praktiken überlagert wurden. Mit dem Umbruch müssen die postsozialistischen Betriebe ihren Bestand durch die Produktion konkurrenzfähiger Waren und Dienstleistungen sichern, was eine – zumindest in gewissem Maße – zuverlässige, kontrollierbare und beobachtbare Produktion erfordert. Die Restrukturierung und Formalisierung sowie der Aufbau systematischer Beobachtungsinstrumente stellt daher eine spezifische Transformationsherausforderung dar.

Während die Untersuchung bei PS eine weitgehende Transformationsverweigerung nahe legt, ist bei AZU und JV die Formalisierung der Organisation und die Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen zu beobachten. In beiden Betrieben zeigen sich allerdings die Grenzen der Zentralisierung in der steigenden betrieblichen Komplexität. Mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems werden die betrieblichen Prozesse für die Betriebsspitze zunehmend unüberschaubar, weshalb auch das mittlere und untere Management verstärkt in die Entscheidungsfindung einbezogen werden muss. Bei JV lässt sich eine derartige Entscheidungsdezentralisierung beobachten. Für die kontinuierliche Sicherung des Produktionsprozesses müssen ausdifferenzierte Selbstbeobachtungsprozesse institutionalisiert werden, welche auch die unteren betrieblichen Ebenen einschließen.

3. Sowjetische Betriebe hatten zu ihren Mitarbeitern ein grundlegend anderes Verhältnis als es marktwirtschaftliche Betriebe haben. Über die betrieblichen Gewerkschaften stellten sowjetische Betrieben ihren Mitarbeitern umfangreiche Sozialleistungen bereit. In sowjetischen Betrieben war der effektive Einsatz von Arbeitskräften aufgrund der

planwirtschaftlichen Funktionslogik in geringerem Maße notwendig als in marktwirtschaftlichen Betrieben. Durch den hohen Grad der innerbetrieblichen Informalisierung und der Stellung der Arbeiter im Sozialismus war eine strikte Unterordnung der Mitarbeiter unter betriebliche Erfordernisse schwierig. Die postsozialistischen Betriebe sind nach der Wende auch im Bereich der „Human Resources“ mit grundsätzlich anderen Erfordernissen konfrontiert, denn für die betriebliche Attraktivität müssen die Betriebe nun selbst sorgen, d.h. Geldzahlungen, glaubhafte Karriereangebote oder hohes betriebliches Ansehen sind nun eine betriebliche Eigenleistung und können nicht länger mit Bezug auf die gesellschaftliche Ebene sichergestellt werden. Zwar erhalten die Betriebe mit der Wende auch neue betriebliche Sanktionspotentiale, diese dürfen aber nicht über die Notwendigkeit einer neuen Personalpolitik hinwegtäuschen.

JV versucht die Mitarbeiter nicht als potentielle Störfaktoren sondern als Ressourcen im betrieblichen Prozess zu begreifen. Wie ich im Fall von PS zeige, müssen die Betriebe über eine gewisse wirtschaftliche Stabilität verfügen, um die Mitarbeiter angemessen und regelmäßig bezahlen zu können und damit eine hohe Personalfluktuation zu vermeiden. Die prekäre wirtschaftliche Situation von PS führt zu einem ständigen Personalwechsel in dem stark formalisierten und kontrollierbaren Produktionsbereich. AZU kann aufgrund der sicheren wirtschaftlichen Verhältnisse die Löhne und Gehälter zuverlässig bezahlen und fordert im Gegenzug eine kompromisslose Unterwerfung unter die betrieblichen Erwartungen. Es wird ein Herrschaftsverhältnis etabliert, das durch die ständig präsente Entlassungsdrohung stabilisiert wird. Aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit sehen die Mitarbeiter keine relevanten Alternativen zur Beschäftigung bei AZU und unterwerfen sich den betrieblichen Anweisungen. Zwar kann mit diesen Methoden des „Manchesterkapitalismus“ die überschaubare Montage nach zweckrationalen Kriterien organisiert werden, aber es zeigen sich durch die zunehmend komplexen Montageprozesse und durch das erwünschte Qualitätsmanagement Grenzen dieser Personalpolitik.

4. Sowjetischen Betrieben erfüllten extern vorgegebene Pläne in einer unsicheren planwirtschaftlichen Umwelt. Aufgrund fehlender betrieblicher Anreize und Möglichkeiten waren sowjetische Betriebe prinzipiell reform- und innovationsunfähig. Da die betriebliche Transformation vor allem als betriebliche Eigenleistung stattfindet, müssen die Betriebe für einen erfolgreichen Umbau die Fähigkeit zum Organisationswandel schaffen. Die postsozialistischen Betriebe sind mit einem Transformationsdilemma konfrontiert, denn die Wandlungsfähigkeit ist gerade keine Hinterlassenschaft sowjetischer Betriebe, sondern muss im Verlauf des Transformationsprozess erst aufgebaut werden. Aber um den Transformationsprozess in Gang zu setzen müssen die Betriebe bereits über eine gewisse Reformfähigkeit verfügen. Kurzum ist die geforderte Bereitschaft und Fähigkeit zum Organisationswandel sowohl Voraussetzung als auch Ergebnis einer gelungenen Transformation. In den untersuchten Betrieben stattfindende externe Beratungsprozesse diskutiere ich als Möglichkeit mit diesem Transformationsdilemma umzugehen. Zwar können auch externe Berater eine Transformationsverweigerung oder -unfähigkeit nicht grundsätzlich aufbrechen, sie können aber aufgeschlossenen Betrieben im Transformationsprozess helfen.

Bei der Untersuchung der postsozialistischen Betriebe habe ich „beratungsähnliche“ Prozesse beobachtet. Zwischen den postsozialistischen Betrieben und den „externen Beratern“ finden gegenseitige Beobachtungen statt. Neben der Funktion der Wissensvermittlung können die „externen Berater“ unter bestimmten Umständen die Funktion von Transformationsmotoren übernehmen.

### Fazit

Wie ich mit Hinweis auf die empirischen Fallstudien deutlich mache, verläuft der Transformationsprozess auf betrieblicher Ebene weder parallel, noch kann er als lineare zielgerichtet rationale Reformbestrebung beschrieben werden, sondern folgt in den untersuchten Betrieben unterschiedlichen Pfaden. Die drei untersuchten Betriebe durchlaufen den betrieblichen Umbau mit großen Differenzen. Die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen erfordern je individuelle Transformationsstrategien, welche dem einheitlichen Überstülpen „westlicher“ Konzepte und der Vorstellung eines „one best way“ im Modernisierungsprozess widerspricht. Aber trotz der Unterschiedlichkeit der betrieblichen Transformationspfade gehe ich beim Konzept des „Organization Building“ davon aus, dass die postsozialistischen Betriebe mit dem Aufbau organisatorischer Strukturen und Prozesse in gewissem Grade vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Ich argumentiere, dass eine organisatorische Verknüpfung von Entscheidungen eine notwendige Voraussetzung für die Weiterentwicklung postsozialistischer Betriebe ist. Damit ist nichts ausgesagt, wie die Konstitution des organisatorischen Entscheidungszusammenhangs stattfindet, denn dies hängt von betriebsspezifischen Faktoren ab.

Als Ergebnis dieser Arbeit kann festgehalten werden, dass sich die betriebliche Transformation schwieriger gestaltet als gemeinhin angenommen wird. Die Transformation muss an den sowjetischen Hinterlassenschaften ansetzen, welche im betrieblichen Bereich durch das Fehlen funktionierender Organisationssysteme gekennzeichnet ist. Die betriebliche Modernisierung stellt sich demnach nicht nur als technologische Erneuerung und Privatisierung dar sondern vielmehr als grundlegender organisatorischer Um- und Aufbau, welchen ich als Prozess des „Organization Building“ beschreibe. Die sowjetischen Hinterlassenschaften strukturieren den Transformationsprozess als Ressourcen und als Hindernisse. Die postsozialistischen Betriebe sind mit einem Transformationsdilemma konfrontiert, da Selbstbeobachtungsfähigkeit und eine selbstbezügliche Entscheidungsweise als Ergebnis des Organisationswandels gerade dessen Voraussetzung sind. Die postsozialistische Transformation kann demnach nicht als eine Abfolge von Transformationsphasen verstanden werden, sondern erfordert eine Gleichzeitigkeit im Transformationsprozess. Mit Bezug auf die Fallstudien zeige ich, dass externe Beratung (im hier diskutierten Sinne) helfen kann, die Transformation zu fördern, aber hierfür sind neben einem an die postsozialistischen Verhältnisse angepassten Beratungsverständnis auch die Bereitschaft und die Fähigkeit der postsozialistischen Betriebe notwendig.



# Einleitung

Über zehn Jahre nach dem Ende der sozialistischen Ordnung in mittel- und osteuropäischen Ländern schreiten die Transformationsbestrebungen im politischen, wirtschaftlichen, kulturellen und zivilgesellschaftlichen Bereich trotz einiger Rückschläge voran<sup>1</sup>. Besonders die postsozialistischen Länder Mitteleuropas, welche am 1. Mai 2004 in die Europäische Union aufgenommen wurden, haben größere Fortschritte bei der Transformation gemacht. Doch zumindest in Russland beschränkt sich die Transformation hauptsächlich auf die gesellschaftliche Makroebene. Die Mesoebene formaler Organisationen entkoppelt sich von der gesellschaftlichen Entwicklung, was sich in der stagnierenden Modernisierung wirtschaftlicher Betriebe zeigt. Trotz eines bedeutenden Wirtschaftswachstums in Russland, welches hauptsächlich auf hohe Energiepreise und eine steigende Förderung von Bodenschätzen zurückzuführen ist, bleibt der Transformationsprozess auf betrieblicher Ebene – von einigen Vorzeigebetrieben abgesehen – mit grundlegenden Problemen konfrontiert.

Warum gestaltet sich die betriebliche Transformation schwieriger als angenommen? Warum ist die betriebliche Entwicklung kaum an die gesellschaftliche Makroebene gekoppelt? Unter Rückgriff auf ein hinreichendes organisationstheoretisches Verständnis von Organisationen wird sichtbar, dass formale Organisationen als hochgradig voraussetzungsvolle prozessuale Systemzusammenhänge interpretiert werden müssen, welche über eine eigenlogische Operationsweise verfügen. Betrachtet man ausgehend von diesem Verständnis sowjetische Betriebe als Vorgänger der heutigen postsozialistischen Betriebe, wird deutlich worin die Herausforderungen der postsozialistischen Transformation auf betrieblicher Ebene bestehen: Die sowjetischen betrieblichen Hinterlassenschaften stellen nicht in ausreichendem Maße Voraussetzungen für die Schaffung nunmehr ergebnisverantwortlicher Unternehmen bereit. Aufgrund der planwirtschaftlichen Funktionslogik sowjetischer Betriebe sind grundlegende interne betriebliche Reformen notwendig, um diese zu marktwirtschaftlich angepassten Unternehmen zu transformieren. Die postsozialistischen Betriebe müssen ihre Absatzmarktbeziehungen, ihre technisch-organisatorischen Selbstbeschreibungen, ihren Umgang mit den Mitarbeitern und ihr Innovationsmanagement angesichts der marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen grundlegend umstellen. Die Transformationsherausforderungen im betrieblichen Bereich stellen sich als Einheit eines Umbaus überkommener sowjetischer Hinterlassenschaften und eines Neuaufbaus marktwirtschaftlicher Strukturen und Prozesse dar. Mit dem Begriff des „Organization Building“ weise ich auf diese tiefgreifenden Reformen in den postsozialistischen Betrieben

---

<sup>1</sup> In Russland wird anhaltende Kritik an einer zunehmend autoritären Machtausübung im Kreml geübt, was sich im Umgang mit opponierenden Oligarchen ebenso zeigt wie bei den Wahlen zur Duma im Dezember 2003 sowie zu den Präsidentschaftswahlen im März 2004. Beide Wahlen wurden von unabhängigen Beobachtern (u.a. der OECD) zwar als frei aber als unfair eingeschätzt.

hin. Die sowjetischen Hinterlassenschaften können auf diesen Reformprozess sowohl einen fördernden als auch einen hemmenden Einfluss haben.

### **Verortung der Arbeit in der wissenschaftlichen Diskussion**

Der Zusammenbruch der sozialistischen Gesellschaftsformationen in Mittel- und Osteuropa Ende der 1980er und Anfang der 1990er Jahre überraschten nicht nur wissenschaftliche Beobachter. Der rasche Umbruch offenbarte einen Mangel an praktikablen theoretischen Modellen wie der Übergang zu bewerkstelligen sei<sup>2</sup>. Wirtschaftswissenschaftliche Ansätze boten bald nach dem Zusammenbruch eine Vorstellung, wie der Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft stattfinden könnte. Mit sog. Schocktherapien wurde das westliche Institutionengefüge zügig übernommen (vgl. Reißig 1994: 22; Müller 1995: 44). Hierbei wurde allerdings die Fähigkeit des Marktes und seiner „unsichtbaren Hand“ überschätzt. „Der Glaube an den Markt ersetzte in ehemals sozialistischen Ländern (zumindest für eine Weile) die Heilshoffnungen des Marxismus-Leninismus“ (Boyer 1995). Die Selbstregulierungsfähigkeit des Marktes wurde als quasi omnipotent und wertneutral stilisiert (Rudolph 1996: 19).

### **Herausforderungen einer soziologischen Transformationsforschung**

Der Soziologie kommt im postsozialistischen Transformationsdiskurs die Aufgabe zu, den teilweise sehr vereinfachten Sichtweisen einen längerfristigen Horizont und ein Verständnis der intrinsischen Komplexität der stattfindenden Transformationen zu geben (Müller 1995). Die überschätzten Möglichkeiten der ökonomischen Schocktherapien verweisen auch auf die vernachlässigten dynamischen Wechselbeziehungen zwischen ökonomischen, sozialen, politischen und kulturellen Reformen. Der Umbau der postsozialistischen Gesellschaften, welche von Offe (1994) als „gleichzeitige Transformation“ beschrieben wird, ist mit einer hohen Komplexität konfrontiert und muss sich auch mit gesellschaftlichen Machtverhältnissen, Hindernissen und Blockaden auseinandersetzen. Nach dem sozialistischen Zusammenbruch wurde bei den Diskussionen des postsozialistischen Wandels die sozialistische Ausgangssituation oft ignoriert. Der Blick wurde nach vorne auf „das lange Tal der Tränen“ (Jeffrey Sachs) oder auf den „Tunnel am Ende des Lichts“ (Claus Offe) gerichtet, was zwar notwendig ist, aber nicht selten wurde die Vergangenheit ausgeblendet: Die sozialistische Vergangenheit schien „irgendwie historisch erledigt“ (Schmidt/Hodenus 1996: 2). Ein vereinfachter und als pragmatisch gelobter Blick nach vorn übersieht aber leicht die Eigenschaft des Transformationsprozesses als sozialer Wandel, denn Wandel ist

---

<sup>2</sup> In den Sozialwissenschaften war lediglich die Modernisierungstheorie zum Verständnis der Vorgänge verfügbar (vgl. Abs. 1.5).

grundsätzlich nur als Differenz zwischen Zukunft und Vergangenheit beobachtbar (vgl. Luhmann 2000: 152ff.). Transformationsforschung muss die Betrachtung des vergangenen Ausgangszustands ebenso einschließen, wie die aktuelle Situation bzw. den anvisierten – aber nicht unbedingt erreichbaren – Zielzustand. Forschungen zu sozialem Wandel müssen mit der Leitdifferenz vorher/nachher beobachten. „Untersuchungen über den Wandel (beruhen) auf dem Vergleich zwischen sozialen Strukturen vor und nach ihrem Wandel. Ohne Kenntnis der Merkmale, in denen sich eine spätere soziale Struktur von einer früheren unterscheidet, wissen wir nicht, auf welche Wandlungen wir zu achten haben und wie sie zu erklären sind“ (Stojanov 1997: 42). Heute liegen Arbeiten vor, welche soziologische Reflektionen des Geschehens mit anspruchstarken historischen Entwürfen verbinden (z.B. Dittrich/Fürstenberg/Schmidt 1997, Dittrich 2001, Srubar 1996) und damit auf Distanz zu vereinfachten Darstellungen gehen.

Neben einem vereinfachten Verständnis von Wandlungsprozessen muss sich Transformationsforschung auch mit einer anhaltend ideologisierten Sichtweise auseinandersetzen, welche Stojanov (1997: 44 f.) als „negative Soziologie“ beschreibt. Die Idealisierung der westlichen Industriegesellschaften als Gegenstück zur Ordnung im real existierenden Sozialismus war von einem negativen Verständnis geprägt, nämlich als Nicht-Existenz demokratischer Strukturen, als fehlende Zivilgesellschaft und als fehlende marktwirtschaftliche Mechanismen. Aus der Zeit dieser bipolaren ideologischen Gegensätze speist sich ein simplifizierendes deterministisches Interpretationsschema, welches sich für das Fehlen institutioneller Arrangements interessiert. Die Entwicklung der westlichen Industriestaaten wird als alternativlos gesehen und ist auch auf die postsozialistischen Gesellschaften zu übertragen. Stojanov (1997) macht darauf aufmerksam, dass dieser „kulturimperialistische Anspruch“ noch heute anhält. Auch aktuelle Transformationsforschungen stehen in der Gefahr mit einer Beobachtungsdifferenz „West/Ost“ zu arbeiten, welcher oft ein impliziter Zweitcode „gut/schlecht“ zugeordnet wird und ausgehend von den Modellannahmen bzw. Theorien der westlichen Gesellschaft korrekturbedürftige Entwicklungen in den postsozialistischen Gesellschaften untersucht. „Anstatt Länder fallweise daraufhin zu untersuchen, wie weit sie einem vorgegebenen Modell entsprechen oder von ihm abweichen, sehen wir qualitative Unterschiede und fragen danach, wie unterschiedliche Wege der Befreiung vom Staatssozialismus unterschiedliche Möglichkeiten der Transformation eröffnen. Statt aus den Trümmern des Kommunismus tabula rasa zu machen, untersuchen wir, wie Akteure an bestimmten Orten und in bestimmten Umgebungen mit den Trümmern des Kommunismus Organisationen und Institutionen neu aufbauen.“ (Stark 1994: 130). Auch diese Arbeit als systemtheoretisch orientierte Forschung wird sich mit dem Vorwurf einer „modernistischen Sichtweise und einer „negativen Soziologie“ auseinandersetzen müssen<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Obwohl die Beschreibung der „modernen“ funktional differenzierten Gesellschaft ein Hauptanliegen Luhmanns war, kann der neueren Systemtheorie aber nicht per se unterstellt werden, als Instrument determinierend-modernistischen Forschungen zu dienen (vgl. Kim 1993). Durch das systemtheoretische Konzept der Selbstbezüglichkeit entfalten soziale Systeme eine Eigenlogik, womit eine steuernde Einflussnahme von außen hochgradig unwahrscheinlich wird. Gerade die Systemtheorie Luhmanns betont, dass Interventionsversuche, welche nur auf dem „Überstülpen“ externer Vorstellungen basieren, praktisch zum Scheitern verurteilt sind (Willke 1999). Zu dem Vorwurf einer modernistischen Transformationsperspektive vgl. auch Abs. 1.5.

Resümierend ist fest zu halten, dass sich die sozialwissenschaftliche Transformationsforschung in den 1990er Jahren in einem Spannungsfeld zwischen ‚Grundlagenorientierung‘ und ‚gesellschaftspolitischem Abfragedruck‘ befand (Schmidt/Hodenus 1996: 2). Schmidt und Dittrich (1997: 16) beschreiben die Herausforderungen sozialwissenschaftlicher Transformationsforschung in Mittel- und Osteuropa, an welche ich mich anschlieÙe: Erstens sei die Radikalität von ökonomischen, politischen und kulturellen Wandlungsprozessen mit dem Topos sozialen Wandels zu verstehen; zweitens sei der Wandel als Figur ‚von-zu‘; d.h. als mehr oder minder analytisch gestärkter und materialunterfütterter Aussage des Übergangs von einer strukturellen Konfiguration zu einer anderen, von Benennbarkeit zu Benennbarkeit zu betrachten und drittens seien mit einer Perspektive auf Macht- und Herrschaftsaspekte stärker hemmende Faktoren in den Blick zu nehmen. Aus diesen Herausforderungen leiten sich wissenschaftliche Ansprüche ab, welche auch für diese Forschungsarbeit gelten (ebd.):

- (a) Der Transformationsprozess verläuft nicht-linear, d.h. die Reformen finden nicht zielgerichtet und rational statt sondern in immer wieder neu ansetzenden reflexiv-rekursiv verfahrenen Zielsuchvorgängen;
- (b) Der Transformationsprozess hat einen nicht-parallelen Charakter, d.h. die Veränderungsprozesse auf gesellschaftlicher, betrieblicher oder kommunaler Ebene sind hochgradig kontextspezifisch und verlaufen nicht zwangsläufig parallel;
- (c) Die alleinige Sichtweise der Modernisierung als Blick nach vorn ist eine unzulässige partiell verkürzte Sichtweise. Es ist notwendig auf Traditionen und historische Kontexte Bezug zu nehmen: ‚Transformation ist Modernisierung mit traditionellen Versatzstücken‘ (Schmidt/Dittrich 1997: 16). Die Transformation verläuft auf höchst unterschiedlichen Pfaden und vereint spezifische Traditionalismen und Sozialismusgeschichten genauso, wie je unterschiedliche Positionen im aktuellen weltwirtschaftlichen und weltpolitischen Alltag.
- (d) Verallgemeinerungen über unterschiedliche postsozialistische Länder müssen grundsätzlich begründet werden, da zwischen den verschiedenen sozialistischen Gesellschaften Varianzen auftraten. Beispielsweise unterscheidet sich der sogenannte ungarische ‚Gulaschsozialismus‘ von einem bürokratischen Sozialismus sowjetischen oder ostdeutschen Typs (vgl. Leipold 1975).

Organisationstheoretische Herausforderungen in der postsozialistischen Transformation

Zwar finden sich mittlerweile eine unüberschaubare Anzahl von Arbeiten zur gesellschaftlichen Transformation der politischen, wirtschaftlichen, zivilgesellschaftlichen oder kulturellen Sphären, aber noch immer sind theoretisch fundierte Auseinandersetzungen mit betrieblichen Wandlungsprozessen im postsozialistischen Kontext eher die Ausnahme. Zwar beziehen sich einige wirtschaftswissenschaftliche und sozialwissenschaftliche Arbeiten auf die organisatorische Ebene, aber ihnen fehlt oftmals eine hinreichende



organisationstheoretische Fundierung<sup>4</sup>. Andere ökonomisch inspirierte Arbeiten (vgl. bspw. Fischer 1995, Madlener 1997) beschränken sich bei der Beschreibung des betrieblichen Umbaus häufig auf Aspekte der Privatisierung, der technischen Modernisierung oder auf die Rolle ausländischer Investoren. Für die Analyse der betrieblichen Ebene stellt Müller (1995: 44) ein „Primat der Ökonomie in der postsozialistischen Transformation“ fest.

Ein zentraler Ausgangspunkt betrieblicher Transformation ist aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive die Privatisierung als Überführung der betrieblichen Eigentumsrechte vom Staatsbesitz in den Privatbesitz. Hierbei werden unterschiedliche Strategien zur Entstaatlichung und Entflechtung teilweise riesiger Staatsbetriebe, die Kommerzialisierung von Staatsunternehmen und die Wachstums- sowie die Entwicklungschancen privatisierter Unternehmen untersucht<sup>5</sup>. Privatisierung wird v.a. in der ökonomischen Literatur als ein notwendiges Element der Transformation angesehen, da dies zur Herausbildung von Wettbewerb und zur Schaffung eines stabilen makroökonomischen Umfelds führen soll (Trommsdorff/Schuchardt 1998: 119 ff.). Meist wird Privatisierung aus einer Makroperspektive beobachtet, d.h. es werden Privatisierungskonzepte, ihre Realisierung und ihre (zugeschriebenen) Effekte dargestellt. Nur einzelne Autoren beziehen Wirkungen von Privatisierungsstrategien auch auf die betriebliche Ebene, womit auch betriebliche Entscheidungsprozesse und die beteiligten Akteure in den Blick kommen (vgl. beispielsweise Mense-Petermann 1998). Die Privatisierung als notwendigen Aspekt der Transformation wird häufig überschätzt, da davon ausgegangen wird, dass durch die Schaffung geeigneter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen die weiteren betrieblichen Reformen quasi selbstverständlich stattfinden würden.

Ferner betrachten eine Reihe von Beiträgen zur postsozialistischen betrieblichen Transformation die Beteiligung westlicher Investoren im Rahmen von Joint-Venture Projekten als wichtiges Vehikel betrieblicher Restrukturierung. Joint-Venture Unternehmen wird eine Schlüsselrolle in der Transformation zugeschrieben, welche sowohl mit der zügigen technischen Erneuerung durch Investitionen, als auch mit den Möglichkeiten einer Implementierung westlich erprobter Organisationsstrukturen begründet wird. Diese Unternehmen würden demnach die „Privatisierung von unten“ beschleunigen und einen Beitrag zum Technologietransfer in postsozialistische Betriebe leisten (Bald 1995), weshalb Dörr u.a. (1995) Joint-Ventures als Innovationsträger in Transformationsgesellschaften bezeichnen. Auch der Rechtswissenschaftler Thiel (1994) verweist auf die grundlegende Bedeutung von Joint Ventures für die Einbindung der Transformationsgesellschaften in die arbeitsteilige Weltwirtschaft, wofür „westliches“ Know-How und „westliche“ Investitionen notwendig sind. Diesen Transformationsoptimismus der Joint-Venture Unternehmen bremsen Fischer (1995), indem er in seiner Arbeit resümiert, dass durch die Gründung „postsozialistisch-westlicher“ Gemeinschaftsunternehmen nicht davon auszugehen sei, den Transformationsprozess qualitativ voran zu treiben. Eine Voraussetzung für die Bereitschaft

---

<sup>4</sup> So lassen bspw. die Arbeiten von Simon Clarke (1995; 1996; Clarke u.a. 1993) eine organisationstheoretische Perspektive prinzipiell vermissen. Leider kommen die umfangreichen empirischen Ergebnisse über eine deskriptive Darstellung kaum hinaus, welche durch mangelnde theoretische Reflexion tiefere Einblicke in die betrieblichen Kontexte verschenkt. Leider trifft diese Kritik nicht nur auf die genannten Arbeiten zu sondern scheint beinahe symptomatisch für die vorherrschende betriebliche Transformationsforschung zu sein.

<sup>5</sup> Vgl. bspw. den Sammelband von Thieme (1993).

zum Engagement „westlicher“ Unternehmen sei gerade die fortgeschrittene Transformation und die Reformfähigkeit der postsozialistischen Betriebe. „(...) damit mehr Westfirmen als bisher im Osten investieren, so daß ein entscheidender Schub der allgemeinen Modernisierung von ihnen ausgehen kann, müßte der östliche Markt schon entwickelt sein“ (Fischer 1995: 155). Auch Baecker (1998) warnt mit diesem Argument vor einer zu einfachen Beurteilung der Rolle von Joint Ventures im Transformationsprozess, denn „wenn mit den Institutionen auch gleich die Akteure importiert werden (...), oder wenn mit der Transformation Institutionen und Akteure entstehen, für deren Einbettung in die zu transformierende Gesellschaft weder die strukturellen noch die kulturellen Voraussetzungen vorhanden sind, gefährdet sich die Transformation spätestens über ihre Folgelasten selbst“ (Baecker 1998: 43). Bei der Literaturdurchsicht wirtschafts- aber auch sozialwissenschaftlicher Arbeiten zur betrieblichen Transformation in postsozialistischen Gesellschaften fällt insgesamt auf, dass sich empirische Forschungen hauptsächlich auf „success stories“, d.h. auf erfolgreiche Privatisierungen und Joint-Venture Unternehmen konzentrieren, wobei eine organisationstheoretisch differenzierte Perspektive häufig zu kurz kommt.

Theoretische Ansätze in der Organisationssoziologie<sup>6</sup> gehen von einer gewissen Entkopplung der betrieblichen Ebene von der gesellschaftlichen Makroebene aus. Die Autonomie von Betrieben wird betont, da aufgrund der innerbetrieblichen Eigenlogik eine unmittelbare Beeinflussung bzw. Steuerung der Betriebe durch gesellschaftliche Veränderungsprozesse unwahrscheinlich wird. Erst durch eine organisationstheoretisch fundierte Herangehensweise wird die betriebliche Ebene im postsozialistischen Transformationsprozess sichtbar und als ein zentraler Aspekt der postsozialistischen Transformationsprozesse thematisiert (vgl. Pankow 1993; Konecki 1997; Stojanov u.a. 1997; Mense-Petermann 1998). So zeigt sich, dass in einigen Betrieben von einer sich fortschreibenden Kontinuität der betrieblichen Strukturen, „Hinterkopftheorien“ und Machtbeziehungen auszugehen ist, welche zum betrieblichen Erfolg oder Niedergang führen können (vgl. bspw. Stojanov 1997).

Aber gerade die betriebliche Ebene muss sich als autonome Ebene gesellschaftlicher Produktion manifestieren. Das vergangene und zukünftige Verhältnis von Organisation und Gesellschaft wird für die postsozialistischen Gesellschaften zum zentralen Element ihrer Transformation (Baecker 1998). Eine derartige Perspektive auf die Transformation erfordert allerdings ein hinreichend komplexes Verständnis von Organisationen, welches nicht mit einem vereinfachenden Fokus auf Privatisierung, technischer Modernisierung oder Arbeitsplatzabbau zu verstehen ist und sich in einer mittelfristigen Deindustrialisierung zeigt. „Betriebe sind als soziale Organisationen keine ‚trivialen Maschinen‘, die auf rein operationale Funktionen reduziert werden könnten. Die postulierte passive Rolle der betrieblichen Akteure widerspricht ihrer tatsächlichen Stellung (Machtpotential). Die in den Betrieben entstandenen Selbstorganisationspotentiale wurden politisch-ideologisch unterdrückt und kamen in kontraproduktiven Formen für die Betriebs- und Volkswirtschaft zur Geltung“ (Stojanov 1997: 44). Gerade Organisationen spielen in funktional differenzierten Gesellschaften eine herausragende Rolle beim Verständnis von Veränderungsdynamiken und

---

<sup>6</sup> Vgl. Akteurs- bzw. mikropolitische Ansätze, die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, diverse organisationskulturelle Ansätze, der Neo-Institutionalismus und die neuere Systemtheorie.

Beharrungsvermögen (vgl. Tacke 2001b). Nicht zuletzt über das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft findet eine Charakterisierung von Gesellschaften statt (Baecker 1998). Leider sind organisationstheoretisch fundierte Forschungen zu postsozialistischen Betrieben selten, welche über betriebswirtschaftlich orientierte Fragen, wie der technischen Erneuerung, (ausländischer) Investitionen oder der Privatisierung hinausgehen. Bei der Interpretation postsozialistischer Betriebe wird selten auf die eigenlogische Operation, auf betriebsinterne Regeln und Strukturen sowie auf die ihre sozialistische Vergangenheit als historische Systeme geachtet.

Die Frage „Why doesn't Russian Industry work?“<sup>7</sup> kann aus gesellschaftlicher Perspektive nur unbefriedigend beantwortet werden. Trotz gewisser Fortschritte beim politischen und v.a. beim wirtschaftlichen Umbau der mittel- und osteuropäischen Länder, scheint die betriebliche Transformation eher schleppend zu verlaufen. Leider bieten wissenschaftliche Arbeiten selten ein hinlängliches Verständnis der betrieblichen Transformation an. Zwar finden sich einerseits differenzierte und anspruchsvolle organisationssoziologischen bzw. organisationstheoretischen Arbeiten, welche sich auf „westliche“ Organisationen beziehen und andererseits liegen theoretisch wenig fundierte Veröffentlichungen über postsozialistische Betriebe vor – aber Arbeiten, welche einen anspruchsvollen organisationstheoretischen Ansatz auf die postsozialistischen Transformationsprozesse auf betrieblicher Ebene anwenden, fehlen weitgehend. Wie Martin Heidenreich für die ostdeutsche Situation richtig feststellt<sup>8</sup>, sind die „Umwstellungsschwierigkeiten ostdeutscher Betriebe (...) nicht nur externer Natur, sie können nicht allein durch die Schaffung geeigneter unternehmerischer Rahmenbedingungen bewältigt werden. (...)Das [betriebliche Transformations-] Problem kann nicht mit pauschalem Hinweis auf die sozialistische Mißwirtschaft der vermeintlich „unfähigen Kader“ erklärt werden, sondern verweist auf die internen Umstellungsprobleme ehemals sozialistischer Betriebe“ (Heidenreich 1993: 76).

### **Fragestellung und Gliederung der Arbeit**

Die Diskussion der postsozialistischen Transformation auf betrieblicher Ebene ist bisher von einem zu einfachen organisatorischen Verständnis geprägt, weshalb eine überzeugende Darstellung der Erfordernisse des betrieblichen Umbaus bisher eher die Ausnahme bleibt. Ausgehend von einem organisationssoziologischen und systemtheoretischen Verständnis stellt sich der betriebliche Transformationsprozess als Um- und Aufbau unter Beachtung sowjetischer Hinterlassenschaften dar. Da aus dem sowjetischen Erbe nicht alle für einen marktwirtschaftlich operierenden Betrieb notwendige Strukturen und Prozesse übernommen werden können, gehe ich davon aus, dass grundlegende organisatorische Voraussetzungen wie Regeln, Routinen, Beobachtungsinstrumente, institutionelle und kulturelle Arrangements

---

<sup>7</sup> So der Titel eines Buchs von Leonid Kosals (1994).

<sup>8</sup> Wie ich in Kapitel 2 begründe, können sozialistische Betriebe in der ehem. DDR und im sowjetischen Russland durchaus verglichen werden.

auch aufgebaut werden müssen. Den Aufbau dieser nicht als sowjetische Hinterlassenschaft übernommener Notwendigkeiten bezeichne ich als „Organization Building“:

Selbstverständlich findet das „Organization Building“ nicht auf „green fields“ statt, sondern muss sich mit den sowjetischen Hinterlassenschaften auseinandersetzen, welche als Ressourcen und als Hindernisse im Transformationsprozess zu beobachten sind. Welche notwendigen Anpassungsprozesse müssen die postsozialistischen Betriebe angesichts der neuen marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen durchlaufen? Welche sowjetischen Hinterlassenschaften stellen für diesen betrieblichen Transformationsprozess fördernde bzw. hemmende Faktoren dar? Jede Transformationsforschung in Russland muss sich mit den spezifischen sowjetischen Hinterlassenschaften auseinandersetzen, um den Übergang von einer benennbaren Konstellation zu einer anderen beschreiben zu können.

Wie sichern die postsozialistischen Betriebe ihren Bestand durch neue oder fortgeführte Absatzmarktbeziehungen? Sowjetische Betriebe agierten in einer planwirtschaftlichen Umwelt, die von Kornai (1980) als Mangelwirtschaft bezeichnet wird. In der Mangelwirtschaft umwerben nicht die Verkäufer die zahlungskräftigen Käufer sondern die Käufer konkurrieren um die Waren der Verkäufer. Für die betriebliche Bestandssicherung war daher die Sicherung der Absatzbeziehungen in geringerem Maße von Bedeutung als vielmehr der Aufbau zuverlässiger Zulieferbeziehungen. Sowjetische Betriebe haben in geringerem Maße organisatorische Abteilungen ausdifferenziert, welche sich mit dem Vertrieb und der Vermarktung ihrer Produkte beschäftigen, als dies für postsowjetische Betriebe wichtig wird. Die Gestaltung von Absatzbeziehungen und die Sicherung einer zahlungskräftigen Nachfrage werden für postsozialistische Betriebe zu einer zentralen Herausforderung. Diese Transformationsherausforderungen sind durch die meist noch bestehenden Absatzbeziehungen vorstrukturiert. Das Festhalten an diesen überkommenen Beziehungen können je nach Betrieb für den Fortbestand sowohl förderlich als auch hinderlich sein.

Warum müssen die Betriebe neue Fremd- und Selbstbeobachtungsinstrumente aufbauen? Warum ist die sowjetische Produktionspraxis für das Überleben in der Marktwirtschaft nicht unbedingt hinlänglich? Der Erfolg sowjetischer Betriebe machte sich in erster Linie an der (informellen) Aushandlung und Erfüllung extern vorgegebener Pläne fest. Für sowjetische Betriebe war ein Sensorium für politische Prozesse und Möglichkeiten für Einflussnahmen grundsätzlich wichtiger als die systematische Beobachtung des Marktes und der Produktion. Eine betriebliche Selbstbeobachtung war ohnehin nur in geringem Umfang möglich, da sich die extern vorgegebenen tayloristischen Strukturen als unpraktikabel erwiesen und im Alltag fast vollständig von informellen Praktiken überlagert wurden. Für die latenten Arrangements war die Abschottung von über- und innerbetrieblichen Beobachtungsprozessen eine Bestandsvoraussetzung. Mit dem Umbruch müssen die postsozialistischen Betriebe ihren Bestand durch die Produktion konkurrenzfähiger Waren und Dienstleistungen sichern, was eine – zumindest in gewissem Maße – zuverlässige, kontrollierbare und beobachtbare Produktion erfordert. Die Restrukturierung und Formalisierung sowie der Aufbau systematischer Beobachtungsinstrumente stellt daher eine spezifische Transformationsherausforderung dar.

Wie haben sich die betrieblichen Anreize und das Sanktionspotential der Betriebe durch den Umbruch verändert? Sowjetische Betriebe hatten zu ihren Mitarbeitern ein grundlegend

anderes Verhältnis als marktwirtschaftliche Betriebe. Über die betrieblichen Gewerkschaften stellten sowjetische Betriebe ihren Mitarbeitern umfangreiche Sozialleistungen bereit. Durch die permanente Ressourcenknappheit in der sozialistischen Mangelwirtschaft und der faktischen betrieblichen Bestandsgarantie horteten die sowjetischen Betriebe alle möglichen Ressourcen wie z.B. Arbeitskräfte. In sowjetischen Betrieben war der effektive Einsatz von Arbeitskräften in geringerem Maße notwendig als in marktwirtschaftlichen Betrieben. Durch den hohen Grad der innerbetrieblichen Informalisierung und der Stellung der Arbeiter im Sozialismus war eine strikte Unterordnung der Mitarbeiter unter betriebliche Erfordernisse schwierig. Die postsozialistischen Betriebe sind nach der Wende auch im Bereich der „Human Resources“ mit anderen Erfordernissen konfrontiert, denn für die betriebliche Attraktivität müssen die Betriebe nun selbst sorgen. Geldzahlungen, glaubhafte Karriereangebote oder hohes betriebliches Ansehen sind nun eine betriebliche Eigenleistung und können nicht länger mit Bezug auf die gesellschaftliche Ebene sichergestellt werden. Zwar erhalten die Betriebe mit der Wende auch neue Sanktionspotentiale, diese dürfen aber nicht über die Notwendigkeit einer neuen Personalpolitik hinwegtäuschen.

Warum kann den Betrieben nicht per se eine Reformfähigkeit unterstellt werden? Wie könnte externe Beratung eine Hilfestellung leisten? Sowjetische Betriebe erfüllten extern vorgegebene Pläne in einer unsicheren planwirtschaftlichen Umwelt. Grundlegende Entscheidungen bezüglich der Arbeitsorganisation, des Produktsortiments, der Arbeits- und Belegpläne oder der Zulieferungen wurden den sowjetischen Betrieben von außen vorgegeben. Den Betrieben wurden weitgehend die notwendigen Freiheiten für die betriebliche Weiterentwicklung, Reformen oder Innovationen genommen. Aufgrund fehlender betrieblicher Anreize und Möglichkeiten galten sowjetische Betriebe prinzipiell als reform- und innovationsunfähig. Da die betriebliche Transformation aber vor allem als betriebliche Eigenleistung stattfindet, müssen die Betriebe für einen erfolgreichen Umbau die Fähigkeit zum Organisationswandel schaffen. Die postsozialistischen Betriebe sind mit einem Transformationsdilemma konfrontiert, denn die Wandlungsfähigkeit ist gerade keine Hinterlassenschaft sowjetischer Betriebe sondern muss im Verlauf des Transformationsprozess erst aufgebaut werden. Aber um den Transformationsprozess in Gang zu setzen müssen die Betriebe bereits über eine gewisse Reformfähigkeit verfügen. Kurzum ist die geforderte Bereitschaft und Fähigkeit zum Organisationswandel sowohl Voraussetzung als auch Ergebnis einer gelungenen Transformation. Die in den untersuchten Betrieben stattfindenden externen Beratungsprozesse verstehe ich als Möglichkeit, dieses Transformationsdilemma zu invisibilisieren. Zwar können auch externe Berater eine Transformationsverweigerung oder -unfähigkeit nicht grundsätzlich aufbrechen, sie können aber aufgeschlossenen Betrieben im Transformationsprozess helfen.

## Methodisches Vorgehen

Aufgrund des Mangels an theoretisch fundierten und aussagekräftigen empirischen Untersuchungen zum betrieblichen Transformationsverlauf in postsozialistischen Ländern im allgemeinen und Russland im besonderen, ist die Erhebung einer eigenen Datenbasis eine grundlegende Voraussetzung zur Bearbeitung der formulierten Fragestellung. In St. Petersburg und Umgebung habe ich eine empirische Untersuchung in den drei postsozialistischen Betrieben „AZU“, „JV“ und „PS“ mit leitfadengestützten Experteninterviews durchgeführt. Die qualitative Untersuchung dieser drei postsozialistischen Betriebe ermöglicht tiefere Einblicke in die unterschiedlichen Transformationsverläufe, kann hemmende und fördernde Faktoren offen legen und die Vergleichbarkeit der Transformationsverläufe sichtbar machen. Die Konzentration auf drei Betriebe, welche ich als Fallstudien erhebe ist daher einer größeren Anzahl von Untersuchungsobjekten vorzuziehen.

### Betriebszugang und Datenerhebung

In Russland kann ein für empirische Forschungen notwendiger Betriebszugang fast nur über persönliche Kontakte realisiert werden. Da hierfür „gute Beziehungen“ notwendig sind, gelten gute Unternehmenskontakte in Russland als knappe Ware, mit welcher auch gehandelt wird. So kam es vor, dass für die Vermittlung von Unternehmenszugängen finanzielle Forderungen gestellt wurden, welche aber grundsätzlich ausgeschlagen wurden, da eine Forschung auf „wirtschaftlicher Basis“ kaum geeignet erscheint, reliable wissenschaftliche Daten zu erhalten. Trotz eines umfangreichen Engagements des „Center for Independent Social Research“, der Soziologischen Fakultät der staatlichen Universität St. Petersburg und freundschaftlicher Bekanntschaften scheiterten Zugänge zu Betrieben – obwohl teilweise persönliche Kontakte bis zum stellvertretenden Generaldirektor bestanden – in den Branchen Chemie, Bierbrauerei, Optik, Gummi, Tabak, Presse, Consulting, Schwerindustrie, Wägetechnik, Schiffsbau, Möbel, Mineralölwirtschaft, Lebensmittel und Großmetzgereien.

Vor besonderen Schwierigkeiten stand diese Forschung aufgrund des Betriebszugangs und der schlechten Qualität der preisgegebenen Informationen. Viele Interviewpartner haben sich gegenüber der durchgeführten wissenschaftlichen Beobachtung faktisch abgeschottet und ihre Darstellungen auf „offizielle“ und formale Prozesse beschränkt, was zu oberflächlichen Daten führt. Diese verstärkte Tendenz zur Abschottung vor Fremdbeobachtungen in postsozialistischen Betriebe begreife ich – wie ich in der Arbeit noch eingehender begründen werde – als sowjetische Hinterlassenschaft und als eine spezifische Herausforderung im Transformationsprozess. Die latente betriebliche Funktionsweise soll und kann nicht der externen Beobachtung eines („westlichen“) Wissenschaftlers zugänglich gemacht werden.

Es gab Probleme bei der Themen- und Personenwahl, welche von den Verantwortlichen im Betrieb teilweise vorgegeben wurden. Die Interviewpartner wurden von der Geschäftsleitung ausgewählt, womit kein „repräsentativer“ Querschnitt der betrieblichen Sichtweisen erreicht werden konnte. So musste beispielsweise in einem Betrieb der Möbelindustrie die Erhebung abgebrochen werden, da der Generaldirektor den Zugang zu Informationen systematisch

blockierte. Viele Fragen wurden von ihm nicht beantwortet und schriftliche Informationen, wie z.B. Organigramme nicht ausgehändigt. Ferner wurden Interviews mit Mitarbeitern verhindert, da der Generaldirektor der Meinung war, dass er alles sagen könne, was von Interesse sei. Die tendenzielle Abschottung gegenüber wissenschaftlichen Beobachtungen macht sich im Umfang und in der Qualität der erhobenen Daten bemerkbar. Leider zeigen sich zwischen den untersuchten Betrieben teilweise erhebliche Qualitätsunterschiede im vorliegenden Datenmaterial, so dass eine durchgehend dichte Darstellung der Fallstudien in einigen Themenbereichen eher schwer fällt.

### Erhebungsmethode

Der Arbeit liegen 31 leitfadengestützte Experteninterviews<sup>9</sup> als empirische Basis zugrunde, welche mit Mitarbeitern aus dem oberen und mittleren Management in zwei Betrieben aus St. Petersburg und einem aus Pskov<sup>10</sup> geführt wurden. Die Methode des leitfadengestützten Experteninterviews ist für diese Arbeit angebracht, da es nicht um einzelne Personen und deren Lebensverhältnisse geht, sondern um betriebliche bzw. organisatorische Zusammenhänge. Diese Interviewtechnik fokussiert den Interviewpartner in seiner Mitgliedsrolle und ermöglicht dadurch die Beobachtung organisatorischen Kontextwissens über Regeln, Routinen und Prozesse betrieblicher Entscheidungsfindungen, über betriebliche Reformen sowie die Auseinandersetzung mit betrieblichen Unsicherheiten (vgl. Meuser/Nagel 1991: 446ff.). Das leitfadengestützte Experteninterview passt sich ferner besser in den betrieblichen Alltag ein, da ein Gespräch im Gegensatz zu einem narrativen Interview aufgrund der Straffung durch den Leitfaden nur ca. 30 bis 90 Minuten dauert und damit auf die knappen Zeitressourcen der Manager/innen Rücksicht nimmt. Nicht zuletzt aufgrund der zeitlichen Beschränkung konnte die Bereitschaft zu einem Gespräch erhöht werden. Schließlich wahrt ein Experteninterview auch eine notwendige Distanz, da postsozialistische Betriebe häufig im latenten Bereich agieren und diese Praktiken nicht unbedingt offenbaren wollen. Zwar kann durch die Kombination verschiedener Experteninterviews ein genaueres Verständnis eines Betriebs entwickelt werden, weshalb ich von Fallstudien spreche, aber trotzdem laufen die Interviewpartner in einem zeitlich begrenzten Gespräch weniger Gefahr, „zuviel“ Wissen über informelle Praktiken preiszugeben, als wenn ihnen ein teilnehmender Beobachter ständig „über die Schulter“ schauen würde.

Zwar ist eine „distanzierte“ Untersuchungsmethode einerseits eine Voraussetzung des betrieblichen Zugangs, aber andererseits besteht darin auch ein zentrales methodisches Problem. Experteninterviews laufen Gefahr, dass die Gespräche häufig an der Oberfläche bleiben und sich auf die Beschreibung offizieller Selbstbeschreibungen beschränken. Im Interview treffen zwei fremde Personen aufeinander, was zu Außendarstellung anregt, eine positive Sichtweise fördert und „Tiefgang“ verhindert. Betriebliche Prozesse und Strukturen werden in den Interviews stets von der „besten“ Seite präsentiert, betriebliche Probleme grundsätzlich ausgespart und Entscheidungsverläufe als formale Prozesse dargestellt. Der Blick „hinter die Kulissen“ wird häufig verstellt. Die Konzentration auf drei betriebliche

---

<sup>9</sup> Der Leitfaden und das Verzeichnis der geführten Interviews sind im Anhang beigefügt.

<sup>10</sup> Pskov liegt ca. 300 km südlich von St. Petersburg.

Fallstudien war hierbei von Vorteil, da die Kombination verschiedener Interviews, d.h. verschiedener Beobachtungsperspektiven, auf latente Praktiken und auf vorenthaltenes Wissen schließen ließ, welche ggf. durch konkrete Nachfragen eingehender thematisiert wurden.

Als Interviewhilfe wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, welcher den Experteninterviews eine thematische Orientierung gibt. Der in deutscher Sprache entwickelte Leitfaden wurde von mir ins Russische übersetzt und gemeinsam mit russischsprachigen Forscher/innen an die speziellen kulturellen und sprachlichen Anforderungen angepasst. Der Interviewleitfaden beschäftigt sich mit allgemeinen betrieblichen Eigenschaften, wie bspw. der betrieblichen Geschichte, der Größe, dem wirtschaftlichen Umfeld, der eingesetzten Technik usw., womit eine gewisse Vergleichbarkeit zwischen den drei Betrieben sichergestellt werden soll. Ferner wurde im Anschluss an eine erste Erhebungswelle in den Betrieben der Leitfaden so modifiziert, dass auf betriebliche Eigenschaften besonders eingegangen wurde. In den Experteninterviews übernimmt der Leitfaden auch die Funktion einer Gedächtnisstütze, welche daran erinnert, welche Themen noch nicht angesprochen wurden. Der Leitfaden wurde aber nicht als standardisiertes Instrumentarium eingesetzt, welches den Gesprächsverlauf dominiert hätte, sondern es wurde auf die Informationen der Interviewpartner individuell eingegangen. Der Leitfaden spiegelt außerdem die forschungsleitende Fragestellung wider, so dass mit Blick auf den Leitfaden Ausschweifungen umgeleitet oder ggf. abgebrochen werden können.

Die Experteninterviews fanden mit wenigen Ausnahmen in russischer Sprache statt. Bei fast allen Interviews wurden Tonbandmitschnitte angefertigt, welche später transkribiert wurden und als Grundlage der Datenanalyse dienten. Da die Methode des Experteninterviews umfangreiche sprachliche und kulturelle Kenntnisse erfordert, wurde ein „Mixed Team Approach“ gewählt, bei dem die Interviews gemeinsam mit einer qualifizierten muttersprachlichen Forscherin geführt werden<sup>11</sup>. Vor allem bei den ersten Interviews konnte ich als „ausländischer“ Forscher Einfluss auf den Gesprächsverlauf nehmen und damit die Mitinterviewerin in die forschungsleitende Fragestellung einarbeiten. Umgekehrt konnte durch die Anwesenheit der muttersprachlichen Forscherin in stärkerem Maße auf unscheinbare Widersprüche oder offene Fragen eingegangen werden. Auch aus diesem Grunde wurde die Analyse der russischsprachigen Transkripte bevorzugt, da hier noch keine „sprachlichen Verfälschungen“ vorliegen, welche auch mit einer „guten“ Übersetzung zwangsläufig einhergehen.

### Datenanalyse

Der angewandten Datenanalyse liegen zwei unterschiedliche Herangehensweisen zu Grunde, welche einerseits die Transformationsbedingungen der drei untersuchten Betriebe gemeinsam erschließen und andererseits spezifische Differenzen zwischen den Betrieben herausarbeiten. In einem ersten Analyseschritt verfolgte ich als Auswertungsverfahren eine

---

<sup>11</sup> Beim „Mixed Team Approach“ ist die ständige Rückkopplung und der zeitintensive Aufbau einer „freundschaftlichen Atmosphäre“ zu dem begleitenden Forscher wichtig (vgl. Schmidt 1991).



Entdeckungsstrategie, welche die Interviewtexte nach indirekten Verweisen und gegenseitigen Widersprüchen absucht (vgl. Mühlfeld u.a. 1981; Meuser/Nagel 1991). Da ich an mehreren Terminen in den Betrieben Interviews führte, konnten Widersprüchlichkeiten, spezifische Problemkonstellationen und bedeutungsvolle Leerstellen erneut zum Thema gemacht werden und so neue Hinweise für die Analyse gewonnen werden. Aus den Interviews wurden in einem zweiten Analyseschritt nach Themenschwerpunkten sortierte – beispielsweise hinsichtlich Entscheidungsfindung, Organisationswandel, Formalisierung, Umweltkontakte, Hinterlassenschaften, externe Beratungssituationen – Interviewfragmente entnommen und in einem gemeinsamen Textpool zusammengefasst (vgl. hierzu Hoffmann-Riem 1980, Meuser/Nagel 1991, Mühlfeld u.a. 1981, Erbslöh 1972). Da die betriebliche Herkunft der einzelnen Interviewfragmente zuvor markiert wurde, konnte ich diese sowohl überbetrieblich als auch betriebsspezifisch interpretieren, so wie dies der Diskussionsverlauf erforderlich macht. Im Anschluss an diese analytische Aufbereitung des empirischen Materials setzte die eigentliche Interpretationsarbeit an, welche mit Rückgriff auf theoretische Versatzstücke die vorliegenden Daten verdichtete und in einen breiteren Kontext einordnete. Durch dieses rekursiv verlaufende Verfahren der Dateninterpretation versuchte ich generalisierende Annahmen über die Transformationstätigkeit bzw. -fähigkeit der untersuchten postsozialistischen Betriebe abzuleiten.

### **Die untersuchten Betriebe**

Für die Untersuchung suchte ich in St. Petersburg und Umgebung drei Produktionsbetriebe mittlerer Größe. Aufgrund des schweren Zugangs zu dem Forschungsfeld habe ich die Auswahlkriterien für die zu untersuchenden Betriebe eher allgemein gehalten. Eine engere Eingrenzung der Betriebe, bspw. auf eine spezielle Branche, vergleichbare betriebliche Historien, gleiche Größenverhältnisse oder ähnliche rechtliche Hintergründe – bspw. als Joint-Ventures, hätte vielleicht zu einer besseren Vergleichbarkeit der Fälle geführt, aber es hätte gleichzeitig zu unüberwindbaren Zugangsproblemen geführt. Aus diesem Grunde entschied ich mich für eine relativ breit angelegte Suche nach Produktionsbetrieben mit 150 bis 1.000 Mitarbeitern im Raum St. Petersburg, welche auf eine mehrjährige Historie zurückblicken können.

In diesem Abschnitt werde ich die drei untersuchten Betriebe kurz darstellen, damit die Leserin bzw. der Leser für die weitere Diskussion bereits einen ungefähren Eindruck der Betriebe hat. Diese Darstellung der Betriebe ist deskriptiv zu verstehen und will den anschließenden Interpretations- und Analyseschritten nicht vorgreifen.

## Fallstudie PS<sup>12</sup>

Während der „Neuen Ökonomischen Politik“ in den 1920er Jahren wurde das ehemalige sowjetische Produktionskombinat gegründet. Das sowjetische Produktionskombinat produzierte Warmwassertechnik, Sägen und Möbel an drei verschiedenen Standorten in Russland: St. Petersburg (als heutiger Sitz von PS), in Martischenko sowie Luga. Im Jahr 1991 wurden das übergreifende Produktionskombinat zerschlagen und die drei Niederlassungen in voneinander unabhängige Betriebe umgewandelt. 1992 wurde der in kommunalem Besitz stehende Betrieb PS privatisiert und nahm die Rechtsform einer geschlossenen Aktiengesellschaft an. Die Privatisierung fand in Form einer Mitarbeiterbeteiligung statt, weshalb die Eigentumsrechte weit gestreut sind. Der amtierende Generaldirektor ist mit einer ca. 5%igen Beteiligung einer der größten Anteilseigner. PS beschäftigt 178 Mitarbeiter.

PS ist nach wie vor in den drei traditionellen Produktbereichen tätig. Erstens produziert bzw. montiert PS Warmwassertechnik für kommunale Versorgungsbetriebe. Mit über 56% Anteil am Umsatz ist die Warmwassertechnik aktuell das wichtigste Standbein. Zweitens werden Sägen für die Holzindustrie gefertigt, welche 18% des Umsatzes ausmachen. Die Produktion von Sägen und die Zusammenarbeit v.a. mit staatlichen Kunden hat eine lange Tradition, welche ohne große Änderungen bis heute Bestand hat. Drittens produziert PS seit dem Umbruch in verstärktem Maße wieder Möbel, welche meist an ehemals staatliche Kaufhäuser geliefert werden, womit 21% des Umsatzes realisiert wird.

Seit der Wende hat sich bei PS das breite und wenig spezialisierte Produktsortiment kaum verändert. Diese fortgeschriebene Generalistenstrategie führt zusehends zu wirtschaftlichen Problemen, da mit den hergestellten Waren in abnehmendem Maß eine zahlungskräftige Nachfrage mobilisiert werden kann. Zwar ist der Erneuerungsbedarf in kommunalen Versorgungsbetrieben immens, aber der öffentlichen Hand fehlen hierfür die notwendigen Finanzmittel, was zu einem Absatzeinbruch führt<sup>13</sup>. Auch der Holzindustrie fehlen die Investitionsmittel für eine grundlegende Modernisierung und Ausbau der technischen Basis. Im Möbelbereich ist PS mit einer zunehmenden –auch internationalen –Konkurrenz konfrontiert, was sich in sinkenden Marktanteilen zeigt. PS ist nicht in der Lage im Möbelbereich konkurrenzfähige Produkte zu entwickeln und zu produzieren, welche einen breiteren Marktzugang ermöglichen würden.

Die technische Produktionsbasis ist wenig spezialisiert und ähnelt einer Werkstatt, in welcher Einzelstücke hergestellt werden. Kein Produktbereich setzt eine besondere technische Fertigkeit voraus. PS ist ständig auf der Suche nach neuen Geschäftsfeldern, um den langsamen aber kontinuierlichen Umsatzrückgang zu kompensieren. So betätigt sich PS bspw. auch im Immobilienbereich und versuchte Konservendosen für den Export zu produzieren.

Aufgrund der prekären wirtschaftlichen Situation praktiziert PS ein anhaltendes Krisenmanagement, was sich u.a. in Lohnrückständen und in real sinkenden Löhnen zeigt. Im

---

<sup>12</sup> Die Abkürzung „PS“ steht für die von mir gewählte Bezeichnung „privatisierter Staatsbetrieb“.

<sup>13</sup> Kurz vor der Wende ist die Warmwassertechnik mit fast 90% des betrieblichen Umsatzes der wichtigste Produktbereich. Durch den Verlust der russischen Eisenbahn als Großkunde, hat sich der Umsatz im Warmwasserbereich stark reduziert.

Produktionsbereich ist PS mit einer starken Personalfuktuation konfrontiert, was auf eine geringe betriebliche Attraktivität schließen lässt, d.h. auf das Unvermögen betriebliche Anreize wie eine angemessene und zuverlässige Bezahlung, Karrierechancen oder betriebliches Prestige zu schaffen.

PS zeigt sich als weitgehend reform- und wandlungsunfähig. Mit dem Festhalten an überkommenen Strukturen, Umweltkontakten und Traditionen versucht PS auch nach der Wende zu überleben. Wie ich im Laufe der Arbeit eingehender argumentieren werde, wird diese Verweigerung der Transformation den langsamen betrieblichen Untergang aber eher beschleunigen.

### Fallstudie AZU<sup>14</sup>

AZU ist ein 1992 gegründeter Montagebetrieb für Elektronikschalter, welche in Automobile eingebaut werden. Die Gründung von AZU fand unter Beihilfe des „Pseudomutterunternehmens“ MOP statt, welches den Kontakt zu dem „deutschen Auftraggeber“ vermittelte, das Personal der ersten Stunde, Werkzeuge, Einzelteile sowie technisches Know-How bereitstellte<sup>15</sup>. Nach einem starken Wachstum der vergangenen Jahre sind bei AZU zum Erhebungszeitpunkt 354 Mitarbeiter beschäftigt.

1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
23	78	128	164	178	230	327	330	354

Tabelle 1: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen von AZU<sup>16</sup>

1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
184.150	562.654	639.632	1.101.085	1.251.831	1.693.991	2.966.818	3.954.168

Tabelle 2: Entwicklung der Produktion (Anzahl der montierten Schalter) von AZU

Die Montage der Elektronikschalter setzt eine relativ einfache technisch-materielle Ausstattung voraus. Der Produktionsprozess ist durch Handarbeit geprägt. AZU bearbeitet ausschließlich die Aufträge eines deutschen Unternehmens, welches ich als „deutschen Auftraggeber“ bezeichne. Der deutsche Auftraggeber liefert elektronische Systemkomponenten an die Automobilindustrie und lässt diese in sogenannten „Billiglohnländern“ wie Portugal, Taiwan und eben Russland montieren. Die

<sup>14</sup> Die Abkürzung „AZU“ wurde von mir in Anlehnung an „Automobilzulieferer“ gewählt.

<sup>15</sup> Zu Beginn der Betriebsgründung von AZU wurde von dem Unternehmen „MOP“ ein Kontakt zwischen dem neu gegründeten AZU und dem deutschen Auftraggeber vermittelt. MOP ist ein privatisierter Staatsbetrieb aus der Nachbarschaft, welcher ebenfalls elektronische Schalter produziert. Das Verhältnis zwischen AZU und MOP ist unklar, denn obwohl es sich um zwei rechtlich unabhängige Betriebe handelt, finden intensive Austauschbeziehungen statt, bei welchen MOP AZU Know-How, qualifiziertes Personal, Produktionskapazitäten, Lagervorräte oder Beratungsdienstleistungen ohne ersichtliche Gegenleistung zur Verfügung stellt. Das Verhältnis zu MOP wird trotz der rechtlichen Unabhängigkeit von Interviewpartnern als „Generalkooperation“ beschrieben und MOP wird als „Mutterunternehmen“ bezeichnet. Da der amtierende Generaldirektor von MOP der alleinige Eigentümer von AZU ist, vermute ich, dass es sich beim Aufbau von AZU um eine inoffizielle Form der Privatisierung staatlichen Eigentums handelt, weshalb ich MOP als „Pseudomutterunternehmen“ von AZU beschreibe (vgl. Abs. 6.2).

<sup>16</sup> Quelle: ausgehändigtes Informationsblatt.

Zusammenarbeit mit dem deutschen Auftraggeber sichert AZU Zahlungszugänge. Die Dauerhaftigkeit der Zusammenarbeit entlastet AZU ferner vor der Notwendigkeit andere potentielle Kunden und Konkurrenten systematisch zu beobachten, um sich der Konkurrenzfähigkeit des eigenen Produkts zu versichern. Außerdem erleichtert die enge Zusammenarbeit mit dem deutschen Auftraggeber die Festlegung auf Produktionsstrukturen, denn die internen Abläufe werden von dem deutschen Auftraggeber genau vorgeschrieben. Die Art der Montage, die Anzahl, Qualität und Zeitpunkt von Lieferungen liegen nicht im Entscheidungshorizont von AZU sondern sind exakt definiert. Als betriebliches Ziel stellt sich für AZU vielmehr die Frage, wie die Montage auf einem hohen qualitativen Niveau gesichert werden kann. Die tayloristisch geprägte Arbeitsorganisation wird als vorteilhaft angesehen, um die Kontrollierbarkeit und Steuerbarkeit des Produktionsprozesses zu maximieren. Bei AZU herrscht eine ausgeprägte Entscheidungscentralisierung vor.

Die personelle Fluktuation bei AZU ist gering, die durchschnittlichen Löhne werden pünktlich und zuverlässig ausbezahlt. AZU kann eine betriebliche Attraktivität aufweisen, weshalb trotz des starken Wachstums problemlos neue Mitarbeiter rekrutiert werden können und sich kaum Mitarbeiter zum Verlassen des Betriebes entscheiden. Die Vorgaben des Managements können problemlos durchgesetzt werden und von Konflikten zwischen Mitarbeitern wird kaum berichtet. Das ausgeprägte Machtpotential der Geschäftsleitung basiert auch auf der ständigen Entlassungsdrohung, welche durch die hohe Arbeitslosigkeit in der Region eine besondere Wirkung entfaltet. Es scheint allerdings, dass sich AZU zu sehr auf diese externen Anreizfaktoren verlässt und zukünftige Herausforderungen der Personalpolitik übersieht.

AZU konnte durch die enge Zusammenarbeit mit dem deutschen Auftraggeber und der Kooperation mit MOP eine stabile wirtschaftliche Basis erreichen. Der Status als „verlängerte Werkbank“ geht allerdings mit einer Abhängigkeit einher, welche AZU zu verringern versucht. Die angestrebte betriebliche Weiterentwicklung erfordert von AZU den Aufbau grundlegender organisatorischer Erfordernissen, wie bspw. einer systematischen Fremd- und Selbstbeobachtungsfähigkeit, einer Entscheidungsdezentralisierung und einer Personalpolitik, welche nicht ausschließlich auf Zwang basiert sondern in größerem Maße auch die Mitarbeiter motiviert ihr Wissen in die Organisation einzubringen. Für AZU wird es entscheidend sein, in welchem Maße es gelingt eine Reform- und Innovationsfähigkeit zu begründen, welche nicht nur von „oben“ verordnet sondern auch von „unten“ gestaltet wird.

### Fallstudie JV<sup>17</sup>

Der traditionsreiche Betrieb für Baumaterialien in St. Petersburg wurde 1991 privatisiert und die Mitarbeiter wurden Anteilseigner der Firma, welche die Rechtsform einer geschlossenen Aktiengesellschaft annahm. Bereits 1992/93 interessierte sich das heutige deutsche Mutterunternehmen, welches auch Baumaterialien herstellt, für den russischen Betrieb. 1993 wurde eine Vereinbarung mit dem St. Petersburger Betrieb unterzeichnet, wonach das deutsche Mutterunternehmen 51% der Aktien übernahm.

---

<sup>17</sup> „JV“ steht für Joint-Venture Unternehmen.

Auch für JV stellte sich das Transformationserfordernis, durch die Produktion und den Verkauf ihrer Produkte eine zahlungskräftige Kundschaft zu erreichen und damit den wirtschaftlichen Bestand zu sichern. Das sowjetische Produktsortiment wurde weitgehend fortgeführt und die Produktion wurde ohne grundlegende Veränderungen erneuert. Die wirtschaftliche Situation von JV wird heute als gut beschrieben und ein weiteres Wachstum wird angestrebt. JV versteht sich heute als Marktführer im Bereich von Baumaterialien auf dem russischen Markt und versucht die eigenen Produkte als Qualitätsmarke zu etablieren.

Mit der Übernahme der Aktienmehrheit hat sich das deutsche Mutterunternehmen auf ein Investitionsprogramm festgelegt, das dem Betrieb notwendige Finanzmittel in Millionenhöhe einbrachte. Neben der Erneuerung der Produktion stand auch die Einführung einer an Wirtschaftlichkeit orientierten Entscheidungsweise an, welche zu der Stilllegung einiger Betriebsteile und zu umfangreichen Entlassungen führte. Heute arbeiten von den ursprünglich 1.450 Beschäftigten noch etwa 740 Mitarbeiter im Betrieb.

Anzahl der Beschäftigten (JV)	1993	1997	1998	1999
	1.450	902	775	739

Tabelle 3: Entwicklung der Mitarbeiteranzahl von JV<sup>18</sup>

Die Produktion wurde an die neuen marktwirtschaftlichen Bedingungen angepasst. Im Betrieb wurden neue Abteilungen gegründet, welche sich um die Nachfrage und Kundenwünsche, die Qualität und die Weiterentwicklung der Produkte kümmern, womit der Übergang von einem angebotsorientierten zu einem nachfrageorientierten Markt auch intern nachvollzogen wurde.

Die Produktion wurde transparenter gestaltet, indem Beschreibungen über Prozesse angefertigt und formalisierte Abläufe festgelegt wurden. Die realitätsferne sowjetische Produktionsweise sollte zunehmend durch eine beobachtbare und kontrollierbare Produktion ersetzt werden, welche die zuverlässige Herstellung konkurrenzfähiger Produkte gewährleistet. Nach einer anfänglichen Phase der Entscheidungscentralisierung bei der (damals deutschen) Geschäftsleitung, wurde auch das mittlere und untere Management in die Entscheidungsprozesse einbezogen. Die Personalpolitik kann durch betriebliche Anreize und Sanktionspotentiale für die Einhaltung betrieblicher Normen sorgen, strebt aber darüber hinaus auch eine Identifikation der Mitarbeiter durch glaubhafte Karriereangebote und betriebliches Prestige an.

<b>Beschäftigungsdauer</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
unter 1 Jahr	12 %	12 %	24 %
1 bis 5 Jahre	30 %	28 %	23 %
5 bis 10 Jahre	11 %	14 %	12 %
über 10 Jahre	47 %	46 %	41 %
<b>Bildungsabschluss</b>			

<sup>18</sup> Quelle: Betriebsbroschüre „Effektivität bei der Herstellung von Qualitätsbaumaterialien“, S. 40 und Interview JV, Kaufmännischer Leiter 1, S. 1.

mittlerer Schulabschluss			63 %
(mittlere) Berufsausbildung			21 %
(höherer) Hochschulabschluss			16 %

Tabelle 4: Zusammensetzung der Mitarbeiter von JV nach Beschäftigungszeit und Bildungsabschluss<sup>19</sup>

Da Transformation nicht länger als eine von „oben“ verordnete Restrukturierung begriffen wird, kommt der Frage nach der betrieblichen Innovations- und Reformfähigkeit ein zunehmendes Interesse zu. Die kontinuierliche Weiterentwicklung ist ebenso einbezogen wie die Etablierung eines neuen prozessorientierten Qualitätsmanagements. Da diese Wandlungsprozesse aufgrund der ungeheuren Komplexität von der Geschäftsleitung nicht mehr überblickt werden können, ist die Bereitschaft der Mitarbeiter zum Engagement eine wesentliche Voraussetzung für diese betrieblichen Lernprozesse.

---

<sup>19</sup> Quelle: Betriebsbroschüre „Effektivität bei der Herstellung von Qualitätsbaumaterialien“, S. 92.

Überblick über die untersuchten Betriebe

	<b>Azu</b>	<b>PS</b>	<b>JV</b>
Anzahl der Mitarbeiter	354 (starkes Wachstum)	178 (kaum Veränderung)	739 (von ehemals 1.450)
Eigentumsform	Geschlossene Aktiengesellschaft (ein Eigentümer)	Geschlossene Aktiengesellschaft (mit einer breiten Streuung der Anteile)	Geschlossene Aktiengesellschaft (Mehrheitsaktionär ist der dt. Investor)
Betriebsgründung	1992 Neugründung (bzw. private Abspaltung von Staatsunternehmen „MOP“ mit gleicher Produktion)	1992 Zerschlagung eines sowjetischen Staatsbetriebs in drei Teile und Mitarbeiterprivatisierung	1993 Gründung des Joint-Ventures, zwischen dem bereits (Mitarbeiter-) privatisierten sowjetischen Betrieb und dem dt. Investor.
Produzierte Güter	Elektroschalter für Autos	Warmwassertechnik, Sägen und Möbel	Baubedarf: Ziegel, Putze, Gipsprodukte, Keramik
Export	ja, ausschließlich an dt. Auftraggeber	nein	nein
Kunden/Abnehmer	Montage ausschließlich für den dt. Auftraggeber	- Warmwasser: kommunale Versorgungsbetriebe, - Sägen: ehem. staatliche Forstbetriebe - Möbel: ehem. staatliche Kaufhäuser	breites Abnehmerspektrum: Einzelhandel, Baufirmen, etc.
Kontakt zu Banken	nein kein externer Finanzbedarf, kleinere Investitionen aus Eigenmitteln	ja ist verschuldet, braucht neue Kredite zur Finanzierung von Rohstoffen	nein größere Finanzierungen über dt. Investor, kleinere aus Eigenmitteln
Besondere Beziehungen zu Umweltsystemen	Pseudo-Mutterunternehmen „MOP“ und deutscher Auftraggeber	Festhalten an überkommenen Absatzbeziehungen	Deutsches Mutterunternehmen
Technische Basis	Low-Tech, Handarbeit, Serienmontage („verlängerte Werkbank“)	Low-Tech, handwerkliche Arbeit, Einzelanfertigungen und Kleinstserien	Modernisierte technische Basis, Serienproduktion
Entscheidungsweise	Zentral. bei Generaldirektor und Vorgaben von dt. Auftraggeber	Zentral. bei Generaldirektor	dezentral auf Abtl. und Gruppen verteilt (teilw. dezentralisiert)
Personalfluktuation	gering	in Produktion hoch	gering
Qualitätsmanagement	Beginn des Planungsprozess für ISO 9000 Norm	keins	Einführungsprozess, geplante ISO 9000 Zertifizierung
Produktinnovationen	keine: werden von dt. Auftraggeber vorgegeben	keine realisierten (Versuche finden statt)	ja – Innovationsplan und kontinuierliche Weiterentwicklung
Veränderungen der Organisationsstruktur	fortschreiben einer postsowjetischen manchesterkapitalistischen Arbeitsorganisation	kaum	ja
Gewerkschaft/ Betriebsrat	unerwünscht	fortbestehend, aber machtlos	erwünschte Zusammenarbeit

Tabelle Nr. 5: Übersicht über die untersuchten Betriebe (eigene Darstellung)

## Kapitel 1

# Organisationen als soziale Systeme

Mit dem Zusammenbruch der sozialistischen Gesellschaftssysteme in Mittel- und Osteuropa verändern sich auch die Bestandsbedingungen für die Produktionsbetriebe. Postsozialistische Betriebe müssen sich an ein stark verändertes Umfeld anpassen, was mit erheblichen Problemen und Schwierigkeiten einhergeht. Schwierigkeiten postsozialistischer Betriebe als marktwirtschaftliche Unternehmen zu agieren, verweisen nicht nur auf mangelhafte gesellschaftliche Rahmenbedingungen sondern auch auf interne Umstellungsprobleme der ehemals sowjetischen Betriebe. Die Marktwirtschaft sieht für produzierende Betriebe eine andere institutionelle Stellung vor, als dies in der sowjetischen Planwirtschaft der Fall war. Die Betriebe müssen ihre Absatz- und Beschaffungsbeziehungen, interne Organisationsstrukturen und den personalpolitischen Umgang mit den Mitarbeitern hinsichtlich der marktwirtschaftlichen Erfordernisse umstellen bzw. neu aufbauen. Es ist nicht davon auszugehen, dass sowjetische Betriebe in dem marktwirtschaftlichen Umfeld lediglich mit „kosmetischen“ Veränderungen dauerhaft überlebensfähig sind. Welche Transformationsherausforderungen stellen sich für postsowjetische Betriebe, um in einer marktwirtschaftlichen Umwelt zu überleben?

Sicherlich können postsowjetische Betriebe auf spezifische sowjetische Hinterlassenschaften im Transformationsprozess aufbauen, aber –so meine These –aufgrund der vollständig anderen betrieblichen und wirtschaftlichen Logik in der Sowjetunion können die Betriebe nur teilweise an den überkommenen und modifizierten Praktiken anknüpfen. Ich gehe davon aus, dass viele innerbetriebliche und überbetriebliche Bereiche neu aufgebaut werden müssen, wobei Hinterlassenschaften sowohl fördernde als auch hemmende Ressourcen bereitstellen. Da die Transformation aber keineswegs auf unstrukturierten „green fields“ stattfindet, stellt sich die postsozialistische Transformation auf betrieblicher Ebene als gleichzeitiger Prozess des „Organization Building“ und des Organisationswandels dar. Zur Beobachtung derart tiefgreifender Transformationsprozesse ist ein theoretisches Verständnis eine grundlegende Voraussetzung. Für dieses Vorhaben scheint mir die Systemtheorie Luhmanns aus mindestens zwei Gründen geeignet.



Erstens thematisiert die Systemtheorie nicht nur Teilaspekte von Organisationen, sondern greift die Organisation als soziales System insgesamt.

Zweitens kann mit der Systemtheorie das Verhältnis von Organisationen zur Gesellschaft genauso beobachtet werden wie das zu sozialen Gruppen.

Um sich im schnell ändernden Dschungel postsozialistischer Verhältnisse zurechtzufinden, braucht man eine Karte mit Orientierungspunkten. Postsozialistische Transformationsforschung ist auf eine gute Theorie angewiesen, um die auf mehreren Ebenen und Bereichen gleichzeitig stattfindende Transformation beobachten zu können und nicht vom Ausmaß der Umwälzungen mitgerissen zu werden. Die Theorie ist der Fels in der Brandung von dem aus (oder besser: mit welchem) beobachtet wird. Zunächst werde ich in die systemtheoretische Denkweise kurz einführen und einige zentrale Begriffe skizzieren, bevor ich die Organisation als soziales System thematisieren werde. Was unterscheidet den Systemtyp Organisation von anderen Typen sozialer Systeme? Soll der Begriff „Organisation“ nicht nur eine Leerformel bleiben, die für alles in Anspruch zu nehmen ist, muss eine Abgrenzung zu anderen Typen sozialer Systeme möglich sein<sup>20</sup>. Die Systemtheorie Luhmanns als soziologisch fachspezifische Universaltheorie (vgl. Willke 2000: 1f.) wird in Anspruch genommen, wenn die Organisation in Wechselbeziehung zur funktional differenzierten Gesellschaftsebene beschrieben wird. Ich werde darstellen, dass Organisationen und die funktionale gesellschaftliche Differenzierung sich gegenseitig bedingen, was in der postsozialistischen Transformationsdiskussion bisher weitgehend übersehen wurde. Für die Stabilisierung der gesellschaftlichen Reformen in den Bereichen Demokratie, Marktwirtschaft, Bankensystem, Rechtsstaatlichkeit usw. sind reformfähige formale Organisationen eine grundlegende Voraussetzung<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Als wissenschaftlicher Beobachter nehme ich mir die Freiheit, die Differenzsetzung so zu wählen, dass ich aus meiner Beobachtungsperspektive die Unterscheidung durchführen kann, was als Organisation zu beschreiben ist und was nicht. Sicherlich kann diese Differenzierung nicht generalisiert werden. Einem sowjetischen Betrieb steht es frei, sich selbst als Organisation zu beschreiben, auch wenn ich dies bezweifeln würde. Mit dieser Spannung kann und muss man in einer konstruierten Welt leben, in welcher die Beobachtungsoperation das Ergebnis bestimmt und nicht der beobachtete Gegenstand.

<sup>21</sup> Die Thematisierung des Verhältnisses von Organisation und Gesellschaft muss sich mit theoretischen Lücken auseinandersetzen, da das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft erst neuerdings Gegenstand einer theoretischen Diskussion wird (vgl. Martens 1997 und Tacke 2001a).

## **1.1 Soziale Systeme als autopoietischer Reproduktionszusammenhang**

Die Soziologie ist durch eine Pluralität von Theorien gekennzeichnet. Lange Zeit wurde dieser auch in der Organisationssoziologie vorfindbare Zustand als Mangel der Soziologie und als Theoriedefizit gedeutet. Allerdings setzt sich zunehmend die Einsicht durch, dass die Pluralität der Theorien nicht (nur) einer vernachlässigten Theoriearbeit geschuldet ist sondern auch dem komplexen Gegenstandsbereich. Komplexität verweist darauf, dass viele (soziale) Verhältnisse nicht wenige kausale Ursachen haben, sondern unüberschaubar, vielschichtig, vernetzt und folgelastig sind (Willke 2000: 22).

Mit dem hohen Abstraktionsgrad stellt die autopoietische Systemtheorie Luhmanns eine vergleichsweise hohe Eigenkomplexität zur Verfügung und ist damit für das Vorhaben geeignet, die komplexen Umwälzungsprozesse im postsozialistischen Russland zu untersuchen und dabei sowohl die betriebliche, als auch die gesellschaftliche Ebene nicht aus den Augen zu verlieren<sup>22</sup>.

Obwohl in diesem ersten Kapitel eine Heranführung an die systemtheoretischen Konzepte stattfinden soll, kann und will diese Arbeit keine systematische Einführung in die Systemtheorie Luhmanns leisten<sup>23</sup>. Die Begriffswelt der Systemtheorie verweist in einer rekursiven Weise auf sich selbst. Man kann unmöglich den Anfang des Knäuels finden, denn immer schon setzt die Theorie andere Begriffe voraus. „Der Aporie zu begegnen, daß etwas verstanden werden soll, das ohne Vorverständnis nicht zu verstehen ist, dieses Vorverständnis aber im Grunde nur herzustellen ist, wenn das Eigentliche bereits verstanden ist, das ist die problematische Aufgabe, der sich derjenige zu stellen hat, der zu dem Denken Luhmanns hinführen möchte“ (Gripp-Hagelstange 1995: 11f.). Insofern halte ich es wie Kneer/Nassehi (1994: 12 f.), welche die Leserin und den Leser bei der Lektüre von Luhmanns Texten auf „das Jenseits der ersten paar hundert Seiten“ verträsten, um die Texte „produktiv und mit Gewinn lesen zu können“ (ebd.). Auch ich werde den gordischen Knoten durchtrennen, indem ich einfach so tue, als seien die benutzten Begriffe schon besprochen, auch wenn dies erst später der Fall sein sollte.

---

<sup>22</sup> „Man kann ein System als komplex bezeichnen, wenn es so groß ist, das heißt so viele Elemente einschließt, daß nicht mehr jedes Element mit jedem anderen verknüpft werden kann, sondern Relationierungen selektiv erfolgen müssen. (...) Elemente sind dann nicht mehr nur durch ihre Zahl und ihre gemeinsame Charakteristik (...) bestimmt, sondern außerdem noch unterschiedlich qualifiziert, je nachdem, in welchen Relationen sie zu anderen Elementen des Systems stehen.“ (Luhmann 1981a: 340).

<sup>23</sup> Dafür sind vielmehr die schon vorhandenen Werke empfohlen: Kneer/Nassehi (1994), Reese-Schäfer (1992), Willke (2000), Fuchs (1992); Gripp-Hagelstange (1995) aber auch Originaltexte von Niklas Luhmann (1986).

### 1.1.1 Die Autopoiesis sozialer Systeme

#### Die Entwicklung der Systemtheorie

Die allgemeine Systemtheorie (General Systems Theory) entstand v.a. in den 1930er Jahren aus der biologischen Kritik an der klassischen Physik Newtons, welche nach den Gesetzmäßigkeiten der Natur suchte, indem die Welt seziiert und getrennt wurde, bis Einzelphänomene isoliert und labortechnisch wiederholbar waren. Zwar war diese deduktive Herangehensweise äußerst praktikabel und begründete die technische Revolution der vergangenen zweihundert Jahre, doch konnte sie in anderen Disziplinen wie der Biologie nicht angewandt werden. Leben lässt sich nicht auf physikalische und chemische Vorgänge von und in Organismen reduzieren. Die Biologie als Naturwissenschaft kann ihren Gegenstand – das Leben – nicht mit der klassischen Wissenschaftsauffassung abbilden. Mit dem Übergang vom Einzelphänomen zum System, also die Vernetzung von Einzelphänomenen wird eine grundlegend neue Herangehensweise entwickelt. Das System ist mehr als die Summe seiner Teile. Dieser Paradigmenwechsel ist in den 1950er Jahren u.a. mit dem Namen Ludwig von Bertalanffy verbunden, welcher als Nestor der interdisziplinären Allgemeinen Systemtheorie gilt (vgl. Kneer/Nassehi 1994: 19 f.)<sup>24</sup>. Die Tragfähigkeit dieser systemtheoretischen Grundüberlegungen zeigt sich erst seit ca. zwanzig Jahren in der Ausbreitung in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen wie z.B. Psychologie, Soziologie, Pädagogik oder Neurologie, aber auch in der klassischen Natur- und Ingenieurwissenschaften sowie in den Geisteswissenschaften.

Luhmann (1984: 20ff.; 2000: 30f.) unterscheidet drei Phasen der Entwicklung der Systemtheorie.

1. Die erste Phase arbeitet mit der Differenz von Ganzem und seiner Teile. Systeme werden als eine geschlossene Ganzheit konzipiert.
2. In der zweiten Phase wird die Leitunterscheidung von System und Umwelt benutzt. Systeme werden als offene Gebilde begriffen, stehen mit ihrer Umwelt in einem Austauschprozess und reagieren auf Umweltveränderungen – oder eben nicht (Baecker 1999: 68; Kühl 2000). Die interne Zustandsveränderung erfolgt nicht als kausale Einflussnahme, sondern nach dem Konzept der ‚black box‘, d.h. es ist für einen Beobachter unmöglich, den Systemzustand bei Umweltveränderungen vorauszusagen. Diese eigenverantwortliche Umstellung der systeminternen Zustände wird unter das Paradigma der ‚Selbstorganisation‘ subsumiert (Kneer/Nassehi 1994: 23). Die früheren Konzeptionen einer funktional-strukturellen Systemtheorie von Luhmann lassen sich dieser zweiten Phase zuordnen.
3. In der dritten Phase kommt es zur Entwicklung der Theorie autopoietischer Systeme. Das neue Schlagwort heißt Autopoiesis.

---

<sup>24</sup> Bertalanffy unterscheidet das Problem der unorganisierten Komplexität, für welches die klassische Naturwissenschaft Newtonschen Zuschnitts zuständig ist, von der Problemkategorie der organisierten Komplexität, für welche neue systemtheoretische Konzepte gebraucht werden. Organisierte Komplexität ist dann gegeben, wenn zwischen Einzelphänomenen komplexe Wechselwirkungen auftreten, die in ihrer Gesamtheit nicht mehr als kausale Verkettung von Einzelphänomenen modelliert werden können (vgl. Willke 2000).

### Der Begriff „Autopoiesis“

Der Begriff ‚Autopoiesis‘ stammt ursprünglich von den chilenischen Biologen Maturana und Varela und beschreibt ein Modell der Organisationsweise<sup>25</sup> des Lebendigen im Bereich molekularer Prozesse in Zellen und neuronaler Prozesse im Nervensystem (Maturana/Varela 1982). Der Begriff ‚Autopoiesis‘ ist griechischer Herkunft und setzt sich aus den Worten ‚auto‘ (=selbst) und ‚poiein‘ (=machen) zusammen, was soviel bedeutet wie Selbsterstellung und Selbsterzeugung. Kern der Definition von Leben ist, dass lebende Systeme ihre Organisationsweise und ihre Elemente selbst herstellen und lebenslang reproduzieren (vgl. Maturana 1982: 143 f.). Die Bestandteile werden durch *selbstbezügliche* Prozesse in diesem Beziehungsgeflecht ständig erneuert. Durch die selbstbezügliche Produktion der eigenen Organisationsweise und der Elemente konstituieren sich die Organismen als Einheit im Raum und grenzen sich von der Umwelt ab, indem sie das eigene Produktionsnetzwerk in Gang halten. Wird die Autopoiesis der Organismen unterbrochen, hört das System schlicht auf zu existieren.

Von der Biologie ausgehend hat das autopoietische Konzept Eingang in die unterschiedlichsten Wissenschaftsdisziplinen gefunden, wenngleich sich in den verschiedenen Disziplinen erhebliche Unterschiede ergeben. Erschwerend im soziologischen Kontext ist die Vielfalt von unterschiedlich genutzten Begriffen, die sich um das Konzept der Autopoiesis gruppieren. Es fällt schwer in vielen Arbeiten einen Unterschied zwischen selbstbezüglichen Konzepten wie Selbstreferenz, Selbstproduktion, Reflexion, Selbststeuerung, Selbstorganisation, Selbstbeobachtung, Selbstbeschreibung oder Autopoiesis zu erkennen. Zu Recht wird von Autoren ein begriffliches Durcheinander festgestellt (Drepper 1992: 91). Einem Vorschlag von Teubner (1989: 28ff.; vgl. auch Drepper 1992: 92) folgend können verschiedene *Steigerungsformen von Selbstreferenz* unterschieden werden:

1. *Selbstbeobachtung* und *Selbstbeschreibung* meint die Fähigkeit eines Systems die eigenen Operationen zu beobachten und aus diesem Vorgang Information zu gewinnen. Wird Selbstbeobachtung auf Dauer gestellt und vom System als Aufbau von Ordnung benutzt, kann man von Selbstbeschreibung sprechen<sup>26</sup>. Da die Selbstbeobachtung grundlegend für die folgenden ‚Stufen‘ der Selbstbezüglichkeit ist, wird sie in den kommenden Kapiteln von besonderer Bedeutung sein.
2. *Selbstorganisation* bezeichnet die Fähigkeit, Systemstrukturen aus der eigenen Operationsweise selbst aufzubauen, statt sie von außen zu übernehmen<sup>27</sup>. Unterstellt

---

<sup>25</sup> Der in diesem Zusammenhang benutzte Begriff Organisation steht in keinem Zusammenhang mit dem soziologischen Organisationsbegriff.

<sup>26</sup> Gerade dieser Aspekt der Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung als rudimentäre Form der Selbstreferenz wird in Zusammenhang mit den sowjetischen Betrieben von Interesse sein, da es – soviel darf vorweg genommen werden – zweifelhaft erscheint, dass sowjetische Betriebe derartige Beobachtungs- und Beschreibungsinstrumente institutionalisiert hatten (vgl. Kapitel 2)

<sup>27</sup> In diesem Punkt unterscheiden sich systemtheoretische von neo-institutionalistischen Organisationsansätzen. Die Neo-Institutionalisten (Meyer/Rowan 1977) betonen gerade die Übernahme von Strukturen aus der Umwelt als Legitimationsfunktion, die sowohl rationale als auch mythische Formen annehmen können, womit die Ähnlichkeit von Organisationen begründet werden soll. Die (autopoietische) Systemtheorie verneint den Input

man dem System darüber hinaus die Fähigkeit seine Selbstorganisation dynamisch zu handhaben, d.h. seine Strukturen zu verändern, kann von *Selbststeuerung* gesprochen werden.

3. Ein System verfügt über *Selbstreflexion*, wenn es Selbststeuerung und Selbstbeschreibung in einer Weise zusammenführt, dass die in Differenz zur Umwelt entstehende Identität zur Orientierung für weitere Operationen des Strukturaufbaus bereitsteht<sup>28</sup>.
4. Der Begriff der *Selbstproduktion* bezieht sich auf den Begriff der Emergenz<sup>29</sup>. Ein System gilt demnach als selbstproduzierend, wenn es seine Elemente als emergente Einheiten herstellt<sup>30</sup>.

Die Abgrenzung der Autopoiesis von Selbstproduktion fällt nach der biologischen Definition von Maturana schwer. Es ergeben sich Unterschiede bezüglich des Konzepts der Autopoiesis in verschiedenen Disziplinen. Im folgenden wird der Begriff der Autopoiesis auf die Theorie sozialer Systeme bezogen und von der ursprünglichen Begriffsbestimmung Maturanas und Varelas abgegrenzt.

### Emergenz sozialer Systeme

Maturana und Varela haben sich gegen einen Übertrag des Autopoiesis Konzepts auf soziale Systeme ausgesprochen, denn dies sei für lebende Organismen reserviert. Soziale Systeme beständen zwar aus den autopoietischen Systemen „Mensch“, jedoch operierten sie selbst nicht als autopoietische Systeme (vgl. Kneer/Nassehi 1994: 55). Ähnliche Einwände haben auch radikale Konstruktivistinnen vorgebracht, wonach die Basiseinheiten sozialer Systeme Zustände von Neuronen seien (Hejl 1987: 323). Diese Position ist aber kaum haltbar, da sie weit hinter sozialwissenschaftliche Positionen zurückfällt, dass Soziales durch Soziales konstituiert wird und nicht auf Individuen reduzierbar ist.

---

von Strukturen, da die Umwelt das System nur irritieren kann, aber letztlich alle Systemkomponenten eine systeminterne Eigenproduktion sind (Luhmann 1988a).

<sup>28</sup> Der in der Beratungsliteratur zentrale Begriff der Reflexion (Luhmann 1997: 757f.; Mingers 1995; Groth 1999) betont stärker die Beobachtungsebene, denn Reflexion wird als Fähigkeit begriffen sich selbst in Differenz zur Umwelt zu beobachten, womit Systemen ermöglicht wird, sich selbst als Umwelt für andere Systeme zu sehen. Reflexion gilt als Voraussetzung für einen selbstbestimmten Organisationswandel.

<sup>29</sup> „Emergenz bezeichnet das plötzliche Auftreten einer neuen Qualität, die jeweils nicht erklärt werden kann durch die Eigenschaften oder Relationen der beteiligten Elemente, sondern durch eine jeweils besondere selbstorganisierende Prozessdynamik.“ (Krohn/Küppers 1992: 7f.)

<sup>30</sup> An dieser Sichtweise setzen zwei Einwände an, denn erstens widerspricht diese Sichtweise der gängigen Überzeugung, dass Vorgänge im System durch äußere Zustände verursacht werden. Zweitens bedeutet in sozialen Systemen die Selbstproduktion, dass Kommunikation ausschließlich von Kommunikation produziert wird, womit die Rolle des handelnden Akteurs zu kurz käme (vgl. Drepper 1992: 93). Der erste Einwand entkräftet Luhmann (1984: 40) mit dem Hinweis, dass das System selektiert, welche Ursachen im System Wirkung erlangen, denn Selbstproduktion bedeutet ja nicht, dass alle Ursachen im System kontrolliert werden. Die Pointe der Selbstproduktion ist gerade in dieser Selektion zu suchen. Selbstproduktion ist ohne die ständige Irritation der Umwelt nicht zu denken und setzt diese geradezu voraus. Auf den zweiten Einwand wird mit Hinweis auf die strukturelle Kopplung von psychischen und sozialen Systemen reagiert. Diese scharfe Trennung von Kommunikation und Bewusstseinsprozessen bleibt auch im systemtheoretischen Diskurs umstritten (vgl. Martens 1997: 279 f.).

Luhmann setzt anders an, denn er geht davon aus, dass die Welt keineswegs „hierarchisch“ aufgebaut ist, wonach untergeordnete Systeme die Elemente für andere Systeme bilden, welche wiederum die Elemente für übergeordnete Systeme bilden. Autopoietische Systeme höherer Ordnung, wie soziale Systeme, schaffen sich ihre Elemente selbst. Elemente sind nicht einfach in der Welt vorhanden, sondern werden erst durch die Autopoiesis eines Systems geschaffen. Der Schlüsselbegriff für diese Argumentationsfigur ist *Emergenz*. Für soziale Systeme ist Kommunikation das emergente Element und nicht etwa, wie von Maturana angenommen, Menschen als biologische Organismen. Die Emergenzthese macht die Theorie sozialer Systeme eigenständig von den biologischen Theoriekontexten, ohne jedoch eine vollkommene Autarkie anzustreben, denn ohne lebende menschliche Organismen ist Kommunikation nicht möglich.

Soziale Systeme reproduzieren ihre Elemente und die Relationen zwischen den Elementen selbst. Diese *Selbstbezüglichkeit* nennt Luhmann „basale Selbstreferenz“ (Luhmann 1984: 199 und 600f.). Ein soziales System liegt dann vor, wenn Kommunikationen sich in einem selbstbezüglichen Prozess rekursiv aufeinander beziehen (Willke 2000: 67ff).

Kommunikation wird von Luhmann als ein dreistelliger Selektionsprozess verstanden, welcher Information, Mitteilung und Verstehen umfasst. Erst mit der Einheit dieser drei aufeinander bezogenen Selektionen reproduziert sich das soziale System<sup>31</sup>.

### Selbstbeobachtung

Die Beobachtungs- und Beschreibungsfähigkeit sozialer Systeme gehört zu deren grundlegenden Eigenschaften. Beobachtung ist eine systemintern konstruierte Basisoperation sozialer Systeme. Der Beobachtungsbegriff muss darum neu gefasst werden, denn im alltagssprachlichen Verständnis können nur psychische Systeme beobachten. Beobachtung wird von Luhmann in Anlehnung an Spencer Brown verstanden als Bezeichnung-anhand-einer-Unterscheidung (vgl. Kneer/Nassehi 1994: 95ff.). Unterscheidung und Bezeichnung des Unterschiedenen treten immer gemeinsam auf, denn nur Etwas kann bezeichnet werden, was von etwas Anderem unterschieden wird. Beim Fußballspiel wird erst mit der Unterscheidung zwischen Mittelstürmer und Torwart die Bezeichnung Mittelstürmer sinnvoll, denn damit ist der Mittelstürmer gemeint und nicht der Torwart. Beobachtungen sind aber nicht beliebig, denn soziale Systeme als Beobachter sind strukturdeterminierte Systeme, die innerhalb ihrer strukturellen Möglichkeiten beobachten. Der örtliche Fußballclub wird eher die Aufstellung der gegnerischen Mannschaft beobachten, als die Popularitätswerte des französischen Staatspräsidenten.

Die Beobachtung kann ihre eigene Unterscheidung nicht beobachten, diese bleibt als „blinder Fleck“ verborgen. Nur eine andere Beobachtung kann die Unterscheidung der „ersten“ Beobachtung beobachten. Die Beobachtung der Beobachtung wird Beobachtung „zweiter Ordnung“ genannt, womit keine Aussage getroffen wird, wer der Beobachter der zweiten

---

<sup>31</sup> Kommunikationsofferten, d.h. die Selektion von Information, Mitteilung und Verstehen können auch abgelehnt werden, gleichsam als Schwellen der Unwahrscheinlichkeit. Wie später gezeigt wird, sind v.a. deswegen Mechanismen von großer Wichtigkeit, welche die Unwahrscheinlichkeit von Kommunikationen reduzieren.

Beobachtung ist. Der Trainer des Fußballclubs beobachtet die Strategie der gegnerischen Mannschaft und reagiert darauf mit der Einwechslung eines weiteren Mittelstürmers. Diese Beobachtung kann wiederum von einem Journalisten beobachtet werden, der in diesem Moment zum Beobachter zweiter Ordnung wird. Ist der Beobachter derselbe, welcher die erste Beobachtung hervorbrachte, wird von einer Selbstbeobachtung gesprochen, ist es ein anderer, handelt es sich um eine Fremdbeobachtung (zweiter Ordnung). Die Beobachtung des Trainers ist eine Beobachtung des Fußballclubs, denn er beobachtet in der Rolle des Trainers und nicht in der des Ehemanns. Nun kann sich der Fußballclub auch selbst beobachten, indem der Präsident des Fußballclubs die Beobachtung des Trainers beobachten, um bspw. über dessen Vertragsverlängerung entscheiden zu können. Selbstbeobachtung wird als die Anwendung einer bezeichnenden Unterscheidung auf sich selbst definiert<sup>32</sup>.

Selbstbeobachtungen stellen vereinfachte Abbilder des Systems im System her. Findet die Selbstbeobachtung in schriftlicher Form statt, wird von Selbstbeschreibung gesprochen (Luhmann 2000: 417ff.). Die Selbstbeschreibung legt mindestens die Differenz des Systems zur Umwelt fest, um diese systemintern als Orientierung zu benutzen. Selbstbeschreibungen schaffen die Grundlage für die Kommunikation: worauf kommt es an und worüber wird kommuniziert. Mit Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung gewinnen soziale Systeme die Fähigkeiten eine Selbstbezüglichkeit aufzubauen und eine Indifferenzen beziehungsweise eine Ignoranz gegenüber der Umwelt zu erhalten<sup>33</sup>. Luhmann (1984: 227ff.) betont, dass Selbstbeobachtung eine der Voraussetzungen für Autopoiesis ist. Nur im Zusammenspiel von Selbstproduktion und Selbstbeschreibung kann Autopoiesis entstehen.

Findet eine Selbstbeobachtung im Hinblick auf die Wirkung der eigenen Identität in der Umwelt statt, im Unterschied zu den Wirkungen anderer Systeme, wird von Reflexion gesprochen. Das System thematisiert sich selbst und versteht sich dabei als Umwelt anderer Systeme. Selbstthematisierung macht ein System als System in der Umwelt ‚themafähig‘, d.h. es kann zum Gegenstand von Kommunikationen werden. ‚Durch Selbst-Thematisierung wird ermöglicht, daß die Einheit des Systems für Teile des Systems – seien es Teilsysteme, Teilprozesse, gelegentliche Akte – zugänglich wird. Reflexion ist insofern eine Form der

---

<sup>32</sup> Teubner (1987: 97) weist darauf hin, dass der Begriff Selbstbeobachtung auch in dem weiteren Sinne genutzt wird, dass erstens ‚eine Einheit eine Beobachtungsoperation auf sich anwendet, wobei hier zusätzlich das ‚Subjekt‘ und das ‚Objekt‘ der Beobachtung entweder das ganze System oder eine seiner Komponenten sein kann“ und dass zweitens ‚Selbstbeobachtung auch noch den Fall bezeichnen [soll], daß eine Einheit im System eine andere, gleichartige Einheit unterscheidet und bezeichnet“ (ebd.). Darin kann ich allerdings keine Abweichung von der umfassenden Definition sehen, denn wenn bspw. eine Forschungsarbeit der Universität Bielefeld die Universität Magdeburg zum Gegenstand hat, dann ist dies natürlich weder eine Selbstbeobachtung der Universität Bielefeld, noch der Universität Magdeburg. Die Forschungsarbeit ist eine Entscheidung der Organisation ‚Universität Bielefeld“ und nicht der Universität Magdeburg. Es wird die Uni Magdeburg beobachtet und nicht die eigenen organisatorischen Entscheidungen in Bielefeld. Aber – und das ist der entscheidende Punkt – diese Forschungsarbeit ist eine Selbstbeobachtung des Wissenschaftssystems, denn die Bielefelder Forschungsarbeit ist ebenso wie die in Magdeburg beobachteten Forschungen Teil des wissenschaftlichen Funktionssystems und darum für jede wissenschaftliche Kommunikation anschlussfähig – auch für Magdeburger Stellungnahmen.

<sup>33</sup> Die Indifferenz zur Umwelt bezieht sich auch auf die zeitliche Dimension, denn Zeit ist ein wichtiger Autonomiefaktor für soziale Systeme. Indem Organisationen, Funktionssysteme und Gruppensysteme mit offenen Zeithorizonten operieren, können sie sich Freiräume für interne Komplexität freihalten. ‚Ein System, das Zeit hat, ist in der Lage, eine temporale Indifferenz zur Umwelt aufzubauen“ (Bette 1995: 81).

Partizipation“(Luhmann 1975: 73). Reflexion setzt hochentwickelte Strukturen voraus (Willke 1987).

### *Selbstbeobachtung als Voraussetzung für Selbstbezüglichkeit*

Um die zirkuläre Vernetzung von Kommunikationen sicherzustellen, muss sich Kommunikation erkennen können, d.h. anschlussfähig sein. Die Sicherstellung der Anschlussfähigkeit nimmt in der Theorie sozialer Systeme einen zentralen Stellenwert ein. Für ein tieferes Verständnis muss unterschieden werden zwischen der Ebene, auf der das System sich selbst beobachtet bzw. beschreibt und der Ebenen, auf der es sich konstituiert. „Die wichtigste Konsequenz dieser Analyse ist, daß Kommunikation nicht direkt beobachtet, sondern nur erschlossen werden kann. Um beobachtet zu werden und um sich selbst beobachten zu können, muß ein Kommunikationssystem deshalb als Handlungssystem ausgeflaggt werden“(Luhmann 1984: 226). Kommunikation muss sich selbst als Handlung erkennen, damit daran angeschlossen werden kann<sup>34</sup>. Soziale Systeme müssen sich also ständig selbst beobachten, wenn sie Kommunikationen an Kommunikationen anschließen. Aus diesem Grunde besteht Luhmann darauf, dass *Selbstbeobachtung* eine konstitutive Bedingung für die Autopoiesis sozialer Systeme ist. Das System muss seine eigene Kommunikation als sich zugehörig identifizieren können, damit weitere Kommunikationen im rekursiven Netzwerk angeschlossen werden können.

Das System kann sich selbst allerdings nicht in seiner vollständigen Komplexität beobachten, sondern braucht eine Vereinfachung seiner selbst. Die Autopoiesis braucht eine vereinfachte *Selbstbeschreibung*. „Dazu wird Kommunikation asymmetrisiert: Die Selektion der Mitteilung wird als Handlung beobachtet und beschrieben, das System beschreibt sich selbst als Handlungssystem.“(Drepper 1992: 109).

### *Reflexionsfähigkeit als Voraussetzung für Transformation*

Reflexion bezeichnet eine Form der Selbstbeobachtung in Differenz zur Umwelt. Durch die beobachtete Differenz von System und Umwelt können die Systemgrenze erweitert und die Grenzräume vergrößert werden, welche dem Austausch von System und Umwelt dienen (Luhmann 1984: 267 u. 273). Bei einer Reflexion thematisiert ein System seine Identität mit dem Wissen, dass in seiner Umwelt andere Systeme existieren, für welche man selbst Umwelt ist. Reflexion ermöglicht die Beobachtung der eigenen Identität und deren Wirkungen auf die Umwelt. Aus einem an der Umwelt orientierten Handeln ergeben sich nicht nur Vorteile für die Umwelt, sondern auch für das System, denn es können negative Konsequenzen abgeschätzt werden, welche ansonsten auf das System „zurückschwappen“ könnten.

Reflexion ermöglicht sozialen Systemen aus der Blindheit der Selbstreferenz auszubrechen und über die Kombination von Selbst- und Fremdreferenz mit ihrer Umwelt gewissermaßen

---

<sup>34</sup> Handlung wird dabei als die Selbstzuschreibung der Kommunikation verstanden (Luhmann 1984: 227 ff.). Handlungen sind keineswegs die Letztelemente einer systemtheoretischen Analyse. Sie werden als sichtbare, simplifizierte und zurechenbare Kommunikationen an der Oberfläche verstanden (Groth 1999: 89).



„in Kontakt zu treten“: Für autopoietische Systeme wird durch die Kopplung von selbstreferentieller Geschlossenheit und fremdreferentieller Offenheit der tautologischen Zirkel ausschließlichen Selbstbezugs aufgehoben. Reflexion verhindert die „Selbstlähmung durch Eigenbewegung“ (Willke 1987: 339f.).

Reflexion ist darüber hinaus Voraussetzung für organisatorischen Wandel, welcher sich nicht in evolutionären Zufallsprozessen erschöpft. Reflektierende Sozialsysteme sind nicht (nur) Zufall und naturwüchsigen Notwendigkeiten unterworfen („Evolution“), sondern können sich an eigenen „rationalen“ Kriterien selbst steuern (Willke 2001). Ein System kann längerfristige Zeithorizonte überschauen und Entwicklungen vorhersehen, es handelt umso „rationaler“, je mehr es sich trotz seiner selbstreferentiellen Geschlossenheit an der Differenz von System und Umwelt im System orientiert. Ohne Fähigkeit zur Reflexion bleibt dem System nur die Möglichkeit des anspruchslosen „muddling through“ (Lindblom 1965) und der Orientierung an kurzfristigen Zeithorizonten. Reflexionsfähigkeit ist nicht nur Voraussetzung für längerfristige Zeithorizonte und geplanten Wandel, sondern auch unerlässliche Vorbedingung für die Teilnahme an externen Beratungsprozessen, d.h. der externen Hilfe interner Wandlungsprozesse. Gerade für den postsozialistischen Transformationsprozess auf betrieblicher Ebene ist die Reflexionsfähigkeit wichtig, da Transformation nicht (nur) als passive Anpassung verläuft sondern vielmehr auch die anspruchsvolle betriebsinterne Umgestaltung grundlegender betrieblicher Strukturen und Umweltbeziehungen umfasst. Für den Übergang von ehemals sowjetischen Betrieben zu ergebnisverantwortlichen Betrieben ist sowohl die Fähigkeit eines strategischen „Organization Building“ als auch des Organisationswandels notwendig.

### 1.1.2 Typen sozialer Systeme: Interaktion, Gruppe, Organisation und Gesellschaft

Beim Gespräch über kontrolliert biologisch angebaute Möhren handelt es sich ebenso wie beim von „Attac“ organisierten Proteststand gegen die Globalisierung, wie bei der Presseerklärung von Vertriebenenverbänden zu den tschechischen Beneš-Dekreten, wie bei der alltäglichen Berichterstattung über Aktienkurse um soziale Systeme. In allen Beispielen geht es um eine Form von Kommunikation, aber diese findet auf unterschiedlichen sozialen Ebenen statt. Luhmann unterscheidet drei Typen sozialer Systeme: Interaktionssysteme, Organisationssysteme und Gesellschaftssysteme (Luhmann 1975, 1997: 813 ff.). Obgleich diese „hierarchische“ Ebenendifferenz sozialer Systeme noch mit der dreistufigen Reduktion der Komplexität begründet wurde (Luhmann 1975), also zeitlich vor der autopoietischen Wende (Luhmann 1984) lag, ist diese Ebenenschichtung ein hilfreiches Analyseinstrument, um den (post)sowjetischen Betriebsalltag besser verstehen und beschreiben zu können. Schimank (1997: 313) weist auf die Nützlichkeit dieses Konzepts der Systemebenen hin, denn damit kommen die Beziehungen zwischen den verschiedenen Systemtypen besser in den Blick. Hinsichtlich des Verhältnisses funktional differenzierter gesellschaftlicher Teilsysteme und formaler Organisationen lassen sich gegenseitige

Konstitutionsbedingungen als auch Spannungen herausarbeiten (z.B. Martens 1997). Mit dem Wissen um diese Ebenendifferenz wird die Notwendigkeit zur eigenständigen Strukturgenerierung auf allen Ebenen und Bereichen sozialer Systeme deutlich. Von der empirischen Analyse dieser Ebenendifferenz im postsozialistischen Russland verspreche ich mir Hinweise auf die Frage, weshalb der betriebliche Transformationsprozess eher schleppend verläuft. Denn Transformationshindernisse können nicht nur auf der gesellschaftlichen Ebene verortet werden, sondern müssen auch auf der Ebene formaler Organisationen und betrieblicher Gruppen gesucht werden.

Im überbetrieblichen Bereich müssen die postsozialistischen Betriebe ihr Verhältnis zu den ehemaligen planwirtschaftlichen Verwaltungen ebenso neu gestalten wie die Absatzmarkt- und Zulieferbeziehungen. Die ehemalige staatliche Bestandsgarantie, der garantierte Absatz in der Mangelwirtschaft und die informellen Tauschgeschäfte mit Zulieferfirmen werden durch autonome formalisierte Unternehmensentscheidungen ersetzt. Auch im innerbetrieblichen Bereich werden die informellen Gruppen und Aushandlungsprozesse gegen organisatorische Erwartungsstrukturen ersetzt werden, so dass das Verhältnis zwischen individuellen Mitarbeitern, sozialen Gruppen und organisatorischen Erwartungen grundlegend neu gestaltet wird.

### Interaktion, Organisation und Gesellschaft

Luhmann (1975: 10) unterscheidet soziale Systeme in Interaktionssysteme, Organisationssysteme und Gesellschaftssystem. Durch die Unterscheidung verschiedener Systemtypen werden diese nicht absolut voneinander getrennt, sondern einer einheitlichen theoretischen Perspektive zugänglich gemacht. Mit der Konzeption verschiedener Ebenen sozialer Systeme werden ebenenübergreifende Analysen möglich, welche sich für die Wechselwirkung zwischen den verschiedenen Systemtypen interessieren. Bei vielen postsozialistischen Russlandforschungen zeigt sich bedauerlicherweise die analytische Festlegung auf eine Systemebene, welche isoliert betrachtet und in der Transformationsdynamik autark gesetzt wird. Entweder wird die Transformation der gesellschaftlichen Teilsysteme betrachtet oder die betrieblichen Transformationsbemühungen, aber selten wird die Ausdifferenzierung der organisatorischen Ebene als Voraussetzung der funktionalen Differenzierung beachtet und die funktionale Differenzierung als Voraussetzung für die organisatorische Ausdifferenzierung<sup>35</sup>.

*Interaktionssysteme* kommen dadurch zustande, dass Anwesende sich wechselseitig wahrnehmen. Interaktionen kommen durch Kontakt unter Anwesenden zustande. Die Grenze von Interaktionssystemen läuft entlang der Frage, wer anwesend ist. „Diese Systemgrenze zeigt sich darin, daß man nur *mit* Anwesenden, aber nicht *über* Anwesende sprechen kann; und umgekehrt nur *über* Abwesende, aber nicht *mit* ihnen“ (Luhmann 1975: 10).

*Gesellschaft* hingegen ist das umfassende, komplexeste Sozialsystem, das alle Kommunikation, also auch Interaktion und Organisationen beinhaltet. Gesellschaft ist aber

---

<sup>35</sup> Zum sich bedingenden Verhältnis von Organisationen und funktionaler Differenzierung vgl. Tacke 2001 und Abs. 1.4.

mehr als die Summe der in ihr aufgenommenen Interaktions- und Organisationssysteme, sie ist ein System höherer Ordnung, ein anderer Systemtyp (ebd.: 11). Gesellschaften machen sich von den Beschränkungen der Interaktionen (Anwesenheit) und der Organisation (formaler Mitgliedschaft) unabhängig und können dadurch eine größere interne Komplexität aufbauen.

In komplexen Gesellschaftsordnungen findet sich zunehmend ein dritter Typ sozialer Systeme, der sich in vielen Bereichen zwischen das Gesellschaftssystem und die einzelnen Interaktionssysteme schiebt: die *Organisation*. Organisationen entwickeln ein eigenes Prinzip der Grenzziehung, Selbstproduktion und Selbstselektion, welche sich weder auf den gesellschaftlichen Typus, noch auf den Typ Interaktion zurückführen lässt. Organisationen regeln die Teilnahme am System durch Mitgliedschaften, d.h. der Eintritt und Austritt wird an Bedingungen geknüpft. Mit der Unterwerfung der Mitglieder unter die formalen Organisationsregeln können hochgradig künstliche und unwahrscheinliche Verhaltensweisen relativ dauerhaft reproduziert werden. „Die Motivlage wird über Mitgliedschaft generalisiert: Die Soldaten marschieren, die Schreiber protokollieren, die Minister regieren – ob es ihnen in der Situation nun gefällt oder nicht“ (ebd.: 12). Durch die Mitgliedschaft kann festgelegt werden, wer zur Organisation zählt und wer nicht. Außerdem wird festgelegt, in welchen Rollen die Mitgliedschaft ausgeübt wird.

Da Luhmann mit dieser Typologie sozialer Systeme keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt (Tyrell 1983: 77), werde ich folgend auch die *Gruppe* als spezifischen Typ sozialer Systeme betrachten.

### Gruppe als Typ sozialer Systeme

Zum besseren Verständnis sowjetischer Betriebe, in welchen die Arbeiterkollektive eine bedeutende Rolle spielen (vgl. Shershneva/Feldhoff 1998), wird folgend eine vierte Ebene der Systembildung dargestellt: die *Gruppe*. Wie ich in Kapitel 2 ausführen werde, scheint die dominierende gruppenförmige Kommunikation ein wichtiges Merkmal sowjetischer Betriebe zu sein.

Nach Hartmann Tyrell (1983) gilt für Gruppen die Forderung des sinnhaften Aufeinanderbezogenenseins, so dass sie nicht auf die anderen Systemtypen Interaktion, Organisation und Gesellschaft rückführbar sind. Die Feststellung, dass es in Organisationen auch durch organisatorische Strukturen vorgesehene Interaktionen gibt bedeutet nicht, dass die Interaktionssysteme sich darin erschöpfen, Teile der Organisation zu sein, oder mit anderen Worten formuliert, Interaktionen können nicht mit Organisationstheorien verstanden werden, sowenig, wie Organisationstheorie kein Teilbereich von Gesellschaftstheorie ist. Tyrell definiert in Anlehnung an Friedhelm Neidhardt (1979): „Gruppe ist ein soziales System, dessen Sinnzusammenhang durch unmittelbare und diffuse Mitgliederbeziehungen sowie durch relative Dauerhaftigkeit bestimmt ist“ (Neidhardt 1979: 642). Für den Systemtyp der Gruppe ist demnach die ‚Unmittelbarkeit‘ und ‚Diffusität‘ ein spezifisches Prinzip der Selbstselektion und das Moment der ‚relativ dauerhaften Mitgliederbeziehungen‘ ist das Grenzbildungsprinzip.

Die Gruppe als soziales System unterscheidet sich vom Organisationssystem durch das Moment der ‚Unmittelbarkeit‘. Gruppen sind interaktionsnah konstituiert, sie leben durch den direkten Kontakt, durch die persönliche Attraktion des Zusammenkommens. In der Gruppe kennt Jeder Jeden aus unmittelbaren ‚face to face‘-Beziehungen. Mit dem Abreißen der persönlichen Kontakte löst sich die Gruppe auf. Organisationen regeln hingegen die interne Kommunikation stärker formalisiert und kommen oftmals ‚mit einem Minimum an ‚dienstlich‘ anfallender Kommunikation unter den Mitgliedern aus“ (Tyrell 1983: 79). Die Gruppe unterscheidet sich weiterhin von der Organisation durch ihre ‚Diffusheit der Mitgliederbeziehungen‘, womit darauf abgestellt wird, dass die Kommunikation in Gruppen nicht auf das von bestimmten Sachzwecken oder Organisationszielen her Gebotene eingeeignet wird sondern dass auf breiterer Basis Raum für persönliche Selbstdarstellung, für Spontanität und ein offenes Kommunikationsgeschehen gelassen wird. Mit anderen Worten umfasst die Gruppe auch Aspekte der ‚Privatheit‘<sup>36</sup>. Für die Organisation gilt hingegen ein Primat sachlicher Zwecke und Zielsetzungen, ‚diese sind insofern ‚unpersönlich‘, nämlich ‚universalistisch‘ und ‚spezifisch‘, als es im Hinblick auf ihre Erreichung/Realisierung im Prinzip unerheblich ist, mit wem, mit welchem Personal man sie verfolgt“ (Tyrell 1983: 80). Für Organisationen, so könnte man sagen ist die Zwecksetzung von zentralem Stellenwert: Was wird getan? Für Gruppen hingegen ist zentraler Stellenwert die Teilnahme: Wer gehört dazu?

Auch hinsichtlich der Veränderungsfähigkeit unterscheiden sich diese beiden Typen von Sozialsystemen, denn Organisationen besitzen nach Luhmann prinzipiell die Fähigkeit zum geplanten Wandel von Regeln, Stellen und Personal. Gruppen kennen hingegen kaum eine Differenzierung von Rollen und Personal, sie basieren stärker auf Normen, welche sich geplanten Veränderungen entziehen. Das mag auch daran liegen, dass Gruppen durch die Konstellation der Teilnehmer charakterisiert sind und mit dem Auswechseln der Teilnehmer die Gruppenidentität verlieren. Demgegenüber muss ein Austausch des Personals in Organisationen nicht zwangsläufig zu tiefgreifenden Veränderungen im Organisationssystem führen.

Gerade für die Organisationssoziologie ist diese Ebenendifferenz der Systembildung vorteilhaft, da mit der Bestimmung von Gruppensystemen im organisatorischen Kontext Prozesse der informellen Cliquen- und Gemeinschaftsbildung besser in den Blick kommen. Gruppe und Organisation sind Phänomene, die sich auf unterschiedlichen Systemebenen abspielen und nicht miteinander in direkter ‚Konkurrenz‘ stehen, sondern sich vielmehr gegenseitig ergänzen.

In postsozialistischen Betrieben können die neuen formalen organisatorischen Erfordernisse aber nicht neben den überkommenen latenten Gruppen bestehen, denn die fortgeschrittene Informalisierung in den sowjetischen Betrieben basierte gerade auf einer weitgehenden Abschottung, welche organisatorische Erwartungsstrukturen systematisch untergraben haben. Transformation muss sich mit diesen informellen Hinterlassenschaften auseinandersetzen, um nicht auf eine Transformation ‚by design‘ (Stark 1994) reduziert zu werden. Besonders

---

<sup>36</sup> Auf Aspekte der Privatheit werde ich im Zusammenhang mit der Rolle von Arbeitskollektiven in sowjetischen und postsowjetischen Betrieben zurückkommen.

postsozialistische Organisationsforschung muss offen sein für latente Strukturen, um nicht ‚dem schönen Schein‘ zu erliegen.

### 1.1.3 Postsozialistischer Bezug

Die bisherigen systemtheoretischen Ausführungen sind für die Analyse postsozialistischer Betriebe von Bedeutung, weil sie notwendige Funktionserfordernisse sozialer Systeme thematisieren und eine Folie zur Beobachtung sowjetischer Betriebe anbieten. Bei sowjetischen Betrieben gehe ich gerade nicht davon aus, dass es sich um funktionsfähige Organisationssysteme handelt sondern vielmehr um informelle gruppenförmige und unüberschaubare Arrangements. Mit den Steigerungsformen der Selbstreferenz sind notwendige Voraussetzungen für die Systembildung formaler Organisationen genannt. Mit den Konzepten der Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung wird es möglich zu untersuchen, wie Voraussetzungen organisierter Sozialsysteme in sowjetischen und postsowjetischen Betrieben erbracht werden. Wie findet in den untersuchten Betrieben Selbstbeobachtung statt? In welcher Form finden sich Selbstbeschreibungen? Sind diese für die alltägliche Operationsweise hilfreich? Wie gestalten die postsowjetischen Betriebe ihr Verhältnis zur Umwelt? In welchem Maße finden systematische Fremdbeobachtungen statt?

Die bisherige Diskussion führt zu der Vermutung, dass der hier angesprochene autopoietische Systemzusammenhang und dessen Voraussetzungen bei postsozialistischen Betrieben nicht einfach vorausgesetzt werden können. Die betriebliche Transformation in Russland erstreckt sich nicht nur auf den Umbau bereits bestehender mehr oder minder funktionierender Betriebe, sondern umfasst eben auch den Aufbau notwendiger Voraussetzungen für die Etablierung eines selbstreferentiellen Systemzusammenhangs.

Postsozialistische Transformation auf betrieblicher Ebene verstehe ich als Einheit von Systemaufbau und Systemumbau –oder mit anderen Worten formuliert als Einheit von ‚Organization Building‘<sup>37</sup> und Organisationswandel. Die Selbstorganisation drückt die Fähigkeit zur Strukturbildung aus und ist konstitutive Voraussetzung für einen Zusammenhang auf der prozessualen Ebene. Den Aufbau der notwendigen organisatorischen Regeln und Institutionen aber auch kultureller Überzeugungen, begreife ich als Prozess eines ‚Organization Building‘: Allerdings darf sich die Analyse der postsozialistischen Betriebe nicht mit einer statischen Sichtweise begnügen sondern muss ferner eine dynamische Sichtweise entwickeln. Durch die Transformation auf allen gesellschaftlichen Ebenen verändern sich auch die Umweltbedingungen der Betriebe. Neben dem Aufbau autopoietischer Voraussetzungen wird von den Betrieben in hohem Maße eine Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft erwartet, welche mit dem Begriff der Selbststeuerung ausgedrückt wird. Schließlich, so das Ziel dieser Arbeit, wird mit den Begriffen der Reflexion und Selbstproduktion eine Einschätzung erarbeitet, wie Organisationswandel in postsozialistischen Betrieben stattfindet und wie die betriebliche Transformation von außen beeinflusst werden kann. Wie können externe Systeme bzw.

---

<sup>37</sup> Zum Begriff des Organization Building s. Kapitel 6

Berater den innerbetrieblichen Transformationsprozess fördern? Die Hilfestellung für postsozialistische Betriebe sind keineswegs so einfach, wie es häufig angenommen wird, sondern die Intervention in (autopoietische) postsozialistische Betriebe ist hochgradig voraussetzungsvoll. Mit dem theoretischen Rüstzeug der Systemtheorie Luhmanns beschreibe ich einen schwierigen Weg, um ein Verständnis für hemmende und fördernde Faktoren im betrieblichen Wandlungsprozess zu beobachten. Das Abstraktionsniveau der Systemtheorie und die empirischen Forschungsbedingungen in Russland sind schwer zu vereinbaren, aber die erhoffte Aussicht auf gute Erkenntnisgewinne mag den Leser (und mich) dafür entschädigen.

## **1.2 Organisationen als Entscheidungssysteme**

Was macht eine Organisation als soziales System aus? Die kurze Darstellung der verschiedenen Systemtypen Interaktion, Gruppe, Organisation und Gesellschaft verdeutlichte bereits, dass es sich bei dem Sozialsystem Organisation, um ein Sozialsystem besonderen Typs handelt, denn der aufeinander verweisende Sinnzusammenhang wird in Organisationen anders als in Interaktionen erreicht. Bei älteren Organisationstheorien steht die Rationalität im Zentrum der Betrachtung, wonach Organisationen ein Instrument der zweckrationalen Zielerreichung sind. Der Organisationsforschung ging in den vergangenen Jahrzehnten die Rationalität als zentrales Charakteristikum von Organisationen aber zunehmend verloren (vgl. Becker u.a. 1992), weshalb ein von Rationalität unabhängiger Organisationsbegriff wichtiger wird (Luhmann 1988a: 165).

### 1.2.1 Entscheidung als organisatorische Eigenleistung

#### *Entscheidungen als Elemente*

Bei Luhmanns Konzeption formaler Organisationen nimmt der Begriff der Entscheidung eine zentrale Position ein. Soziale Systeme produzieren die Elemente, aus denen sie bestehen und ihre Relationen selbst, d.h. die organisatorische Kommunikation wird selbst erzeugt und nimmt in einem rekursiven Prozess auf sich selbst Bezug. Organisationen als besonderer Systemtyp sozialer Systeme produzieren nach Luhmann (2000: 61 ff.) die Kommunikation von Entscheidungen als Elemente und schließen sich auf dieser Operationsbasis. Dieser hier kurz dargestellte Sachverhalt hat weitgehende Konsequenzen, denn damit werden vermeintliche Wesensmerkmale von Organisationen, wie Ziele, Hierarchien und Rationalitätschancen zu sekundären Organisationsereignissen, welche sich aus den

produzierten Entscheidungen ableiten lassen. Gerade im betriebswirtschaftlichen Bereich mag diese Perspektive befremdlich wirken, da sie die klassische Auffassung des steuerbaren, optimierbaren und technikdeterminierten Unternehmens hinter sich lässt (vgl. Drepper 1992: 121).

Der Begriff der Entscheidung ist weit verbreitet und wird unterschiedlich benutzt. Im folgenden werde ich mich an der systemtheoretischen Konzeption der Entscheidung von Luhmann orientieren, welche in Zusammenhang mit der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 1999) steht. Entscheidungen haben nach Luhmann eine paradoxe Existenz, denn die Entscheidung ist weder der Moment vor der Festlegung, noch der danach, sondern die Einheit von vorher und nachher. Wohl wegen des innewohnenden Paradoxes fällt es schwer, den Begriff der Entscheidung zu definieren, denn die Definition als „Wahl zwischen Alternativen“ ist nach Luhmann (1988a: 168) tautologisch. Aber, so muss kritisiert werden, ist auch das systemrelative Verständnis Luhmanns (ebd.) nicht so recht zufriedenstellend, wonach alles eine Entscheidung sei, was die Organisation als Entscheidung ansieht. Entscheidung in der Systemtheorie „ist dabei nicht ein psychischer Vorgang, sondern eine Kommunikation; nicht ein psychisches Ereignis, eine bewußtseinsinterne Selbstfestlegung, sondern ein soziales Ereignis. Deshalb kann man auch nicht sagen, dass Entscheidungen, nachdem sie getroffen sind, noch kommuniziert werden müssen. Entscheidungen sind Kommunikationen – was natürlich nicht ausschließt, daß man über Entscheidungen kommunizieren kann“ (Luhmann 1988a: 166). Entscheidungen sind eine besondere Form der Kommunikation, deren Besonderheit darin besteht, dass die Entscheidung als Kommunikation aus einer Reihe bekannter Möglichkeiten, d.h. aus expliziten Alternativen, selektiert wird. Für Entscheidungen ist erforderlich, dass die Selektion der Kommunikation als kontingent, d.h. als auch anders möglich mitthematisiert wird (Luhmann 1981a: 339).

Luhmann verbindet den Entscheidungsbegriff mit dem Erwartungsbegriff, wonach es dann Entscheidungen gibt, wenn an Handlungen klare Erwartungen gerichtet werden. Entscheidungen liegen nicht immer dann vor, wenn es Erwartungen gibt, denn jedes soziale Gebilde, das Strukturen aufweist kennt Erwartungen. Von Entscheidungen soll erst dann die Rede sein, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden, denn erst dann erkennt und empfindet man die Erwartungen mit den verbundenen Sanktionen. Durch die Thematisierung der Konformität oder Abweichung auf Erwartungen wird der in den modernen Gesellschaften existierende Entscheidungsdruck erzeugt (Luhmann 1984: 400). Besonders in Organisationen, in denen explizit kommunizierte formale Erwartungen hochgradig unwahrscheinlicher Kommunikationen existieren, ist der Entscheidungsdruck besonders groß.

Bei Entscheidungen handelt es sich um Ereignisse, die zu einem bestimmten Zeitpunkt vorkommen und mit ihrem Erscheinen schon wieder verschwinden, sie sind also nicht bestandsfähig. Das Problem für die Organisation liegt also nicht im Erhalt der Entscheidungen, sondern in ihrer stetigen Reproduktion.

Entscheidungen können als Ereignis nur mit einer zeitlichen Differenz beobachtet werden. Nur wenn es vor der Entscheidung anders war als danach, d.h. wenn man zwischen vorher und nachher unterscheidet, ist es sinnvoll von Entscheidungen zu sprechen. Entscheidungen

transformieren Kontingenz: Vor der Entscheidung gibt es mehrere deutlich gemachte Möglichkeiten (die Lage ist kontingent, d.h. auch anders möglich), nach der Entscheidung ist die Kontingenz in fixierter Form. Denn die Entscheidung wäre auch anders möglich gewesen (Luhmann 1988a: 170). Man kann sich nun darüber streiten, ob die konkrete Entscheidung richtig war oder nicht, aber man kann sie nicht mehr ändern. Einzig kann man eine neue Entscheidung treffen, welche die alte korrigieren soll, aber damit ist die alte nicht aus der Welt geschafft. Der Politiker, der Geld von einem Waffenlobbyisten genommen hat, mag das in Anbetracht des großen Medienspektakels bereuen und kann entscheiden, das Geld zurückzuzahlen, aber damit kann er die Zweifel an seiner Unabhängigkeit nur bedingt zerstreuen.

### Mitgliedschaftsregel und Grenzziehung

Die Organisation als soziales System bildet sich durch die selbstbezügliche Verknüpfung von Entscheidungen und etabliert damit eine dauerhafte Grenze zur Umwelt. Für die Organisation stellt sich die Frage, welche Entscheidungen der Umwelt zuzurechnen sind und welche zum eigenen Organisationssystem gehören und damit in den selbstbezüglichen Reproduktionsprozess eingebaut werden. Nach Luhmann (1988a: 171) leistet die Mitgliedschaftsregel diese Abgrenzung, denn sie legt fest, wer als Mitglied der Organisation angesehen wird und in welcher Rolle diese Mitgliedschaft ausgeübt wird. Es geht dabei nicht um die Inklusion des Gesamtverhaltens der Personen, sondern nur um eine rollenspezifische Bestimmung. Wichtig ist, dass diese Mitgliedschaftsregel selbst schon eine Entscheidung der Organisation sein muss: „Das dadurch [durch die Mitgliedschaftsregel] erzeugte System ist autopoietisch, wenn und nur wenn diese Mitgliedschaftsregel selbst schon eine Entscheidung des Systems ist, das durch sie erzeugt wird“ (Luhmann 1988a: 171). Wie ich im folgenden Kapitel zeigen werde, war dies bei sowjetischen Betrieben nicht unbedingt der Fall. Mitgliedschaftsregeln gibt es auch in anderen sozialen Kontexten, wie z.B. in Familien, Gruppen oder Nachbarschaften, nur können diese Systeme meist nicht über den Inhalt dieser Regeln entscheiden und damit formal etablieren. Trotz auftretender Meinungskonflikte können Gruppen oder Familien die Mitgliedschaft nur schwer umgestalten. Während auf gesellschaftlicher Ebene die Inklusion der Normalzustand ist, schließen Organisationen die meisten Personen aus. Die systeminterne Selbstfestlegung dieser Mitgliedschaftsentscheidung ist eine grundlegende Eigenschaft von Organisationen als soziale Systeme.

### Mitgliedschaft und Motivation

Neben der Grenzziehung ist die Mitgliedschaftsregel auch für die Motivationsbeschaffung wichtig, weil mit der Mitgliedschaft Konditionen verbunden werden. Die Konditionen können in Verbindung mit Stellen gezielt für die Motivationsbeschaffung genutzt werden, um die unwahrscheinliche Kommunikation in Organisationen zu produzieren. Organisationen kommt die gesellschaftliche Funktion zu, dass sie Kommunikationen (und Handlungen) in einer sehr komplexen Art und Weise kombinieren und diese unwahrscheinliche Ordnung stabilisieren können. Komplexe Technologien erfordern hochgradig kalkulierbares Verhalten der



Mitarbeiter. Warum halten sich Organisationsmitglieder an formale Erwartungen? Wie kommen Organisationsmitglieder dazu, sich den Verhaltenserwartungen der Organisation unterzuordnen? Warum kommen Arbeiter bspw. am Sonntagmorgen zur Arbeit und halten sich während der Arbeit an formalisierte Abläufe, anstatt mit den Kindern auf den Spielplatz zu gehen?

Die Mitglieder ziehen aus der Mitgliedschaft in der Organisation Vorteile, welche die „Einbußen“ durch die Unterordnung unter die Verhaltenserwartungen übersteigen<sup>38</sup>. Das sonntägliche Aufstehen wird durch den Verdienst und die Karrieremöglichkeiten des Arbeiters aufgewogen. Der sonntägliche Kirchgänger (als Mitglied der Kirche) mag sich davon Seelenheil erhoffen und der Fußballspieler den sportlichen Erfolg sowie das damit verbundene Prestige. Organisationen stellen also einerseits Leistungen für die Mitglieder in Aussicht, was ihre Attraktivität erhöht. Andererseits verknüpfen sie mit der Mitgliedschaft Erwartungen, welchen sich das Mitglied unterordnen muss. An die Mitgliedschaft werden Verhaltenserwartungen geknüpft. Für die Konditionierung attraktiver Mitgliedschaft spielen Geld und Macht eine wichtige Rolle (Martens 1997: 282 f.), womit symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien als gesellschaftliche Voraussetzungen thematisiert werden. Im zweiten Kapitel werde ich darlegen, dass sowjetischen Betrieben Geld als symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium kaum zur Verfügung stand und deshalb die Mitgliedschaft durch funktionale Äquivalente konditioniert werden musste.

### Information und Umweltoffenheit

Obwohl autopoietische Organisationssysteme in ihrer Operationsweise geschlossen sind, können sie aber weder als umweltlose, noch als umweltabgeschlossene Systeme betrachtet werden. Die Organisation unterhält Austauschbeziehungen mit der Umwelt. Diese können aber nicht mit einfachen Input-Output Modellen beschrieben werden. Nicht alles, was um eine Organisation herum geschieht, ist von Relevanz. Nur was für ein System sinnvoll ist, führt zu einer Operation im System. Umweltprozesse müssen immer auf die im Organisationssystem ablaufenden Entscheidungszusammenhänge bezogen werden. Die Umweltirritationen, das „Stören und Rauschen“ wird für das System erst dann bearbeitbar (d.h. ist sinnvoll), wenn sie sich in die Entscheidungszusammenhänge der Organisation einfügen lassen (Luhmann 1988a: 173 f.). Die Organisation muss erkennen, ob es für die Organisation einen Unterschied macht, wenn sich eine Veränderung in der Umwelt ereignet – oder eben nicht. Luhmann definiert den Begriff der Information in Anlehnung an Bateson als „eine solche für das System in der Umwelt liegende Differenz, die für das System eine eigene Differenz, nämlich verschiedene Entscheidungen bedeuten kann“ (Luhmann 1988a: 173). Als „difference that makes a difference“ ist Information eine interne Leistung des Systems. Organisationen werden ständig von der Umwelt irritiert, sie können aber nur spezifische Irritationen in ihr rekursives Netz von Entscheidungen als Informationen einbauen. Durch die selbstreferentielle Geschlossenheit produziert das System ein hohes Maß an Ignoranz gegenüber

---

<sup>38</sup> So argumentiert die verhaltenswissenschaftlich Entscheidungstheorie mit ihrer Beitrags-Anreiz-Theorie (vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 1999: 136ff.).

Umweltereignissen<sup>39</sup>. Die Meldung über fallende Börsenkurse mag dem Kleinaktionär graue Haare bescheren, davon unberührt bleibt aber die Sitzung der evangelischen Bischöfe oder die Mannschaftsaufstellung des lokalen Fußballclubs im Streben um den Auswärtssieg.

Für Organisationen gibt es relevante Umweltausschnitte, deren Änderung zur Entstehung organisatorischer Informationen führen. Der Konkurs eines großen Bauunternehmers hat für den „kleinen“ Handwerker eine direkte Bedeutung, wie bspw. auch die verspätete Teileanlieferung direkte Folgen für die Automobilproduktion mit sich bringt. Der Bezug auf relevante Umweltausschnitte schränkt aber die oben dargestellte Konzeption von dem selbstbestimmten Umweltzugang nicht ein. Trotz einer netzwerkartigen Zusammenarbeit bleibt die Information so lange eine organisatorische Eigenleistung, so lange die Organisation einen eigenen operativen Selbstbezug erhält. Zu Recht kann man sich fragen, ob sogenannte „scheinselbständige“ Betrieben als Organisationen zu beschreiben sind, ob in Zuliefernetzwerken die einzelnen Betriebe sinnvoll als autonome Organisationen zu verstehen sind oder ob man bei eng kooperierenden Betrieben von zwei Organisationen oder eher von verschiedenen Abteilungen sprechen sollte. Aber dennoch ist festzuhalten, dass sich die Organisationen ihre Informationen selbst produzieren. Eine enge Kopplung zwischen Umwelt und Organisation, in dem Sinne, dass eine Umweltveränderung als Input zu bestimmten organisatorischen Reaktionsmuster und zu einem erwarteten Output führen müsse, wird nach dem Luhmannschen Verständnis ausgeschlossen. Auch diesbezüglich werde ich im folgenden Kapitel die sowjetischen Betriebe untersuchen, ob aufgrund des planwirtschaftlichen Steuerungsanspruchs die organisatorische Autonomie gewahrt blieb oder ob nicht vielmehr gesellschaftliche Institutionen, wie bspw. die Ministerien, die Partei oder die Gewerkschaft zumindest teilweise einen direkt steuernden Einfluss auf die Betriebe nahmen.

### 1.2.2 Struktur und Kultur in Organisationen

Wie schließen sich Entscheidungen zu einem selbstreferentiellen Netzwerk zusammen? Die Organisation muss festlegen, welche Anschlussoperation sich an eine Entscheidung anschließen soll und welche nicht. Nicht jede denkbare Anschlussoperation darf gleich wahrscheinlich sein. Luhmann unterscheidet theoretisch zwischen der puren Faktizität der Autopoiesis und der Spezifikation von Strukturen (Luhmann 1988a: 172).

#### *Programme, Netzwerke und Personen als Entscheidungsprämissen*

Alles im System, was der Überbrückung der Distanz von Entscheidung zu Entscheidung dient, fungiert als Struktur. Der Möglichkeitsüberschuss erfordert eine Vereinfachung. Strukturen müssen irgendwie einschränken und damit entscheidbar machen. Diese

---

<sup>39</sup> Gerade für sich wandelnde Organisationen ist die Fähigkeit zur Ignoranz von zentraler Bedeutung, wie Stefan Kühl in Bezug auf die lernende Organisation zeigt (Kühl 2000).

Verdichtung von Entscheidungszusammenhängen nehmen nach Luhmann in Organisationen drei Formen an.

Erstens und vielleicht am deutlichsten zu erkennen sind *Entscheidungsprogramme*, wenn mit damit die Richtigkeit von Entscheidungen beurteilt wird. Die Berechnung des Preises einer Zugfahrkarte kann mit der genauen Beschreibung des Preissystems rückwirkend eindeutig als falsche oder als richtige Entscheidung bewertet werden. Diese Art der Entscheidungsprogramme, welche zu einem festen Output führen, werden Zweckprogramme genannt. Schwieriger wird es bei Konditionalprogrammen, die Spielraum für Entscheidungen lassen. So mag die Entlassung erfahrener Mitarbeiter für die kurzfristige Steigerung des ‚shareholder values‘ eine richtige Entscheidung sein, aber es ist fraglich, ob diese Entscheidung auch der langfristigen betrieblichen Weiterentwicklung dient. Entscheidungsprogramme werden in Organisationen im Laufe der Zeit zu unhinterfragbaren Realitäten, womit sie besonders in Wirtschaftsorganisationen als rational erscheinen.

Die Redundanz von Entscheidungen wird zweitens mit der *Festlegung von Kommunikationswegen* in der Organisation erhöht (Luhmann 1988a: 177). Zunächst ist hier an Hierarchie zu denken, welche in der klassischen Bürokratie den Informationsfluss von ‚unten‘ nach ‚oben‘ vorschreibt. Auch andere Mechanismen können die Kommunikationswege in Organisationen kanalisieren und einen Rahmen exklusiver Zuständigkeiten schaffen. Die Arbeitsteilung kann die zu beteiligenden Stellen festlegen und damit Unsicherheit absorbieren.

Mit der *Person* nennt Luhmann ein drittes funktionales Äquivalent der Sicherstellung von Anschlussfähigkeit der Entscheidungen. „Wenn man eine Person kennt, kann man sich leicht eine Vorstellung davon machen, wie sie entscheiden wird, und man kann im Hinblick auf eine solche Vorstellung auswählen, was man ihr sagt und was man ihr verschweigt“ (Luhmann 1988a: 177). Hinsichtlich der Wandlungsfähigkeit (der Varietät) der Organisation werden Personen schnell zum Ballast, denn sie sind kaum veränderbar und lassen sich allenfalls als ‚ein fest verschürtes Paket von Entscheidungsprämissen‘ von einer Position auf die andere schieben. Diese Stabilisierungsfunktion von Personen bereitet postsozialistischen Transformationsbetrieben teilweise große Schwierigkeiten, weshalb eine grundlegende Organisationsreform wie im Falle von JV mit einer hohen Personalfuktuation einhergeht.

Die Kombination dieser drei Mechanismen der Redundanzsicherung in Organisationen wird in der Stellenstruktur der Organisationen sichtbar. Jede *Stelle* ist eine Kombination aus den drei Entscheidungsprämissen: Programme, Kommunikationskanäle und Personen. Die Stelle hat eine Aufgabe, gehört zu einer Abteilung und ist mit einer Person besetzt.

### Organisationskultur in der Systemtheorie

Die Struktur stellt die Anschlussfähigkeit von Operationen sicher und mindert somit die organisatorische Unsicherheit. Durch eine ausgeprägte strukturelle Festlegung schließen sich Organisationen von der Umwelt teilweise ab, indem sie eine Eigenlogik aufbauen, die nur in geringem Maße durch Umweltereignisse beeinflussbar ist. Jede Organisation muss eine Abwägung zwischen Öffnung und Schließung finden, welche langfristig den

organisatorischen Fortbestand sichert. Einerseits muss sich eine Organisation von der Umwelt abschließen, um die Unsicherheit und Komplexität der Umwelt soweit zu reduzieren, dass Entscheidungen möglich werden. Andererseits muss sich eine Organisation an die Umweltverhältnisse in gewissem Maße anpassen, damit sie überlebensnotwendige Ressourcenzuflüsse sicherstellen kann. Die Öffnung der Organisation erfolgt über die interne Produktion von Informationen, welche von der Umwelt irritiert wird. Organisationen müssen hinreichend viel Resonanz für relevante Umweltereignisse erzeugen, d.h. es muss für die Organisation unterscheidbar werden, welche Umweltvorgänge eine Bedeutung für den Fortbestand haben, also relevant sind und darum eigene Operationen im System auslösen und welche irrelevant sind und somit ignoriert werden können. Organisationen entwickeln ein spezifisches Sensorium, welches Umweltereignisse als mehr oder weniger wichtig wahrnimmt. Angesichts fallender Verkaufszahlen beginnt Volkswagen die Modellpalette der Autos zu überarbeiten. Auf ein drohendes Werbeverbot für Tabakwaren durch die Europäische Union reagieren Tabakkonzerne, wie Philip-Morrison mit einer Medienoffensive. Der drohende Abstieg des Fußballclubs Arminia Bielefeld führt zu einem Trainerwechsel. Organisationen entwickeln spezifische Beobachtungsdifferenzen (oder Codes), welche eine je systemadäquate Resonanzfähigkeit sichern, damit nicht alle Umweltereignisse als relevant erachtet werden: Der drohende Abstieg von Arminia Bielefeld führt nicht (unbedingt) zur Erneuerung der Modellpalette bei Volkswagen, genauso wenig wie das drohende Werbeverbot für Tabakwaren zu einer Trainerentlassung bei Arminia führt.

Die Art und der Umfang der Beobachtungsdifferenzen werden durch einen Vorrat an Themen vorgegeben. Themen wählen die internen und externen Kommunikationen aus, die für das System wichtig sind und die auf Entscheidungen bezogen werden können. Da der Themenvorrat von Organisationen im Verhältnis zur Komplexität der Umwelt nur sehr beschränkt ist, wird die Mehrzahl der Kommunikationen in der Umwelt keine Relevanz haben und nur ein „Rauschen“ bleiben. Wird aber eine Organisation zu ignorant, d.h. können zu wenige Kommunikationen als relevant identifiziert und daraus systeminterne Informationen konstituiert werden, läuft das System Gefahr, auf wichtige Umweltereignisse nicht mehr reagieren zu können und damit die Überlebensfähigkeit zu verschlechtern.

Selbstthematisierung liefert der Organisation ein semantisches Reservoir, mit dem sie sich selbst und die Umwelt zum Thema machen kann, womit eine Differenz zwischen entscheidungsrelevanter und irrelevanter gesellschaftlicher Kommunikation gemacht wird. Das System richtet also seine Beobachtungsdifferenzen an den Vorstellungen aus, die es von sich selbst hat. Aus dieser Perspektive kommt der Selbstbeschreibung und Selbstthematisierung von Organisationen eine große Bedeutung zu. Daran schließt die systemtheoretische Definition von Unternehmenskultur bei Drepper (1992: 140) an: „Die Selbstbeschreibungs- und Selbstthematisierungskapazität von Unternehmen bezeichnen wir als Unternehmenskultur.“ Der Unternehmenskultur kommt damit eine spezifische Funktion in Organisationen zu. Die Erfüllung dieser Funktion ist für die organisatorische Systembildung konstitutiv, weshalb die Unternehmenskultur nicht als abgrenzbarer Teil des Systems angesehen werden kann, sondern der selbstbezüglichen Operationsweise inhärent ist. Die Fähigkeit, sich selbst und die eigene Operation zum Thema von Selbstbeschreibungen zu machen, sieht Luhmann zwar als Sonderleistungen sozialer Systeme im allgemeinen (Luhmann 1984: 617), aber gerade Organisationen, denen die Fähigkeit zu gezieltem Wandel

unterstellt wird, sind ohne Reflexionsleistungen kaum denkbar<sup>40</sup> (vgl. Willke 1987, Königswieser et. al. 1995, Mingers 1995). Organisationskultur kommt die Funktion zu, eine kommunikative Synchronisierung der Organisation mit der Umwelt durch Selbstbeobachtung zu ermöglichen (Drepper 1992: 145).

Warum ist Organisationskultur bei der Diskussion von Transformationsprozessen von Bedeutung? Organisationskultur ist die Voraussetzung für einen bewussten Wandel, denn es stellt das notwendige Irritationspotential durch einen Themenvorrat zur Verfügung. Nur durch diesen Vorrat an Beobachtungsdifferenzen können alternative Sichtweisen und Anstöße für Veränderungen generiert werden.

### 1.2.3 Organisation und Wandel

Die Diskussion betrieblicher Transformationsprozesse erfordert auch ein hinreichendes theoretisches Verständnis von organisatorischen Wandlungsprozessen. Die klassischen Organisationsmodelle hatten durch zweckrationale Annahmen zu einer Überschätzung der Reformmöglichkeiten von Organisationen geführt. Organisationen waren durch ihre angenommenen engen Kopplungen als Instrument zur Ausübung von Herrschaft konzipiert. Nach dem klassischen Verständnis von Bürokratie hatte Frederic W. Taylor die Steigerung der betrieblichen Effizienz durch eine „Verwissenschaftlichung des Managements“ angestrebt. Die Bürokratievorstellung, von Max Weber beschrieben, teilen sich mit den Vorstellungen Taylors die Überzeugung, dass Organisationen als Trivialmaschinen „von oben“ steuerbar seien. Die in Folge der Hawthorne Experimente entdeckte informelle Ebene wurde als Widerstand im Veränderungsprozess interpretiert, welche zu überwinden sei. Anders als vom Taylorismus angenommen, verhalten sich die Mitarbeiter aber nicht ausschließlich ökonomisch rational-kalkulierend, sondern müssen als wesentlich komplexere Personen begriffen werden. Organisationen werden von Roethlisberger/Dickson (1976) als soziale Systeme beschrieben, welchen sowohl die Produktion von Gütern und Dienstleistungen als auch die Produktion von Wohlbefinden und Zufriedenheit der Organisationsmitglieder als Funktionen zukommen. Wandel verläuft demnach meist nicht synchron, denn technischer Wandel vollzieht sich schneller, als die etablierten Interaktionsmuster und Einstellungen. Wenn es zu einer zu starken Entkopplung der sich wandelnden technischen und sozialen Sphären kommt, so kann Widerstand oder Boykott der Maßnahme durch die Beschäftigten die Folge sein. Die aus diesen Erkenntnissen entstehenden Human-Relations Bewegung löste aber das tayloristische Streben nach Rationalisierung nicht ab, sondern erweiterte lediglich das Methodenarsenal (vgl. Kieser 1999: 113).

Auch andere Ansätze in der Organisationssoziologie, welche dem Rationalitätsparadigma kritisch gegenüberstehen, wie bspw. die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie,

---

<sup>40</sup> Ansätze zur systemischen Beratung betonen die Wichtigkeit von Reflexionsfähigkeit für flexible anpassungsfähige Organisationen.

der Neo-Institutionalismus, kulturelle Ansätze und auch die Systemtheorie beginnen ein komplexeres Bild von Organisationen zu entwerfen. In diesem Abschnitt werde ich zentrale Anforderungen diskutieren, welche für einen erfolgreichen Organisationswandel erfüllt sein müssen. Wandel auf organisatorischer Ebene ist auf spezifische Voraussetzungen angewiesen, welche im postsozialistischen Transformationsprozess nicht unbedingt vorausgesetzt, sondern erst mühsam herzustellen sind. Mit den theoretisch hergeleiteten Anforderungen an Organisationswandel will ich deutlich machen, in welchem hohem Maß sowohl interne Reformprozesse als auch externe Interventionsstrategien auf organisatorische Vorbedingungen angewiesen sind, wenn der Wandel in der Praxis gelingen soll. Eine anspruchsvolle Organisationsanalyse braucht eine solche theoretische Fundierung, um tautologische Aussagen zu vermeiden.

### Veränderung als Strukturwandel

Ist die Rede von Wandel, so stellt sich die Frage, was Gegenstand des Wandels ist. Was wird verändert? Veränderbar sind grundsätzlich nur zeitstabile Phänomene, welche Bestand haben oder sich in einer ähnlichen Weise reproduzieren. In der systemtheoretischen Vorstellung bezieht sich Wandel immer auf Strukturen und nicht auf Operationen (vgl. Luhmann 2000: 331). Die Operationen von Organisationen sind Entscheidungen, welche zeitinstabil sind, d.h. in dem Moment in dem sie getroffen werden wieder verschwinden. Alles danach kann sich zwar an der Entscheidung orientieren und auf sie beziehen, sie selbst ist aber nicht mehr änderbar. Entscheidungen können nicht als kleine Zeitintervalle betrachtet werden, sondern als Differenzen in der Zeit, d.h. als Unterschiede zwischen vorher und nachher.

Verändert werden können nur zeitstabile Phänomene, welche einen Zeitpunkt überdauern und fortbestehen. Alles was Zeit überbrücken kann, bezeichnet Luhmann (1984: 377ff.) als Struktur. Als organisatorische Strukturen habe ich oben Entscheidungsprämissen, Stellen und Kommunikationskanälen beschrieben. Auch kulturelle Überzeugungen, Strategien und Selbstbeschreibungen als vereinfachte selbst angefertigte Orientierungsmuster über die eigene Organisation können Gegenstand von Veränderungen werden. Man geht beispielsweise nicht länger davon aus, dass der Chef unfehlbar ist und die Strategie alleine vorgibt, sondern bindet künftig auch das untere und mittlere Management in die Entscheidungsfindung ein. Kulturelle Interpretationsmustern der Wirklichkeit können verändert werden. Durch die Thematisierung von Selbstverständlichem, kann ein Umdenken stattfinden. Der Vorgesetzte kann einsehen, dass seine Untergebenen in einigen Bereichen einen Wissensvorsprung haben und zu Rate gezogen werden sollten.

### Organisationales Lernen

Durch die Vernetzung der Welt, der Komplexitätssteigerung und Dynamisierung der Wirtschaft, müssen Organisationen „learningful“ werden (Peter Senge, aus: Hatch 1997: 369). Veränderungen in der Umwelt werden immer weniger vorherseh- und prognostizierbar. Die zunehmende Diskontinuität und Dynamik erfordert von den Organisationen die Fähigkeit zur permanenten Veränderung, die als ‚reaktive‘ und als ‚proaktive‘ Anpassungsleistung an eine

sich verändernde Umwelt stattfindet. Unter dem Topos des Organisationswandels werde ich folgend auch entscheidungstheoretische Beiträge zum organisationalen Lernen diskutieren<sup>41</sup>. Da beim Verständnis von Organisationen die Entscheidungstheorie auch in der Systemtheorie Luhmanns eine zentrale Position einnimmt, sehe ich Anknüpfungspunkte an den bisherigen Diskussionsverlauf, obwohl das Individuum Ausgangspunkt des Lernprozesses ist und damit in gewissem Widerspruch zur Systemtheorie steht. Da bei Luhmann die Individuen zur (inneren) Umwelt der Organisation gehören, können sie für das Verständnis von Lernprozessen und Organisationswandel kaum in Anspruch genommen werden<sup>42</sup>. Nicht zuletzt aus methodischen Gründen<sup>43</sup> werde ich trotzdem auch die Verhaltensweisen der Manager und Mitarbeiter als Anstöße bzw. Irritationen für Veränderungen in Betracht ziehen. Die Stärke der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze in der Organisationssoziologie liegt gerade darin, dass sie individuelles Verhalten mit der Eigenlogik organisierter Sozialsysteme in Beziehung setzen. Das organisationale Lernen in der verhaltenswissenschaftlichen Tradition beginnt mit der individuellen Ebene des Lernens, von welcher das organisatorische Lernen abgeleitet wird, welches mit einer systemtheoretischen Sichtweise vereinbar ist, wonach sich soziale Entscheidungen selbst produzieren. Das individuelle Lernen muss auf die organisatorische Ebene transferiert werden, um dort mittel- bis langfristige Effekte zu zeigen.

Als erste entscheidungstheoretische Auseinandersetzung mit dem Prozess des Lernens in Organisationen gilt die Arbeit von Cyert/March aus dem Jahre 1963. Die Autoren kritisieren die Annahmen rationalen Entscheidungsverhaltens und sehen Entscheidungsprozesse insofern als Lernprozesse, als die Entscheidungsträger gemäß dem „trial-and-error“-Prinzip lernen. Prozesse des organisationalen Lernens werden in einem regelbasierten Wandel des organisatorischen Verhaltens sichtbar. Das in organisatorischen Regeln gespeicherte Wissen wird gegenüber Umweltveränderungen angepasst und durch die explizite (schriftliche) Änderung der Regel vollzieht die Organisation die Veränderung und passt sich an die neue Situation an. Die Veränderung von Regeln können nach den Autoren die Veränderung von Organisationszielen, Aufmerksamkeitsregeln und Suchregeln umfassen. Die Schwäche der Ausführungen von Cyert/March (1963) zeigt sich in der Übertragbarkeit des individuellen

---

<sup>41</sup> Will man Konzepte zum organisationalen Lernen diskutieren, so offenbaren sich zwei Probleme: Erstens findet sich eine unüberschaubare Anzahl von Publikationen, welche v.a. in den 1990er Jahren die Diskussionen im Bereich der Managementliteratur, der Psychologie und der Organisationssoziologie beeinflussten. Unter der Überschrift „organisationales Lernen“ finden sich aber keineswegs einheitliche Konzepte, sondern man sieht sich im Gegenteil einer zunehmend steigenden Divergenz von Ansätzen gegenüber. Zweitens fällt bei der Diskussion von Ansätzen zum organisationalen Lernen ein Theoriedefizit auf. Es fehlt ein Ansatz, welcher als theoretisches Fundament für andere Ansätze des organisationalen Lernens dienen könnte (Weik/Lang 2001: 260). Olaf Kranz (2000: 153) stellt fest, dass kaum ein Ansatz zum organisatorischen Lernen seinen Ausgangspunkt in einer originären Organisationstheorien nimmt. Ausgangspunkt der Überlegungen seien fast ausschließlich individuelle Lerntheorien behavioristischer oder kognitiver Provenienz.

<sup>42</sup> Die von Luhmann vorgenommene strikte Trennung zwischen psychischen und sozialen Systemen (Luhmann 1988b: 892) wird von einigen Autoren kritisiert. Martens (1997: 293f.) weist darauf hin, dass mit der überschneidungsfreien gänzlichen Trennung sozialer und psychischer Einheiten Widersprüche bei der Zurechnung sozialer Handlungen auftreten. Auch systemtheoretische Ansätze in den Managementwissenschaften (Probst 1987, Schreyögg 1991, Kirsch 1992) kritisieren diese „Menschlosigkeit“ in der Organisation.

<sup>43</sup> Die Diskussion von Konzepten des organisationalen Lernens in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie ist auch dem gewählten empirischen Zugang zu den postsozialistischen Betrieben geschuldet, da mit der Untersuchungsmethode des Experteninterviews auch individuelle Verhaltensstrategien in den Blick kommen, welche ich zumindest als Anstöße und Irritationen für Veränderungsprozesse interpretiere.

Wissens der Organisationsmitglieder auf die Gesamtorganisation, denn Lernen hängt von den Erfahrungen der einzelnen Mitglieder ab. Wie findet die Vermittlung zwischen individuellen Einsichten eines Organisationsmitglieds und der Veränderung der gesamten Organisation statt?

March und Olsen (1975) gehen über das eher mechanistische Verständnis von Cyert/March hinaus und weisen auf das Problem der individuellen Interpretation mehrdeutiger und damit unsicherer Situationen hin. Die Anpassung der individuellen Interpretationsmuster an die organisatorischen Zielsetzungen und Rollendefinitionen bezeichnen March/Olsen als „experimentelles Lernen unter Mehrdeutigkeit“. Nach Weik/Lang (2001: 257) stellen March/Olsen damit fest, dass der Kern organisationaler Lernprozesse als Ergebnis individueller Interpretationsleistungen stattfindet. Das Problem des Wissenstransfers zwischen individuellen Erfahrungen und Veränderungen der Organisation wird bei March/Olsen anhand eines *Lernzyklus* verdeutlicht:

- (a) Ein Mitglied entdeckt eine Diskrepanz zwischen dem tatsächlichen und dem erwünschten Zustand der betrieblichen Prozesse.
- (b) Diese Wahrnehmung kann zu verändertem Verhalten des Mitglieds führen.
- (c) Das Organisationsmitglied kann versuchen, die Gesamtorganisation von der Richtigkeit seiner Einsichten zu überzeugen, was zu einer Veränderung des Verhaltens der Gesamtorganisation führen kann.
- (d) Das geänderte Verhalten der Gesamtorganisation kann wiederum zu geänderten Umweltreaktionen führen, womit der Zyklus wieder von vorn beginnt. Der Lernzyklus kann allerdings zwischen den vier Verbindungsstellen unterbrochen werden.

### Selbstbeobachtung und Reflexionsfähigkeit im Organisationswandel

Fragt man nach dem Potential sozialer Systeme für bewusste Veränderungen, dann kommt auch die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung in den Blick. Reformfähige Betriebe müssen die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung entwickeln, damit sie die eigenen Operationen beobachten und damit die Anschlussfähigkeit auch im Wandel sicherstellen können. Da besonders Organisationen die Fähigkeit zu reformerischen Veränderungen zugesprochen wird, nimmt die Selbstbeobachtungs- und Reflexionsfähigkeit eine besondere Stellung in der Organisationstheorie ein. Durch die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung wird ein eigenes Wirklichkeitsverständnis aufgebaut, welches in Beziehung mit den immer schon vorhandenen kulturellen oder institutionellen Interpretationsmustern steht<sup>44</sup>. Selbstbeobachtungen können Differenzen zwischen dem aktuellen Wirklichkeitsverständnis und einem propagierten, gewollten oder strategisch gewünschten Selbstbild offenbaren und damit Anstöße für Veränderungen liefern. Auf der Grundlage von Differenzierungsschemata, wie bspw. wirtschaftlich erfolgreich/nicht erfolgreich beobachtet das System seine eigenen Handlungen. Alle Ergebnisse oder Entwicklungen, welche der negativen Seite der Unterscheidung zugeordnet werden, können zum Anlass für Lernprozesse, Reformen oder Innovationen werden. Selbstverständlich müssen Veränderungen nicht nur in Krisensituationen stattfinden

---

<sup>44</sup> Selbstverständlich entwickelt sich dieses Selbstverständnis nicht widerspruchsfrei sondern ist von Widersprüchen und Machtkämpfen begleitet (Weick 1985, Becker u.a. 1992).



sondern können auch zur (vermeintlichen) Optimierung oder zur langfristigen Sicherung des Systembestandes angestoßen werden.

Selbstbeobachtungen und Selbstbeschreibungen alleine reichen allerdings nicht aus, um Reformen anschieben zu können, denn Organisationen sind trotz der Schließung auf der operativen Ebene auf Umwelteinflüsse angewiesen. Erst durch die ständige Irritation der Umwelt werden im System neue Operationen angestoßen, welche zu Veränderungen führen können. Das Repertoire für mögliche Veränderungen ist unendlich groß, weshalb die Organisation selektieren muss, welche Anstöße in Reformen umgesetzt werden.

Das Anstoßen von Reformen und Innovationen erfordert ferner auch die Fähigkeit zur Unterscheidung der eigenen Identität von anderen vergleichbaren Systemen in der Umwelt. Diese Fähigkeit der Selbstreflexion unterscheidet sich selbst als Einheit in Differenz zu anderen Einheiten in der Umwelt, wie z.B. Konkurrenzunternehmen. Durch Reflexion entwickeln Systeme ihre eigene Identität und unterscheiden sich selbst von anderen Systemen in der Umwelt.

### **1.3 Externe Beratung und postsozialistische betriebliche Transformation**

Mit einer systemtheoretischen Transformationsperspektive wird deutlich, weshalb sich die postsozialistische Transformation nicht in der gesellschaftlichen Transformation, der technischen Modernisierung und der Privatisierung postsozialistischer Betriebe erschöpft. Gibt es Möglichkeiten den komplexen betrieblichen Transformationsprozess von außen fördernd zu beeinflussen? Wie kann die betriebliche Transformation durch externe Systeme unterstützt werden? Der Frage nach Transformationsmotoren im postsozialistischen Kontext kann vor einem systemtheoretischen Hintergrund gewinnbringend diskutiert werden, denn sie bietet ein hinlängliches Verständnis von externen Einflussnahmen in autopoietische Systeme. Im Bereich von Organisationen werden externe Interventionen meist mit Konzepten der externen Beratung in Zusammenhang gebracht.

#### **1.3.1 Ansätze externer Beratung**

Auf die neuen Herausforderungen einer komplexer und dynamisch werdenden Umwelt müssen Organisationen mit Reformen und Organisationswandel reagieren. Wer hilft ihnen hierbei? Seit den 1980er und 90er Jahren ist in „westlichen“ Industriestaaten ein starkes Anwachsen von Dienstleistungen externer Berater zu beobachten (vgl. Wimmer 1991, Steyrer 1991). Organisationen versuchen schwierige Situationen und Unsicherheit durch Rückgriff auf externe Berater zu lösen. Im folgenden Abschnitt werde ich näher darauf eingehen,

welche Leistungen externe Berater bereitstellen. Wie können externe Berater den auftraggebenden postsozialistischen Betrieben helfen?

### Warum Beratung – zur Funktion externer Beratung

Organisationen reagieren auf sich wandelnde und komplexer werdende Umweltbedingungen oftmals mit der Steigerung der Eigenkomplexität (vgl. Howaldt 1996: 47f.). Zwar kann die Organisation durch eine gesteigerte Eigenkomplexität auf die neuen Umwelthanforderungen reagieren und die Anpassungsfähigkeit erhöhen, aber es zeigt sich, dass Organisationen dadurch „das Chaos aus der Umwelt in die Organisation selbst hinein“ holen (Wimmer 1993: 291). In dieser unübersichtlichen Situation nehmen Betriebe in zunehmendem Maße die Dienstleistung externer Berater in Anspruch. Neben der klassischen Annahme, dass die Organisation an dem Fach- und Erfahrungswissen des Beraters interessiert seien, werde ich folgend darstellen, welche weiteren Funktionen externe Beratung erfüllt. Kieser (1998) unterscheidet offizielle und latente Funktionen. Als offizielle Gründe für Beratung nennt er:

- (a) Der *Wissenstransfer* erwartet vom Berater, dass er Wissen über Praktiken, Methoden und Märkte sammelt und diese dem Betrieb zur Verfügung stellt. Diese Vorstellung wohnt v.a. einer Expertenberatung inne, welche den Vorstellungen eines klassischen bzw. mechanistischen Beratungsmodells folgt.
- (b) In Anpassungsprozessen übernehmen Betriebe Strukturen, Verfahren und Routinen aus der Umwelt. Meist sind die übernommenen Fragmente aber nicht problemlos auf den spezifischen betrieblichen Kontext übertragbar. Beratern kommt daher eine *Entwicklungs- und Innovationsfunktion* zu, nach welcher sie innovative Weiterentwicklungen vornehmen bzw. an den betrieblichen Kontext anpassen.
- (c) Kieser (1998: 63) macht auch auf eine *wirtschaftliche Funktion* aufmerksam, wonach Berater als flexibel ergänzbare Personalressourcen im Managementbereich eingesetzt werden. Wenn der Umfang der Aufgaben die (quantitativen) Möglichkeiten im Managementbereich übersteigen, können zeitweise Berater hinzugezogen werden, wie bspw. bei einer Imageanalyse, welche nur zu unregelmäßigen Zeitpunkten notwendig ist.
- (d) Da Organisationen sich ständig in unsicheren und mehrdeutigen Situationen befinden, ist weder im Vorfeld, noch im Nachhinein entscheidbar, ob eine Entscheidung „richtig“ getroffen wurde. Die Beratung erfüllt eine *Legitimationsfunktion*, da Zusammenarbeit mit externen Beratern signalisiert, dass das Management bei bestimmten Problemen größte Sorgfalt walten lässt, womit u.a. auch die Bereitschaft zu teilweise hohen Ausgaben für die Beratung zu begründen sind. Die zuständigen Manager können durch die externe Beratung ihre Verantwortung reduzieren.
- (e) Betriebliche Problemlösungen folgen keineswegs einem „one-best-way“; nach welchem mit Sicherheit festgestellt werden könnte, dass es nur eine „richtige“ Entscheidung gibt und diese mit Hinweis auf Rationalität leicht umsetzbar ist. Vielmehr finden sich in Betrieben vielfältige Machtkonstellationen, welche sich nicht zuletzt in Widerstandspotentialen gegen Reformen zeigen. Berater sind Experten der Kommunikation und übernehmen nach Kieser (1998) eine *Kommunikations- und*

*Durchsetzungsfunktion*, da sie durch ihre Erfahrung in der Repräsentation Betroffene leichter überzeugen können. Auch der zugeschriebene Expertenstatus erleichtert die Herstellung von Konsens zwischen den verschiedenen Interessengruppen, da er einen Anschein von Rationalität vermitteln kann.

Neben den dargestellten offiziellen Funktionen der Beratung, welche offen thematisiert werden, erfüllt die Beratung nach Kieser (ebd.) auch latente Funktionen.

- (f) Manager können durch den Einsatz von Beratern ihre eigenen Projekte mehr Durchsetzungskraft verleihen oder die Projekte anderer torpedieren. Beratung erfüllt eine *Politikfunktion*, welche als Hebel in den internen Machtkämpfen eingesetzt wird, weil auf allen Ebenen des Managements Konkurrenzkämpfe um Aufgaben, Aufträge und Karrieremöglichkeiten zunehmen. In diesem Zusammenhang kann Beratern auch die *Rolle des Sündenbocks* zugewiesen werden, wenn etwa Reformen scheitern oder unbeliebte Einschnitte durchgeführt werden müssen, denn der Berater ist nur zeitweise mit dem Betrieb verkoppelt und verlässt danach wieder den Betrieb.
- (g) Schließlich erfüllt die Beratung nach Kieser auch eine *Interpretationsfunktion*, da Manager den Bedarf nach neutralen Gesprächspartnern haben, mit denen sie ihr Tun reflektieren und neue Ideen generieren können. Der Berater soll den Managern hierbei neue Interpretationen oder Philosophien liefern, welche dem Manager neue Einsichten in den betrieblichen Alltag liefern.

Mit der hohen Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen geht auch eine große Vielfalt von Beratungsansätzen einher, welche ich im folgenden kurz darstellen will. Mingers (1995: 18) spricht aufgrund der recht unübersichtlichen und großen Zahl der unterschiedlichen Herangehensweisen von einem „Tohuwabohu der Beratungsansätze“. Um trotz der Vielfalt der Beratungsansätzen einen Überblick zu erhalten, werde ich mich folgend an der recht übersichtlichen Unterscheidung von Howaldt (1996: 47ff.) orientieren, der zwischen dem „klassischen“ Selbstverständnis der Unternehmensberatung, den Ansätzen der Organisationsentwicklung und der systemischen Beratung unterscheidet.<sup>45</sup>

#### Das „klassische“ Fachexpertenmodell

Das Beratungsmodell des *Fachexperten* entspricht einer „klassischen“ Vorstellung der Beratung, welche durch die Leitdifferenz „Laie vs. Experte“ geprägt ist. Dem Berater wird der Status des fachlichen Experten zugeschrieben, welcher einen Wissensvorsprung vor dem betrieblichen Management besitzt. Von dem Berater wird in dieser Beratungssituation das Sammeln von Daten erwartet, aus denen er die „richtige“ Problemdiagnose zu erstellen hat und dem Klienten geeignete Vorschläge zur Problemlösung unterbreiten soll. Wie Exner u.a. (1987: 277) treffend darstellen, geht dieses Verständnis davon aus, dass „es eine Wahrheit gibt, welche von außen feststellbar ist“. Howaldt (1996: 50) fasst die Kritik an diesen Ansätzen in zwei Punkten zusammen: (a) Die wissenschaftlichen Erkenntnisse sind nur in

---

<sup>45</sup> Andere Autoren teilen die Beratungsansätze in anderer Hinsicht auf. Vgl. hierzu die Übersicht bei Fatzer (1992: 117), König/Vollmer (1994) und Exner u.a. (1987).

sehr beschränkter Form auf die betrieblichen Kontexte übertragbar. Die Betriebe können die vorgelegten Ergebnisse im betrieblichen Alltag häufig nicht umsetzen, d.h. keine Operationen daran anschließen, worunter die Akzeptanz der Beratungsergebnisse leidet. (b) Die Konzentration der Fachberatung auf das Sammeln von Daten und die Entwicklung von Lösungskonzepten vernachlässigt die Umsetzung der Problemlösungen im Betrieb. Die aufwendig erstellten und wissenschaftlich begründeten Konzepte zeigen sich im betrieblichen Alltag als nutzlos, da sie sich als nicht anwendbar zeigen und darum „in der Schublade verschwinden“. Das Misslingen der Beratung wird dann mit der mangelnden Fachkompetenz des Beraters oder mit der Unfähigkeit des Klientenunternehmens begründet. Bei der *prozessorientierten Fachberatung*, bei welcher der Berater als Manager auf Zeit im Betrieb mitarbeitet, kommt dem Berater auch die Aufgabe der Umsetzung der Maßnahmen zu.

Insgesamt geht dieses mechanistische Verständnis der Fachexpertenberatung von einem impliziten naiven Beratungsverständnis aus, denn die Möglichkeit der externen Einflussnahme wird schlicht unterstellt (Wimmer 1991: 65). Das Beratungsmodell des Fachexperten sieht seine Aufgabe hauptsächlich in der Vermittlung von Wissen, welches der beratende Experte dem laienhaften Betrieb zur Verfügung stellt. Die Organisation wird als Maschine konzeptionalisiert, womit die Möglichkeit einer steuernden Intervention im Sinne eines berechenbaren Input/Output Modells angenommen wird.

### Der Ansatz der Organisationsentwicklung

Das Beraterverständnis des Organisationsentwicklungs-Ansatz kritisiert die gängigen betriebswirtschaftlichen Ansätze, da diese ausschließlich die vordergründige Rationalisierung der betrieblichen Abläufe beachten und dabei das kreative Potential der Mitarbeiter unterdrücken oder zumindest brach liegen lassen, was langfristig zu negativen Folgen führt. Maßnahmen der Organisationsentwicklung zielen auf die Freisetzung der menschlichen Potentiale<sup>46</sup>. Wimmer (1991) unterscheidet drei Strömungen der Organisationsentwicklung, welche sich auch in verschiedenen Beratungsverständnissen abzeichnen.

Der *reduktive Ansatz* in der Organisationsentwicklung zielt auf die Erweiterung des individuellen Verhaltensrepertoires und auf die Weiterentwicklung von funktionierenden Team- und Gruppenstrukturen. Eine Wurzel dieses Ansatzes liegt in den Bemühungen rund um Kurt Lewin in den 1940er Jahren, welcher sich mit Einstellungs- und Verhaltensänderungen in Gruppen auseinander setzte. Demnach kann eine Gruppe enorme Lernchancen entwickeln, wenn sie sich einer Selbstreflexion unterzieht. Zur Verbesserung der individuellen und gruppenförmigen Kommunikationsprozesse wurden angemessene Trainingsmaßnahmen entwickelt. Wie bei der neueren Systemtheorie gehen auch die Hauptvertreter des „reduktiven Ansatzes“ davon aus, dass eine Steigerung der Effektivität durch eine qualitative Erweiterung der Selbstverwirklichungs- und Selbstbestimmungsmöglichkeiten nur innerhalb der Eigenlogik sozialer Systeme stattfinden

---

<sup>46</sup> Vgl. als Überblick über die Organisationsentwicklung u.a. Staehle (1989), Doppler/Lauterburg (1994), French/Bell (1994), Becker/Langosch (1984) und in Bezug auf die Organisationsberatung Wimmer (1991) sowie Howaldt (1996: 52 ff.).

könne. Struktureller Wandel kann demnach einem sozialen System nicht von außen übergestülpt werden.

Das Konzept der *Aktionsforschung* versucht die Veränderungsprozesse in Betrieben zu unterstützen, indem dem Klientensystem ein angemessenes Wissen über sich selbst vermittelt wird. Die Aktionsforschung, welche schon vor der Organisationsentwicklung bekannt war, machte sich die Entdeckung von Rückkopplungseffekten zu eigen. Mit dem Feedback sollen Einstellungsveränderungen bei den Mitgliedern erreicht werden, indem ihnen die Beobachtung zweiter Ordnung auf die Beobachtungen der Aktionsforscher, d.h. der Berater, ermöglicht wird<sup>47</sup>.

Der *sozio-technische Systemansatz* rückt statt Personen in stärkerem Maße gruppenförmige und organisatorische Strukturen ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Statt auf Verhaltensweisen Einzelner wird stärker auf die Gestaltbarkeit sozialer Prozesse geachtet, welche nach dieser Vorstellung nicht ausschließlich durch technologische Prozesse determiniert sind.

Zurückgehend auf die Untersuchungen von Emery und Trist am Tavistock-Institut geht der sozio-technische Systemansatz davon aus, dass die gewählte Technologie in Betrieben für die Strukturierung des Arbeitsprozesses und damit für die sozialen Beziehungsnetzwerke zwischen den Beschäftigten nicht allein verantwortlich ist. Klassische Optimierungsbestrebungen werden kritisiert, da das technologische System oftmals nur auf Kosten des sozialen optimiert wird, was zu suboptimalen Ergebnissen führt, denn es kann zu latenten Konflikten kommen. Der sozio-technische Ansatz führt zu einem verbesserten Organisationsverständnis, da „die Kontingenz arbeitsorganisatorischer Gestaltungsmaßnahmen bei gegebener Technologie“ (Wimmer 1991: 92) der Ausgangspunkt der Überlegung ist und außerdem erste systemtheoretische Überlegungen in den Ansatz eingebunden werden.

An dem Organisationsentwicklungs-Ansatz wird Kritik in verschiedener Hinsicht geübt. Erstens wird von den Beratern gefordert, dass sie sich nicht in die betrieblichen Mikropolitiken einmischen und sich von keiner betrieblichen Interessengruppe vereinnahmen lassen, da dies den Verlust des Beratervertrauens mit sich bringen würde. Ob der Organisationsentwicklungsberater diese selbst geforderte Neutralität im Beratungsprozess halten kann ist nach Howaldt (1996: 56) zweifelhaft, denn aufgrund des in der Organisationsentwicklung praktizierten naiven Umgangs gegenüber Machtverhältnissen laufen die Berater Gefahr zu „servants of power“ zu werden. Zweitens wird die von der Organisationsentwicklung praktizierte Trennung von Diagnose und Intervention kritisiert (Wimmer 1991: 106), welche die Abfolge von Organisationsentwicklungsprozessen bestimmen. Diese Trennung der Beratertätigkeit ist nicht plausibel, da die Sammlung von Daten bereits einen Eingriff darstellt. Drittens differenziert die Organisationsentwicklung zu wenig zwischen dem Lernen der individuellen Mitglieder und dem Lernen eines sozialen Systems. Viertens wird zwischen der Rolle des Beraters und des Trainers nicht ausreichend unterschieden. Fünftens konnte die Grundkritik der Organisationsentwicklungs-Ansätze nicht behoben werden, dass das theoretische Grundverständnis fehle, obwohl die

---

<sup>47</sup> Das von French/Bell (1994) entwickelte ‚Survey-Feedback‘, welches die Durchführung von Einstellungsumfragen und ein anschließendes Feedback in Workshops beinhaltet, ist eine Sonderform der Aktionsforschung (vgl. Howaldt 1996: 53).

Organisationsentwicklung durch Einbezug von Organisationstheorien, insbesondere der Organisationskultur und Konzepten des organisationalen Lernens versuchte, sich ein theoretisch fundiertes Verständnis organisatorischer Wandlungsprozesse zu schaffen. Aus diesem Grunde bemerkt Wimmer (1991), dass es sich bei Organisationsentwicklung eher um eine Managementphilosophie als um eine eigenständige Theorie der Beratung von Organisationen handelt.

### Die systemische Beratung

Seit Mitte der 1980er Jahre etabliert sich zunehmend das systemische Beratungskonzept, welches versucht, die Schwächen des klassischen Beratungsmodells und des OE-Ansatzes zum Ausgangspunkt der Überlegungen zu machen<sup>48</sup>. Grundlegend für die systemische Herangehensweise ist ein tieferes Verständnis für die Anforderungen der Intervention in komplexe Systeme. Aus einer systemtheoretischen Sichtweise geht hervor, dass die Möglichkeit der externen Einflussnahme eben nicht einfach unterstellt werden darf sondern dass die Unwahrscheinlichkeit gelingender Intervention der Normalfall ist (Willke 1999: 4). In Anbetracht der Komplexität von Organisationen genügt es eben nicht „auf ein Knöpfchen zu drücken“ (ebd.), die Mitarbeiter mit wissenschaftlichen Fakten zu konfrontieren, Reformen anzumahnen oder Rationalisierungsmaßnahmen durchsetzen zu wollen. Das Konzept der systemischen Beratung versucht sich von trivialisierenden Strategien der Intervention zu distanzieren und will durch das Verständnis der komplexen sozialen Zusammenhänge die Fehler der „terrible simplificateurs“ (Helmut Willke) vermeiden.

Der Ansatz der systemischen Beratung knüpft theoretisch an den Entwicklungen der neueren Systemtheorie (Luhmann, Willke, St. Gallener Ansatz) und der systemischen Familientherapie an (Simon/Stierlin 1984; vgl. auch Willke 1999). Die systemische Beratung kritisiert die Vorstellung der Organisation als Maschine und die normative Vorstellung der Organisationsentwicklung. Organisationen werden in Anlehnung an Niklas Luhmann (1988a, 2000) als komplexe operativ geschlossene soziale Systeme gesehen. Soziale Systeme lassen sich nicht auf eine determinierte Kausallogik reduzieren, sondern entfalten durch ihre Zirkularität eine Eigenlogik, welche sich einem Beobachter nicht vollständig erschließt. Aufgrund der Eigenlogik entziehen sich Organisationen Steuerungsansprüchen, d.h. Operationen können zwar von der Umwelt angeregt, aber nicht determiniert werden (Königswiesner u.a. 1995: 55). Soziale Systeme operieren autonom, aber nicht autark, d.h. sie sind durchaus offen für Umweltereignisse und können durch diese irritiert werden. Die Wahrnehmung der Umweltereignisse und die Übersetzung der Irritationen in anschlussfähige Informationen bleibt allerdings eine Eigenleistung des Systems. Deshalb ist es für jede Beratung notwendig, die je spezifische Operationsweise einer Organisation teilweise zu verstehen und zu beschreiben, damit die Intervention in einer Form stattfindet, welche in der Organisation anschlussfähig ist. Der Anspruch systemischer Beratung mutet paradox an, wie Wollnik (1994: 146) formuliert: Beraterische „Kommunikationsbeiträge, die nur nach

---

<sup>48</sup> Als Überblick über die systemische vgl. Königswiesner u.a. (1995), Mingers (1995), Wimmer (1992), Howaldt (1996: 59ff.), Groth (1999).

vorherrschenden Interpretationstendenzen verarbeitet werden können, sollen eben diese Interpretationstendenzen ändern.“

Da sich die systemische Beratung der Beschränktheit der eigenen Beobachtungsoperation bewusst ist und das Klientensystem darum nicht vollständig erfasst oder beschrieben werden kann (vgl. Königswiesner u.a. 1995: 55), muss das Scheitern der Intervention mit in Betracht gezogen werden. Trotz einer umfangreichen Vorbereitung ist jede Intervention in autonome Systeme mit einem hohen Risiko verbunden, weshalb die Wirkungen im System einem fortdauernden Beobachtungsprozess unterworfen und ggf. Korrekturen herbeigeführt werden müssen. Howaldt (1996: 67) sieht in diesem kritischen Umgang mit der eigenen Beschränktheit die zentralen Vorteile des systemischen Beratungskonzepts. Als weiteren Vorteil wird die neutrale Beraterposition gesehen, da sich der Berater seine Grenze zum Klientensystem erhält und die Beratung nicht aus Sicht des Beraters, sondern ausgehend von den realen Problemen des Klientensystems stattfindet. Außerdem nimmt die systemische Beratung die Differenz zwischen individuellem und organisatorischem Lernen ernst. Kritisiert wird der systemische Ansatz, dass er die Machtverhältnisse der Betriebe ausblendet. Außerdem wird Kritik an der Beliebtheit der systemischen Beratung geübt, da sich der Erfolg oder Misserfolg kaum messen, geschweige denn dem Berater oder dem Klientensystem zuschreiben lässt.

### 1.3.2 Beratung als Intervention in autonome Systeme: ein systemtheoretisches Verständnis

Mit Rückgriff auf die systemtheoretischen Grundlagen, werde ich folgend die Anforderungen und Voraussetzungen externer Beratung diskutieren. Neben einem hinlänglichen Verständnis, wie eine Kommunikation zwischen zwei sozialen Systemen stattfinden kann, ist auch zu klären, wie sich die wesentlichen Operationen eines Beraters – Beobachtung und Intervention – vollziehen.

#### *Beratung von Organisationen*

Die neuere Systemtheorie definiert Organisationen nicht länger mit Bezug auf Rationalität als zweckrational steuerbare Verwaltungseinheiten bzw. wirtschaftlich optimierbare Produktionseinheiten sondern als soziale Systeme, welche Entscheidungsprozesse selbstreferentiell verknüpfen. Bei Beratungsprozessen kommt es daher weniger darauf an, dass der externe Berater eine Optimierung der Organisation nach eigenen Vorstellungen durchsetzt, sondern die Systemtheorie eröffnet vielmehr die Möglichkeit zwischen einer internen und einer externen Beschreibung der Organisation zu unterscheiden. Ferner wird die Frage gestellt, „ob und mit welchen Schwierigkeiten Organisationssysteme solche externen Beurteilungen internalisieren und als eigene Verantwortung für die damit verbundene Störungen und Aufwendungen praktizieren können“ (Luhmann 1988a: 181).

Da Organisationen als soziale Systeme in Anlehnung an Heinz von Foerster (1985) als nicht-triviale Systeme beschrieben werden, kann die Operationslogik von Beobachtern grundsätzlich nicht erschlossen werden. Zwischen Berater und Organisation muss von einer ‚black-box-Interaktion‘ ausgegangen werden, welche sich in Form einer wechselseitigen Intransparenz zeigt (vgl. Willke 1999: 28). Der Berater muss von dem Klientensystem als relevanter Umweltausschnitt wahrgenommen werden. Der zu beratende Betrieb muss ferner die Fähigkeit zur Reflexion mitbringen, d.h. er muss die eigenen Wirkungen in der Umwelt von anderen Einflüssen unterscheiden können – oder anders formuliert: das Klientensystem muss ein gewisses Maß an Distanz zu sich selbst haben, um Widersprüche zu beobachten und Veränderungen anzustoßen (vgl. Luhmann 1984: 501ff.).

Die grundlegende Operation sozialer Systeme ist die Kommunikation, weshalb sich jede Intervention in soziale Systeme mit der ‚Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation‘ (Niklas Luhmann) auseinandersetzen muss. Bei Beratungsprozessen kann nicht selbstverständlich davon ausgegangen werden, dass sich Kommunikation vollzieht, denn Formen der Intervention sind in besonderem Maße voraussetzungsvoll. Beratung darf nicht auf die Übermittlung von Wissen reduziert werden sondern muss vielmehr als ein gegenseitiger Abstimmungsprozess begriffen werden, um ein ‚Verstehen dieses Verstehens [zu erreichen, K.K.], weil nur auf dieser Grundlage Interventionen angesetzt und kommuniziert werden können, die nicht-zufällige Wirkungen hervorrufen‘ (Willke 1987: 333)

### Externe Beratung als Beobachtung

Grundlegende Aufgabe einer systemtheoretisch aufgeklärten externen Beratung ist die Erarbeitung eines hinlänglichen Verständnisses der zu beratenden Organisation durch Beobachtungsoperationen. Das systemtheoretische Verständnis der Beobachtung<sup>49</sup> verabschiedet sich von einer ontologischen Vorstellung und ersetzt diese durch ein an Differenzen orientiertes Beobachten. Ausschlaggebend ist nicht länger ‚was beobachtet wird‘ sondern ‚wie beobachtet wird‘. ‚Ein Beobachter sieht nicht die Welt, sondern das Ergebnis seiner Beobachtung‘ (Niklas Luhmann, zit. nach Groth 1999: 65). Jedes System ist in seiner Realitätswahrnehmung prinzipiell eingeschränkt, da sich die Beobachtung immer an einer Unterscheidung festmachen muss und diese festlegt, was das Ergebnis der Beobachtung ist. Dieser ‚unauflösbare Relativismus‘ (Luhmann 1993) bedeutet für externe Berater, dass sie etwas nicht ‚besser‘ wissen oder können, sondern lediglich dass sie etwas anders beobachten als die zu beratende Organisation. Der Berater kann durch seine Fremdbeobachtung kein ‚richtiges‘ Bild der Organisation hervorbringen, sondern lediglich ein anderes. Ein Berater kann über seinen Klienten, dessen Umwelt und Probleme kein irgendwie geartetes ‚objektives‘ Wissen erlangen. Das Beratersystem kann nur nach Maßgabe seiner Eigenlogik operieren und beobachten, was sich als Beschränkung in der Beobachtungsoperation zeigt.

Durch die Beobachtung zweiter Ordnung, d.h. durch die Beobachtung einer anderen Beobachtung wird sichtbar, wie ein anderer Beobachter im Gegensatz zur eigenen Beobachtungsoperation beobachtet. Durch die Beobachtung zweiter Ordnung werden die Beschränkungen der beobachteten Beobachtung sichtbar und aufgrund dieser Erkenntnis kann

---

<sup>49</sup> vgl. als Überblick Kneer/Nassehi (1994: 95ff.) und Groth (1999: 63ff.)



auf die eigene Beschränkung geschlossen werden. Die Beobachtung zweiter Ordnung wird deshalb für die systemische Beratung zum zentralen Ausgangspunkt. Der Berater kann durch eine Beobachtung zweiter Ordnung auf latente Strukturen des Klienten schließen, welche diesem selbst verborgen bleiben. Diese in Beschreibungen des Beraters geronnenen Beobachtungen können dem Klienten zugänglich gemacht werden, so dass dieser seinerseits durch eine Beobachtung zweiter Ordnung – nämlich der Beobachtung der Fremdbeobachtung des Beraters – die Beschränkungen der Beobachtung erster Ordnung überwindet. Durch die Beobachtung zweiter Ordnung können alternative und zusätzliche Sichtweisen geschaffen werden. Externe Beratung bietet dem Klientensystem eine (Fremd-) Beobachtung an, so dass dieses aus der Differenz zwischen Selbstbeobachtung und Fremdbeobachtung des Beraters auf latente Strukturen oder andere Probleme schließen kann. Allerdings muss mit den latenten Strukturen des beobachtenden Betriebes vorsichtig umgegangen werden, denn diese dürfen keinesfalls alle der Beobachtung zweiter Ordnung zugänglich gemacht werden, da latente Strukturen eine spezifische Funktion erfüllen und nicht in jedem Falle verändert werden sollten. Widersprüche zwischen Selbstbeschreibung und der vom Berater zur Verfügung gestellte Fremdsicht können evtl. Veränderungen bzw. Lernprozesse im System anstoßen. Die systemtheoretischen Annahmen zur Beobachtung, welche von einer ontologischen Erkenntnistheorie grundsätzlich abweicht, führen zu dem Schluss, dass der externe Berater nicht über ein besseres sondern über ein anderes Wissen verfügt. Beobachtung als „Feststellung eines bedeutsamen Unterschieds“ ist die grundsätzliche Voraussetzung für eine beraterische Intervention, welche als „Bewirken eines bedeutsamen Unterschieds“ (Willke 1999: 12) beschrieben wird. Eine systemtheoretisch aufgeklärte Beratung orientiert sich im Gegensatz zur klassischen Beratung nicht an der Leitdifferenz „Laie vs. Experte“, sondern an der Differenz „Selbtsicht vs. Fremdsicht“:

### Intervention in soziale Systeme

Da soziale Systeme nach einer selbstbezüglich rekursiven Weise operieren, ist Steuerung grundsätzlich nur in Form von Selbststeuerung möglich. Allerdings kann aufgrund der offenen Konzeption sozialer Systeme Irritationen, Unterbrechungen und Anstöße aus der Umwelt aufgenommen werden und ggf. als Informationen an die selbstbezügliche Operationskette angeschlossen werden. Jede externe Intervention ist darauf angewiesen, „sich als Ereignis im Bereich der möglichen Perzeption des intervenierten Systems darzustellen und als Information in die operativen Kreisläufe dieses Systems eingeschleust zu werden“ (Willke 1993: 133). Die Intervention von außen ist daher darauf angewiesen, dass das System diese nach Maßgabe der eigenen Leitdifferenzen als relevant und sinnvoll ansieht. Die Hilfestellung eines externen Beraters muss vom System bspw. als hilfreich angesehen werden, um einen gewissen konstatierten Problemdruck durch eben diese externe Beratung zu bearbeiten. Der Anspruch der externen Intervention ist mit einem Paradox konfrontiert, denn sie versucht komplexe Systeme zu verändern, deren Operationslogik sie weder ganz verstehen, noch beherrschen kann. Beratung versucht damit etwas zu bewirken, was sie nicht bewirken kann. Das Paradox kann dadurch ausgeblendet werden, indem die Beratung die Autonomie des intervenierten Systems respektiert und stärkt, um so die Möglichkeit zu nutzen, kontrollierte Anstöße zur Selbständerung zu geben. Neben der von Helmut Willke (2001) entwickelten

Interventionsform der „Kontextsteuerung“; werden auch die Reflexion und der Diskurs als mögliche Interventionsformen in autonome Systeme genannt (vgl. Lentfer 1998: 21f.). Die Intervention externer Beratung, verstanden als das Bewirken eines bedeutsamen Unterschieds, ist voraussetzungsvoll:

1. Die Intervention bzw. die angestrebte Veränderung muss von dem intervenierten System erwünscht werden, d.h. das Überstülpen externer Konzepte gegen den Willen bzw. die Eigenlogik sozialer Systeme ist zum Scheitern verurteilt.
2. Für eine gelingende Intervention ist die Akzeptanz der selbstbezüglichen Operationsweise des Klientensystems notwendig, dessen Eigensinnigkeit und -logik durch Beobachtung zumindest teilweise erschlossen werden muss.
3. Beratung ist als kreisförmiger Prozess zu verstehen, welcher sich nicht in einem einseitigen Informationsfluss erschöpft sondern welcher auch das Beratersystem in die Kommunikation einschließt. Berater und Klient beeinflussen sich gegenseitig.
4. Ein erfolgreicher Beratungsprozess erfordert ein gewisses Maß an Reflexionsfähigkeit auf beiden Seiten, welche u.a. auch eine gegenseitige Beeinflussung durch die gemeinsame Beratungssituation zulässt. Die Veränderung der Organisation kann ausschließlich als Selbstveränderung erfolgen. Externe Beratung kann die Organisation lediglich in dem Maße irritieren, so dass die Veränderungen im Inneren angestoßen werden. Intervention durch eine externe Beratung könnte zugespitzt formuliert werden, ist nicht mehr und nicht weniger als eine Anregung, so dass das Klientensystem in seiner eigenen Perspektive und Logik neue Entwicklungsoptionen wahrnimmt, welche allerdings immer eine Eigenleistung der Organisation sind.

## **1.4 Organisation und Gesellschaft**

Die Transformation postsozialistischer Betriebe muss auch als Zusammenspiel zwischen der gesellschaftlichen und organisatorischen Ebene betrachtet werden. Das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft bleibt in der soziologischen Theorietradition unterbelichtet. Zwei theoretisch grundsätzlich verschiedene Varianten sind zu finden, welche den Zusammenhang von Organisation und Gesellschaft thematisieren (vgl. Tacke 2001b: 7ff.). Die erste Variante setzt mit einem gesellschaftstheoretischen Anspruch an und begreift die Gesellschaft – v.a. in Anschluss an Max Webers Arbeiten zur bürokratischen Herrschaft – von ihren Organisationen her. Das zentrale Charakteristikum moderner Gesellschaft sind bürokratische Organisationen und findet im Begriff der „*Organisationsgesellschaft*“ ihren Ausdruck<sup>50</sup>. Die zweite Variante kann als Organisation ohne Gesellschaft beschrieben werden, womit die organisationssoziologischen Ansätze angesprochen sind, die ihr Profil bewusst in Distanz zu gesellschaftstheoretischen Fragen entfalten. Die Gesellschaft wird auf „die Umwelt“ der Organisationen verkürzt und mit Begriffen wie Komplexität und Unsicherheit thematisiert. Vielfältige und umfangreiche empirische organisationssoziologische Arbeiten beschäftigen sich in dieser Tradition mit der internen Struktur und den Funktionsweisen von Organisationen und mit dem Verhältnis von Organisation und Individuum bzw. Gruppe. Der Zusammenhang von Organisation und Gesellschaft ist kein besonderer Gegenstand des Interesses. Seit den 1990er Jahren findet sich mit der „Rückkehr der Gesellschaft“<sup>51</sup> in die Organisationssoziologie eine Tendenz, das Verhältnis neu zu bestimmen. Zu nennen sind v.a. die neo-institutionalistischen Ansätze in der Organisationstheorie (March/Olsen 1989; Powell/DiMaggio 1991; Scott/Meyer 1994) und Anwendungen der Strukturierungstheorie Anthony Giddens im organisationssoziologischen Bereich (vgl. Ortmann 1995).

---

<sup>50</sup> vgl. z.B. Crozier (1970), Türk (1995). Der Begriff ist problematisch, denn trotz der Wichtigkeit von Organisationen bei der gesellschaftlichen Reproduktion ist die Gesellschaft weder eine Organisation, noch besteht sie ausschließlich aus Organisationen. Das Konzept der Organisationsgesellschaft wird kritisiert, da der Begriff der Gesellschaft nicht unabhängig von dem der Organisation thematisiert werden kann –und umgekehrt, weshalb von einem begrifflichen Kurzschluss von Gesellschaft und Organisation in der Formel der Organisationsgesellschaft gesprochen wird (vgl. Tacke 2001b: 7).

<sup>51</sup> so der Untertitel eines Sammelbandes von Ortmann, Sydow und Türk (1997).

### 1.4.1 Grundzüge der funktional differenzierten Gesellschaft

#### Funktionssysteme

Den Übergang von der stratifikatorischen Gesellschaftsordnung zur funktional differenzierten Gesellschaft, welchen Luhmann auf das 17. und 18. Jahrhundert datiert, sprengt die Einheit der hierarchischen Ordnung und führt zum Verlust einer gesellschaftlichen Spitze, welche die Vertretung für die Gesellschaft insgesamt vornehmen kann. Das kirchlich-religiöse Leben, die Wirtschaft, das politisch-militärisch-bürokratische Herrschaftssystem beginnen sich voneinander zu lösen und etablieren sich als relativ autonome, funktional spezifizierte Kommunikationssysteme mit eigenen Wertkriterien, eigenen Statusordnungen, eigenen Möglichkeitshorizonten und eigenen Systemgrenzen (vgl. Luhmann 1970: 139f.). Durch den Prozess der funktionalen Differenzierung verliert die Gesellschaft ihre Spitze und ihr Zentrum, denn keines der ausdifferenzierten Funktionssysteme kann die Gesellschaft insgesamt vertreten und nimmt einen Vorrang gegenüber den anderen ein. Wie ich in Abschnitt 2.1 zeigen werde, etablierte sich in den sozialistischen Gesellschaften ein Primat der Politik, welcher zu dem Grundgedanken der funktionalen Differenzierung in Widerspruch steht. In der funktional differenzierten Gesellschaft konstituiert jedes Funktionssystem die Beziehung zwischen System und Umwelt in der Gesellschaft selbst. Jedes Funktionssystem erfüllt je eine andere Funktion für die Gesellschaft oder anders formuliert: stellt für die anderen Systeme andere Leistungen bereit. Die Funktion wird von dem jeweiligen Funktionssystem exklusiv erfüllt, d.h. im Falle von Funktionsmängeln kann kein anderes Funktionssystem diese Funktionen vorübergehend „miterfüllen“. Die Ausdifferenzierung, die Autonomie der Funktionssysteme und die funktionale Spezifikation sind einerseits Folge steigender Komplexität der Gesellschaft und leisten andererseits zugleich die Erweiterung des Potentials für Komplexität (Luhmann 1970: 160).

#### Code und Programm

Trotz der Verschiedenartigkeit der autopoietischen Funktionssysteme, verfügen alle Funktionssysteme über einen binären Code. Unter einem Code versteht Luhmann eine „Duplikationsregel“, welche nur zwei Werte (Ja und Nein) annehmen kann und dritte Möglichkeiten grundsätzlich ausschließt (vgl. Luhmann 1986: 89ff.). Codierung bedeutet damit nichts anderes, als dass sich jede Kommunikation einer Seite des Codes verorten muss, also der negativen oder der positiven Seite. Jedes Funktionssystem strukturiert die Kommunikation nach Maßgabe eines solchen Codes, dessen spezifische Ausprägung jeweils einem und nur einem Funktionssystem zugeordnet ist. Die Funktionssysteme in der funktional differenzierten Gesellschaft können nur durch den speziell für sie geltenden Code (wie z.B. wahr/unwahr, Macht haben/nicht haben, zahlungsfähig/nicht zahlungsfähig, recht/unrecht) Informationen prozessieren und sich selbst identifizieren.

Luhmann betont neben den Codes auch die Bedeutung von Programmen für moderne Funktionssysteme. Jedes Funktionssystem entwickelt eine strukturelle Differenz zwischen Code und Programm. Mit dem Auseinanderziehen von Codierung und Programmierung ist es

erst möglich, so argumentiert Luhmann, „die im zweiwertigen Code stets ausgeschlossenen dritten Möglichkeiten ins System wiedereinzuführen und so die Limitationen der zweiwertigen Logik zu unterlaufen“ (Luhmann 1987: 15). Nur mit veränderbaren Programmen kann in den Funktionssystemen sinnvoll kommuniziert werden. Codes leisten die als binäre Schematisierungen die Möglichkeitsorientierung, während Programme die Zuordnung der Kommunikation auf die positive oder negative Seite des Codes regeln. Beispielsweise unterscheiden in der Wissenschaft Theorien über richtige und unrichtige (oder brauchbare und unbrauchbare) Wahrheiten, im Bereich des Rechts Gesetze und Verträge sowie in der Wirtschaft Investitionen in Unternehmen. Während das Funktionssystem an dem binären Code festhalten muss, um seine Identität nicht zu verlieren, sind die Programme der Systeme grundsätzlich veränderbar (Luhmann 1986: 91).

### Das Wirtschaftssystem

Das Wirtschaftssystem orientiert sich an dem Kommunikationsmedium des Geldes und ist nach Luhmann als Geldwirtschaft ausdifferenziert (vgl. Luhmann 1986: 101ff.). Geld hat die Aufgabe der Bedürfnisregelung, d.h. die Verständigung über den Zugriff auf knappe Güter zu gewährleisten. Knappheit entsteht erst mit dem Zugriff auf eine Menge knapper Güter, weil mit dem Zugriff auf die Güter weitere Möglichkeiten des Zugriffs und der Nutzung ausgeschlossen werden. Das Eigentum des einen ist zwangsläufig das Nichteigentum des anderen, denn nur so kann Eigentum tauschfähig sein. Die Entstehung der Geldwirtschaft schafft die Bedingung dafür, dass die mit der Knappheit entstehenden Probleme der sozialen Zuordnung von Eigentum und Ausschluss von Eigentum unabhängig von sozialer Schichtung gelöst werden können. Die Knappheit wird dupliziert, indem der Güterknappheit eine Geldknappheit vorgeschaltet wird. Über das Kommunikationsmedium Geld wird die Güterknappheit in eine Geldknappheit übersetzt, d.h. in der Geldwirtschaft mangelt es nicht an Gütern, sondern an Geld.

Über das Kommunikationsmedium Geld lassen sich Zahlungen als spezifische Art des kommunikativen Handelns systematisieren. Die Autopoiesis des Wirtschaftssystems besteht darin, dass mit der momenthaften Aktivität jeder Zahlung die Zahlungsfähigkeit reproduziert wird. Jede getätigte Zahlung sichert den Transfer von Zahlungsfähigkeit – und Zahlungsunfähigkeit. Für die Teilnehmer im (marktwirtschaftlichen) Wirtschaftssystem folgt dadurch die Notwendigkeit, dass ausgegebenes Geld wiederbeschafft werden muss, um die Zahlungsfähigkeit wiederherzustellen. Da der Bestand sowjetischer Betriebe in der Planwirtschaft faktisch garantiert wurde, war die Wiederbeschaffung der Zahlungsfähigkeit durch den Absatz konkurrenzfähiger Produkte für das Überleben nicht allein ausschlaggebend. Aufgrund der neuen marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen stellt sich der kontinuierliche Zufluss von Zahlung als zentrales Transformationserfordernis für postsozialistische Betriebe dar. Der zirkuläre Kreislauf von Zahlungen ist aber an sich sinnlos. Es müssen Gründe beschafft werden, welche die Zahlung motivieren. Man will bestimmte Bedürfnisse befriedigen und andere eben nicht. Die postsozialistischen Betriebe müssen konkurrenzfähige Produkte herstellen und eine zahlungskräftige Nachfrage mobilisieren. Durch Marktbeobachtungen muss der Absatz ständig überwacht werden, denn

die Bedürfnisse der Kunden können sich ändern, womit die Zahlungen ausbleiben. Auf der Ebene der wirtschaftlichen Programme muss eine gewisse Lernfähigkeit erreicht werden.

#### 1.4.2 Gesellschaftliche Voraussetzungen für Organisationen

Bisher wurden Organisationen als selbstreferentielle autopoietische Systeme beschrieben, die Entscheidungen als ihre Elemente aus denen sie bestehen selbst produzieren und durch die (selbst entschiedene) Mitgliedschaftsregel von der Umwelt abgrenzen. Aber das Konzept der Autopoiesis darf nicht mit Umweltabgeschlossenheit gleichgesetzt werden: autopoietische Systeme sind zwar autonom aber nicht autark. In diesem Abschnitt werden gesellschaftliche Voraussetzungen diskutiert, welche für Organisationen grundlegende Bedeutung haben. Welche Leistung erbringt die funktional differenzierte Gesellschaft für Organisationen? Oder anders gefragt: Warum entstehen erst mit der funktionalen Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Teilsysteme massenhaft formale Organisationen? Wie unterstützt die funktionale Differenzierung die Bildung formaler Organisationen? Bestanden im sowjetischen Kontext bspw. das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium Geld, welches zur Motivation genutzt werden konnte? Wie wurde ein Karrierestreben durch gesellschaftliches Ansehen gefördert oder konnte gesellschaftlicher Status lediglich durch politische Ämter erreicht werden? Wie sicherten sich sowjetische Betriebe eine gewisse Autonomie? Konnten sich Betriebe an einem funktionsspezifischen Code orientieren, d.h. primär einer wirtschaftlichen Logik unterwerfen? Ziel der Diskussion wird eine Antwort auf die Frage sein, warum die Bildung formaler Organisationen in der sowjetischen Planwirtschaft eher unwahrscheinlich war.

Wie ich in Kapitel 2 eingehender darstelle, waren sowjetische Betriebe mit anderen gesellschaftlichen Bedingungen konfrontiert und konnten nicht auf Leistungen der gesellschaftlichen Funktionssysteme zurückgreifen. Formale Organisationen müssen auf die gesellschaftlichen Medien Macht und Geld zugreifen, um über notwendige betriebliche Anreize zu verfügen und die Unterordnung unter betriebliche Erwartungen zu sichern. Für die empirische Analyse der betrieblichen Transformation ist daher die Frage von Interesse, ob die angesprochenen Leistungen zehn Jahre nach dem Ende des Sozialismus hergestellt werden konnten oder ob sich die sowjetischen Arrangements bis heute fortschreiben.

Einen zentralen Stellenwert in den Darstellungen über Organisationen von Luhmann nimmt die Mitgliedschaft ein. Über die Mitgliedschaft bestimmen formale Organisationen selbst. Mit der Mitgliedschaft werden Rollen vergeben, an die sich Erwartungen knüpfen. Die Mitgliedschaft legt fest, wer als Mitglied des Systems angesehen wird und in welcher Rolle die Mitgliedschaft ausgeübt wird. Das Mitglied unterwirft sich mit der Mitgliedschaft den Selbstbeschränkungen der Organisation und macht die Ziele der Organisation zu seinen eigenen. Als Mitglied erklärt sich das Individuum bereit, sich unwahrscheinlich zu verhalten und z.B. morgens um sieben Uhr pünktlich zur Arbeit zu erscheinen, was es außerhalb des Organisationskontexts nicht tun würde. An die Mitgliedschaft knüpfen sich Konditionen,

welche das Mitglied erfüllt. Für das Organisationsmitglied stellt sich die Frage, warum es sich den organisatorischen Selbstbeschränkungen unterwirft, warum es die Ziele der Organisation zu den eigenen macht, warum es eine unwahrscheinliche Kommunikation ermöglicht, die außerhalb der Organisation nicht stattfinden würde: Warum akzeptieren die Mitglieder die Entscheidungen der Organisation?

Die Mitgliedschaftsregel ist für die Grenzziehung und für die Motivationsbeschaffung wichtig. Das Organisationsmitglied unterwirft sich den Verhaltenserwartungen der Mitgliedschaft, um nicht den Status als Organisationsmitglied zu verlieren. Die Mitgliedschaft in der Organisation muss für das Mitglied „attraktiv“ sein. Organisationen bemühen sich um die Beschaffung von Akzeptanz für ihre Entscheidungen. Neben den Karrieremöglichkeiten in der Organisation, z.B. durch den beruflichen Aufstieg, kann die Organisation dem Mitglied auch einen gewissen gesellschaftlichen Status sichern. Das Ansehen als Generalsekretär einer Regierungspartei reicht über Organisationsgrenzen hinaus, wie jenes des Mannschaftsführers beim FC Bayern München. Indem die Organisation seinen Mitgliedern eine glaubhafte Karriere und Status anbietet, wird sie in den Augen der Mitglieder (und der Nicht-Mitglieder) attraktiv. Schließlich spielt selbstverständlich auch die Bezahlung der Organisationsmitglieder in Form von Gehalt und Lohn eine nicht zu unterschätzende Rolle für die Bereitschaft, sich den organisatorischen Erwartungen zu unterwerfen und damit eine gewisse Machtausübung zu tolerieren.

Attraktivität, Legitimation, Belohnung und das Machtpotential der Organisation sind nach Martens (1997: 299) von gesellschaftlichen Einrichtungen abhängig: Die symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien Macht und Geld spielen eine wichtige Rolle. Die Attraktivität der Mitgliedschaft besteht, wie angedeutet, im damit verbundenen Erwerb des Zahlungsmittels Geld, das als symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium auf gesellschaftlicher Ebene funktioniert. Auch Macht spielt in Organisationen eine wichtige Rolle, weil die entsprechende Drohung mit negativen Sanktionen die Befolgung von Weisungen und Programmen erst wahrscheinlich macht. Die letzte im Hintergrund lauende Sanktion ist dabei der Verlust der Mitgliedschaft und der damit verbundenen Bezahlung, d.h. Organisationen müssen sich zu einem gewissen Grade eines austauschbaren und deshalb fügsamen Personals bedienen können (Schimank 2001: 24). In sowjetischen Betrieben war dieses nicht hinreichend vorhanden. Die Mitarbeiter hatten sich aufgrund der unpraktikablen formalen Regeln und der starken Informalisierung auf Gruppenebene Unsicherheitszonen geschaffen, welche ihnen Freiräume schafften und die hierarchischen Weisungsbefugnisse großflächig unterliefen. Der schwach ausgeprägte Einfluss auf die Mitarbeiter in sowjetischen Betrieben liegt neben der eingeschränkten Attraktivität der Betriebe auch in fehlenden betrieblichen Sanktionspotentialen begründet, so meine These (vgl. Abschnitt 2.2).

Die Unbeständigkeit und Subjektivität von Personen wird in Organisationen durch Statusgewinn, Karrierechancen, Geldzahlungen und Kündigungsdrohungen domestiziert, was erst die unwahrscheinlichen Erwartungsstrukturen der Organisationssysteme trägt. „In diesem Sinne ist die moderne Organisation für einige wichtige Strukturen auf allgemeine gesellschaftliche Bedingungen angewiesen. Nur wenn auf der Ebene der Gesellschaft die Medien Geld und Macht (re)produziert werden, kann darauf in den organisationalen Kommunikationen und Handlungen zurückgegriffen werden und können die ‚eigentlichen‘

Kommunikationen durch Geld und Macht betreffende, ‚mitlaufende Kommunikationen‘ begleitet werden“ (Martens 1997: 300). Die Ausübung von Macht und die potentielle Sanktionierung von Mitgliedern setzt ein politisches System voraus, auf dessen Machtausübung sich die Organisation im Notfall beziehen kann.

Die Konditionierung über Geldzahlungen setzt einen Geldbedarf voraus, der nur bei einer funktionierenden Geldwirtschaft gegeben ist, bei dem Geld immer von Interesse ist und jeder, der konsumieren will für ein entsprechendes Einkommen zu sorgen hat (Luhmann 2000: 111). Der Zugang zu Geld zwingt zur Arbeit (Ganßmann 1996: 276ff.)<sup>52</sup>.

In sozialistischen Gesellschaften war Geld für den Konsum zwar unverzichtbar, aber keinesfalls hinreichend, denn in der Mangelwirtschaft konnte nur konsumiert werden, was gerade vorhanden war – aber das war nicht unbedingt das Erwünschte. Der Mangel wurde im betrieblichen und privaten Alltag durch informelle Beziehungsnetzwerke ausgeglichen, über welche Waren und Dienstleistungen verteilt wurden. Diese Netzwerke waren aber gerade nicht Teil der Geldwirtschaft, da sie nicht (nur) über Geld sondern (auch) über freundschaftliche Reziprozität funktionierten. Damit soll schon hier darauf hingewiesen werden, dass Geld auch in sozialistischen Gesellschaften wichtig war, aber dass Geld für den Konsum eben nur eine Voraussetzung neben anderen war (vgl. ausführlicher Abschnitt 2.1).

#### 1.4.3 Organisatorische Voraussetzungen für die funktional differenzierte Gesellschaft

Nicht nur die massenhafte Entstehung formaler Organisationen ist auf die funktionale Differenzierung der Gesellschaft angewiesen, sondern diese ist auch umgekehrt auf Organisationen angewiesen. Die Theorie der funktionalen Differenzierung der Gesellschaft vernachlässigte die Wichtigkeit formaler Organisationen bei der Bildung gesellschaftlicher Teilsysteme. Im Zentrum der Theorie gesellschaftlicher Differenzierung stehen bei Luhmann die symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien<sup>53</sup> und ihre Funktion bei der Gestaltung von spezialisierten Funktionssystemen, weshalb er von einer Kongruenz von Medium und Funktionssystem spricht (Luhmann 1987: 45). Medien mindern die Ablehnungswahrscheinlichkeit von Kommunikation und sind für die Bildung gesellschaftlicher Teilsysteme wichtig. In den meisten Teilsystemen werden die Kommunikationen über diese Medien sogar abgewickelt. Medien sind den Funktionssystemen eindeutig und ausschließlich zugeordnet.

---

<sup>52</sup> Um es mit einem systemtheoretischen Vorschlag von Bommers und Tacke (2001) zu formulieren, ist die Arbeit (als Möglichkeit zur Geldbeschaffung) die Inklusionsform in die Wirtschaft und die Mitgliedschaft die Inklusionsform in die Organisation (als Unterordnung unter Erwartungen), womit ein gegenseitiges Bedingungsverhältnis von Organisationen und Wirtschaftssystem in der funktional differenzierten Gesellschaft angesprochen ist.

<sup>53</sup> Zum Begriff der symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien vgl. Luhmann 1984: 222; ders. 1997: 316ff.; Krause 2001: 42.



## Kapitel 2

# Sowjetische Betriebe als soziale Systeme

Über zehn Jahre nach dem Zerfall des Sozialismus die Frage nach den Funktionsprinzipien sowjetischer Betriebe<sup>58</sup> und sozialistischer Planwirtschaften zu stellen, so könnte man meinen, kann nur von akademischem Interesse sein. Nur theoretische Gedankenspiele im fernen „Elfenbeinturm“ des Wissenschaftsbetriebs kann solch eine Fragestellung generieren und zu einer ernsthaften Diskussion in einer wissenschaftlichen Abhandlung veranlassen. Erst auf den zweiten Blick wird man feststellen, dass die Auseinandersetzung mit den sowjetischen Hinterlassenschaften einen durchaus aktuellen Bezug zur Transformationsdiskussion postsozialistischer Organisationen hat. Leider ignorieren viele Darstellungen, dass Wandel als temporales Phänomen nur durch eine zeitliche Differenz beobachtbar ist. Heidenreich (1993) kritisiert zu Recht, dass viele Beiträge zur Transformationsdiskussion schon vom Vorhandensein funktionsfähiger Unternehmen in den postsozialistischen Wirtschaften ausgehen, womit Transformation auf die Notwendigkeit reduziert wird, zweckrationale Produktionsstrukturen zu implementieren<sup>59</sup>. Aber die Realität sieht anders aus, denn obwohl die Demokratisierung in postsozialistischen Ländern voranschreitet, wurden die Erwartungen an die betrieblichen Reformen weitgehend enttäuscht. Warum verlaufen die betrieblichen

---

<sup>58</sup> Die Darstellung dieses Kapitels abstrahiert von den Unterschieden einzelner Betriebe und beschreibt die Gemeinsamkeiten sowjetischer Betriebe. Dieses Vorgehen ist dem Mangel an Datenmaterial der untersuchten Betriebe vor der Wende geschuldet und scheint mir gerechtfertigt, denn aufgrund des ähnlichen planwirtschaftlichen Umfeldes wiesen sozialistische Betriebe im allgemeinen und sowjetische Betriebe im besonderen ähnliche Funktionslogiken auf, die zu einem strukturellen Isomorphismus in zentralen Bereichen führten. Damit soll nicht in Abrede gestellt werden, dass es branchenspezifische, regionenspezifische und betriebliche Unterschiede gab.

Die folgende Darstellung sowjetischer Betriebe basiert auf Literatur über sozialistische, ostdeutsche und sowjetische Betriebe, welche von den 1970er Jahren bis heute reicht. Trotz verschiedener Konzeptionen, Sichtweisen und Erkenntnisinteressen sind mir keine grundlegenden Widersprüche zu meiner Darstellung bekannt, weshalb ich in diesem Kapitel von „dem sowjetischen Betrieb“ sprechen werde, um die sozialistische Hinterlassenschaft für die untersuchten drei postsowjetischen Unternehmen zu erarbeiten.

<sup>59</sup> Heidenreich bezieht seine Aussagen auf Betriebe der ehemaligen DDR. Aufgrund der knappen soziologischen Literatur zu sowjetischen Betrieben werden für die folgende Diskussion auch Anleihen aus Beiträgen gemacht, welche sich auf die DDR und in Ausnahmefällen auch auf Polen und Tschechien beziehen. Zwischen den sozialistischen Systemen verschiedener Länder gab es zwar Unterschiede, aber sowohl die DDR als auch die Sowjetunion wurden als zentralistisch-bürokratischer Typ sozialistischer Systeme beschrieben (vgl. Leipold 1975). Aufgrund der ähnlichen gesellschaftlichen Kontextbedingungen in der DDR und der UdSSR scheinen mir Vergleiche zwischen ostdeutschen und sowjetischen Betrieben legitim.

Auch formale Organisationen spielen bei der funktionalen Differenzierung eine zentrale Rolle, denn die Produktion unwahrscheinlicher hochspezialisierter Kommunikation wäre ohne formale Organisationen kaum möglich, welche die „launenhaften“ Individuen domestizieren. Luhmann beschreibt Medien und Organisationen als funktionale Äquivalente für die Erzeugung der Spezialisierung gesellschaftlicher Teilsysteme (Luhmann 1987: 41). Durch das Zusammenspiel von Medium und Organisation wird eine unwahrscheinliche und anspruchsvolle Ordnung in den Funktionssystemen geschaffen. Organisationen operationalisieren durch die Programm- und Erwartungsstrukturen den teilsystemischen Code im innerorganisatorischen Alltag (vgl. Martens 1997: 288): Die Mitglieder eines Unternehmens haben nach Gewinn zu streben, damit Zahlungsfähigkeit erhalten wird, die Universitätsmitglieder orientieren sich primär an der Suche nach Wahrheit. Eine besonders wichtige Rolle spielen Organisationen für Teilsysteme, welche kein eigenes Medium besitzen, wie z.B. das Erziehungs- und das Rechtssystem, in diesen Systemen tragen v.a. die Organisationen, wie z.B. Schulen und Gerichte die unwahrscheinliche Ordnung.

An dieser Sichtweise wird Kritik geäußert, da Luhmann mit Formulierungen, dass Organisationen „Teilsysteme“ von Funktionssystemen seien (Luhmann 2000: 436) oder dass sie überwiegend spezifischen Funktionssystemen zugeordnet „sind“ (Luhmann 1990: 678), nahe legt, dass Organisationen den gesellschaftlichen Funktionssystemen eindeutig zugewiesen werden könnten. Gegen eine derartige theoriekonsistente Typologisierung von Organisationen auf Grundlage der funktionalen Differenzierung wendet sich Tacke (2001a: 142). Die Zuordnung von Organisationen als Subsysteme von Teilsystemen führt zu Widersprüchen, denn alle selbstproduzierten Entscheidungen einer „Wirtschaftsorganisation“ reproduzieren die Organisation. Entscheidungen in Wirtschaftsunternehmen betreffen aber nicht immer Geldzahlungen, was das Kriterium für die Reproduktion des Wirtschaftssystems ist. Ein Unternehmen kann bspw. auch über ein neues pädagogisches Konzept im Betriebskindergarten oder über Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates entscheiden, was zwar eine Entscheidung des Wirtschaftsunternehmens ist, aber keine an Zahlung orientierte Kommunikation im Wirtschaftssystem.

Eine Zuordnung der Organisation zu einem Funktionssystem kann nicht von außen vorgenommen werden sondern ist eine eigene Entscheidung der Organisation. Sicherlich verorten sich Organisationen mit ihrem Organisationszweck primär in Funktionssystemen, weshalb es nicht grundsätzlich falsch ist von Wirtschafts-, Forschungs- oder Erziehungsorganisationen zu sprechen. Aber diese Zuordnung darf nicht im Sinne interpretiert werden, dass Organisationen damit als Subsysteme innerhalb der Grenzen der Funktionssysteme operieren würden. Organisationen operieren in einer polykontexturalen Umwelt und orientieren sich keineswegs ausschließlich an einem teilsystemischen Code. Zwar steht die Suche nach Wahrheit in Universitäten (neben der Ausbildung) im Vordergrund, welche sich am Code wahr/unwahr orientieren. Aber auch wirtschaftliche Entscheidungen sind in Universitäten von enormer Wichtigkeit. Die Schaffung neuer Stellen, die neue Computerausstattung, die Anschaffung neuer Bücher oder die Verlängerung des Promotionsstipendiums betrifft immer auch die Frage nach der Zahlungsfähigkeit und ist damit eine Kommunikation im Wirtschaftssystem. Die leeren staatlichen Kassen zeigen dies in unangenehmer Deutlichkeit. Indem die Universität Stellen streicht und

Promotionsstipendien nicht verlängert, werden die forschenden Mitglieder der Universität in zunehmenden Maße dazu gezwungen sich neben der Suche nach Wahrheit, auch zunehmend mit der negativen Seite des wirtschaftlichen Codes auseinander zu setzen.

Ein Großteil der Organisationen ordnet sich selbst einem Funktionssystem zu, indem es seine Strukturen an dem teilsystemischen Code orientiert. Politische Parteien sind so strukturiert, dass sie im kommenden Wahlkampf effektiv agieren können, um viele Stimmen zu gewinnen. Die Technologie in einem produzierenden Wirtschaftsunternehmen ist so arrangiert, dass konkurrenzfähige Produkte produziert werden können. Unternehmen beschränken sich darauf profitabel zu sein, d.h. Produkte, Strukturen, Vernetzungen und die Technik so zu wählen, dass die Zahlungsfähigkeit langfristig sichergestellt wird und eben nicht primär die HIV Ansteckung unter Russlands Drogenkonsumenten bearbeitet wird. Organisationen legen sich also Selbstbeschränkungen auf, welche die Organisation zum Überleben als Wirtschaftsunternehmen oder als Forschungsinstitut prädestinieren<sup>54</sup> (vgl. Martens 1997: 298). Auf eine weitere Vertiefung dieser Diskussion will ich hier verzichten.

Die Beobachtung sich transformierender Organisationen darf also keinesfalls auf eine innerbetriebliche Perspektive beschränkt werden. Organisatorische Transformation ist abhängig von gesellschaftlichen Voraussetzungen wie der Bereitstellung von Macht und Geld als symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien, welche die Attraktivität von Organisationsmitgliedschaften erst begründen. Aber auch umgekehrt – und dies wird noch in viel stärkerem Maße ignoriert – wird die postsozialistische Transformation auf gesellschaftlicher Ebene ins Leere laufen, wenn die organisatorische Ebene ausgeblendet wird. Ebenso, wie das Rechtssystem auf funktionierende Gerichte angewiesen ist, sind auch Reformen im Wirtschaftssystem nur schwer denkbar, wenn die Reformen auf betrieblicher Ebene ins Stocken geraten.

---

<sup>54</sup> Tacke (2001a) illustriert am Beispiel der Scientology Church, dass sich die Selbstfestlegungen von Organisationen ändern können oder dass zumindest eine externe Zuordnung der Organisation zu einem teilsystemischen Kontext (Religion vs. Wirtschaft) keineswegs einfach ist.

## **1.5 Zum Vorwurf einer modernistischen Transformationsperspektive**

Die Systemtheorie Parsons wird als theoretische Grundlage für die soziologische Modernisierungstheorie angesehen (Berger 1996: 46). Auch Niklas Luhmann mit seiner Theorie autopoietischer Systeme wird als Vertreter der funktionalistischen Modernisierungstheorie bezeichnet (Kim 1993). Mit der Entscheidung zu einer systemtheoretischen Herangehensweise an die postsozialistische Transformation russischer Betriebe, setzt sich diese Arbeit der Kritik aus, dass sie eine modernistische Perspektive einnehmen würde. In diesem Abschnitt werde ich die Aussagen der Modernisierungstheorien kurz darstellen und werde begründen, warum ich davon überzeugt bin, dass die Anwendung der Luhmannschen Systemtheorie auf den postsozialistischen Kontext nicht das Überstülpen westlicher Werte und Normen propagiert, sondern im Gegenteil die Eigenleistungen und Besonderheiten der postsozialistischen Betriebe im Transformationsprozess herausstellt. Nicht zuletzt macht die autopoietische Systemtheorie auf die Unwahrscheinlichkeit bzw. Unmöglichkeit externer Steuerungsversuche aufmerksam (vgl. bspw. Willke 2001). Diese Arbeit will ich nicht als „negative Soziologie“ (Stojanov 1997) verortet wissen, welche die postsozialistische Situation mit einer Differenz westlich/östlich bzw. modern/vormodern beobachtet und das Fehlen westlicher „Errungenschaften“ analysiert.

Indem die Modernisierungstheorie die Entwicklungsgeschichte der westlichen Industriegesellschaften als Modell einer –implizit oder explizit – normativen Ordnungsvorstellung ausgibt, werden Abweichungen als „negativ“, „entwicklungshemmend“ oder „atypisch“ eingestuft (Kim 1991: 69). Von dieser modernistischen Perspektive versuche ich mich in dieser Arbeit abzugrenzen, denn mir geht es vielmehr darum, die Bedingungen des Transformationsprozesses auf betrieblicher Ebene darzustellen und die Transformationspfade der untersuchten Betriebe zu beschreiben, wofür ich die Systemtheorie Luhmanns als hilfreiches theoretisches Instrument ansehe.

### *Was behauptet die Modernisierungstheorie?*<sup>55</sup>

Die Schärfe der Kritik an der Modernisierungstheorie resultiert in erster Linie nicht aus einer theoretischen Schwäche, sondern wird vor dem politischen Hintergrund des „Ost-West Konflikts“ der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts deutlich, in welchem sie auftrat. Da die Modernisierungstheorie in einem ideologisch geprägten Terrain auftrat, geriet sie selbst unter Ideologieverdacht (Berger 1996: 45). Bis heute wird sie kritisiert, dass sie den Sieg des Westens nicht nur konstatiert, sondern auch propagiert habe. Berger weist aber darauf hin, dass überzeugende theoretische Alternativen zur Modernisierungstheorie bis heute fehlen, mit denen man tiefgreifende gesamtgesellschaftliche Änderungsprozesse analysieren könnte.

Unter Modernisierung wird von Daniel Lerner ein Prozess sozialen Wandels verstanden, bei welchem sich weniger entwickelte Gesellschaften die Charakteristiken weiter entwickelter

---

<sup>55</sup> Die folgende Darstellung lehnt sich an den Aufsatz von Johannes Berger (1996) an.

Gesellschaften aneignen und diesen ähnlicher werden (vgl. Berger 1996: 47). Nach dieser Definition gelten für die Modernisierung folgende Aussagen:

1. Modernisierung ist eine Eigenleistung und nicht eine externe Einflussnahme.
2. Verschiedene Züge der Modernisierung stehen nicht im Gegensatz zueinander.
3. Die Modernisierungstheorie geht davon aus, dass weiter vorangeschrittene Gesellschaften die weniger entwickelten nicht behindern.
4. Schließlich wird Modernisierung als Wandlungsprozess verschiedener Gesellschaften verstanden, welcher in einem Ziel konvergiert.

Dieses Ziel wird von den entwickelteren Gesellschaften vorgegeben, wie bereits Karl Marx feststellte. Der eher historisch argumentierende Samuel Huntington versteht Modernisierung als einen großen revolutionären Prozess, welcher eine Brücke über die „Great Dichotomy“ zwischen modernen und traditionellen Gesellschaften schlägt (Berger 1996: 48). Diese Sichtweise konkretisiert die Anfangs- und Endprozesse der Modernisierung durch zwei verschiedene Gesellschaftsformationen.

Über die unterschiedlichen Vorstellungen der Modernisierung hinweg, können folgende Merkmale eines Modernisierungsprozess genannt werden (vgl. Berger 1996: 48ff.):

1. Modernisierung ist ein revolutionärer Prozess, welcher im Übergang einer Gesellschaftsform zu einer anderen tiefgreifende Umwälzungen mit sich bringt.
2. Modernisierung findet in mehreren Dimensionen gleichzeitig statt und kann daher bspw. nicht auf die wirtschaftliche Entwicklung reduziert werden.
3. Modernisierung ist ein systemischer Prozess, welcher Veränderungen in allen gesellschaftlichen Teilen anstößt.
4. Modernisierung findet als ein globaler Vorgang statt, d.h. in den Begriffen von Parsons ausgedrückt, ist Modernisierung eine „evolutionäre Universalie“<sup>56</sup>.
5. Die eigentliche Sprengkraft kommt der Modernisierung nach Berger durch die Vorstellung zu, dass sie irreversibel und fortschrittlich verläuft, d.h. dass es zwar „vorwärts“, aber nicht mehr „zurück“ gehe.

Berger (1996: 51) resümiert, dass diese Vorstellungen der Modernisierung von den letzten drei Merkmalen abgesehen kaum umstritten seien. Die Kritik an der Modernisierungstheorie entzündete sich an der Vorstellung, dass Modernisierung ein globaler Vorgang sei, dem sich keine Gesellschaft entziehen könne, der mehr oder minder im gleichen Zustand der Modernität ende und dass es nicht zu einer umgekehrten Entwicklung kommen könne. Der Modernisierungstheorie liegt – trotz der Unterschiedlichkeit der einzelnen Ausgestaltungen – die fundamentale Annahme einer zielgerichteten Entwicklung von einem nicht-modernen traditionellen Ausgangsstadium auf ein „(Ziel-)Stadium“ mit einer einheitlichen, den

---

<sup>56</sup> Eine evolutionäre Universalie ist eine Veränderung, welcher eine so große Bedeutung zukommt, dass sie nicht auf das System beschränkt bleibt, in welchem sie zuerst auftrat sondern sie mit hoher Wahrscheinlichkeit auch in anderen Systemen stattfinden wird (Parsons 1969).

Merkmale westlicher Industriegesellschaften angenäherten Gesellschaftstyp zugrunde. Modernisierung im weitesten Sinne bedeutet demnach die Entstehung funktional differenzierter Gesellschaften mit Rationalisierungstendenzen (Kim 1991: 69).

### Niklas Luhmann und die funktionalistische Modernisierungstheorie

Die moderne Systemtheorie Luhmanns steht in der Tradition Parsons. Im Struktur-Funktionalismus Talcott Parsons kommen den Konzepten der „evolutionären Universalie“ und der „pattern variables“ eine besondere Rolle im Prozess der Modernisierung zu. Luhmann versucht mit seiner funktional-strukturellen Systemtheorie die Frage zu beantworten, wie steigende Komplexität in der Gesellschaft möglich wird. Kern der Luhmannschen Theorie ist die langfristige Umstellung der primären gesellschaftlichen Differenzierung von einer segmentären über die stratifikatorischen hin zu der funktional differenzierten Gesellschaftsform<sup>57</sup>. Ferner ist für die moderne Gesellschaft die Ausdifferenzierung der verschiedenen Systemarten Interaktion, Organisation und Gesellschaft typisch. Damit sieht Luhmann neben der primär funktionalen Differenzierung auch die massenhafte Entstehung formaler Organisationen als Merkmale der modernen Gesellschaft. Aufgrund der weltweiten Kommunikation, der Globalisierung im wirtschaftlichen Bereich, der Entstehung transnationaler Konzerne und überstaatlicher Organisationen, versteht Luhmann unter Gesellschaft immer Weltgesellschaft, welche sich nicht an staatlichen oder nationalen Grenzen hält sondern den gesamten Erdball umschließt (Luhmann 1997: 145ff.). In der Konzeption der Weltgesellschaft wird von Kritikern die Gefahr gesehen, dass eine ethnozentristische Tradition funktionalistischer Modernisierungstheorien fortgesetzt wird, da die Eigenarten der westlichen Gesellschaften überschätzt würden (Kim 1993: 194).

Mit der Theorie autopoietischer Systeme konzipiert Luhmann soziale Einheiten, welche sich streng an der eigenen Operationsweise und den eigenen strukturellen Vorgaben orientieren. Wenngleich Irritationen und externe Anstöße zu Veränderungen zwar als unwahrscheinliche aber mögliche Intervention angesehen werden, ist eine steuernde Einflussnahme auf autopoietische Systeme unmöglich (Kneer/Nassehi 1994: 51ff.). Die Veränderung der autopoietischen Systeme in der Gesellschaft und der Gesellschaft selbst beschreibt Luhmann als Evolution. Sozialer Wandel findet damit prinzipiell zufällig statt und ist nur in sehr geringem Grade vorhersagbar. Die Zukunft ist nach Luhmann prinzipiell offen. Mit dem Evolutionsgedanken schließt er einen zielgerichteten Prozess ausdrücklich aus (Kneer/Nassehi 1994: 119). Zwar mag es Behauptungen über eine geplante Evolution der Gesellschaft geben, diese würde aber die Evolution der Pläne selbst voraussetzen, da auch diese Pläne Kommunikation und damit selbst Bestandteil der Gesellschaft sind. Mit dem Verzicht auf die Vorstellung eines universal-historischen Entwicklungsprozesses kann die Luhmannsche Systemtheorie von vielen Vorwürfen frei gesprochen, welche gegen die

---

<sup>57</sup> In diesem langfristigen Entwicklungsprozess spielt die Entwicklung von Sprache bei der Entwicklung der ersten segmentär differenzierter Gesellschaftsformen, von Schrift beim Übergang zu den stratifikatorisch differenzierten Hochkulturen und der symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien beim Übergang zur funktionalen Differenzierung eine entscheidende Rolle (vgl. Luhmann 1997: 190ff.).

funktionalistischen Modernisierungstheorien erhoben werden (Kim 1993: 75), deren Kern in einem zielgerichteten Entwicklungsprozess besteht.

### Warum Luhmann?

In der systemtheoretischen Herangehensweise an die postsozialistische Transformation auf betrieblicher Ebene sehe ich die Vorteile, dass die empirische Analyse von einer hinlänglich komplexen Theorie ergänzt wird, welche nicht nur konkrete organisationssoziologische Aussagen über Organisationen zulässt, sondern welche auch (trotz theoretischer Defizite) das Verhältnis von Gesellschaft und Organisation sowie von Gruppen bzw. Interaktion und Organisation in den Blick rückt. Im postsozialistischen Transformationsprozess schreiben sich überkommene Arrangements fort. Transformation findet nicht auf „green fields“ statt, sondern sie ist immer schon vorstrukturiert, weshalb ich deutlich mache, dass sich Traditionen im Transformationsprozess erhalten und fortschreiben. In den postsozialistischen Betrieben kommt es zu unterschiedlichen „Symbiosen“ sowjetischer und „moderner“ Elemente. Die Hinterlassenschaften bestimmen die Transformationspfade grundlegend, weshalb nicht von einem einheitlichen Veränderungspfad ausgegangen werden kann. Ferner bin ich in Anlehnung an die Autopoiesistheorie Luhmanns davon überzeugt, dass die betriebliche bzw. organisatorische Veränderung intern produziert wird und nicht von außen aufoktroiert werden kann. Von einem systemtheoretischen Überstülpen westlicher Muster kann daher keine Rede sein. Gerade die Systemtheorie Luhmanns weist mit ihrer selbstreferentiellen Sichtweise darauf hin, dass in Anbetracht der Unwahrscheinlichkeit gelingender Intervention das externe Überstülpen von Konzepten scheitert (Willke 1987, Kim 1991: 71).

Sicherlich ist die Systemtheorie mit ihrem universellen Anspruch keine Spezialtheorie für postsozialistische Transformationsprobleme. Sicherlich kommt die Systemtheorie häufig bei der Analyse der modernen („westlichen“) Gesellschaft und ihrer Organisationen zur Anwendung (warum ihr fälschlicherweise Ethnozentrismus unterstellt werden könnte). Sicherlich handelt es sich bei der Systemtheorie Luhmanns um eine abstrakte Theorie, welche in empirischen Kontexten schwierig anzuwenden ist. Aber die Systemtheorie Luhmanns bietet die Möglichkeit eine ungewöhnliche Sichtweise einzunehmen und neue Beobachtungsdifferenzen zu entwickeln. Mit der Systemtheorie Luhmanns kann der soziologische Anspruch eingelöst werden, allzu naive Vorstellungen postsozialistischer Transformationsprozesse mit einer differenzierteren und komplexeren Sichtweise zu korrigieren. Die Alternative zu einer theoretisch begründeten Herangehensweise an postsozialistische Probleme führt – und dies zeigt sich leider in einigen Arbeiten – zur empirischen Beliebigkeit.

## **2.1 Das sozialistische Wirtschaftssystem sowjetischen Typs**

Der sozialistisch-sowjetischen Gesellschaftsordnung lag mit dem Marxismus-Leninismus eine einheitliche Ideologie zugrunde<sup>61</sup>. Mit der Überwindung des privaten Eigentums sollten die spezifischen Formen der Ausbeutung überwunden werden. Ein menschliches Zusammenleben frei von Ausbeutung sei nur möglich, wenn sich die Produktionsmittel in den Händen der Gesellschaft befänden, weshalb das gesellschaftliche (staatliche) Eigentum an den Produktionsmitteln der erste und wichtigste Schritt auf dem Weg zum Kommunismus sei. Neben dem gesellschaftlichen Eigentum sollte die bewusste und rationale Planung der wirtschaftlichen Prozesse Grundlage für die Gestaltung des menschlichen Zusammenlebens sein. Der Anspruch, die volkswirtschaftlichen und darüber hinaus die gesellschaftlichen Prozesse bewusst und zielgerichtet zu planen, wurde durch eine zentrale staatliche Planung verfolgt. In der UdSSR lag das Machtmonopol in den Händen der Kommunistischen Partei und legitimiert sich aus dem Ziel ein „feineres, nobleres Gesellschaftssystem aufzubauen, das soziale und materielle Gerechtigkeit und Gleichheit garantiert“ (Kornai 1995: 56). Zur Ausübung der proletarischen Macht bildete die kommunistische Partei parallel zu allen Ebenen und Institutionen Parteigremien. Der Staat baute zur Steuerung der gesellschaftlichen Prozesse eine Verwaltungsbürokratie auf, welche horizontal hinsichtlich verschiedener Bereiche gegliedert war und die gesamte Gesellschaft durchzog (vgl. Leipold 1989: 20ff.). Es entstand eine Doppelstruktur von Partei und Staat, die auf allen Ebenen miteinander interagierte, um auf diese Weise die gesellschaftlichen Prozesse zu steuern. Die Folge dieser Doppelherrschaft von Staat und Partei (Kornai 1995) führte zu einer Entdifferenzierung in doppelter Hinsicht.

### **2.1.1 Die doppelte Entdifferenzierung der sozialistischen Gesellschaft**

Zur Sicherung des Machtmonopols der Kommunistischen Partei und zur staatlichen Gesellschaftsteuerung (als Primat der Politik) wurde einerseits die funktionale Differenzierung verhindert bzw. zurückgenommen und andererseits wurden die Ebenen sozialer Differenzierung (Gesellschaft, Organisation, Gruppe und Interaktion) verwischt (vgl. Pollack 1990: 294). Aus diesen Prozessen der doppelten Entdifferenzierung leite ich Argumente für die folgende These ab: Im sowjetischen Produktionsbereich kam es nicht bzw. nur eingeschränkt zur Bildung formaler Organisationen. Sowjetische Betriebe differenzierten sich nicht unbedingt als formale Organisationssysteme im systemtheoretischen Verständnis aus, denn organisierte Sozialsysteme und funktional differenzierte gesellschaftliche Teilsysteme entwickeln sich evolutionär keineswegs zufällig sondern bedingen sich gegenseitig (vgl. Lieckweg/Wehrsig 2001).

---

<sup>61</sup> Ich verzichte darauf zu diskutieren, ob es sich beim Marxismus-Leninismus um eine Ideologie oder um eine „in sich geschlossene Gesellschaftstheorie“ (Leipold 1989: 15) handelt und bezeichne ihn folgend als Ideologie, ohne damit werten zu wollen.



Reformen eher schleppend? Zwar kann die betriebliche Entwicklung von der gesellschaftlichen Ebene stimuliert werden, aber letztlich können die anstehenden Reformen nur auf der betrieblichen Ebene vollzogen werden. In den postsozialistischen Betrieben sind die grundlegenden Probleme und Blockaden zu finden, welche die relativ träge wirtschaftliche Entwicklung begründen. Die aktuelle Situation ist durch ein fehlendes Verständnis gekennzeichnet, weshalb die Transformation auf betrieblicher Ebene schwieriger verläuft als erwartet. Das grundsätzliche Problem scheint bereits im Verständnis der betrieblichen Transformation zu liegen, denn vereinfacht gesagt, stellt man sich den betrieblichen Umbau wie die Renovierung eines Hauses vor, wobei selbstverständlich davon ausgegangen wird, dass ein Haus existiert, welches es zu renovieren gilt. Mit der systemtheoretisch geleiteten Darstellung sowjetischer Betriebe versuche ich die These zu begründen, dass eine grundlegende Vorbedingung für ein derartiges betriebliches Transformationsverständnis nicht gegeben ist, denn meiner Ansicht nach können sowjetische Betriebe nicht unbedingt als reformfähige Organisationen im systemtheoretischen Sinne beschrieben werden. Der postsozialistische Organisationswandel kann beim Umbau der betrieblichen Ebene nicht vom status quo funktionsfähiger Organisationen ausgehen. Das Scheitern der Hausrenovierung wird verständlich, wenn erst wahrgenommen wird, dass gar kein Haus vorhanden ist.

Auf den ersten Blick mag diese These abwegig klingen, da es sich bei sowjetischen Betrieben um Produktionsbetriebe handelte, welche teilweise mit komplizierten Technologien vielfältige Güter produzierten. Mir geht es bei dieser These weniger um die technische Kompetenz der Betriebe, denn diese kann v.a. in Betrieben des militärisch-industriellen Komplexes kaum bezweifelt werden<sup>60</sup>. Bei der folgenden Ausführung geht es vielmehr um die Art und Weise, wie die sozialen Prozesse im Betrieb organisiert wurden. Will man im Zusammenhang von sowjetischen Betrieben von Organisationen sprechen, so muss man die im ersten Kapitel theoretisch dargestellten grundlegenden Systemerfordernisse –oder funktionale Äquivalente benennen können. Sowjetische Betriebe begreife ich nicht als formale Organisationen mit einer selbstbezüglichen Operationsweise sondern als gruppenförmig dominierte Produktionseinheiten, welche als Schnittstelle zwischen Gesellschaft und Individuum fungierten. Diese Sichtweise mag provozierend sein, aber sie hat die Vorteile, dass sie erstens einige Funktionslogiken sowjetischer Betriebe grundlegend verständlich machen kann, dass sie zweitens mit der sowjetischen Gesellschaftskonzeption besser in Einklang zu bringen ist und drittens, dass damit neben einer fruchtbaren Analyse der gegenwärtigen betrieblichen Transformationsprobleme auch in beschränktem Umfang Ansatzpunkte für eine Verbesserung aufgezeigt werden können.

---

<sup>60</sup> Da Datenmaterial und Literatur zu Betrieben des militärisch-industriellen Komplexes mir nicht zugänglich sind, schließen die folgenden Ausführungen diese aus.

### Die Verhinderung der funktionalen Differenzierung

Im planwirtschaftlichen System sollte durch staatliches Eigentum und geplante wirtschaftliche Prozesse eine gerechtere Verteilung und eine höhere Effizienz erreicht werden. Prinzipiell alle gesellschaftlichen Funktionsbereiche wurden der sozialistischen Führung untergeordnet und damit ein Primat der Politik etabliert. Dem sozialistischen Erziehungssystem kam das Ziel zu, den „besseren Menschen“ zu erziehen und ihm eine höhere Bildung zu ermöglichen und im Wissenschaftssystem sollten die Grundsteine für den wissenschaftlich-technischen Fortschritt gelegt werden. Die gesellschaftlichen Homogenisierungsbestrebungen waren dem Anspruch geschuldet den Sozialismus aufzubauen, wofür die Mitarbeit aller gesellschaftlicher Kräfte und Teilbereiche notwendig war, die Kontrolle des gemeinschaftlichen Aufbauwerkes allerdings der kommunistischen Partei vorbehalten blieb. „Das aber bedeutete, daß alle gesellschaftlichen Teilsysteme der Herrschaft des politischen unterstellt und dadurch in ihrer Autonomie und der freien Verwirklichung ihrer systemspezifischen Prinzipien eingeschränkt waren“ (Pollack 1990: 294). Die funktionale Differenzierung der sozialistischen Gesellschaft wurde – soweit sie ausdifferenziert war – verhindert bzw. wieder zurückgenommen<sup>62</sup>.

Das Streben der kommunistischen Partei nach gesellschaftlicher Rationalität stand mit der funktionalen Differenzierung in Widerspruch, da nach Luhmann die gesellschaftlichen Teilsysteme selbstreferentielle Systeme sind, die hinsichtlich des systemeigenen Mediums selbst steuern. Gesellschaftliche Rationalität in der funktional differenzierten Gesellschaft ist eine strukturelle Unmöglichkeit (Luhmann 1984: 645). Die Suche nach einer verallgemeinerten und die Gesellschaft bewusst integrierenden Rationalität ist daher aussichtslos (Hoffer 1992: 29). Statt einer multireferentiellen Gesellschaft, die in ihren verschiedenen Funktionsbereichen nach eigenen Logiken operiert, wie z.B. die Politik nach dem Machtcode (Macht haben/nicht haben), das Wirtschaftssystem mit dem Geldcode (zahlungsfähig/nicht zahlungsfähig), das Rechtssystem (recht/unrecht) oder das Wissenschaftssystem sich an dem Code wahr/unwahr ausrichtet, wurde die sozialistische Gesellschaft der marxistisch-leninistischen Ideologie untergeordnet und die gesamte Wirklichkeit nach dem dualen Code sozialistisch/antisozialistisch interpretiert. „Eine analytische Differenzierung von Ökonomie und Staat, wonach in ersterer um wirtschaftlichen Profit und in letzterem um politische Macht gerungen wird, kann für das sowjetische System nicht sinnhaft vorgenommen werden“ (Hoffer 1992: 41). Damit wurde ein der geschlossenen Ideologie entsprechend geschlossenes Gesellschaftssystem geschaffen, das die Vielfalt der Wirklichkeit auf die codierten Ausprägungen reduzierte: alles was nicht sozialistisch ist, wurde als antisozialistisch entlarvt. „War eine Handlung uneindeutig, zum Beispiel unangemeldeter Volkstanz auf dem Marktplatz, geriet sie leicht auf die Seite staatsfeindlicher Aktivisten. Was aus dem Bereich des Organisier- und Überprüfbar herausfiel, stand sofort in der Gefahr kriminalisiert zu werden. (...) Wäre der Volkstanz von der FDJ veranstaltet worden, wäre er selbstverständlich legal gewesen.“ (Pollack 1990: 294 - in Bezug auf die DDR)<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> Vgl. zu dieser unstrittigen These Hoffer (1992: 40f.), Pollack (1990), Heidenreich (1991), Srubar (1991), Rottenburg (1991).

<sup>63</sup> Die Freie Deutsche Jugend (FDJ) war die Jugendorganisation der SED in der ehemaligen DDR.

Die Entdifferenzierung der gesellschaftlichen Teilsysteme hatte für das komplexe sozialistische Gesellschaftssystem erhebliche Folgen, denn die in ihrer Autonomie beeinträchtigten Funktionssysteme konnten ihre Funktion für die Gesellschaft nicht mehr erbringen, was sich in Funktionsmängeln zeigte. Die mit der Ausdifferenzierung der gesellschaftlichen Teilsysteme im engen Verhältnis stehenden symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien verloren ihre Funktion: Geld war zwar Zahlungsmittel, konnte aber nur noch eingeschränkt die Annahme wirtschaftlicher Kommunikation wahrscheinlich machen. Das Medium Geld konnte die (in allen Gesellschaften vorkommende) Güterknappheit nicht länger in eine Geldknappheit duplizieren. Geld alleine reichte für den Zugriff auf knappe Güter nicht aus – zusätzlich waren Informationen notwendig, wo es die knappen Waren gab und evtl. persönliche Kontakte. Geld war zwar noch eine Voraussetzung, um auf Güter zuzugreifen, aber es war keinesfalls die einzige Voraussetzung. Auch im Bereich der Investitionsgüter verlor Geld seine Koordinationsfunktion, denn die zentrale Wirtschaftsverwaltung bestimmte per Plan, welchem Betrieb Investitionsgüter zustanden und welchem nicht. Mit dem Versuch, einen effektiveren Einsatz von Ressourcen zu gewährleisten und damit die Industrialisierung Russlands voranzutreiben<sup>64</sup>, ging Transparenz verloren. Für die wirtschaftliche Zentrale stellte sich die wirtschaftliche Realität als überkomplex heraus, welche nur eingeschränkt plan- und steuerbar war. Kompensationsstrategien wurden erforderlich, die aber durch das Medium Geld nicht mehr erfüllt werden konnten (zu der Unterkomplexität der zentralen Steuerung siehe Abschnitt 2.1.2).

### Die Verwischung der Ebenendifferenz

Nicht nur die gesellschaftlichen Funktionsbereiche wurden der Herrschaft des Politischen unterstellt, sondern auch die Bereiche anderer Systemebenen. Verbände, Gewerkschaften und Betriebe wurden der direkten Herrschaft von Staat und Partei unterstellt und verloren damit weitgehend ihre Autonomie (Gorbatschow 1996: 221). Die herrschende Partei nahm eine ‚Ebenenverwischung‘ vor und richtete damit nach Ansicht Pollacks (1990: 294) die ganze Gesellschaft als ihre Organisation, d.h. als zentralistische ‚Organisationsgesellschaft‘ ein<sup>65</sup>. Den Organisationen auf der gesellschaftlichen Mesoebene wurde die Autonomie durch den

---

<sup>64</sup> Dieses Ziel wurde von den Fünfjahresplänen v.a. vor dem zweiten Weltkrieg formuliert.

<sup>65</sup> So sehr die Ausführungen Pollacks zur Entdifferenzierung der sozialen Ebenen zu befürworten sind, so ist die Beschreibung sozialistischer Gesellschaften – insbesondere der DDR – als Organisationsgesellschaft zu kritisieren. Der Begriff der Organisation ist eng mit der Mitgliedschaft verbunden, welche die Inklusion zur Ausnahme (durch organisationseigene Entscheidung) und die Exklusion zum Normalfall macht. Da es sich aber bei sozialistischen Staaten um von Mauern, Stacheldraht und Schießbefehl abgeschottete Gesellschaften handelte, war weder der freiwillige Austritt, noch der Verlust der ‚Mitgliedschaftsprivilegien‘ als Ausschluss aus der ‚Organisationsgesellschaft‘ möglich – von wenigen Fällen der Ausbürgerung abgesehen. Wenngleich die Abschottung im Fall der DDR extremer war als in anderen sozialistischen Gesellschaften, so war doch die Reisefreiheit und die Möglichkeit der Auswanderung als Austrittsoption aus der ‚Organisationsgesellschaft‘ kaum gegeben. Eher im Gegenteil könnte von einer Zwangsinklusion in sozialistische Gesellschaften gesprochen werden. Mit der sozialistischen Staatsbürgerschaft (als Mitgliedschaft in die Organisationsgesellschaft) wurden keine formalen Erwartungsstrukturen verbunden, wie sie an Mitglieder in Organisationen gerichtet sind. Auch die Integrationsmechanismen in die sozialistischen Gesellschaften unterscheiden sich von denen in formale Organisationen (Bommes/Tacke 2001). Wenn der Primat der Politik und die hierarchische Primärdifferenz in sozialistischen Gesellschaften angesprochen werden soll, halte ich es für wenig hilfreich, hierfür den Organisationsbegriff in Anspruch zu nehmen.

Anspruch auf die zentrale gesellschaftliche Planung prinzipiell genommen. Die gesellschaftliche Steuerung oder Planung gab den Organisationen die Funktionsweise und Leistungserstellung von außen vor, so dass sich organisatorische Probleme als gesamtwirtschaftliche Probleme darstellten. Diese Merkmale der zentralistischen Gesellschaftssteuerung wurden als „*Organprinzip*“ bezeichnet, wonach Organisationen und Betriebe „nur Glieder eines übergeordneten Ganzen“ waren (Pierkowsky 1980: 27). Mit der zentralen Planung wirtschaftlicher Prozesse wurden selbstverantwortliche Produktionsunternehmen durch zentral gesteuerte Produktionsbetriebe ersetzt.

Die Probleme, welche sich aus dem Anspruch auf wirtschaftliche Steuerung ergaben, wurden schon früh erkannt. In der UdSSR wurde bereits in den 1960er Jahren der Anspruch auf gesellschaftliche Steuerung des zentral-administrativen Sozialismus mit seiner Zentralisierung der Entscheidungs- und Vollzugskompetenzen zugunsten einer Dekonzentration der Wirtschaftsverwaltung und einer Dezentralisierung der Vollzugskompetenzen relativiert (vgl. Gratza 1983). Diese Reformen änderten aber an der grundsätzlichen These der Entdifferenzierung der Systembildungsebenen wenig. „Der Entscheidungsspielraum der Betriebe wurde zwar in vielen Bereichen vergrößert, als umfassende Dezentralisierung der wirtschaftlichen Entscheidungsbefugnisse kann die Reform jedoch nicht bewertet werden. Die Wirtschaftsreformen haben insofern das System nicht geändert, als auch jetzt noch (...) das Primat der zentralen Planung erhalten“ bleibt (Gratza 1983: 18f.).<sup>66</sup>

Mit den beiden dargestellten Prozessen (a) der Entdifferenzierung der gesellschaftlichen Funktionssysteme und (b) der Verwischung der Ebenendifferenz habe ich die Umstände theoretisch zu begründen versucht, welche die Konstitution sowjetischer Betriebe als autopoietische Organisationen grundsätzlich erschwerten. Ohne die Leistungen der gesellschaftlichen Funktionssysteme fehlten die notwendigen Voraussetzungen zur autopoietischen Reproduktion organisatorischer Systeme. Die Verwischung der Ebenendifferenz war dem Anspruch gesellschaftlicher Steuerung geschuldet und verhinderte die Ausdifferenzierung autopoietischer Organisationssysteme, da sich eine selbstreferentielle Organisationen einer direkten gesellschaftlichen Steuerung prinzipiell entzogen hätte. Die Unterordnung unter den Primat der Politik führte zu spezifischen Systemeigenschaften sowjetischer Betriebe und hatte Folgen für die Koordinierung der wirtschaftlichen Produktions- und Austauschprozesse, wie ich im folgenden Abschnitt darstellen werde.

---

<sup>66</sup> Obwohl sich die meisten Autoren bei der Darstellung der Ebenenverwischung auf Betriebe konzentrieren, so gilt dies aber auch für andere Organisationen wie z.B. Gewerkschaften. Statt der kollektiven Vertretung der Mitarbeiter gegenüber den Arbeitgebern, kam ihr die Aufgabe der „Mobilisierung der Massen für die Erfüllung der wichtigsten ökonomischen Aufgabe – die Schaffung der materiell-technischen Basis des Kommunismus“ zu (aus der Satzung der Gewerkschaften in der UdSSR; zit. nach Gratza 1983: 69). Statt einer Interessenvertretung der Werktätigen dient die Gewerkschaft der Politik als „Transmissionsriemen“, der die Umsetzung von politischen Vorgaben auf betrieblicher Ebene sichern und die sozialstaatlichen Dienstleistungen für die Beschäftigten verwalten soll (Kornai 1995: 42).

## 2.1.2 Funktionslogik des sowjetischen Wirtschaftssystems

In sozialistischen Gesellschaften traten durch den Versuch, gesellschaftliche Prozesse rational zu steuern, Funktionsmängel auf.<sup>67</sup> Kornai (1980) beschreibt die sozialistische Wirtschaft als Mangelwirtschaft, womit er auf die permanente Knappheitssituation aufmerksam macht. Mangel gibt es in jeder Gesellschaft, darin liegt gerade die Funktion der Wirtschaft: Knappheit zu bearbeiten, d.h. den Konflikt zwischen begrenzter Gütermenge und unbegrenzten Bedürfnissen zu lösen. In der funktional differenzierten Gesellschaft wird die Güterknappheit durch das Kommunikationsmedium Geld reguliert, indem der Geldkreislauf die Knappheit dupliziert (vgl. Luhmann 1988b: 46f.): die Rationierung der Güter erfolgt über das Geld. „Wer nicht zahlen kann (...), wird vergessen“ (Luhmann 1988b: 19). Der Warenknappheit wird die Geldknappheit vorgeschaltet, so dass der Mangel nicht beim Warenkauf auftritt, sondern bei den Möglichkeiten des Gelderwerbs. „Statt vor Geschäften stehen Menschen vor Arbeitsämtern Schlange“ (Hoffer 1992: 59).

Im folgenden werde ich die Funktionsmängel in Anlehnung an Masuch (1981) als fünf Problemkreisläufe darstellen, welche sich aus dem Anspruch der zentralen Gesellschaftsteuerung ergaben. Als Folge des Primats der Politik beschreibt Masuch die Einschränkung der Steuerungsleistung des Geldes, womit die Funktionsweise des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums in der Wirtschaft eingeschränkt wurde. Schließlich werde ich in diesem Abschnitt nach den Integrationsformen in die sowjetische Wirtschaft fragen. Die Bereitschaft zur Mitgliedschaft in Betrieben konnte nicht alleine mit dem notwendigen Erwerb von Geld begründet werden und erfolgte auch nicht ausschließlich durch die gesetzliche Pflicht zur Arbeit. Neben diesen formalen Teilnahmeanreizen sehe ich auch den Zugang zu betrieblichen Ressourcen, welche in den informellen Umverteilungsnetzwerken privatisiert wurden, als wichtigen Grund zur betrieblichen Mitgliedschaft.

### Problemkreisläufe der sowjetischen Entscheidungsweise<sup>68</sup>

Ausgangspunkt der Analyse der Funktionsmängel ist bei Masuch (1981) der Anspruch der kommunistischen Partei, die gesellschaftlichen und im Besonderen die wirtschaftlichen Prozesse zu steuern. Die wichtigen ökonomischen Vorgänge sollten mittels vorher erstellter Pläne festgelegt werden. Da jedoch die Komplexität der wirtschaftlichen Prozesse in der UdSSR die Möglichkeiten der zentralen Planungsbehörde bei weitem überstieg, waren die Pläne in Bezug auf die ökonomische Realität zwangsläufig unterkomplex.<sup>69</sup> Die

---

<sup>67</sup> Wenngleich in diesem Abschnitt von den Funktionsmängeln des sowjetischen Gesellschafts- und Wirtschaftssystem die Rede ist, soll damit keinesfalls der Eindruck entstehen, dass die „moderne westliche“ Gesellschaften keine Funktionsmängel produzieren würde, wie man leicht an der fortschreitenden Umweltzerstörung, der hohen Arbeitslosigkeit, der globalen und nationalen Ungleichverteilung von Reichtum, den Folgen der automobilisierten Fortbewegung, des biologischen Artensterbens etc. sehen kann.

<sup>68</sup> Masuch (1981) spricht von Entscheidungsweise, da er die Ursachen der Problemkreisläufe weder eindeutig als politische, ökonomische oder ideologische Folgen interpretiert.

<sup>69</sup> Die Erstellung eines „Meisterplans“, welcher der ökonomischen Realität entspräche, würde eine Informationstransparenz unterstellen, die zwar theoretisch angenommen werden kann, aber in sozialen

unterkomplexen Pläne beinhalteten nur ungenaue und partielle Bilanzen über die Produktion von Gütern. Damit kamen die Betriebe in eine Entscheidungsklemme, da sie „unerfüllbare“ Pläne erfüllen sollten. „Sie erfahren den unterkomplexen Plan als überkomplexe Zukunft. Die Zukunft ist für sie unberechenbar, aber die Entscheidungsweise funktioniert so, als ob sie nicht nur berechenbar sei, sondern bereits berechnet wäre“ (ebd.: 655). Die Betriebe standen vor dem Dilemma, dass sie Pläne befolgen mussten, aber indem sie das taten, konnten sie die Pläne nicht erfüllen: „Innerhalb der formellen Ordnung können sich die Betriebe nicht an die formelle Ordnung halten“ (ebd.). Die Betriebe versuchten die Mängel der unterkomplexen Pläne zu kompensieren, was Masuch als eine Tendenz zur Anhäufung von Handlungsspielräumen beschreibt. Arbeitskräfte, Produktionskapazitäten, Rohstoffreserven, Zeit, Informationen oder gute Beziehungen konnten in der unsicheren Zukunft vorteilhaft sein und wurden als verborgene Reserven – quasi als Entscheidungsvorrat – gehortet. Diese Reaktion der Betriebe führte nach Masuch (1981: 655f.) zu fünf Problemkreisläufen, welche die Ausgangssituation weiter verschärften:

1. Die Hortung verborgener Reserven verschärfte als sog. Selbstverknappung die ohnehin schon durch die unadäquaten Pläne herrschende Unsicherheit. Den Betrieben blieb ein gewisser Spielraum für Entscheidungen, der genutzt wurde, um dem ökonomischen Kreislauf Ressourcen zu entziehen, was nach einer Romanfigur Gogols als „Plushkins Geist“ bezeichnet wird. Durch das ständige Versickern von Ressourcen im ökonomischen Kreislauf wurde der Plan immer realitätsferner und trat als Mangel bei den Betrieben zutage, welche die versickerten Ressourcen nicht erhielten. Dies verstärkt die Tendenz zur Bildung verborgener Ressourcen.

2. Die verborgenen Reserven konnten nur dann in der Zukunft als Handlungsmöglichkeiten dienen, solange sie verborgen und damit dem Zugriff der planenden Instanz verwehrt blieben. Dies wurde durch gezielte Desinformation erreicht: die Betriebe hüllten ihre Reserven in einen „Informationsnebel“. Die Festlegung der Pläne wurde damit zu einem „Stochern im Trüben“, denn die Planungen basierten bereits auf „vernebelten“ Informationen und entfernten sich von den betrieblichen Erfordernissen durch den betrieblichen Informationsnebel immer weiter, was zur Selbstverknappung und somit zur Verdichtung des Informationsnebels führte.

3. Besonders im Konsumgüterbereich wurden die unterkomplexen Pläne als Versorgungsschwierigkeiten sichtbar. Für die Betriebe war es vorteilhafter die Güter als verborgene Reserven im Produktionskreislauf zu halten, anstatt sie als Konsumgüter aus dem Produktionskreislauf zu entlassen. Die Versorgung mit Konsumgütern wurde auch in qualitativer Hinsicht erschwert, da die zentrale Planung nur wenige Parameter für die Herstellung von (Konsum-) Gütern angeben konnte, so dass bspw. besonders schwere Güter hergestellt wurden, wenn der Plan den Output in Tonnen vorschrieb. Oder es wurde die einfachste Ausführung von Produkten hergestellt, wenn die Anzahl vorgeschrieben war. Diese für den Betrieb vorteilhafte Auslegung der Plankennziffern wird als „Tonnenideologie“ bezeichnet. Mit der Tonnenideologie sind v.a. Qualitätsprobleme angesprochen, da die

---

(komplexen) Kontexten nicht existiert (Masuch 1981: 654), weil bspw. Informationen bewusst zurückgehalten oder „geschönt“ werden.

Qualität nur schwer Eingang in Plankennziffern fand. Die ständigen Versorgungsschwierigkeiten in quantitativer und qualitativer Hinsicht untergruben die Legitimation der politischen Führung und führten zur Erosion des Geldes als symbolisch generalisiertem Kommunikationsmedium. Für Geld allein waren qualitativ akzeptable Konsumprodukte nicht erhältlich. Masuch verweist auf die langen Warteschlangen sowjetischer Konsumenten und Srubar (1991) betont die Wichtigkeit von Kontakten, welche Zugang zu Informationen darüber ermöglichten, wo es das Erwünschte überhaupt gab.

4. Die unterkomplexen Pläne wurden zur ständigen Quelle von Unsicherheit für die Betriebe, was zu einer Tendenz kurzfristiger Entscheidungen führte. Besonders die Einführung technischer Innovationen mit unkalkulierbaren Anlaufschwierigkeiten wurde zum unerwünschten Risiko, weshalb ein technologischer Konservatismus vorgezogen wurde. „Der Mann mit der neuen Maschine wird zu einer Gefahr für jedermann.“ (Smith 1976; zit. nach Masuch 1981: 656).

5. Was der Plan nicht vorsah, ließ sich vielleicht in der zweiten Ökonomie, d.h. durch reziproke Freundschaftsbeziehungen, durch Tauschbeziehungen, durch Bestechung oder auf schwarzen Märkten auftreiben. Über diese informellen Beziehungen ließen sich u.U. die gehorteten Reserven in dringend benötigte Produkte tauschen. Auch die Konsumenten erhielten nach Masuch (ebd.: 657; vgl. auch Srubar 1991) nennenswerte Teile ihres Konsums durch Beziehungen, die auf dem Prinzip der Reziprozität basierten, was in Russland als „blat“ bezeichnet wird. Die Teilnahme an diesen Umverteilungsnetzwerken waren hinsichtlich der Funktionsmängel der sozialistischen Mangelwirtschaft für Konsumenten und Produzenten eine zentrale und weit verbreitete „funktionsnotwendige Ergänzung“ (Hoffer 1992: 56). In Abschnitt 2.1.3 werde ich diese informellen Netzwerke als Integrationsform in die sozialistische Wirtschaft beschreiben.

Die dargestellten Problemerkisläufe waren der politischen Führung bekannt und wurden geduldet, konnten aber nicht behoben werden, solange sie nicht der gesellschaftlichen Steuerung und der ökonomischen Planung zugeschrieben wurden, was aber aus ideologischen Gründen ausgeschlossen war, da die zentrale Steuerung Probleme behebt und nicht erzeugt. Masuch (1981: 657ff.) führt drei Ansatzpunkte der politischen Zentrale aus, welche mit der sozialistischen Ideologie konform gingen und auf die eine kausale Zuschreibung der Funktionsmängel erfolgte: a) Der Mangel an Produktivkräften war für die andauernde Unterversorgung verantwortlich. Eine verstärkte Investition in den Produktionsbereich – unter vorübergehenden Verzicht auf Konsum – sollte diesen Engpass beheben und zukünftig für eine ausreichende Versorgung – auch mit Konsumgütern sorgen. b) Wirtschaftliche Probleme waren Folgen von Aktionen des Klassenfeinds als Sabotage und als unwahre Propaganda, und c) deviante, dem Sozialismus fremde Ausnahmen. Die Hortung und Umverteilung von Gütern wurde demnach nicht als strukturelles Problem der Planwirtschaft gesehen, sondern als abweichendes Verhalten Einzelner, das punktuell als Wirtschaftskriminalität verfolgt wurde.

### Das Versagen von Geld als symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium

Luhmann (1988b) sieht das Funktionssystem Wirtschaft in einem engen Zusammenhang mit dem symbolisch generalisierten Kommunikationsmedium Geld. Geld kam im sowjetischen Wirtschaftssystem eine andere, passive Rolle zu. Durch die Festsetzung von Preisen und die Zuteilung von Rohstoffen erfüllte Geld im betrieblichen Kontext lediglich die Funktion als Verrechnungseinheit. Ein Betrieb konnte auf legalem Weg nicht mehr Ressourcen erhalten, auch wenn er bereit war, einen höheren Preis zu bezahlen (vgl. Hoffer 1992: 55). Wenngleich auf dem Konsumgüter- und Arbeitsmarkt die Rolle des Geldes nicht so sehr eingeschränkt war wie im Produktionssektor, so führten der ständige Mangel<sup>70</sup>, die schlechte Qualität<sup>71</sup> sowie Rationierungen auf dem Konsumgütermarkt und eine beschränkte Freizügigkeit sowie egalitäre Lohnniveaus auf dem Arbeitsmarkt zu einem Verlust der Lenkungs- und Steuerungswirkung des Geldes (vgl. Hoffer 1992: 60f.).

Geld war in der sozialistischen Planwirtschaft zwar eine erforderliche, aber keineswegs eine hinreichende Bedingung für das Erlangen von Waren (vgl. Srubar 1991: 421). In der Mangelwirtschaft konkurrierten nicht die Verkäufer um die Warennachfrage sondern die Kunden um das Warenangebot. Es reichte also nicht, die Waren bezahlen oder ggf. überbezahlen zu können, sondern man musste zusätzlich Informationen besitzen, wo und wie man an die Waren herankommt, man musste Zeit in Warteschlangen verbringen und sich ggf. mit qualitativ fehlerhaften Waren begnügen. „Die chronische Übernachfrage nach Waren aller Art hat zur Folge, daß Geld nur in Kombination mit Anweisungen, Beziehungen oder Wartezeit allgemeines Äquivalent ist. Geld ist nicht das Steuermedium ökonomischer Prozesse“ (Hoffer 1992: 58). Die Notwendigkeit zusätzlicher Informationen und funktioneller Beziehungen wurde durch die Teilhabe an informellen Kontakten und Netzwerken sichergestellt. Es wurden Verbindungen zu Personen unterhalten, welche aufgrund ihrer politischen Einflussnahme entsprechende Zuteilungen vornehmen konnten oder es wurden Personen in Anspruch genommen, welche aufgrund ihrer Mitgliedschaft in Betrieben Zugang zu der gewünschten Ware besaßen. Die als „Privatinitiative“ bezeichnete Kompensation des Mangels und des nicht funktionierenden Mediums Geldes wurde zur integrierenden Komponente in das sozialistische Wirtschaftssystem. In den informellen sozialen Beziehungen zu Verwandten und Freunden, aber auch über „gesellschaftliche“ Kontakte und Bekanntschaften realisierte sich ein alternatives Distributionsnetzwerk, in dem Geld – wenn überhaupt – nicht mehr die primäre Rolle spielte, sondern das auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit basierte. Wie im folgenden Abschnitt dargestellt wird, war deshalb die Mitgliedschaft in Betrieben eine zentrale Möglichkeit um Zugang zu Waren und Dienstleistungen zu erlangen, welche das notwendige „Kapital“ darstellten, um an den kompensatorischen Umverteilungsnetzwerken teilzuhaben.

---

<sup>70</sup> Produkte zur Befriedigung der Grundbedürfnisse standen i.d.R. in ausreichendem Maße zu günstigen Preisen zur Verfügung. Dafür verstärkte sich der Mangel um so mehr im Bereich von „Luxusgütern“.

<sup>71</sup> Da sowjetische Betriebe bemüht sind, die ständige Konfrontation von Unsicherheiten durch Mangel und externe Einmischung zu minimieren, sind die Betriebe auf Zulieferungen auch qualitativ fehlerhafter Teile angewiesen. Da man das gute Verhältnis zu den Zulieferern nicht aufs Spiel setzen will, sind die Betriebe im Regelfall bereit, sich mit Produkten geringerer Qualität zu begnügen. Qualitätsfehler werden nur in Ausnahmefällen angemahnt und man versucht eher eine Substitutionsmöglichkeit zu suchen (vgl. Kornai 1980). Die Qualitätsmängel der zugelieferten Teile verschlechtern die Qualität der Konsumprodukte, welche als unverkäufliche Ware im Kaufhaus enden.



### Umverteilungsnetzwerke als Kompensationsstrategie

Wie bereits dargestellt wurde, war Geld in der sozialistischen Mangelwirtschaft für den Erwerb von Gütern erforderlich aber keineswegs hinlänglich. Neben Geld war die Inklusion in „kompensatorische Umverteilungsnetzwerke“ (Srubar 1991) unverzichtbar für den Erwerb vieler Produkte. „Die Umverteilungsnetzwerke stellen eine typische Form sozialer Beziehungen im realen Sozialismus dar. Sie werden in Gang gehalten durch die Reziprozität des Anspruchs auf die Erwidierung einer erwiesenen ‚Gefälligkeit‘ und weisen eine gewisse Symmetrie auf (...)“ (Srubar 1991: 422). Für die Teilnahme an den Netzbeziehungen war es keinesfalls ausreichend einen Mangel kompensieren zu wollen, sondern der Anspruch auf Reziprozität musste vielmehr durch den eigenen Zugang zu Dienstleistungen oder Waren erworben werden. Dieser Anspruch auf Reziprozität erfolgte durch die Umleitung von Ressourcen aus dem staatlichen Sektor der Planwirtschaft in die Netzkanäle. Da die „konsumbezogene Reprivatisierung staatlicher Ressourcen“ (Srubar 1991: 422) durch die Netzwerke für die Befriedigung des alltäglichen Bedarfs eine wichtige Rolle spielten, stellte sich die Frage nach dem massenhaften Zugang zum staatlichen Sektor, aus dem die Umverteilung erfolgte. Der Zugang zum „sozialistischen Eigentum“ erfolgte häufig durch die Mitgliedschaft in Betrieben, in welchen „vernebelte“ und verborgene Ressourcen in Form von Waren, Materialien, Werkzeugen, Maschinen, Fahrzeugen, Infrastruktur und frei disponierbarer Arbeitszeit vorhanden waren.

Da die Verwaltungsapparate genauso wie die Vorgesetzten im Betrieb in diese Funktionsweise einbezogen waren und die Möglichkeit der Patronage in den paternalistischen inner- und außerbetrieblichen Beziehungen existierte, ja geradezu systemnotwendig waren, wurden die Umverteilungsnetzwerke – trotz punktueller Bekämpfung als Wirtschaftskriminalität – geduldet. Der Duldung dieser Form der Reprivatisierung staatlichen Eigentums kamen zwei Funktionen zu: Erstens wurde die mangelhafte Bedienung der Konsuminteressen der Bevölkerung informell kompensiert und eine politische Interessenbildung verhindert.<sup>72</sup> Zweitens konnte die Duldung des informellen Verhaltens jederzeit – zumindest punktuell – widerrufen werden und machte die Untergebenen so erpressbar (Srubar 1991: 423).

Die informelle Umverteilung war prekär, da jederzeit ein kontrollierender Zugriff trotz der stillschweigenden Duldung erfolgen konnte. Deshalb war die Abschottung und Vernebelung dieser Umverteilungsprozesse Bestandsvoraussetzung. Wie ich unten ausführen werde, waren diese informellen Netzwerke darum weder für die gesellschaftlichen Planung, noch für die betriebliche Produktion anschlussfähig, sondern haben die auf formalen Erwartungen aufbauende organisatorische Handlungskoordination erschwert.

---

<sup>72</sup> Die politische Führung akzeptiert die Umverteilung des „sozialistischen Eigentums“ unter der Bedingung, dass die herrschenden Verhältnisse akzeptiert werden. Diese politische Legitimation bezeichnet Cook (1993) als Sozialvertragsthese.

### 2.1.3 Wirtschaftliche Integrationsformen und Organisationsbildung

#### *Integration in das Wirtschaftssystem der funktional differenzierten Gesellschaft*

Seit der Industrialisierung ist Arbeit für die Inklusion in das Wirtschaftssystem der modernen Gesellschaft von herausragender Bedeutung.<sup>73</sup> Wirtschaftliche Kommunikation orientiert sich an dem Code zahlungsfähig/nicht zahlungsfähig. Als Konsument ohne Geld findet man sich auf der negativen Codeseite ‚zahlungsunfähig‘ wieder, womit man für wirtschaftliche Kommunikation uninteressant ist (Luhmann 1988b). Die zentrale Frage in Geldwirtschaften ist, wie man seine Zahlungsfähigkeit sicherstellen und damit an wirtschaftlicher Kommunikation teilnehmen kann. Mit anderen Worten formuliert, stellt sich die Frage, nach der Integrationsform der Wirtschaft. Wie werden die Individuen massenhaft in das Funktionssystem Wirtschaft inkludiert, d.h. wie wird ihnen die Möglichkeit gegeben zahlungsfähig zu sein und damit an der wirtschaftlichen Kommunikation teilzunehmen. Die Inklusion in die Wirtschaft wird in ‚westlichen‘ Gesellschaften über Arbeit sichergestellt.

Arbeit ist die Inanspruchnahme von Individuen, die gegen Geld erbracht wird. Arbeit begreife ich als soziales Moment, als Wiederherstellung der Zahlungsfähigkeit im wirtschaftlichen Kontext, womit der Zusammenhang von Arbeit und Geld zum zentralen Moment wird (vgl. Ganßmann 1996: 274). Mit der Ausdifferenzierung der Geldwirtschaft als eigenes gesellschaftliches Funktionssystem (vgl. Luhmann 1988b), in der alle Ressourcen nur für Geld zu haben sind, wird die ökonomische Inklusionsform Arbeit generalisiert.

Bommes/Tacke (2001) beschreiben das Verhältnis von dem funktional ausdifferenzierten Wirtschaftssystem und Organisationen als sich gegenseitig bedingend. Die Arbeit, welche in Form von Mitgliedschaft in Organisationen verrichtet wird, sorgt für die Inklusion in die Wirtschaft. Umgekehrt werden den Mitgliedern der Organisationen durch den ständigen Geldbedarf Gründe geliefert, sich den organisatorischen Erwartungen zu unterwerfen. Arbeit als Integrationsform in das Wirtschaftssystem und Mitgliedschaft als Integrationsform in Organisationen wird von den Autoren als gegenseitiges Steigerungsverhältnis beschrieben (ebd.: 71). Nur wenn die potentiellen Organisationsmitglieder weitgehend domestiziert sind und zu regelmäßiger Arbeit bereit sind, um sich mit Zahlungsmitteln auszustatten, können Organisationen qua Mitgliedschaft Erwartungen an die Mitarbeiter stellen. Umgekehrt kann die wirtschaftliche Integrationsform Arbeit nur erfolgreich sein, wenn genügend Arbeitsplätze zur Verfügung stehen. Die große Mehrheit der Arbeitsplätze wird in modernen Gesellschaften durch die (entlohnte) Mitgliedschaft in Organisationen bereitgestellt.

---

<sup>73</sup> Der Begriff der Inklusion formuliert das Verhältnis von Individuum und Gesellschaft. Inklusion stellt dar, inwieweit Individuen als Personen in der Operationsweise sozialer Systeme, seien es Funktionssysteme, Organisationen, Gruppen oder Interaktionen, für relevant gehalten werden. Inklusion bezeichnet die Inanspruchnahme von Individuen durch soziale Systeme (vgl. Bommes/Tacke 2001: 62ff.).

### Integration in das sozialistische Wirtschaftssystem

Das sozialistische Wirtschaftssystem begreife ich nicht als Geldwirtschaft, da sich wirtschaftliche Kommunikation nicht allein an dem Code zahlungsfähig/nicht zahlungsfähig orientiert. Zur Beschaffung von Gütern ist in der Mangelwirtschaft neben Geld auch die Teilhabe an Umverteilungsnetzwerken wichtig. Da ein beträchtlicher Teil der staatlichen Güter und Dienstleistungen über diese informellen Beziehungen reprivatisiert werden, stellt sich die Frage, wie die flächendeckende Inklusion in die Mangelwirtschaft und damit auch in die Kompensationsnetzwerke erfolgt. Mit anderen Worten, muss danach gefragt werden, wie in der Mangelwirtschaft sowohl die Zahlungsfähigkeit als auch der Anspruch auf Reziprozität in den Umverteilungsnetzwerken dauerhaft reproduziert werden. Die Antwort wurde bereits mit Bezug auf die funktional differenzierte Gesellschaft gegeben: Arbeit ist auch die Inklusionsform in die sozialistische Mangelwirtschaft. Aber –und das ist der zentrale Unterschied –darf im sozialistischen Kontext Arbeit nicht auf das Verhältnis von Arbeitskraft und Geld reduziert werden, sondern umfasst außerdem die Inklusion in die kompensatorischen Umverteilungsnetzwerke. Die sowjetischen Arbeiter arbeiten, um einerseits Geld zu erhalten und andererseits, um Zugang zu Dienstleistungen und Waren zu haben, die einen Anspruch auf Reziprozität in den Umverteilungsnetzwerken geben.

Während sich im westlichen Kontext Arbeit und Mitgliedschaft gegenseitig bedingen oder anders formuliert, während Wirtschaft und Organisation in einem gegenseitigen Steigerungsverhältnis stehen, muss das Verhältnis wirtschaftlicher Inklusion und betrieblicher Mitgliedschaft im sozialistischen Kontext reformuliert werden. Die wirtschaftliche Inklusionsform Arbeit als die Sicherstellung von Zahlungsfähigkeit und der Zugang zu Waren und Dienstleistungen als Teilhabe an Umverteilungsnetzwerken steht mit der formalen Mitgliedschaft in Organisationen in einem gewissen Widerspruch, denn die Mitgliedschaft in Organisationen fordert die Einhaltung formaler Erwartungen, womit eine dauerhafte Grenze zur Umwelt aufgebaut werden kann. Die Kommunikation in den sozialistischen Umverteilungsnetzwerken weist eine Doppelreferenz auf, denn einerseits betreffen sie betriebliche Entscheidungen, denn um deren verborgene Reserven geht es schließlich, andererseits stellen sie Kommunikationen in Umverteilungsnetzwerken dar, die über die Betriebe hinausweisen.

Die Pointe im Verhältnis der organisatorischen Mitgliedschaft und der wirtschaftlichen Inklusion in „westlichen“ und sozialistischen Gesellschaften liegt gerade darin, dass Arbeit als Integrationsform in das funktional ausdifferenzierte Wirtschaftssystem Voraussetzung für die Organisationsbildung ist. Arbeit und die damit einhergehende Reprivatisierung in den Umverteilungsnetzwerken als Integrationsform in das sozialistische Wirtschaftssystem die Organisationsbildung aber eher verhindert, da sie die beiden Aspekte (a) der Wiederherstellung von Zahlungsfähigkeit durch den Einsatz der Arbeitskraft als auch (b) den Zugang zu Waren und Dienstleistungen für den Erwerb von Anspruch auf Reziprozität in den Umverteilungsnetzen umfasst. Das große Ausmaß und die grundsätzliche Privatheit der Umverteilungsnetzwerke verhindern sowohl den Aufbau von formalen Erwartungsstrukturen, als auch die Abgrenzung zur Umwelt. Im folgenden Abschnitt werden diese Aspekte auf betrieblicher Ebene nun eingehender erörtert.

## **2.2 Die Funktionslogik sowjetischer Betriebe**

An die planwirtschaftliche Funktionslogik anschließend werde ich folgend auf die Funktionsweise sowjetischer Betriebe eingehen. Wie funktionierten sowjetische Betriebe? Wie wirkte sich die planwirtschaftliche Funktionslogik auf die betriebliche Eigenlogik aus? Die Analyse sowjetischer Betriebe ist für diese Arbeit von grundlegender Bedeutung, da hierdurch Anhaltspunkte für die Transformationserfordernisse postsozialistischer Betriebe gewonnen werden. Ergebnis dieser Auseinandersetzung mit sowjetischen Betrieben wird eine Art „Messlatte“ sein, anhand derer spezifische Transformationsherausforderungen postsozialistischer Betriebe abgeleitet werden. Die Darstellung sowjetischer Betriebe wird auf soziologisch und organisationstheoretisch anschlussfähiger Literatur zu sozialistischen Betrieben im allgemeinen und sowjetischen im besonderen basieren. Der Rückgriff auf externe Literaturquellen ist notwendig, da sich die Datenbasis der empirischen Untersuchung auf den aktuellen Transformationsprozess bezieht und weniger die sowjetische Ausgangssituation zum Gegenstand hat. Die sowjetischen Betriebe werde ich nicht mit der Differenz funktionell vs. mangelbehaftet beobachten sondern ich werde vielmehr die betrieblichen Eigenlogik deskriptiv darstellen und organisationstheoretisch interpretieren. Bei der Beschreibung sowjetischer Betriebe werde ich mich auf vier Punkte konzentrieren, welche für die postsozialistischen Betriebe zu Herausforderungen im Transformationsprozess werden.

1. Ausgehend von der planwirtschaftlichen Funktionslogik werde ich fragen, wie sowjetische Betriebe ihre Umwelt beobachteten. Wie konnte der betriebliche Fortbestand in der Planwirtschaft gesichert werden? Wie wurden Umweltkontakte gestaltet?
2. Danach werde ich die Arbeitsorganisation und die Planbarkeit innerbetrieblicher Abläufe thematisieren. Wie fand die Kopplung betrieblicher Handlungen statt? Wie konnten die sowjetischen Betriebe die Produktion unwahrscheinlicher Ordnung in gewissem Maße sicherstellen? Wie wurde Unsicherheit in den sowjetischen Betrieben bearbeitet? Verfügten sowjetische Betriebe über hinlängliche Selbstbeobachtungsinstrumente? Warum konnte auf betriebliche Selbstbeobachtung prinzipiell verzichtet werden?
3. Ferner werde ich die Mitgliedschaftsentscheidung sowjetischer Arbeiter und deren Unterordnung unter betriebliche Erwartungen thematisieren. Wie wurden sowjetische Arbeiter zur Mitarbeit in den Betrieben motiviert? Wie konnte eine gewisse Gefolgschaft gesichert und somit die betrieblichen Erfordernisse sichergestellt werden? Wie konnte für die notwendige betriebliche Erwartungssicherheit gesorgt werden?
4. Schließlich werde ich mich mit der Wandlungsfähigkeit sowjetischer Betriebe beschäftigen. Wie wurde in sowjetischen Betrieben Wandel produziert? Wie wurden technische und soziale Innovationen gefördert? Wie ist die Innovationsfähigkeit sowjetischer Betriebe hinsichtlich der Entwicklung und Durchsetzung von Neuerungen einzuschätzen?

### 2.2.1 Umweltbezug, Fremdbeobachtung und Anpassung

Die oben dargestellten Funktionslogiken planwirtschaftlicher Systeme bildeten Rahmenbedingungen, an die sich sowjetische Betriebe anpassen mussten. Der Erfolg bzw. das Scheitern eines Betriebes kann nicht aus seinen internen Strukturen und Prozessen alleine abgeleitet werden, sondern ist auch hinsichtlich seiner Umwelt zu interpretieren. Während marktwirtschaftlich orientierte Unternehmen zwar in einer Marktwirtschaft erfolgreich sein mögen, dürften sie in einer planwirtschaftlichen Umwelt scheitern. Ebenso muss die Analyse sowjetischer und postsowjetischer Betriebe immer vor dem Hintergrund der systemspezifischen (post-) planwirtschaftlichen Funktionslogiken stattfinden. Vermeintliche Dysfunktionalitäten oder Mängel sowjetischer Betriebe können so durchaus als systemerhaltende Notwendigkeiten interpretiert werden. Wie wirkte sich die planwirtschaftliche Umwelt auf die Strukturen und Prozesse sowjetischer Betriebe aus? Wie organisierten die sowjetischen Betriebe ihren Umweltbezug und welche Beobachtungsinstitutionen wurden ausgebildet?

#### Erfolgskriterien sowjetischer Betriebe

Die ideologische Forderung nach einer gesellschaftlich sinnvollen Planung und Lenkung der Produktivkräfte in sozialistischen Gesellschaften erforderte die zentrale Steuerung wirtschaftlicher Prozesse. Das durchdringende Postulat der sozialistischen Steuerung ist die planmäßige Produktion und Verteilung der Wirtschaftsleistung, so dass jeder Sektor, jeder Zweig, jeder Betrieb und jede Abteilung einen festgelegten Anteil daran erhält (vgl. Leipold 1989: 19). Die zentrale Planung, welche auch die betrieblichen Entscheidungshorizonte betraf, fand in drei Stufen statt: durch den „Gosplan“ (die zentrale Planungsbehörde), durch die Fachministerien und schließlich auf der Ebene der Betriebe. Die Kontrolle der Zentrale über die Betriebe umfasste (a) die Produktionskennziffern, welche dem Betrieb das „Volumen der realisierten Gesamtproduktion“ vorschrieb, (b) die materiell technische Versorgung durch die horizontalen zwischenbetrieblichen Beziehungen zu Kunden und Lieferanten<sup>74</sup>, (c) die Preisbindung, (d) das betriebliche Finanzwesen durch die zentral vorgegebenen Kennziffern „Gewinn und Rentabilität“ sowie das Investitionswesen, (e) der Einsatz des Produktionsfaktors Arbeit durch den Umfang des Lohnfonds und Stellenpläne und (f) die Einführung technischer Neuerungen (vgl. Chavance 1992: 13ff.). Die sowjetischen Betriebe hatten in diesem Planungssystem kaum Autonomie. Neben den Plankennziffern wurden den Betrieben auch die betrieblichen Strukturen weitgehend vorgegeben. Die Aufgabe der Betriebe beschränkte sich auf die Produktion, wohingegen alle wichtigen Entscheidungen von den Planungsbehörden getroffen und dem Betrieb lediglich mitgeteilt wurden (vgl. Grancelli 1995: 108). Der betriebliche Fortbestand hing in erster Linie von der Erfüllung dieser zentral vorgegebenen und informell ausgehandelten Plankennziffern ab. Aber aufgrund der unkalkulierbaren Unsicherheiten durch die sowjetische Entscheidungsweise konnten die Pläne nur erfüllt werden, wenn die Betriebe von den planmäßigen Vorgaben abwichen.

---

<sup>74</sup> Heidenreich 1991 nennt dies die Verkehrswirtschaft.

Sowjetische Betriebe strebten in erster Linie nicht nach Profit, Markterfolg und Wettbewerbsvorteilen wie marktwirtschaftliche Unternehmen sondern versuchten die vorgegebenen und ausgehandelten Pläne zu erfüllen. Kornai (1980) beschreibt die finanziellen Rahmenbedingungen sozialistischer Betriebe mit dem Begriff „soft budget constraint“: Ein anhaltender Verlust bei marktwirtschaftlichen Betrieben führt meist zu deren Untergang<sup>75</sup> und veranlasst die Unternehmen zur Kostenersparnis, Optimierung, Gewinnsteigerung und Expansion der Marktanteile. Sowjetische Betriebe folgten hingegen anderen Erfolgskriterien, denn sie wollten zunächst die Unsicherheit aufgrund des ständigen Mangels an Vorprodukten begrenzen und die Planvorgaben erfüllen. Der fortwährende Mangel an Vorprodukten, welcher zu einer Nichteinhaltung der Planaufgaben führte und auch durch Nachverhandlungen nicht korrigiert werden konnte, wird von Burawoy/Lukacs (1985) als betriebliche Krise bezeichnet. Fehlende Vorprodukte, welche die Planzuteilung nicht vorsah bzw. welche kurzfristig nicht lieferbar waren, musste auf informellem Wege beschafft werden. Für sowjetische Betriebe ist die Improvisation und Informalität im Umweltbezug darum ein wesentliches Erfolgskriterium.

### Unsicherheitsbearbeitung durch Generalisierung

Eine Möglichkeit sowjetischer Betriebe sich vor den Folgen der Mangelwirtschaft zu schützen, war die Generalistenstrategie. Diese betriebliche Internalisierung verfolgte das Ziel, planwirtschaftliche Unsicherheiten zu reduzieren, indem Vormaterialien im Betrieb selbst produziert wurden, um darüber eine exklusive Verfügungsmacht zu erhalten. Sowjetische Betriebe versuchten sich durch Autarkiebestrebungen von unsicheren planwirtschaftlichen Güterlieferungen unabhängiger zu machen, indem alle möglichen Produktionsbereiche im Betrieb angesiedelt wurden. Auf die Eigenleistungen der Betriebe hatte die Planzentrale weniger Zugriff, da diese durch Vernebelung geschützt werden konnten. Die Generalistenstrategie sowjetischer Betriebe führte zu einem unersättlichen Größenwachstum. In marktwirtschaftlichen Unternehmen sind hingegen auch Tendenz zu beobachten, ihren betrieblichen Tätigkeitsbereich auf Kernbereiche zu spezialisieren<sup>76</sup>. Randständige Betriebsteile fallen dem „Outsourcing“ zum Opfer und werden geschlossen: Vormaterialien werden gekauft, Mitarbeiter gemietet, Produkte von Fremdfirmen vermarktet und Maschinen extern gewartet.

Die Internalisierungsstrategie sowjetischer Betriebe führt zu einem Dilemma, denn mit der angestrebten betrieblichen Autarkie konnten die Betriebe zwar die externe Unsicherheit der

---

<sup>75</sup> In einigen Bereichen hat sich auch in Marktwirtschaften ein Patronagesystem zwischen Staat und Unternehmen etabliert, welches die betriebliche Gewinnorientierung der Unternehmen in letzter Konsequenz unterläuft. In Deutschland ist hierbei an kommunale und landeseigene Banken zu denken, welche im Falle massiver Verluste vom Staat vor dem Untergang geschützt werden, wie sich im Fall der Berliner Bankenkrise deutlich zeigte.

<sup>76</sup> Auch in der globalisierten Marktwirtschaft findet ein Konzentrationsprozess durch Fusionen und Übernahmen statt, welcher riesige unüberschaubare Konzerne als transnationale „Global Players“ hervorbringt. Vor allem in wirtschaftlichen Boomphasen kann ein derartiger Trend beobachtet werden. Aber am Beispiel mehrerer verlustbringender Zusammenschlüsse werden die Grenzen dieser Wachstumsprozesse deutlich. Auch Konzerne müssen sich eine Kernkompetenz in einem bestimmten Marktbereich erarbeiten und können dauerhaft kaum omnipräsent sein.

planwirtschaftlichen Umwelt etwas eindämmen, aber durch die Internalisierung vorgelagerter und nachgelagerter Produktionsbereiche entwickelten sich Großbetriebe mit teilweise riesigen Ausmaßen, in denen mehrere (zehn-)tausend Beschäftigte arbeiteten. Aufgrund der Größendimensionen vieler sowjetischer Betriebe waren sie zunehmend mit einer unbeherrschbaren betriebsinternen Komplexität konfrontiert. Zwar wurde mit der Internalisierungsstrategie die externe Unsicherheit reduziert, dafür erhöhte sich die innerbetriebliche. Das betriebliche Problem der planwirtschaftlichen Unsicherheit wurde durch Internalisierung nicht grundsätzlich gelöst, sondern nur verlagert. Was vorher als Problem der Umweltunsicherheit im überbetrieblichen Bereich angesiedelt war, wurde durch den „grenzenlosen Wachstumsdrang von Betrieben“ (Kornai 1995) zum Unsicherheitsproblem im innerbetrieblichen Bereich und führte nicht zuletzt zur Unbeherrschbarkeit der innerbetrieblichen Prozesse.

### Beobachtungsinstrumente sowjetischer Betriebe

Da in der Planwirtschaft im Gegensatz zur Marktwirtschaft die Käufer um die Waren konkurrierten, war die betriebliche Umweltbeobachtung eher auf die Zulieferung von Vormaterialien spezialisiert und weniger auf Absatz- bzw. Marketingstrategien. Da die Planzentrale die Zuteilungen offiziell regelte und die Betriebe „nur“ für die Produktion zuständig waren, verfügten sie weniger über formale Beobachtungsinstrumente sondern vielmehr über informelle. Für sowjetische Betriebe waren informelle Kontakte zu anderen Firmen und zur Verwaltung notwendig, um einerseits „weiche“ Pläne auszuhandeln und andererseits fehlende Materialien über die Bezugsnetzwerke zu erhalten. Nach Burawoy/Krotov (1992) sind marktwirtschaftliche Unternehmen mit einer unüberschaubaren und unbeherrschbaren Marktumwelt konfrontiert, sie betreiben aber eine mehr oder minder kalkulierbare und beobachtbare Produktion. Demgegenüber mussten sich sozialistische Betriebe mit einer unbeherrschbaren Produktion abfinden und versuchten kalkulierbare Umweltbeziehungen auf Grundlage informeller Netzwerke zu etablieren.<sup>77</sup> Die Entwicklung eines Sensoriums für politische Prozesse, informelle Einflusschancen und Tauschgeschäfte waren für sowjetische Betriebe prinzipiell wichtiger als die betriebliche Selbstbeobachtung und die Beobachtung des Käuferverhaltens.

---

<sup>77</sup> In welchem Maße die über- und zwischenbetrieblichen Kontakte in der Realität beherrschbar waren, bleibt dahingestellt.

### 2.2.2 Arbeitsorganisation und Selbstbeobachtung: zur Planbarkeit der Produktion

Organisationen haben eine generelle Tendenz Routinen einzurichten, um auf diese Art einem vorhandenen Bedürfnis nach Sicherheit und Planbarkeit gerecht zu werden. Organisationen benötigen die Festlegung von Kommunikationsprozessen auf berechenbare Abläufe, um eine unwahrscheinliche Ordnung zu reproduzieren und eine technologische Produktion zu betreiben. Ein zielgerichtetes Miteinander wird in der Organisation durch die Beschränkung von Möglichkeiten erreicht. Durch die Formalisierung der Verhaltenserwartungen wird „ein Ablauf an Operationen künstlich fixiert, wiederholbar, berechenbar und für andere übernehmbar“ gemacht (Rammert 1988: 162). Der Vorteil einer formalen und hierarchischen Koordination liegt in der Erwartungssicherheit. Die Rollen der Organisationsmitglieder sind klar definiert und es werden Strukturen aufgebaut, welche die möglichen Handlungsalternativen auf ein bearbeitbares Maß beschränken. Die formale Organisationsstruktur ist eine zentrale Voraussetzung für die Produktion von Sicherheit, unwahrscheinlicher Handlungsketten und selbstbezoglicher Entscheidungen. Organisationen sind in ihrer Operationsweise geschlossen, aber nicht ohne Umwelt, denn sie müssen sich an die jeweiligen Umweltbedingungen anpassen. Der Umweltbezug von Organisationen darf nicht als Input-Output-Modell verstanden werden, wonach Umweltereignisse als Input in die Organisation wirken und dort für einen kalkulierbaren Output sorgen. Vielmehr operieren Organisationen autonom mit eigenen Sinnengrenzen. Organisationen werden von Umweltereignissen ständig irritiert, aber es bleibt der betrieblichen Eigenlogik vorbehalten, welche „difference makes a difference“ (Bateson, zit. n. Luhmann 1988a: 173f.).

Sowjetische Betriebe wurden von der gesellschaftlichen Führung als der Ort gesehen, an welchem die Konsum- und Produktionsgüter hergestellt werden. Sowjetische Betriebe wurden als ausführende Abteilung der zentralen Planungsbehörden konzipiert. Wie funktionierte die Arbeitsorganisation in den sowjetischen Betrieben in formaler und alltäglicher Hinsicht? Welche Strukturen wurden den Betrieben von den Planungsbehörden vorgegeben und in welchem Maße waren diese praktikabel? Wie konnte die technologische Produktion in den Betrieben gewährleistet werden? Warum wurden die formalen Strukturen der „wissenschaftlichen Arbeitsorganisation“ von informellen Arrangements überwuchert? Welche Auswirkungen hatte diese Informalisierung bzw. Politisierung des betrieblichen Arbeitsprozesses für die Stellung der Arbeiter? Wie konnte mit Hilfe der latenten Strukturen Unsicherheit bearbeitet werden?

#### *Wissenschaftliche Arbeitsorganisation in sowjetischen Betrieben?*

Der planwirtschaftliche Anspruch auf Steuerung wirtschaftlicher Prozesse umfasste auch die betriebliche Produktion, weshalb den sowjetischen Betrieben bis ins Detail gehende Entscheidungen von außen vorgegeben wurden. Heidenreich (1991: 425) weist auf die Ähnlichkeit und Kompatibilität zwischen den Strukturen auf betrieblicher und staatlicher Ebene hin. In der Sowjetunion war die staatliche Ebene durch eine hierarchisch-bürokratische Struktur gekennzeichnet, was dem Anspruch auf eine transparente rationale



gesamtgesellschaftliche Produktionslenkung geschuldet war. Eine ebenfalls bürokratisch-tayloristische Betriebsstruktur war zu diesen staatlichen Strukturen anschlussfähig, da sie erstens suggerierte, dass die Verfügungsgewalt bei der vorgeordneten Behörde lag und zweitens eine formale Rationalität sicherstellt war. Der Produktionsprozess wurde in sozialistischen Betrieben von externen Autoritäten definiert, warum Grancelli (1995: 107) von Organisationen des „exogenous type“ spricht. Die betriebliche Arbeitsorganisation wurde offiziell nach den Grundlagen der „wissenschaftlichen Arbeitsorganisation“ gestaltet, welche auf eine nahezu idealtypische Umsetzung des tayloristisch-fordistischen Produktionsmodells schließen lässt (vgl. Heidenreich 1991: 422ff.). Demnach wird der Arbeitsprozess in kleine Arbeitsintervalle unterteilt, es wird eine unflexible Großserienproduktion durchgeführt, die wenig Rücksicht auf ein diversifiziertes Käuferverhalten nimmt. Es herrschte eine hohe Arbeitsplatzbindung, welche zu einer hohen Habitualisierung und Routine des Arbeitsablaufs führen sollte und damit zur Steigerung der Produktivität. Aufgrund des arbeitsteiligen Produktionsprozess war die Zahl der beherrschten Arbeitsgänge trotz des hohen Facharbeiteranteils vergleichsweise gering. Trotz der formalen Qualifikationen der Arbeiter führten diese an wenig spezialisierten Anlagen weitgehend routinierte und zerlegte Arbeitsaufgaben aus. Ein weiterer Aspekt der bürokratisch-tayloristischen Arbeitsorganisation ist das Prinzip der hierarchisierten Kommunikation, demzufolge bei jeder betrieblichen Kommunikation der „offizielle Dienstweg“ einzuhalten ist. Um die Autonomiebestrebungen einzelner Abteilungen aufzubrechen, musste der jeweils gemeinsame Vorgesetzte eingeschaltet werden. Ohne hierarchische Kommunikation – oder informeller Beziehungen – war angesichts der hohen Arbeitsteilung die Erfolgchancen der Kommunikation als gering einzuschätzen.

Heidenreich (1991) weist zu Recht darauf hin, dass das sowjetische (und ostdeutsche) Produktionsmodell kaum unter Hinweis auf diese idealtypischen Leitbilder verstanden werden kann sondern dass die betriebliche Arbeitsorganisation durch das eigentümliche Nebeneinander formal rationaler, „wissenschaftlicher Organisationsprinzipien“ und informeller Organisationspraktiken der Beschäftigten gekennzeichnet ist (vgl. auch Rottenburg 1991).

Warum erwies sich die „wissenschaftliche Arbeitsorganisation“ in sowjetischen Betrieben als realitätsfern? Aufgrund der dargestellten Funktionslogik der planwirtschaftlichen Mangelwirtschaft sind erhebliche Zweifel angebracht, ob die Voraussetzungen für ein tayloristisch-fordistisches Produktionssystem überhaupt gegeben waren. Der technische Kern konnte vor den permanenten Unsicherheiten und Turbulenzen des planwirtschaftlichen Mangels kaum geschützt werden. Eine kontinuierliche und zuverlässige Versorgung von Vormaterialien war kaum möglich. Auch die Zuverlässigkeit der technischen Ausstattung für den hochgradig arbeitsteiligen Prozess war aufgrund veralteter und hinfälliger Maschinen nur bedingt gegeben. „Die unregelmäßige und qualitativ ungenügende Versorgung mit für die Produktion notwendigen Inputs, die Überalterung des Maschinenparks, die Koexistenz verschiedener Technikgenerationen in ein und derselben Fertigungslinie, der geringe Standardisierungsgrad der Maschinerie und die Inkompatibilitäten zwischen ihr und der übrigen technischen Infrastruktur zählten zu den Faktoren, die einen außerordentlich hohen Verletzlichkeitsgrad der Produktionsabläufe bewirkten. Zum Betriebsalltag gehörten ständige

ungeplante Reorganisationen des Arbeitsprozesses. Dies machte eine zeitliche und qualitative Standardisierung des Arbeitspensums nach tayloristischem Muster schwierig, wenn nicht unmöglich“ (Mako/Simonyi 1987).

### Informalisierung der Arbeitsorganisation

Die dargestellten Prinzipien der „wissenschaftlichen Arbeitsorganisation“ konnten die alltäglichen Abläufe in sowjetischen Betrieben trotz ihres Anspruchs kaum festlegen. Abweichend von den formalen Vorgaben gestalteten die Arbeiter ihre Arbeitsweise und ihre Kooperationsbeziehungen auf informeller Ebene selbst. Die Kontakte zu den Vorgesetzten wurden hauptsächlich durch informelle Aushandlungsbeziehungen hergestellt und die Beziehungen zwischen den Arbeitskollegen gingen über die betrieblichen Aspekte der Produktion weit hinaus. Das systematische Unterlaufen der bürokratisch-tayloristischen Strukturen bezeichnet Heidenreich (1991: 423) als „Personalisierung der Arbeitsorganisation“. Statt der systematischen Beobachtung, Gestaltung und Optimierung der Produktionsabläufe, welche auch eine Standardisierung, Transparenz und Prognostizierbarkeit umfassen sollten, wurde die sowjetische Betriebspraxis vielmehr durch eine starke Stellung der Arbeiter bestimmt. Die formalen Anweisungsmöglichkeiten sowjetischer Vorgesetzter waren beschränkt, da die Arbeiter an umfangreichen „erworbenen Anrechten“ am Arbeitsplatz und einer gleichbleibenden Entlohnung trotz Leistungslohn festhielten. Die Verteidigung der einmal erlangten Arbeitsposition und ihrer Vorteile wurde durch einen Sozialpakt zwischen Meister und Beschäftigten gestärkt. Die hierarchische Kommunikation fand nicht als gestaltbare bürokratische Herrschaftsbeziehung sondern als Aushandlung statt, in welcher eine gewisse Folgebereitschaft der Arbeiter gegen den Fortbestand dieser Vorrechte getauscht wurde.

Die starke Stellung der Arbeiter steht nicht im Widerspruch zur „wissenschaftlichen Arbeitsorganisation“ sondern sie wird dadurch gerade ermöglicht. Aufgrund des Akkordlohnsystems konnten Verspätungen beim Arbeitsbeginn und längere Pausen legitimiert werden, da es in erster Linie auf die erbrachte Leistung ankam. Ferner schützte die unflexible bürokratisch-tayloristischen Produktionsstrukturen weitgehend vor technisch-organisatorischen Reformen, vor Versetzungen, vor „zusätzlichen“ Arbeitsanforderungen und sicherte das relativ hohe Lohnniveau<sup>78</sup>. Obwohl die Informalisierung und die starke Stellung der Arbeiter durch die „wissenschaftliche Arbeitsorganisation“ gerade ermöglicht wurde, konterkariert sie aber die Ziele eines tayloristischen Betriebsaufbaus, da die Informalisierung zu einer weitgehenden Intransparenz und Steuerungsunfähigkeit führte. Statt der erwünschten Planbarkeit und Optimierung der betrieblichen Produktion setzte sich in sowjetischen Betrieben ein System informeller reziproker Aushandlungssysteme durch. Zwar konnten diese latenten Arrangements die Dysfunktionalitäten der realitätsfernen formalen Strukturen teilweise kompensieren und für eine notwendige Flexibilisierung sowie Gefolgschaft der Arbeiter sorgen, so dass mindestens die (weichen) Pläne erfüllt wurden, aber es fand keine strategische Weiterentwicklung des Betriebes in quantitativer oder qualitativer Hinsicht statt.

---

<sup>78</sup> Das Lohnniveau der produzierenden Arbeiter war im Vergleich zu den Vorgesetzten relativ hoch. Durch Lohnzuschläge können die Arbeiter den Lohn von Meistern leicht übertreffen (Burawoy/Lukacs 1985).

Auch die informellen Praktiken wirkten eher konservierend und zeigten sich gegenüber Reform- bzw. Innovationsbestrebungen eher hemmend.

### Informelle Praktiken im betrieblichen Alltag

Sowjetische Betriebe produzierten Güter, wofür ein gewisses Maß an Sicherheit notwendig war. Vormaterialien mussten zur Verfügung stehen, Mitarbeiter in gewissem Maße disponierbar und Maschinen einsatzbereit sein, so dass ein Output zustande kam und die Plananforderungen erfüllt wurden. Wie ich oben gezeigt habe, waren die von außen vorgeschriebenen Prinzipien einer „wissenschaftlichen Arbeitsorganisation“ nicht in der Lage das notwendige Maß an Sicherheit zu gewährleisten. Sowjetische Betriebe befriedigten ihr Bedürfnis nach Sicherheit nicht auf formaler Ebene, sondern durch informelle und latente Arrangements. Wie konnten die personalisierten Aushandlungsprozesse und die gemeinschaftlichen Arbeitskollektive die Unsicherheit auf ein bearbeitbares Maß reduzieren? Informelle Arrangements interpretiere ich in diesem Zusammenhang als funktionale Äquivalente zur formalen Betriebsstruktur bei der Unsicherheitsbearbeitung. Die latenten Praktiken standen nicht grundsätzlich in Widerspruch zu den betrieblichen Zielen. Eine Orientierung an der betrieblichen Zwecksetzung erfolgte in diesen informellen Gruppen aber nur soweit, wie es auch den eigenen Fortbestand der Gruppe berührte. Im folgenden werde ich die informellen Gruppen in horizontaler Richtung als (informelle) Arbeitskollektive, in vertikaler Richtung als Paternalismus<sup>79</sup> sowie zwischen Betriebs- und Privatsphäre als kompensatorische Umverteilungsnetzwerke diskutieren.

#### (a) Arbeitskollektiv als gemeinschaftliche Gruppe

Kollektive sind Teile der formalen betrieblichen Strukturen, auf deren Grundlage informelle Praktiken entstehen, die sich als emotionale und gemeinschaftliche Beziehungen zwischen Kollegen ausdrücken. Die Konstitution von Kollektiven gibt den Mitgliedern eine gemeinschaftliche Identität, ein „Wir-Gefühl“, was sie vom übrigen Betriebsgeschehen unterscheidet. Das Kollektiv stilisiert sich als eine schicksalhafte Gemeinschaft innerhalb des Betriebs, in welcher sich Jeder für Jeden einsetzt. Die Konstitution dieser abgegrenzten informellen Kollektive wird dadurch stabilisiert, dass sie sich nicht nur auf den betrieblichen Kontext beschränken, sondern auch private Belange umfassen<sup>80</sup>. Sie orientieren sich nicht nur an betrieblichen Vorgaben und Problemstellungen sondern beruhen auf persönlicher Verbundenheit, Vertrauen und traditionellen Bindungen. Das Kollektiv bildet sich auf Grundlage personeller, emotionaler, freundschaftlicher Beziehungen zwischen Kollegen. Je intensiver die „face-to-face“-Kommunikation ist, je fester sind die emotionalen Verbindungen und je höher schätzt der Beschäftigte den Wert seines Kollektivs.

---

<sup>79</sup> Damit soll nicht behauptet werden, dass Paternalismus ein innerbetriebliches Phänomen wäre. In Russland ist der Paternalismus in vielen sozialen Beziehungen gängige Praxis. Hier erfolgt aber eine Beschränkung auf den innerbetrieblichen Bereich (vgl. Kornai 1980: 561ff.; SRG 1995; Shershneva/Feldhoff 1998).

<sup>80</sup> Dem Kollektiv kommt eine Schutzfunktion zu, welche nicht nur gegenseitiger Hilfe am Arbeitsplatz umfasst, sondern auch den außerbetrieblichen Bereich einbezieht: es gewährt Hilfe bei Notsituationen im privaten Bereich, wie z.B. bei der Kinderbetreuung oder bei Todesfällen (vgl. Shershneva/Feldhoff 1998).

Sowjetische Arbeiter bezeichneten ihr latentes Kollektiv als Familie und ihren Arbeitsplatz als zweites Zuhause. Beim Gespräch über das Kollektiv wird von einer personellen Identifikation berichtet: es wurde stets von 'wir' oder 'uns' im Plural gesprochen (Shershneva/Feldhoff 1998: 49 ff.). Die gegenseitige Hilfe im Arbeitskollektiv, die auf Grundlage emotionaler Bindungen und informaler Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern funktioniert, muss aber von der Solidarität zwischen Mitarbeitern in „westlichen“ Organisationen unterschieden werden, die in stärkerem Maße auf Basis formalisierter versachlichter Verhaltensnormen funktioniert und sich an ökonomischen Interessen ausrichtet.

Bei informellen Kollektiven handelt es sich um Gruppensysteme, die sich auf persönlicher Bekanntschaft, gleichen Erfahrungen und ähnlichen Positionen im betrieblichen Kontext gründen. Kollektive sind aufgrund der Anlehnung an die formale Mitgliedschaft im Betrieb dauerhaft konstituiert, bilden aber andere Systemgrenzen. Die gruppeninterne Kommunikation findet interaktionsnah statt, umfasst auch private Belange und grenzt sich durch Anwesenheit ab, d.h. umfasst nicht die gesamte Arbeiterschaft, sondern nur die Kollegen/innen im sozialen Nahbereich. Kollektive als Gruppen konstituieren sich im informellen Bereich, da sich ihre Kommunikationsinhalte nicht unbedingt mit den betrieblichen Erwartungsstrukturen decken. Obwohl die betriebliche Struktur die Zutrittsmöglichkeiten zur Gruppe beschränkt – denn nur wer in der betreffenden Abteilung qua formaler Mitgliedschaftsrolle arbeitet kann Mitglied des Kollektivs sein – etablieren die Kollektive eigene Sinnengrenzen, welche nicht mit den betrieblichen Zwecksetzungen übereinstimmen müssen. Informelle Kollektive agieren im prekären Raum, d.h. schotten sich von betrieblicher Beobachtung ab, weil ihre Grenzziehung nicht von formalen organisatorischen Strukturen gedeckt ist. Durch Abschottung ihrer Operationen entziehen sich informelle Kollektive der betrieblichen Selbstbeobachtung. Informelle Gruppen sind ein funktionales Äquivalent für die fehlenden bzw. unfunktionalen organisatorischen Strukturen in den sowjetischen Betrieben und sie reduzieren durch ihre Abgrenzung vom übrigen Produktionsgeschehen die Unsicherheit auf ein bearbeitbares Maß. Die Kollektive können die Arbeiter motivieren und der Arbeit einen Sinn verleihen, wie es die betrieblichen Anreize nur beschränkt leisten. Trotz der informellen Konstitution der Kollektive waren auch sie Teil des Produktionsbündnisses, welches die sowjetischen Betriebe grundsätzlich funktionsfähig hielten.

### *(b) Paternalismus als Aushandlungsprozess*

In vertikaler Hinsicht fanden sich in sowjetischen Betrieben latente Beziehungen, welche als Paternalismus bezeichnet werden. Paternalistische Beziehungen stellen Gefolgschaft unter Verzicht auf monetäre Umgangsformen sicher. Paternalismus zeigt sich als reziproke Beziehung, in welcher der Vorgesetzte eine Schutzfunktion übernimmt und umgekehrt von seinen Untergebenen Gehorsam erwartet. Die reziproken Verpflichtungen beschränken sich keinesfalls auf den betrieblichen Kontext sondern gehen bis in den Privatbereich<sup>81</sup>. Die formale Betriebshierarchie legt das hierarchische Verhältnis fest, d.h. wer Untergebener und

---

<sup>81</sup> SRG (1995: 131) nennen ein Beispiel, in dem ein Manager eine Kuhherde kauft, um seine Mitarbeiter mit Milch und Käse zu versorgen.

wer Vorgesetzter ist. Die Funktionslogik des Paternalismus basiert aber gerade nicht auf der betrieblichen Anweisungsbefugnis, da diese aufgrund der mangelnden betrieblichen Attraktivität und der Unterordnung unter Mitgliedschaftserwartungen nicht sichergestellt werden kann. Im betrieblichen Produktionsprozess kompensiert der Paternalismus die fehlende Durchsetzung der betrieblichen Erwartungsstrukturen, welche ich weiter unten begründen werde. Den betrieblichen Paternalismus interpretiere ich insofern als Produktionsbündnis, das zwar die formalen Betriebsstrukturen gezielt unterläuft, aber gerade dadurch eine gewisse Gefolgschaft sichern kann, welche eine grundlegende Voraussetzung für die betriebliche Produktion darstellt. Die informellen Praktiken sichern eine gewisse Flexibilität, um die Planerfüllung beispielsweise durch längere bzw. intensivere Arbeit zum Monatsende zu erreichen.

Die Planerfüllung war auch im Interesse der informellen Gruppen, da diese letztlich den Fortbestand der Gruppen sicherte, weil nach Burawoy/Krotov (1992: 27) eine externe Zerschlagung des gesamten betrieblichen Arrangements bei kontinuierlicher Planuntererfüllung prinzipiell möglich war. Im Austausch gegen die Planerfüllung respektierte das Management die autonomen informellen Strukturen und verteidigte die Besitzstände der Arbeiter. Burawoy/Krotov (1992) nennen ein Beispiel, bei welchem trotz einer Planuntererfüllung die Prämie für die Planerfüllung bezahlt wurde, weil diese von den Arbeitern als fester Bestandteil in der Lohnzahlung angesehen wurde. Dem Management kam die informelle Funktion zu, Schwankungen und Unsicherheiten auszugleichen und den Arbeitern ein gleichbleibendes Arbeitsumfeld zu schaffen, in welchem sie eine gewisse Gefolgschaft leisteten.

Der Paternalismus unterscheidet sich von organisatorischen Formen der funktionalen Hierarchie und deren Erwartungsstrukturen in einem spezifischen reziproken Verhältnis, welches von den Untergebenen den Verzicht auf formale Rechte erwartet, dafür den Schutz des Vorgesetzten garantiert. Die weitgehend wirkungslosen bürokratischen Steuerungsmechanismen in den sowjetischen Betrieben wurden im Alltag durch paternalistische Beziehungen ersetzt. Die paternalistischen Beziehungen waren zwar nur im Zusammenhang mit formalen Strukturen denkbar, denn es musste geregelt sein, wer der Vorgesetzte ist, aber aufgrund ihrer informellen bzw. latenten Funktionsweise mussten sie im prekären Raum verbleiben. Sie schotteten sich extern gegenüber dem betrieblichen Umfeld ab. Aber auch innerhalb der paternalistischen Beziehung fand eine Abschottung statt, d.h. auch für die involvierten Vorgesetzten und Untergebenen war die Situation undurchsichtig. Der Vorgesetzte versuchte sein Vorgehen gegenüber Untergebenen uneinsichtig zu machen und umgekehrt verschleierte auch der Untergebene seine „professionellen Geheimnisse“; um eine gewisse Unsicherheitszone zu wahren. Paternalistische Beziehungen als funktionsnotwendige Ergänzungen mussten sich abschotten und verhinderten betriebliche Selbstbeobachtung.

### *(c) Kompensatorische Umverteilungsnetzwerke*

Neben den informellen Kollektiven und den paternalistischen Aushandlungsprozessen interpretiere ich auch die kompensatorischen Umverteilungsnetzwerke als informelle

betriebliche Praktiken. Den informellen Umverteilungsnetzwerken kam in sowjetischen Betrieben die Funktion zu, die Dysfunktionalität der planwirtschaftlichen Versorgung insbesondere den Konsumgütermangel zu kompensieren. Die grundlegende Funktion dieser in den Betrieben anzutreffenden Kompensationsnetzwerke lag in der Umverteilung von Waren und Dienstleistungen aus dem betrieblichen Kontext in den Privatbereich. Vereinfacht formuliert lag die Funktion von Umverteilungsnetzwerken gerade in der Verletzung der formalen betrieblichen Interessen. Die Umverteilungsnetzwerke unterwanderten in Verbindung mit der starken Stellung der Mitarbeiter im Betrieb die formale Erwartungsstruktur.

### Folgen der Informalisierung

Heidenreich (1991) betont, dass das schiere Ausmaß der informellen Arrangements zu einer Doppelbödigkeit sowjetischer Betriebe führte. Die Inklusion aller Werktätigen in diese betrieblich verankerten prekären und informellen Arrangements war ein für den Sozialismus bestandsnotwendiges Massenphänomen.

Obwohl in sowjetischen Betrieben die informellen Praktiken meist geduldet wurden, da auch die höheren administrativen und betrieblichen Ebenen auf derartige informelle Strategien angewiesen waren, verblieben sie dennoch prekär. Die nichtvertraglichen Beziehungen kannten keine Öffentlichkeit und keine Überprüfung an der Realität (Rottenburg 1991: 306). Deshalb waren die latenten Kommunikationsprozesse für andere betriebliche Prozesse kaum anschlussfähig. Die informellen Gruppen strebten nach Autonomie, was Heidenreich (1991: 424) als „lokale Fürstentümer“ bezeichnet. Wichtig für die innerbetrieblichen autonomen Gruppen war die weitgehende Abschottung vom restlichen betrieblichen Geschehen, das als überkomplex und chaotisch erlebt wurde. Abgeschottete Gruppen vermieden „umständliche Kommunikationen“ mit anderen Abteilungen (Heidenreich 1991). Da in den Betrieben die formalen Organisationsstrukturen keine Erwartungssicherheit schaffen konnten, musste die innerbetriebliche Kommunikation anderweitig wahrscheinlich gemacht werden und zwar durch informelle Kontakte und Aushandlungsprozesse. Da diese aber nur mit der Beschränkung der Anwesenheit operationsfähig waren, wurde das Zustandekommen jeder nicht-persönlichen Kommunikation über die informellen Gruppen und Netzwerke hinausgehend unwahrscheinlich.

Das Ausmaß der informellen Praktiken führte zu einer Unkontrollierbarkeit des betrieblichen Produktionsprozesses d.h. zu einer „Anarchie auf der Produktionsebene“ (Burawoy/Krotov 1992: 16). Das „Chaos in der Produktion“ wurde von den Managern weitgehend als systemnotwendig hingenommen. Vor allem die Geschäftsleitung versuchte durch informelle Absprachen und Aushandlungsprozesse im über- und zwischenbetrieblichen Bereich eine gewisse Kalkulierbarkeit herzustellen, um damit auch trotz der Anarchie auf der Produktionsebene die Planerfüllung zu erreichen. Dieses Zusammenspiel von Aushandlungsprozessen im überbetrieblichen Bereich und der Anarchie im innerbetrieblichen Bereich unterscheiden sozialistische Betriebe nach Burawoy/Krotov (1992) grundsätzlich von marktwirtschaftlichen Unternehmen, welche sich einer unkontrollierbaren Marktumwelt gegenübersehen, aber dafür eine tendenziell planbare Produktion betreiben.

Die formal vorgeordneten inner- und überbetrieblichen Stellen konnten in Ausnahmefällen in die informell etablierten Praktiken und Routinen eingreifen, weshalb die Intransparenz und Vernebelung eine wesentliche Bestandsvoraussetzung der Arrangements war. Sowohl die „vertikalen“ Aushandlungsprozesse als auch die „horizontalen“ gemeinschaftlichen Gruppen konnten sich nur latent fortschreiben. Ähnlich wie die gehorteten Ressourcen mussten die latenten Arrangements vor einem externen Zugriff geschützt werden, so dass die etablierten Besitzstände, Vorrechte und Zeitpuffer verteidigt werden konnten. Auch aus politischer Rücksicht auf das „Ruhigstellen“ der Arbeiter wurden diese vernebelten Arrangements meist akzeptiert und nicht hinterfragt.

Neben den informellen betrieblichen Gruppen und Aushandlungsprozesse führten auch die kompensatorischen Netzwerke zu einem weitgehenden Verlust der betrieblichen Fremd- und Selbstbeobachtung. Die Planungsbehörde konnte nur die formalen Strukturen und offiziellen Prozesse beobachten und musste mit einigen Änderungen aufgrund von Erfahrungen eine Realität konstruieren, von welcher man glaubte, dass sie dem betrieblichen Alltag entspräche, man dies aber letztlich nicht wissen konnte. Die fehlenden Beobachtungsinstrumente führten zu einem „Stochern im Trüben“: Zwar sind auch informelle Gruppen in „westlichen“ Betrieben nur in beschränktem Maße beobachtbar, aber einerseits nimmt die Informalisierung keine so großen Ausmaße an, dass Beobachtungen zu vollkommen realitätsfernen Ergebnissen führen würden. Da die informellen Gruppen in westlichen Betrieben nicht unbedingt prekär operieren müssen, stehen sie – so hoffen zumindest gruppenspezifische Ansätze – der Reproduktion des organisatorischen Verweisungszusammenhangs prinzipiell zur Verfügung. Betriebliche Selbstbeobachtung war in sowjetischen Betrieben hingegen nicht erwünscht, da sie die informellen Arrangements ihrer schützenden Vernebelung und damit einer Bestandsvoraussetzung beraubt hätten. Für sowjetische Betriebe lässt sich festhalten, dass informelle überbetriebliche Fremdbeobachtungsprozesse, insbesondere ein politisches Sensorium für Möglichkeiten informeller Aushandlungsprozesse prinzipiell wichtiger waren als Operationen der betrieblichen Selbstbeobachtung. Marktwirtschaftliche Unternehmen sind hingegen auf eine weitgehende Kalkulierbarkeit des Produktionsprozesses angewiesen, wofür Selbstbeobachtungen eine wesentliche Voraussetzung darstellt.

### 2.2.3 Motivation und Sozialintegration (Unterordnung)

Um die Produktion in sowjetischen Betrieben zu gewährleisten, mussten die Manager eine gewisse Verfügungsgewalt über den betrieblichen Produktionsprozess und über die Arbeiter haben. Die betriebliche Produktion, die Planerfüllung und damit der Bestand des Betriebs waren von der Folgebereitschaft der Arbeiter abhängig. Warum haben sich die Arbeiter den Anweisungen des Managements zumindest teilweise unterworfen, obwohl sie die betrieblichen Zwecke gar nicht oder nur teilweise teilten? Die Mitarbeiter mussten dazu veranlasst werden, ihre privaten und persönlichen Belange teilweise hinter den betrieblichen Anforderungen anzustellen. Das von der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie

formulierte Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht (March/Simon 1958 und Simon 1976) fordert, dass Organisationsmitglieder in dem betrieblichen Engagement mehr Vor- als Nachteile sehen. Welche Anreize konnten sowjetische Betriebe anbieten, um die sowjetischen Arbeiter zur Teilnahme am Produktionsprozess zu bewegen? Unter welchen Bedingungen waren die Mitarbeiter bereit, sich den betrieblichen Anforderungen unterzuordnen?

Durch die Mitgliedschaft in formalen Organisationen wird ein Herrschaftsverhältnis etabliert, wonach die Arbeiter sich den organisatorischen Erwartungen unterwerfen und den Anweisungen der Vorgesetzten Folge leisten. Der Mitarbeiter muss freiwillig akzeptieren, dass ein Manager über sein Handeln entscheiden kann, und zwar unabhängig davon, ob er dessen Entscheidung für angemessen hält oder nicht. Die betriebliche Herrschaft hat ihren formalen Ausgang im Arbeitsvertrag, welcher ein auf Dauer gestelltes Herrschaftsverhältnis bzw. eine Hierarchie begründet<sup>82</sup>. Innerhalb einer „zone of acceptance“ (Simon) oder einer „Indifferenzzone“ (Luhmann) akzeptiert der Arbeiter die betrieblichen Strukturen und die Anweisungen des Vorgesetzten.

### Motivation in sowjetischen Betrieben

Die Unterordnung der Mitglieder in formalen Organisationen soll über Anreize und Sanktionsandrohungen erreicht werden. Das durch den Arbeitsvertrag zustande gekommene formale Mitgliedschaftsverhältnis von Mitarbeitern in Betrieben regelt ein Tauschverhältnis, wonach der Arbeiter sich dem betrieblichen Herrschaftsverhältnis unterwirft und hierfür Geldzahlungen in Form von Lohn und Gehalt erhält. Das für die Reproduktion notwendige betriebliche Sanktionspotential soll sich aus dem Verlust der Mitgliedschaftsprivilegien, d.h. der Entlassung ergeben. Durch den Aufbau von Karrieremöglichkeiten, der kulturellen Identifikation und eines gesellschaftlichen Status kann die Mitgliedschaft langfristig stabilisiert werden. Die Mitarbeiter werden dauerhaft an den Betrieb gebunden.

Auch in sowjetischen Betrieben sollte die Unterordnung der Arbeiter unter die betrieblichen Produktionserfordernisse diesem Wechselspiel zwischen monetären Anreizen und Sanktionen basieren. Welche Motivationen und Sanktionen standen den sowjetischen Betrieben aber tatsächlich zur Verfügung? Warum versagten die Anreizsysteme und Sanktionspotentiale in sowjetischen Betrieben in so großem Umfang und wie konnte trotzdem eine gewisse Gefolgschaft gesichert werden? In der Praxis sowjetischer Betriebe zeigte sich, dass die ausführend tätigen Beschäftigten gegenüber ihren Vorgesetzten eine starke Stellung hatten (vgl. Burawoy/Krotov 1992; Heidenreich 1991; Rottenburg 1991; Kößler 1983). Die starke innerbetriebliche Stellung sowjetischer Arbeiter kann aber nicht nur auf das Selbstverständnis des sozialistischen Arbeiter- und Bauernstaates zurückgeführt werden, sondern muss auch durch andere Faktoren geklärt werden. Vier Gründe sehe ich für die „negative Kontrolle“ (Kößler 1983) der Arbeiter über den Produktionsprozess verantwortlich.

---

<sup>82</sup> Der Arbeitsvertrag unterscheidet sich von anderen Verträgen, da die Arbeitsleistung unbestimmt bleibt. Die von den Arbeitskräften zu erbringenden Leistungen können im Arbeitsvertrag nicht im voraus genau spezifiziert werden. Dem Arbeitgeber wird durch die mit dem Arbeitsvertrag eingegangene Herrschaftsbeziehung ermöglicht, über die Arbeitskraft des Untergebenen – in gewissen Grenzen – zu verfügen.



(a) *Fehlende betriebliche Anreize:* Sowjetische Betriebe konnten die Mitglieder wegen fehlender gesellschaftlicher Voraussetzungen nur bedingt konditionieren, d.h. sie konnten mit Bezug auf Geld nur in beschränktem Umfang eine betriebliche Attraktivität bereitstellen, welche zur Akzeptanz der Erwartungen führte. Das Versagen des Kommunikationsmediums Geld relativierte monetäre Anreize erheblich. In sozialistischen Privathaushalten war Geld zwar notwendig, aber im Vergleich zur Marktwirtschaft nahm es eine weniger wichtige Funktion ein, da erstens der Grundbedarf an Lebensmittel subventioniert war und auch ohne finanzielle Zusatzleistungen sichergestellt werden konnte und zweitens über den Grundbedarf hinausgehende Konsumgüter nur unter großem Aufwand und in einem qualitativ schlechten Zustand zu erwerben waren.

Durch die Nivellierung der Gehälter und Einkommen wurde ein zusätzlicher finanzieller Anreiz der sowjetischen Betriebe unterlaufen. Auch durch einen besonderen Einsatz und eine überdurchschnittliche Leistung konnte das Einkommen kaum gesteigert werden, da die selektiv zu vergebenden Leistungszulagen von allen Arbeitern als eine selbstverständliche Einkommensquelle angesehen wurden. Der Erhalt der Leistungszulagen wurde auch bei Nichterfüllung des Plans erwartet (vgl. Burawoy/Krotov 1992). Die Nivellierung der finanziellen Bezüge hatte den ideologischen Hintergrund einer gerechten Gesellschaft mit gleichen bzw. ähnlichen Einkommensbedingungen für alle (sofern sie nicht zur Partei- und Staatsspitze gehörten). In den Arbeitskollektiven kam es darum zu einer ständigen „Gleichmacherei“, auch bei der Vergabe von Prämien (Hoffer 1992). Die Attraktivität der Betriebe, d.h. die Unterordnung der Mitglieder unter die organisatorischen Erwartungen durch finanzielle Anreize konnte in der sozialistischen Planwirtschaft durch Geld nicht in ausreichendem Maße sichergestellt werden.

Auch Karrieremöglichkeiten waren für die Unterordnung unter die betrieblichen Erwartungen nur in geringem Maße förderlich. Aufstiegsmöglichkeiten fanden weniger im Betrieb, sondern eher im politischen Bereich über die Partei statt. Auch der gesellschaftliche Status machte sich weniger an der Position im Betrieb fest denn an der Stellung im politischen System. Die betrieblichen Anreize sowjetischer Betriebe waren insgesamt als gering einzuschätzen, d.h. den Betrieben standen kaum positive Motivationsinstrumente zur Verfügung, mit denen die Unterordnung der Mitglieder unter die betrieblichen Erwartungen gefördert werden konnten.

(b) *Betriebliche Sanktionen:* Sowjetische Betriebe konnten nur in beschränktem Umfang auf Sanktionen zurückgreifen, mit denen auf Erwartungsenttäuschungen reagiert werden konnte. Besonders mangelte es den sowjetischen Betrieben an glaubhaften Androhungen des Verlusts der Mitgliedschaft, um die betrieblichen Regeln und Strukturen gegen die Eigeninteressen der Mitglieder durchzusetzen. Für die fehlenden Sanktionspotentiale waren drei ineinandergreifende Faktoren verantwortlich: (a) Der Arbeitskräftemangel relativierte die Drohung der Entlassung, da die Arbeiter jederzeit eine Arbeit zu ähnlicher Bezahlung in einem anderen Betrieb finden konnten. (b) Die eigentliche Entscheidung über den Verlust der Mitgliedschaft lag nicht bei den Betrieben sondern bei den Gewerkschaften, der Verwaltung und der Partei. Kößler (1983: 396) beschreibt den Partei- und Staatsapparat als den eigentlichen Arbeitgeber, zu welchem die Beschäftigten faktisch ein „Dienstverhältnis“ mit Beschäftigungsgarantie eingingen. (c) Der Betrieb musste im Falle der Entlassung die Arbeitsstelle wieder neu besetzen, konnte aber aufgrund des

Arbeitskräftemangels kaum einen zuverlässigen Mitarbeiter finden. „Für jeden entlassenen Mitarbeiter [musste] ein neuer eingestellt werden. Da dieser aber mit großer Wahrscheinlichkeit bei seinem letzten Betrieb aus ähnlichen Gründen entlassen worden war, wäre die Sache auf einen Austausch schwieriger Mitarbeiter hinausgelaufen – auf den hat man öfters lieber gleich verzichtet“ (Rottenburg 1991: 312). Der Ausschluss eines Mitglieds aus einem sowjetischen Betrieb trug nur wenig zur Wahrung der Erwartungskonformität im Betrieb bei. Entlassungen als Sanktion der Erwartungsenttäuschung blieben also aufgrund der ideologischen Stellung der Arbeiter und dem Arbeitskräftemangel weitgehend wirkungslos. Die Unterwerfung der Mitglieder unter die Erwartungsstrukturen konnte durch die Androhung von Sanktionen kaum sichergestellt werden.

(c) Politische Legitimation: Aufgrund der ideologischen Sonderstellung wurde die Stellung sowjetischer Arbeiter im Produktionsprozess abweichend von den Produktionserfordernissen gehandhabt. Da die kommunistische Partei ihr Herrschaftsmonopol mit der Schaffung einer besseren und egalitären Welt begründete, musste sie den Arbeitern Gründe liefern, diesen Herrschaftsanspruch zu akzeptieren. Die sowjetischen Betriebe hatten neben der Produktion von Gütern auch die Funktion, den Werktätigen dazu zu verhelfen, sich zu „sozialistischen Persönlichkeiten zu entwickeln“. Da sich diese Überzeugung aber nicht von selbst einstellte, sah sich die planende Zentrale immer mehr veranlasst, die Folgebereitschaft durch bürokratische Regulierungen, Zentralisierung und Kommando sicherzustellen. Der Aufbau des Sozialismus endete genau dort, wo er nicht hingelangen wollte: in einem „stählernen Gehäuse“ (vgl. Rottenburg 1991: 306). Dagegen wehrten sich die Menschen und entwickelten Kompensationsstrategien „hinter“ dem Regelwerk der Bürokratie. Diese Kompensationsstrategien waren den Herrschenden bekannt und wurden weitgehend geduldet, um die Arbeiter ruhig, d.h. politisch passiv zu halten.

Diese Legitimationsstrategie der sowjetischen Herrschaft hatte Konsequenzen für die Erwartungsstrukturen auf betrieblicher Ebene, denn das einzige Recht, das sowjetischen Arbeitern zugestanden wurde, war das Recht auf leichte Arbeit. Von den Arbeitern wurde aufgrund der sogenannten „Sozialvertragsthese“ (Cook 1993) einerseits eine passive politische Rolle erwartet, andererseits wurde die Unterordnung unter betriebliche Erwartungen nicht explizit verlangt. „Der bisherige Burgfriede in der DDR basierte doch darauf, daß zwei Stunden gearbeitet, aber acht bezahlt wurden. Man zahlte kaum Miete, und die Grundnahrungsmittel sind billig. Dafür hielt man das Maul“ (Müller 1990: 16; zit. nach Rottenburg 1991: 313). Die erforderliche politische Legitimation der kommunistischen Partei wurde mit der Erosion der betrieblichen Erwartungsstrukturen und Regeln erkaufte. Mit anderen Worten wurde die genaue betriebliche Kopplung durch hochgradig unwahrscheinliches Verhalten, welches durch die betrieblichen Erwartungen an die Mitgliedschaft produziert werden sollte, in sowjetischen Betrieben zugunsten der Legitimation des politischen Systems weitgehend aufgegeben.

(d) Informalität als Unsicherheitszone: Die Prozesse in sowjetischen Betrieben orientierten sich weniger an den realitätsfremden formalen Vorgaben der „wissenschaftlichen Arbeitsorganisation“, sondern es etablierte sich ein System informeller Praktiken (Clarke 1995), nichtvertraglicher Beziehungen (Rottenburg 1991), kompensatorischer Umverteilungsnetzwerke (Srubar 1991), funktionsnotwendiger Ergänzungen (Hoffer 1992)

oder informeller Austauschprozesse (Heidenreich 1991). Diese Informalisierung der Betriebsabläufe stärkte die Machtstellung der Mitarbeiter, da die nichtvertraglichen Korrekturmechanismen prekär d.h. unbeobachtet blieben, was durch die Abschottung der Ebenen bzw. der Vernebelung von Tätigkeiten erreicht wurde. Ist die betriebliche Beobachtung erst unterbunden, entstehen Unsicherheitszonen<sup>83</sup> deren exklusive Kontrolle eine Machtbasis der Mitarbeiter darstellen.

### Unterordnung durch Aushandlungsprozesse

Die vier vorangegangenen Gründe waren für die mangelhafte betriebsinterne Handhabung der Mitgliedschaftsregel und Durchsetzung der organisatorischen Erwartungsstrukturen verantwortlich. Die fehlenden Disziplinierungs- und Motivationsinstrumente führten zu einer besonderen Machtstellung der Arbeiter im sowjetischen Produktionsprozess<sup>84</sup>. Wenn die Unterordnung der Arbeiter nicht mit Bezug auf die formalen Anreiz- und Sanktionsmechanismen sichergestellt werden konnte, wie wurde dann eine gewisse Gefolgschaft der Arbeiter gesichert? In gewissem Maße waren auch die Arbeiter auf die Erreichung der Planziele angewiesen, denn nur so konnte der Betriebsbestand und damit die informellen Vorrechte langfristig sichergestellt werden. Für die Leistungsfähigkeit sowjetischer Betriebe waren die informellen Verhandlungsbeziehungen zwischen Beschäftigten und Meister von zentraler Bedeutung. Sowohl im Interesse der eigenen Planerfüllungsprämie als auch der Sicherung der informellen Arrangements waren Meister und Arbeiter daran interessiert die Planvorgaben zu erreichen. Zwischen den Vorgesetzten und den Untergebenen entwickelten sich Aushandlungssysteme, in welchen die Bereitschaft zur Arbeit gegen zusätzliche Verdienstchancen (Überstunden oder Sonderschichten) und Konzessionen in privaten Bereichen (späterer Arbeitsbeginn, früherer Arbeitsschluss, Zigarettenpausen, verbilligter Sonderwarenverkauf etc.) „erkauft“ wurden (vgl. Heidenreich 1991: 421). Diese informellen Aushandlungspraktiken waren für die Gewährleistung der Produktion in sowjetischen Betrieben im Vergleich zu marktwirtschaftlichen Unternehmen erheblich wichtiger. Statt eines Systems funktionaler Erwartungen durch Mitgliedschaft etablierten sich reziproke Aushandlungssysteme.

Aber auch trotz der fehlenden betrieblichen Disziplinierungsinstrumente blieb dem Betrieb in Ausnahmefällen die Durchsetzung formaler Erwartungen erhalten. Die Vorgesetzten hatten grundsätzlich Kenntnis von den informellen Arrangements, denn auch sie selbst waren darin inkludiert. Durch dieses Wissen wurden die Untergebenen erpressbar, denn in Ausnahmefällen konnten die Vorrechte entzogen werden, indem man sich punktuell auf die formalen Vorgaben bezog. Die Erpressbarkeit führte zu einem impliziten Übereinkommen,

---

<sup>83</sup> In mikropolitischen Organisationsansätzen (Crozier/Friedberg 1979) werden latente Machtpositionen in Organisationen auf die Kontrolle von Unsicherheitszonen zurückgeführt.

<sup>84</sup> An dieser Stelle relativiere ich die gängige Sichtweise, wonach die Machtstellung der Arbeiter vor allem als Folge des Arbeitskräftemangels beschrieben wird (vgl. Kößler 1983: 396, Heidenreich 1991: 420, Hoffer 1992: 61). Der Arbeitskräftemangel hatte zwar einen starken Einfluss auf die Machtstellung der Arbeiter, dieses Argument scheint mir aber überbetont. Die Machtposition resultierte vielmehr aus einem Mix der diskutierten Gründe: Die Kontrolle der Arbeiter über Unsicherheitsquellen im unüberschaubaren Produktionsalltag, die faktische Beschäftigungsgarantie, die fehlende Anreizfunktion des Geldes und die politisch-ideologische Stellung der Arbeiter.

das darauf beruhte, dass die Vorgesetzten die informellen Arrangements auch weiterhin erlaubten und die Arbeiter zur Erfüllung der (weichen) Pläne ihren Einsatz erbrachten.

#### 2.2.4 Wandlungs-, Reform- und Innovationsfähigkeit sowjetischer Betriebe

In sozialistischen Gesellschaften im allgemeinen und in der UdSSR im besonderen ist eine Innovationsschwäche zu attestieren (Heidenreich 1991, Burawoy/Lukacs 1985, Kößler 1983, Dittrich/Haferkemper 1993). Die Blockade gegenüber technischen und sozialen Neuerungen kann aber nach Burawoy/Krotov (1992) nicht alleine mit der Funktionslogik des planwirtschaftlichen Systems begründet werden, sondern muss vielmehr als spezifisches Problem der betrieblichen Ebene interpretiert werden. Heidenreich (1991: 425 f.) verweist darauf, dass die zentral gesteuerten sozialistischen Wirtschaften erhebliche Erfolge bei „großen Innovationsprojekten“ erzielen konnten, wie beispielsweise die Sowjetunion bei Raumfahrtprojekten oder die DDR bei dem frühen Aufbau einer Mikroelektronikproduktion und der aufwendigen Sicherung der Energiebasis. Aber Heidenreich verweist darauf, dass die angesprochene Innovationsschwäche weniger die Folge des Scheiterns „großer“ Innovationsprojekt war, „sondern vielmehr das Ergebnis des Unvermögens, auf betrieblicher Ebene Innovationsimpulse aufzunehmen und in alltäglichen, langwierigen und wenig spektakulären Entwicklungsprozessen umzusetzen“ (Heidenreich 1991: 426).

Warum waren sozialistische Betriebe in ihrer Mehrheit veränderungsfeindlich? Warum konnten trotz des ideologischen Anspruchs auf eine technisch-organisatorische Weiterentwicklung des Sozialismus nicht in ausreichendem Maße Anreize etabliert werden, welche ein innovationsförderndes Klima auf betrieblicher Ebene stimuliert hätten<sup>85</sup>? Reformen in sozialen Systemen finden nicht von alleine statt, sondern setzen bestimmte Anreize voraus. Die Innovationspraxis in sowjetischen Betrieben kann über das Fehlen positiver Anreize hinausgehend als innovationsfeindlich beschrieben werden. Nicht nur dass ein Mehrengagement und die erhöhten Risiken der Innovationstätigkeit nicht angemessen honoriert wurden, vielmehr mussten die sowjetischen Betriebe fürchten, für die Reformanstrengungen letztlich bestraft zu werden. Die betriebliche Reformunfähigkeit bzw. -feindlichkeit werde ich mit vier Punkten zu begründen versuchen.

(a) Die formalen bürokratisch tayloristischen Regeln ließen kaum Spielraum für betriebliche Reformprozesse. Dittrich/Haferkemper (1993) führen aus, dass sich die sozialistischen Betriebe wegen der fehlenden Autonomie nicht als Planungssubjekte etablieren konnten. Die Vorgaben über die technischen und organisatorischen Weiterentwicklungen wurden den Betrieben von den übergeordneten Ebenen vorgeschrieben. Grancelli (1995) bezeichnet sozialistische Betriebe als „exogenous type“, da die grundlegenden betrieblichen Kompetenzen von „oben“ beschnitten wurden. Der permanente

---

<sup>85</sup> Unter Innovationen verstehe ich folgenden sowohl die Entwicklung technischer Produkte als auch die Veränderung des betriebsinternen Produktionsprozess und der Entscheidungsfindung. Mit der folgenden Diskussion beschränke ich mich nicht auf den Bereich der Produktinnovationen, sondern will die Wandlungs- und Reformfähigkeit sozialistischer Betriebe insgesamt in den Blick nehmen.

bürokratische Formalismus der „wissenschaftlichen Arbeitsorganisation“ erstickte das technische und organisatorische Reformpotential in den Betrieben förmlich und „führte insbesondere bei den Ingenieuren und betrieblichen Leitungskadern zu einem Rollenverhalten und Berufsverständnis, das dem planwirtschaftlichen Idealmodell, das ja von der ideologischen Überzeugung und missionarischen Motivation der Wirtschaftskader an der ‚Produktionsfront‘ ausging, konträr entgegenstand“ (Dittrich/Haferkemper 1993: 323). Diese „Kompetenzlosigkeit der ökonomischen Grundeinheiten“ schlug sich in einem konservierenden und risikoaversen betrieblichen Verhalten nieder, bei welchem an vorgegebenen Leitlinien festgehalten wurde.

(b) Bei der Entwicklung sozialer und technischer Innovationen ist nicht davon auszugehen, dass das Ergebnis durchweg sofort positiv sein wird. Rückschläge und Probleme begleiten Veränderungen häufig, bevor sie mittel- und langfristige Vorteile erbringen. Das Risiko von Veränderungen, d.h. kurzfristiger Probleme, als Preis für mittelfristige Verbesserungen vermieden sowjetische Betriebe. Stattdessen orientierten sie sich an externen Planvorgaben, welche zwar eine Planerfüllung in quantitativer Hinsicht vorschrieben, aber keine Weiterentwicklung mit sich brachten. Die sowjetischen Betriebe wurden durch die hohe Unsicherheit zu kurzfristigen Strategien der Planerfüllung veranlasst. Die sowjetische Entscheidungsweise konfrontierte die Betriebe nach Masuch (1981) im doppelten Sinne mit Unsicherheit, denn erstens mussten sie unerfüllbare Pläne erfüllen und zweitens konnten sie diese nur erfüllen, indem sie von der vorgegebenen Ordnung abwichen. Diese paradoxe Anforderung wurde in der zeitlichen Dimension entparadoxiert, indem die Betriebe improvisierten. Die Zukunft wurde ausgeblendet und man konzentrierte sich auf die anstehende Planerfüllung. Längerfristige betriebliche Strategien wurden unwichtig. Die Überflutung mit Unsicherheit hätte jede langfristige Strategie ad absurdum geführt, wie Rottenburg (1991) mit einem Beispiel treffend zeigt<sup>86</sup>. Statt einer Orientierung an langfristigen Zeithorizonten, in denen Innovationen erst sinnvoll geworden wären, richteten sowjetische Betriebe ihr Verhalten an der kurzfristigen Planerfüllung aus. Die Orientierung an kurzfristigen Zeithorizonten führte zu einer mangelnden Wandlungsfähigkeit sowjetischer Betriebe (Kosals 1994).

(c) Wie oben gezeigt wurde, konnten die ausgeprägten informellen Praktiken die Dysfunktionalitäten der formalen bürokratisch-tayloristischen Arbeitsorganisation in sowjetischen Betrieben teilweise kompensieren und die Planerreicherung sicherstellen. Durch die latenten Aushandlungsprozesse konnten die kurzfristigen Ziele der Betriebe erreicht werden. Die Informalisierung führte aber zu einer „negativen Kontrolle“ der Arbeiter über den Produktionsprozess, dessen Intensivierung und Veränderung, was Kößler (1983: 397) als zentrale Barriere für Innovationen sieht. Zwar erbachte die Informalisierung ein notwendiges Maß an Flexibilität durch Improvisation und Motivation, aber letztlich führte es zur

---

<sup>86</sup> „In der Mitte des Betriebsgeländes befand sich ein veraltetes und unrentables Heizkraftwerk (...). Es verbrauchte täglich mehrere Tonnen Braunkohle (...) und belastete die Luft erheblich, was in einem pharmazeutischen Betrieb, in dem unter hygienischen Bedingungen gearbeitet werden muß, besonders kontraproduktiv war. Nach langem Ringen war es dem Betrieb gelungen ein neues Heizkraftwerk bauen zu dürfen. Als es fertig war, teilte die zuständige Behörde dem Betrieb mit, daß ein anderer Abnehmer die Energie nötiger brauche. Die nächsten Jahre blickte der Leiter dieser großen Investitionsmaßnahme aus dem Fenster seines Büros auf seine stolze Leistung, die von den Planern einfach gekapert wurde“ (Rottenburg 1991: 312).

betrieblichen Wandlungsunfähigkeit. Das Management verlor den formalen betrieblichen Einfluss fast vollkommen und musste diesen stets über informelle Aushandlungsprozesse herstellen, wobei das Ergebnis immer vom Willen der Arbeiter abhing. Ferner wurde die betriebliche Fähigkeit zur Selbstbeobachtung durch die Abschottung der prekären und informellen Arrangements fast vollständig unterbunden. Ohne Selbstbeobachtung wird allerdings jedes Reformvorhaben fast unmöglich, da man über den aktuellen Zustand nur Vermutungen anstellen, aber nichts genaues wissen kann.

(d) Auch in einer weiteren Hinsicht verhinderte die auf informellen Praktiken aufbauende gruppenförmige Konstitution sowjetischer Betriebe die betriebliche Wandlungsfähigkeit. Der informelle Konsens der Gruppen basierte auf gemeinsam geteilten Normen und Werten. Während der anhaltenden Fortexistenz der Gruppen wurden diese normativen Überzeugungen zu unhinterfragbaren Realitätsannahmen, welche sich damit einem bewussten reformerischen Wandlungsprozess weitgehend verschließen. Die Wert- und Normgefüge waren in viel geringerem Maße einem Wandlungsprozess zugänglich als dies organisatorische Erwartungsstrukturen gewesen wären. Veränderungen in Gruppen gehen im Gegensatz zum organisatorischen Wandel meist mit einem Personalwechsel einher. Da aber die Beschäftigungssituation in sowjetischen Betrieben äußerst stabil war, muss die Veränderungsfähigkeit der auf informellen Gruppen aufbauenden sowjetischen Betriebe als gering eingeschätzt werden. Einer auf formalen Erwartungsstrukturen aufbauenden Organisation wird im Gegensatz die Fähigkeit zu reformerischen Wandel zugeschrieben ohne eine hohe Personalfluktuation anstreben zu müssen.

### **2.3 Sowjetische Betriebe als formale Organisationen?**

#### *Sowjetische Betriebe und Organisationssysteme*

Warum können sowjetische Betriebe kaum als Organisationssysteme beschrieben werden? Welche Faktoren verhinderten die umfangreiche Ausdifferenzierung formaler Organisationen in der sowjetischen Wirtschaft? Die notwendige Abschottung der prekären Arrangements verhinderte die Verknüpfung betrieblicher Entscheidungen. Die Entscheidungen sowjetischer Betriebe – und selbstverständlich wurde dort entschieden – konnten sich nicht in ausreichendem Maße aufeinander beziehen, da nicht erkennbar war, was als betriebliche Entscheidungen anzusehen ist. Viele betriebliche Entscheidungen wurden im abgeschotteten informellen Bereich getroffen und standen damit Entscheidungen in anderen betrieblichen Bereichen als Anknüpfungspunkte kaum zur Verfügung. Sowohl die Abschottung der latenten Arrangements, als auch das Ausmaß – nicht die Existenz! – der Informalisierung untergruben die organisatorische Systembildung, d.h. der selbstreferentiellen Verknüpfung von Entscheidungen.

In sowjetischen Betrieben konnte das organisatorische Bedürfnis nach Sicherheit durch die formalen bürokratisch-tayloristischen Routinen nur mangelhaft befriedigt werden. Durch die ständige Notwendigkeit zur Improvisation und zum Abweichen von Kommunikationswegen, Vorschriften, Zielsetzungen sowie formaler Routinen verloren sowjetische Betriebe allmählich die organisatorische Fähigkeit zur genauen Kopplung von Handlungsketten und damit zur Produktion unwahrscheinlicher Kommunikation. Da sich die betrieblichen Prozesse primär nicht an den formalen organisatorischen Erwartungsstrukturen orientierten, konnten die Betriebe keine organisatorische Eigenlogik etablieren. Die Betriebe wurden ständig mit Unsicherheit und unvorhersehbaren Situationen konfrontiert, was verstärkt auf informeller Ebene bearbeitet werden musste. Diese Fähigkeit spiegelte sich im legendären Improvisationstalent russischer Mitarbeiter wider. Weil die organisatorischen Mechanismen zur Bearbeitung von Unsicherheit versagten, entstanden „unterhalb“ der organisatorischen Ebene nicht-vertragliche und informelle Praktiken zur Unsicherheitsbearbeitung. Die umfangreichen informellen Arrangements verhinderten – trotz ihrer wichtigen betrieblichen Funktion – die Konstitution der sowjetischen Betriebe als Organisationssysteme. Die informellen Arrangements basierten auf persönlichen Bekanntschaften und auf Anwesenheit („wir“), entlang der sich die Systemgrenze der sozialen Gruppe entwickelte. Alles andere war Umwelt („die anderen“), wobei es prinzipiell unwichtig war, ob es sich dabei um die betriebsinterne oder betriebsexterne Umwelt handelte – was die Gruppe nichts anging war ihr egal. Entscheidungen in formalen Organisationssystemen können sich aber nur dann selbstbezüglich aufeinander beziehen, wenn erstens die Grenze der Organisation klar ist, d.h. wenn ersichtlich ist, welche Entscheidung Bezug auf die Erwartungsstruktur der Organisation nimmt. Zweitens muss jede Entscheidung auf ihre interne Konditionierung durch die Organisation hin beobachtbar sein (Baecker 1999: 205ff.).

Durch die fortschreitende Informalisierung betrieblicher Prozesse zerfallen sowjetische Betriebe in ein unüberschaubares Geflecht informeller Gruppen und Aushandlungsprozesse. Ein betriebseinheitlicher (organisatorischer) Sinn in aufeinander verweisenden Entscheidungen konnte in Anbetracht des Ausmaßes der Informalisierung kaum zustande kommen. Die Reduktion der Komplexität und der Aufbau von Sinn Grenzen durch formale Erwartungen waren in sowjetischen Betrieben unwahrscheinlich. Die Verknüpfung organisatorischer Operationen hätte die Selbstbeschreibung der Organisation als Handlungssystem erfordert, denn nur wenn die Entscheidungen sich beobachten können, wäre eine betriebliche Selbstbezüglichkeit reproduziert worden. Die Verknüpfung der Operationen erfordert – mit anderen Worten – die Selbstbeobachtung des eigenen Verweisungszusammenhangs.

Organisatorische Systeme wären aber notwendig gewesen, um in einem industrialisierten Land wie der Sowjetunion die komplexen Produktionserfordernisse „genau koppeln“ (Martens 1997) zu können. Nur organisatorische Systeme sind in der Lage, komplexe Handlungsketten zu organisieren, so dass damit über große zeitliche, räumliche und soziale Grenzen hinweg relativ kalkulierbare Ergebnisse produziert werden. Zwar können die informellen Arrangements die organisatorischen Funktionen auf einem niedrigen Niveau kompensieren, aber die Realität sowjetischer Betriebe zeigt, dass die Möglichkeiten derart gruppenförmig verfasster Betriebe sehr beschränkt waren.

### Der sowjetische Betrieb als Schnittstelle zwischen Gruppe und Gesellschaft

Wenn sowjetische Betriebe keine formalen Organisationen im systemtheoretischen Sinne waren, wie können sie dann beschrieben werden? Sowjetische Betriebe versuche ich folgend als Schnittstelle gesellschaftlicher Steuerung und individueller Interessen auf Gruppenebene zu beschreiben. Der Verdacht, dass es sich bei sowjetischen Betrieben nicht um mit „westlichen“ Unternehmen vergleichbare Organisationen handelt, ist nicht neu, wenngleich bisher nicht der Versuch unternommen wurde, den Verdacht organisationstheoretisch zu begründen. Vor allem hinsichtlich der umfangreichen Sozialleistungen, welche sowjetische Betriebe erbringen, werden sie als „integratives Sozialsystem“ (Hoffer 1994: 508) oder als „Minigesellschaften“ (Teckenberg 1980: I) bezeichnet, womit zum Ausdruck gebracht wird, dass man in der Sowjetunion mehr im Betrieb als in den kommunalen Gemeinden lebte. Sowjetische Betriebe übernahmen umfangreiche Aufgaben den kommunalen Verwaltungen. „In Gesellschaften sowjetischen Typs war der Betrieb die Verbindungsstelle des Einzelnen mit der Gesellschaft. Der Betrieb nahm, was die Versorgung ebenso wie die Freizeitgestaltung betraf, außerhalb der Familie die zentrale Rolle im Leben des sowjetischen Durchschnittsbürgers ein. Selbst private Probleme waren weit mehr als in westlichen Betrieben Gegenstand der Erörterung und der Fürsorge durch das Kollektiv. Wohnungsbau, kommunale Versorgungsleistung, Ferienheime, Kindergärten, Polikliniken, Lebensmittelversorgung hängen in vielen Regionen an den Betrieben“ (Hoffer 1994: 508).

Die sowjetischen Bürger waren in die Betriebe nicht nur als (entlohnte) Mitglieder integriert, sondern waren als „ganze Menschen“ (Rottenburg 1991) in den Betrieb einbezogen. Nicht nur im sozialen Bereich, sondern auch in zeitlicher Hinsicht fand sich eine umfassende Bindung an den Betrieb. Vor allem in größeren Betrieben einiger Regionen war die Bindung an den Betrieb lebenslang. Die Entbindung fand im Kombinatkrankenhaus statt, die Kinderbetreuung in der Kombinatkindertagesstätte, die Ferien wurden in kombinatseigenen Jugendcamps oder Ferienhäusern verbracht, gegessen wurde in der Kombinatkantäne, eingekauft in zum Kombinat gehörenden Geschäften und gewohnt wurde in Kombinatwohnungen, deren Beheizung durch das Kraftwerk des Kombinats geschah. Die Kombinate reduzierten die Teilhabe von Personen als Mitglieder nicht auf rollenspezifische Ausschnitte, sondern inkludierten die Gesamtperson und deren Gesamtverhalten. Das Kombinat war für die sowjetischen Bürger der zentrale gesellschaftliche Bezugspunkt. Insofern verwundert es nicht, dass die Betriebe nicht nur die sozialstaatliche Infrastruktur sicherstellten sondern auch die wirtschaftliche Versorgung der „Mitglieder“ über Lohnzahlung und über den Zugang zu betrieblichen Waren und Dienstleistungen, welche in den kompensatorischen Umverteilungsnetzwerken „reprivatisiert“ wurden.

Das „integrative Sozialsystem“ Betrieb war die Schnittstelle gesellschaftlicher Steuerungsversuche und individueller Bedürfnisbefriedigung. Der Betrieb war der Ort, an dem die politische Steuerung und die Mangelwirtschaft mit den kompensatorischen nichtvertraglichen Arrangements der Bürger zusammentrafen. Der Betrieb als Schnittstelle zwischen Gesellschaft und Individuum bzw. Familie lässt sich nicht nur hinsichtlich der wirtschaftlichen Versorgung darstellen (Lohnzahlung und Reprivatisierung in den



kompensatorischen Umverteilungsnetzwerke) sondern auch im angesprochenen Bereich der sozialen Sicherung sowie im Bereich der privaten Bekanntschaften und Freundschaften, welche häufig durch den betrieblichen Alltag geprägt waren.

## **2.4 Fazit: Die Herausforderungen im Transformationsprozess**

Im real existierenden Sozialismus fand eine doppelte Entdifferenzierung statt, woran sich bis zum Zusammenbruch der sozialistischen Systeme wenig geändert hat. Erstens wurde die funktionale Differenzierung auf gesellschaftlicher Ebene zurückgenommen bzw. verhindert und durch einen Primat der Politik ersetzt. Statt wirtschaftlich, rechtlich, wissenschaftlich ausdifferenzierter eigenlogischer Sphären operierte die sozialistische Gesellschaft primär nach dem Code sozialistisch/antisozialistisch. In der wirtschaftlichen Sphäre hatten sich die Betriebe nicht ausschließlich an Kriterien der Zahlungsfähigkeit zu orientieren, was Kornai (1995) als „soft budget constraint“ beschreibt. Zweitens ist eine Verwischung der Ebenendifferenz (Pollack 1990) zu beobachten, wonach die sozialen Ebenen (Gesellschaft, Organisation, Gruppe und Interaktion) nach dem Organprinzip als Abteilungen eines übergeordneten Ganzen organisiert wurden. Die untergeordneten Organe fungierten als Subsysteme, deren Funktionsweise auf die übergeordneten (gesellschaftlichen) Funktionsmechanismen zurückgeführt wurde. Die Betriebe hatten sich der gesellschaftlichen Logik des geplanten Erreichens des Sozialismus unterzuordnen. Der Anspruch auf gesellschaftliche Steuerung konnte keine in ihrer Entscheidungen autonomen formalen Organisationen dulden. Das galt auch für den wirtschaftlichen Bereich und die Produktionsbetriebe.

Die in diesem Kapitel vertretene These der doppelten Entdifferenzierung hat weitreichende Folgen für die Untersuchung postsozialistischer Transformationsbetriebe. Aufgrund der gesellschaftlichen Entdifferenzierung definierten sich sowjetische Betriebe primär nicht an der wirtschaftlichen Logik zahlungsfähig/nicht zahlungsfähig und können deshalb kaum als eigenverantwortliche Wirtschaftsunternehmen beschrieben werden.

Die planwirtschaftliche Umwelt führte zu spezifischen betrieblichen Funktionslogiken, welche eingehend diskutiert wurden. Die Erfolgskriterien sowjetischer Betriebe orientierten sich im Gegensatz zu „westlichen“ Unternehmen nicht an Profiten sondern vielmehr an der Aushandlung und Erfüllung von Planvorgaben. Zur Erfüllung der Planvorgaben entwickelten sowjetische Betriebe informelle Beobachtungsinstrumentarien, welche ein Sensorium für politische Entscheidungsprozesse und Möglichkeiten zur informellen Einflussnahme bereitstellten. In der Mangelwirtschaft war ferner weniger die Beobachtung des Absatzmarktes und der Kundenwünsche von Bedeutung sondern vielmehr der Aufbau informeller zwischenbetrieblicher Kompensationsnetzwerke, in denen fehlende Ressourcen durch Tauschhandel erworben werden konnten. In einem marktwirtschaftlichen Umfeld

konkurrieren die Abnehmer nicht um die knappen Waren sondern die Anbieter müssen sich um eine zahlungskräftige Nachfrage bemühen. Durch den Wegfall staatlicher Bestandsgarantien hängt der Erfolg postsozialistischer Betriebe nun von der Fähigkeit ab, eine kontinuierliche Zahlungsfähigkeit durch den Verkauf konkurrenzfähiger Produkte zu sichern.

Die Produktion sowjetischer Betriebe orientierte sich formal an einer „wissenschaftlichen“ Arbeitsorganisation, welche durch eine hochgradige Arbeitsteilung und einer hierarchischen Entscheidungscentralisierung gekennzeichnet war. Diese tayloristischen Produktionsstrukturen wurden im betrieblichen Alltag fast vollständig durch informelle Praktiken überlagert. Aufgrund der hohen inner- und überbetrieblichen Unsicherheit schotteten sich Mitarbeiter in latenten gruppenförmigen Arrangements vom übrigen betrieblichen Geschehen ab. Der betriebliche Ablauf wurde in prägender Weise von informellen Kollektiven, paternalistischen Aushandlungssystemen und kompensatorischen Gruppen dominiert. Diese informellen Arrangements mussten sich betrieblichen und überbetrieblichen Beobachtungen entziehen, um ihren Fortbestand zu sichern. Die vorgeordneten Ebenen konnten zumindest punktuell die Einhaltung der formalen Vorgaben durchsetzen und damit die informellen Praktiken in Einzelfällen unterbinden. Der Bestandsschutz der informellen Kollektive und paternalistischen Aushandlungsprozesse fand durch eine gezielte Vernebelung statt, welche eine systematische betriebliche Selbstbeobachtung unmöglich machte. Über die informellen Praktiken konnte eine gewisse Gefolgschaft erreicht werden, so dass die Planerfüllung und damit der formale Fortbestand des Betriebes gesichert war. Nur wenn die Produktion den „weichen“ Planvorgaben nachkommen konnte, waren auch die informellen Gruppen vor externen Zugriffen geschützt. Sowjetische Betriebe waren durch unüberschaubare Produktionsprozesse gekennzeichnet, welche eine Optimierung der betrieblichen Abläufe nahezu unmöglich machte. Da marktwirtschaftliche Unternehmen durch die Produktion konkurrenzfähiger Produkte ihren wirtschaftlichen Bestand sichern müssen, werden die Beherrschbarkeit und die systematische Selbstbeobachtung des Produktionsprozesses zunehmend wichtig. Mit der Transformation müssen die dominierenden informellen Praktiken durch beobachtbare formalisierte Erwartungsstrukturen ersetzt werden.

Für die Produktion unwahrscheinlicher Handlungsketten in formalen Organisationen ist es notwendig, dass Mitarbeiter ihre persönlichen Motive in gewissem Maße hinter betrieblichen Erfordernissen anstellen. Organisationen müssen ihren Mitarbeitern Gründe liefern, dass sich eine Unterordnung unter hochgradig künstliche organisatorische Verhaltensweisen lohnt. Bei sowjetischen Betrieben müssen die Anreize und das Sanktionspotential als gering eingeschätzt werden, was zu einer starken Stellung der Arbeiter im Produktionsprozess führte. Durch das Fehlen des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums Geld in der sowjetischen Planwirtschaft können die Mitarbeiter durch Geldzahlungen nicht in ausreichendem Maße konditioniert werden. Ferner erodiert das betriebliche Sanktionspotential durch die faktische Arbeitsplatzgarantie, denn die Androhung des Verlusts der betrieblichen Mitgliedschaftsprivilegien war unglaubhaft. Die „negative Kontrolle“ der Arbeiter wird auch von der politischen Ebene wissentlich toleriert, da hierdurch eine politische Mobilisierung der Arbeiter unterbunden wurde. Die starke Stellung der Arbeiter forciert die Unplanbarkeit des Produktionsprozesses. Mit dem Verschwinden der

Planwirtschaft geht auch die faktische Arbeitsplatzgarantie verloren, womit die Betriebe wieder ein Sanktionspotential erhalten. Aber mit dem Umbruch und dem Wegfall betrieblicher Bestandsgarantien können sich postsowjetische Betriebe nicht länger auf Mobilisierungsstrategien von Partei und Gewerkschaft verlassen sondern müssen selbst für betriebliche Anreize sorgen. Die betriebliche Personalpolitik ist mit grundsätzlich neuen Herausforderungen konfrontiert, welche nicht mit Rückgriff auf gesellschaftliche Leistungen zu bewältigen sondern vielmehr als betriebliche Eigenleistung zu verstehen sind.

Sowjetische Betriebe hatten eine ausgeprägte Innovationsschwäche, welche sich sowohl auf den technologischen als auch auf den sozialen Bereich bezog. Hierbei beziehe ich mich weniger auf die Realisierung „großer“ Innovationsprojekte sondern vielmehr auf alltäglich innerbetriebliche Veränderungen und Verbesserungen. Nicht nur dass hierfür notwendige Anreize fehlten, sondern vielmehr wurden Innovationsbemühungen aufgrund des unflexiblen und unsicheren Umfeldes faktisch bestraft. Da ich Transformation vor allem als innerbetrieblichen Umbau begreife, wird die Reformfähigkeit postsozialistischer Betriebe zur kritischen Ressource. Die Anpassung der Betriebe an die neue marktwirtschaftliche Umwelt vollzieht sich eben nicht als passive Anpassung sondern vielmehr als proaktiver innerbetrieblicher Wandlungsprozess.

### Kapitel 3

# Betriebliche Bestandssicherung als Transformationsproblem

Mit den grundlegenden Umbrüchen in Russland geht auch ein Prozess der gesellschaftlichen Modernisierung, d.h. der Etablierung einer primär funktionalen Differenzierung gesellschaftlicher Teilsysteme einher. Ein Aspekt dieses gesamtgesellschaftlichen Modernisierungsprozesses ist der Aufbau einer vor allem an Zahlungen orientierten Wirtschaft. Die Orientierung an einer wirtschaftlichen Eigenlogik verändert auch die betrieblichen Kontextbedingungen. „Der Modernisierung auf der gesellschaftlichen Makroebene entspricht also auf der Mesoebene die Herausbildung autonomer Unternehmen. Der Betrieb ist nun nicht mehr der institutionelle Ort, an dem die Gesellschafts-, Wirtschafts- und Sozialpolitik von Partei- und Staatsführung umgesetzt wird, sondern die Unternehmen werden zum ‚Brennpunkt der kapitalistischen Wirklichkeit‘, an dem –in weitgehender Autonomie von nichtwirtschaftlichen Entscheidungskriterien –Produkt- und Produktionsstrategien mit dem Ziel einer möglichst hohen Rentabilität kombiniert werden“ (Heidenreich 1993: 78). Den Betrieben kommt in funktional differenzierten Gesellschaften mit einem ausdifferenzierten Wirtschaftssystem nicht länger die Ausführung extern vorgeschriebener Produktionspläne zu sondern die Produktion ergebnisverantwortlicher Entscheidungen. Die autonomen Unternehmen als zentrale Institution im ausdifferenzierten Wirtschaftssystem übernehmen die Funktion –unter Ausblendung externer Effekte und gesellschaftlicher Bedingungen –eine Produktion zu organisieren, welche sich hauptsächlich an wirtschaftlichen Kriterien orientiert.

Die geforderte Autonomie marktwirtschaftlicher Betriebe markiert eine Differenz zu der sowjetischen Praxis, da die postsozialistischen Betriebe ihre Entscheidungen, Strategien und Anreize selbst produzieren müssen und sich nicht länger auf einen staatlichen Bestandsschutz berufen können. Die Transformation stellt sich für die postsozialistischen Betriebe als Übergang von einer extern abhängigen Produktionsabteilung zu einem selbstverantwortlichen Organisationssystem dar, welches einen selbstbezüglichen Entscheidungszusammenhang herstellt. Mit der erhöhten Ergebnisverantwortlichkeit der Unternehmen geht auch die weitgehend autonome Entscheidung über Produkt-, Produktions- und Marktkonzepte einher. Statt sowjetischen Bestandsgarantie und staatlicher Subventionen muss die betriebliche

Zahlungsfähigkeit in der Marktwirtschaft im Austausch gegen Waren und Dienstleistungen selbst reproduziert werden. Die postsozialistischen Betriebe müssen neue Ziele formulieren und dazu passende „Technologien“, d.h. arbeitsorganisatorische Regelungen, Mitarbeiter, Entscheidungsprämissen, Maschinen, Routinen auswählen. Diese Festlegungen müssen im Hinblick auf die Zweckerfüllung ständig beobachtet werden (Luhmann 1973). Die Transformation erfordert die Spezialisierung auf ein Produktsortiment, mit welchem zahlungskräftige potentielle Kunden erreicht werden können. In diesem Kapitel werde ich die untersuchten postsozialistischen Betriebe hinsichtlich des Erreichens dieses neuen bestandssichernden Unternehmenszwecks analysieren.

### **3.1 AZU: Spezialisierung als Abhängigkeitsverhältnis**

AZU ist eine betriebliche Neugründung, bei welcher sich die Frage nach der Positionierung am Absatzmarkt in besonderem Maße stellt, da AZU kein überkommenes Produktionssortiment fortführen kann. Wie sichert AZU einen dauerhaften Zufluss von Zahlungen? Welche betrieblichen Besonderheiten sind für die Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation ausschlaggebend? AZU montiert im Auftrag eines deutschen Auftraggebers elektronische Schalter. Das getroffene Arrangement umfasst sowohl die Zulieferbeziehung als auch die Absatzbeziehung. Die Entstehung der Zusammenarbeit mit dem ‚deutschen Auftraggeber‘ wurde durch das ‚Pseudomutterunternehmen MOP‘ vermittelt und gefördert.

„Vor 15 Jahren habe ich mit dem heutigen technischen Direktor im Werk ‚MOP‘ zusammengearbeitet, dem größten Betrieb in der Stadt. Nach der Wende wurden wir bei MOP gekündigt. Mich hatte dann der Generaldirektor von MOP angerufen und gefragt, ob ich mit ihm und dem heutigen technischen Direktor ein gemeinsames Unternehmen mit Elektronikbauteilen aufmachen wolle. (...) Der Generaldirektor von MOP hatte dann ein Treffen (...) mit dem Direktor des ‚deutschen Auftraggebers‘ arrangiert, bei welchem eine Zusammenarbeit vereinbart wurde. Es wurde ein Vertrag unterschrieben, welcher die Zusammenarbeit regelte. Der deutsche Auftraggeber hat über den Generaldirektor von MOP einen Kontakt zu AZU aufgenommen und eine Kooperation vereinbart. Von dem deutschen Auftraggeber haben wir dann auch einen Auftrag erhalten, deren Erfüllung am Anfang schwierig war. Mit sieben Mitarbeitern haben wir zu arbeiten begonnen. Der deutsche Auftraggeber hat uns zunächst die Technologie zur Verfügung gestellt und ein Muster eines Schalters geliefert, mit dessen Nachbau wir unsere Fähigkeit demonstrieren sollten. Am Anfang haben wir 500 bis 1.000 Stück pro Monat hergestellt. Seit sieben Jahren arbeiten wir vertrauensvoll zusammen (...). Heute produziert AZU über 300.000 Schalter pro Monat, was sogar im Vergleich zu Deutschland eine große Zahl ist. Unsere Aufträge werden zunehmend komplizierter. Künftig werden wir auch Satellitenleitsysteme herstellen, die auch von anderen namhaften Automobilproduzenten benutzt werden. Heute kommen die Bestandteile der Schalter nicht mehr alle aus Deutschland, sondern werden auch hier bei AZU und MOP produziert. Wir bauen jetzt die Schalter aus den gelieferten Einzelteilen nicht nur einfach zusammen, sondern produzieren auch einige Bestandteile hier vor Ort. (...) Das war die Geschichte von AZU.“ (AZU, Generaldirektor 1, S. 1)

Eine bewusste Neuausrichtung des Produktionssortiments war bei AZU nicht notwendig, da die Wahl der Produktpalette nicht „frei“ getroffen wurde sondern im Zusammenhang mit dem engen Verhältnis von AZU zu dem Pseudomutterbetrieb MOP zu verstehen ist. AZU ist „in die Fußstapfen“ des Pseudomutterunternehmens MOP getreten und hat dessen betriebliche Produktion für den deutschen Auftraggeber fortgeführt. Eine alternative Sicherung des betrieblichen Bestandes wurde bis heute nicht ernsthaft erwogen. AZU kann seine Zahlungsfähigkeit sichern, indem elektronische Schalter für den deutschen Auftraggeber montiert werden. Dieses exklusive und über mehrere Jahre andauernde Arrangement entlastet AZU von den Notwendigkeiten einer betrieblichen Fremdbeobachtung und von einer innerbetrieblichen Ausdifferenzierung. Der neugegründete Betrieb AZU wurde aufgrund dieser vereinfachten und von MOP garantierten Absatzbeziehung von organisatorischen Notwendigkeiten weitgehend entlastet und konnte sich auf die Schaffung von routiniertem Wissen in den technologischen Strukturen konzentrieren. Die Hilfestellung des Pseudomutterunternehmens MOP und die daraus resultierende enge Zusammenarbeit mit dem deutschen Auftraggeber vereinfachten die Betriebsgründung von AZU erheblich, so dass sie bearbeitbar wurde. Ohne diese Hilfestellung von MOP wären die Gründung von AZU und dessen wirtschaftlicher Erfolg kaum denkbar gewesen.

#### Die Zulieferbeziehung zum deutschen Auftraggeber

Wie kann AZU auch über die Gründungsphase hinaus einen kontinuierlichen Ressourcenzufluss sicherstellen? Durch die Etablierung eines zuverlässigen und kalkulierbaren Produktionsprozess kann AZU die geforderten Auftrags- und Montagearbeiten für den deutschen Auftraggeber erfüllen und damit die wirtschaftlich erforderliche Zahlungsfähigkeit reproduzieren. Die Zusammenarbeit mit dem deutschen Auftraggeber entlastet AZU außerdem von der Notwendigkeit zur systematischen Dauerbeobachtung der Umweltverhältnisse, da AZU nicht unmittelbar auf die Konkurrenz reagieren muss. Die Verantwortung von AZU verlagert sich in stärkerem Maße in die Sicherstellung eines zuverlässigen Produktionsprozesses. Selbstbeobachtungsinstrumente des noch relativ überschaubaren Montageprozesses sind für die Vertragserfüllung wichtiger als Fremdbeobachtungen der Absatz- und Beschaffungsbeziehungen. Die festen Zulieferbeziehungen machen die betriebliche Ausdifferenzierung von Marketing, Distribution, Controlling, Customer Services oder Key Account Marketing sowie organisatorische Abteilungen in den Bereichen Logistik, Materialwirtschaft, Innovation oder Einkauf auch heute weitgehend verzichtbar. Für AZU ist die Zuverlässigkeit des Produktionsprozesses von besonderer Bedeutung. Während der zurückliegenden Jahre waren die betrieblichen Strukturen und Prozesse wenig spezifiziert und damit leicht überschaubar, weshalb die systematische und rechtzeitige Erfassung des Produktionsergebnisses sowohl in der monetären als auch in der qualitativen Dimension weitgehend ohne ausdifferenzierte organisatorische Beobachtungsinstrumente bewerkstelligt werden kann<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup> Aufgrund eines in Russland üblichen Leistungslohns ist die Produktion im monetären Bereich leicht kalkulierbar, da sie durch einen hohen Anteil leicht zurechenbarer Stückkosten und durch einen vergleichsweise geringen Anteil an Gemeinkosten charakterisiert ist (vgl. hierzu eingehender Kapitel 5).

Welche Anforderungen stellt dieses Arrangement an AZU? Die Sicherung und Fortführung der Zulieferbeziehung zum deutschen Auftraggeber hängt von der zuverlässigen Montage der detailliert vorgeschriebenen Aufträge ab. AZU werden hierbei nicht nur die konkreten Absatzmengen, die zur Verfügung stehenden Einzelteile und die geforderte Mindestqualität vorgeschrieben sondern auch die zum Einsatz kommende Technologie. Gerade für einen neugegründeten Betrieb wie AZU scheint dieses sichere Umfeld eine große Hilfestellung zu sein, da es den komplexen Transformationsprozess vereinfacht. Die enge Zusammenarbeit mit dem deutschen Auftraggeber kann auch als Fortbestehen sowjetischer Verhältnisse interpretiert werden, da AZU auch weiterhin extern vorgegebene Pläne erfüllt. Diese enge Zusammenarbeit findet aber unter marktwirtschaftlichen Prämissen statt, was sich beispielsweise daran zeigt, dass der deutsche Auftraggeber keine Bestandsgarantie für AZU übernimmt, sondern AZU vielmehr für das Fortbestehen der Zusammenarbeit die artikulierten Erwartungen erfüllen muss. Die von AZU entwickelte betriebliche Kernkompetenz liegt in dieser Reproduktion von Zuverlässigkeit und Sicherheit (AZU, Generaldirektor 2, S. 3).

Mit der engen Kooperationsbeziehung wird ein Abhängigkeitsverhältnis etabliert, in welchem der deutsche Auftraggeber über die Aufträge und damit über die wirtschaftliche Fortexistenz von AZU bestimmt. Durch kontinuierliche und umfangreiche Kontrollen des deutschen Auftraggebers und der Automobilkonzerne werden konkrete Erwartungen an AZU formuliert. So wird beispielsweise von einer Forderung nach einer nahezu fehlerfreien Montage berichtet, wonach die deutschen Autobauer maximal 7 Fehler in einer Million Teile tolerieren. AZU kann die netzwerkartige Kooperation fortführen und damit seinen wirtschaftlichen Bestand sichern, wenn derartige Umwelterwartungen nicht enttäuscht werden, d.h. es müssen in der Produktion betriebliche Strukturen etabliert werden, welche eine weitgehende Steuerungsfähigkeit und Kontrollierbarkeit des Montageprozesses erlauben.

### Die Kooperation mit dem Pseudomutterunternehmen MOP

Gibt es spezifische sowjetische Hinterlassenschaften, auf denen AZU bei der Gestaltung der Umweltkontakte aufbauen konnte? Sowjetische Betriebe strebten aufgrund unkalkulierbarer innerbetrieblicher Produktionsbedingungen und der ständigen Konfrontation mit dem Mangel des planwirtschaftlichen Allokationssystems nach Sicherheit. Die betriebsnotwendige Sicherheit wurde auch durch informelle und persönlich stabilisierte Kompensationsnetzwerke im über- und zwischenbetrieblichen Bereich notdürftig hergestellt. Die Praxis dieser informellen zwischenbetrieblichen Netzwerke in der sowjetischen Planwirtschaft hat sich fortgeschrieben und wird auch im Verhältnis von AZU zu anderen Betrieben in der Umwelt sichtbar. Neben der dauerhaft etablierten Kooperationsbeziehung zum deutschen Auftraggeber, welche die regelmäßigen Zahlungszugänge sichert, unterhält AZU auch eine enge Beziehung mit dem lokal ansässigen „Konkurrenzbetrieb“ MOP. Die Fortführung dieser Beziehung betrachte ich als sowjetische Hinterlassenschaft in der postsozialistischen Transformation. Die Betriebe AZU und MOP sind formal und rechtlich getrennte Betriebe und haben unterschiedlichen Anteilseigner. Dennoch wird MOP von AZU als „golovnoje predpriatije“; als „Hauptunternehmen“ und als „Mutterunternehmen“ bezeichnet, mit dem man eine „Generalkooperation“ unterhält.

„Wir unterhalten eine Generalkooperation mit der Firma MOP und mit dem deutschen Auftraggeber. Wir sind wie eine Abteilung [von MOP], aber wir entscheiden selbst über unsere Aufgaben. MOP montiert auch Schalter. Wir montieren nur Schalter [im Gegensatz zu MOP, welche auch andere Produkte produzieren]. [...] Die Hauptfrage dreht sich mit MOP um die eigene Produktion der Einzelteile, welche ich mit ihnen [MOP] kläre. Außerdem bekommen wir von ihnen eine materielle Unterstützung, wenn wir etwas produzieren müssen, was wir mit unserer Ausrüstung nicht schaffen. Wenn wir etwas selbst entwickeln und herstellen müssen, übergeben wir ihnen eine Zeichnung bzw. Plan, auf dem sich eine genaue Beschreibung befindet und sie fertigen dieses Teil für uns.“ (AZU, Ingenieur, S. 1)

„MOP ist unser Hauptunternehmen. Das ist ein Betrieb, der sich auf die Herstellung von Auto-Elektro-Traktormaschinen spezialisiert hat, dabei werden 70 % der Produkte in Russland und 30 % im Ausland [u.a. beim deutschen Auftraggeber von AZU] vertrieben. MOP leistet uns Konstruktions- und Technologiehilfe. Sie helfen uns auch mit der Herstellung der Ausrüstung, d.h. sie leisten technische und technologische Hilfe. AZU und MOP sind eher zwei selbständige Betriebe. Technische Hilfe bekommen wir von MOP, AZU ist jedoch ein selbständiger Betrieb, der eigene Verrechnungskonten hat und unabhängig funktioniert. (...). Der Gründer [und heutige Eigentümer] von AZU ist der Generaldirektor von MOP.“ (AZU, Technischer Direktor 2, S. 2)

Die Grundlage der Zusammenarbeit zwischen MOP und AZU erschließt sich nicht aus einer marktwirtschaftlich geprägten Interpretation. Vielmehr muss diese „Generalkooperation“ vor dem Hintergrund des postsozialistischen Transformationsprozesses verstanden werden. Den Leistungen von MOP für AZU stehen keine Gegenleistungen gegenüber. Ich vermute, dass der Generaldirektor von MOP eine informelle Privatisierung des damaligen Staatsunternehmens MOP durchführte, indem er das privatwirtschaftliche Unternehmen AZU gründete an dem er alle Anteile hält. Das neue Unternehmen AZU ist eigenständig, da sich die Eigentumsrechte nicht überschneiden, es bleibt aber in der Abhängigkeit von MOP, da es umfangreiche technische, logistische und materielle Hilfe von MOP in Anspruch nimmt. Das gesamte Personal der ersten Stunde stammt von MOP, das technische und organisatorische Know-How wurde und wird von MOP bereitgestellt. Nicht zuletzt stammen auch die Kontakte zu dem deutschen Auftraggeber von MOP, welche für die verlässliche Abwicklung der Aufträge eine Art Garantie übernimmt, indem fehlende Teile aus eigenen Beständen ausgeglichen werden und bei Engpässen eigene Produktionskapazitäten bereitgestellt werden.

Auch auf Nachfragen konnte kein Interviewpartner eine Gegenleistung nennen, welche eine reziproke Beziehung wirtschaftlicher Art zwischen den Betrieben plausibel hätte machen können. Vielmehr erscheint AZU als eine hoch profitable Abteilung von MOP. Die formal rechtliche Trennung der beiden Unternehmen legt nahe, dass es sich um eine informelle Privatisierung von Staatseigentum handelt. Diese Privatisierung betrachte ich als Beispiel, wie betriebswirtschaftlicher Einfluss in Eigentum übersetzt wurde, oder um es mit den Begriffen von Pierre Bourdieu zu sagen, wie der Generaldirektor von MOP sein soziales Kapital in wirtschaftliches Kapital als Eigentümer von AZU transferiert hat.

Die Pseudo-Kooperation zu MOP markiert ein Fortschreiben überkommener sowjetischer Kooperationsvorstellungen zwischen Betrieben. Die sowjetische Zusammenarbeit zwischen Betrieben war teilweise durch die persönliche Beziehung zwischen den Betriebsleitern gestärkt und wurde als selbstverständlich hingenommen. Da die Betriebe kein profitorientiertes Eigeninteresse hatten, sondern extern vorgegebene Pläne zu erfüllen hatten, stand eine „wirtschaftlich nachteilige“ Kooperation nicht grundsätzlich in Widerspruch zu den



betrieblichen Zwecken. Dieser Hintergrund scheint der Anlass zu sein, weshalb die Pseudo-Kooperation von MOP und AZU unhinterfragt weitergeführt wird. Alle Interviewpartner sprechen frei darüber. Offensichtlich handelt es sich nicht um ein Geheimnis, das verschwiegen oder zumindest relativiert werden müsse. Die umfangreiche Hilfestellung von MOP wird als gegeben betrachtet und unhinterfragt genutzt. Ein überkommenes Verständnis von Kooperation ist eine Voraussetzung für diese informelle postsozialistische Privatisierung, d.h. der Überführung einer Abteilung des ehemaligen Staatsbetriebs MOP in das private Eigentum des amtierenden Generaldirektors von MOP.

### **3.2 JV: Wirtschaftliche Logik im Joint-Venture Unternehmen**

JV muss als Joint-Venture Unternehmen wegen des ausländischen Investors Gewinne erwirtschaften, die den Unternehmensbestand sichern und für die Eigentümer eine Rendite erbringen. JV muss durch die Wahl einer Produktpalette und eines bestimmten Absatzsegments in der Baustoffbranche einen kontinuierlichen Zahlungsfluss sicherstellen und seinen internen Produktionsprozess an diesen bestandserhaltenden Festlegungen ausrichten. Durch die Etablierung einer Kernkompetenz erlangt JV einen Vorsprung bei der Konkurrenzfähigkeit gegenüber den anderen Marktteilnehmern und sichert den Unternehmensbestand langfristig.

JV ist es gelungen, die Marktführerschaft im Bereich der Baumaterialien zu erobern. Schon kurz nach der Wende galt der Aufbau einer landesweit bekannten Qualitätsmarke als Ziel der Reformbemühungen. JV hat es fast zehn Jahre nach dem Umbruch geschafft, sich eine relativ stabile finanzielle Situation zu erarbeiten. Von dem Krisenmanagement der anfänglichen Jahre konnte zu einem gestaltenden Management übergegangen werden, welches auch weitere Zukunftshorizonte in den Blick nimmt. In mittleren Preissegmenten gilt JV als Branchenprimus. Wie ist es JV gelungen, eine derartige Marktposition zu erarbeiten? Welche Umstände waren für die Herstellung der Konkurrenzfähigkeit ausschlaggebend?

#### *Ursachen des Erfolgs*

Das heutige Produktsortiments von JV baut auf dem sowjetischen Sortiment auf, wenngleich es Veränderungen und Weiterentwicklungen in qualitativer und produktspezifischer Hinsicht gab. Ein Großteil des sowjetischen Sortiments wurde nach dem Umbruch weiter produziert und verkauft. Nach dem Einstieg des deutschen Investors bei dem privatisierten Betrieb wurde das Produktsortiment zunächst wirtschaftlichen Kriterien unterworfen. Jeder Betriebsteil wurde danach untersucht, in welchem Maße er in der Lage war, einen Beitrag zum wirtschaftlichen Fortbestand von JV zu leisten. Verlustbringende Bereiche, wie bspw. eine Ziegelei wurden geschlossen. Da sich für das überkommene Sortiment prinzipiell eine

zahlungskräftige Kundschaft finden ließ, konzentrierte sich der Transformationsprozess bei JV in der Folgezeit stärker auf die internen Produktionsprozesse als auf eine Neupositionierung am Absatzmarkt. Dennoch wurde kontinuierlich versucht die Konkurrenzfähigkeit der Produkte hinsichtlich Qualität und Preis zu steigern. JV entschied sich zum Aufbau einer Qualitätsmarke in Russland, welche in einem mittleren Preissegment angesiedelt ist. Man versuchte nicht eine überkommene Nische gegen neue Konkurrenz zu verteidigen, sondern einen Zugang zu einem breiten Abnehmersegment und zukünftige Wachstumschancen zu sichern.

Im Produktionsprozess wurden neue Kontrollsysteme eingeführt und die Formalisierung der innerbetrieblichen Produktionsstrukturen vorangetrieben (s. Kapitel 4). Zur Kostenreduktion trug vor allem der Abbau der gehorteten betrieblichen Ressourcen bei, was zu vielen Entlassungen führte. Das deutsche Management setzte eine betriebswirtschaftliche Logik durch, wonach betriebliche Entscheidungen sich primär an der Sicherung des wirtschaftlichen Bestandes zu orientieren haben. Besonders für Veränderungen im Produktionsbereich ist nicht länger die technische Machbarkeit entscheidend sondern die Rentabilität.

„In der sowjetischen Zeit haben wir sehr selten über die Kosten einer Innovation nachgedacht. Wir haben uns einfach überlegt, ob sie vom technischen Standpunkt aus nützlich und durchführbar ist. Wenn sie uns nützlich erschien, dann war es für uns ausreichend und wir begannen mit der Realisierung. Aber in Gegenwart von deutschen Kollegen beginnen wir nicht mit der Realisierung der Innovation, bevor wir nicht der festen Überzeugung sind, dass sich die Innovation rentieren wird – und zwar innerhalb einer vorher definierten Zeitspanne. Niemand kann vorhersagen und kennt die Zukunft aber diese Wirtschaftlichkeitsrechnung fordert, dass wir den Zeitraum der Amortisierung der Investitionen für die Innovation bestimmen und das kann leicht einen Zeitraum von 6 bis 7 Jahre umspannen. Von Seiten der Wirtschaftlichkeit wäre es gut, wenn dieser Zeitraum so kurz wie möglich wäre. Heute führt der logische Zugang zu Innovationen über die Prognose von wirtschaftlichen Kriterien und die Einschätzung, wie diese Innovation die Arbeit verändern wird. Man muss lernen, wie man dieses Resultat erhalten kann und wie man damit die deutsche Denkweise überzeugen kann.“ (JV, Technischer Direktor, S. 2).

Nach dem Umbruch durchlief der Betrieb einen Schrumpfungsprozess. Die Produktion wurde nach betriebswirtschaftlichen Kriterien reorganisiert und das Sortiment wurde verkleinert. Neue Produkte wurden entwickelt und auf dem Markt zu platziert, d.h. es wurde mit neuen Produkten eine zahlungskräftige Nachfrage mobilisiert. Während zu Beginn des Joint-Ventures drei Typen von Ziegeln hergestellt wurden, produziert JV zum Zeitpunkt der Untersuchung 34 Sorten und die Produktion weiterer 5 Sorten sei in Planung (JV, Technischer Direktor, S. 4). Ziegelsteine werden in Art, Farbe, Form und Größe variiert (JV, Keramische Produktion, S. 3). Mit der Verbreiterung des Sortiments wurde die Marktführerschaft erreicht und später ausgeweitet. Für die Entwicklung dieser Produktinnovationen kommt es auf ein Zusammenwirken des ingenieur-technischen Know-Hows, der Beobachtungsfähigkeit der Kundenwünsche, der Kompetenz der Produktionstechnik, des Kostencontrollings und der Möglichkeit einer Platzierung auf dem Markt an. Die Neugestaltung des Produktsortiments erfolgt in erster Linie nach Maßgabe der Verbesserung der wirtschaftlichen Reproduktionsfähigkeit. Interviewpartner weisen diesbezüglich darauf hin, dass nicht alle Produkte auf dem russischen Markt abzusetzen seien. Der Markt sei für die Diversifizierung von Baumaterialien nur beschränkt reif (JV, Technischer Direktor, S. 4).

„Wir können bspw. Ziegelsteine in gelber Farbe produzieren. Wir haben mit der Produktion dieser Ziegel nun etwas Erfahrung gesammelt und haben nun die Voraussetzungen für eine Serienproduktion dieser gelben Ziegel geschaffen. Aber leider reagiert der Markt nur sehr langsam auf unsere Produktinnovation. Die Eroberung von Märkten mit neuen Produkten ist sehr schwierig. Die Produktion von gelben Ziegelsteinen ist im Stadium einer industriellen Produktion, aber wir haben zu wenige Aufträge, die eine Serienproduktion erlauben würde.“ (JV, Keramische Produktion, S. 1)

JV ist in einem Maße zu einem innovativen Wirtschaftsbetrieb geworden, dass die Entwicklung von Produktinnovationen nicht länger durch technische Restriktionen, fehlendes Wissen, betriebliche Widerstände oder eine unkoordinierte Organisationsweise beschränkt wird sondern die Absatzmöglichkeiten das Innovationsverhalten begrenzen. Der Betrieb hat sich ein Möglichkeitsüberschuss geschaffen, mit welchem Marktchancen schnell genutzt werden können, um damit zukünftige Erträge zu sichern. Die Wirtschaftlichkeit begrenzt die Innovationstätigkeit, denn nur was sich in einem mittelfristigen Horizont auszahlt nutzt dem Betrieb. Produktinnovationen werden deshalb von der Marketingabteilung angeregt (JV, Keramiklabor, S. 2), welche durch die Beobachtung des Marktes auslotet, ob neue Produkte erfolgreich abzusetzen sind. Bei der Entwicklung der Produktinnovationen zeigt sich die Orientierung am Gewinnstreben.

#### Aufbau von Fremdbeobachtungsinstrumenten

Die zentrale Herausforderung von JV war sicherlich neben der Durchsetzung der betriebswirtschaftlichen Logik auch der Aufbau von Fremdbeobachtungsinstrumenten. Ergebnisverantwortliche Unternehmen müssen permanent beobachten, ob ihr Produktsortiment noch den erwarteten Ertrag erbringt und wie eine Weiterentwicklung aussehen könnte. Mit der Festlegung auf bestimmte Produkte legt sich JV auf eine riskante System-Umwelt Beziehung fest, welche einer ständigen Beobachtung bedarf. Denn Kundenwünsche verändern sich und andere Produkte könnten mehr Ertrag bringen. Organisatorische Fremdbeobachtungen sind deshalb wichtig.

Bei der Wahl des Produktsortiments konnte JV auf sowjetische Hinterlassenschaften aufbauen. Bei den organisatorischen Fremdbeobachtungsinstitutionen stehen JV aber in weit geringerem Maße Hinterlassenschaften zur Verfügung. Aufgrund ihrer vollkommen anderen gesellschaftlichen Stellung war die systematische Beobachtung von Absatzmöglichkeiten für sowjetische Betriebe nicht notwendig. Weder konnte der sowjetische Vorgängerbetrieb über die angebotene Produktpalette frei entscheiden, noch hing aufgrund des „soft budget constraints“ (Kornai 1980) ihre Bestandserhaltung von der kontinuierlichen Fremdbeobachtung des Absatzmarktes ab. Ferner zeichneten sich die sowjetischen Betriebe durch eine eigentümliche Doppelstruktur formaler und informeller betrieblicher Beobachtungsinstanzen aus (vgl. Heidenreich 1991). Die sowjetischen Betriebe beobachteten erstens die Planbürokratie, um eine Sensibilität für informelle Einflusschancen zu erreichen. Zweitens wurden die Zulieferer beobachtet, um über „Beziehungen“ zusätzliche Waren zu erhalten. Schließlich wurde drittens der Arbeitsmarkt beobachtet, um zusätzliche Arbeitskräfte zu erhalten. Diese Beobachtungen erfolgten meist informell, d.h. spielten sich eher in persönlichen Kontaktnetzwerken ab und bezogen sich nicht auf Kunden. Die

Absatzmarktbeziehungen waren in der Planwirtschaft durch eine „strukturelle Gleichgültigkeit“ geprägt.

Beim Aufbau der systematischen und organisatorisch ausdifferenzierten Beobachtungsinstrumente kann JV nur in geringem Maße auf den sowjetischen Hinterlassenschaften aufbauen. Die betrieblichen Fremdbeobachtungsinstitutionen sind eine betriebliche Eigenleistung, die ich als ein Aspekt des „Organization Building“ begreife.

### **3.3 PS: Das Festhalten an der sowjetischen Generalistenposition**

PS ist ein Produktionsbetrieb, welcher sich hauptsächlich in den Bereichen Warmwassertechnik für kommunale Versorgungsunternehmen, Möbel für private Haushalte und Sägen für Wald- und Forstbetriebe engagiert. Auch nach der Wende schreibt PS die seit den 1930er Jahren praktizierte Generalistenstrategie fort. Von den 178 Beschäftigten arbeiten 55 Mitarbeiter im Produktionsbereich, welche sich wiederum auf die drei Geschäftsfelder verteilen (PS, Gewerkschaftsvorsitzender). PS will sich als relativ kleiner Betrieb in allen drei Geschäftsbereichen etablieren, in welchen – vom Warmwasserbereich ausgenommen – größere, spezialisiertere und internationale Betriebe auftreten.

Neben der zunehmenden Konkurrenz macht PS das Risiko von Insolvenzen potentieller Kunden zu schaffen. Vor allem im Warmwasserbereich macht sich die Finanzkrise der Kommunen bemerkbar. Viele Kommunen haben nicht die notwendigen Mittel, um die teilweise marode Warmwassertechnik der Versorgungsbetriebe zu erneuern. Vielmehr werden Notlösungen und Reparaturen hinfälliger Einrichtungen durchgeführt, an denen PS nur wenig verdient. PS kann für seine Produkte keine zuverlässigen Zahlungen mobilisieren.

Wie verläuft bei PS in Anbetracht dieser Ausgangssituation die betriebliche Transformation? Wie kann PS seinen wirtschaftlichen Bestand kurz- und mittelfristig sichern? Welche strategischen Entscheidungen werden bzw. wurden von PS getroffen, um das Überleben zu sichern? PS steht vor dem transformationsbedingten Problem, dass mit den überkommenen Produkten nur noch eingeschränkt der betriebliche Bestand gesichert werden kann. Eine Neugestaltung des Absatzsegments wäre notwendig, was finanzielle Mittel, organisatorische Voraussetzungen und strategische Entschlossenheit erfordern würde. Die überkommenen betrieblichen Traditionen wirken aber stark konservierend, denn sie verhindern eine grundlegende Reform. An Kernkompetenzen und überkommenden Praktiken wird festgehalten, was den anhaltenden Untergang beschleunigt. In zunehmend geringerem Maße kann durch diese überkommenen Absatzbeziehungen die notwendige zahlungskräftige Nachfrage mobilisiert und die überlebensnotwendigen Erträge erzielt werden.

### Die aktuelle Bestandsicherung

Trotz des Umbruchs von der Plan- zur Marktwirtschaft schreibt PS das Produktionssortiment und die überkommenen Absatzbeziehungen fort. Mit der Fortführung der angestammten Geschäftsfelder verzichtet PS auf eine Spezialisierung der Produktion und versucht stattdessen die Position eines Generalisten zu halten. Warum dürfte diese Strategie für die betriebliche Bestandssicherung unter marktwirtschaftlichen Bedingungen wenig erfolgsversprechend sein?

Die drei Geschäftsbereiche Warmwassertechnik, Sägen und Möbel operieren weitgehend unabhängig, da sich Überschneidungen weder im Produktions- noch im Vertriebs- und Marketingbereich ergeben. Als Generalist kann PS seine Zahlungsfähigkeit eher schlecht als recht reproduzieren, was sich u.a. in einem Lohnrückstand von anderthalb Monaten, in faktisch sinkenden Löhnen<sup>88</sup> und in fehlenden Erneuerungsinvestitionen bemerkbar macht. Die wirtschaftliche Situation macht sich in einem andauernden Krisenmanagement bemerkbar, bei welchem nicht die strategische Entwicklung im Vordergrund steht, sondern die Vermeidung von Streiks und die aktuelle Sicherstellung der Produktion. PS lebt aktuell „von der Hand in den Mund“ und wird von der drohenden Insolvenz getrieben.

Bei PS besteht in allen drei Produktbereichen eine langfristige Zusammenarbeit mit den überkommenen Kunden. Die Kosten und die Risiken sich in neuen Märkten zu etablieren werden vermieden. Stattdessen werden Sägen auch weiterhin ausschließlich an (ehemals) staatliche Wald- und Holzbetriebe verkauft. Mit diesen Firmen besteht eine Zusammenarbeit, welche in der sowjetischen Zeit ihren Anfang nimmt (PS, kaufmännischer Direktor). Auch in den Bereichen der Warmwassertechnik und den Möbeln bestehen die Kontakte zu den ehemaligen sowjetischen Kunden fort. Die ehemals staatlichen Kaufhäuser nehmen die Möbel ab und die kommunalen Versorgungsbetriebe lassen ihre Heizkraftwerke von PS erneuern. Durch die langfristige Zusammenarbeit bleibt das betriebliche Geschehen für PS übersichtlich und entlastet vor systematischen Marktbeobachtungen. Die Produktion muss weder im qualitativen noch im quantitativen Bereich über besondere Flexibilitätspotentiale verfügen, da die Nachfrage der Kunden größtenteils bekannt ist. Aber der Absatz hat ein niedriges Niveau erreicht und sinkt weiter.

Neue Märkte können nicht erschlossen werden, da die produzierten Möbel nach Meinung des Managements nicht dem aktuellen Design entspricht. PS besitzt keine finanziellen Mittel, um einen Designer mit der Überarbeitung des Möbelsortiments zu beauftragen. Die überkommenen Absatzkontakte sichern die Reproduktion der Zahlungsfähigkeit auf niedrigem Niveau. Für steigende Absatzzahlen müssten neue Kunden gewonnen werden, wofür innovative konkurrenzfähige Produkte notwendig sind.

### Überkommene Kundenkontakte und Zahlungsrisiken

Durch die Ausdifferenzierung des wirtschaftlichen Funktionssystems im postsozialistischen Russland, in dem nach wirtschaftlichen Kriterien gehandelt wird, verlieren die

---

<sup>88</sup> Trotz einer anhaltenden Inflation in Russland erhöhen sich die Löhne bei PS nicht.

zwischenbetrieblichen Netzwerke zunehmend ihre angestammte Kompensationsfunktion. Damit der Einführung der Marktwirtschaft mit Geld prinzipiell alles zu beschaffen ist, verliert der weitverzweigte auf persönlichem Kontakt basierende Tausch von Produkten und Materialien an Wichtigkeit. Für Betriebe wie PS wird Geld zur Voraussetzung der betrieblichen Bestandserhaltung. Die planwirtschaftliche Unsicherheit der Warenlieferung wird durch die marktwirtschaftliche Unsicherheit der Zahlung ersetzt. Statt dem ständigen Risiko des Mangels an Vormaterialien, welches zur Planuntererfüllung und damit zum potentiellen betrieblichen Bestandsrisiko wurde, sieht sich PS heute vielmehr dem Bestandsrisiko der Zahlungsunfähigkeit ausgesetzt. Heute sorgt sich PS um die potentielle Insolvenz von Kunden, weil diese den betrieblichen Bestand gefährden kann. Wie geht PS mit diesem neuen Risiko des Zahlungsausfalls um?

Auch in etablierten „westlichen“ Marktwirtschaften besteht das Risiko von Zahlungsausfällen, aber diese sind dort geringer als in der jungen sich schnell entwickelnden Wirtschaft Russlands. Für PS ist die Auseinandersetzung mit Zahlungsrisiken aufgrund der hohen Verschuldung der Betriebe von grundlegender Wichtigkeit.

„Frage: Können Sie Ihr Recht, d.h. ihre Forderungen per Gericht durchsetzen?

Antwort: Aber was kann denn das Gericht machen? Das Gericht gibt uns Recht, die anderen müssen zahlen. Aber das ist alles. Dann gehen wir mit dem richterlichen Bescheid zum Schuldner, aber der macht uns nicht einmal die Türe auf. Und in Tver war es genau so. Im letzten Jahr haben wir einen normalen Vertrag mit einem kommunalen Versorgungsbetrieb in Tver abgeschlossen. Wir waren uns damals unsicher [ob sie auch wirklich bezahlen werden]. Sie haben bei uns bestellt und gaben uns eine Bürgschaft der Stadt Tver, dass die Zahlung fristgerecht erfolgen wird und dass wir das Geld bekommen werden. Nach Ablauf der Frist, welche die Bürgschaft vorsah, haben wir einen Brief von der Stadt Tver erhalten, dass sie sich weigern die Verpflichtungen aus der Bürgschaft zu erfüllen. Wir hatten ihnen [dem Versorgungsbetrieb, zu diesem Zeitpunkt] schon den gesamten Auftrag geliefert und hatten alles installiert. Wir fahren dann nach Tver und sahen, dass der Auftraggeber [d.h. der kommunale Versorgungsbetrieb] Konkurs angemeldet hatte. Aber vieles ist uns schleierhaft, denn eine andere Firma hat den Betrieb übernommen und hat eine externe Geschäftsleitung eingesetzt. Das ist alles sehr undurchsichtig.“ (PS, Hauptbuchhalter, S. 5)

Die Forderungen an den kommunalen Versorgungsbetrieb in Tver belaufen sich auf 5 Millionen Rubel<sup>89</sup>, was einer Zweimonatsproduktion entspricht (PS, Hauptbuchhalter, S. 4) und für PS zu einer bedrohlichen finanziellen Situation führte. Die fehlenden Mittel führen zu einer weiteren Verzögerung der Lohnzahlungen, die sich damit auf sechs Wochen ausdehnt. Obwohl die Forderung vom Gericht bestätigt wurde, erfolgte bisher keine Zahlung, da sich der Schuldner rechtlich aufgelöst hat und in einer neuen Firma aufgegangen ist und nicht die Rechtsnachfolge antritt. Der Rechtsberater von PS sagt, dass es keine Seltenheit ist, dass sich v.a. kleinere Betriebe ständig neu gründen und wieder auflösen, womit das Durchsetzen rechtlicher Forderungen sehr schwierig ist. Meist handele es sich dabei um kleinere Forderungen, die für PS ärgerlich aber nicht bedrohlich seien.

Die Erfahrungen mit dem kommunalen Versorgungsbetrieb in Tver veranlasste PS zu einer Umstellung der Auftragsabwicklung. PS beginnt die Produktion und Montage von Produkten nur noch gegen Vorkasse. Von den Kunden wird erwartet, dass sie die Hälfte des Betrages im Vorfeld an PS zahlen. Erst dann beginnt PS die notwendigen Teile zur Realisierung des

---

<sup>89</sup> 5 Millionen Rubel entsprachen während des Erhebungszeitraums ca. 220.000 Euro.

Auftrages zu beschaffen. Die schrumpfende Nachfrage wird bei PS durch die hohe Zahlungsunsicherheit und die Finanzkrise der öffentlichen Hand weiter verschärft. Das hohe Risiko von Zahlungsausfällen schränkt den potentiellen Kundenkreis erheblich ein. Im Warmwasserbereich liefert PS seine Produkte hauptsächlich an kommunale Versorgungsbetriebe. Viele kommunale Haushalte stehen vor der Zahlungsunfähigkeit, weshalb für PS höchste Vorsicht angesagt ist.

„Unsere Hauptauftraggeber [im Bereich de Warmwassertechnik] ist der Staat. Wenn eine Stadt sich dazu entscheidet, ihre Heizkraftwerke mit neuen Kesseln und Warmwasserausstattung umzurüsten, dann bestellt sie bei uns. Aber dann hat sie plötzlich nicht das Geld dafür, später hat sie es dann doch, aber schließlich hat sie das Geld dann wieder nicht. Schließlich ist die Zeit [vor dem Winter] so knapp, dass wir eine Notmontage durchführen müssen, welche aber vorher bezahlt werden muss.“ (PS, Hauptingenieur, S. 2)

Im Winter 2001/02 führte diese Situation zu einer umfangreichen Krise in mehreren sibirischen Kommunen, da dort die kommunalen Heizsysteme versagten und mehrere tausend Menschen wochenlang bei Außentemperaturen bis minus 40 Grad Celsius in ihren Wohnungen ausharren mussten, ohne dass die Zimmertemperatur den Gefrierpunkt überschritten hätte. Aber trotz der menschlichen Tragödie muss PS auf einer 50prozentigen Vorauszahlung bestehen, da das Risiko von Zahlungsausfällen ansonsten zu groß wäre.

Diese Geschäftspolitik hat Folgen, denn erstens kommen nur noch zahlungsfähige „flüssige“ Kunden in die engere Auswahl. Die Kunden müssen damit das Risiko eingehen, PS zu bezahlen, obwohl die Leistung erst zu einem späteren Zeitpunkt erbracht wird. Denn auch umgekehrt besteht die Unsicherheit, dass der beauftragte Betrieb nach Erhalt der Vorauszahlung keine Gegenleistung erbringt, sondern Konkurs anmeldet. Die Folge wird von einem Mitarbeiter beschrieben, dass PS mit der geforderten Vorauszahlung keine Aufträge mehr bekommt und dass sie ohne Vorkasse zwar den Auftrag, aber eben nicht die Bezahlung erhalten. Ferner verlangsamt sich der Produktionsprozess erheblich, da erst mit dem eingegangenen Geld die notwendigen Teile beschafft werden können. Da davon auszugehen ist, dass auch die Lieferanten von PS mangels eigener finanzieller Mittel und aus Sicherheitsgründen auf eine finanzielle Vorausleistung bestehen, werden auch diese erst mit der eingegangenen Zahlung die erforderlichen Teile kaufen. Der Produktionsprozess verzögert sich.

Wie wird das Problem der unkalkulierbaren Zahlungssicherheit von PS bearbeitet? Die überkommenen sowjetischen Beziehungsnetzwerke zu den Kunden interpretiere ich als fördernde Hinterlassenschaften, welche zur Problemlösung der ständigen Unsicherheit aufgrund der finanziellen Knappheit der Kunden beitragen können. Die langfristigen Beziehungen zu Kunden wirken sich stabilisierend auf die Wirtschaftsbeziehungen aus, denn durch die bisher fruchtbare Zusammenarbeit wird der konkrete wirtschaftliche Kaufprozess zeitlich in eine Kette vergangener und zukünftiger Transaktionen eingereiht. Da die Vertragspartner sich bisher als verlässlich gezeigt haben, kann man auf sie vertrauen. Die überkommenen dauerhaften Beziehungen zu den Kunden haben eine stabilisierende Funktion in einem unsicheren Umfeld postsozialistischer Umwälzungen.

Eine zweite Möglichkeit mit den hohen Risiken von Zahlungsausfällen umzugehen besteht darin, dass die Transaktion von Produkten nicht auf Grundlage von Zahlungen erfolgt sondern durch die Verrechnung von Schulden. Ein Interviewpartner berichtet von Lieferungen an einen kommunalen Versorgungsbetrieb in St. Petersburg. Anstatt Zahlungen zu erhalten, verrechnete PS die Forderungen mit bestehenden Verbindlichkeiten aus Steuern und Gebühren an die Stadt St. Petersburg. Zwar entlastet auch die gegenseitige Verrechnung von Schulden von dem Risiko des Zahlungsausfalls, aber der Kreis potentieller Kunden wird erheblich eingeschränkt, da hierfür nur Kunden in Frage kommen, an welche PS Verbindlichkeiten hat. Wenngleich dies für den Sägen- und Möbelbereich kaum der Fall ist, ist diese Auftragsabwicklung im Geschäftsfeld der Warmwassertechnik keine Seltenheit. Hauptkunde für die Warmwassertechnik sind kommunale Versorgungsbetriebe, welche meist Tochterunternehmen der jeweiligen Stadt sind. Da St. Petersburg als Heimatstadt ein großer Kunde von PS ist, werden Steuern und Gebühren häufig nicht bezahlt, sondern mit Produktlieferungen verrechnet. Sowohl diese Praxis der gegenseitigen Verrechnung von Schulden, als auch das ausschließliche Festhalten an überkommenen Kundenkontakten beschränken den potentiellen Kundenkreis, mit der Folge dass die zahlungsfähige Nachfrage weiter sinkt.

#### Wie kompensiert PS die fehlende Marktbeobachtung?

PS fehlt weitgehend die Fähigkeit zu einer systematischen und umfassenden Beobachtung von Märkten aufgrund einer geringen organisatorischen Differenzierung. PS hat keine selbständigen Marketing- und Vertriebsabteilungen. Wie kann PS trotzdem relevante Vorgänge beobachten und daraus Folgerungen für das Produktsortiment ziehen? PS reduziert den als relevant betrachteten Aufmerksamkeitsfokus auf hochgradig selektive Umweltausschnitte: auf die überkommenen sowjetischen Kundenbeziehungen (vgl. PS, Kaufmännischer Direktor, S. 3 u. 6). PS scheint durch das Festhalten an diesen alten Kontakten die fehlenden betrieblichen Fremdbeobachtungsinstrumente kompensieren zu wollen, denn die alten Kunden sind bekannt, man weiß genau was sie wollen und was von ihnen zu erwarten ist. So kann auch die Anpassung des Produktsortiments auf die Wünsche neuer Kunden weitgehend unterbleiben.

„Wir haben stabile und langfristige Kundenbeziehungen. Wir haben langfristige Verträge mit Kaufhäusern. Das sind Auftraggeber, mit denen wir nicht nur einen oder zwei Tage zusammenarbeiten. Es ist ein Netzwerk der Zusammenarbeit. Diese Kaufhäuser sind ehemalige sowjetische Großhändler, die regionale Versorgungsorganisationen in Belgorod, Archangelsk, Wolgod und Pskov haben. Das sind sehr stabile Auftraggeber.“ (PS, Kaufmännischer Direktor, S. 2).

Das Festhalten an den alten Absatzkanälen bringt aus Sicht der Geschäftsleitung mehrere Vorteile mit sich. Erstens wird PS von Notwendigkeiten des Marketings und Vertriebsstrategien entlastet, um neue Kunden auf dem unübersichtlichen Markt der Möbel zu finden bzw. zu halten. Systematische Umweltbeobachtungen unterbleiben. Zweitens entlastet es vor der notwendigen Erneuerung der Produktpalette, welche zwangsläufig mit einer bewussten Spezialisierungsstrategie einhergehen müsste. Drittens können mit den persönlich stabilisierten Kontakten allgegenwärtige Risiken von Zahlungsausfällen verringert werden,



welche mit neuen Kunden eingegangen werden müssten. Viertens ist die Nachfrage in diesem überkommenen Kunden-Lieferantennetzwerk langfristig bekannt, so dass von PS keine flexible Produktion erwartet wird (vgl. für den Bereich der Sägen: PS, Kaufmännischer Direktor, S. 2).

PS ignoriert durch seine Fixierung auf die überkommenen sowjetischen Kontakte Möglichkeiten in anderen Markt Bereichen. Damit kann zwar das Fehlen systematischer Umweltbeobachtungen kompensiert werden, aber es werden auch die Chancen neuer Absatzmärkte übersehen. Eine hohe Ignoranz sichert zwar den aktuellen Status quo, d.h. die 'exploitation' der aktuellen Möglichkeiten, sie verhindert aber die 'exploration' zukünftiger Lösungswege, d.h. die Entwicklungschancen in der Zukunft (vgl. March 1991).

Wie kann PS die sowjetische Praxis informeller Absprachen im über- und zwischenbetrieblichen Bereich nutzen, um den aktuellen betrieblichen Bestand zu sichern? PS trifft mit ehemals staatlichen Konkurrenzbetrieben Absprachen über den regionalen Marktzugang und das Sortiment, so dass eine gegenseitige Konkurrenz unterbleibt. Um Sicherheit zu bekommen, teilt man sich den Markt hinsichtlich geografischer und technischer Aspekte auf.

„Frage: Wie viele Konkurrenten haben sie im Bereich der Warmwassertechnik in der Nord-West Region Russlands?“

Antwort: Die militärische Fabrik Nr. 122 produziert auch Warmwassertechnik. Aber die Produktausführungen, die sie herstellen produzieren wir nicht und umgekehrt. Die Produkte unserer und ihrer Firma können darum nicht verglichen werden und konkurrieren nicht gegeneinander.“ (PS, Kaufmännischer Direktor, S. 1)

Das Festhalten an den Kunden und Lieferantenbeziehungen sowie an die Absprachen mit der Konkurrenz birgt das Risiko in sich, an neuen Entwicklungen auf dem Markt nicht zu partizipieren. Bei PS zeigt sich dies in einem langsam schrumpfenden Marktsegment, welches durch die überkommenen Strukturen nicht verlassen werden kann. Das Festhalten an den bewährten Verfahren und Prozessen der Vergangenheit wird in turbulenter werdenden Umwelten zunehmend zum Risiko. PS läuft Gefahr, in Anbetracht sich zunehmend ändernden Umwelten in die Dauerkrise zu geraten.

### Krisenmanagement und Reformunfähigkeit

PS befindet sich im Zustand eines andauernden Krisenmanagements. Geld ist weder für dringende Erneuerungsinvestitionen, geschweige denn für strategische Investitionen vorhanden. Von einigen Interviewteilnehmern wird beklagt, dass sogar die Umlaufmittel fehlen würden, um Aufträge auszuführen und dass PS vielmehr auf eine Vorauszahlung angewiesen sei, um die notwendigen Rohstoffe für die Auftragserfüllung zu beschaffen.

PS ist mit einem Transformationsdilemma konfrontiert: Die Festlegung auf eine neue Produktpalette erfordert auch die Anpassung der überkommenen Erfahrungen, Wissensressourcen und technischen Prozesse. Aber die Möglichkeiten des betrieblichen Umbaus sind durch die vorhandenen Ressourcen wie beispielsweise Qualifikation, Investitionen, Kontakte oder der technischen Ausrüstungen begrenzt. Schon aufgrund der

aktuellen Zahlungsunsicherheit ist der Erfolg einer Neupositionierung auf dem Absatzmarkt kaum abschätzbar. Die Erschließung eines neuen Absatzmarktes würde sowohl Geld als auch Zeit erfordern. PS befindet sich in einem Teufelskreis. Nur mit grundlegenden Reformen wäre PS in der Lage konkurrenzfähige Produkte auf Absatzmärkten anzubieten. Dafür hat PS aber weder das Wissen noch die Zeit noch das Geld. PS müsste bei einer derartigen Reorganisation gleichzeitig seine internen Abläufe und seine Umweltbeziehungen neu ordnen. Diese tiefgreifende Transformation wäre mit einem enormen Zeitdruck belastet, denn die anhaltende Krisensituation würde bei einem langsamen Übergang den betrieblichen Bestand bedrohen. PS verfügt nicht über marktgängige Produkte, welche für Einnahmen sorgen und die notwendigen Voraussetzungen für einen grundlegenden Transformationsprozess schaffen könnten. PS fehlt es an zeitlichen, finanziellen und technischen Freiräumen eine wirksame Reform der über- und innerbetrieblichen Strukturen anzustreben und gegen die vorhandenen Praktiken durchzusetzen.

### Festhalten an der Generalistenstrategie

PS hält an den überkommenen Produktions- und Absatzpraktiken weitgehend fest. Im Warmwasserbereich werden weiterhin „sowjetische“ Heizkessel an kommunale Versorgungsbetriebe, die Sägen an die staatlichen Holzbetriebe und die Möbel an die ehemaligen staatlichen Kaufhäuser geliefert. Geändert hat sich trotz der tiefgreifenden gesellschaftlichen Umwälzungen wenig. Bei PS finden sich keine Hinweise auf die Entwicklung eines spezialisierten, konkurrenzfähigen Produkts, welches das zukünftige Überleben sichern könnte. Vielmehr werden Details an dem bestehenden Produktsortiment vorgenommen und man versucht darüber hinaus neue Geschäftsfelder zu erschließen. So wird über eine Tochterfirma berichtet, welche im Immobilienbereich tätig sei (PS, Kommerzieller Direktor, Anm. 21). Ferner versuchte der Generaldirektor ein neues Geschäftsfeld im Export zu suchen, indem Konservendosen für einen finnischen Lebensmittelproduzenten hergestellt werden. Der Generaldirektor hat hierfür Absprachen mit potentiellen finnischen Kunden getroffen und versuchte bei Reisen durch mehrere EU-Länder das notwendige Know-how für die Produktion zu sammeln. Wie ein Interviewpartner berichtet, scheiterte die Dosenproduktion an den hohen Transportkosten nach Finnland, da die leeren Dosen ein zu großes Volumen in Anspruch nehmen (PS, Hauptingenieur, S. 8).

Im Warmwasserbereich hat sich ein regionales und sortimentspezifisches Kartell mit den Konkurrenzbetrieben gebildet, welches internationale Konkurrenten abhält. Neben kleineren Produktveränderungen finden sich keine tiefgreifenden Veränderungen zu beobachten. Der Warmwassermarkt ist ein langsam schrumpfender Markt, auf welchem wegen der öffentlichen Finanzmisere kaum neue zahlungskräftige Abnehmer gefunden werden können. Durch die Einhaltung der Absprachen mit Konkurrenzbetrieben scheint eine Ausweitung des Marktanteils unwahrscheinlich.

Im Sägenbereich kommt es von kleineren Produktneuheiten ebenfalls nicht zu der Entwicklung eines neuen konkurrenzfähigen Produkts. PS hat zwar ein neues Sägeblatt mit sieben Zähnen entwickelt (PS, Kaufmännischer Direktor, S. 6) aber dies kann kaum als tiefgreifender Wandel in der Absatzstrategie interpretiert werden. Im Bereich der Sägen gibt

es internationale Konkurrenz, mit einer überlegenen Qualität, da PS lediglich nach dem russischen „GOS-Standard“ produziert (PS; Kaufmännischer Direktor, S. 6). PS tritt aber mit den Konkurrenzbetrieben nicht in direkten Wettbewerb, da PS fast ausschließlich an den überkommenen sowjetischen Kunden festhält. Die Ausweitung des Marktanteils hinge in diesem Produktbereich von der Entwicklung eines international konkurrenzfähigen Produkts ab.

Im Möbelbereich nimmt der Veränderungsdruck zu, da es sich hier um ein Marktumfeld mit vielen Konkurrenten handelt. PS ist es im Möbelbereich in einem viel geringeren Maße gelungen die sowjetische Marktnische zu behaupten, wie in den beiden anderen Bereichen. Da die Produktion von Möbeln vergleichsweise wenig Know-how und technische Voraussetzungen erfordert, hat sich die Anzahl russischer Möbelproduzenten stark vergrößert. An die Möbel werden aber besonders hinsichtlich des Designs nun höhere Ansprüche gestellt, welche von PS nicht erfüllt werden können. Trotz wachsender gesamtwirtschaftlicher Nachfrage nach Möbeln ist der Umsatz von PS im Möbelbereich rückläufig (PS, Hauptingenieur, S. 10). Um dieser Entwicklung entgegen zu steuern, hat der Generaldirektor entschieden, dass verfügbare Mittel verstärkt im Möbelbereich zu investieren sind. Trotzdem scheint auch in diesem Bereich die Entwicklung eines konkurrenzfähigen Produktes eher unwahrscheinlich.

### **3.4 Fazit: Vom sowjetischen Produktionsbetrieb zum eigenverantwortlichen Unternehmen?**

#### *Marktwirtschaftliche Bestandssicherung postsozialistischer Betriebe*

Die postsozialistischen Betriebe müssen ihre Zahlungsfähigkeit als betriebliche Eigenleistung unter marktwirtschaftlichen Bedingungen ständig reproduzieren. Der Zufluss regelmäßiger Zahlungen ist wichtig, damit die Betriebe ihren wirtschaftlichen Anforderungen nachkommen und den Mitarbeitern akzeptable und pünktliche Löhne bezahlen sowie Vormaterialien in ausreichender Qualität, Zuverlässigkeit und Mengen beschaffen können. Die postsozialistischen Betriebe müssen ihre Zahlungsfähigkeit durch den Verkauf spezialisierter und konkurrenzfähiger Waren und Dienstleistungen herstellen. Marktwirtschaftliche Unternehmen entscheiden sich für das Angebot bestimmter konkurrenzfähiger Leistungen. Die Festlegung auf eine spezialisierte Leistung und damit gegen ein anderes Angebot birgt Risiken in sich, denn „[e]s werden Vorentscheidungen über den Kreis potentieller Konsumenten und über die für ein bestimmtes Produkt geeigneten Produktionsprozesse getroffen. Nicht mehr jede zahlungskräftige Nachfrage kann befriedigt werden; nicht mehr jede verfügbare Technologie kann genutzt werden“ (Heidenreich 1993: 80). Die Unternehmen legen sich auf eine höchst selektive System-Umwelt-Beziehung sowie auf technologische und arbeitsorganisatorische Strukturen fest, um in der Umwelt Zahlungsflüsse auslösen zu können. Wie die betriebliche Analyse zeigt, sind die postsozialistischen Betriebe in

unterschiedlichem Maße in der Lage sich durch die Wahl einer neuen Produktpalette eine ausreichende zahlungskräftige Nachfrage zu mobilisieren. Da die Neuausrichtung des Produktsortiments an die bisherigen Erfahrungen, Kontakte, Qualifikationen anschließen und den Betrieben nur begrenzte Investitionen zur Verfügung stehen, sind sie in verschiedenem Umfang bereit und fähig sich eine zahlungskräftige Nachfrage kurz- und mittelfristig zu sichern.

### *AZU und die neu aufgebaute Absatzbeziehung*

AZU ist in formaler Hinsicht eine betriebliche Neugründung und muss sich nicht mit einer überkommenen sozialistischen Generalistenstrategie auseinandersetzen, welche der Internalisierung umfangreicher Bereiche und dem Wachstumsdrang sowjetischer Betriebe geschuldet war. AZU hat mit der Montage von Elektronikschalter auf einem hohen Qualitätsniveau eine spezialisierte Kernkompetenz ausgebildet, welche einem Kunden erfolgreich angeboten wird und wodurch sich AZU von anderen Mitbewerbern unterscheidet.

Sowohl in dem Umstand der betrieblichen Neugründung, als auch in dem Patronageverhältnis zu MOP unterscheidet sich AZU von den anderen untersuchten Betrieben. Die betriebliche Gründung von AZU kann nur im Zusammenhang zu dem „Pseudomutterunternehmen“ MOP verstanden werden. Die Gründung von AZU habe ich als informelle Privatisierung einer profitablen Abteilung von MOP beschrieben, welche vom Generaldirektor von MOP als heutigem Eigentümer von AZU veranlasst wurde. Kundenkontakte, technisches Wissen, Personal, Produktionskapazitäten und Lagervorräte wurden AZU von MOP – offensichtlich unentgeltlich – zur Verfügung gestellt, um dessen Entwicklung zu protegieren. Das starke Wachstum von AZU fand bis heute ausschließlich im Abhängigkeitsverhältnis vom deutschen Auftraggeber statt, auf welchen AZU seine betrieblichen Prozesse ausgerichtet hat. Durch die Festlegung auf diesen Kunden wird AZU von organisatorischen Ausdifferenzierungen entlastet, welche eine Marketing-, Einkaufs-, Vertriebs- oder Entwicklungsabteilung umfassen würden. Die Fortschreibung des Produktionsstatus als „verlängerte Werkbank“ entlastet AZU von Fremdbeobachtungsprozessen und vor Entscheidungen hinsichtlich einer zukünftigen Produktpolitik. Allerdings wird sich AZU zunehmend des Abhängigkeitsverhältnisses zu dem deutschen Auftraggeber bewusst, weshalb AZU eine strategische Weiterentwicklung zu einem unabhängigen Anbieter von Montagendiensteleistungen plant.

### *JV und die Privilegien als Joint-Venture Unternehmen*

JV hat sich eine Produktpalette geschaffen, mit welcher die führende Stellung auf dem russischen Markt für Baustoffe erobert werden konnte. Mit den entwickelten und fortgeschriebenen Produkten kann JV einen dauerhaften Zahlungszufluss sichern. Die Produktpalette wird hinsichtlich der Kundenwünsche durch die kontinuierliche Fremdbeobachtung ständig überprüft und gegebenenfalls an sich verändernde Kundenwünsche angepasst. Das Engagement eines westlichen Partners in dem Joint-Venture Unternehmen und des damit einhergehenden Reformdrucks sowie die bereitgestellten Ressourcen begreife ich als Grundlage der erfolgreichen betrieblichen Transformation. Das

mittel- und langfristige Engagement des deutschen Investors waren für die Erreichung der aktuellen Marktposition maßgeblich. Die für marktwirtschaftliche Unternehmen selbstverständliche Orientierung der Entscheidungen an betriebswirtschaftlichen Kriterien mussten bei JV ebenso neu eingeführt werden wie die ständige Orientierung der Produktpalette an der zahlungskräftigen Kundschaft. Den betrieblichen Erfolg dieser Transformation ist nichtselbstverständlich, denn eine gelungene betriebliche Transformation verläuft keineswegs zwangsläufig positiv wie einige Beispiele gescheiterter Joint-Venture Unternehmen zeigen<sup>90</sup>. Der deutsche Investor scheint hier zur gelingenden Transformation beizutragen, indem er durch ein langfristiges Engagement dem neuen Joint-Venture Unternehmen einen Zukunftshorizont eröffnet, der eine Abkehr vom Krisenmanagement ermöglicht und den Blick auf die mittel- und langfristigen Gestaltungsspielräume und -erfordernisse lenkt. Insofern interpretiere ich den langfristigen Zeithorizont des deutschen Investors als eine wichtige Ressource im Transformationsprozess von JV als Joint-Venture Unternehmen.

### *PS und das Festhalten an sowjetischen Absatzpraktiken*

PS hält an der überkommenen sowjetischen Produktpalette und den Absatzbeziehungen fest. Allerdings zeigen sich deutliche Krisensymptome, da mit dieser Strategie keine ausreichende zahlungskräftige Nachfrage mobilisiert werden kann. PS fehlt grundsätzlich eine betriebliche Zukunftsstrategie. Statt einer Konzentration auf Kernkompetenzen, wird vielmehr versucht auf neuen Geschäftsfeldern, wie dem Immobiliensektor oder dem Dosenexport Fuß zu fassen. Von einer entschlossenen Spezialisierungsstrategie kann bei PS keine Rede sein, wenngleich die überkommene technische Kompetenz an mehreren Stellen betont wird. Das Festhalten an allen Geschäftsfeldern, einer „sowohl-als-auch“-Strategie, welcher sich nicht zuletzt im Stolz über die vielfältigen Fähigkeiten zeigt, scheint allerdings nur die Unfähigkeit zu verdecken, ein marktfähiges Produkt im Warmwasser-, Sägen- oder Möbelbereich anzubieten und durchzusetzen. Für die Zukunft wird ein Schrumpfungsprozess wahrscheinlich sein, wonach sich der Betrieb durch die Entlassung von Personal und die Schließung nicht mehr benötigter Abteilungen und Betriebsteile verkleinert. Aber auch diese langsame Verkleinerung wird wahrscheinlich keine Problemlösung mit sich bringen, da bei PS aufgrund des breiten Engagements kein leistungsfähiger Kern identifizierbar ist. Außerdem erfolgt der betriebliche Rückbau weder selektiv noch konsequent, denn man spart notgedrungen und konzeptlos in allen Geschäftsbereichen. Der Schrumpfungsprozess könnte bei PS aufgrund fehlender strategischer Entscheidungen in einen allmählichen Zerfall übergehen.

---

<sup>90</sup> Aus dem von Shershneva/Feldhoff (1998) beschriebenen Joint-Venture Unternehmen ist der deutsche Partner kurze Zeit nach dem Abschluss der Untersuchungen aufgrund unüberwindbarer wirtschaftlicher Probleme ausgestiegen, womit das Gemeinschaftsprojekt scheiterte.

## Kapitel 4

# Formalisierung der Arbeitsorganisation und Selbstbeobachtung

Während sowjetische Betriebe eine faktische Bestandsgarantie hatten, müssen sich eigenverantwortliche Betriebe in der Marktwirtschaft ihren Bestand durch einen ständigen Zahlungszufluss selbst sichern. In der Planwirtschaft machte sich der betriebliche Erfolg an der zuverlässigen Erfüllung vorteilhaft ausgehandelter Pläne und der Hortung von Arbeitskräften und Ressourcen fest, wohingegen für postsozialistische Betriebe in der Marktwirtschaft zunehmend die kontinuierliche Fähigkeit zur hinreichenden Selbst- und Umweltbeobachtung wichtig wird, um die konkurrenzfähige Produktion von Waren und Dienstleistungen sowie deren Vermarktung sicherzustellen. Neben den Kundenwünschen müssen auch die Konkurrenz, die Arbeitsmärkte, die Beschaffungsmärkte und vor allem die eigene Produktion systematisch beobachtet werden.

Die zuverlässige und kalkulierbare Produktion konkurrenzfähiger Produkte erfordert systematische Selbstbeobachtungsinstrumente. Die Planung, Beobachtung und Kontrolle der eigenen Produktion wird zur Herausforderung der postsozialistischen Transformation, denn potentielle Liquiditätsengpässe, Versorgungs-, Qualitäts- und Motivationsprobleme sowie Chancen betrieblicher Innovationen müssen systematisch erfasst werden. Die postsozialistischen Betriebe müssen auf außer- und innerbetriebliche Veränderungen reagieren, damit eine stabile und kalkulierbare Produktion gewährleistet werden kann. Ein System organisatorischer Regeln, mit welchem die „genaue Kopplung“ (Martens 1997) der betrieblichen Prozesse ermöglicht wird, muss etabliert und gegen die überkommenen informellen Praktiken durchgesetzt werden. In „horizontaler“ und „vertikaler“ Richtung müssen organisatorische Kommunikations- und Entscheidungsregeln etabliert werden, an denen sich die Mitarbeiter formal orientieren können. Die neuen formalisierten Arbeits- und Entscheidungsweisen sind in dem Maße zu dokumentieren, dass andere Mitarbeiter, Vorgesetzte und Abteilungen sich daran orientieren können. Die neuen Regeln müssen beobachtbar, flexibel und praktikabel sein, um eine handlungsvereinfachende Funktion übernehmen zu können.

Wie ich bereits in Kapitel 1 ausführte, erzeugen Beobachtungen kein widerspruchsfreies Modell der Wirklichkeit, sondern liefern aufgrund der Festlegung auf eine Beobachtungsdifferenz immer ein vereinfachtes, „verfälschtes“ oder –genauer ausgedrückt – ein betriebsintern konstruiertes Abbild der Wirklichkeit. Durch die betriebsinternen Beobachtungen soll nicht die gesamte Binnenkomplexität erfasst werden sondern lediglich spezifische Ausschnitte, welche rechtzeitig auf bestandsgefährdende Risiken hindeuten können, wie beispielsweise die Einhaltung von Terminvorgaben und Qualitätsniveaus, Kostenbelastung oder Ertragschancen<sup>91</sup>. Auch die postsozialistischen Betriebe sind in zunehmendem Maße auf ein hinreichend konstituiertes Abbild ihrer Produktion sowie der Absatz- und Beschaffungsbeziehungen angewiesen. Diese systematische und meist quantitative Beobachtung betrieblicher Prozesse wird durch die Einrichtung spezieller Abteilungen wie bspw. des Controllings oder der Qualitätssicherung institutionalisiert. Für die untersuchten russischen Betriebe stellt sich in diesem Bereich eine besondere Herausforderung, da die Dauerbeobachtung der betriebsinternen Prozesse aufgrund der unübersichtlichen Produktionsverhältnisse in sowjetischen Betrieben weder möglich noch durch die faktische Bestandssicherung erforderlich war. Die Etablierung einer wirtschaftlichen Funktionslogik, innerhalb derer ausschließlich nach wirtschaftlichen Kriterien kommuniziert wird, geht auch auf betrieblicher Ebene mit einer höheren formalen Rationalität und Berechenbarkeit einher. „[D]ie politisierten, informellen und kaum kalkulierbaren Beziehungsmuster (...) werden nun (...) in Richtung formalisierterer, objektiverer und systematisierterer Umwelt- und Selbstbeschreibungen verändert“ (Heidenreich 1993: 85). Wie können die postsozialistischen Betriebe durch praktikable Organisationsstrukturen eine Erwartungssicherheit in der Produktion erreichen?

---

<sup>91</sup> Heidenreich (1993: 83) weist darauf hin, dass die Entstehung kapitalistischer Unternehmen mit der Entwicklung innerorganisatorischer Formen der Selbstbeobachtung einherging. Die doppelte Buchführung als Instrument zur Beschreibung innerorganisatorischer Abläufe wird für die Entstehung moderner Unternehmen von grundsätzlicher Bedeutung. Die doppelte Buchführung operiert auf der monetären Differenz Kosten vs. Erträge und reduziert die betriebliche Wirklichkeit damit auf eine monetäre Quantifizierung. Für die Buchführung sind lediglich betriebliche Entwicklungen sichtbar, welche sich als Kosten oder als Erträge niederschlagen.

#### **4.1 PS: Festhalten an sowjetischen Praktiken**

PS schreibt das angestammte sowjetische Produktionssortiment in den Bereichen Sägen, Möbel und Warmwassertechnik fort. Weder bei den Produkten noch beim Kundenkreis gibt es grundlegende Veränderungen. Den kommunalen Versorgungsbetrieben werden Heizkessel für die Wärmekraftwerke geliefert und vor Ort montiert, für die Holzindustrie werden Sägeblätter produziert und über die Absatzkanäle zu den ehemals staatlichen Kaufhäusern werden die Möbel abgesetzt. Verändert hat sich hingegen die Stellung von PS als Produzent dieser Güter und Dienstleistungen, denn während der sowjetischen Planwirtschaft mussten die Abnehmer um die Waren konkurrieren und nun muss PS um die Kunden konkurrieren. Wie ich bereits im vorangegangenen Kapitel dargestellt habe, muss PS ein zahlungskräftiges Klientel erschließen und dort die Waren abzusetzen. Damit die umworbenen bzw. durch persönlichen Kontakt gebundenen Kunden ihre Produkte dauerhaft bei PS beziehen, müssen diese in qualitativer, zeitlicher und technischer Hinsicht zuverlässig sein. Kann PS mit einer Produktion diese Erwartungen erfüllen? Erfordern die neue marktwirtschaftlichen Erwartungen in größerem Umfang überschaubare kontrollierbare und formalisierte Produktionsstrukturen? Wie verändern sich angesichts dieser neuen Herausforderungen die betrieblichen Prozesse bei PS?

##### Die Produktion

„Wir haben wenig Arbeiter, insgesamt ist das eine geringere Anzahl, als die Anzahl der leitenden Angestellten. Von den 175 Beschäftigten sind nur 55 (in der Produktion beschäftigte) Arbeiter.“ (PS, Gewerkschaftsvorsitzender, S. 3)

Alle drei Produktionsbereiche sind als werkstattähnliche Einzelproduktion organisiert. Da sich kaum mehr als 10 Personen an der Realisierung eines Auftrages beteiligen, bleibt der Produktionsprozess grundsätzlich übersichtlich und kann unter der weitgehenden Beibehaltung der überkommenen informell-gruppenförmigen Arbeitsorganisation fortgeführt werden.

Im Bereich der Warmwassertechnik werden konkrete Aufträge abgearbeitet und vor Ort montiert. Während der sowjetischen Zeit haben sich betriebliche Routinen im Produktionsprozess etabliert, welche sich nicht in Form organisatorischer Festlegungen sondern als individuelles Erfahrungswissens der Mitarbeiter zeigen. Auch im Bereich der Sägen herrscht eine werkstattähnliche überschaubare Einzel- bzw. Kleinstserienproduktion vor. Die Produktion in diesem Bereich orientiert sich ausschließlich an aktuellen Aufträgen. Es findet keine standardisierte Serienproduktion statt. Im Bereich der Möbelproduktion versucht PS eine Kleinserienproduktion zu etablieren. In diesen Bereich fließen heute fast alle verfügbaren Investitionsmittel (PS, Kaufmännischer Direktor, S. 6). Die bereitgestellten Investitionsmittel sind gering, der Kundenkreis ist klein und die Inkompatibilität mit der sowjetischen Ausrüstung erschwert den Aufbau der Kleinserienproduktion. Vielmehr



dominiert auch in diesem Bereich trotz anderer Managementstrategien eine handwerklich geprägte Produktionspraxis vor. Auch in diesem Betriebszweig ist die Produktion relativ überschaubar, was im Transformationsprozess von der notwendigen Etablierung formalisierter organisatorischer Strukturen weitgehend entlastet.

Aufgrund der relativ einfachen Produktionstechnik und der geringen Arbeitsteilung zwischen einer überschaubaren Anzahl von Mitarbeiter scheinen die überkommenen gruppenförmigen Arrangements für die Produktion angemessen zu sein. Die Etablierung umfangreicher organisatorischer Regeln zur genauen Kopplung betrieblicher Handlungen wird zwar als wünschenswerter Zustand beschrieben (PS, Rechtsberater), ist aber bisher nicht zu beobachten und aufgrund der einfachen betrieblichen Realität meines Erachtens nicht notwendig.

### Fortbestehende informelle Gruppen

Im Transformationsprozess wird bei PS keine neue formale Arbeitsorganisation institutionalisiert, sondern die dominierende informelle gruppenförmige Arbeitsorganisation fortgeschrieben. Statt einer horizontalen Differenzierung zwischen Abteilungen und der Zuordnung funktionaler Erwartungen, grenzen informelle Gruppen und Personen ihre Arbeitsbereiche in starkem Maße ab. Ein Interviewpartner berichtet von Problemen der Zusammenarbeit zwischen zwei Managern, die aus persönlich motivierten Gründen nicht miteinander kooperierten (PS, Hauptbuchhalter, S. 2). An anderer Stelle berichtet der Interviewpartner (PS, Hauptbuchhalter, S. 3), dass es ein Problem mit betrieblichen Egoismen gäbe, da viele Mitarbeiter noch nach alten Vorstellungen entscheiden und handeln würden. Sie würden „nur in ihrem Bereich arbeiten“; d.h. sich nur um ihren gruppenförmigen Arbeitsbereich kümmern und die Folgen für andere Bereiche und für die betriebliche Zielerreichung ignorieren. Die Begrenzung der Aufmerksamkeit auf die zeitlich, kausal und sozial naheliegenden Folgen („nur in ihrem Bereich arbeiten“) entspricht zwar auch der Entlastungsfunktion, welche die organisatorische Arbeitsteilung anstrebt, aber es scheint, dass es sich hier nicht um eine formalisierte organisatorische Strukturierung handelt sondern vielmehr um fortbestehende informelle Arrangements und persönliche Abgrenzungen. Darauf weist neben dem Vorwurf der „betrieblichen Egoismen“ auch die ungewöhnlich starke Personalisierung in betrieblichen Entscheidungen hin. Wie das folgende Zitat zeigt, hängt die betriebliche Entscheidung in starkem Maße von dem Wissen konkreter Personen ab.

„Bei uns kündigen Leute und sind dann einfach weg. Wir haben im Warmwasserbereich ein umfangreiches Sortiment an Teilen, welche wir im Lager aufbewahren. Dafür muss man wissen, wo welches Teil zu finden ist und wann man welches Teil wieder bestellen muss. Dafür war bei uns eine Frau verantwortlich. Diese Frau ist dann aber in den Ruhestand gegangen. Am folgenden Tag standen wir vor unlösbaren Problemen. Nun, ich habe dann versucht die Entscheidungen zu treffen und habe versucht zu verstehen, wie das geht. Obwohl das nicht mein Arbeitsgebiet ist.“ (PS, Hauptingenieur, S. 9).

Die Mitarbeiterin aus dem Lager strukturierte sich ihr Arbeitsfeld selbst, so dass sie sich darin orientieren konnte – aber eben nur sie und keine andere Person. Es wird auch von Problemen berichtet, welche durch den Weggang einer anderen zuverlässigen Mitarbeiterin im

Produktionsbereich für Warmwasser entstand (PS, Hauptingenieur, S. 5). Obwohl bereits acht Monate seit dem Weggang der Frau vergangen seien, mache sich ihr Fehlen noch immer bemerkbar, da sie noch nicht vollkommen ersetzt werden konnte. Das Wissen über das Ordnungsprinzip im Warmwasserbereich wurde nicht in organisatorischen Regeln gespeichert, sondern in persönlichem Wissen. Dies ist für die Diskussion betrieblicher Arbeitsteilung insofern von Bedeutung, da es scheint, dass es sich bei den „betrieblichen Egoismen“ von PS nicht um Resultate einer formalen Arbeitsteilung, sondern um eine informelle Abschottungs- und Vernebelungsstrategie handelt.

Eine formale Strukturierung des betrieblichen Geschehens liegt in schriftlicher Form nicht vor. Ein Interviewpartner berichtet, dass nur wenige Regeln, Pläne und Vorstellungen schriftlich fixiert seien und Anweisungen vom Generaldirektor meist mündlich erläutert würden (PS, Hauptingenieur, S. 8). Dies betrifft auch die betriebliche Arbeitsteilung, welche nicht klar gegliedert ist. So kümmert sich das Ressort „Verkaufsdirektion“ mit seinen fünf Mitarbeitern um den Gütertransport, die betriebliche Sicherheit, die Versorgung der Produktion mit Material und technischer Ausstattung, den Warenverkauf und die Lagerhaltung, jeweils für alle Produktionsbereiche Möbel, Warmwassertechnik und Sägen (PS, kaufmännischer Direktor, S. 3).

### Die Autorität des Generaldirektors

Auch in den „vertikalen“ Beziehungen werden bei PS die überkommenen sowjetischen Praktiken fortgeführt, was mit der Entscheidungscentralisierung deutlich wird. Der Generaldirektor trifft alle Entscheidungen grundsätzlich allein.

„Frage: Darf nur der Generaldirektor Entscheidungen treffen?

Antwort: Viele Entscheidungen trifft nur er.

Frage: Er entscheidet über Finanzfragen?

Antwort: Und über technische Fragen.

Frage: D.h. Sie bereiten für ihn die Entscheidungen vor (...)? Oder macht er das selbst?

Antwort: Manchmal übernimmt er selbst die Initiative, er kauft technische Ausrüstungen, Werkzeuge, etc.

Frage: Woher hat er die notwendigen Informationen, um diese Entscheidungen treffen zu können?

Antwort: Nun, seine Hauptaufgabe ist es, den gesamten Betrieb zu beobachten.“ (PS, Hauptingenieur S. 7)

„[Der Generaldirektor] begründet [seine Entscheidungen] oder eben nicht, aber er legt fest, dass wir in diese oder jene Richtung ziehen, wenn er uns diese oder jene technische Ausrüstung beschafft.“ (PS, Hauptingenieur S. 7)

Diese Abschottung der Ebenen führt zu einem Informationsmangel bei den Mitarbeitern, die zwar die festgelegte Alternative verstehen, aber über die Hintergründe für die Festlegung auf genau diese Alternative oder auf die anderen zur Wahl stehenden Alternativen nichts genaues wissen. Auch dem Generaldirektor stehen nur beschränkte Informationen zur Verfügung, da diese aufgrund der abgeschotteten Bereiche nicht frei zirkulieren können. Diese zentralistische Entscheidungsweise kann in unübersichtlichen Situationen Gefahr laufen, realitätsferne Entscheidungen zu produzieren. Eine grundlegende strategische

Weiterentwicklung würde aber den Einbezug auch fachlich kompetenter Manager in den Entscheidungsprozess erfordern.

Warum grenzt der Generaldirektor das obere und mittlere Management bewusst von seinen Entscheidungen aus? Der Generaldirektor von PS kann seine Autorität im Gegensatz zu den anderen untersuchten Betrieben nicht aus formalen Eigentumsrechten ableiten. Die Eigentumsrechte an PS sind zwischen vielen Kleinaktionären verteilt und der Generaldirektor verfügt nur über ca. 5% der Aktienanteile. Aufgrund der fehlenden formalen Machtbasis versucht sich der Generaldirektor seinen informellen Einflussbereich zu sichern. Die asymmetrische Verteilung von Information stellt in Betrieben eine wichtige Machtressource dar, da die „korrekte“ Konstruktion von Informationen monopolisiert wird. Es wird berichtet, dass der Generaldirektor Einblicke in die Finanz- und Geschäftspolitik verweigert. Ein Interviewpartner spricht bezüglich offener Forderungen aus einem Auftrag von „kommerziellen Geheimnissen“ (PS, kaufmännischer Direktor, S. 5).

Der Generaldirektor entscheidet wie aus mehrdeutigen Informationen eindeutige Schlussfolgerungen gezogen werden – als solche werden sie kommuniziert (vgl. March/Simon 1958: 165). Das Management und die Mitarbeiter müssen diesen „eindeutigen“ Prozess der Transformation von Mehrdeutigkeit in Eindeutigkeit aufgrund mangelnder Informationen als gegeben akzeptieren. Der Generaldirektor errichtet eine vernebelte Unsicherheitszone (Crozier/Friedberg 1979), indem er andere systematisch aus dem Entscheidungsprozess ausschließt. Die Selektivität der weitergeleiteten Informationen nutzt der Generaldirektor, um das Verhalten der Mitarbeiter in seinem Sinne zu manipulieren. Durch die Monopolisierung von Wissen und Information konstruiert der Generaldirektor ein Machtpotential, welches die Grundlage für die an die konkrete Person (statt an die jeweilige Stelle) gebundene Gefolgschaft sichert.

Die Monopolisierung der Informationen geht im Alltag so weit, dass es im Betrieb faktisch keinen Stellvertreter gibt, der in Abwesenheit des Generaldirektors operative Entscheidungen treffen könnte.

„Frage: Wenn der Generaldirektor nicht da ist, er hat ja noch eine andere Firma [welche er als Generaldirektor leitet und] in der er häufig ist. Wer vertritt ihn dann? Sie?  
Antwort: Ich habe andere Zuständigkeiten und nicht das Recht [den Generaldirektor zu vertreten]. Darum haben wir eine unklare Situation, wenn etwas [in Abwesenheit des Generaldirektors] entschieden werden muss. Der kaufmännische Leiter versucht dann meist den Generaldirektor schnell auf seinem Mobiltelefon zu erreichen, damit er entscheiden kann.“ (PS, Hauptingenieur S. 7)

Die Entscheidungshoheit des Generaldirektors bezieht sich nicht nur auf strategische Entscheidungen der betrieblichen Weiterentwicklung, sondern auch auf alltägliche Verteilungs-, Lohn- und Personalfragen. Das damit entstehende Abhängigkeitsverhältnis der Untergebenen sichert dem Generaldirektor notwendige Ressourcen, welche er im Tausch gegen Gefolgschaft einsetzen kann. Treu ergebene Mitarbeiter werden in stärkerem Maße belohnt als andere. Diese paternalistischen Beziehungen zwischen dem Generaldirektor und Untergebenen können auch Betriebswechsel überdauern. So berichtet ein leitender Mitarbeiter, dass er bei die beiden zurückliegenden Betriebswechseln des Generaldirektors ebenfalls seine Stellung gewechselt hat und in einem Fall sogar den Wohnort wechselte.

„Warum hätte ich ihn [den Generaldirektor] verlassen sollen. Nein, der Generaldirektor und ich arbeiten schon seit etwa 8 Jahren zusammen und kennen einander ziemlich gut. Es gab eigentlich keine Probleme bei der Zusammenarbeit, darum bin ich mit ihm auch in diesen Betrieb [PS] und davor in den Betrieb in Svenigorod gekommen.“ (PS, Kaufmännischer Direktor, S. 5)<sup>92</sup>

Die betriebliche Herrschaftsbeziehung und damit die Kontrolle sowie Einflussnahme auf den Produktionsprozess bei PS basiert auch zehn Jahre nach dem Umbruch noch auf paternalistischen Beziehungen. Ein formales Anweisungssystem konnte noch nicht durchgesetzt werden. Betriebliche Entscheidungen bei PS sind nur vor diesem Hintergrund persönlicher und informeller Abhängigkeitsmuster zu verstehen.

Bei PS konnten nur in sehr beschränktem Maße die überkommenen informellen Praktiken durch eine formale Organisation ersetzt werden. Vielmehr nutzt PS die überkommenen informellen Strukturen zur Fortführung der Produktion. Die Abschottung der informellen Gruppen und der hierarchischen Aushandlungssysteme unterbinden eine Beobachtbarkeit der betrieblichen Prozesse. Solange PS die überschaubaren und einfachen Produktionsprozesse fortführt, fällt die Beschränktheit dieser betrieblichen Praxis kaum auf und liefert gleichbleibende Ergebnisse. Im innerbetrieblichen Bereich habe ich bei PS keine grundlegenden Transformationsprozesse beobachten können. Wie einige Interviewpartner offen zugeben, wird an den überkommenen Strukturen festgehalten, da man diese für angemessen hält, die anhaltende Krise zu überwinden.

#### **4.2 AZU: Reorganisation als Anpassungsdruck im Zuliefernetzwerk**

AZU montiert im Auftrag eines deutschen Zulieferunternehmens elektronische Schalter für die Automobilindustrie. Durch die Etablierung dieser dauerhaften Beziehung zum Zulieferunternehmen sichert sich AZU seinen wirtschaftlichen Bestand. Die Fortsetzung dieser bestandsnotwendigen Beziehung hängt maßgeblich von der Erfüllung der Erwartungen des deutschen Auftraggebers und der Automobilkonzerne ab, welche Kontrollen und Audites in den zuliefernden Betrieben – also auch bei AZU durchführen. Der betrieblichen Selbstbeobachtung und Kontrolle des Produktionsprozesses kommt daher bei AZU eine besondere Bedeutung zu, da von der Erfüllung der quantitativ und qualitativ vorgegebenen Kennziffern die Fortführung der Aufträge abhängen. Da die Produktion in sowjetischen Betrieben weitgehend ohne systematische Selbstbeobachtungsmechanismen stattfand, stellt sich die Notwendigkeit zur betrieblichen Selbstbeobachtung als Herausforderungen im postsozialistischen Transformationsprozess dar.

---

<sup>92</sup> Svenigorod ist ein Vorort von Moskau.

### Die Arbeitsorganisation

Die Montage der Schalter bei AZU ist geprägt durch Handarbeit auf einem einfachen technischen Niveau. Aktuell werden einige Arten einfacher Schalter in einem größeren Umfang montiert. Obwohl der Betrieb über 350 Mitarbeiter beschäftigt, wovon der größte Teil in der Produktion arbeitet, ist der Produktionsprozess (noch) überschaubar. Die Herausforderung von AZU liegt weniger in der technischen Komplexität der Produktion sondern vielmehr in der kontinuierlichen Erfüllung hoher zeitlicher und qualitativer Anforderungen. Der Montageprozess ist nach dem Vorbild einer „wissenschaftlichen“ bzw. tayloristischen Arbeitsorganisation organisiert und entspricht den Vorstellungen des deutschen Auftraggebers. An AZU werden zwar nur geringe technische Anforderungen gestellt, aber es wird ein hohes Qualitätsniveau erwartet.

Bei AZU finden Qualitätskontrollen bei der Anlieferung der Einzelteile statt, am Ende des Montageprozesses in der Arbeitsgruppe und vor der Auslieferung der Teile. Die Montageschritte sind durch formale Vorgaben und die vorhandene Technik detailliert festgelegt, so dass die Arbeiterinnen<sup>93</sup> eine hohe Routine entwickeln.

Die angelieferten und kontrollierten Einzelteile werden von Arbeitsgruppen nach einer extern vorgegebenen Arbeitsteilung zu Schaltern montiert. Jeweils acht Montagarbeiterinnen bilden eine Arbeitsgruppe, in welcher ein Schaltertyp vollständig montiert wird. Die Montage der Schalter findet hauptsächlich in Handarbeit statt und jeder Handgriff ist genau vorgeschrieben, so dass eine möglichst hohe Effizienz durch Routinen erreicht wird. Die Handlungsspielräume der Arbeiterinnen werden von strukturellen und technischen Vorgaben bestimmt, so dass die Arbeiterinnen keine Entscheidungen treffen müssen, sondern sich vollständig ihrer Routine hingeben können (AZU, Kontrolle, S. 5).

Die Produktion wird von betrieblichen Entscheidungen und Unsicherheiten weitgehend entlastet, indem Entscheidungen grundsätzlich im Managementbereich getroffen werden. Betriebliche Unsicherheiten werden durch detaillierte Routinen und Entscheidungsprogramme explizit ausgeräumt. Auch die produktionsbedingte Kommunikation ist im Montagebereich durch detaillierte Vorgaben programmiert. Es wird genau geregelt, welche schriftliche Kommunikation im Verlauf des Produktionsprozess in den „Eingangskarten“ und dem „Journal der Zwischenkontrolle“ vorzunehmen ist (vgl. AZU, Wirtschaftsabteilung 1, S. 14 und AZU, Kontrolle, S. 2). Die Bezahlung der Mitarbeiterinnen findet wie zu sowjetischen Zeiten ausschließlich als Leistungslohn statt. Die Vergabe von Prämien und Zuschlägen orientieren sich heute streng an den Leistungskennziffern.

### Faktoren des betrieblichen Erfolgs

Für die dauerhafte Gestaltung der Zusammenarbeit mit dem deutschen Auftraggeber sind verschiedene Faktoren verantwortlich, welche sowohl innerbetrieblich hergestellt werden müssen als auch außerbetrieblich bestehen. Für die Auftragsvergabe der Montage von

---

<sup>93</sup> AZU beschäftigt in der Produktion fast ausschließlich Frauen.

Schaltern an den russischen Betrieb AZU ist erstens das starke Lohngefälle zwischen Deutschland und Russland eine grundlegende Bedingung. Zweitens stehen qualifizierte Mitarbeiterinnen zur Verfügung, weil die regionale Arbeitslosigkeit keine anderen betrieblichen Alternativen bietet. Drittens ist die Patronage des Pseudomutterunternehmens MOP für die betriebliche Entwicklung wichtig. Viertens muss AZU innerbetrieblich eine hohe Zuverlässigkeit in terminlicher und qualitativer Hinsicht sicherstellen.

Durch eine Arbeitsorganisation tayloristischer Prägung werden routinierte Arbeitsabläufe erreicht, welche für die zuverlässige Montage wichtig sind (AZU, Ingenieur, S. 6). Die fortgeschrittene Arbeitsteilung führt zur Spezialisierung auf einzelne Handgriffe und zur Optimierung von der Montageprozesse (AZU, Produktionsabteilung, S. 1). Wegen der relativ einfachen und überschaubaren Montageprozesse kann mit der tayloristischen Arbeitsorganisation eine hohe Planbarkeit und Kalkulierbarkeit erreicht werden. Die spezialisierte arbeitsteilige Montage wird durch den Umstand vereinfacht, dass der Betrieb trotz des starken Wachstums und der relativ großen Mitarbeiterzahl überschaubar bleibt.

„Die erfolgreiche Arbeit hängt ganz von der Zusammenarbeit mit Spezialisten ab (...). Unser Betrieb ist noch sehr überschaubar, darum können wir uns ständig miteinander beraten.“ (AZU, Wirtschaftsabteilung 1, S. 2)

Bei AZU können die Prinzipien der rigiden „wissenschaftlichen“ Arbeitsorganisation aufgrund überschaubarer und sicherer betrieblicher Kontexte verwirklicht und dauerhaft reproduziert werden.

### Entscheidungscentralisierung und Steuerbarkeit betrieblicher Prozesse

Die Entscheidungskompetenz liegt beim Generaldirektor und beim technischen Direktor, der als „rechte Hand“ des Generaldirektors fungiert. Der Generaldirektor und der technische Direktor leiten den Betrieb im Auftrag des alleinigen Eigentümers und können sich auf die formale Autorität des Unternehmers stützen. Der Generaldirektor hat eine unantastbare Stellung im Betrieb und leitet den Betrieb wohlwollend aber ohne Widerspruch duldend. So lehnt der Generaldirektor die Demokratisierung der Arbeitswelt entschieden ab, da es sich in seinen Augen gezeigt habe, dass ein gut organisierter Betrieb mit klaren und autoritären Verwaltungsstrukturen besser sei. Es gehe darum, den Betrieb effektiv zu gestalten und mit den Mitarbeitern eine gegenseitige Beziehung aufzubauen, d.h. den Lohn pünktlich zu bezahlen, dafür aber vollkommene Unterwerfung unter die betrieblichen Erfordernisse zu erwarten (AZU, Generaldirektor 3, S. 3). Zwar wird betont, dass die vorgesetzten Manager stets ein offenes Ohr hätten (AZU, Produktionsverantwortliche, S. 3) und beim Generaldirektor die Tür immer offen stehe, aber offenbar durchschreitet niemand die offene Tür.

„Bei uns existiert ein System der ‚offenen Türen‘, d.h. jeder Mitarbeiter kann mit seinen Klagen und Problemen zu uns kommen. Ehrlich gesagt erinnere ich mich aber an keine Klagen.“ (AZU, Generaldirektor 3, S. 2)

Die Machtposition des Generaldirektors ist so stark ausgeprägt, dass sich keinerlei Widerstand gegen Entscheidungen regt. Das Angebot der offenen Türe wird weder von Arbeiterinnen noch von Managern angenommen, was aber nicht als Beleg interpretiert werden sollte, dass es bei AZU keine Konflikte gäbe.

Die Entscheidungen werden von dem Generaldirektor alleine getroffen. So berichtet die Abteilungsleiterin der Montage, die 15 Brigaden mit insgesamt 120 Arbeiterinnen leitet, dass ihr die Entscheidungen von oben vorgegeben würden. Veränderungen in dem betrieblichen Ablauf würden nicht von ihr, sondern vom technischen Direktor bzw. dem Generaldirektor getroffen (AZU, Produktionsverantwortliche, S. 1). Eine Entscheidung unter Einbezug des oberen und mittleren Managements über die Art und Weise der betrieblichen Strukturierung wird grundsätzlich verhindert, da die Strukturbildung als deterministisch, d.h. nicht anders möglich dargestellt wird. Dies erfolgt mit Verweis auf den deutschen Auftraggeber und die technischen Erfordernisse, wonach sich die sozialen Strukturen an die Technologie anpassen müssten und nicht gestaltbar wären. Mit Hinweis auf die wirtschaftliche Effizienz, die Vorgaben des deutschen Auftraggebers und die überkommenen Erfahrungen mit der formalen „wissenschaftlichen“ Arbeitsorganisation in sowjetischen Betrieben ist der Generaldirektor von dem „one-best-way“ der tayloristischen Organisationsweise überzeugt.

„Nicht die Vorgesetzten treffen die Entscheidung, sondern die technische Logik.“ (AZU, Kontrolle, S. 5)

Die Arbeitsorganisation wird als extern vorgegeben thematisiert und gilt als unhinterfragbar.

„Unsere [deutschen] Partner kontrollieren unseren technischen Prozess. Es gibt ein bestimmtes Kontrollschema, mit dem der technische Prozess übereinstimmen muss und wir sind verpflichtet diesen durchzuführen. Zu uns kommt auch eine Kontrolle von Auditoren, nicht nur von dem deutschen Auftraggeber, sondern auch von deutschen Automobilfirmen. Diese Auditoren führen Kontrollen nach komplexen Schemata, suchen Fehler und geben uns danach Ratschläge.“ (AZU, Generaldirektor 2, S. 4)

„Die Automobilfirmen schreiben Veränderungen in der Produktions- und Montagetechnik vor. Sie machen Vorschriften über die Produktionsweise der Schalter, die für alle an der Produktion beteiligten Firmen verbindlich sind. Firmen, welche sich diesen Vorschriften zuverlässig unterwerfen, werden mit der Produktion der Produkte beauftragt. Sie bekommen die Technik, die Ausrüstung und das Know-how. Faktisch werden diese Firmen zu Geiseln [der Automobilindustrie] und abhängig von deren Aufträgen.“ (AZU, Generaldirektor 2, S. 3)

AZU agiert als „verlängerte Werkbank“ des deutschen Auftraggebers und muss dessen Vorstellungen in arbeitsorganisatorischer, qualitativer, zeitlicher und technologischer Hinsicht umsetzen. Diese Abhängigkeit von AZU erfordert eine hohe Steuerbarkeit und Kontrollierbarkeit der betriebsinternen Abläufe. Die Entscheidungscentralisierung ist notwendig, um die externen Vorgaben umzusetzen.

### Selbstbeobachtung des betrieblichen Produktionsprozesses

Der Anspruch auf betriebliche Steuerung und die Sicherung des hohen Qualitätsniveaus erfordert die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung bzw. eines „Monitorings“ des betrieblichen Arbeitsprozesses. Da die Produktion unter weitgehend statischen Bedingungen stattfindet und die organisatorische Komplexität überschaubar ist, reichen einfache Selbstbeobachtungsinstrumente aus. Vor allem die Qualitätskontrollen in den Gruppen und am Ende der Produktion erzeugen quantitative Daten, welche Rückschlüsse auf den Produktionsprozess zulassen.

Die Selbstbeobachtungsinstrumente sind auf den Generaldirektor und den technischen Direktor als dessen rechte Hand zugeschnitten, Nur die Betriebsspitze kann auf die betriebsinternen Informationen zugreifen, Rückschlüsse ziehen und Entscheidungen treffen. So leitet beispielsweise der Generaldirektor die morgendliche Besprechung über Probleme im Produktionsbereich und er ist Leiter der „unabhängigen Qualitätsgruppe“. Auch die strategische Fortentwicklung des Betriebes wird von ihm festgelegt. Es finden sich Belege, wonach die zentralen Entscheidungen von den betroffenen Mitarbeitern nur bedingt inhaltlich nachvollzogen werden können, was eine Folge der Monopolisierung der Beobachtungsinstrumente ist.

„(Frage:) Erklären Sie bitte, wie es kam, dass die Qualitätsabteilung nicht der Produktion, sondern dem Generaldirektor unterstellt wurde.

(Antwort:) Dies ist für mich schwierig zu sagen. Ich habe es nicht ganz verstanden, warum wir einen unabhängigen Status bekamen (...)“ (AZU, Kontrolle, S. 1)

### Grenzen der „wissenschaftlichen“ Arbeitsorganisation

Bisher haben der Generaldirektor und der technische Direktor die Entwicklung von AZU dominiert (AZU, Technischer Direktor 2, S. 1). Mit dem starken betrieblichen Wachstum müssen aber vermehrt Entscheidungen an Fachkräfte im mittleren und unteren Management abgetreten werden. Mit der betrieblichen Größe und der steigenden Komplexität der zu montierenden Elektronikkomponenten scheint eine Grenze in der bisher praktizierten „wissenschaftlichen“ Arbeitsorganisation erreicht zu sein. Die betrieblichen Strukturen werden komplexer und müssen differenziert werden. Die Selbstbeobachtung kann nicht länger alleine durch die Betriebsspitze stattfinden. Die starke Entscheidungscentralisierung wird nun etwas aufgebrochen, indem Fachleute mit eigener Entscheidungskompetenz eingestellt werden (AZU, Technischer Direktor 2, S. 1).

Die Institutionalisierung einer systematischen Selbstbeobachtung erfordert eine verstärkte Dokumentationstätigkeit, welche vom Generaldirektor „als notwendiges Übel“ angesehen wird.

„Für unsere Produktion ist viel Papier für die Dokumentation des Produktionsprozesses notwendig. Ich bin im allgemeinen kein Verfechter überflüssiger Stellen im Stellenplan, aber der Technikeinsatz [und der hohe Qualitätsstandard] erfordern viel Papier.“ (AZU, Generaldirektor 2, S. 5)



Das wachsende Schaltersortiment, die steigenden Stückzahlen und das hohe Qualitätsniveau erfordern ein breiter angelegtes Beobachtungsinstrumentarium. Die überlastete Betriebsspitze muss zunehmend Entscheidungen und Kompetenzen delegieren, insbesondere im Zuge der Einführung des ISO-Qualitätsmanagements<sup>94</sup>. Zwar gibt nach wie vor der Generaldirektor den Entscheidungsrahmen vor, aber nun führen die Arbeiterinnen ihre Qualitätskontrollen selbst durch und das mittlere Management wird mit der Durchführungsverantwortung des Montageprozesses beauftragt.

Der betriebliche Erfolg zwingt AZU zu einer Änderung der betrieblichen Strategie, denn mit einer wachsenden und anspruchsvoller werdenden Montage werden die betrieblichen Prozesse unübersichtlicher. AZU stößt an die Grenzen der bisher praktizierten „wissenschaftlichen“ Arbeitsorganisation.

### Weiterentwicklung der Selbstbeobachtungsinstrumente

AZU versucht anlässlich der ISO 9000 Zertifizierung neue betriebliche Strukturen zu entwickeln, die den gewachsenen Ansprüchen Rechnung tragen. Der ISO 9000 Qualitätsstandard erfordert umfangreiche prozessorientierte Kontrollen, die sich v.a. in entwickelten Selbstbeobachtungs- und Dokumentationsprozessen zeigen. Mit der Umsetzung der ISO Normen hofft AZU außerdem auf eine gewisse Unabhängigkeit vom deutschen Auftraggeber.

„Frage: Was denken Sie, warum ist es wichtig, das ISO System einzuführen?“

Antwort: Ich denke, dass das ISO System wichtig ist, damit wir selbstständig ohne Vermittler auf dem internationalen Markt auftreten können, um mehr Unabhängigkeit von Auftraggebern zu haben.“

(AZU, Kontrolle, S. 3)

„Unsere Kernkompetenz besteht in der Einführung eines modernen Qualitätssystems, der Wettbewerbsfähigkeit der Firma, der dauerhaften Realisierung eines ungewöhnlichen Qualitätsniveaus. Verständlicherweise haben wir viele Konkurrenten und bei jedem Auftrag erfüllen wir die Qualitätsanforderungen. Wir organisieren Qualitätskontrollen für angelieferte Teile, Qualitätskontrollen für die montierten Produkte, um einen Mechanismus eines stabilen modernisierten Qualitätsniveaus zu erreichen.“ (AZU, Kontrolle, S. 4)

Die Vorbereitung auf die ISO-Zertifizierung geht mit umfangreichen Prozessen der Verschriftlichung einher, welche im Betrieb auf Unverständnis stoßen, da es den Mitarbeitern nicht unmittelbar einleuchtet, weshalb dieser zusätzliche Aufwand notwendig ist. So muss bspw. in der Produktion nun die Montage aller Teile in sog. „Eingangskarten“ und die in der Produktion stattfindende Kontrollen im „Journal der Zwischenkontrolle“ festgehalten werden. Diese Dokumentationsarbeit, welche als „Papierkrieg“ bezeichnet wird, erfordert einen gewissen Mehraufwand.

„[Durch die Einführung des ISO Systems] entsteht viel Papierkrieg und vielleicht ist nicht alles notwendig. D.h. durch die schriftliche Formalisierung, bleibt vielleicht nicht mehr genügend Zeit, um irgendwelche wichtigere Fragen entscheiden zu können.“ (AZU, Wirtschaftsabteilung 1, S. 4)

---

<sup>94</sup> Zum ISO 9000 Qualitätsmanagement vgl. Köhler (1995).

„[Die ISO 9000 Norm] stellt sehr hohe qualitative Erwartungen, welche ausgeführt werden müssen. Aber das macht uns viele Probleme, vor allem in Verbindung damit, dass viel Papierkrieg erwartet wird, den wir im Detail nicht brauchen. D.h. wir könnten ohne den Papierkrieg auskommen und könnten ihn auf ein notwendiges Maß kürzen. Wir haben keine so großen Personalmittel [für das Management], dass wir uns alle diesen Papierkrieg leisten könnten.“ (AZU, Produktionsabteilung, S. 1).

Der anfallende Mehraufwand im unteren Management wird durch zusätzliche Stellen ausgeglichen und die Mehrbelastung der Manager in der Bezahlung berücksichtigt.

„Die Manager kostet es viel Zeit alle Dokumente [für die ISO Normen] auszufüllen. Ich bleibe länger und fülle [die Dokumente] nach der Arbeitszeit aus, weil ich es sonst nicht schaffe. Die Leiter einer jeden Brigade bekommen für die Dokumentationsaufwand eine Lohnzulage.“ (AZU, Produktionsverantwortliche, S. 5)

Im Montagebereich kommt es durch die Mehrarbeit zu Konflikten, da die Montagearbeiterinnen ausschließlich nach Leistungslohn bezahlt werden, welcher sich nach der montierten Stückzahl und der Qualität richtet. Durch die Einführung der ISO Anforderungen erhöht sich der Dokumentationsaufwand auch für die Arbeiterinnen, weshalb sie nur noch eine geringere Stückzahl produzieren können. Der Mehraufwand führt in Verbindung mit der Leistungsentlohnung zu einem sinkenden Lohn.

„Natürlich drücken [die Mitarbeiterinnen] ihre Meinung aus. Es ist so, dass die Arbeiter nach Stücklohn bezahlt werden, darum ist das Ausfüllen dieser Papiere [im Rahmen der erforderlichen ISO-Dokumentation] Arbeit, die sie in ihrer eigenen Freizeit machen müssen. D.h., die Arbeiter müssen die notwendige Anzahl von Schaltern auf einem bestimmten Qualitätsniveau herstellen und danach muss dies noch alles dokumentiert werden. Früher wurde einfach innerhalb der Qualitätsvorgaben produziert und das war unsere Aufgabe und jetzt muss jeder Schritt auf diesen Papieren festgehalten werden – das ist schwieriger.“ (AZU, Produktionsabteilung, S. 2).

Dieser Konflikt bei den Produktionsarbeiterinnen wird von der Geschäftsleitung ignoriert und der Meinung der Mitarbeiterinnen wird die Berechtigung abgesprochen<sup>95</sup>.

„Frage: Es entstand das Problem, dass die Arbeiterinnen mehr Zeit durch das Ausfüllen verschiedener Dokumente beim Übergang zum ISO-System benötigen. Für diese Arbeit werden sie nicht bezahlt, weil sie einen Stücklohn bekommen?“

Antwort: Die Arbeiterinnen machen die Dokumentation nicht nach der Arbeit, sondern während der Arbeitszeit. Wenn sie sich nicht in den ISO-Standard einarbeiten, dann können sie der Firma nicht helfen und schließlich hängen die Arbeiterinnen vom Erfolg der Firma ab – das müssen sie doch verstehen.“ (AZU, Wirtschaftsabteilung 2, S. 2)

Von den Arbeiterinnen wird dieser zusätzliche Einsatz erwartet, da er im Interesse des Betriebs sei und die Arbeitsplätze schließlich von dem betrieblichen Erfolg abhängen würden. Die Dokumentation sei die professionelle Pflicht der Arbeiterinnen, die das eigene Produkt betreffen. Diese kaum verblümete Drohung mit Entlassung macht die schwache Stellung der Arbeiterinnen bei AZU deutlich.

---

<sup>95</sup> Dem Generaldirektor seien diesbezüglich noch keine Klagen zur Ohren gekommen (AZU, Generaldirektor 3, S. 1).

Bisher konnte AZU aufgrund der überschaubaren Produktion an einer zentralisierten Selbstbeobachtung festhalten. Mit der ISO 9000 Norm müssen sowohl Entscheidungskompetenzen als auch Selbstbeobachtungsinstrumente dezentralisiert werden, was mit gewissen Widerständen einhergeht, da es der praktizierten „wissenschaftlichen“ Arbeitsorganisation und dem Minimalismus in der Produktion zuwider läuft.

### **4.3 JV: Von der Bestandssicherung zur Dezentralisierung**

JV sicherte den wirtschaftlichen Bestand in einer ersten Transformationsphase kurz nach dem Umbruch v.a. durch Schrumpfung und technische Erneuerung. In einer zweiten Phase wird versucht, eine neue betriebliche Entscheidungsweise zu etablieren. Die Einführung formalisierter Beobachtungsprozesse und einer organisatorisch gestalteten Arbeitsteilung geht mit einer umfangreichen Formalisierung der betrieblichen Prozesse einher. Schließlich muss sich JV in einer dritten Transformationsphase der Frage stellen, wie die formalisierten Entscheidungsstrukturen an die zunehmende innerbetriebliche Komplexität angepasst werden können. Nicht zuletzt durch die anvisierte ISO Zertifizierung wird versucht, das mittlere und untere Management in die betriebliche Entscheidungsfindung einzubeziehen.

JV kann nur in beschränktem Maße die aus sowjetischen Zeiten hinterlassenen betrieblichen Praktiken unter den marktwirtschaftlichen Bedingungen fortführen. Im innerbetrieblichen Bereich ist die Etablierung einer praktikablen, beobachtbaren und kontrollierbaren Produktion notwendig. Die überkommenen Strukturen und Praktiken werden teilweise fortgeführt und teilweise durch neue Strukturen ersetzt.

#### **4.3.1 Die erste Phase: Reorganisationserfordernisse nach der Wende**

„1993 ist dann entschieden worden zwischen [dem deutschen Mutterunternehmen] und der hiesigen Belegschaft, das war eine Aktiengesellschaft [im Besitz der Belegschaft], dass wir [d.h. das deutsche Mutterunternehmen] hier einsteigen. Wir haben dann 51% der Aktien übernommen. Das war im September 1993 und ab 1995 hat man begonnen die gesamte Rekonstruktion der Werke in Angriff zu nehmen. Das ganze war verbunden mit einem Investitionsprogramm, zu dem sich [das deutsche Mutterunternehmen] festgelegt hatte und das auch erfüllt wurde. Dann wurden neue Investitionen zugegeben, da die alten völlig unzureichende waren, [womit sich die Aktienanteile zu Gunsten des deutschen Mutterunternehmens verschoben]. (...) Wir haben während der gesamten Zeit hier etwa 70 Millionen Deutsche Mark investiert“ (JV, Kaufmännischer Leiter 1, S. 1)<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup> 70 Millionen DM entsprechen knapp 36 Millionen Euro.

Das deutsche Mutterunternehmen engagierte sich bewusst in einem Joint-Venture Projekt, um auf die vorhandenen Produktionsstrukturen aufbauen zu können. Das Ziel war somit nicht die Zerschlagung der sowjetischen Hinterlassenschaften sondern deren Reform und Weiterentwicklung. Während der ersten turbulenten Übergangsjahre wurde versucht das betriebliche Ergebnis durch einen Schrumpfungsprozess zu stabilisieren, womit auch umfangreiche Entlassungen einhergingen.

“Wir haben heute etwa 700 Angestellte, zu Beginn hatten wir 1.450 Angestellte. Da haben wir Belegschaft abgebaut. Zum Beispiel hatten wir eine der vier Ziegeleien geschlossen und die Mineralwollenproduktion gibt es heute auch nicht mehr. Wir haben in den Werken viel rationalisiert.“ (JV, Kaufmännischer Leiter 1, S. 1)

Die Mitarbeiter wurden in den Umstrukturierungs- und Rationalisierungsprozess einbezogen, um Streiks und grundlegende Konflikte zwischen russischen Arbeitern und der deutschen Geschäftsleitung zu vermeiden. Die Mitarbeiter wurden über neue Investitionen regelmäßig informiert. Neben den technischen Erneuerungsinvestitionen wurde auch im „sozialen Bereich“ der Arbeiter investiert, wie z.B. die Erneuerung von Sanitäreinrichtungen oder der Kantine, so dass die Verbesserungen auch für die Arbeiter sichtbar wurden.

Der wirtschaftliche Bestand wurde zunächst durch Kosteneinsparungen v.a. im Personalbereich gesichert. Die gehorteten personellen Reserven des sowjetischen Vorgängerbetriebs wurden abgebaut und damit bestandsbedrohende Kosten gesenkt.

“Wir haben in 2 Ziegeleien die Dächer neu gemacht und haben teilweise Ersatzinvestitionen gemacht, so dass wir jetzt auf dem Standard sind wie der Standard zu Beginn der Produktion der Werke war. Das war zunächst mal eine technologische Erneuerung ohne dass wir den Grundablauf geändert hatten. Das haben wir zunächst mal in zwei Werken gemacht, wo wir zunächst einmal eine neue Wasservorbereitung des Tons, eine neue Abschneidemaschine hereingepackten. In einem Werk wurde der Ofen neu gemacht, in anderen der Trockner. Das waren also verschiedene Dinge ohne technologische Veränderungen, das hat dazu geführt, dass die Belegschaft um ca. 30-40% verringert wurde. Wir haben dort heute eine Vollbelegschaft von 120 Leuten in diesen alten Werken. Das war aber nicht nur eine technologische Arbeit, sondern in erster Linie eine Überzeugungsarbeit des Managements. Wir haben Belegpläne aufgestellt, sind diese Belegpläne Schritt für Schritt durchgegangen und haben die Leute, die nicht mehr notwendig waren reduziert.“ (JV, Kaufmännischer Leiter 1, S. 1)

Der Schrumpfungsprozess fand nicht nur im personellen Bereich statt, sondern es wurden auch technisch hinfällige Produktionsteile stillgelegt. Mit einer Kosten- und Ertragsrechnung wurde die wirtschaftliche Leistung einzelner Betriebsteile beobachtet und nach wirtschaftlichen Kriterien wurden Schließungen vorgenommen.

“Wenn etwas geschlossen werden muss, dann kann ich da auch brutal sein. Einige habe ich auch geschlossen gegen den Widerstand des Managements, das war z.B. so bei einer Ziegelei. Die Arbeiter wurden dann einfach entlassen.“ (JV, Kaufmännischer Leiter 1, S. 5)

Aber eine weitgehende Zerschlagung der vorfindbaren betrieblichen Produktionsstätten wurde vermieden, da nicht der Aufbau neuer Produktionsstrukturen angestrebt wurde sondern die Transformation der bestehenden Arrangements. Die Geschäftsleitung versuchte deshalb im Zweifel die betrieblichen Produktion weiterzuführen, wenngleich sich kein wirtschaftlicher

Nutzen abzeichnete, aber auch keine betriebliche Bestandsgefährdung mit der Fortführung einherging.

‘Ich wurde hier her geschickt um eine Zeche zuzumachen. (...) Ich habe die Zeche noch ein Jahr leben lassen. (...) Die Rentabilität der Zeche war so um die Null herum. Mal drunter, mal drüber, aber über das ganze Jahr gesehen haben wir da keinen Verlust gemacht. Es war wirtschaftlich nicht sinnvoll die Zeche zu schließen, wenngleich es auch nicht sinnvoll war sie aufrecht zu halten. (...) Damals hatten wir sogar Gewinne gemacht, das waren aber nur Scheingewinne. Wir schrieben eine schwarze Null, was für deutsche Verhältnisse ein Minus meint. Ich habe dann gesagt, dass die russische Null ein Plus ist, welches ausreicht um die Zeche noch ein Jahr durchzuziehen.“ (JV, Kaufmännischer Leiter 1, S. 5)

Grundsätzlich musste die Produktionsleistung an die Nachfrage angepasst werden. Während zu sowjetischer Zeit soviel investiert und produziert wurde, wie die zugeteilten Investitionsmittel und Zulieferungen zuließen, muss sich die Produktion nun den Fremdbeobachtungen der Marketingabteilung unterordnen und sich hinsichtlich Menge und Qualität an der Auftragslage orientieren. Die Ausrichtung der Produktion auf Kundenbedürfnisse und Marktnachfrage macht eine gewisse Steuerbarkeit und Kalkulierbarkeit der betrieblichen Prozesse unverzichtbar. Die Etablierung von Selbstbeobachtungsinstrumenten, von hierarchischen Weisungsketten und die Einsicht der Mitarbeiter in betriebliche Erfordernisse werden für das marktwirtschaftliche Unternehmen JV zunehmend wichtig.

‘Wir haben dann auch geschaut, (...) wo Verluste durch die Belegschaft selber auftreten. (...) Diese Verluste kamen durch Nichtbeachtung von Sauberkeit, durch Nichtbeachtung von technischen Disziplinen und Normeinhaltungen.“ (JV, Kaufmännischer Leiter 1, S. 2)

Die Durchsetzung der formalen Organisationsstrukturen, welche die technische Disziplin und die Normeinhaltung regelt wird daher zur wichtigen Voraussetzung für einen kalkulierbaren und wirtschaftlich effizienten Produktionsprozess.

#### 4.3.2 Die zweite Phase: Formalisierung und betriebliche Restrukturierung

Nach der wirtschaftlichen Bestandssicherung des Krisenmanagements in der ersten Phase forciert JV eine strategische Weiterentwicklung, welche ich als zweite Phase im Transformationsprozess bezeichne. JV versucht einen mittel- und langfristigen Zukunftshorizont aufzubauen, welcher die Etablierung einer Qualitätsmarke und eine Marktführerschaft umfasst. Die Realisierung dieser Zielsetzung erfordert auch umfangreiche Entwicklungsmaßnahmen im innerbetrieblichen Bereich, welche auch den Aufbau von Selbstbeobachtungsinstitutionen, formaler Anweisungssysteme und einer transparenten Arbeitsteilung umfassen. Diese Weiterentwicklung wird durch die Beratungstätigkeit deutscher Mitarbeiter aus dem Mutterhaus gefördert. Ferner wird das Qualitätssicherungssystem durch die Teilnahme an Qualitätswettbewerben auf russischer und europäischer Ebene verbessert. Zur Teilnahme an diesen Qualitätswettbewerben fertigt JV

umfangreiche Beschreibungen der betrieblichen Prozesse an. Externe Experten und Berater besichtigen den Betrieb und unterbreiten JV Vorschläge zur Verbesserung der betrieblichen Strukturen und Prozesse. Mit dieser Entwicklung stößt JV aber in den Folgejahren an seine Grenzen.

### Die Etablierung formaler Entscheidungsprozesse

„Es war unmittelbar notwendig diesen neuen [ISO-] Arbeitsstandard umzusetzen, da wir mit der anderen Entwicklungsweise an unsere Grenzen stießen.“ (JV, Keramische Produktion, S. 20).

Ein neuer Entwicklungsimpuls wird erwünscht, welcher in der Umsetzung der ISO Normen gesehen wird. Der ISO Standard wird einerseits für die weitere Entwicklung auf dem russischen Markt als wichtig angesehen, da Konkurrenten diese Zertifizierung bereits vorweisen können und die Geschäftsleitung sich sorgt, dass sich dieser Umstand negativ auf den Aufbau der Qualitätsmarke in Russland auswirken könnte (vgl. JV, Kaufmännischer Leiter 1). Andererseits sollen damit betriebsinterne Formalisierungsprozesse gefördert werden, welche die Beobachtbarkeit und Steuerbarkeit der Produktion steigern sollen.

Die Einführung des ISO Standards wird hauptsächlich von der deutschen Geschäftsleitung forciert, teilweise gegen Widerstände des deutschen Mutterhauses, welches die mit der Zertifizierung einhergehenden Zusatzkosten als vermeidbar ansehen (JV, Kaufmännischer Leiter 2). Dieser Aspekt weist darauf hin, dass JV zwar immer noch in einem wirtschaftlichen und finanziellen Abhängigkeitsverhältnis zum deutschen Mutterhaus steht, dass sich aber Tendenzen der Emanzipation bemerkbar machen. JV beginnt eigene strategische Zukunftshorizonte aufzubauen, auch wenn diese in gewissem Widerspruch zu den Vorstellungen des deutschen Mutterkonzerns stehen. Ausgehend vom Untersuchungszeitraum Ende 2000 ist die betriebliche Umsetzung der geforderten ISO Regelungen in den darauffolgenden 18 Monaten geplant. Danach wird mit einem gewissen Probelauf in einem Zeitraum von 6 bis 12 Monaten gerechnet, bis die Zertifizierung frühestens 2002 stattfinden soll. Ob der Zeitplan einzuhalten ist, hängt nach dem kaufmännischen Leiter davon ab, wie viele Ressourcen in den Umbauprozess investiert werden.

Die ISO-Zertifizierung erfordert den Aufbau eines schriftlichen Dokumentationssystems, womit die Übereinstimmung der betrieblichen Prozesse über Abteilungsgrenzen hinweg gesichert und eine übergreifende Qualitätskontrolle geschaffen werden soll.

„Darüber hinaus wurden bei uns in der Produktion spezielle Tagesqualitätskontrollblätter eingeführt, wo jeder Parameter der Regelung ausführlich angegeben ist, und dieser Parameter wird jeden Tag vom Ingenieur für Qualität in jeder Produktion kontrolliert. Er prüft und setzt den Laborchef und den Dienstchef in Kenntnis. Früher hatten wir einen gemeinsamen Keramik-Gipsdienst, wurden jetzt aber getrennt, damit wir erforderliche Maßnahmen auf Grund dieser Kontrolle treffen könnten.“ (JV, Keramiklabor, S. 5)

Die organisatorischen Veränderungen, die im Rahmen dieser ISO-Einführung durchgeführt werden, betreffen weniger die technische Dimension, da sich dort schon ein hoher Qualitätsstandard befindet (JV, Technischer Direktor, S. 13), sondern vor allem die

Organisation von Entscheidungen. Umfangreiche Dokumentationsprozesse werden eingeführt, welche die betrieblichen Entscheidungen von konkreten Personen unabhängiger und auf organisatorischer Ebene für andere Entscheidungen anschlussfähig machen sollen. Betriebliche Kommunikation soll durch festgelegte organisatorische Regelungen erwartbar und durch die schriftliche Dokumentation auch anderen Organisationsmitgliedern zugänglich gemacht werden.

„In den Werken haben wir unmittelbar daran gearbeitet, die Regeln einzuführen, welche die Rahmenbedingungen dieses Produktionssystems markieren. Wir haben versucht, dieses Reglement auf Papier aufzuschreiben und haben es an die Wand gehängt.“ (JV, Keramische Produktion, S. 6f.)

„Wenn die Reparatur der Ausrüstung auf dem Plan steht, muss sie gemacht werden, auch wenn es [für einige Mitarbeiter] noch nicht erforderlich scheint. Die betrieblichen Regelungen (...) müssen eingehalten werden. Die Produktionsarbeiter konnten dies nicht verstehen. Sie sagten: ‚Wozu braucht man das? Das wurde seit vielen Jahren nicht mehr gemacht. Warum sollen wir das jetzt machen?‘. Das war kompliziert. Jetzt verstehen sie es aber auch. Früher gab es da manche Konflikte.“ (JV, Keramiklabor, S. 6f.)

Die ISO 9000 Zertifizierung wird als Hilfsmittel einer „prozessorientierten Produktion“ propagiert (JV, Kaufmännischer Leiter 2). Dieses erfordere eine Denkweise, welche sich stärker an dem Produktionsprozess orientiert, als an abgeschottete Gruppenegoismen. So werden Qualitätsprämien künftig nicht mehr auf einzelne Brigaden bezogen sondern auf alle am Produktionsprozess beteiligten Brigaden, wie bspw. bei der mehrere Tage andauernden Ziegelsteinproduktion.

Auch die Notwendigkeit der schriftlichen Dokumentation wird unter den Mitarbeitern skeptisch beurteilt, da sie in Widerspruch zur gängigen Praxis steht, Entscheidungen im Gespräch mit den Beteiligten zu treffen. Dies wird als warme und menschliche Umgangsweise bezeichnet (JV, Leiterin Personalabteilung, S. 5). Prozesse sollten beobachtbar werden. Hierfür wurden Belegpläne eingeführt, die genau festlegen, wer welche Arbeit verrichtet.

„Wenn wir die Zertifizierung durchführen, dann tun wir das, damit wir in erster Linie die Arbeitsabläufe selbst verstehen. Für die Zertifizierung wird es nicht ausreichen, dass wir uns einfach verbessern, sondern es wird ein neuer Standard sein, den wir aufbauen werden und der neue Impulse für die Weiterentwicklung geben wird.“ (JV, EDV-Administrator, S. 13)

Diese verbesserte Selbstbeobachtung stößt bei den Mitarbeitern aus zwei Gründen auf Bedenken, denn erstens kann nun leichter „Organizational Slack“ aufgedeckt werden. Die neue Transparenz führt zur Vergleichbarkeit der Brigaden. Es kann nun besser beurteilt werden, welche Mitarbeiter wirklich gebraucht und auf welche evtl. verzichtet werden könnte (JV, Kaufmännischer Leiter 2). Zweitens werden die Mitarbeiter mit der Erstellung von Stellenbeschreibungen und Tätigkeitsprofilen ersetzbar (JV, Keramische Produktion, S. 21). Beide Folgen dieser verbesserten betrieblichen Selbstbeschreibung schwächt die informelle Stellung der Arbeiter, da diesen damit zunehmend die Kontrolle über ihre informellen Grauzonen genommen wird. Vor diesem Hintergrund sind Widerstände bei den Reformen verständlich, um die vermeintlichen Privilegien der sowjetischen Zeit zu erhalten.

„Widerstände [gegen die Formalisierung im Zuge der Einführung des ISO-Standards] ergaben sich daraus, dass einige Leute unersetzlich bleiben wollten. Der ISO Standard sorgte mit der Formalisierung der Strukturen dafür, dass jeder Mitarbeiter im Rahmen der Stellenbeschreibung ersetzbar wurde. Und dies sorgte für Widerstand.“ (JV, Leiterin Personalabteilung, S. 5)

„Da kam zum Beispiel ein Meister zu mir und ich sagte ihm, dass man das so und so zu machen hätte. Er antwortete: ‚Wir haben es früher so nicht gemacht.‘ Ich sagte: ‚Ja und? Früher wurde das so nicht gemacht, aber heute werden wir das so machen.‘ Er antwortete: ‚Aber warum? Wir können das nicht.‘ - Das ist immer das erste: es nicht können, das ist synonym mit nicht wollen.“ (JV, Mitarbeiterin Personalabteilung, S. 12).

Die Widerstände wurden v.a. zu Beginn des Joint-Venture Projektes häufig mit einem Personalwechsel überwunden, d.h. die Leute, welche die Veränderungen nicht mittragen wollten oder konnten, wurden entlassen (JV, Kaufmännischer Leiter 1). Heute wird versucht, die Mitarbeiter von den anstehenden Veränderungen zu überzeugen und damit nicht nur ihre Unterordnung unter die betrieblichen Erwartungen zu erreichen, sondern auch ihre aktive Unterstützung zu gewinnen. Während der Personalwechsel zu Beginn des Umbruchs noch ein taugliches Mittel zur Überwindung von Widerständen war, wird es heute zunehmend wichtiger, das Personal als Ressource im Organisationswandel zu betrachten und darum dauerhaft an den Betrieb zu binden.

Die Überwindung des Widerstands auf Ebene der Manager erfordert nach Ansicht des kaufmännischen Leiters eine glaubhafte Überzeugungsarbeit. Es wird darauf vertraut, dass mit der Verbreitung von Information und Wissen über die Ziele der ISO-Zertifizierung auch die Einsicht in deren Notwendigkeit wächst. Den Mitarbeitern soll deutlich gemacht werden, dass die fortschreitende Diversifizierung des Produktionssortiments und die hohen Qualitätsanforderungen erforderlich sind. Die Vorbereitung auf die ISO-Zertifizierung wird daher als Vehikel im Transformationsprozess gesehen. Die organisatorische Selbstbezüglichkeit soll zugunsten der sozialistischen Informalisierung auf Gruppenebene vorangetrieben werden (vgl. JV, Leiterin Personalabteilung, S. 4 f.).

### *Vom Gruppenegoismus zum Abteilungsegoismus: die formale Arbeitsteilung*

Die Produktion in sowjetischen Betrieben war weitgehend unbeherrschbar. Die formalen Strukturen haben großflächig versagt und wurden durch informelle Praktiken ersetzt. Die anfallende Unsicherheit wurde statt auf der organisatorischen Systemebene in den informellen Arrangements und Praktiken bearbeitet. Die informellen Gruppen und hierarchischen Aushandlungsprozesse haben sich von der unkalkulierbaren betrieblichen und planwirtschaftlichen Umwelt weitgehend abgeschlossen. Die postsozialistische Transformation erfordert von den Betrieben deshalb den Aufbau transparenter, steuerbarer und kalkulierbarer Produktionsprozesse, die Etablierung von Selbstbeobachtungsmechanismen und formalisierten Organisationsstrukturen. Diese neuen organisatorischen Erfordernisse müssen gegen die überkommenen informellen Praktiken und Widerstände durchgesetzt werden. Wie wird die Unsicherheit im postsozialistischen Betrieb JV ohne überkommene informelle Arrangements bearbeitet?



Organisationen reduzieren die Komplexität, indem sie Entscheidungen in Teilprobleme unterteilen und bestimmten Stellen zuweisen. Die so gebildeten organisatorischen Subeinheiten werden mit eigenen Organisationszielen ausgestattet, nach denen sie Entscheidungen treffen sollen. Durch die fortschreitende Zerlegung des Entscheidungsprozesses werden die abstrakten Entscheidungserfordernisse überschaubarer und können in Handlungen übersetzt werden.

„Wir haben verbindliche Instruktionen, wir haben Festlegungen der Abteilungen und Dienste über deren Zuständigkeiten. Darin sind alle Funktionen gegliedert und beschrieben. Es gibt verbindliche Regeln, d.h. festgelegte Prozeduren, geregelte Verantwortungsbereiche. Die Einführung dieser Instruktionen ist auch der Arbeitsbereich meiner [Personal-] Abteilung, dass auch während des Wandels die verantwortlichen Funktionen klar zugeschrieben bleiben.“ (JV, Leiterin Personalabteilung, S. 4)

„Ich habe Protokolle eingeführt, in denen genau festgehalten wird, wer welche Aufgabe zu verantworten hat und innerhalb welcher Frist diese Aufgabe erledigt ist.“ (JV, Keramische Produktion, S. 16)

Die gebildeten Subeinheiten verfolgen ihre Ziele relativ eigenständig und können damit auch in Widerspruch zu anderen Subeinheiten oder zum organisatorischen Gesamtinteresse kommen. Die organisatorischen Abteilungen sind „lose gekoppelt“ (Weick 1976). Der relevante Horizont („attention focus“) wird eingeschränkt, da nicht alle möglichen Folgen einer Entscheidung zu beachten sind, sondern nur diejenigen, welche die eigene Abteilung betreffen. Externalitäten der Entscheidung werden in anderen Abteilungen bearbeitet und können daher weitgehend ignoriert werden.

Auch mit der formalisierten Arbeitsteilung kann das Problem der betrieblichen Komplexität nicht grundsätzlich gelöst werden. Vielmehr scheint sich eine Verschiebung von den überkommenen informalisierten Gruppenegoismen zu formalisierten Abteilungsegoismen abzuzeichnen. Mit der Arbeitsteilung geht immer eine gewisse Ignoranz einher, welche Folgeprobleme ausblendet. Zu sowjetischen Zeiten verlief die Ignoranz bzw. die Komplexitätsreduktion entlang der abgeschotteten informellen Gruppen, wodurch sich gruppenförmige Sinn Grenzen etablierten. Heute zeigt sich die arbeitsteilige Ignoranz zwischen funktional ausdifferenzierten Abteilungen, welche auf die betriebsübergreifende Notwendigkeiten wenig Rücksicht nehmen.

„[Das Verhältnis zwischen Abteilungen und deren Zusammenarbeit] ist momentan unsere schwerste Frage und unser größtes Problem. Mir scheint es, dass unser Generaldirektor auch versucht eine Antwort auf diese drängende Frage zu finden.“ (JV, Keramische Produktion, S. 20)

Obwohl sich mit den überkommenen gruppenförmigen Arrangements und den formalisierten Abteilungsegoismen Partialinteressen gegenüber Systeminteressen durchsetzen können, unterscheiden sich die formalisierten Formen der horizontalen betrieblichen Differenzierung von den informellen Hinterlassenschaften. Während die Bestandserhaltung der informellen Gruppen die weitgehende Abschottung voraussetzt, können sich die formalisierten Abteilungen einer betrieblichen Selbstbeobachtung prinzipiell öffnen, auch wenn in der Praxis mit einer gewissen Undurchsichtigkeit zu rechnen ist. Die Transparenz macht

Interessenkonflikte sichtbar und somit bearbeitbar. JV versucht diese divergierenden Interessen mit Hinweis auf die notwendige betriebliche Bestandssicherung und durch hierarchische Weisungsbefugnisse zu minimieren.

„(...) dass für solch ein großes Unternehmen wie das unsere trotzdem eine zentrale Entscheidungsweise wichtig ist. Eine zentrale Leitung ist unbedingt wichtig, weil das Unternehmen größer wird und viele weitgefächerte Aufgaben zu erbringen hat. Die zentrale Leitung kann die Koordinaten vorgeben, nach welchen im Unternehmen gearbeitet wird, so dass alle an dem einheitlichen Resultat arbeiten und sich jeder um seinen konkreten Beitrag kümmern kann.“ (JV, Mitarbeiterin Personalabteilung, S. 20)

Ansonsten muss auch JV mit einem gewissen Widerspruch zwischen Partial- und Systeminteressen leben.

### Von der informellen Aushandlung zur transparenten Anweisungsbefugnis

Die überkommenen sowjetischen Aushandlungsbeziehungen wurden bei JV durch formale Anweisungsbefugnisse ersetzt. Mit dem Ende der Planwirtschaft fällt auch die Beschäftigungsgarantie der Arbeiter und es kommt zur Arbeitslosigkeit im außerbetrieblichen Umfeld. Die Entlassungsdrohung entfaltet Wirkung. Mit dem Erwerb der Aktienmehrheit an dem russischen Betrieb übernahm das deutsche Management nicht sofort die faktische Leitung im Betrieb, da aufgrund der fortbestehenden abgeschotteten informellen Arrangements der Zugriff auf die Erwartungsstrukturen der Mitarbeiter kaum stattfinden konnte. Neben der angesprochenen Formalisierung der organisatorischen Regeln und dem glaubhaften Sanktionspotential ist somit auch die Etablierung von Selbstbeobachtungsinstrumenten notwendig, um die Kontrolle über die betrieblichen Prozesse zu erlangen. Das deutsche Management muss beobachten können, wer die vorgegebenen Erwartungsstrukturen verletzt, welcher betriebliche Teil nicht wirtschaftlich arbeitet und welcher Manager die vorgegebenen Reformen nicht umsetzt. Erst mit einer gewissen Transparenz können die betrieblichen Sanktionspotentiale ihre Wirkung entfalten und der deutschen Geschäftsleitung den tatsächlichen betrieblichen Einfluss sichern.

Der informellen Machtstellung der Arbeiter wird die Grundlage entzogen. Die paternalistischen Aushandlungsbeziehungen werden durch ein System formaler Anweisungen ersetzt. Das betriebliche Geschehen wird stärker aus dem persönlichen Einflussbereich des unteren Managements und der Belegschaft gelöst, was mit einer Entscheidungscentralisierung bei der Geschäftsleitung einhergeht. Diese Kontrolle über den betrieblichen Produktionsprozess ist für die Geschäftsführung wichtig, um die betrieblichen Transformationserfordernisse und die Anpassung an die neuen marktwirtschaftlichen Kontextbedingungen durchzusetzen.

#### 4.3.3 Die dritte Phase: Entscheidungsdezentralisierung

##### Institutionalisierte Selbstbeschreibung

Im Jahr 2000 hat der Betrieb JV ein kleines Büchlein herausgegeben (Hamm u.a. 2000), welches die Beschreibung des eigenen Betriebs zum Inhalt hat. Die Erstellung des Buchs war nach Auskunft eines Interviewpartners (JV, Kaufmännischer Leiter 2) Teil einer Strategie, um sich die betrieblichen Abläufe bewusst zu machen, so dass ein bewusster Wandlungsprozess stattfinden kann. Das leitende Management wurde an der Fertigstellung der Schrift beteiligt. JV legt mit dem Buch seine Betriebsziele explizit fest (ebd.: 6f.):

- die Kundenzufriedenheit,
- die Wahrung der Marktführerschaft,
- den wirtschaftlichen Gewinn,
- die Steigerung der Marktanteile,
- die Wahrung von Zukunftschancen,
- die Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Instituten zur Weiterentwicklung der Produkte,
- die Einführung einer Qualitätszertifizierung nach ISO 9000 Norm und
- eine stabile Personalentwicklung.

Mit der Festlegung der Ziele hat sich der Betrieb selbst explizite Vorgaben gemacht, an welchen sich Entscheidungen orientieren können. Im Buch werden das Zusammengehörigkeitsgefühl des Betriebs und die Wichtigkeit eines guten Betriebsklimas zur Verwirklichung der Ziele betont. Neben Statistiken zur betrieblichen Entwicklung nach dem Umbruch werden im Buch die Produktions- und Managementstrukturen sowie -prozesse beschrieben. Diese werde ich hier im Einzelnen nicht darstellen.

Besonders die geplante Einführung des Qualitätsmanagements nimmt einen größeren Raum ein. Das Qualitätsmanagement führte im Untersuchungszeitraum zu grundlegenden Veränderungen. Die Anfertigung dieser Selbstbeschreibung erforderte umfangreiche Selbstbeobachtungsprozesse, welche von den verschiedenen betrieblichen Ebenen durchgeführt wurden. Diesen Vorgang verstehe ich als Teil der Formalisierungsbestrebungen, mit welchen die betrieblichen Prozesse stärker aus dem gruppenförmig dominierten informellen Bereich herausgelöst und einer organisatorischen Entscheidungsweise zugänglich gemacht wurde. Statt professioneller Geheimnisse werden für jeden einsehbare Beschreibungen erstellt, statt Abschottung werden Schritte zur Transparenz durchgesetzt und statt individueller Erfahrungen wird organisatorisches Wissen in Form dieser Selbstbeschreibung produziert. Erst mit dieser Verlagerung des Wissens von der individuellen und gruppenförmigen Ebene in den formalisierten organisatorischen Bereich schafft sich JV die Möglichkeit, den Produktionsprozess zu beherrschen. Diese systematische Selbstbeschreibung geht über vereinfachende Organigramme hinaus und spannt einen Bogen zwischen betrieblichem Alltag und Strategien. JV hat sich mit diesem Büchlein einen Themenvorrat geschaffen, auf den betriebliche Kommunikation Bezug nehmen kann und der für Umweltprozesse sensibilisiert. Erst wenn die Steigerung der Marktanteile als explizites

Unternehmensziel formuliert ist, können neue Konkurrenten als relevante Umweltirritation wahrgenommen werden.

### Die Delegation von Entscheidungen

Die betriebliche Transformation „von oben“, welche auch bei AZU zu beobachten ist, wird bei JV zunehmend von einer Entscheidungsdezentralisierung abgelöst. Die deutschen Mitarbeiter im Management werden sukzessive von russischen Mitarbeitern ersetzt. Zum Zeitpunkt der Untersuchung wird JV vom letzten verbliebenen deutschen Vertreter, dem kaufmännischen Leiter, betreut. Die Entscheidungsprozesse werden weitgehend dem russischen Management übertragen. Damit folgt bei JV auf die anfängliche Monopolisierung der Entscheidungskompetenzen eine Phase der *Dezentralisierung*.

„Verstehen Sie, dort sind Leute, für die sich die Verantwortung erhöht. Dann ändert sich plötzlich die Struktur. Er war ein einfacher Arbeiter und wurde nun Vorgesetzter. (...) Vielleicht verstehen diese Leute, dass sich für sie auch das Kompetenzniveau verändert, die Verantwortlichkeiten, ihr Funktionsbereich, die Aufgaben und all dies.“ (JV, Mitarbeiterin Personalabteilung, S. 3)

Die stattfindende Entscheidungsdezentralisierung bleibt aber weiterhin auf die hierarchische Differenzierung in der organisatorischen Formalstruktur angewiesen. Zwar werden Entscheidungen an mittlere und untere Ebenen delegiert, aber trotzdem bleibt die Entscheidungshoheit prinzipiell bei der Geschäftsführung, d.h. das „letzte Wort“ bleibt immer dem Generaldirektor vorbehalten.

Welche Funktion kommt der Delegation von Entscheidungen zu? Da die betriebliche Komplexität für die Geschäftsleitung nicht mehr im Detail planbar, organisierbar, durchführbar und kontrollierbar ist, müssen Entscheidungskompetenzen an untere Ebenen abgetreten werden. Entscheidungen werden delegiert, da das mittlere und untere Management umfangreichere Detailinformationen besitzt. So wird z.B. die Qualitätsplanung und -kontrolle für die Brigade Nr. 5 nicht mehr von der Geschäftsleitung vorgenommen, sondern wurde der betreffenden Qualitätsabteilung übertragen (JV, Leiterin Personalabteilung, S. 3). Aufgrund der zunehmend komplexer werdenden betrieblichen Prozesse kann die Geschäftsleitung nicht alle betrieblichen Entscheidungen treffen. Die Unsicherheitsabsorption muss auch auf unteren Ebenen stattfinden.

„Was wir nicht brauchen, sind diese Barrieren [zwischen den Hierarchieebenen]. Wir brauchen hier Verstand und Demokratie. Warum sollte ich mich [als Vorgesetzter von den Untergebenen] nicht beraten lassen? Wer weiß denn besser über seine Arbeit Bescheid? Warum soll sich der technische Direktor nicht mit den Meistern beraten? Wer glaubt, dass der technische Direktor mehr Detailkenntnisse hat, als der Meister? Er hat vielleicht mehr Kenntnisse, die aber weiter und nicht tiefer sind.“ (JV, Technischer Direktor, S. 6)

Die unteren und mittleren Ebenen treffen ihre Entscheidung nicht im „luftleeren“ Raum, sondern bekommen grobe Leitlinien vorgegeben. Bei JV werden die Entscheidungskompetenzen hierarchisch differenziert und bei wichtigen Angelegenheiten alternativ gestaltet. Grundsätzlich gilt, dass das obere Management die strategischen

Entscheidungen und das mittlere und untere Management operative Entscheidungen trifft. Investitionsentscheidungen als wichtige Angelegenheiten werden nach wie vor von der Geschäftsleitung zusammen mit dem deutschen Mutterunternehmen getroffen. Das obere Management gibt den unteren Ebenen durch seine strategischen Entscheidungen Entscheidungskorridore vor. Damit schränkt sich der entscheidungsrelevante Wirklichkeitsausschnitt für das entscheidende Management so weit ein, dass sich die unteren Ebenen auf die verbleibende operative Umsetzung konzentrieren können.

#### **4.4 Fazit: Selbstbeobachtung und Kontrolle des Produktionsprozesses**

Die Betriebe müssen ihre innerbetrieblichen Produktionsprozesse an die neuen marktwirtschaftlichen Bedingungen anpassen. Neben der wirtschaftlichen Bestandssicherung müssen die untersuchten postsozialistischen Betriebe auch permanent beobachten, inwieweit die innerbetrieblichen Abläufe für die Produktion konkurrenzfähiger Güter und Dienstleistungen tauglich sind. Die informellen Praktiken in sowjetischen Betrieben führten zu einer Unbeherrschbarkeit im Produktionsprozess. In einer marktwirtschaftlichen Umwelt müssen Betriebe sowohl auf die Kosten der Produktion als auch auf die Absetzbarkeit der Produkte achten, denn davon hängt ihr betrieblicher Erfolg ab. Vor allem durch die organisatorische Ausdifferenzierung von Qualitäts-, Controlling- und Marketingabteilungen versuchen die Betriebe einem Bedürfnis nach Kalkulierbarkeit und Selbstbeobachtung der innerbetrieblichen Prozesse gerecht zu werden.

Die Transformation der innerbetrieblichen Prozesse geht mit einer Formalisierung der Organisationsstrukturen einher. Die überkommenen informellen Praktiken in horizontaler und vertikaler Richtung müssen durch formale Erwartungsstrukturen ersetzt werden. Da dieser Prozess nur gegen Widerstände durchzusetzen ist, sind in den Betrieben Tendenzen der Entscheidungscentralisierung zu erkennen. Durch die Konzentration der Herrschaftsbefugnisse beim Generaldirektor versprechen sich die untersuchten Betriebe eine höhere Durchsetzbarkeit anstehender Reformen. Allerdings zeigen sich bei einer komplexen betrieblichen Realität Grenzen einer zentralisierten Entscheidungsweise.

In den drei untersuchten Betrieben verläuft dieser Aspekt der postsozialistischen Transformation in unterschiedlicher Weise, denn während PS fast ausschließlich an den überkommenen sowjetischen Produktionspraktiken festhält, können bei AZU manchesterkapitalistische Betriebspraktiken beobachtet werden. Für JV stellt sich das Problem, wie die formalen Entscheidungsstrukturen an die zunehmend komplexe betriebliche Realität angepasst werden können.

*PS: Die Fortführung sowjetischer Praktiken*

Bei PS deuten das Fehlen praktikabler schriftlicher Erwartungen und Stellenprofile sowie das Ausmaß der „horizontalen“ und „vertikalen“ Abschottung auf die Fortexistenz informeller sowjetischer Praktiken hin.

„Die [betrieblichen] Strukturen sind ziemlich beständig. Hier verändern sich die Strukturen nicht, weil sie ausgefeilt sind. Diesen Betrieb gibt es seit 40 Jahren, wenn nicht noch länger. Und im Prinzip haben sich die Leitungsstrukturen bewährt.“ (PS, Jurist S. 4)

Für mich waren bei PS kaum Formalisierungsbestrebungen erkennbar. Es fehlen meiner Ansicht nach schriftliche Dokumentationsprozesse, welche eine gesteuerte Verteilung von Informationen ermöglichen würden. PS formalisiert seine organisatorischen Strukturen nur in geringem Maße.

Aufgrund der überkommenen Praktiken in der Produktion konnte PS keine betrieblichen Selbstbeobachtungsinstrumente aufbauen, welche ein kontinuierliches „Monitoring“ der betrieblichen Prozesse erlauben würde. Ohne die Fähigkeit zur betrieblichen Selbstbeobachtung verliert PS die Möglichkeiten zu Produktinnovationen und potentiellen Kunden zu erreichen. Da PS weder eine systematische Fremdbeobachtung, noch eine Selbstbeobachtung der betrieblichen Prozesse etablieren kann, erfolgt die Kopplung zwischen beobachteter Nachfrage und sich anpassender Produktion eher zufällig. PS muss aufgrund mangelnder Alternativen an den überkommenen Absatzstrukturen festhalten, welche den betrieblichen Bestand nur noch teilweise sichern können. Die Verweigerung der postsozialistischen Transformation scheint den betrieblichen Bestand von PS zunehmend zu gefährden. Die Transformationsunfähigkeit von PS scheint den langsamen Untergang zu fördern.

### AZU: Postsozialistische Transformation und Manchesterkapitalismus

Bisher orientierte sich die betriebliche Regelbildung von AZU an einer Art „Minimalismus“. Sowohl die technische Produktionsausstattung als auch Entscheidungsprämissen im Managementbereich werden weitgehend reduziert. Die Montage steht im Mittelpunkt des betrieblichen Geschehens, bei dem die Lohndifferenz zwischen Deutschland und Russland ausgenutzt wird. AZU ist ein Dienstleistungsunternehmen für Montagetätigkeiten bzw. eine „verlängerte Werkbank“ des deutschen Auftraggebers. Mit einer „wissenschaftlichen“ Arbeitsorganisation wird die Lohndifferenz in betrieblichen Profit transformiert. Der Erfolg dieser Geschäftspraktik zeigt sich in der stabilen Zusammenarbeit mit dem deutschen Auftraggeber und dem ständigen Wachstum von AZU.

Nach einer 10jährigen Erfolgsgeschichte stößt diese Organisationsweise von AZU allerdings an seine Grenzen, denn erstens wird AZU mit einer höheren Qualitätserwartung konfrontiert, welche mit der bisherigen Arbeitsorganisation nicht mehr verlässlich sichergestellt werden kann, zweitens will AZU das Sortiment erweitern und sich auch an die Montage komplexerer Systemkomponenten wagen und drittens wird sich AZU seiner Abhängigkeit von dem deutschen Auftraggeber bewusst und versucht sich auch andere Absatzmöglichkeiten zu

eröffnen. Alle drei Gründe fordern den Aufbau organisatorischer Regelungen, welche die Bearbeitung von Unsicherheit und von Komplexität in einem größeren Umfang sicherstellen.

Die mit der ISO Zertifizierung verbundenen zusätzlichen Formalisierung, welche sich in der schriftlichen Dokumentation offenbart, stellt einen grundlegenden Paradigmenwechsel bei AZU dar, welcher noch nicht konsequent gesehen und vertreten wird. Für die neuen organisatorischen Strukturen, welche am Beispiel der Dokumentationsprozesse sichtbar werden, fehlt das betriebliche Verständnis, weil sie in Widerspruch zu der bisherigen betrieblichen Praxis des Minimalismus stehen. Der zusätzliche „Papierkrieg“ führt zu erhöhten Kosten, einem höheren Zeitaufwand und erfordert die Schaffung neuer Stellen. Dies ist auf den ersten Blick nicht mit dem praktizierten betrieblichen Paradigma kompatibel, wonach die betrieblichen Strukturen möglichst klein gehalten werden und in großem Umfang die Lohndifferenz ausgenutzt wird.

Die Anforderungen der ISO 9000 Normen stellen einen Widerspruch zur bisherigen Praxis einfach umlegbarer Stückkosten dar, denn die neuen Dokumentations- und Qualifizierungsstandards treten als Gemeinkosten auf. Aber nur mit dem Erreichen eines neuen organisatorischen Standards und den damit verbunden höheren Gemeinkosten einer transparenteren Entscheidungsweise können die Voraussetzungen geschaffen werden, welche für die angestrebte betriebliche Weiterentwicklung notwendig sind. Die Montage komplexerer Teilsysteme, die Unabhängigkeit vom deutschen Auftraggeber und das Erreichen eines neuen Qualitätsniveaus erfordern den Aufbau dieser organisatorischen Strukturen, welchen ich als Prozess des „organization buildings“ begreife.

Diese betriebliche Entwicklung ist Teil der postsozialistischen Transformation, weil erstens grundsätzlich neue Instrumente der Selbstbeobachtung aufgebaut werden, um die Produktion kalkulierbar und steuerbar zu gestalten und weil zweitens die schwache Stellung der Arbeiterinnen ausgenutzt wird, um die „wissenschaftliche“ Arbeitsorganisation zu stabilisieren. Die diskutierte tayloristische Arbeitsorganisation kann zwar durch die ausgeprägten Routinen die Montage optimieren und qualitativ stabilisieren, ihr fehlen aber grundsätzlich Flexibilitätspotentiale welche Umweltunsicherheiten bearbeiten könnten. Fehlende Einzelteile, Qualitätsfehler bei Zulieferungen, technische Defekte und die zusätzlichen Dokumentationsprozesse müssen von den Arbeiterinnen individuell kompensiert werden. Statt einer organisatorischen Unsicherheitsbearbeitung wie bspw. einer Lagerhaltung, werden die Unsicherheiten auf der individuellen Ebene bearbeitet. Diese Verschiebung der Verantwortung auf die Arbeiterinnen erfolgt mit der direkten oder indirekten Drohung des Arbeitsplatzverlustes, welcher aufgrund der hohen regionalen Arbeitslosigkeit eine Wirkung entfaltet<sup>97</sup>. Zwar kann AZU aktuell das betriebliche Arrangement mit diesen Methoden eines „postsozialistischen Manchesterkapitalismus“ fortführen, aber es ist fraglich, ob dies in Anbetracht der komplexer werdenden betrieblichen Realitäten weiter möglich sein wird.

#### *JV und die drei Transformationsschritte zur Dezentralisierung*

---

<sup>97</sup> An diesem Beispiel wird der Machtverlust russischer Arbeiter im postsozialistischen Transformationsprozess deutlich (vgl. auch Stojanov 1997).

Bei JV kann die postsozialistische Transformation in drei Phasen untergliedert werden. Während der ersten Phase, beginnend mit der Gründung des Joint-Venture Unternehmens musste der wirtschaftliche Bestand gesichert werden. Zwar fand das überkommene sowjetische Produktsortiment noch eine zahlungskräftige Nachfrage, aber die betrieblichen Kosten wurden deutlich gesenkt. Mit dem Prozess der Rationalisierung und Kostensenkung ging ein massiver Beschäftigungsabbau einher. Ferner wurden mit Erneuerungsinvestitionen die technischen Prozesse stabilisiert. In einer zweiten Phase wurde die Arbeitsorganisation umgestaltet. Die überkommenen informellen Arrangements wurden durch formalisierte Abläufe, Arbeitsteilungen und Anweisungssysteme ersetzt. Diese Phase ging mit einer Entscheidungscentralisierung einher, welcher der deutschen Geschäftsleitung den notwendigen Einfluss sicherte. Mit dem fortschreitenden Transformationsprozess wurden die betrieblichen Prozesse zunehmend komplexer, da in quantitativer und qualitativer Hinsicht neue Standards eingeführt wurden. In dieser dritten Phase wurde die Entscheidungsdelegation zunehmend wichtig wird.

Die informellen paternalistischen Aushandlungssysteme in sowjetischen Betrieben waren einer starken Machtstellung der Arbeiter geschuldet und führten zu einer weitgehenden Steuerungsunfähigkeit betrieblicher Prozesse. Mit der nach dem Umbruch zunächst praktizierten starken Entscheidungscentralisierung können nur relativ einfache betriebliche Prozesse gesteuert und kontrolliert werden. Wenn wie bei JV eine umfangreichere betriebliche Komplexität erreicht ist, muss eine Delegation von Entscheidungskompetenzen stattfinden, um das obere Management zu entlasten und handlungsfähig zu halten. Warum findet trotz Entscheidungsdezentralisierung kein Rückfall in die informellen Aushandlungsprozesse statt? Weil erstens die strategischen Entscheidungskompetenzen weiterhin bei der Geschäftsführung verbleiben (diese verfügt über das Sanktionspotential) und deshalb den Entscheidungsrahmen bzw. -korridore vorgibt. Zweitens wird die Entscheidungsweise transparent gestaltet, d.h. andere Abteilungen und Ebenen können auf die jeweilige Entscheidung prinzipiell Bezug nehmen. Im Falle von Erwartungsenttäuschungen können Sanktionen folgen. Durch die systematische Fähigkeit zur Selbstbeobachtung werden die informellen Arrangements der notwendigen Voraussetzung der Abschottung beraubt. Die jeweilige individuelle Machtstellung kann bei JV anders als in paternalistischen Aushandlungsbeziehungen nicht länger auf „professionellen Geheimnissen“ aufbauen.



## Kapitel 5

# Mitarbeitermotivation im Transformationsprozess

Mit dem Übergang von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft müssen die russischen Betriebe auch ihre Personalpolitik eigenständig gestalten. Das Verhältnis zwischen den Mitarbeitern und dem Betrieb ändert sich grundlegend. Eigenverantwortliche Unternehmen müssen eine kalkulierbare Produktion betreiben und ihren Bestand durch die Vermarktung konkurrenzfähiger Produkte sichern. Sowjetische Betriebe hingegen hatten eine faktische Bestandsgarantie wobei weniger das konkurrenzfähige Produkt als vielmehr die zuverlässige Planerfüllung im Vordergrund stand. Des weiteren wurden den sowjetischen Betrieben Verpflichtungen wie die faktische Beschäftigungsgarantie und wohlfahrtsstaatliche Versorgung übertragen, von denen die postsowjetischen Betriebe nun weitgehend befreit sind. Mit dem Umbruch können sich die Betriebe aber auch nicht mehr auf Mobilisierungsversuche von Partei, Staat und Gewerkschaften verlassen. Aufgrund der Erosion der sowjetischen Integrations- und Leistungspolitiken und der „motivationalen Ressourcen bürokratisch-paternalistischer Organisationskulturen“ (Heidenreich 1993) auf der einen Seite sowie der sozialistischen Verpflichtungen auf der anderen Seite, stellt sich für die Betriebe die Aufgabe, das Verhältnis zu den Mitarbeitern als Übergang vom Werktätigen zum Mitarbeiter neu zu definieren.

Postsozialistische Betriebe müssen sich um ihre Wettbewerbsfähigkeit nun eigenverantwortlich kümmern, womit auch die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten mit eigenen Mitteln sichergestellt werden muss. Sicherlich kann für die Bewältigung dieser neuen Herausforderungen auch an Traditionen und Hinterlassenschaften angeschlossen werden, wie z.B. am Fortschreiben sowjetischer Feiertage, an die symbolische Fortführung egalitärer Verhältnisse, an freundschaftliche Kontakte zur Geschäftsleitung oder an die fortgesetzte Mitgliedschaft der Geschäftsführung in der „betrieblichen Gewerkschaft“<sup>98</sup>. Sowohl sowjetische als auch postsowjetische Betriebe müssen aber grundsätzlich davon ausgehen, dass die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Teilnahme und zum Engagement im betrieblichen

---

<sup>98</sup> In Russland vereinen Gewerkschaften die beiden in Deutschland unterschiedlichen Funktionen des Betriebsrats und der (überbetrieblichen) Gewerkschaft. Gewerkschaftliche Aktivitäten finden in starkem Maße innerhalb der Betriebe statt. Beispielsweise werden tarifliche Arrangements – zumindest in den untersuchten Betrieben – zwischen der betrieblichen Geschäftsleitung und der „betrieblichen Gewerkschaft“ ausgehandelt.

Prozess beschränkt ist. Postsozialistische Betriebe müssen sich mit den Fragen der *Teilnahme-* und der *Beitragsentscheidung* auseinandersetzen.

### Die Teilnahmeentscheidung

Warum entscheiden sich Personen zur Mitgliedschaft bzw. zum Eintritt in einen Betrieb? Der Eintritt in eine Organisation kommt in gewissem Maße einer Entpersönlichung gleich, da das Handeln nicht mehr von den persönlichen Gesichtspunkten sondern von denen der Organisation geleitet wird. Das organisatorische Handeln der Individuen muss nicht mit den persönlichen Überzeugungen der Mitarbeiter übereinstimmen. Das Verfassen eines Sitzungsprotokolls durch einen Angestellten oder die Reinigung einer Maschine durch einen Arbeiter kann außerhalb der persönlichen Bedürfnissen und Ziele liegen. In diesem Sinne wird von den Mitarbeitern eine Unterordnung bzw. eine „gewisse Selbstverleugnung“ erwartet.

Wie ich in Kapitel 2 dargestellt habe, kann die Teilnahmeentscheidung der Arbeiter zur Mitarbeit in sowjetischen Betrieben einerseits auf die politisch durchgesetzte Arbeitspflicht zurückgeführt werden und andererseits auf die Möglichkeit zum informellen Zugang zu betrieblichen Ressourcen, um den Gütermangel des planwirtschaftlichen Systems zu lindern. Mit dem Umbruch vom planwirtschaftlichen zum marktwirtschaftlichen System erodieren die ehemaligen Gründe zur Teilnahme und zum Engagement in den Betrieben. Die informelle Privatisierung betrieblicher Ressourcen wird in ergebnisverantwortlichen Betrieben zum Diebstahl, der von den Betrieben nur noch bedingt geduldet werden kann. Mit der Transformation findet ein grundlegender Wandel in der Motivationsstruktur statt.

Neue betriebliche Anreize zur Mitgliedschaft sind sowohl angemessene materielle (Geld-) Leistungen als auch das Angebot einer qualifizierten Arbeit, Berufsstolz, Karrieremöglichkeiten, Machtausübung oder Prestige. Die Entscheidung der Personen sich in postsozialistischen Betrieben zu engagieren hängt ferner auch von den wahrgenommenen Alternativen ab. In einer Region mit hoher Arbeitslosigkeit wird die Erwartung an einen Job geringer ausfallen.

### Die Beitragsentscheidung

Warum erbringen Mitarbeiter im betrieblichen Kontext Leistungen, obwohl diese nicht immer mit ihren individuellen Zielsetzungen übereinstimmen? Die Bereitschaft der Arbeiter sich den Produktionserfordernissen und den formalen betrieblichen Erwartungen unterzuordnen und die betrieblichen Ziele teilweise zu ihren eigenen zu machen, d.h. eine positive Beitragsentscheidung zu treffen, habe ich in sowjetischen Betrieben mit Hinweis auf die informellen Aushandlungsprozesse begründet. Die Arbeiter verfügten über eine negative Kontrolle im Arbeitsprozess, welche mit einem weitgehenden Versagen der formalen Erwartungsstrukturen einherging (Heidenreich 1991, Burawoy/Krotov 1992, Rottenburg 1991). Die Bereitschaft der Arbeiter sich einer gewissen betrieblichen Disziplin zu unterwerfen wurde daher meist in informellen Aushandlungsprozessen sichergestellt.

Mit dem Umbruch müssen die eigenverantwortlichen Betriebe ihren Bestand durch die Produktion von Gütern und Dienstleistungen sowie deren Vermarktung sichern. Ein spezifischer Beitrag der Arbeiter zu diesem Ergebnis ist unverzichtbar. Vor allem die Einhaltung betrieblicher Normen und Erwartungen müssen gesichert werden, damit eine ‚genaue Kopplung‘ (Martens 1997) der betrieblichen Prozesse stattfinden kann. Da die Betriebe auf eine beobachtbare, kalkulierbare und kontrollierbare Produktion angewiesen sind, müssen die informellen Aushandlungsprozesse durch formale und transparente Anweisungsbefugnisse – zumindest teilweise – ersetzt werden. An die Stelle der überkommenen informellen betrieblichen Anreize müssen neue treten, welche vom Betrieb selbst zu erbringen sind.

Wie kann die Unterordnung unter die Erwartungen eigenverantwortlicher Betriebe dauerhaft sichergestellt werden? Mit dem Arbeitsvertrag wird eine Herrschaftsbeziehung auf Zeit etabliert. Der Arbeiter unterwirft sich den betrieblichen Erfordernissen und leistet den Anweisungen seiner Vorgesetzten Folge, auch wenn diese nicht in seinem persönlichen Interesse liegt<sup>99</sup>. Der Herrschaftsbeziehung in Betrieben kommt eine wesentliche Funktion zu, da diese die ‚(...) Kluft zwischen persönlichem und materiellem Handeln‘ (Berger/Bernhard-Mehlich 1999: 138) in Betrieben überbrückt. Herrschaft erfordert die Unterwerfung des Untergebenen, d.h. die Person muss akzeptieren, dass ein Anderer über ihr Handeln entscheiden kann und zwar unabhängig davon, ob sie dessen Entscheidung für angemessen hält oder nicht.

Mit steigender Komplexität der betrieblichen Produktion ist die mit dem Arbeitsvertrag etablierte Herrschaftsbeziehung alleine nicht ausreichend, um die genaue Kopplung betrieblicher Handlungen sicherzustellen. Besonders in komplexer werdenden betrieblichen Abläufen zeigt sich die Begrenztheit der Herrschaft. Eine tayloristisch geprägte Arbeitsorganisation ermöglicht zwar die Überwachung der Mitarbeiter, wird aber mit zunehmend unüberschaubaren betrieblichen Prozessen unpraktikabel. Die Vorgesetzten sind mehr und mehr auf die Informationen der unteren Ebenen, d.h. auf die ‚facts of the case‘ (Simon 1976) angewiesen, um betriebliche Entscheidungen zu treffen. Die betriebliche Personalpolitik schafft eine Unbestimmtheitslücke, eine ‚zone of indifference‘ (Barnard 1938), ‚zone of acceptance‘ (Simon 1976) oder ‚Indifferenzzone‘ (Luhmann 2000) innerhalb welcher sich die Mitarbeiter betrieblichen Erfordernissen unterordnen. Von der Motivation der Mitarbeiter hängt es ab, wie groß diese Indifferenzzone ist. Der Aufbau betrieblicher Anreize und personeller Motivation stellt sich den postsozialistischen Betrieben als spezifisches Transformationsproblem.

---

<sup>99</sup> Der Arbeitsvertrag unterscheidet sich von anderen Verträgen, da die Arbeitsleistung unbestimmt bleibt. Die von den Arbeitskräften zu erbringenden Leistungen können im Arbeitsvertrag nicht im voraus genau spezifiziert werden. Dem Arbeitgeber wird durch die mit dem Arbeitsvertrag eingegangene Herrschaftsbeziehung ermöglicht, über die Arbeitskraft des Untergebenen – in gewissen Grenzen – zu verfügen.

## **5.1 Betriebliche Identifikation und Karriere bei JV**

„Arbeiter können heute nicht mehr sagen: ‚Nur mit Anweisung mache ich etwas‘. Niemand kann weiterhin so handeln. Im Betrieb gibt es nicht mehr die Möglichkeiten, dass hinter jedem Arbeiter ein Vorgesetzter zur Kontrolle steht. Dies wäre Unsinn. Darum fordern wir die Selbstständigkeit jedes Beschäftigten auf seinem Arbeitsplatz und bei der qualitätsbewussten Arbeit. Jeder muss gut Bescheid wissen, muss für die eigene Tätigkeit verantwortlich sein und muss gute Arbeit leisten.“ (JV, Technischer Direktor, S. 9)

Bei JV wird die langfristige Zusammenarbeit der Mitarbeiter im Betrieb als betriebliches Ziel formuliert. Das Personal wird als Ressource im Prozess des betrieblichen Handelns gesehen. Von den Mitarbeitern werden betriebliche Beiträge erwartet. Bei JV sind die betrieblichen Prozesse zu kompliziert geworden, als dass betriebliches Handeln genau kontrolliert werden könnte. Da selbst vorgegebene Entscheidungsprogramme kaum kontrollierbar sind, ist es unmöglich selbständiges Entscheiden lückenlos zu überwachen. Selbstverständlich finden auch bei JV Kontrollen über die Einhaltung von Arbeitsnormen statt, diese können aber nur punktuell erfolgen und beziehen sich stärker auf den Produktionsprozess und die Produktqualität. Sie können zwar Anhaltspunkte für Motivationsprobleme liefern, aber letztlich sind nicht die Mitarbeiter Gegenstand der Kontrolle sondern die betrieblichen Prozesse. Eine erhöhte Fehlerquote ist zunächst nur ein Indikator, dass etwas nicht stimmt, lässt aber keine Rückschlüsse zu, was nicht stimmt. Im Gegensatz zu PS und AZU ist bei JV die Ausübung von Herrschaft nicht das einzige Instrument zur Sicherung von Gefolgschaft. Vielmehr wird von den Mitgliedern selbständiges Entscheiden erwartet, was nicht nur durch Zwang, Macht und Kontrolle sichergestellt werden kann. Identifikation und Motivation sind der ‚Leim‘ (Ortmann 1992) eigenverantwortlicher Unternehmen wie JV.

Bei JV offenbart sich ein gewisser Widerspruch zwischen dem Anspruch auf individuelle Selbstmotivation der Mitglieder und der hierarchischen Aufsicht und Kontrolle. Dieser Widerspruch wurde im wissenschaftlichen Bereich durch Konzepte des ‚angemessenen Führungsstils‘ oder der ‚kommunalen Organisation‘ thematisiert. Luhmann (2000: 115) vermutet hier ein Paradox, das auftritt wenn eine hierarchische Anweisung fordert, dass dieselbe hierarchische Anweisung nur beschränkt eingehalten werden soll: ‚Sei natürlich!‘; ‚Sei spontan!‘; ‚Tu das Erwartete freiwillig!‘.

JV versucht das Paradox auszublenden, indem eine langfristige Mitarbeit erwartet wird und die (hierarchische) Aufforderung zum selbständigen und aktiven Entscheiden nicht explizit formuliert wird. Die Personalabteilung sieht ihre Kernaufgabe in der Schaffung stabiler Personalverhältnisse.

„Unsere Abteilung schafft stabile Personalverhältnisse, weil von der Einstellung des Arbeiters seine Arbeit abhängt. Konkret ist der Mensch an seinem Arbeitsplatz von einer bestimmenden Technologie umgeben, die ihm bei der Ausführung der produzierenden Arbeit hilft. Diese Technik ist sehr wichtig, damit die Leute eine Orientierung haben. Die technischen Erfordernisse verlangen aber auch eine unmittelbare Bindung, durch unsere Produktion, durch unsere Ausbildung. Denn je mehr [bzw. je länger] ein Mensch arbeitet, ein desto größeres Wissen und Fähigkeiten besitzt er. Und besonders nach einer Panne sind die Fähigkeiten und technischen Kenntnisse gefragt sowie sein Verständnis bei der Erforschung der Ursachen gefragt. Dafür braucht es eine sehr große Erfahrung.“ (JV, Mitarbeiterin Personalabteilung, S. 8f.)

Zwar kann die angesprochene Technologie bzw. die damit einhergehenden Entscheidungsprogramme die Arbeitsstelle und den Aufgabenbereich übersichtlicher und kontrollierbarer machen, aber Pannen erfordern ebenso wie Veränderungsprozesse ein qualifiziertes Reaktionsvermögen der Mitarbeiter, welches weder zu programmieren noch zu kontrollieren ist. Von den Mitarbeitern wird die Bereitschaft zum Arbeitseinsatz, zur Verantwortungsübernahme und zur aktiven Anpassung an Unsicherheiten erwartet.

Wie bringt JV seine Mitarbeiter dazu diese Leistungen für den Betrieb zu erbringen? Zwar wird die Schaffung einer ‚bezahlten Indifferenz‘ (Kühl 2000: 81) auch weiterhin für die Teilnahmeentscheidung und die Leistungsmotivation der Individuen als wichtig erachtet, aber die Anreize erschöpfen sich nicht in der Lohnzahlung. Neben den angesprochenen durchschnittlichen Lohnzahlungen, welche pünktlich und zuverlässig geleistet werden, spielen auch andere ‚weiche Faktoren‘ der Motivation eine Rolle, die von Interviewpartnern als ‚enge Bindung an den Betrieb‘; als ‚psychologisches Gefühl eines kollektiven Klimas‘; als ‚gute Arbeitsbedingungen‘; als ‚gutes Image des Unternehmens‘; als ‚Produktionskultur‘; als ‚angenehme Atmosphäre‘ oder als ‚Traditionen des Betriebs‘ bezeichnet werden.

JV versucht die Balance zwischen Beiträgen und Anreizen nicht ausschließlich über Geldzahlungen zu erhalten sondern auch durch die Schaffung eines angenehmen Arbeitsumfeldes. So wurden zur Motivation der Mitarbeiter die Umkleiden, die Sanitäranlagen und die Kantine renoviert (JV, Keramische Produktion, S. 7). Der Betrieb führt soziale Leistungen aus sowjetischen Zeiten freiwillig fort und zahlt bspw. Beihilfen zur Rente an langjährige Mitarbeiter. Die Bindung zwischen dem Betrieb und ‚seinen‘ Mitarbeitern wird betont. Bei Neueinstellungen werden z.B. ehemalige Mitarbeiter, welche bei früheren Rationalisierungsmaßnahmen gekündigt wurden, vorrangig eingestellt. Um die Mitarbeiter langfristig an den Betrieb zu binden, werden Aufstiegsmöglichkeiten in Aussicht gestellt. Den Beschäftigten im Managementbereich werden Karrieren angeboten, wenn sie sich langfristig für den Betrieb einsetzen. Zwar wird auch von negativen Beispielen berichtet, in welchen beim Karrierestreben eines Managers die persönlichen Ambitionen im Vordergrund standen und die betrieblichen Interessen Schaden nahmen.

Probleme gibt es bei persönlichen Egoismen und dem [rücksichtslosen] Karrierestreben. Dies sollte gebremst werden, so dass es vereinbar mit dem Betriebsergebnis insgesamt wird. Das Streben nach einem guten Betriebsergebnis als Ganzes muss vom Unternehmen noch gelernt werden. Ein Manager wurde entlassen, da sich ein Konflikt zwischen ihm und dem Generaldirektor entwickelte. Der Manager hatte zu sehr die eigene Karriere im Auge. Die Aufgabe der Geschäftsleitung [bzw. des Unternehmens] ist es, lokale Fürstentümer zurechtzuschneiden, so dass keine negativen Externalitäten von den Subeinheiten ausgehen. (JV, Kaufmännischer Leiter 2)<sup>100</sup>

Aber JV muss mit seinem Anspruch des kontinuierlichen und dauerhaften Wandels stabile Fixpunkte schaffen, an denen sich die Leistungsmotivation festmachen kann. Geht man davon aus, dass ‚Prinzipien schneller wechseln als Realitäten und sich in der Praxis als inkonsistent erweisen, rückt die Karriereorientierung in ein anderes Licht. Dann erscheint sie plötzlich als

---

<sup>100</sup> Von diesem Interview wurde kein Tonbandmitschnitt angefertigt, sondern basiert auf handschriftlichen Notizen. Ein Zitat ist darum nicht möglich.

ein stabiles Moment, dass es sowohl den Individuen, als auch den Organisationen ermöglicht, die Entscheidungskontingenzen der Organisation zu ertragen und zu nutzen“ (Luhmann 2000: 102). JV versucht die Identifikation der Personen mit der eigenen Karriere nicht als Widerspruch, sondern als Steigerungsverhältnis darzustellen. Wer sich für die Interessen der Firma einsetzt und dabei seine Person auch in den Hintergrund stellen kann, der wird in der Zukunft an dem betrieblichen Erfolg partizipieren.

„Wenn eine [junge] Person eine aufgeschlossene Einstellung hat und fähig ist zu arbeiten, dann kann er sich zwar immer noch keinen Mercedes kaufen, denn der wird wohl immer zu teuer sein, aber wenn er eine gute Ausbildung mitbringt und einige Managementfähigkeiten aufweist, dann hat er hier die Möglichkeit sich [beruflich] zu entwickeln und aufzusteigen.“ (JV, Keramische Produktion, S. 6)

„Ich werde Ihnen das Beispiel von Andrej M. erzählen. Er begann seine Karriere hier 1996 in der EDV-Abteilung. Danach, als ich ihn schon persönlich kannte, wurde er Leiter der Abteilung für Auftragsabwicklung. Dies ist die Abteilung, welche die Bestelldokumente erhält und die bestellten Waren auf LKW verlädt. Dann hat er einen Schritt gemacht und wurde Leiter der Einkaufsabteilung. (...) mit der Beförderung zum Leiter der Einkaufsabteilung hat er meiner Meinung nach den Karriereschritt seines Lebens gemacht. Heute ist er stellvertretender Generaldirektor und zuständig für die Produktion. (...). Dieser Mensch hat sich als fähiger Leiter erwiesen. Jeder Schritt auf der Karriereleiter bedeutete eine Menge Arbeit und viel Verantwortung.“ (JV, EDV-Administrator, S. 4f.)

Mit der Karrieremöglichkeit im Betrieb werden Engagement und viel Verantwortung verknüpft. Neben der schon angesprochenen Bereitschaft zur selbständigen Entscheidung wird auch die ständige Weiterqualifizierung als wichtig erachtet. Statt einer passiven Abarbeitung explizit geforderter Aufgabenstellungen wird von den Mitarbeitern ein ständiger Lernprozess erwartet.

„Ich denke, dass es besser ist, wenn die Mitarbeiter Bescheid wissen über das, was im Betrieb geschieht, über die Ziele des Unternehmens und über die unmittelbar anstehenden Probleme. Je mehr Informationen den Mitarbeitern zur Verfügung stehen, je besser. Man darf keine Informationen vor den Leuten verbergen. Alle Leute, die zu mir ins Büro [des technischen Direktors] kommen, erhalten alle Information, die ihre Abteilung braucht. Sie wissen über alle Entscheidungen Bescheid, die getroffen wurden.“ (JV, Technischer Direktor, S. 11)

Der persönliche Lernprozess<sup>101</sup> wird durch betriebliche Maßnahmen gefördert. So gibt es sogenannte „Trainee-Programme“ für junge Mitarbeiter, in deren Rahmen sie verschiedene Abteilungen des Betriebs durchlaufen und sich dort Wissen aneignen. Neben dem Überblick über den Betrieb insgesamt sollen darin spezifische Einblicke in die verschiedenen Abteilungen vermittelt werden (JV, Mitarbeiterin Personalabteilung, S. 4). Derartige „Trainee-Programme“ sind nach Aussage dieser Interviewpartnerin in Russland eher selten.

Zusammenfassend wird bei JV deutlich, dass die monetäre Entlohnung für die Teilnahmeentscheidung und für die Leistungsmotivation zwar wichtig sind, aber dass diese keine unbegrenzte Tragweite haben. Aufgrund der zunehmenden Unübersichtlichkeit betrieblicher Prozesse durch komplexe Produktions- und Managementprozesse sowie des Anspruchs auf einen kontinuierlichen Organisationswandel zeigen sich Grenzen der

---

<sup>101</sup> Zum organisationellen Lernen vgl. Abs. 6.1

kontrollierbaren Herrschaftsausübung. Durch das glaubhafte Angebot langfristiger Karrieremöglichkeiten im Betrieb baut JV Zukunftshorizonte auf, welche für postsozialistische Betriebe keineswegs selbstverständlich sind.

„Besser ich bekomme etwas weniger Lohn aber diesen Lohn bekomme ich auch in Zukunft. Und ich werde wissen, dass mein Lohn auch in Zukunft wachsen wird, vielleicht nicht so schnell, wie ich das gerne hätte, aber er wächst. Dieses den Mitarbeitern deutlich zu machen ist schwierig, sehr schwierig.“  
(JV, Technischer Direktor, S. 8)

Zwar finden sich auch bei JV sowjetische Traditionen und Hinterlassenschaften bei der betrieblichen Motivation, aber die Strategien der persönlichen Motivation unterscheiden sich grundlegend von der Praxis in sowjetischen Betrieben. Die Etablierung neuer Instrumente der Motivationsbeschaffung stellt ein spezifisches Transformationsproblem postsozialistischer Betriebe dar, welchem sie sich nicht verschließen dürfen.

## **5.2 Betriebliche Anreize als Eigenleistung von PS**

### *Personalfluktuations als Transformationsproblem*

PS ist mit einer hohen Personalfluktuations konfrontiert. Im Produktionsbereich wird von ständig wechselnden Mitarbeitern berichtet (PS, Gewerkschaftsvorsitzender, S. 2). Manche Arbeiter bleiben demnach kaum sechs Wochen im Betrieb und werden durch neu angeworbene Mitarbeiter ersetzt. Warum baut PS zu diesen Mitarbeitern keine dauerhafte Beziehung auf? Die Personalfluktuations scheint eine Folge der prekären wirtschaftlichen Situation zu sein, welche die finanziellen Spielräume auch hinsichtlich der monetären betrieblichen Anreize erheblich einschränkt. Da sich die Personalfluktuations nur auf stark regulierte Produktionsbereiche begrenzt, stellt sie keine unmittelbare Bedrohung des betrieblichen Bestands dar, sondern leistet vielmehr einen Beitrag zur betrieblichen Bestandssicherung.

Die hohe Personalfluktuations von PS verstehe ich als Konsequenz einer geringen, verspäteten und unzuverlässigen Lohn- und Gehaltzahlung, welche sich negativ auf die Teilnahmeentscheidung auswirkt. Die länger Beschäftigten erhalten einen durchschnittlichen Lohn von ca. 3.000 bis 4.000 Rubel pro Monat<sup>102</sup> (PS, Kaufmännischer Direktor). Die Lohnzahlung erfolgt mit einer Verspätung von 45 Tagen. Viele Arbeiter verlassen den Betrieb allerdings nach einer kurzen Zusammenarbeit wieder und gehen zu anderen Betrieben, welche höhere und zuverlässigere Löhne bezahlen können. Von einem Manager wird beklagt, dass ein Nachbarbetrieb höhere Löhne zahlen könne, weil dieser „schwarz“ arbeite, d.h. keine

---

<sup>102</sup> Die angegebene Lohnhöhe bezieht sich auf den Untersuchungszeitraum im Jahr 2002 und entsprach zu damaligem Kurs ca. 100 bis 130 Euro pro Monat. Ein Facharbeiter verdient in St. Petersburg ca. 150 bis 250 Euro.

Steuern und Abgaben leisten würde und darum zur Zahlung höherer Löhne fähig sei<sup>103</sup>. Das Problem der hohen Personalfuktuation im Bereich der Produktsarbeiter wird von PS wahrgenommen und wurde bereits in verschiedenen Versammlungen angesprochen (PS, Rechtsberater). Als weiteres Problem der betrieblichen Attraktivität wird der Standort genannt, denn von der Innenstadt ist eine längere Anfahrt erforderlich.

### Einsparungen im Personalbereich

Wie versucht PS das aktuelle Problem der geringen betrieblichen Anreize zu beheben? Die Geschäftsleitung von PS hat sich dazu entschieden, den Lohn für die Produktionsarbeiter um 30% zu erhöhen. Da PS aber über keinerlei finanziellen Spielraum verfügt, wurde gleichzeitig gefordert, dass die 30prozentige Lohnerhöhung einen Produktivitätszuwachs von 30 Prozent erbringen müsse. Der Stücklohn wurde um 30 Prozent angehoben, im gleichen Zug wurden aber die Zeitintervalle für ein montiertes Stück stark verkürzt. Die erwartete Produktivitätssteigerung stellte sich als unrealistisch heraus und führte dazu, dass sich die Lohnhöhe trotz des angehobenen Stücklohns kaum veränderte. Durch die Streichung von Zeitpuffern in der Lohnberechnung sinken die Löhne sogar effektiv, denn Gewährleistungsarbeiten oder Verladearbeiten sind im Stücklohn nicht enthalten und werden nun nicht mehr bezahlt.

„Ja, mit der Zeit haben wir ein Problem [aufgrund des sinkenden Stücklohns]. Wir waren in der Produktion wohl zu langsam. Dabei wird aber nicht beachtet, dass ich einmal die Lasträger rufen soll, einmal Benzin in den Tank füllen soll oder noch etwas. Das wird überhaupt nicht berücksichtigt. Früher hat man es beachtet, jetzt nicht. Jetzt haben wir nicht einmal Verladearbeiter, wir verladen die Produkte selbst, wir machen alles selbst [werden dafür aber durch das Leistungslohnsystem nicht bezahlt]“ (PS, Gewerkschaftsvorsitzender, S. 4)

Statt der versprochenen Lohnerhöhung müssen die Arbeiter vielmehr Lohneinbußen hinnehmen, da aufgrund der prekären Finanzsituation Lohnergänzungsleistungen gestrichen bzw. verringert werden.

„Wir haben einen Stücklohn und ein Prämiensystem. Wir bekommen, was wir produziert haben. Die Prämiegelder haben wir aber schon seit einem Jahr nicht mehr gesehen. Früher hatten wir die Möglichkeit Prämiegelder in Höhe von 15-20 % zu bekommen, manchmal war es ein bisschen mehr. Jetzt sagt die Geschäftsleitung, da alles teurer ist, da für Materialien und für Strom mehr bezahlt werden muss, [können die Prämiegelder nicht mehr bezahlt werden.]“ (PS, Gewerkschaftsvorsitzender, S. 4)

„Man hat uns versprochen einen 13. Monatslohn Ende 2001 auszuzahlen. Wir haben ihn bisher nicht bekommen. Darauf bin ich zur Rechtsabteilung gegangen und habe mich erkundigt [warum der 13. Monatslohn nicht ausbezahlt wird]. Sie antworteten, dass PS große Forderungen an [einen Betrieb in] Tver hat und diese nicht bezahlen, warum wir auf dieses Geld verzichten müssten.“ (PS, Gewerkschaftsvorsitzender, S. 4)

---

<sup>103</sup> Das Phänomen einer Schattenwirtschaft, d.h. von Betrieben, welche keine oder kaum Steuern und Abgaben entrichten ist in Russland weit verbreitet.



Auch andere Zusatzleistungen werden gestrichen, obwohl die Arbeiter ein Anrecht darauf haben. Der Gewerkschaftsvorsitzende berichtet von der fehlenden bzw. verspäteten Auszahlung des Urlaubsgeldes.

„Die Lohnauszahlung wird über 2 Wochen verzögert, das Urlaubsgeld wird nicht ausgezahlt. Ich bin gerade aus dem Urlaub zurückgekommen und das Urlaubsgeld habe ich noch nicht bekommen. Ich habe Anspruch auf 6.000 Rubel bekomme aber nur ein Tausend und dann noch ein Tausend. (...) Im Gesetzbuch ist festgelegt, dass das Urlaubsgeld drei Tage vor dem Urlaubsbeginn auszuzahlen ist. Man sollte den Direktor vor Gericht stellen (...)“ (PS, Gewerkschaftsvorsitzender, S. 4)

Es wird auch davon berichtet, dass Ausgaben für Schutzmaßnahmen reduziert werden. Arbeitern, welche unter gesundheitsschädlichen Bedingungen arbeiten müssen, d.h. gefährlichen Dämpfen ausgesetzt sind, wurde bspw. Milch zur Verfügung gestellt. Der Kauf von Milch wurde eingestellt, um Kosten zu sparen.

### Finanzmisere als Attraktivitätsproblem

Alle diese Sparmaßnahmen führen zu Motivationsproblemen, die sich in einer sehr hohen Personalfluktuaton im Produktionsbereich ausdrücken. Zum primären Ziel des Managements gehört darum die notwendige Aufrechterhaltung der Produktion. Die Arbeiter sollen von einem längeren Streik abgehalten werden und es muss Ersatz für Arbeiter gefunden werden, welche PS verlassen haben. Der Generaldirektor scheint sich mit der hohen Personalfluktuaton arrangiert zu haben und nutzt den schnellen „turn over“ der Arbeitskräfte zur kurzfristigen Bestandssicherung.

„Ich glaube der Direktor zieht Gewinn [aus der hohen Personalfluktuaton bei den Arbeitern]. Er verspricht ihnen [- den neuen Arbeitern -] einen [leistungsabhängigen] Lohn von 5 bis 7.000 Rubel, [der kaum zu erreichen ist]. Sie arbeiten einen Monat lang und bekommen dann nur 2.000 Rubel und kündigen. Und der Betrieb hat im Laufe dieses Monats funktioniert. Dann kommen die anderen in den Betrieb, die dann auch gehen.“ (PS, Gewerkschaftsvorsitzender, S. 2)

Die Personalfluktuaton betrifft bei PS aber nicht alle betriebliche Bereiche, sondern beschränkt sich auf die Produktion. Bei PS muss zwischen der Situation der Angestellten und der Arbeiter unterschieden werden. Die Produktionsarbeiter werden gemäß Kollektivvertrag entlohnt und erhalten einen vergleichsweise geringen leistungsabhängigen Lohn. Angestellte im Verwaltungsbereich, welche mit ca. 70% den größten Anteil der Beschäftigten stellen, erhalten ein höheres leistungsunabhängiges Festgehalt (PS, Rechtsberater, S. 1). Reparaturarbeiter haben mit der Geschäftsleitung individuell ausgehandelte Arbeitsverträge mit höheren und festen Löhnen vereinbart. Es wird von einem Fall berichtet, wonach vier Reparaturarbeiter dem Generaldirektor mit Kündigung gedroht haben, wenn sie keine Lohnerhöhung erhalten. Da diese Mitarbeiter kaum ersetzbar sind, wurde der geforderten Lohnerhöhung nachgegeben. Der Geschäftsleitung scheint bewusst zu sein, dass nur ein Teil der Arbeiter ständig ersetzt werden kann und dass die Produktion nur fortzuführen ist, wenn sich die Personalfluktuaton auf einen stark reglementierten Bereich beschränkt, in dem betriebliche Erfahrungen weniger wichtig sind.

Ein Interviewpartner berichtet von Aufstiegschancen für Verwaltungsangestellte (PS, kaufmännischer Direktor, S. 3).

„Ich hatte eine gute Chefin. Als ich [vor vielen Jahren, noch zu sowjetischen Zeiten] bei PS anfang zu arbeiten, war ich noch ganz jung. Meine Chefin war eine sehr sachkundige und intelligente Frau. Sie ermutigte mich im Institut zu studieren. Abends studierte ich im ‚Finek‘. Da siedelte ich mich an. Ich bekam ein Zimmer vom Betrieb gestellt.“ (PS, Leiterin Planungsabteilung, S. 1f.)

Für die Arbeiter im Produktionsbereich scheint es hingegen keine Karrieremöglichkeiten zu geben. Die betrieblichen Karrieren der Verwaltungsangestellten zeichnen sich durch eine Jahrzehnte überdauernde betriebliche Zugehörigkeit aus und weisen damit auf eine starke Bindung an den Betrieb. Es scheint, dass hier überkommene sowjetische Identifikationsmuster übernommen wurden. Der Betrieb ist weiterhin ein wichtiger Bezugspunkt im Leben der Mitarbeiter.

### Monetäre Motivation und Personalfluktuation

Zusammenfassend halte ich fest, dass aufgrund der prekären finanziellen Situation des Betriebs monetäre Anreize nicht im ausreichenden Maße zur Verfügung gestellt werden können. Besonders für Produktionsarbeiter ist die betriebliche Attraktivität zu gering, als dass diese die Teilnahmeentscheidung langfristig positiv treffen würden. Die betriebliche Attraktivität liegt zunächst in einem zuverlässigen Lohn und Gehalt, welcher die Lebenshaltungskosten decken kann. Da dies hauptsächlich im Produktionsbereich nicht gegeben ist, kommt es dort zu einer hohen Personalfluktuation.

Diese Personalfluktuation ist für PS nicht bedrohlich, solange der hohe Personalwechsel nur stark reglementierte Arbeitsbereiche betrifft, für welche nur wenige betriebsspezifische Kenntnisse und Wissen notwendig sind. In anderen Bereichen, wie dem Reparaturservice oder der Verwaltung kann das betriebliche Handeln in weit geringerem Umfang durch Konditionalprogramme strukturiert werden. Im Produktionsbereich wird die überkommene „wissenschaftlich-tayloristische“ Arbeitsproduktion teilweise fortgeführt, wonach den Produktionsarbeitern die Arbeitsschritte weitgehend vorgeschrieben werden. Ein umfangreiches Wissen über Produktionsabläufe ist für die Produktionsarbeiter bei PS im Gegensatz zu denen von JV daher nicht notwendig.

Die finanzielle Knappheit von PS, welche Sparmaßnahmen im personellen Bereich erfordert, führt zu einer problematischen Situation, denn Personalkosten können ausschließlich im Produktionsbereich bei Arbeitern gespart werden, welche ein überschaubares und programmierbares Arbeitsfeld haben. Da aber über 2/3 der Mitarbeiter im Verwaltungsbereich arbeiten und auch im Produktionsbereich nicht alle Arbeitslöhne gekürzt werden können, begrenzt sich die Lohnkürzung auf diejenigen Mitarbeiter, welche ohnehin nur einen kleinen Teil der Personalkosten ausmachen. Der übergroße Teil der Personalkosten sind ohne umfassende Umstrukturierung nicht reduzierbar. Es scheint, dass PS in diesem Punkt reformunfähig ist und stattdessen ein kurzfristiges Krisenmanagement praktiziert, welches das aktuelle Überleben sichern soll.

### **5.3 Leistungsbereitschaft und betriebliche Sanktionspotentiale (AZU)**

Mit dem Umbruch und dem Verschwinden der Planwirtschaft haben sich auch die betrieblichen Kontexte grundlegend verändert. Mit der betrieblichen Eigenverantwortung und der nun notwendigen marktwirtschaftlichen Bestandssicherung finden in vielen Betrieben umfangreiche Rationalisierungs- und Optimierungsmaßnahmen statt, womit auch die Freisetzung gehorteter Arbeitskräfte einhergeht. Die steigende Arbeitslosigkeit trägt zur Sicherung der Leistungsbereitschaft bei, denn erst mit der glaubhaften Androhung der Entlassung lassen sich die Mitarbeiter reglementieren. Heidenreich (1993) weist darauf hin, dass dieser „stumme Zwang der Verhältnisse“ in postsozialistischen Betrieben dazu führen kann, dass personalpolitische Herausforderungen übersehen werden. Mit Verweis auf die mögliche Arbeitslosigkeit lässt sich zwar eine Unterordnung unter betriebliche Erwartungen sicherstellen, aber keine Identifikation und kein Verständnis mit den neuen betrieblichen Zwecken herstellen.

#### *Monetäre Anreize und Entlassungsandrohung als Elemente einer Personalpolitik*

AZU hat im Vergleich zu PS weniger Probleme die Anreiz-Beitrags-Balance im Gleichgewicht zu halten. Eine äußerst geringe Personalfuktuation deutet darauf hin, dass die Mitarbeiter zufrieden sind, in dem Betrieb arbeiten zu dürfen und keine angemessenen Alternativen wahrnehmen. Die hohe Attraktivität von AZU sehe ich einerseits in der pünktlichen Entlohnung begründet, welche eine für die Region durchschnittliche Höhe aufweist. Andererseits hängt die Attraktivität auch von den fehlenden „wahrgenommenen Alternativen“ (vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 1999: 137) der Beschäftigten ab.

„Weil Pskov eine Stadt mit hoher Arbeitslosigkeit ist, hält jeder Arbeiter an seinem Arbeitsplatz fest.“  
(AZU, Technischer Direktor 2, S. 3)

In Pskov sind AZU und das Pseudomutterunternehmen MOP die einzigen größeren Arbeitgeber. AZU orientiert sich bei der Lohn- und Gehaltshöhe an MOP, wodurch ein Wettbewerb um Mitarbeiter unterbunden wird. Durch die große Arbeitslosigkeit und das Fehlen alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten, kann AZU sowohl eine positiv anhaltende Teilnahmeentscheidung erwarten als auch eine hohe Bereitschaft zur Unterordnung unter die betrieblichen Erfordernisse. Das Sanktionspotential von AZU erhält eine besondere Intensität, da eine mögliche Entlassung zu einer anhaltenden Arbeitslosigkeit und damit einer sozialen Krisensituation bei den Arbeitern führen dürfte. In diesem Punkt unterscheidet sich AZU von sowjetischen Betrieben, welche aufgrund des Arbeitskräftemangels und der faktischen Beschäftigungsgarantie über keine glaubhaften betrieblichen Sanktionsmöglichkeiten verfügten.

Bei AZU werden die betrieblichen Erwartungen an die Mitarbeiter deutlich formuliert und potentielle Konsequenzen einer Erwartungsenttäuschung aufgezeigt. Den Mitarbeitern werden Verhaltenserwartung sowie die Erwartung der Unterordnung deutlich mitgeteilt.

„Wer die [betrieblichen] Erwartungen nicht erfüllt, d.h. wer den betrieblichen Interessen nicht verpflichtet sein will, der will sicherlich hier nicht arbeiten.“ (AZU, Technischer Direktor 2, S. 4).

„Falls ein Mitarbeiter den Anforderungen nicht gerecht wird und in Übereinstimmung mit den Interessen der Firma nicht arbeiten will, dann will er einfach hier nicht arbeiten. Wir haben ein Vertragssystem, dann kündigen wir den Vertrag mit diesem Mitarbeiter. (...) Wir stellen den Arbeitern alles notwendige zur Verfügung, damit sie ihre Arbeit gut machen. Wenn er aber seine Arbeit trotzdem schlecht macht, dann werden wir ihn einfach durch einen anderen Arbeiter ersetzen.“ (AZU, Technischer Direktor 2, S. 3f.)

Zwar kann AZU die notwendigen finanziellen Mittel erwirtschaften, um eine pünktliche Lohnzahlung sicherzustellen, aber es scheint, dass AZU die neuen personalpolitischen Herausforderungen postsozialistischer Betriebe übersieht. Es wird einfach unterstellt, dass die hohe Arbeitslosigkeit quasi automatisch „aufgrund des stummen Zwangs der Verhältnisse“ (Heidenreich 1993) zu einer hohen Leistungsbereitschaft führt. Bei AZU finden sich kaum Anzeichen, welche über die latente oder offene Drohung mit Entlassung hinausgehend die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sicherstellen könnte.

### Kontrollierbarkeit als Voraussetzung der Leistungsbereitschaft

Die Koordination von Handlungen im betrieblichen Produktionsprozess, d.h. die „Produktion unwahrscheinlichen Verhaltens“ (Martens 1997), basiert bei AZU hauptsächlich auf der Anerkennung der betrieblichen Hierarchie und der Herrschaftsverhältnisse. Welche betrieblichen Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit dieses betriebliche Anreizsystem funktioniert? Die Montage der Elektronikschalter wird als tayloristisch organisierter Arbeitsprozess eingerichtet und überwacht. Die Montageprozesse werden durch eine Konditionalprogrammierung festgelegt, womit sie relativ leicht überschaubar und kontrollierbar sind. Die Lohnhöhe der Arbeiterinnen bemisst sich nach dem Umfang und der Qualität der produzierten Produkte. Da es sich bei AZU nicht um einen mehrstufigen Produktionsprozess handelt, an dem mehrere Arbeiter bzw. Abteilungen beteiligt sind, kann die Lohnhöhe und der Qualitätszuschlag aus der Endkontrolle ermittelt werden. Aufgrund der einfachen Montageprozesse bleibt die betriebliche Struktur überschaubar und kontrollierbar. Die Kontrollierbarkeit der betrieblichen Prozesse sehe ich als Grundvoraussetzung dieses etablierten Motivations- und Anreizsystems an.

„Wir haben eine Prämienentlohnung [der Arbeiterinnen], welche v.a. auch von der Qualität abhängt. Jede Brigade bekommt eine Monatsbeurteilung, d.h. wenn sie keine Rüge bekommen haben, dann erhalten sie eine Qualitätsprämie, wenn es eine Rüge gab, dann verringert sich die Qualitätsprämie.“ (AZU, Wirtschaftsabteilung 2, S. 3)

Die Kontrolle der quantitativen und qualitativen Arbeitsleistung ist bei AZU von großer Wichtigkeit. Die „zone of indifference“ der Arbeiter wird bei AZU durch hierarchische Weisung und Kontrolle der Arbeitsergebnisse ausgefüllt. Die Sicherstellung des hohen Qualitätsstandards erfordert ein umfangreiches Kontrollsystem, welches die Einhaltung der

hierarchisch vorgegebenen betrieblichen Erwartungen überprüft. Die Grenzen dieser Leistungsmotivation zeigen sich bei AZU als Kontrollproblem.

### Neue betriebliche Unsicherheit und gruppenförmige Kontrollen

AZU ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen, die Anzahl der Arbeiterinnen hat zugenommen, der Umfang der produzierten Schalter hat sich vervielfacht, das Montagesortiment ist größer und komplexer geworden. Kurzum, die betriebliche Situation bei AZU wird zunehmend unübersichtlich. Der wirtschaftliche Erfolg von AZU führt zu zunehmenden Schwierigkeiten bei den detaillierten Kontrollen im betrieblichen Prozess. Aus diesem Grunde wurde das bestehende Gruppenarbeitssystem in den Kontrollprozess einbezogen. Acht Frauen montieren in einer ‚Brigade‘ die elektronischen Schalter. Die Entlohnung orientiert sich an der quantitativen und qualitativen Leistung der gesamten Gruppe. Die Arbeitsgruppe kontrolliert in gewissem Maße den Arbeitsprozess selbst.

„Bei uns [in den Brigaden] sind alle sehr verantwortungsbewusst. Unterläuft jemand ein Fehler, dann muss die ganze Brigade dafür gerade stehen.“ (AZU, Produktionsverantwortliche, S. 3)

Der Kontrolle auf organisatorischer Ebene wird eine Kontrolle auf der Gruppenebene vorgeschaltet. Der Konformitätsdruck, der durch Gruppenkonzepte auf die Mitarbeiterinnen ausgeübt wird, ist erheblich, denn die Brigaden arbeiten langfristig zusammen und ein Wechsel von Arbeiterinnen zwischen den Gruppen ist selten. Zwischen den Arbeiterinnen entstehen über längere Zeiträume hinweg auch persönliche Bindungen - oder waren schon vorhanden waren<sup>104</sup>. Die gruppenförmige Kontrolle entlastet das Management von Detailkontrollen, denn es muss nicht mehr den Montageprozess beobachten sondern kann sich auf eine Ergebniskontrolle beschränken. Die Brigade wird durch die Lohnzahlung und mit Hinweis auf die prekäre Arbeitsplatzsituation auf die betrieblichen Interessen festgelegt.

„Wenn wir schlecht arbeiten werden, dann wird [der deutsche Auftraggeber] seine Produktion hier aufgeben, und wir alle werden keine Arbeit haben. (...) Auch in Deutschland kann man diese Schalter montieren; der einzige Vorteil in Russland ist, dass unser Lebensniveau viel niedriger ist und es für sie deswegen gewinnbringend ist, mit uns zusammenzuarbeiten. Wenn wir aber eine niedrige Qualität produzieren würden, so würden sie diesen Gewinn nicht machen und die Produktion bei uns einstellen.“ (AZU, Technischer Direktor 2, S. 3)

Es scheint bei AZU eine Übereinstimmung der Brigaden mit den betrieblichen Zielen zu geben. Ich vermute allerdings, dass die betriebliche Identifikation weniger durch einen diskursiven Konsens hergestellt und als betriebliche ‚Ideologie‘ unhinterfragbar wird, sondern vielmehr das Resultat einer weitgehenden Unterdrückung offen artikulierter Interessengegensätze eines autoritären tayloristisch geprägten Herrschaftsverständnisses ist.

---

<sup>104</sup> Es wird von einer Arbeiterin berichtet, die für ihre Schwester bei AZU einen Job besorgt hat (AZU, Utschastka, Anm. 13). Dieses Empfehlungssystem für Neueinstellungen hat in Russland Tradition und kam auch in sowjetischen Betrieben häufig vor. Der Betrieb kann daraus den Nutzen ziehen, dass die neue Mitarbeiterin nicht nur bekannt ist, sondern dass auch von dem Empfehlenden, d.h. hier der Schwester eine gewisse Kontrolle ausgeübt wird, da ansonsten der gute Ruf verlören ginge, wenn es mit der neu eingestellten Arbeiterin Probleme geben sollte.

Es verwundert kaum, dass der Generaldirektor betont, dass es weder Motivationsprobleme noch innerbetriebliche Interessenkonflikte gibt. Abweichungen von der hierarchisch vorgegebenen Betriebspolitik können darum nicht als Anstöße für Lernprozesse aufgenommen werden, sondern lediglich als Probleme der Devianz und des Normverstoßes, welche mit besseren Überwachungspraktiken unterdrückt werden. Bei AZU scheint es fraglich, ob aufkeimende Konflikte, wie sie bspw. mit der Einführung des ISO-Qualitätsmanagements aufgetreten sind, frühzeitig erkannt werden (vgl. Abschnitt 4.2). Aufgrund der praktizierten autoritären Herrschaftsausübung werden derartige Motivationsprobleme nicht bearbeitet sondern einfach ausblendet. Alternativen werden wie in sowjetischen Betrieben unterdrückt und auf die latente Ebene geschoben, wo sie nicht mehr bearbeitbar sind, sondern sich mittel- und langfristige in steigenden Fehlerquoten und sinkenden Produktionskennziffern niederschlagen können.

### Neue Herausforderungen für die Personalpolitik

Durch die strategische Neuausrichtung von AZU wird das alte Arrangement der Leistungsmotivation allerdings brüchig. Der Wunsch von AZU eine höhere Unabhängigkeit vom deutschen Auftraggeber zu erreichen und auf dem Markt als selbständiger Montagebetrieb auftreten zu können erfordert ein neues Qualitätsmanagement<sup>105</sup>. Damit gehen nicht nur umfangreiche Dokumentations- und Formalisierungsprozesse einher sondern auch ein neues Kontrollsystem. Durch die ISO Einführung werden die betrieblichen Prozesse komplexer. Die Sicherstellung der Leistungsmotivation allein über die Ausübung von Herrschaft und Kontrolle wird unwahrscheinlicher, denn Herrschaft hat nur eine begrenzte Reichweite (Simon 1991: 33ff.). Mit komplexeren betrieblichen Prozessen wird es unmöglich den Beschäftigten ihr Handeln detailliert vorzuschreiben, die Einhaltung zu kontrollieren und ggf. zu sanktionieren. Mit einer komplexer werdenden betrieblichen Realität würden die Kosten für die Entwicklung, Anpassung und Überwachung detaillierter Handlungsprogramme im Produktionsbereich überproportional hohe Kosten mit sich bringen.

Die neue Situation erfordert von AZU neue Überlegungen, wie die Arbeiterinnen künftig motiviert werden können. Die Leistungsmotivation soll künftig nicht alleine über das Herrschaftsverhältnis und über ein enges Netz von Kontrollen sichergestellt werden. Die Einführung einer neuen Produktionstechnik, die Montage wesentlich komplexerer Satellitenleitsysteme und die Entwicklung von Innovationen erfordern die Identifikation der Mitarbeiter und der Arbeitsbrigaden mit den betrieblichen Zielen. Diese Identifikation wird auch über die Modernität des Betriebs propagiert, d.h. der Umgang mit neuester westlicher Technik, welche einen beruflichen Stolz entfaltet. Dieser Stolz auf den Betrieb und die eigene Arbeit wird dadurch gefördert, dass AZU in russischen Wirtschaftskreisen als Vorzeigebetrieb genannt wird<sup>106</sup>.

Mit der modernen westlichen Technik geht auch die Erwartung einer ständigen Qualifikation der Mitarbeiter einher.

---

<sup>105</sup> AZU will seine Arbeitsprozesse nach dem ISO 9000 Standard zertifizieren lassen (vgl. Kapitel 4).

<sup>106</sup> So hat sich der Leiter der Delegation der deutschen Wirtschaft in St. Petersburg in einem Gespräch 1999 geäußert.

„Was den Wunsch der Arbeiter sich weiterzubilden angeht, so ist das sozusagen eine selbstverständliche Forderung; sonst verlieren sie ihre Arbeitsplätze, wenn sie sich nicht weiterbilden und verbessern wollen. Da Pskov wie gesagt die Stadt der Arbeitslosen ist, so will jeder seinen Arbeitsplatz behalten. Deswegen muss man da nichts erklären, sie streben selbst danach, sich weiterzubilden und dem gewissen Niveau zu entsprechen, um an der Herstellung dieser Produkte teilzunehmen.“ (AZU, Technischer Direktor 2, S. 2f.)

### Der stumme Zwang der Verhältnisse und die Leistungsbereitschaft

Zusammenfassend lässt sich formulieren, dass sich bei AZU wenig Anzeichen auf aktuelle Probleme im Personalbereich finden. AZU hat eine geringe Personalfluktuation, was einerseits an der pünktlichen Zahlung der durchschnittlichen Löhne und Gehälter und andererseits in der prekären örtlichen Arbeitssituation liegt. AZU und das Pseudomutterunternehmen MOP gelten als die einzigen größeren Arbeitgeber vor Ort. Mit Hinweis auf die hohe Arbeitslosigkeit können die Mitarbeiter zur Unterordnung unter die autoritären Herrschaftsverhältnisse veranlasst werden. Das Bezahlungssystem eines reinen Stücklohns wurde aus sowjetischen Zeiten übernommen, wird aber nicht durch Sonderregelungen abgemildert. Die Arbeitsorganisation und die Personalverhältnisse bei AZU folgen der Logik eines „Manchester-Kapitalismus“: AZU montiert relative einfache Elektronikschalter auf einem qualitativ hohen Niveau. Der Montageprozess ist einfach gegliedert. Die Handlungen der Arbeiterinnen können durch detaillierte Handlungsprogramme kalkulierbar und kontrollierbar gemacht werden. Bei AZU findet sich ein System der Arbeitsbeziehungen, das auf direkter Kontrolle und einem strukturellen Misstrauen gegenüber der „Eigensinnigkeit“ und Kreativität der Beschäftigten beruht. Diese frühkapitalistische Logik, welche ausschließlich auf den Tausch „Lohn gegen exakt kontrollierte Arbeitsleistung“ setzt, stößt aber mit zunehmender Komplexität an ihre Grenzen.

Die Grenzen dieser Personalpolitik durch die strikte Ausübung eines Herrschaftsverhältnisses zeigen sich bei der betrieblichen Entwicklung weg von der „verlängerten Werkbank“ hin zu einem selbständigen Anbieter von Montagedienstleistungen. Der „stumme Zwang der Verhältnisse“ garantiert zwar aktuell eine hohe Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, er führt aber dazu, dass zukünftige personalpolitische Herausforderungen weitgehend übersehen werden. Mit dem Übergang von der Montage einfacher Schalter zu komplizierten Elektroniksystemen und dem Auftreten als unabhängiger Produzent für den Markt müssen zukünftig auch im Bereich der Arbeitsmotivation neue Antworten gefunden werden. Die Leistungsmotivation qua Hierarchie wird zunehmend problematisch, denn die Unterordnung der Mitglieder unter die betrieblichen Anforderungen kann nur in abnehmendem Maße mit Hinweis auf Sanktionen sichergestellt werden. Mit der zunehmenden Komplexität von AZU wird das selbständige Handeln der Mitarbeiter wichtiger. Die Motivation erfolgt dann nicht mehr von außen, sondern muss von den Mitgliedern selbst produziert werden. „Dans notre société libérale avancée, on ne motive 'pas les gens, pas plus qu'on ne les mobilise', on leur offre des occasions, des possibilités de se mobiliser et on les laisse se motiver eux-mêmes.“ (Crozier 1989: 99).

#### **5.4 Fazit: Attraktivität und Motivation als betriebliche Eigenleistung**

Die Mitarbeitermotivation stellt eine Herausforderung im betrieblichen Transformationsprozess dar. Die Betriebe können auf einige Hinterlassenschaften zurückgreifen und müssen andere Motivationsinstrumente grundsätzlich neu aufbauen. Während die sowjetischen Arbeiter noch durch die gesellschaftliche Arbeitspflicht, durch die Ideologie und durch die notwendige Teilhabe an kompensatorischen Umverteilungsnetzwerken zur Mitarbeit in den Betrieben veranlasst wurden, müssen die postsowjetischen Betriebe eigene betriebliche Anreize produzieren, welche die Mitarbeiter dazu veranlassen in diesem und nicht in einem anderen Betrieb zu arbeiten. Die Bedingungen zur Teilnahmeentscheidung in Betrieben haben sich durch die gesellschaftlichen und betrieblichen Umwälzungen grundlegend verändert und stellen sich als betriebliches Transformationsproblem dar. Postsozialistische Betriebe operieren größtenteils eigenverantwortlich und versuchen daher die zu sowjetischen Zeiten weit verbreitete Privatisierung betrieblicher Ressourcen in kompensatorischen Netzwerken zu vermeiden, da das Fehlen umfangreicher betrieblicher Ressourcen zur Gefährdung des betrieblichen Bestandes führt.

Die betriebliche Attraktivität liegt nicht länger im Zugang zu betrieblichen Ressourcen und im politischen Zwang begründet, sondern muss von den postsozialistischen Betriebe meist mit Hilfe des wirtschaftlichen Mediums Geld selbst produziert werden. Mit dem Verlust der sozialen Sicherung und mit dem starken Preisanstieg für Güter des täglichen Bedarfs sind die russischen Arbeiter und Angestellten gezwungen durch Arbeit Zugang zu Geldmitteln zu erlangen. Die Lohnzahlung wird zu einem wichtigen Aspekt bei Teilnahmeentscheidungen in postsozialistischen Betrieben.

Die postsozialistischen Betriebe erhalten mit der Einführung marktwirtschaftlicher Prinzipien grundsätzlich neue Instrumente und Möglichkeiten der betrieblichen Personalpolitik. Die glaubhafte Androhung von Sanktionen und die Bezahlung mit dem Kommunikationsmedium Geld kann die Unterordnung der Mitarbeiter unter die betrieblichen Erwartungen in stärkerem Maße sicherstellen. Mit dem Umbruch vom Sozialismus zum Kapitalismus fallen aber auch die externen Motivationsbemühungen von Staat, Partei und Gewerkschaft weg. Die Schaffung betrieblicher Anreize ist nun eine betriebsinterne Aufgabe. Mit zuverlässigen Lohnzahlungen, glaubhaften Karriereangeboten, einer betrieblichen Identifikation und einem angenehmen Arbeitsklima müssen die Betriebe dafür sorgen, dass die Mitarbeiter sich zum Engagement im Betrieb entscheiden. Besonders JV muss aufgrund der stattfindenden Entscheidungsdelegation den Mitarbeitern Anreize bieten. Obwohl JV eine Kontrolle über den Produktionsprozess erlangt hat und auch über glaubhafte Sanktionspotentiale verfügt (die betriebliche Hierarchie ist etabliert), muss aufgrund der notwendigen Entscheidungsdelegation eine betriebliche Motivation für eine kaum kontrollierbare Eigeninitiative und Identifikation der Mitarbeiter mit den betrieblichen Interessen sorgen. PS kann aufgrund fehlender finanzieller Anreize in einigen betrieblichen Bereichen kaum für eine anhaltend positive Teilnahmeentscheidung sorgen, was sich in einer anhaltenden Personalfluktuatation zeigt. AZU kann zwar die Mitarbeiter dauerhaft an sich binden, aber



aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit, welche die Mitarbeiter mangels Alternativen zur Teilnahme treibt und wegen der tayloristischen Arbeitsorganisation wird die Notwendigkeit von betrieblichen Motivationsstrategien weitgehend übersehen.

## Kapitel 6

# Reformfähigkeit als Transformationsressource

Die veränderten gesellschaftlichen Bedingungen stellen die postsozialistischen Betriebe auch in punkto Reform- und Innovationsfähigkeit vor neue Herausforderungen. In den vorangegangenen Kapiteln wurde diskutiert, dass das Produktsortiment für eine zahlungskräftige Nachfrage attraktiv sein muss. Die Konkurrenz- und Wettbewerbsfähigkeit erfordert grundsätzlich die Kontrollierbarkeit und Steuerbarkeit des Produktionsprozesses. Die Institutionalisierung von Selbstbeobachtungsfähigkeiten, Kontrollmöglichkeiten und die Motivation der Mitarbeiter werden wichtig. Statt einer Arbeitspflicht und der zentralen Zuteilung von Arbeitskräften müssen die postsozialistischen Betriebe den Mitarbeitern Anreize geben sich im Betrieb zu engagieren und sich den formalen Erwartungen zu beugen. Diese diskutierten Herausforderungen im Transformationsprozess erfordern tiefgreifende Reformen auf betrieblicher Ebene.

Postsozialistische Transformation auf betrieblicher Ebene diskutiere ich als Organisationswandel. Sowjetische Betriebe müssen als weitgehend reform- und innovationsunfähig angesehen werden, wie ich in Kapitel 2 dargestellt habe. Die betrieblichen Fähigkeiten zum Organisationswandel, zu Reformen und zur Anpassung an die marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen können deshalb kaum als sowjetische Hinterlassenschaften betrachtet werden, sondern müssen erst innerbetrieblich hergestellt werden. In vielen vorliegenden Arbeiten zur Transformationsforschung wird dies aber weitgehend übersehen. Die Fähigkeit zum Organisationswandel darf nicht einfach unterstellt werden, sondern ist selbst Bestandteil des Transformationsprozesses. Reformfähigkeit ist nicht selbstverständlich, sondern stellt eine spezifische betriebliche Eigenleistung dar.

In diesem Kapitel werde ich die Reform-, Innovations- und Lernfähigkeit der drei postsozialistischen Betriebe untersuchen. In welchem Maße sind die untersuchten Betriebe für einen organisatorischen Wandel fähig oder bereit? Wie organisieren die Betriebe zwischen sowjetischen Hinterlassenschaften und marktwirtschaftlichen Herausforderungen betriebliche Reformen? Wie wirken sich fortbestehende sowjetische Strukturen und Praktiken auf die Reformfähigkeit aus? Wie könnten externe Berater als Transformationsmotoren bei den anstehenden Reformen helfen?

### Fortführung der sowjetischen Praxis als Transformationsverweigerung

Warum ist die Reformfähigkeit für postsozialistische Betriebe wichtig? Die Fortführung der sowjetischen Praxis birgt das Risiko, dass sie in einer sich schnell ändernden marktwirtschaftlichen Umwelt als Verweigerung der Transformation bestraft wird. Die kulturellen Überzeugungen und Annahmen können zwar als Hinterlassenschaften Ressourcen im Transformationsprozess bereitstellen, sie dürfen aber nicht das Transformationsgeschehen als beharrende Momente dominieren und die notwendigen Anpassungen an die neuen Gegebenheiten verhindern. Ohne notwendige Reformen auf organisatorischer Ebene werden die postsozialistischen Betriebe ihren Bestand vielleicht kurzfristig sichern können, aber mittel- und langfristig wird die Reformunfähigkeit von Betrieben eher zum Niedergang führen.

Warum kann mit Rückgriff auf sowjetische Hinterlassenschaften die geforderte Reformfähigkeit nicht eingelöst werden? Die überkommenen sowjetischen Betriebsstrukturen und -praktiken erlauben nur sehr beschränkt einen kontinuierlichen Wandel. Das Fortführen der dominierenden informellen Arrangements in sog. „betrieblichen Notgemeinschaften“ (Senghaas-Knobloch 1992) können zwar auch in gewissem Umfang die betrieblichen Prozesse flexibilisieren, aber diese losen Kopplungen der informellen gruppenförmigen Prozesse unterscheiden sich grundsätzlich von der Reformfähigkeit formaler Organisationen. Die formalisierten und sich selbst beobachtenden Prozesse in Organisationssystemen beziehen sich im Gegensatz zu den informellen Arrangements in größerem Umfang aufeinander, so dass betriebliches Handeln erwartbar wird. Die formalen Erwartungen basieren in stärkerem Maße auf organisatorischen Regeln und weniger auf normative Annahmen und Werte in den gruppenförmigen Arrangements. Formalisierte Erwartungen können leichter zum Gegenstand von Veränderungen gemacht werden als unhinterfragte gruppenförmige Arrangements.

Die flexiblen gruppenförmigen Arrangements sind nur in überschaubaren Kontexten wirksam, d.h. nur kleinere Betriebe bzw. Betriebsteile können auf Basis fortgeschriebener informeller Praktiken die Produktionsprozesse anpassungsfähig gestalten. Ferner entziehen sich informelle gruppenförmige Entscheidungen den Beobachtungen anderer Betriebsteile und stehen darum für einen innerbetrieblichen Verweisungszusammenhang nur eingeschränkt zur Verfügung. Betriebliche Notgemeinschaften, welche an derartigen informellen Arrangements festhalten, mögen in relativ sicheren Umwelten und überschaubaren betrieblichen Kontexten überlebensfähig sein, sie stoßen aber mit zunehmender Unsicherheit an Grenzen der Belastbarkeit. Die Bearbeitung von Unsicherheit und die Gewährleistung einer unübersichtlichen Produktion machen formalisierte Erwartungsstrukturen erforderlich.

Mit dem Prozess des „Organization Building“ in postsozialistischen Betrieben wird eine organisatorische Entscheidungsweise aufgebaut, mit welcher die grundlegenden Anforderungen an die neuen marktwirtschaftlichen Kontexte in höherem Maße gesichert werden können. Erst durch die Etablierung formaler Erwartungserwartungen und institutionalisierter Fremd- und Selbstbeobachtungsinstrumenten können sich die postsozialistischen Betriebe Freiräume für flexible Entscheidungen und Reformen schaffen.

## **6.1 Wissensproduktion in den postsozialistischen Betrieben**

Die postsozialistische Transformation verläuft nicht nach festgelegten Programmen, für welche eine lediglich passive Anpassungsleistung der postsozialistischen Betriebe ausreichen würde. Vielmehr erfordert die Transformation die Fähigkeit der Betriebe eigene Strategien und Wissen zu generieren sowie individuelle betriebliche Lösungen für Probleme zu finden. Im Gegensatz zur Planwirtschaft bekommen die Betriebe von außen keine formalen Lösungen vorgegeben, sondern müssen diese selbständig produzieren. Durch Lernprozesse erzeugen die postsozialistischen Betriebe dieses neue Wissen. Organisationales Lernen beginnt auf der individuellen Ebene durch neue Erfahrungen, erweiterten persönlichen Wissensressourcen, verbesserten Kenntnissen und Fähigkeiten von Mitarbeitern. Nach diesem Verständnis betrieblicher Reformen sind die Mitarbeiter als Humankapitel eine wichtige betriebliche Ressource. Die strategische Entwicklung des Personals wird darum als Voraussetzung für kontinuierliche langfristige Verbesserungen gesehen. Die Konzepte des organisationalen Lernens stellen den Mitarbeiter mit seinen kognitiven Fähigkeiten in das Zentrum des betrieblichen Wandels (vgl. Kühl 2000: 41 ff.).

### **6.1.1 Warum konzentriert sich die Lernfähigkeit bei PS auf den Generaldirektor?**

#### **Die lernende Betriebsspitze**

In den drei untersuchten Betrieben finden sich unterschiedliche Ansätze, wie das personelle Potential ausgeschöpft und für die Veränderung betrieblicher Prozesse fruchtbar gemacht werden kann. Die zentralistische Entscheidungsweise bei PS konzentriert die Lern- und Veränderungsmöglichkeiten auf die Person des Generaldirektors und dessen unmittelbare Umgebung. Das mittlere und untere Management wird von maßgeblichen Entscheidungsprozessen genauso ausgeschlossen, wie die „einfachen“ Arbeiter und Angestellten. Betriebliche Veränderungen können nur von der Geschäftsleitung initiiert werden, was zu einer weitgehenden Entmündigung des Managements führt. Aufgrund der fehlenden Ressourcen und dieser Zentralisierung finden kontinuierliche Qualifizierungsmaßnahmen breiterer Managementschichten nicht statt (PS, Leiterin Wirtschaft, S. 1). Lediglich der Generaldirektor versucht bei Betriebsbesichtigungen im Ausland zusätzliches Know-How zu erhalten, welches zu einer Verbesserung der betrieblichen Strukturen führen soll. Das organisationale Lernen bleibt bei PS auf die Betriebsspitze beschränkt.

Bei PS werden die überkommenen sowjetischen Integrationsmuster weitgehend übernommen. Zwar wird die zuverlässige Bezahlung wichtiger, aber die fortbestehenden gemeinsam geteilten Realitätsauffassungen erfüllen weiterhin eine wichtige Integrationsfunktion. Ein Interviewpartner berichtet davon, dass die Arbeiter noch nach alten Vorstellungen arbeiten würden (PS, Hauptbuchhalter, S. 2). Wie oben bereits eingehender dargestellt wurde, vermute

ich, dass die informellen gruppenförmigen Integrationsmuster weiter für einen hohen Zusammenhalt der Belegschaft sorgen. Das Zusammenwirken der zentralistischen Entscheidungsweise des Generaldirektors und der hochgradigen gemeinsam geteilten selbstverständlichen Annahmen und Überzeugungen führen bei PS zu einer Situation, in welcher Lernprozesse weitgehend verhindert werden. Der breite betriebliche Konsens, dass es so sein müsse wie es ist, führt zu einer Betriebsblindheit der Mitarbeiter, welche den Blick auf Alternativen verstellt und das Lernen schon auf individueller Ebene verhindert.

### PS in der Versagensfalle?

Levinthal/March (1993) thematisieren das Problem, dass sich eine Reformunfähigkeit und eine Krisensituation gegenseitig bedingen. Zu hohe Erwartungen an neue Lösungen erschweren Veränderungen. Lernen in Organisationen setzt die Bereitschaft voraus, mit neuen Lösungen zu experimentieren und nicht stets an den bewährten Lösungen festzuhalten. Wenn eine Organisation bereit ist Innovationen einzuführen, d.h. zu experimentieren, muss sie bereit sein Risiken einzugehen und sie muss damit rechnen, dass die neue Problemlösung zumindest kurzfristig zu einer Verschlechterung der Situation führt<sup>107</sup>. Das organisationale Lernen erfordert von den Betrieben Geduld, was bedeutet, dass nicht erste negative Ergebnisse zum Abbruch eines Experiments führen. Außerdem muss die neue Lösung mit Entschiedenheit eingeschlagen werden, damit das Scheitern nicht zur Folge einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung wird. Der Mut zum Risiko hängt natürlich von den Erfahrungen der Vergangenheit ab und diese ist bei PS wenig erbaulich.

Aufgrund der zunehmenden Marktveränderungen gerät PS zunehmend in die Krise. Die wachsende Konkurrenz bei den Sägen und der zunehmende Finanzmangel der öffentlichen Hand bei der Warmwassertechnik führen zu stagnierenden bzw. sinkenden Auftragseingängen. Mit dem Möbelsortiment können auf dem zunehmend umkämpften Markt wegen des veralteten Designs keine wachsenden Absatzzahlen geschrieben werden. Alternative Strategien, wie die Dosenproduktion scheitern. Die Rückschläge auf dem Markt werden durch innerbetriebliche Probleme weiter forciert. Die hohen Lohnrückstände und die hohe Personalfuktuation in bestimmten Bereichen verhindern Veränderungen. Die momentane betriebliche Strategie ist auf das Überleben der kommenden vier Wochen ausgerichtet. Nicht zuletzt aufgrund der geplatzten Forderungen an einen Betrieb in Tver, fehlen PS Finanzmittel, welche einen gewissen betrieblichen Spielraum eröffnen könnten. Diese prekäre finanzielle, personelle und wirtschaftliche Situation berauben PS den notwendigen Reserven für Veränderungen. Produktinnovationen, Qualifizierung und Reorganisationsmaßnahmen erfordern gewisse Freiräume und die Toleranz gegenüber Rückschlägen. Der Generaldirektor versucht durch den Zukauf von Maschinen und durch das Engagement auf neuen Märkten PS aus der Krise zu führen, aber der Erfolg lässt auf sich warten.

---

<sup>107</sup> Veränderungen führen keineswegs immer zu Verbesserungen der Situation. Letztlich unterliegen Veränderungen immer einem „trial and error“-Prinzip, bei welchem Fehlschläge vielleicht eher die Regel als die Ausnahme sind.

Aufgrund der Verweigerung der Transformation verschlechtert sich die wirtschaftliche Situation zunehmend. Statt einer strategischen Entwicklung herrscht bei PS vielmehr ein andauerndes Krisenmanagement vor. Das Zeitfenster für einen grundlegenden betrieblichen Wandel wurde von PS versäumt. Solange die überkommene betriebliche Ausrichtung den wirtschaftlichen Bestand sichern konnte, hätten notwendige Transformationen in Angriff genommen werden können. Zu diesem Zeitpunkt war der „Leidensdruck“ allerdings zu gering. Von anstehenden Reformen wurde abgesehen. Erst mit der Verschlechterung der Situation wird die versäumte betriebliche Neuausrichtung sichtbar. In der Krise ist PS auf Reformen dringend angewiesen, aber nun fehlen die notwendigen Ressourcen. PS ist in die Versagensfalle („failure trap“) geraten, was bedeutet, dass gerade die Notwendigkeit von Veränderungen diese unwahrscheinlich machen. Nun müssen die Veränderungen schnell und unüberlegt vorgenommen werden, was sehr wahrscheinlich unbefriedigende Resultate liefern wird. Der Reformanstoß wäre aufgrund negativer Zwischenergebnisse kaum durchsetzbar. Der Druck wächst weiter und aufgrund des nochmals erhöhten Drucks sinkt die Reformfähigkeit. PS befindet sich einem Zustand der anhaltenden Reformunwilligkeit und -unfähigkeit.

#### 6.1.2 Wie baut AZU die Kernkompetenzen aus?

##### Die Reformfähigkeit von AZU und das Zuliefernetzwerk

Die betriebliche Praxis bei AZU ist von einer detailliert geregelten Produktion bestimmt, welche hauptsächlich auf die Optimierung der Produktion innerhalb der gegebenen betrieblichen Regeln ausgerichtet ist. Wandel wird vermieden, damit die Verlässlichkeit gegenüber dem deutschen Auftraggeber stabilisiert und weiter fortgeschrieben werden kann. Die Produktion erfolgt nach strikt festgelegten Routinen, welche mit zunehmender Erfahrung zu einer steigenden Produktivität führen sollen (AZU, Wirtschaftsabteilung 2, S. 5). Trotz dieser tayloristischen Arbeitsorganisation müssen im Managementbereich kontinuierliche Veränderungen stattfinden, um die hohe Produktqualität auch bei dem starken Produktionswachstum zu gewährleisten. Spätestens mit der strategischen Entscheidung für die ISO-Zertifizierung und dem Wunsch, sich vom deutschen Auftraggeber unabhängiger zu machen, stellt sich für AZU die Frage, wie zusätzliches Know-How, Erfahrungen sowie Wissen erschlossen und im Betrieb nutzbar gemacht werden können.

Die Anreize für verbesserte Produktionsbedingungen kommen bei AZU meist vom deutschen Auftraggeber, indem neue technische Erfordernisse formuliert werden. Diese Veränderungen in den eng gekoppelten technologischen Bereichen verlaufen weniger als betrieblicher Lernprozess, sondern als Anpassung der technologischen Strukturen an detaillierte externe Vorgaben. Nach Ansicht von Mitarbeitern arbeitet AZU mit der deutschen Technik und muss deshalb alle Veränderungen auf der deutschen Seite nachvollziehen (AZU, Wirtschaftsabteilung 1, S. 4; AZU, Kontrolle, S. 6).

„Ich denke, dass bei uns ohne Zustimmung des deutschen Auftraggebers nicht eine einzige Veränderung durchgeführt werden kann, weil wir mit ihrer Technik arbeiten. Aber wenn irgendwelche Probleme entstehen, dann lösen wir sie durch eine gemeinsame Zusammenarbeit mit dem deutschen Auftraggeber.“ (AZU, Wirtschaftsabteilung 2; S. 2)

Selbständige Veränderungen von AZU im technologischen Bereich seien sogar untersagt, da der deutsche Auftraggeber ein Vetorecht gegen Veränderungen habe. Diese Veränderungspraxis beruht auf „engen Kopplungen“ (Weick 1976) im Zuliefernetzwerk der deutschen Automobilindustrie. Die Teilsysteme, welche von AZU und dem deutschen Auftraggeber für die Automobilindustrie gefertigt werden, müssen exakt angepasst sein, d.h. sie müssen den konkreten technischen, qualitativen, quantitativen und zeitlichen Vorgaben entsprechen. Das Zuliefernetzwerk ist durch seine engen Kopplungen zu charakterisieren, welche über Unternehmensgrenzen hinweg etabliert werden. Diese engen Kopplungen verhindern bei AZU eigenständige Reformbemühungen im technologischen Bereich.

Mit der Einführung des neuen Qualitätssystems ISO will AZU in eher lose gekoppelten betrieblichen Bereichen Wandlungsprozesse anstoßen. Diese betrieblichen Bereiche werden nicht ausschließlich vom deutschen Auftraggeber bestimmt, sondern bleiben in der Entscheidungskompetenz von AZU. Diese betrieblichen Lernprozesse werden von Mitarbeitern getragen, welche über ein gewisses Maß an Wissen und Freiheit verfügen, um sich eine andere Sichtweise auf Strukturen und Praktiken zu erarbeiten. Die Anstöße für diese veränderten individuellen Einstellungen kommen in großem Umfang von dem Pseudomutterunternehmen MOP, mit welchem eine „allgemeine Kooperation“ unterhalten wird (AZU, Ingenieur, S. 1). Diese allgemeine Kooperation umfasst verschiedene Bereiche, wie z.B. den Transfer von Know-How, der Qualifizierung von Angestellten oder der Bereitstellung von Wissensressourcen. Besonders während der Gründungsphase war AZU auf das technische Know-How von MOP angewiesen, welches in Form von Maschinen, Anweisungen oder personeller Hilfe gewährleistet wurde. Die breite Hilfestellung scheint heute eher einer punktuellen Unterstützung gewichen zu sein, die sich beispielsweise in der Nutzung der Infrastruktur zeigt, welche von AZU genutzt werden darf.

„Außerdem gibt es bei uns keine Bücherei, um etwas über technische Grundlagen nachzuschauen. Wir müssen zu MOP gehen und dort nachschauen.“ (AZU, Produktionsabteilung, S. 1)

„Wir haben ein Hauptunternehmen (MOP), welches technisch erfahrene Mitarbeiter hat, mit welchen wir zusammenarbeiten, weshalb wir oft bei MOP sind. Auch MOP arbeitet mit dem gleichen deutschen Auftraggeber zusammen und darum können wir von MOP auch Hilfe hinsichtlich der deutschen Kontrollen bekommen.“ (AZU, Wirtschaftsabteilung 2, S. 2)

Die Weiterqualifikation ist wichtig für die Weiterentwicklung des Betriebs v.a. in qualitativer Hinsicht. Der Anspruch auf selbstinduziertes Lernen erfordert gut ausgebildete Mitarbeiter, die Weiterbildung von Kontrolleuren, Abteilungsleitern, Technikern, Buchhalter und Programmierern (AZU, Wirtschaftsabteilung 1, S. 2). Bei Weiterbildungen werden viele Erfahrungen von MOP in Anspruch genommen. In Form von qualifiziertem Personal, technischen Hilfestellungen, Wissenstransfer, Beratung und Qualifizierungsmaßnahmen unterstützt MOP die Bestrebungen von AZU zum betrieblichen Lernen.

Die Kernkompetenz von AZU besteht in der Einhaltung streng tayloristisch organisierter Montageprozesse, um eine hohe Zuverlässigkeit zu erreichen. Die Optimierung der Montage wird durch detaillierte Kontrollen erreicht, womit die Abweichung von den vorgegebenen Strukturen transparent und als betriebsschädliches Verhalten bearbeitbar wird. Zu diesem tayloristischen Verhältnis stehen betriebliche Lernprozesse in einem gewissen Spannungsverhältnis, denn Neues zeigt sich immer als Abweichung von Bekanntem. Genau hier liegt für AZU die Schwierigkeit im organisationalen Lernen, denn es muss unterschieden werden, ob eine Abweichung im Sinne einer Regelverletzung vorliegt, die zu sanktionieren ist oder ob eine Abweichung den Beginn eines Lernprozess markiert. Dies stellt AZU vor das Spannungsverhältnis, einerseits Toleranz gegenüber lernenden Abweichungen zu üben und andererseits auf die Einhaltung der organisatorischen Regeln zu achten.

### *AZU in der Kompetenzfalle?*

Die andauernde Zusammenarbeit mit dem deutschen Auftraggeber führte zu einem starken Wachstum bei AZU. In den vergangenen Jahren hat AZU etwa alle zwei Jahre die Anzahl seiner Beschäftigten verdoppelt. Die Produktpalette wird ausgebaut und mit den erwirtschafteten Gewinnen werden zusätzliche Investitionen getätigt. AZU ist ein wirtschaftlich erfolgreicher Betrieb. Die Unterwerfung unter die Erwartungen des Zuliefernetzwerkes ist die Erfolgsstrategie, die AZU verlässliche Einnahmen und Wachstum sichert. Auch für die nahe Zukunft gibt es keine Anzeichen, welche darauf hindeuten würden, dass AZU als „verlängerte Werkbank“ des deutschen Auftraggebers nicht erfolgreich sein wird. Der Erfolg als Anbieter von Montagedienstleistungen führt dazu, dass alternative betriebliche Strategien in der Vergangenheit kaum in Betracht gezogen wurden. Erst in jüngerer Vergangenheit wird sich AZU der Abhängigkeit zunehmend bewusst und versucht seine wirtschaftliche Basis auch unabhängig vom deutschen Auftraggeber aufzubauen, was eng mit der Einführung des ISO-Standards verbunden ist. Die Notwendigkeit der zusätzlichen Investitionen, der Weiterqualifikation und der organisatorischen Veränderungen werden bei AZU aber kritisch gesehen. Mehrere Mitarbeiter drücken ihr Unverständnis über diese vermeintliche „Vergeudung von Ressourcen“ aus. Auch der Generaldirektor scheint die ISO-Einführung nur halbherzig voran zu treiben, denn er will weder die hierarchische Entscheidungsweise aufgeben und damit an Macht verlieren, noch ist er bereit zu akzeptieren, dass die anfallenden Kosten für die ISO Zertifizierung sich kurzfristig negativ auf das Betriebsergebnis auswirken.

Zwar wird bei AZU einerseits für den Versuch geworben, künftig als selbständiger Anbieter montierter Elektronikschalter auf dem internationalen Markt aufzutreten, aber andererseits scheint es, dass man an der bisherigen Erfolgsstrategie in so starkem Maße festhalten will, dass es nicht überraschen würde, wenn bei ersten Rückschlägen die neue Strategie fallen gelassen wird. Eine erfolgreiche betriebliche Transformation hängt auch von der Bereitschaft zum Lernen ab. Ein notwendiger Schritt ist die Erkenntnis, dass die praktizierten Regeln und Routinen im Vergleich zu anderen Lösungen minderwertig sein könnten. Gerade die erfolgreiche Zusammenarbeit von AZU mit dem deutschen Auftraggeber kann in die



Kompetenz- oder Vertrautheitsfalle („competency trap“) führen (Herriott u.a. 1985)<sup>108</sup>. Weil die intensive und kostspielige Suche nach neuen betrieblichen Strategien im Vergleich mit der erfolgreichen Absatzbeziehung in naher Zukunft teuer und wenig verlockend erscheinen, konzentriert sich AZU lieber auf die Optimierung der Tätigkeit als „verlängerte Werkbank“:

AZU hat sich mit der Etablierung und Sicherung der Absatzbeziehung zum deutschen Auftraggeber eine wirtschaftlich sichere und wachsende Basis geschaffen. Es scheint, dass AZU darauf verzichtet, andere Tätigkeitsfelder zu erforschen und neue Erfahrung zu sammeln, da sie in dem angestammten Arrangements Erfolge vorweisen können. Der aktuelle Erfolg verleitet AZU dazu, die Suche nach neuen zukünftigen Lösungen auf die Intensivierung der bestehenden Absatzbeziehungen zu konzentrieren. Durch die Einengung des Suchkreises, können auch nur auf diesem Feld Kompetenzen gesammelt werden.

### 6.1.3 Wie lernt JV und bezieht das Wissen der Mitarbeiter ein?

#### Überwindung von Widerständen im Organisationswandel

Routinen beschränken Möglichkeiten und machen den Alltag für die Mitarbeiter erwartbar. Reformistische Eingriffe in die alltäglichen Orientierungsmuster verlaufen meist nicht ohne Widerstände, denn das bekannte Alltägliche wird dem unsicheren Zukünftigen vorgezogen. Wie gehen die postsozialistischen Betriebe mit derartigen potentiellen Widerständen um? Die Durchsetzung von Reformen gegen Widerstände wird häufig mit einer starken Machtposition eines Promotors des Wandels in Verbindung gebracht. In allen untersuchten Betrieben ist die zentrale Entscheidungsweise ein typisches Merkmal der ersten Transformationsphase während des Umbruchs Anfang und Mitte der 1990er Jahre. Zu Beginn der Transformation wird in allen drei untersuchten Betrieben die Entscheidungskompetenz bei der Geschäftsführung zentriert, um die Reformen und Strategien gegen Widerstände besser durchsetzen zu können. Aus soziologischer Sicht mögen an dieser Sichtweise Zweifel angebracht sein, da auch die Integration der Mitarbeiter zu einer erhöhten Akzeptanz und damit bessere Umsetzung der erforderlichen Reformprojekte führen könnte.

JV ist ein wandlungsfähiges und flexibles Unternehmen, welches die betriebliche Weiterentwicklung als Betriebsziel formuliert. Mit den geforderten Reformen geht auch die Frage einher, wie mit anstehenden Widerständen gegen die Veränderungen umgegangen wird.

„Aber JV ist ein sehr dynamisches Unternehmen. Es kommt vor, dass man es noch nicht geschafft hat zu verstehen was gestern galt und morgen sind schon wieder ganz andere Erfahrungen relevant. Ein sich sehr dynamisch entwickelndes Unternehmen.“ (JV, Mitarbeiterin Personalabteilung, S. 3)

---

<sup>108</sup> Zur Kompetenzfalle vgl. auch Berger/Bernhard-Mehlich (1999: 157). Kühl (1998: 310) bezeichnet dieses Phänomen als „Lerndilemma“.

Interviewpartner berichten von Beispielen, wie Veränderungen zunächst nur in Experimentform eingeführt wurden, um zu testen, wie sie funktionieren. Damit konnten die Mitarbeiter beruhigt werden, da die endgültige Entscheidung noch nicht getroffen sei und man am Ende der Experimentierphase nochmals Veränderungen vornehmen könne.

„(...) ich kann ihnen das Beispiel nennen, wie wir die Arbeit bei den LKW Fahrern erst durch ein Experiment eingeführt haben. Sie haben sich alle versammelt und hatten eine vertrauensvolle Einstellung. Sie haben die Möglichkeit genutzt, sich ruhig zu dem Thema auszusprechen. Aus ihren Ausführungen konnte man entnehmen, dass ca. 50% für und 50% gegen die Veränderung waren. Dann haben wir vorgeschlagen, dass wir es einfach mal ausprobieren für drei Monate. Dieses Experiment war dann genau die Grundlage, auf der wir später das neue System der Arbeitsorganisation aufgebaut haben.“ (JV, Keramische Produktion, S. 16)

Auch bei der Einführung des neuen Schichtsystems wird von einem Experimentstatus berichtet. Statt zwei zwölf Stundenschichten, sollten drei acht Stundenschichten eingeführt werden. Da die Arbeiter nach 8 Stunden ermüden, sollte mit dem neuen Dreischichtsystem eine höhere Produktivität sichergestellt werden. Das neue Schichtsystem wurde zunächst in einer Abteilung mit den Arbeitern besprochen und dort probeweise installiert – mit einem experimentellen Charakter. Nach Ablauf eines Jahres wurden die Folgen nochmals bewertet und dann entschieden, ob das neue Schichtsystem endgültig eingeführt wird (JV, Keramische Produktion, S. 9). Das neue Schichtsystem hatte eine höhere Produktivität zur Folge, womit die Schichten personell verkleinert und der Lohn erhöht wurde. Heute seien die Mitarbeiter mit den neuen Regelungen einverstanden.

Obwohl bei den angesprochenen Beispielen von Experimenten gesprochen wird, handelt es sich hierbei nicht um Experimente im wissenschaftlichen Sinne, da verschiedene Alternativen nicht systematisch gegeneinander abgewogen werden, sondern nur eine Möglichkeit ausprobiert wird. Der experimentelle Charakter bei der Einführung von Veränderungen hat vielmehr die Funktion, durch die Betonung der Reversibilität die Beteiligten zu beruhigen (vgl. Luhmann 2000: 340). Es wird der Eindruck erweckt, dass alles offen und umkehrbar sei, dass noch nichts festgelegt sei und dass man nach Ablauf der Experimentphase nochmals grundlegend entscheiden könne. Dem ist nicht so, da mit der experimentellen Umsetzung der Veränderung bereits Fakten geschaffen werden, denn die Erwartungsmuster werden – egal unter welchen Prämissen – bereits neu gehandhabt. Wird der Experimentierstatus nur lange genug angelegt, dann hat sich die neue Praxis bereits in Routinen niedergeschlagen, weshalb die Rückkehr zu dem Ausgangsstatus unwahrscheinlicher wird. Soziale Systeme sind historische Systeme, welche einen beliebigen früheren Status nicht einfach erneut einnehmen können. Experimente sind Fakten im organisatorischen Entscheidungsbezug, sie sind wahrscheinlich bereits zu Strukturen geronnen, welche zwar noch nicht unhinterfragbar institutionalisiert sind, welche aber akzeptiert werden. Will jemand nun zum alten Zustand zurück, dann würde er sich nicht in der Rolle des konservierenden Bewahrers finden, sondern in der des Reformers, denn die gängige Praxis ist eben die des Experiments.

## Wissensproduktion

Bei der Wissensproduktion kommt JV die Unternehmensform des Joint-Venture entgegen, da das deutsche Mutterunternehmen für JV eine relevante und leicht zugängliche Wissensquelle darstellt.

„Was die [neu gebaute] Gipsproduktion betrifft, so haben wir diese grundlegende Innovation zusammen mit der Mutterfirma erarbeitet.“ (JV, Leiterin Personalabteilung, S. 7)

Die Hilfestellung im Transfer von Wissen und Know-How, wurde zu Beginn des Umbaus durch einen umfangreichen Austausch von Personal aus dem deutschen Mutterhaus gewährleistet. Später kamen weitere Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen der russischen Mitarbeiter hinzu, welche in den deutschen Niederlassungen Erfahrung mit der angestrebten Produktions- und Entscheidungsweise sammeln konnten. Wie im folgenden Zitat deutlich wird, stoßen die Bemühungen des deutschen Mutterhauses aber an Grenzen, da die Entwicklung von JV eigenen Pfaden folgt.

„Was aber den Aufbau des Keramikproduktion betraf, so konnten wir nicht auf eine Beratung der Mutterfirma zurückgreifen, weil diese keine Keramikprodukte herstellt. Das gesamte Wissen, das für den Aufbau der Keramikproduktion notwendig war, stammt von unseren Mitarbeitern, welche Keramikproduktionen in Deutschland besichtigten. Es kamen auch Fachleute aus Deutschland, die vom deutschen Investor eingeladen wurden. Aber der größere Teil des Know-Hows kam von unseren Mitarbeitern.“ (JV, Leiterin Personalabteilung, S. 7)

Die Keramikproduktion ist eine Besonderheit von JV, welche nicht im deutschen Mutterhaus praktiziert wird. In diesem Bereich kann sich JV also nicht auf den Transfer von Wissen stützen, sondern muss eigene Möglichkeiten einer Wissensproduktion schaffen.

„Wir haben Trainingsmaßnahmen durchgeführt und regelmäßige Seminare veranstaltet.“ (JV, Leiterin Personalabteilung, S. 8)

Bei JV werden Anstrengungen deutlich sichtbar, mit welchen die betriebliche Wissensproduktion aufgebaut und weiterentwickelt wird. Besonders für die propagierte dezentrale Entscheidungsweise ist es notwendig, dass auch die mittleren und unteren Managementbereiche über ausreichend Informationen, Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, anstehende Entscheidungen angemessen einschätzen zu können. Die Strategie der Qualifizierung der Mitarbeiter verläuft keineswegs einheitlich (JV, Kaufmännischer Leiter 2), da die unterschiedliche Position und Ausgangssituation der Mitarbeiter eine individuell zugeschnittene Herangehensweise erfordern. Das grundlegende technische Know-How ist die sichtbarste Anforderung, welche erfüllt werden muss.

„Die Arbeiter sind dazu angehalten, an Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen, welche den Umgang mit der technischen Infrastruktur zum Inhalt haben. Wir fordern also die Weiterbildung von unseren Mitarbeitern. Auch für das Management gibt es verschiedene Weiterbildungsangebote, so müssen sich die Betriebswirte jedes Quartal hinsichtlich der Gesetzesänderungen weiterbilden. Alles dies sind notwendige Qualifizierungsmaßnahmen.“ (JV, Leiterin Personalabteilung, S. 6)

Die Wissensproduktion wird bei JV nicht nur als Lösung eines konkreten Problems verstanden, sondern darüber hinausgehend als kontinuierlicher Prozess. So werden für die Qualifizierungsmaßnahmen feste Regeln ausgebildet, welche bspw. ein festes finanzielles Budget dafür vorsehen. Ziel der Qualifizierung ist die Entwicklung sozialer Kompetenzen und die Fähigkeit des Managements gemeinsame Entscheidungen zu treffen (JV, Leiterin Personalabteilung, S. 6). Ferner wird die Schaffung eines einheitlichen Informationsniveaus angestrebt, mit dem Ziel, dass in einem größerem Maße ähnliche Erwartungen und Annahmen geschaffen werden (JV, Mitarbeiterin Personalabteilung, S. 3). Die Weiterbildung findet in unterschiedlichen Formen statt, so wird von Seminaren über zwei Tage und über anderthalb jährige Fernstudien von Mitarbeitern berichtet (JV, Kaufmännischer Leiter 2). Darüber hinaus findet auch eine Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Instituten statt (JV, Mitarbeiterin Personalabteilung, S. 17).

Die Qualifizierung der Mitarbeiter und der Aufbau einer betrieblichen Wissensproduktion werden als Voraussetzung für Veränderungen gesehen. Erst wenn die Mitarbeiter das notwendige Verständnis über die betrieblichen Prozesse entwickelt haben, können sie über den status quo hinaus denken und sich Veränderungen der aktuellen Strukturen vorstellen. Durch die gezielte Qualifizierung der Mitarbeiter, der Koordination von Entscheidungsprozessen in Projektgruppen und die breite Beteiligung verschiedener Abteilungen bspw. an der Entwicklung von Produktinnovationen, sollen organisatorische Voraussetzungen geschaffen werden für ein lernfreudiges Klima.

Für die Weiterentwicklung von JV als innovatives Unternehmen ist es wichtig, dass die Mitarbeiter sich Veränderungen nicht grundsätzlich verweigern sondern für Neuerungen offen sind. Der Betrieb muss eine gewisse Toleranz gegenüber anderen Meinungen aufbauen und muss gleichzeitig dafür sorgen, dass die betriebliche Identität, d.h. die breite Basis von Wirklichkeitsannahmen nicht verloren geht. JV muss auf die etablierten Prozesse und Strukturen achten und darf die aktuelle betriebliche Praxis nicht per se zur Disposition stellen.

### Die Integration der Mitglieder in das Joint-Venture

Die Integration ist in einem postsozialistischen Joint-Venture Unternehmen wie JV von besonderer Bedeutung, da hier in relativ kurzer Zeit sehr unterschiedliche Sichtweisen, Vorstellungen und Realitätswahrnehmungen zu einem relativ einheitlichen betrieblichen Klima verschmolzen werden müssen. Wie ich oben darstellte, wurde die Vereinheitlichung zu Beginn von einer starken Zentralisierung und einem umfangreichen Personalwechsel begleitet. Im weiteren Verlauf wird, aufgrund des komplexer werdenden betrieblichen Alltags, die Entscheidungsweise wieder dezentralisiert. Die Beteiligung aller betrieblichen Gruppen an der Entscheidungsfindung ist nicht nur erwünscht sondern gefordert. Um eine Balance zwischen der dezentralen Entscheidungsweise und dem betrieblichen Gesamtinteresse zu finden, müssen die Beschäftigten in den Betrieb integriert werden, d.h. in gewissem Maße gemeinsame Überzeugungen und Wahrnehmungsmuster teilen. Dies wird von einem Interviewpartner als „Überzeugungsarbeit des oberen und mittleren Managements“ bezeichnet (JV, Kaufmännischer Leiter 1, S. 1). Die dezentrale Entscheidungsweise fordert von den Mitarbeitern einen gewissen Grad an Selbständigkeit, welcher aber nur dann von

anderen Mitarbeitern akzeptiert werden kann, wenn er nachvollziehbar ist, d.h. auf einem gemeinsamen Fundament von Werten oder geteilten kulturellen Annahmen basiert.

Bei der Produktion von Wissen und Lernprozessen müssen die Erfahrungen der Mitarbeiter auf die organisatorische Ebene übertragen werden, d.h. sie müssen sich in organisatorischen Regeln und Strukturen niederschlagen. Schwierigkeiten bei der Übertragung von individuellen Erfahrungen in organisatorische Regelungen können in dem betrieblichen Status als Joint-Venture Unternehmen begründet liegen, da der vermeintliche „clash“ (post-) sowjetischer und „westlicher“ Orientierungen zu einer Desintegration von lernenden Mitarbeitern führen kann. Mitarbeiter, welche nur schlecht in die Organisation integriert sind, haben im besonderen Maße Schwierigkeiten, ihre persönlichen Einsichten und Überzeugungen der Organisation zur Verfügung zu stellen und damit im Regelwerk zu verankern (vgl. Beck 2001: 42). Die Fähigkeit zum organisationalen Lernen bei JV setzt also einen gewissen Grad an Integration der Mitarbeiter voraus, verstanden als die Verinnerlichung bzw. Übernahme betrieblicher Regeln, Übereinkünfte und Vorstellungen. Besonders für ein deutsch-russisches Joint-Venture Unternehmen stellt dies im postsozialistischen Transformationsprozess eine besondere Herausforderung dar. Bei JV ist aufgrund der Konzeption als Joint-Venture Unternehmen (noch) nicht davon auszugehen, dass die Schaffung eines gemeinsamen Fundaments von Regeln und unhinterfragbarer Annahmen so homogen geworden ist, dass die der Übertrag von individuellem Lernen zur organisatorischen Wissensproduktion problemlos stattfindet.

## **6.2 Externe Beratung als Transformationshilfe?**

Hat man akzeptiert, dass die postsozialistische Transformation als Organisationswandel nicht selbstverständlich verläuft, sondern hochgradig voraussetzungsvoll ist, stellt sich die Frage nach Transformationsmotoren. Wie kann der betriebliche Um- und Aufbau gefördert werden? Wie kann die betriebliche Reformfähigkeit – bspw. durch externe Beratung – beeinflusst werden? Die Möglichkeiten externer Hilfestellung bei der betrieblichen Transformation diskutiere ich unter dem Begriff „externe Beratung“; welche ich abweichend von der westlichen Diskussion weiter fasse<sup>109</sup>. Unter externer Beratung verstehe ich folgend Kommunikationen, bei welchen sich ein Betrieb bzw. eine Organisation von einem abgrenzbaren sozialen oder psychischen System beobachten lässt. Die Ergebnisse dieser Fremdbeobachtung werden den Betrieben zugänglich gemacht bzw. zur Verfügung gestellt<sup>110</sup>.

---

<sup>109</sup> Allgemein subsumiere ich zunächst alle Phänomene unter dem Begriff ‚Beratung‘, welche von den Interviewpartnern in den untersuchten Betrieben als solche thematisiert werden. Da von einer Ausnahme abgesehen, bei welcher Mitarbeiter von JV ein zweiwöchiges Seminar einer Beratungsfirma aus St. Petersburg besuchten (JV, Keramische Produktion, S. 1), das Verständnis der Interviewpartner meist über das „westliche“ Beratungsverständnis hinaus weisen, beziehe ich folgend auch andere „beratungsähnliche“ Situationen in die Diskussion ein.

<sup>110</sup> Die hier angewandte Definition von Beratung umfasst alle in Kapitel 1 dargestellten Beratungsansätze und behält sich genügend Spielraum vor, auch andere beratungsähnliche Phänomene, wie bspw. Auditen im Rahmen

Warum ist die Diskussion externer Beratung im Zusammenhang mit der postsozialistischen Transformation relevant? Wie ich in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt habe, verläuft der Um- und Aufbau postsozialistischer Betriebe nicht parallel mit dem gesellschaftlichen Modernisierungsprozess. Eine gelingende Transformation sowjetischer Betriebe muss vielmehr als unwahrscheinlich angesehen werden, da der gleichzeitige Prozess des „Organization Building“ und des Organisationswandel auf Grundlage sowjetischer Hinterlassenschaften schwierig ist. Da der Erfolg der postsozialistischen Transformation auf gesellschaftlicher Ebene durch eine verbreitete Verweigerung bzw. Unfähigkeit betrieblicher Reformen gefährdet werden kann, halte ich die Frage nach Katalysatoren im Transformationsprozess auch für die gesellschaftliche Perspektive der Transformationsdiskussion relevant. Wie können Prozesse der externen Beratung den Transformationsprozess unter Umständen fördern?

### Wissenstransfer als Beratung?

Der erfolgreiche Verlauf der postsozialistischen Transformation hängt vom Wissen über die neuen betrieblichen Herausforderungen ab. Die Betriebe müssen angestammte Überzeugungen und Routinen aufgeben und mit neuen Lösungen experimentieren. Der Umbau zum ergebnisverantwortlichen Unternehmen erfordert Wissen über die neuen marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Woher kommt dieses Wissen? Was sind für die postsozialistischen Betriebe relevante Umweltausschnitte, die derartiges Wissen zur Verfügung stellen?

Die Vermittlung von Wissen wird als klassische Leistung externer Beratung gesehen (Kieser 1998). Nach dem sogenannten Expertenmodell beobachten Berater mit der Differenz „Laie vs. Experte“ und sehen ihre Kernaufgabe in der fachlichen Beratung. Das Unternehmen will von dem Wissensvorsprung des Fachberaters profitieren. Die Beratung in Form des Expertenmodells findet sich auch bei den untersuchten Betrieben. Bei JV wird von einer dauerhaften Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Instituten berichtet, welche einerseits der Weiterqualifizierung dienen (JV, Keramiklabor, S. 10) und andererseits die Rekrutierung von qualifiziertem Personal erleichtern soll.

„Für beliebige Ziele in der Produktion sind Entscheidungen notwendig, welche nur mit einer Ausbildung getroffen werden können. Wir treffen uns mit Dozenten und Ausbildern [von technischen Hochschulen], welche uns nach unseren Erfordernissen unterrichten. Wir machen sie mit unserem Unternehmen bekannt und führen sie in die praktische Ausgestaltung unserer Produktion ein.“ (JV, Mitarbeiterin Personalabteilung, S. 17)

Diese in Russland bekannte Form der Zusammenarbeit zwischen Produktionsbetrieben und wissenschaftlichen Instituten geht auch auf überkommene sowjetische Netzwerkstrukturen zurück, wonach die planwirtschaftlichen Vorgaben eine Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten vorsahen, um die Entwicklung von Innovationen zu verbessern.

---

des Zuliefernetzwerks oder eine Zusammenarbeit in einem Joint-Venture Unternehmen als Transformationsmotoren zu interpretieren. Auf die Anwendung expliziter Interventionstechniken (vgl. Königswiesner u.a. 1995, Mingers 1995) als Charakteristikum externer Beratungsprozesse verzichte ich in der folgenden Darstellung.

Während die Planvorgaben zu sowjetischen Zeiten einen betrieblichen Etat für die Forschungsinstitute vorsahen, scheint die Zusammenarbeit zwischen JV und dem Forschungsinstitut auf einer nicht-monetären Basis stattzufinden. Der Wissenstransfer verläuft nicht einseitig von dem wissenschaftlichen Betrieb zum Produktionsbetrieb, sondern auch umgekehrt ermöglicht JV dem Forschungsinstitut Zugang zu praktischem Wissen und die praktischen Weiterqualifizierung der wissenschaftlichen Mitarbeiter und Studenten in Form von Praktika.

### Inoffizielle Seilschaften als Beratung?

Neben der gegenseitigen Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Instituten, interpretiere ich auch die enge Zusammenarbeit von AZU mit dem Pseudomutterunternehmen MOP als Beratungsverhältnis.

„Frage: Existiert eine Zusammenarbeit von AZU mit irgendwelchen externen Experten?  
Antwort: Nun, die Zusammenarbeit mit MOP kann man als solche Zusammenarbeit bezeichnen, sie können uns viel helfen, weil sie schon die Attestierung und die Zertifizierung des ISO-Systems erhalten haben. Sie haben [bei der ISO-Einführung] mit einer dänischen Firma zusammengearbeitet und nun helfen sie uns, damit wir unsere Firma auf die Arbeit mit dem ISO System vorbereiten.“  
(AZU, Wirtschaftsabteilung 1; S. 3)

„In vielleicht einem oder anderthalb Jahren werden wir den ISO Standard eingeführt haben. Ich habe schon einen Kurs über das ISO-System bei MOP absolviert. Von dort bekommen wir auch Ratschläge und Hinweise. Ich bekam das Attest für die Durchführung interner Audit-Kontrollen, weshalb ich auf die ISO-Einführung vorbereitet bin.“ (AZU, Wirtschaftsabteilung 2, S. 3)

Wie ich in Kapitel 3 dargestellt habe, bleibt die Zusammenarbeit mit MOP trotz mehrfacher Nachfragen unklar, da es sich hierbei um zwei wirtschaftlich eigenverantwortliche Konkurrenten handelt, die eine vielfältige Zusammenarbeit praktizieren. MOP erbringt viele Leistungen für AZU, wie beispielsweise bei der Qualifizierung, bei der Prozessberatung, bei der Einführung des Qualitätsmanagements, bei der Attestierung von Mitarbeitern oder beim Transfer von technischem Know-How. Die Gegenleistungen von AZU bleiben unklar.

„Unsere Leitung hat sich mit der von MOP geeinigt, dass uns MOP technologisch beratenden Beistand im Rahmen der Übereinkunft leistet. Es gibt auch Bereiche, die MOP vor uns nicht enthüllen will.“  
(AZU, Wirtschaftsabteilung 2, S. 3)

„Wir haben ein Hauptunternehmen MOP, welches technisch erfahrene Mitarbeiter hat, mit welchen wir zusammenarbeiten, weshalb wir oft bei MOP sind. Auch MOP arbeitet mit dem gleichen deutschen Auftraggeber zusammen und darum können wir von MOP auch Hilfe hinsichtlich der deutschen Kontrollen bekommen.“ (AZU, Wirtschaftsabteilung 2, S. 2)

Die Beziehung zwischen MOP und AZU muss in Zusammenhang mit fortbestehenden sowjetischen Praktiken verstanden werden, wie ich bereits in Kapitel 3 ausführte. Hinsichtlich der umfangreichen Dienstleistungen, welche von MOP für AZU erbracht werden, kann dieses Verhältnis auch als andauernder Beratungsprozess beschrieben werden. MOP unternimmt eine Beratungsfunktion, welche zur Weiterentwicklung von AZU beiträgt und den Zugang zu den Ressourcen von MOP öffnet. Obwohl in den Interviewpassagen explizit von einem

„beratenden Beistand“ die Rede ist, handelt es sich bei der Hilfestellung von MOP nicht um externe Beratung im engeren Sinne, da MOP keine Beobachtungen bei AZU durchführt. AZU fragt vielmehr notwendig empfundene Dienstleistungen bei MOP nach. Da aber MOP eine langfristige Hilfestellung für die betriebliche und organisatorische Entwicklung von AZU leistet und v.a. nun bei der Einführung des Qualitätsmanagements unverzichtbar ist, scheint in diesem „beraterähnlichen Phänomen“ ein Schlüssel zum Verständnis des betrieblichen Erfolges von AZU zu liegen.

### Benchmarking als Beratung?

Der kaufmännische Leiter von JV hat erkannt, dass eine betriebliche Weiterentwicklung externe Anstöße und Umweltirritationen braucht. Das Qualitätsniveau wird auch durch erbetene externe Kritik verbessert. JV nimmt regelmäßig an Qualitätswettbewerben teil, bei welchen sie umfangreiche (Selbst-) Beschreibungen über die Unternehmensziele, den formalen Aufbau von Entscheidungsregeln, die Standardisierung in der Produktion und der Weiterbildung anfertigen und bei dem Qualitätswettbewerb einreichen (JV, Kulakova, S. 25). Die eingereichten Unterlagen werden von Experten begutachtet und durch Betriebsbesichtigungen ergänzt, bevor JV als Ergebnis eine Stellungnahme erhält, welche eine Bewertung enthält und Verbesserungsvorschläge unterbreitet.

Bei JV führte die Teilnahme an derartigen Qualitätswettbewerben zu einer mehrfachen Prämierung, u.a. mit dem russischen Qualitätspreis und einer europäischen Auszeichnung. Viel wichtiger als die Verleihung des Preises ist nach Aussagen des kaufmännischen Leiters die betriebliche Weiterentwicklung aufgrund der externen Kritik. Die bewusste Anfertigung von Selbstbeschreibungen, welche im Rahmen der Teilnahme erforderlich sind, habe ich bereits als notwendige Formalisierung und als Voraussetzung für eine beherrschbare Produktion beschrieben. Mögliche Differenzen zwischen der schriftlich fixierten Selbstbeobachtung und der JV zugänglich gemachten Fremdbeobachtung durch die Experten können zum Anstoß für interne Lernprozesse bzw. Reformen genutzt werden.

Der Vergleich von JV mit anderen Betrieben und das daraus gewonnene Wissen über Veränderungs- bzw. Optimierungspotentiale werden als Benchmarking bezeichnet. Diese Art der Wissensgewinnung und des Wissenstransfer folgt dem klassischen Beratungsmodell der Expertenberatung. Dem externen Experten wird die Fremdbeobachtung des Betriebes durch Betriebsbesichtigung und durch Selbstbeschreibungen ermöglicht. Die schriftlich fixierte Fremdbeobachtung des Experten wird JV in Form eines Gutachtens vorgelegt, woraus JV Hinweise für betriebliche Reformen ableiten kann. Diese Form des Wissenstransfers wird von JV als wichtige Hilfestellung bei der betrieblichen Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements gesehen. Da derartige Beratungsprozesse aber maßgeblich von der Selbstbeobachtungsfähigkeit und der Bereitschaft zur Fremdbeobachtung abhängt, ist der Beratungserfolg hochgradig voraussetzungs-voll und darf als Motor im Transformationsprozess nicht überschätzt werden. Externe Beratung ist für die betriebliche Weiterentwicklung hilfreich, wenn die postsozialistischen Betriebe in ausreichendem Maße die Fähigkeit zur Selbst- und Fremdbeobachtung entwickelt haben, d.h. nur in der Transformation fortgeschrittene Betriebe wie JV sind für Beratungsprozesse prinzipiell offen.



### Beratungsprozesse in Zuliefernetzwerken?

AZU ist Teil des Zuliefernetzwerks für die Automobilindustrie, d.h. es werden Teilkomponenten montiert und an den deutschen Auftraggeber geliefert, welcher diese zu größeren Teilsystemen zusammenfasst und an die Automobilproduzenten liefert. Die Automobilkonzerne und der deutsche Auftraggeber bestimmen maßgeblich die Produktionsbedingungen bei AZU. Aufgrund dieser externen Festlegung habe ich AZU als „verlängerte Werkbank“ beschrieben.

„Wir erstellen eine wirtschaftliche Quartalsanalyse, aus der hervorgeht, dass das Qualitätsniveau stabil ist. Bei unserem letzten Treffen mit den Kunden sagten sie, dass unsere Montage sehr gut arbeitet. Es kamen Vertreter des deutschen Auftraggebers und haben uns ihre Attestierung gegeben. Es gab noch einige Vorschläge von [einem deutschen] Autoproduzenten. Nun haben wir die Aufgabe, diese Verantwortung nicht zu enttäuschen, dass diese hohen Gäste hier her kamen und uns sagten, dass wir gut seien.“ (AZU, Kontrolle; S. 4)

„(...) bei uns finden die Auditorenkontrollen häufig durch den deutschen Auftraggeber statt. Auch MOP, unser Hauptunternehmen führt bei uns Kontrollen [bzw. Audits] durch.“ (AZU, Produktionsverantwortliche S. 5)

AZU ist an einer langfristigen Zusammenarbeit mit dem deutschen Auftraggeber und den Autobauern interessiert, weshalb sich AZU für deren Beobachtungen öffnet. In Form von Audits und Kontrollen wird AZU beobachtet und die Resultate der Beobachtung, werden für AZU in Form von Verbesserungsvorschlägen beobachtbar gemacht. Sicherlich steht es AZU nicht völlig frei die Beobachtungsergebnisse des deutschen Auftraggebers zu ignorieren, da dieser die Akzeptanz und Umsetzung der angemahnten Veränderungsvorschläge erwartet, aber dennoch verfügt AZU über Entscheidungsspielräume. Sicherlich handelt es sich bei dieser Abhängigkeitsbeziehung nicht um ein Beratungsverhältnis im engeren Sinne aber dennoch finden gegenseitige Beobachtungen mit dem Ziel betrieblicher Veränderungen statt. Auch Mitarbeiter bei AZU begreifen das Verhältnis zu dem deutschen Auftraggeber und zu den Automobilproduzenten als externe Beratung (AZU, Wirtschaftsabteilung 1, S. 3).

Die Zusammenarbeit mit den deutschen Partnern und die kontinuierliche Beobachtung und Intervention dieser Firmen in die Produktions- und Entscheidungsprozesse von AZU scheint für den erfolgreichen Verlauf der Transformation von Bedeutung zu sein. Besonders während der Gründungsphase wurde AZU durch die relativ rigiden Vorgaben aus Deutschland vor einer Überforderung entlastet.

### Beratungsprozesse in Joint-Ventures?

„Zu uns kam eine riesige Anzahl deutscher Mitarbeiter: Spezialisten, Manager, welche in den verschiedensten Bereichen tätig wurden. Zuerst kamen die deutschen Mitarbeiter, dann kam das deutsche Geld“ (JV, Keramische Produktion, S. 13)

Der deutschen Mutterfirma wird von Interviewpartnern auch eine Beratungsfunktion in dem Joint-Venture Projekt zugeschrieben. Das Engagement des deutschen Investors umfasst nicht

nur finanzielle Aspekte sondern auch umfangreiche Hilfestellungen im Transformationsprozess. Die Beratung beinhaltet sowohl die Entsendung von Mitarbeitern als Berater auf Zeit, als auch die Weiterbildung russischer Mitarbeiter im deutschen Stammhaus.

Zu Beginn der Zusammenarbeit musste JV sicherlich eher als Abteilung der deutschen Mutterfirma interpretiert werden. Die zentralen Entscheidungen wurden durch das Mutterhaus direkt vorgegeben und die operativen Prozesse durch die entsandten Mitarbeiter umgesetzt und kontrolliert. Mit dem Übergang von dem Krisenmanagement der Aufbauphase zu einem kontinuierlichen Wandel, dem Rückzug des deutschen Managements und der Entwicklung organisatorischer Strukturen, kommt auch dem deutschen Mutterhaus eine neue Rolle im Transformationsprozess zu. Statt einer „übergeordneten“ steuernden Konzernleitung, entwickelt sich vielmehr eine Beratersituation gegenseitig beobachtender und intervenierender Unternehmen, welche zwar nach wie vor in einem engen Verhältnis stehen, aber ihre Selbständigkeit grundsätzlich respektieren.

Die deutschen Mitarbeiter bei JV ziehen sich zunehmend aus dem operativen Geschäft zurück und übernehmen die Funktion der strategischen Planung. So sieht sich bspw. der kaufmännische Leiter, welcher heute der letzte verbliebene deutsche Mitarbeiter im Betrieb ist, in der Rolle eines klassischen Unternehmensberater (JV, Kaufmännischer Leiter 1, S. 3), der weniger bei den Umsetzungen und Durchführung von Reformen sondern vielmehr in der Anleitung und Wissensvermittlung ansetzt (JV, Kaufmännischer Leiter 2).

Das untersuchte Joint-Venture Projekt interpretiere ich in diesem Zusammenhang als Beratungsverhältnis, weil das Mutterunternehmen aufgrund der Controllingdaten und der verbliebenen deutschen Mitarbeiter die betrieblichen Prozesse beobachtet, seine Resultate daraus ableitet und diese JV widerspiegelt. Zwar könnte das deutsche Mutterhaus aufgrund der formalen Eigentumsverhältnisse bei JV steuernd eingreifen, aber dies würde den Konzern aufgrund der russischen und postsozialistischen Besonderheiten überlasten. Die Selbständigkeit von JV wird respektiert und die selbständige betriebliche Produktion von Entscheidungen erwartet. Der aktuell praktizierte Umgang des Mutterhauses mit JV kann mit Bezug auf Helmut Willke (2001) als „Kontextsteuerung“ begriffen werden, da die Eigenständigkeit von JV prinzipiell respektiert wird und man sich darauf beschränkt den groben Entscheidungsrahmen vorzugeben.

Der erfolgreiche Prozess des „Organization Building“ bei JV ist sicherlich nicht alleine auf das Verhältnis des deutschen Mutterunternehmens zu dem Tochterunternehmen zurückzuführen, aber ich denke, dass dies ein nicht zu unterschätzender Faktor ist. Das Joint-Venture von JV begreife ich in diesem Zusammenhang durchaus als Transformationsmotor, womit ich aber keinesfalls behaupten will, dass Joint-Venture Unternehmen generell diese Funktion zufällt. Ausschlaggebend für die erfolgreiche Transformation von JV sind sicherlich die langfristigen Interessen des deutschen Mutterunternehmens, wodurch sich für JV selbstbestimmte Entwicklungsmöglichkeiten eröffneten. Die vom Mutterhaus akzeptierte und geförderte Etablierung einer organisatorischen Eigenlogik von JV waren ausschlaggebende Momente für die erfolgreiche Transformation und den Prozess des „Organization Building“: Durch die prinzipiell selbstbezügliche Entscheidungsweise treten zwar auch zunehmend Meinungsverschiedenheiten zu Tage, beispielsweise ob die Einführung eines Qualitätsmanagements nach dem ISO 9000 Standard wünschenswert ist, aber diese

Differenzen sollten nicht als grundlegende Probleme interpretiert werden, sondern als gegenseitige Irritationen und als Anstöße für Weiterentwicklungen.

### **6.3 Fazit: Beratung als Transformationsmotor?**

Die betriebliche Reformfähigkeit kann kaum als sowjetische Hinterlassenschaft angesehen werden, weshalb ich in diesem Kapitel mich mit der Frage auseinandersetze, wie in den postsozialistischen Betrieben Reformen, Veränderungen und Lernprozesse organisiert werden. Bei PS schlägt sich der autoritäre Führungsstil auch in den betrieblichen Lernprozessen nieder. Die Belegschaft ist zum Gehorsam verpflichtet und von Veränderungen weitgehend ausgenommen. Der Generaldirektor entscheidet alleine über technologische, wirtschaftliche und personalpolitische Weichenstellungen und damit über den Transformationsverlauf. Nur er produziert neues Wissen, welches in betrieblichen Prozessen angewandt werden soll, wie beispielsweise bei der anvisierten Dosenproduktion. Die Reformfähigkeit von PS schätze ich als gering ein. Aufgrund der zunehmend prekären wirtschaftlichen Situation ist PS in der Versagensfalle gefangen, da für anstehende Reformprojekte keine notwendigen Ressourcen in Form von Zeit, finanziellen Mitteln, Wissen und Perspektiven vorhanden sind. Das Krisenmanagement muss Risiken durch Veränderungen vermeiden und an dem vorhandenen Status quo festhalten.

AZU folgt nicht zuletzt durch die Zusammenarbeit mit dem Pseudomutterunternehmen MOP und dem deutschen Zulieferer einer erfolgreichen betrieblichen Strategie, welche sich unter anderem im betrieblichen Wachstum zeigt. Obwohl es bei AZU Überlegungen einer betrieblichen Weiterentwicklung gibt, welche sich in der Einführung des ISO Qualitätsmanagements zeigt, scheint mir, dass dieser Weg nicht mit Entschiedenheit eingeschlagen wird. AZU ist nach meiner Ansicht in die Kompetenzfalle geraten, da die Erfolge der Vergangenheit zum Festhalten an dieser Strategie führen. Strategische Reformen werden bei AZU zunehmend unwahrscheinlich, da sie sich mit Alternativen außerhalb des erfolgreichen Pfades nicht auseinandersetzen. Diese neuen Wege werden aber mit hoher Wahrscheinlichkeit kurzfristig eher als nachteilig empfunden und daher nicht mit Entschiedenheit vertreten.

Bei JV sehe ich das Verhältnis zu dem deutschen Mutterunternehmen als zentraler Aspekt im Transformationsprozess. Die betriebliche Transformation wurde nicht zuletzt durch deutsche Mitarbeiter im Betrieb vorangetrieben. Auch nach den ersten turbulenten Jahren nach dem Umbruch stellt sich für JV die Frage nach der Integration der Mitarbeiter in den Betrieb. Durch die Verschmelzung zweier betrieblicher Kulturen und „Philosophien“ ist die Annäherung der Hinterkopftheorien und der nicht hinterfragten Realitätsauffassungen von anhaltender Wichtigkeit, damit die betrieblichen Lernprozesse nicht durch einen vermeintlichen „clash“ der Orientierungen blockiert werden.

### Organisationswandel als Transformationsdilemma

Die Transformation postsowjetischer Produktionsbetriebe ist eine betriebliche Eigenleistung. Sie kann von der gesellschaftlichen Ebene zwar angestoßen aber nicht vollzogen werden. Ein erfolgreicher Transformationsprozess setzt die betriebliche Fähigkeit zum Organisationswandel voraus. Sowjetische Betriebe müssen aber als weitgehend innovations- und reformunfähig angesehen werden, weshalb die für die betriebliche Transformation erforderlichen betrieblichen Veränderungspotentiale kaum Bestandteil der sowjetischen Hinterlassenschaften sind. In diesem Kapitel habe ich thematisiert, wie postsozialistische Betriebe Reformen und Lernprozesse anstoßen. Betriebliche Reformfähigkeit ist ein Ergebnis des Transformationsprozesses. Postsozialistische Betriebe sind in diesem Zusammenhang mit einem Transformationsdilemma konfrontiert, denn die Fähigkeit zum Wandel betrieblicher Strukturen ist sowohl Voraussetzung als auch Ergebnis im Transformationsprozess. Mit anderen Worten formuliert setzt sich die Reformfähigkeit selbst voraus.

Wie gehen postsozialistische Betriebe mit diesem Transformationsdilemma um? Wie kann dieses Dilemma invisibilisiert werden? Ich vermute, dass die dargestellten beratungsähnlichen Prozesse den postsozialistischen Betrieben eine mögliche Hilfestellung geben können. Durch die Intervention externer Transformationsmotoren wird die Transformation vorangetrieben, so dass der Übergang vom (sowjetischen) Betrieb, welcher hauptsächlich auf latenten gruppenförmigen Strukturen und Prozessen aufbaut, zu einer an formalen Strukturen und Erwartungsprämissen orientierten Organisation ausgeblendet wird. Die engen Kopplungen im Zuliefernetzwerk entlastet die betriebliche Entwicklung von AZU, indem Entscheidungen des deutschen Partners zugleich auch als Entscheidungen von AZU erscheinen, auf die sich betriebsinterne Entscheidungen zu einem späteren Zeitpunkt beziehen können. Auch JV kann sich auf die Entscheidungen seiner deutschen Mutterfirma beziehen, solange die eigene selbstbezügliche Entscheidungsproduktion noch nicht voll entfaltet ist. Erst mit Abschluss des „Organization Building“ wird, wie im Falle von JV, eine dauerhafte Grenze zwischen den beiden Organisationen etabliert, was sich in dem Aufbau eigener Zukunftshorizonten zeigt. Auch AZU beginnt eigene Zukunftshorizonte aufzubauen, welche als Abgrenzung zu dem Zuliefernetzwerk sichtbar werden. Die Abhängigkeiten, welche für den Prozess des „Organization Building“ unverzichtbar waren, werden mit der Etablierung einer eigenen organisatorischen Entscheidungsweise gelockert bzw. teilweise abgebaut –im Falle von AZU wird diese Entwicklung durch die Einführung des Qualitätsmanagements sichtbar, wenngleich die Trennung noch nicht vollzogen ist.

Die Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Instituten, überkommene Seilschaften, das Benchmarking im Qualitätsbereich, die Partnerschaft in einem Zuliefernetzwerk sowie ein Joint-Venture Projekt habe ich als Beratungsprozesse beschrieben. Obwohl diese Beratungen als fördernde Faktoren im Transformationsprozess zu sehen sind, kann kaum davon ausgegangen werden, dass externe Beratungen alleine zu einem erfolgreichen betrieblichen Umbau führt. Auch im postsozialistischen Kontext ist externe Beratung voraussetzungsvoll. Gelingende Interventionen sind unwahrscheinlich (Willke 1999). Für den Erfolg der dargestellten beratungsähnlichen Modellen ist die Beobachtungsfähigkeit der teilnehmenden Systeme von grundlegender Wichtigkeit, da diese für eine Kombination von Selbst- und Fremdreferenz unverzichtbar sind. Ferner ist vor allem bei den teilweise engen Kopplungen

im Zuliefernetzwerk und dem Joint-Venture Projekt die gegenseitige Akzeptanz der Selbständigkeit von grundsätzlicher Bedeutung. Trotz dieser positiven Beispiele von beratungsähnlichen Prozessen sollte die externe Intervention als Beitrag für eine gelingende betriebliche Transformation nicht überschätzt werden, da Organisationswandel letztlich immer eine betriebliche Eigenproduktion bleibt.

#### Voraussetzungen externer Beratung postsozialistischer Betriebe

Für eine erfolgreiche Beratung postsozialistischer Betriebe sind die Ergebnisse der vorangegangenen Diskussion betrieblicher Transformationsprozesse von grundlegender Bedeutung. Externe Beratung muss sich über die komplexen Wandlungs- und Entwicklungsprozesse der betrieblichen Transformation bewusst sein, denn die vereinfachende Annahme bereits existierender ergebnisverantwortlicher und reformfähiger Organisationen im postsozialistischen Russland führt zwangsläufig zum Scheitern geplanter Interventionen. Die betriebliche Reform- und Selbstbeobachtungsfähigkeit sind eine grundlegende Voraussetzung für einen erfolgreichen Beratungsprozess. Da diese notwendigen Fähigkeiten aber keineswegs als sowjetische Hinterlassenschaften vorausgesetzt werden können und damit für postsozialistische Betriebe keineswegs eine Selbstverständlichkeit darstellen, muss sich externe Beratung mit der Frage auseinandersetzen, wie eine Intervention im Transformationsprozess wirksam ansetzen und den Prozess des „Organization Building“ unterstützen kann.

Externe Beratung muss sich ferner darüber im Klaren sein, dass die postsozialistische Transformation nicht auf „white fields“ stattfindet, d.h. sie darf keinen Machbarkeitsillusionen anheim fallen, denn Betriebe sind historische Systeme, die schon eine Vergangenheit haben, welche Korridore für Veränderungen darstellen. Überkommene Regeln, Institutionen und kulturelle Hinterkopftheorien strukturieren die Reformprozesse der Betriebe bereits vor, so dass eben nicht alle Möglichkeiten verfügbar sind. Die Hinterlassenschaften können so bestimmte Entwicklungen fördern oder hemmen. Jede Reformstrategie und Intervention muss sich deshalb mit diesem überkommenen Status quo auseinandersetzen und diesen zum Ausgangspunkt der Intervention machen.

## Kapitel 7

# Fazit: Transformation als „Organization building“ und Organisationswandel

Obwohl im wirtschaftlichen und politischen Bereich der russischen Gesellschaft gewisse Fortschritte bei der Transformation zu konstatieren sind, verläuft die Transformation auf betrieblicher Ebene eher schleppend. In vielen Beiträgen zur postsozialistischen Transformationsforschung steht eine eher simplifizierende Sichtweise der betrieblichen Reformen im Vordergrund der Diskussion, welche zu einer Überschätzung der betrieblichen Wandlungspotentiale führt. Diese Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, den postsozialistischen betrieblichen Transformationsprozess aus einer organisationstheoretischen Perspektive zu beobachten. Eine theoretisch anspruchsvolle Herangehensweise öffnet neue Beobachtungsperspektiven für die Transformationsforschung, welche zuvor verschlossen blieben und kann neue Antworten auf drängende Transformationsprobleme geben. Warum kann die Transformation auf betrieblicher Ebene mit dem fortschreitenden Umbau auf gesellschaftlicher Ebene nicht unbedingt Schritt halten? Warum kommen die betrieblichen Reformen auf betrieblicher Ebene nur schleppend voran?

Die Herausforderung postsozialistischer Betriebe im Transformationsprozess beschreibe ich mit dem Begriff „Organization Building“. Damit beschreibe ich den Aspekt der Transformation, der aus den sozialistisch gruppenförmig verfassten Betriebseinheiten Entscheidungen produzierende Organisationssysteme macht und die Produktion unwahrscheinlicher komplexer organisatorischer Handlungen erst ermöglicht. Für den erfolgreichen Transformationsprozess ist eine gewisse Reformfähigkeit der postsozialistischen Betriebe eine grundsätzliche Voraussetzung. Erst mit der Konstitution von Organisationen im systemtheoretischen Sinne und deren Reformfähigkeit wird die Diskussion über Möglichkeiten, Grenzen, Probleme und Dilemmata im Organisationswandel möglich.

Transformation findet nicht nur als betrieblicher Umbau sondern gleichzeitig als Aufbau und Umbau statt. Die Transformation postsozialistischer Betriebe ist mit einem Dilemma konfrontiert, denn einerseits ist die betriebliche Reformfähigkeit eine grundlegende Voraussetzung für den Aufbau organisatorischer Strukturen und Prozesse. Andererseits ist der Aufbau der organisatorischen Operationsweise eine Voraussetzung für die betriebliche Reformfähigkeit, denn die überkommenen sowjetischen Betriebe müssen als weitgehend

reformunfähig eingeschätzt werden. Organisationswandel und „Organization Building“ verstehe ich als grundlegender Bestandteil in der postsozialistischen Transformation auf betrieblicher Ebene. Die Besonderheit der betrieblichen Transformation ist nicht nur in der Art und Weise des Umbaus zu suchen, sondern liegt gerade auch im Aufbau organisatorischer und unternehmerischer Kontexte begründet.

## **7.1 Zusammenfassung: Herausforderungen im postsozialistischen Organisationswandel**

### *Die systemtheoretische Konzeption von Organisation*

Eine theoretisch fundierte Herangehensweise an Transformationsprozesse in postsozialistischen Betrieben erfordert ein hinreichend komplexes Verständnis von Organisationen. Im ersten Kapitel dieser Arbeit beschäftige ich mich mit der Systemtheorie Luhmanns, welche ich als hilfreiches Instrument für das Verständnis des betrieblichen Transformationsprozesses ansehe. Die Systemtheorie ist sowohl bei der Analyse von Organisationen als auch bei der Beobachtung des Verhältnisses von Organisationen zu anderen Typen sozialer Systeme wie Interaktion, Gruppe und Gesellschaft hilfreich. In der postsozialistischen Umbruchphase ist v.a. das Verhältnis zwischen latenten betrieblichen Gruppen, organisatorischen Erwartungsstrukturen und der fortschreitenden gesellschaftlichen funktionalen Differenzierung von Interesse. Für den betrieblichen Um- und Aufbau sind auch Entwicklungen auf den anderen Systemebenen von Bedeutung, denn insbesondere formale Organisationen und die funktionale Differenzierung der Gesellschaft bedingen sich gegenseitig. Der Prozess des „Organization Building“ ist auf Leistungen gesellschaftlicher Funktionssysteme, wie beispielsweise der gesellschaftlichen Kommunikationsmedien Macht und Geld angewiesen, aber auch umgekehrt – und dies wird oftmals ignoriert – leisten die formalen Organisationen einen Beitrag zur Stabilisierung der Differenzierung der Funktionssysteme und damit zu einer gelingenden gesellschaftlichen Transformation.

Organisationen interpretiere ich, dem systemtheoretischen Verständnis Luhmanns folgend, als soziale Systeme, welche Entscheidungen rekursiv aufeinander beziehen. Durch die Mitgliedschaftsregel und die formalen Erwartungsstrukturen unterscheidet sich der Systemtyp Organisation von Systemtypen anderer gesellschaftlicher Ebenen, wie Interaktion, Gruppe und Gesellschaft. Zur Sicherung der organisatorischen Selbstbezüglichkeit müssen sich die eigenen Operationen von denen der Umwelt unterscheiden lassen, was nach Luhmann durch die Mitgliedschaftsregel und durch die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung erfolgt. Systeme müssen sich selbst beobachten können und fertigen eine vereinfachte Selbstbeschreibung, welche als Orientierung hinsichtlich der Frage dient: Wie funktionieren wir als Organisation? Auf Grundlage dieses Selbstverständnisses können Organisationen eine gewisse Reformfähigkeit erlangen und bewusste Wandlungsprozesse anstoßen.

Im systemtheoretischen Verständnis operieren Organisationen von der Umwelt abgeschlossen, d.h. sie entscheiden selbst darüber welche Umweltereignisse im System in

Informationen übersetzt werden. Mit der operativen Abgeschlossenheit sozialer Systeme weist Luhmann darauf hin, dass eine externe Steuerung sozialer Systeme grundsätzlich nicht möglich ist. Jede Intervention muss sich in die Operationsweise des jeweiligen Systems einpassen, weshalb Willke (1999) von der Unwahrscheinlichkeit gelingender Interventionen spricht. Trotzdem können sich Organisationen für eine gewollte Einflussnahme relevanter Umweltausschnitte öffnen, welche ich als Prozesse der externen Beratung thematisiere und auf die postsozialistischen Transformationsprozesse beziehe.

### Sowjetische Funktionslogiken als Hinterlassenschaft

Wandel als Ereignis in der Zeit kann nur durch eine zeitliche Differenz von vorher/nachher beobachtet werden, weshalb die Betrachtung der Ausgangssituation von grundlegender Bedeutung ist. Im zweiten Kapitel beschreibe ich die Funktionslogiken sowjetischer Produktionsbetriebe und der sowjetischen Planwirtschaft. Durch den Anspruch der kommunistischen Partei auf gesellschaftliche Steuerung kommt es in der UdSSR zu einer doppelten Entdifferenzierung auf gesellschaftlicher Ebene, welche sich einerseits in der Verhinderung der funktionalen Differenzierung mitsamt der Einschränkung des Geldes als Kommunikationsmedien zeigt und andererseits zu einer Verwischung der verschiedenen gesellschaftlichen Systemebenen führt. Ich argumentiere, dass die doppelte Entdifferenzierung die Konstitution formaler Organisationen im Produktionsbereich grundsätzlich erschwerte bzw. verhinderte.

Aufgrund der spezifischen planwirtschaftlichen Funktionslogiken werden an sowjetische Betriebe andere Anforderungen gestellt als an postsozialistische Betriebe. Durch die faktische Bestandsgarantie sowjetischer Betriebe war der gewinnbringende Absatz von Waren und Dienstleistungen nicht das primäre Ziel sondern die erfolgreiche Aushandlung und Erfüllung externer Vorgaben. Die systematische Beobachtung von Kunden war in der sowjetischen Mangelwirtschaft weniger wichtig als ein Sensorium für Möglichkeiten politische Einflussnahmen und der informellen Beschaffung zusätzlicher Waren. Im innerbetrieblichen Bereich war eine wenig überschaubare und kaum kontrollierbare Produktion vorherrschend. Sowjetische Betriebe sehe ich als innovations- und reformfeindlich an, was sich auch in einer konservierenden betrieblichen Politik zeigte. Die formale „wissenschaftliche Arbeitsproduktion“ war weitgehend von informellen Praktiken überlagert. Das betriebliche Sanktionspotential muss eher als gering eingeschätzt werden, was zu einer starken Stellung der Arbeiter im Produktionsprozess führte. Durch die faktische Arbeitsplatzgarantie fehlte den sowjetischen Betrieben ein glaubhaftes Sanktionspotential, welches die Unterordnung der Mitarbeiter unter die formalen betrieblichen Erfordernisse sichergestellt hätte. Eine gewisse Gefolgschaft konnte lediglich durch informelle Aushandlungsprozesse gesichert werden, bei welchen der Fortbestand der informellen Besitzstände gegen die notwendige Planerfüllung „getauscht“ wurde.

Sowjetische Betriebe können nur schwerlich als formale Organisationen im systemtheoretischen Sinne beschrieben werden. Das betriebliche Bedürfnis nach Sicherheit wurde primär nicht durch die organisatorischen Strukturen und Prozesse sondern durch informelle Arrangements gewährleistet. Da latente Kompensationsmechanismen nur in



prekären Bereichen funktionieren können, werden sie von der Beobachtung und dem Zugriff anderer betrieblicher Kommunikation abgeschottet, was die Selbstbeobachtungsfähigkeit der Betriebe stark einschränkt.

Sowjetische Betriebe interpretiere ich als Schnittstelle zwischen gruppenförmigen Umverteilungsnetzwerken der Arbeiter und dem politischen Anspruch auf gesellschaftliche Steuerung. Als Ergebnis halte ich fest, dass sowjetische Betriebe nur eingeschränkt die Ressourcen und Hinterlassenschaften bereitstellen, an denen postsozialistisch und marktwirtschaftlich orientierte Organisationen anknüpfen können. Vielmehr stellt sich die betriebliche Transformation über die Privatisierung und technische Erneuerung hinausgehend als grundlegendes Problem des Aufbaus einer organisatorischen selbstbezüglichen und wandlungsfähigen Entscheidungsweise, welche ich als Prozess des „Organization Building“ begreife.

### Die Beobachtung neuer Absatzmärkte

Mit der Etablierung eines ausdifferenzierten wirtschaftlichen Funktionssystems ändern sich für die postsozialistischen Betriebe die Umstände ihres Fortbestands. Statt einer faktischen staatlichen Bestandsgarantie müssen sich die untersuchten Betriebe ihre Zahlungsfähigkeit durch Produktion und Absatz konkurrenzfähiger Waren und Dienstleistungen selbst sichern. Die postsozialistischen Betriebe müssen sich einen zahlungskräftigen Kundenkreis aufbauen und an sich binden.

Die geforderte Konkurrenzfähigkeit geht mit einer betrieblichen Spezialisierung einher, bei der die Betriebe spezifische Kernkompetenzen ausbilden und Technologien aufbauen, welche eine kontinuierliche und wettbewerbsfähige Produktion ermöglichen. Die postsozialistischen Betriebe legen sich auf eine spezifische System-Umwelt Relation fest. Um das Risiko zu minimieren, dass diese Festlegung den Betriebsbestand künftig nicht mehr in angemessener Weise sichern könnte, müssen die Betriebe Fremdbeobachtungsinstrumente aufbauen, welche kontinuierlich Informationen generieren. Mit diesen Informationen können die Betriebe entscheiden, in welchem Maße die vorgenommene Spezialisierung in ausreichendem Maße Zahlungsflüsse veranlassen kann und damit zum betrieblichen Fortbestand beiträgt.

Die Festlegung auf eine betriebliche Kernkompetenz und auf eine spezifische zahlungskräftige Kundschaft erfolgt immer mit Rückgriff auf sowjetische Hinterlassenschaften. Die geforderte Spezialisierung knüpft an überkommenen Kundenkontakten, technischen Ausrüstungen, personellen Qualifikationen, Wissensressourcen und verfügbaren Finanzmitteln an, was die betriebliche Reformfähigkeit oftmals erheblich einschränkt. Wie sich in den Betriebsanalysen zeigt, stellt sich diese geforderte Spezialisierung als Problem dar, da die Betriebe teilweise versuchen an ihrer angestammten Generalistenstrategie festzuhalten oder diese gar auszubauen. Mit den Beispielen von AZU und JV konnte ich gelungene Festlegungen auf zahlungskräftige Marktsegmente beschreiben, die in Zusammenhang mit der spezifischen Situation als Joint-Venture Unternehmen und als informelle Privatisierung einer profitablen Abteilung eines größeren Betriebes zu verstehen sind. Bei PS beobachtete ich hingegen das Festhalten an der sowjetischen Praxis, das ich als Verweigerung der Transformation verstehe.

### Formalisierung und Selbstbeobachtung in der Produktion

Mit der Einführung einer marktwirtschaftlichen Logik müssen die postsozialistischen Betriebe für die zuverlässige und kontinuierliche Produktion konkurrenzfähiger Produkte sorgen, was einen planbaren und kontrollierbaren Produktionsprozess voraussetzt. Neben den Fremdbeobachtungsinstrumenten müssen die Betriebe auch für eine systematische Selbstbeobachtung sorgen. Die überkommenen informell abgeschotteten Praktiken und Aushandlungsprozesse müssen durch formale organisatorische Erwartungsstrukturen ersetzt werden, welche sich einer gewissen Selbstbeobachtung öffnen. Durch die Formalisierung betrieblicher Prozesse werden abgeschottete informelle Praktiken zunehmend erschwert, da sie der betrieblichen Beobachtung ausgesetzt sind. Stellenbeschreibungen und Tätigkeitsprofile berauben die Mitarbeiter ihrer „professionellen Geheimnisse“ und können zur Aufdeckung von „organizational slack“ benutzt werden, womit eine Optimierung der betrieblichen Abläufe und damit der Konkurrenzfähigkeit einhergeht. Diese Prozesse der Formalisierung verstehe ich als Aspekte des „Organization Building“, da sie nur in geringem Maße auf sowjetischen Hinterlassenschaften aufbauen können, sondern vielmehr eine Eigenleistung der postsozialistischen Betriebe darstellen.

Während die Untersuchung bei PS eine weitgehende Transformationsverweigerung nahe legt, finden sich bei AZU und JV Tendenzen einer Entscheidungscentralisierung. Mit der Stärkung der Kompetenzen bei der Betriebsspitze soll eine Kontrollierbarkeit der betrieblichen Prozesse verbessert werden. In beiden Betrieben zeigen sich allerdings Grenzen der Zentralisierung in der Komplexität der betrieblichen Realität. Mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems werden die betrieblichen Prozesse für die Betriebsspitze zunehmend unüberschaubarer, weshalb auch das mittlere und untere Management in die Entscheidungsfindung einbezogen werden muss. Für die kontinuierliche Sicherung des Produktionsprozesses müssen fein ausdifferenzierte Selbstbeobachtungsprozesse institutionalisiert werden, welche auch die unteren betrieblichen Ebenen einschließen. Bei JV lassen sich Bestrebungen einer Entscheidungsdezentralisierung beobachten.

### Motivation und Integration der Mitarbeiter

Warum arbeiten die Arbeiter? Sowjetische Betriebe mussten sich kaum um die betriebliche Attraktivität und die Motivation der Mitarbeiter kümmern, da diese durch gesellschaftliche Leistungen formal gesichert wurden. Die Arbeitspflicht sorgte für eine positive Teilnahmeentscheidung, der faktische Bestandsschutz sowjetischer Betriebe entlastete weitgehend vor der Eigenproduktion betrieblicher Anreize. Hauptsächlich von den Gewerkschaften wurden soziale Leistungen erbracht, deren Umfang das betriebliche Ergebnis kaum beeinflusste.

Durch den ständigen Mangel an Ressourcen und Arbeitskräften sowie der faktischen Unkündbarkeit der Arbeiter verloren sowjetische Betriebe ihre grundlegenden Sanktionsmechanismen. Eine gewisse Folgebereitschaft der Mitarbeiter wurde durch informelle Aushandlungsprozesse geschaffen. Postsozialistische Betriebe müssen ergebnisverantwortlich handeln und können sich nicht länger auf Motivationsstrategien von

Gewerkschaften, Partei und Staat verlassen sondern müssen die betriebliche Attraktivität und die damit verbundene Teilnahmenscheidung von Beschäftigten als betriebliche Eigenleistung begreifen. Die auf Geld basierende monetäre Entlohnung muss durch den Absatz konkurrenzfähiger Produkte erwirtschaftet werden, die Betriebe müssen glaubhafte Karriereangebote machen, für ein angenehmes Arbeitsklima sorgen und ein „betriebliches Prestige“ aufbauen.

JV versucht über die zuverlässige Bezahlung hinausgehend eine Personalpolitik zu praktizieren, welche die Beschäftigten als selbstverantwortliche Mitarbeiter sieht und nicht als „gehorsame Werk tätige“. Durch die Bemühungen um ein angenehmes Arbeitsklima, die freiwillige Fortführung sozialer Leistungen, die Investition in sanitäre und soziale betriebliche Einrichtungen und dem Angebot glaubhafter Karrierechancen wird eine betriebliche Attraktivität geschaffen, welche die Mitarbeiter zu Eigenverantwortung und Engagement ermutigen soll. Selbstverständlich ersetzt diese Personalpolitik keine innerbetrieblichen Kontrollen und macht auch negative Sanktionen nicht verzichtbar, aber sie versucht den komplexen und wenig überschaubaren betrieblichen Entscheidungshorizonten gerecht zu werden, indem sie die Mitarbeiter nicht als potentielle Störfaktoren sondern als Ressource im betrieblichen Prozess begreift.

Wie ich im Falle von PS gezeigt habe, müssen die Betriebe über eine gewisse wirtschaftliche Stabilität verfügen, um die Mitarbeiter angemessen und regelmäßig bezahlen zu können, um eine hohe Personalfuktuation zu vermeiden. Die prekäre wirtschaftliche Situation von PS führt zu einem ständigen Personalwechsel in dem stark formalisierten und kontrollierbaren Produktionsbereich.

AZU kann aufgrund der sicheren wirtschaftlichen Verhältnisse die Löhne und Gehälter zuverlässig bezahlen und fordert im Gegenzug eine kompromisslose Unterwerfung unter die betrieblichen Erwartungen. Es wird ein Herrschaftsverhältnis etabliert, das durch die ständig präsente Entlassungsdrohung stabilisiert wird. Aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit sehen die Mitarbeiter keine relevanten Alternativen zur Beschäftigung bei AZU und unterwerfen sich den betrieblichen Anweisungen. Zwar kann mit diesen Methoden des „Manchesterkapitalismus“ die überschaubare Montage nach zweckrationalen Kriterien organisiert werden, aber es zeigen sich durch die zunehmend komplexen Montageprozesse und das erwünschte Qualitätsmanagement Grenzen dieser Personalpolitik. Abweichungen von betrieblichen Erwartungen werden bei AZU nicht als Irritationen für Lernprozesse interpretiert sondern als Normverstöße sanktioniert.

### Die Reformfähigkeit postsozialistischer Betriebe

Da die postsozialistischen Betriebe in einer unsicheren Umwelt agieren, ist zur Bestandssicherung eine gewisse Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit unverzichtbar. Aufgrund der weitgehenden Reformunfähigkeit sowjetischer Betriebe kann auf betrieblicher Ebene die Fähigkeit zum Wandel nicht per se angenommen werden, sondern muss erst geschaffen werden. Die postsozialistische Transformation ist auf betrieblicher Ebene mit einem Dilemma konfrontiert, denn die Fähigkeit zum Organisationswandel ist einerseits Voraussetzung der Transformation, um in der marktwirtschaftlichen Umwelt bestehen zu

können. Andererseits verstehe ich die Fähigkeit zum Organisationswandel als Ergebnis der postsozialistischen Transformation, welche erst hergestellt werden muss, denn Selbstbeobachtungsinstrumente sind als Voraussetzungen der Reformfähigkeit keine spezifische Hinterlassenschaft sowjetischer Betriebe sondern müssen von den Betrieben selbst hergestellt werden.

In der Untersuchung der postsozialistischen Betriebe habe ich „beratungsähnliche“ Prozesse beschrieben, bei welchen sich die Betriebe AZU und JV für Fremdbeobachtungen öffnen und die Ergebnisse dieser Fremdbeobachtungen den Betrieben für eigene Beobachtungsprozesse zugänglich gemacht werden. Zwischen den postsozialistischen Betrieben und den „externen Beratern“ finden gegenseitige Beobachtungen statt. Neben der Funktion der Wissensvermittlung können die postsozialistischen Betriebe mit diesen Beratungsprozessen das beschriebene Transformationsdilemma zwar nicht lösen, aber zeitweise ausblenden.

## **7.2 Die Entwicklung der untersuchten Betriebe**

Mit der empirischen Analyse der drei untersuchten Fallstudien habe ich gezeigt, dass die Transformation postsozialistischer Betriebe keineswegs selbstverständlich verläuft sondern in großem Umfang eine betriebliche Eigenleistung ist. Alle untersuchten Betriebe haben trotz verschiedener Transformationsverläufe ihren Bestand während der turbulenten Umbruchsphase sichern können, wenngleich die wirtschaftlichen Potentiale unterschiedlich eingeschätzt werden müssen. Im folgenden werde ich die empirischen Analysen zusammenfassend darstellen.

### *PS und die Verweigerung der Transformation*

PS zeigt sich in meinen Analysen als wenig wandlungsfähiger Betrieb, welcher hauptsächlich am überkommenen status quo festhält. Die Resistenz gegen Reformen darf allerdings nicht einseitig als Handicap interpretiert werden, denn PS sichert sich durch das Festhalten an überkommenen Beziehungen einen fortwährenden Ressourcenzufluss.

Sicherlich hat sich PS an die neuen marktwirtschaftlichen Umweltbedingungen so weit angepasst, dass man ohne planwirtschaftliche Zuteilungen überleben kann und die Einnahmen durch eine betriebsinterne Produktion gesichert sind. Aber abgesehen von der Privatisierung des Betriebs, welche von PS als Kern der Transformation verstanden wird, fallen bei PS eher die fortgeschriebenen sowjetischen Arrangements auf. Von mehreren Interviewpartnern wird betont, dass man keine Notwendigkeit zu umfangreichen innerbetrieblichen Veränderungen sehe, da sich die betrieblichen (Produktions-) Strukturen in den vergangenen 40 Jahren bewährt hätten. Die Weigerung der Transformation ist nicht einer expliziten Entscheidung geschuldet, welche in den überkommenen sowjetischen Arrangements bessere

Überlebenschancen sieht, sondern sie ist vielmehr eine Folge der betrieblichen Reformunfähigkeit.

Mit dem momentanen betrieblichen Arrangement kann PS sein Überleben sichern, wenngleich sich verstärkte Krisensymptome zeigen. So sieht sich PS in allen Geschäftsbereichen einem schrumpfenden Absatz gegenüber. PS gelingt es – u.a. aufgrund fehlender Ressourcen – nicht Produktinnovationen zu entwickeln, um konkurrenzfähige Produkte anzubieten. Auch im Personalbereich ist PS zunehmend mit Konflikten konfrontiert. Die vergleichsweise hohen Personalkosten will der Generaldirektor senken, was er im Bereich der leicht austauschbaren Arbeitskräfte bereits praktiziert. In diesen stärker formalisierten Arbeitsbereichen wird die Bemessungsgrundlage für den Leistungslohn gekürzt, so dass die Arbeiter einen Minderverdienst haben. Eine hohe Personalfuktuation ist die Folge. In der Verwaltung herrscht trotz der verzögerten Lohnzahlungen eine stabile Personalsituation vor. Dort wurden noch keine Anstrengungen unternommen, die Personalkosten zu reduzieren, obwohl dies vom Generaldirektor angekündigt wurde.

Bei PS zeigt sich das Transformationsdilemma postsozialistischer Betriebe, denn die betriebliche Transformation setzt grundsätzlich eine gewisse Reformfähigkeit voraus. Mit anderen Worten fehlen PS die notwendigen Voraussetzungen für organisatorischen Wandel, wie bspw. Selbstbeobachtung, formale Erwartungsstrukturen oder adäquate Selbstbeschreibungen. Diese Voraussetzungen für den betrieblichen Organisationswandel sind einerseits das Ergebnis der Transformation, d.h. können nicht als sowjetische Hinterlassenschaften übernommen werden, sondern müssen von PS als Eigenleistung erst geschaffen werden. Andererseits ist die Reformfähigkeit eine grundlegende Bedingung für einen betrieblichen Transformationsprozess. Dieses Transformationsdilemma führt zu einer weitgehenden Weigerung im Transformationsprozess. PS hält an dem überkommenen Status quo fest und versucht das Überleben kurzfristig zu sichern. Sowohl die Beziehungen zu den Kunden als auch zu den Konkurrenten aus der sowjetischen Zeit werden fortgeschrieben. Durch regionale und produktbezogene Absprachen mit Konkurrenten können bspw. im Bereich der Warmwassertechnik monopolistische Strukturen erhalten werden. Die enge Zusammenarbeit mit den Kunden im Bereich der Sägen und der Möbel ermöglicht eine kalkulierbare Produktion und entlastet vor den Anforderungen kontinuierlicher Produktinnovationen. Die Notwendigkeit zu betrieblichen Reformen wird ausgeblendet, indem die Privatisierung als erfolgreiche postsozialistische Transformation beschrieben wird und die überkommenen fortgeschriebenen Arrangements den betrieblichen Ressourcenzufluss noch sichern können. Auch in der betrieblichen Entscheidungsweise zeigt sich das Fortschreiben der überkommenen Strukturen. Der Generaldirektor praktiziert eine paternalistisch und autoritär anmutende Betriebsführung, welche auf seine Person zugeschnitten ist. Wie sich am Beispiel der geplanten Produktion von Konservendosen zeigt, werden die Entscheidungen ohne Beteiligung betrieblicher Abteilungen alleine vom Generaldirektor getroffen. Im Falle dessen Verhinderung ist keine klare Vertretungsregel formuliert.

PS verweigert den Transformationsprozess und versucht eine betriebliche Kontinuität ohne Wandel zu sichern. In der sich zunehmend veränderlichen Umwelt versucht sich PS ohne innerbetriebliche Veränderungen zu behaupten, indem man sich in Nischen aufhält, in denen

die überkommenen sowjetischen Arrangements noch fortbestehen. Es scheint, dass diese Transformationsverweigerung zu einem langsamen betrieblichen Untergang führen wird.

### AZU und die manchesterkapitalistische Produktionsweise

Da AZU ein nach der Wende gegründetes Unternehmen ist, stellt sich die Frage, in welchem Maße auch AZU einen postsozialistischen Transformationsprozess durchläuft. Warum ist die Entwicklung von AZU im Zusammenhang mit Transformationsherausforderungen relevant? Obwohl AZU formal eine Neugründung ist, muss sich der Betrieb mit sowjetischen Hinterlassenschaften wie den strategischen Vorstellungen der Geschäftsleitung, der Managementpraxis, den Hinterkopftheorien der Mitarbeiter und der Gestaltung von Umweltkontakten auseinandersetzen.

AZU bietet einem deutschen Auftraggeber Montagedienstleistungen relativ einfacher elektronischer Schalter an. Die Zusammenarbeit findet in Rahmen eines Zuliefernetzwerkes für die deutsche Automobilindustrie statt, weshalb der Montageprozess von den deutschen Partnern regelmäßig kontrolliert wird. Die Kernkompetenz von AZU sehe ich in der Gewährleistung eines zweckrationalen Technologiebetriebs, welcher ein hochgradig berechenbares quantitatives und qualitatives Ergebnis produziert. Zuverlässigkeit und verhältnismäßig niedrige Lohnkosten sind entscheidende Standortvorteile von AZU gegenüber Konkurrenten in anderen Ländern. Die langfristige Zusammenarbeit sichert den wirtschaftlichen Bestand von AZU durch stetige Zahlungseingänge und entlastet darüber hinaus von systematischen Fremdbeobachtungen und strategischen Entscheidungen. So muss sich AZU beispielsweise nicht mit der Frage der Produktentwicklung, dem technologischen Prozessablauf oder dem Marketing auseinandersetzen, da dies von dem deutschen Auftraggeber detailliert vorgegeben wird.

Für das Verständnis von AZU ist die enge Zusammenarbeit mit dem Pseudomutterunternehmen MOP wichtig. Ich interpretiere diese als ein Fortschreiben persönlicher Kontakte aus sowjetischen Zeiten, welche zu einer inoffiziellen Privatisierung von AZU als ehemalige Abteilung des damaligen Staatsbetriebs MOP führte. Der Generaldirektor von MOP nutzte seine einflussreiche betriebliche Stellung, um das „politische Kapital“ des Generaldirektors von MOP in das „wirtschaftliche Kapital“ als Eigentümer von AZU zu transformieren. In der fortdauernden Zusammenarbeit zwischen MOP und AZU bleibt die Grenzziehung zwischen den Betrieben unklar, wenngleich in Interviews betont wird, dass es sich um zwei rechtlich unabhängige Betriebe handelt.

Die kontinuierliche Reproduktion der Zahlungsfähigkeit führt zu einer stabilen wirtschaftlichen Situation, was sich u.a. in regelmäßigen Lohn- und Gehaltszahlungen niederschlägt. AZU kann durch die monetären Stimuli und durch das Angebot sicherer Arbeitsplätze betriebliche Anreize produzieren, welche sich in einer niedrigen Personalfuktuation und einer unproblematischen Personalrekrutierung trotz starken Wachstums niederschlägt. Neben den betrieblichen Anreizen steigern sicherlich auch die fehlenden Alternativen durch die hohe Arbeitslosigkeit in der Region die betriebliche Attraktivität. AZU läuft Gefahr die neuen personalpolitischen Herausforderungen zu übersehen, da die hohe Arbeitslosigkeit quasi automatisch aufgrund des „stummen Zwangs

der Verhältnisse “zu einer hohen Leistungsbereitschaft führt. Vielmehr sollte AZU aber die Motivation der Mitarbeiter auch über die Lohnzahlungen hinausgehend als betriebliche Eigenleistung verstehen.

Die zentrale Aufgabe von AZU liegt in der Gewährleistung der strikten technologischen Prozesse und der Optimierung der wirtschaftlichen Kennziffern. Im innerbetrieblichen Verhältnis herrscht bei AZU eine tayloristisch geprägte Arbeitsorganisation, welche sich in der strikten hierarchischen Entscheidungsweise und in der detaillierten formalen Arbeitsteilung zeigt. Der Generaldirektor leitet den Betrieb ohne Kritik duldend, worüber auch dessen Angebot der „offenen Türe“ nicht hinwegtäuschen kann. Bei AZU ist die Beteiligung nachgeordneter Ebenen am Entscheidungsprozess nicht erwünscht und wird als nicht erforderlich gesehen. Die Planbarkeit und Effizienz der Produktion wird v.a. durch einen reinen Leistungslohn und ein striktes Kontrollsystem gewährleistet. Von den Mitarbeiterinnen wird bei Auftragsschwankungen oder Lieferschwierigkeiten eine Mehrarbeit am Wochenende ebenso erwartet, wie eine nicht kompensierte Kurzarbeit. Die Erwartungskonformität wird neben monetären Anreizen auch über die unverblümete Entlassungsdrohung sichergestellt. Diese „manchesterkapitalistische Produktionspraxis“ geht mit dem Verlust der ehemals starken Stellung der Arbeiter im postsozialistischen Transformationsprozess einher.

Die ausgeprägte Entscheidungscentralisierung scheint bei AZU zunehmend an Grenzen zu stoßen, da der gesamte Entscheidungsprozess von der Geschäftsleitung alleine nicht mehr überblickt werden kann. Eine Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen wird erforderlich, mit welcher sich die Geschäftsleitung noch schwer tut. Die Notwendigkeit zu einem grundlegenden Wandel der betrieblichen Strukturen zeigt sich mit dem Wunsch eines neuen Qualitätsmanagements und der damit verbundenen Einführung der ISO 9000 Normen. Hier offenbaren sich Konflikte, welche ich als das Aufeinandertreffen alter Denkweisen mit neuen Anforderungen interpretiere. Beispielsweise erfordert eine prozessorientierte Qualitätskontrolle lückenlose Dokumentationsprozesse, die eine gewisse Formalisierung der betrieblichen Prozesse erfordern, d.h. es müssen bestimmte betriebliche Strukturen aufgebaut werden. Diese zusätzlichen Dokumentationen werden von der Geschäftsleitung als „lästiger Papierkrieg“ bezeichnet, welcher den Produktionsarbeiterinnen aufgebürdet und nicht zusätzlich entlohnt wird, um weiteren Kosten zu vermeiden.

Der wirtschaftliche Erfolg von AZU, welcher sich in einem starken Wachstum der Produktionszahlen und in einer steigenden Komplexität der montierten Schalter manifestiert, stößt in zunehmendem Maße an die Grenzen eines komplexer werdenden betrieblichen Arrangements. Außerdem erfordert die Neuausrichtung der betrieblichen Strategie, welche zukünftig über die enge Kooperation mit dem deutschen Auftraggeber hinausgehen soll und eigene Initiativen auf dem Markt vorsieht, Veränderungen der betrieblichen Struktur. Die bisherige Logik des „mehr von demselben“ muss diversifizierten Produktionsbedingungen gerecht werden, welche eine gewisse Abkehr von der „Alleinherrschaft“ des Generaldirektors erfordert. Auch die mittleren und unteren Managementbereiche müssen künftig stärker in den Entscheidungsprozess einbezogen werden, was zwangsläufig zu einer gewissen Kakophonie führen wird.

### JV und die Transformation als Joint-Venture Unternehmen

Ausgehend von einem sowjetischen Betrieb für Baumaterialien fand mit der Gründung des Joint-Venture Unternehmens JV ein tiefgreifender Wandlungsprozess statt. Das marktwirtschaftliche Umfeld erfordert auch von JV die Vermarktung konkurrenzfähiger Produkte und Dienstleistungen, womit der wirtschaftliche Bestand selbst gesichert wird. Das Produktsortiment aus sowjetischer Zeit wird mit einigen Modifikationen zunächst fortgeführt, da damit eine fortdauernde zahlungskräftige Nachfrage mobilisiert werden kann. Durch die Fremdbeobachtungen der neu gegründeten Marketing Abteilung wurden Möglichkeiten für den Absatz entwickelter Produktinnovationen wahrgenommen, so dass das Produktsortiment weiter wächst und die etablierte Qualitätsmarke aus dem Hause JV ausgebaut wird.

Die Verteidigung des erreichten Vorsprungs auf dem Markt erfordert auch die Beobachtbarkeit und Planbarkeit der innerbetrieblichen Abläufe. Im Laufe der Transformation wurden formale organisatorische Erwartungsstrukturen aufgebaut und gegen informelle Praktiken durchgesetzt. Selbstbeobachtungsinstrumente wurden institutionalisiert und Selbstbeschreibungen angefertigt, welche den betrieblichen Operationen eine gewisse Orientierung lieferten. Die erste Phase kurz nach der Wende ging mit einem umfangreichen Abbau der überkommenen gehorteten sowjetischen Ressourcen vor allem im personellen Bereich einher. Während dieser ersten Phase versuchte der deutsche Mehrheitsaktionär die betriebliche Leitung auch faktisch zu erlangen. Die zweite Phase schließt sich an das Krisenmanagement kurz nach der Wende an und geht mit einer Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen einher. In der dritten Phase gegen Ende der 1990er Jahre zeigen sich verstärkt Tendenzen einer Entscheidungsdezentralisierung, welche die Beschäftigten in den weiteren Entwicklungsprozess einbezieht.

Die Prozessorientierung macht betriebliche Kontrollen keineswegs überflüssig, aber diese beziehen sich nicht mehr primär auf die Mitarbeiter sondern auf den Produktionsprozess. Von den Beschäftigten wird mit der Dezentralisierung die Bereitschaft zur aktiven Teilnahme am Entscheidungsprozess erwartet. Die Mitarbeitermotivation wird nicht zuletzt aus diesem Grunde bei JV als wichtiger betrieblicher Aspekt eingeschätzt. Die langfristige kooperative Mitarbeit im Betrieb wird als Grundvoraussetzung für die betriebliche Weiterentwicklung gesehen. Sowohl durch eine pünktliche durchschnittliche Bezahlung, als auch durch ein angenehmes Arbeitsklima und durch das Angebot innerbetrieblicher Karriere- und Aufstiegschancen wird versucht, die Beschäftigten an den Betrieb und dessen Ziele zu binden.

Die heutige Situation von JV ist durch eine enorme Steigerung der betrieblichen Komplexität geprägt, welche sich in einem umfangreicheren Produktsortiment auf hohem qualitativen Niveau, in einer betriebsübergreifenden und kontinuierlichen Innovationstätigkeit, in der Einführung neuer technologischer Standards und der Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen zeigt. Schon zu Beginn dieser betrieblichen Entwicklung zeigten sich die Grenzen der Entscheidungscentralisierung, weshalb JV schon seit einigen Jahren zur Dezentralisierung tendiert. Im erfolgreichen postsozialistischen Transformationsprozess von JV sehe ich eine Vorreiterrolle. In anderen postsozialistischen Betrieben werden die Notwendigkeiten einer grundlegenden Transformation auch zehn Jahren nach dem Umbruch noch nicht in dieser Konsequenz gesehen. JV standen durch die sowjetischen Hinterlassenschaften und die externe beraterische Hilfestellung durch das deutsche



Mutterunternehmen Ressourcen im Transformationsprozess zur Verfügung, die aber nicht als selbstverständlich angenommen werden können.

### **7.3 Herausforderungen postsozialistischer Betriebe im Transformationsprozess**

Wie kann der Transformationsprozess postsozialistischer Betriebe unterstützt und gefördert werden? Können externe Berater in der postsozialistischen Transformation als Transformationsmotoren wirken? Was sind grundlegende Voraussetzungen für eine erfolgsversprechende Beratung im postsozialistischen Kontext? Mit der Diskussion von Beratungspraktiken habe ich Umstände für eine externe Intervention im Transformationsverlauf empirisch beobachtet und wissenschaftlich interpretiert. Für diese Analyse habe ich das Verständnis externer Beratungsprozesse erweitert und den postsozialistischen Bedingungen angepasst.

#### *Externe Beratung und postsozialistische Transformation*

In meinem erweiterten Verständnis verstehe ich externe Beratung als einen Prozess, in dem sich ein betriebliches System für eine Fremdbeobachtung öffnet. Dem Betrieb werden die Ergebnisse dieser Fremdbeobachtung zur Verfügung gestellt.

Im Hinblick auf sozial-, betriebs- und managementwissenschaftliche Diskussionen um Beratungsansätze, müssen diese von mir an den postsozialistischen Kontext angepassten Beratungserfordernisse dem Leser bestenfalls ungewöhnlich, wenn nicht gar unerträglich scheinen. Das modifizierte Beratungsverständnis ist für die postsozialistischen Wandlungsprozesse von grundlegender Bedeutung. Ein Beratungsverständnis nach „westlichem“ Vorbild richtet sich in zu starkem Maße an schon etablierte Organisationssysteme, d.h. setzt funktionsfähige Organisationssysteme bereits voraus und verfehlt die Herausforderungen des „Organization Buildings“. In diesem Zusammenhang scheinen im besonderen Maße Ansätze der systemischen Beratung problematisch, da sie sich eher als Beratung zur Weiterentwicklung von Organisationen verstehen. Systemische Beratung wendet sich an entwickelte Organisationen, welche bereits über ein gewisses Maß an Reflexionsfähigkeit verfügen und dieses weiter ausbauen wollen (vgl. Mingers 1995: 79). Postsozialistische Betriebe, welche diese Anforderungen der systemischen Beratung erfüllen, haben nach meiner Meinung den betrieblichen Transformationsprozess bereits erfolgreich durchlaufen. Eine Beratung, welche im postsozialistischen Kontext erfolgreich sein will, muss grundlegender ansetzen. Dies mag ein Hinweis darauf sein, weshalb die Beraterbranche im postsozialistischen Kontext noch keine wichtige Rolle spielt und weshalb die anfänglichen Hoffnungen einer boomenden Beratungsbranche in den postsozialistischen Ländern weitgehend enttäuscht wurden.

Externe Beratung steht im postsozialistischen Kontext vor einem doppelten Dilemma, denn erstens will sie mit „westlichen“ Beratungsansätze in Betriebe intervenieren deren Funktionslogik sie nur teilweise verstehen kann oder wie es Helmut Willke formuliert: sie versucht etwas zu bewirken, was sie nicht bewirken kann. Zweitens versucht sie Betriebe zu verändern, die aufgrund der dominierenden latenten gruppenförmigen Strukturen weitgehend veränderungsunfähig sind. Berater können die betrieblichen Strukturen aufgrund der umfangreichen Abschottung nicht beobachten. Postsozialistische Betriebe verfügen nicht unbedingt über die notwendigen Beobachtungsfähigkeiten und Lernpotentiale verfügen. Aus der Differenz von Selbst- und Fremdbeobachtung können die Betriebe keine Reformanstöße ableiten. Jede Intervention in postsozialistische Betriebe muss sich mit der im zweiten Kapitel beschriebenen Funktionsweise sowjetischer Betriebe auseinandersetzen. Für eine erfolgreiche Beratung nach „westlichen“ Maßstäben ist ein gewisser Fortschritt beim „Organization Building“ eine unverzichtbare Voraussetzung.

### Unterschiedliche Transformationspfade in der Modernisierung

Wie ich mit Hinweis auf die empirischen Fallstudien deutlich gemacht habe, verläuft der Transformationsprozess auf betrieblicher Ebene weder parallel, noch kann er als lineare zielgerichtet rationale Reformbestrebung beschrieben werden, sondern folgt in den untersuchten Betrieben unterschiedlichen Pfaden<sup>111</sup>. Die drei untersuchten Betriebe durchlaufen den betrieblichen Umbau mit großen Differenzen. Die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen erfordern je individuelle Transformationsstrategien, welche dem einheitlichen Überstülpen „westlicher“ Konzepte und der Vorstellung eines „one best way“ im Modernisierungsprozess widerspricht. Aber trotz der Unterschiedlichkeit der betrieblichen Transformationspfade gehe ich beim Konzept des „Organization Building“ davon aus, dass die postsozialistischen Betriebe mit dem Aufbau organisatorischer Strukturen und Prozesse in gewissem Grade vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Mit dem neuen marktwirtschaftlichen Umfeld fällt die faktische sowjetische Bestandsgarantie. Die postsozialistischen Betriebe müssen konkurrenzfähige Waren und Dienstleistungen produzieren und mit diesen eine zahlungskräftige Nachfrage erschließen. Von den Betrieben werden der Aufbau von Fremd- und Selbstbeobachtungsinstrumente sowie einer neuen Personalpolitik erwartet, welche aber nicht unabhängig von den spezifischen Hinterlassenschaften diskutiert werden dürfen. Dieses Zusammenspiel von Transformationserfordernissen und Hinterlassenschaften im Transformationsprozess begreife ich als Modernisierung. Die Modernisierung markiert aber nur die Richtung der Veränderung und umfasst nicht den konkreten Verlauf der Transformation.

Mit dem dargestellten Prozess des „Organization Building“ stelle ich darauf ab, dass eine organisatorische Verknüpfung von Entscheidungen eine notwendige Voraussetzungen für die Produktion genauer Kopplungen und unwahrscheinlicher organisatorischer Handlungen unerlässlich sind. Damit ist nichts ausgesagt, wie die Konstitution des organisatorischen Entscheidungszusammenhangs stattfindet, denn dies hängt von betriebspezifischen Faktoren

---

<sup>111</sup> Auf diesen nicht linearen sich wiederholenden Transformationsverlauf weist auch Eckhard Dittrich (2001) in dem Band „Wandel, Wende, Wiederkehr“ hin.

ab. Die postsozialistische Transformation auf betrieblicher Ebene verstehe ich darum als ein Phänomen mit zwei Tendenzen, denn einerseits meint postsozialistische Transformation eine gewisse Angleichung an „westliche“ Verhältnisse, welche als richtungweisend angenommen werden, andererseits aber geht sie von betriebspezifischen sowjetischen Hinterlassenschaften und betrieblicher Eigenlogiken aus und muss sich insofern individuelle Wege suchen, welche von „westlichen“ Entwicklungspfaden abweichen.

Als Ergebnis dieser Arbeit kann festgehalten werden, dass sich die betriebliche Transformation schwieriger gestaltet als gemeinhin angenommen wird. Transformation muss an den sowjetischen Hinterlassenschaften ansetzen, welche im betrieblichen Bereich durch das Fehlen funktionierender Organisationssysteme gekennzeichnet ist. Die betriebliche Modernisierung stellt sich demnach nicht nur als technologische Erneuerung und Privatisierung dar sondern vielmehr als grundlegender organisatorischer Um- und Aufbau, welchen ich als Prozess des „Organization Building“ beschreibe. Die sowjetischen Hinterlassenschaften strukturieren den Transformationsprozess als Ressourcen und als Hindernisse. Die postsozialistischen Betriebe sind mit einem Transformationsdilemma konfrontiert, da Selbstbeobachtungsfähigkeit und eine selbstbezügliche Entscheidungsweise als Ergebnis der Transformation gerade dessen Voraussetzung sind. Die postsozialistische Transformation kann demnach nicht als eine Abfolge von Transformationsphasen verstanden werden, sondern erfordert eine Gleichzeitigkeit im Transformationsprozess. Mit Bezug auf die Fallstudien zeige ich, dass ein erweitertes Beratungsverständnis helfen kann, das Transformationsdilemma auszublenden. Hierfür ist neben einem an die postsozialistischen Verhältnisse angepassten Beratungsverständnis auch die Bereitschaft der postsozialistischen Betriebe notwendig. V.a. eine Beratung nach „westlichem“ Verständnis findet sich mit dem Transformationsdilemma konfrontiert, da externe Berater den Transformationsprozess nicht stellvertretend für die postsozialistischen Betriebe durchlaufen können. Transformation muss als Eigenleistung der postsozialistischen Betriebe stattfinden.

## Literaturverzeichnis

- BAECKER, Dirk (1998); Poker im Osten: Probleme der Transformationsgesellschaft; Berlin: Merve.
- BAECKER, Dirk (1999); Organisation als System; Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- BALD, Joachim (1995); Die Rolle von Joint-Ventures im Transformationsprozess Osteuropas; Frankfurt am Main: Lang.
- BARNARD, C. I. (1938); The Functions of the Executive; Cambridge M.A.
- BECK, Nikolaus (2001); Kontinuität des Wandels. Inkrementale Änderungen einer Organisation; Opladen:WDV.
- BECKER, Albrecht; Willi KÜPPER; Günther ORTMANN (1992); Revisionen der Rationalität; in: KÜPPER, Willi; Günther ORTMANN (Hg.); Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: WDV; S. 89-113.
- BECKER, H.; I. LANGOSCH (1984); Produktivität und Menschlichkeit – Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis; Stuttgart.
- BERGER, Johannes (1996); Was behauptet die Modernisierungstheorie wirklich – und was wird ihr bloß unterstellt? aus: Leviathan; H. 1; S. 43-62.
- BERGER, Ulrike; Isolde BERNHARD-MEHLICH (1999); Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie; in: Alfred KIESER (Hg.); Organisationstheorien; 3. Aufl.; Stuttgart: Kohlhammer; S. 133-168.
- BETTE, Karl-Heinrich (1995); Beobachtungs- und Reflexionsfähigkeit im Sportsystem; in: Joachim WINKLER; Kurt WEISS (Hg.); Soziologie des Sports: Theorieansätze, Forschungsergebnisse und Forschungsperspektiven; Opladen: WDV; S. 75-89.
- BOMMES, Michael; Veronika TACKE (2001) Arbeit als Inklusionsmedium moderner Organisationen. Eine differenzierungstheoretische Perspektive; in: Veronika TACKE (Hg.); Organisation und gesellschaftliche Differenzierung; Wiesbaden: WDV; S. 61-83.
- BOYER, R. (1995); The Great Transformation of Eastern Europe: a „Regulationist“ Perspective. In: EMERGO; Vol. 2; No. 4; S. 25-41.
- BURAWOY, Michael (1985); The Politics of Production: Factory Regimes Under Capitalism and Socialism; London; New York: Verso.
- BURAWOY, Michael; János LUKACS (1985); Mythologies of Work: A comparison of Firms in State Socialism and Advanced Capitalism; in: American Sociological Review; Vol. 50; S. 723-737.
- BURAWOY, Michael; Pavel KROTOV (1992); The Soviet Transition from Socialism to Capitalism: Worker control and Economic Bargaining in the Wood Industry; in: American Sociological Review; Vol. 57; S. 16-38.
- CHAVANCE, Bernard (1992); Les Réformes Economiques à L Est de 1950 à 1990; Paris: Nathan.
- CLARK, Ed; Anna SOULSBY (1995); Transforming Former State Enterprises in the Czech Republic; in: Organization Studies; 16/2; S. 215-242.
- CLARK, Ed; Anna SOULSBY (1999); Organizational Change in Post-communist Europe: management and transformation in Czech Republic; Routledge: London.

- CLARKE, Simon (Hg.) (1995); *Management and Industry in Russia: Formal and Informal Relations in the Period of Transition*; Brookfield (Vermont): Edward Elgar Publishing Company.
- CLARKE, Simon (Hg.) (1996); *Conflict and Change in the Russian Industrial Enterprise*; Brookfield (Vermont): Edward Elgar.
- CLARKE, Simon; Peter FAIRBROTHER, Michael BURAWOY; Pavel KROTOV (1993); *What about the Workers? Workers and the Transition to Capitalism in Russia*; London; New York: Verso.
- COOK, L. J. (1993); *The Soviet Social Contract and Why It Failed*; Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- CROZIER, Michel (1970); *La Société bloquée*; Paris: Ed. du Seuil.
- CROZIER, Michel (1989); *L'Entreprise à l'écoute: Apprendre le management post-industriel*, Paris.
- CROZIER, Michel; Erhard FRIEDBERG (1979); *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*; Königsstein/Ts.
- CYERT, Richard M.; James G. MARCH (1963); *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ.
- DITTRICH, Eckhard (2001) (Hg.); *Wandel, Wende, Wiederkehr; Transformation as epochal Change in Central and Eastern Europe; Theoretical Concepts and their empirical Applicability*; Würzburg: Ergon-Verlag.
- DITTRICH, Eckhard; Friedrich FÜRSTENBERG; Gert SCHMIDT (1997) (Hg.); *Kontinuität im Wandel. Betriebe und Gesellschaften Zentraleuropas in der Transformation*, München/Mering: Rainer Hampp.
- DITTRICH, Eckhard; Michael HAFERKEMPER (1993); *Wirtschaftsmanagement – staatssozialistisch*; in: Hans-Dieter GANTER; Gerd SCHIENSTOCK (Hg.); *Management aus soziologischer Sicht: Unternehmensführung, Industrie- und Organisationssoziologie*; Wiesbaden: Gabler.
- DOPPLER K.; C.; LAUTERBURG (1994); *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, Frankfurt am Main; New York.
- DÖRR, Gerlinde; Tanja KESSEL; Dirk TÄNZLER (1995); *Politische Weichenstellung und betriebliche Restrukturierung in Tschechien – Joint Ventures als Innovationsträger?*; in: RUDOLPH, Hedwig (Hg.); *Geplanter Wandel, ungeplante Wirkung*; Berlin: Sigma; S. 307-325.
- DREPPER, Christian (1992); *Unternehmenskultur. Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung im Kommunikationssystem „Unternehmen“*; Frankfurt: Peter Lang.
- EDELING, Thomas (1992); *Entstaatlichung und Entbürokratisierung: Strategien und Resultate ostdeutscher Betriebe*; aus: Martin HEIDENREICH (Hg.); *Krisen, Kader und Kombinate: Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben*; Ed. Sigma: Berlin; S. 45-58.
- ERBSLÖH, Eberhard (1972); *Interview*; Stuttgart: Teubner.
- EXNER, Alexander; Roswita KÖNIGSWIESER; Stefan TITSCHER (1987); *Unternehmensberatung – systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen*; in: *Die Betriebswirtschaft*; Jg. 47; S. 265-284.
- FATZER, Gerhard (1992); *Prozeßberatung als Organisationsberatung der neunziger Jahre*; in: Rudolf WIMMER (Hg.); *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*; Wiesbaden: Gabler; S. 115-127.

- FISCHER, Andreas (1995); Westliche Investitionen in Rußland. Ein Beitrag zur Systemtransformation; Frankfurt am Main: Lang.
- FOERSTER, Heinz von (1985); Sicht und Einsicht; Braunschweig.
- FRENCH, W. L.; C. H. jr. BELL (1994); Organisationsentwicklung: sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung; Bern, Stuttgart, Wien; (4. Aufl.).
- GANßMANN, H. (1996); Geld und Arbeit. Wirtschaftssoziologische Grundlagen einer Theorie der modernen Gesellschaft. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- GLAEBNER, Gert-Joachim (1982); Sozialistische Systeme. Einführung in die Kommunismus und DDR-Forschung; Opladen: Westdeutscher Verlag.
- GORBATSCHOW; Michail (1996); Erinnerungen; Berlin: btb.
- GRANCELLI, Bruno (Hg.); Social Change and Modernization. Lessons from Eastern Europe; de Gruyter; Berlin/New York.
- GRATZA, Irmtraud (1983); Funktionsprobleme des gegenwärtigen sowjetischen Wirtschaftssystems am Beispiel der Rolle des Betriebs; Dissertation an der Universität Hannover.
- GRIPP-HAGELSTANGE, Helga (1995); Niklas Luhmann: Eine erkenntnistheoretische Einführung; München: Beck.
- GROTH, Torsten (1999); Wie systemtheoretisch ist ‚Systemische Organisationsberatung‘?: Neuere Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie (2. Aufl.); Lit Verlag: Münster.
- HAMM, Heiner; A.G. ALIEVA, L.V. IVANOV; T.A. KASANSKAYA; A.J. PANIBARTOV; W. REGEN; E.D. TSCHEKULAEV (2000); Effektivität des Qualitätsmanagements in der Baumaterialbranche: Erfahrungen des Produktionsunternehmens ‚JV<sup>112</sup>‘; Sankt Petersburg; unveröffentlicht.
- HATCH, Mary Jo (1997); Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives; Oxford: Oxford University Press.
- HECKSCHER, Charles; Russell A. EISENSTAT; Thomas J. RICE (1994); Transformational Processes; in: Charles HECKSCHER; Anne DONNELON; The Postbureaucratic Organization; New Perspectives on Organizational Change; Sage: Thousand Oaks; S. 129-177.
- HEIDENREICH, Martin (1991); Zur Doppelstruktur planwirtschaftlichen Handelns in der DDR; in: Zeitschrift für Soziologie; Jg. 20; H. 6; S. 411-429.
- HEIDENREICH, Martin (1993); Vom volkseigenen Betrieb zum Unternehmen; Transformationsprobleme betrieblicher Produkt-, Organisations- und Personalkonzepte in Ostdeutschland; in: KZfSS, Jg. 45, S. 75-96.
- HEJL, P. (1987); Konstruktion der sozialen Konstruktion: Grundlagen einer konstruktivistischen Sozialtheorie; in SCHMIDT, S.J. (Hg.); Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus; Frankfurt am Main; S. 303-339.
- HERRIOTT, S. R.; D. LEVINTHAL; J. G. MARCH (1985); Learning from experience in organizations; in: AER 75: S. 298-302.

---

<sup>112</sup> Der Name des Unternehmens wurde geändert.

- HOFFER, Frank (1992); Perestroika. Die unfreiwillige Zerstörung des sowjetischen Vergesellschaftungszusammenhangs –oder: Warum das letzte Gefecht verloren ging; Marburg: Metropolis.
- HOFFER, Frank (1994); Umbruch ohne Aufbruch: Beobachtungen zum Wandel industrieller Beziehungen in Russland; in: WSI-Mitteilungen; No. 8; S. 507-515.
- HOFFMANN-RIEM, Christa (1980); Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie: Der Datengewinn, in: KZfSS 32 (2); S. 340-342.
- HOWALDT, Jürgen (1996); Industriesoziologie und Organisationsberatung. Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie: Zwei Beispiele; Frankfurt; New York: Campus.
- KIESER, Alfred (1998); Immer mehr Geld für Unternehmensberatung –und wofür?; in: Organisationsentwicklung, H. 2; S. 62-69
- KIESER, Alfred (1999); Management und Taylorismus; in: ders. (Hg.); Organisationstheorien, Stuttgart: Kohlhammer (3. Aufl.); S. 65-100.
- KIM, Djongkil (1991); „Dritte Welt“ als neue alte Herausforderung der funktionalistischen Modernisierungstheorien; aus: Karl Fritz HEISE; Kyaw Tha TUN (Hg.); Traditionelles Wissen und Modernisierung; Verlag für interkulturelle Kommunikation; S. 43-76.
- KIM, Djongkil (1993); Zur Theorie der Moderne „Ungleichzeitigkeit des Gleichzeitigen“: Ein Beitrag zur Diskussion um die Moderne in soziologischen Gesellschaftstheorien; Göttingen: Schermerse.
- KIRSCH, W. (1992); Kommunikatives Handeln, Autopoiesis, Rationalität, Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre; München.
- KNEER, Georg; Armin NASSEHI (1994); Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Eine Einführung; München: Wilhelm Fink Verlag.
- KÖHLER, Karsten (1995); DIN ISO 9000 ff. beim Bildungsträger; München/Mering: Hampp; S. 12-42.
- KONECKI, Krzysztof (1997); The Social Construction of Enterprise Strategies. Consequences of Privatisation. In: JEEMS, H. 2; S. 121-138.
- KÖNIG, Eckard; Gerda VOLLMER (1994); Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden; Weinheim; (3. Aufl.).
- KÖNIGSWIESER, Roswitha; Alexander EXNER; Jürgen PELIKAN (1995); Systemische Intervention in der Beratung; in: Organisationsentwicklung; H. 2; S. 52-65.
- KORNAI, János (1980); Economics of Shortage (Vol. A+B); Amsterdam/New York/Oxford: North-Holland Publishing.
- KORNAI, János (1995); Das sozialistische System: Die politische Ökonomie des Kommunismus; Baden-Baden: Nomos.
- KOSALS, Leonid (1994); Why Doesn't Russian Industry Work?; London/New York: Tauris.
- KÖBLER, Reinhart (1983); Negative Kontrolle über den Arbeitsprozeß als Modernisierungsschranke: Arbeitsbeziehungen in Osteuropa; in: Ulrich JÜRGENS; Frieder NASCHHOLD (Hg.); Arbeitspolitik; Sonderheft 5; Leviathan; WDV; S. 393-407.
- KRANZ, Olaf (2000); Wie lernen Organisationen? Soziologische Reflexion zu Konzepten organisationalen Lernens: ein Literaturbericht; Frankfurt am Main: Peter Lang.

- KROHN, Wolfgang; Günter KÜPPERS (1992); *Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*; Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- KÜHL, Stefan (1998); *Von der Suche nach Rationalität zur Arbeit an Dilemmata und Paradoxien*; in: Jürgen HOWALDT; R. KOPP; *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*; Ed. Sigma: Berlin; S. 303-322.
- KÜHL, Stefan (2000); *Das Regenmacher-Phänomen: Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation*; Campus: Frankfurt am Main.
- KÜHL, Stefan (2002); *Jenseits der Face-to-Face-Organisation: Wachstumsprozesse in kapitalmarktorientierten Unternehmen*; in: *Zeitschrift für Soziologie*; Jg. 31; H. 3; S. 186-210.
- LEIPOLD, Helmut (1975); *Sozialistische Marktwirtschaften; Konzeptionen und Lenkungsprobleme*; München: Beck.
- LEIPOLD, Helmut (1989); *Gesellschaftstheoretische Fundierung der Wirtschaftssysteme*; in: Hannelore HAMEL (Hg.); *Soziale Marktwirtschaft- Sozialistische Planwirtschaft. Ein Vergleich BRD –DDR*; München: Vahlen; S. 1-24.
- LENTFER, Lars (1998); *Erfolg durch Beratung? Systemtheoretische Analyse eines Beratungsprozesses in der öffentlichen Verwaltung. Das Beispiel der Marketingstrategie zur Innenstadtneugestaltung in Mönchengladbach*; Diplomarbeit an der Universität Bielefeld.
- LEVINTHAL, D. A.; J. G. MARCH (1993); *The myopia of learning*; in: *Strategic Management Journal* 14; S. 95-112.
- LIECKWEG, Tanja; Christof WEHRSIG (2001) *Zur komplementären Ausdifferenzierung von Organisationen und Funktionssystemen. Perspektiven einer Gesellschaftstheorie der Organisation*; in: Veronika TACKE (Hg.); *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*; Wiesbaden: WDV; S. 39-60.
- LINDBLOM, Ch. (1965); *The Intelligence of Democracy*; New York.
- LUHMANN, Niklas (1970); *Soziologische Aufklärung, Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*, Köln/Opladen.
- LUHMANN, Niklas (1973); *Zweckbegriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- LUHMANN, Niklas (1975); *Interaktion, Organisation, Gesellschaft*; in: ders.; *Soziologische Aufklärung 2*; WDV: Opladen; S. 9-20.
- LUHMANN, Niklas (1981a); *Organisation und Entscheidung*; in: ders.; *Soziologische Aufklärung*; Bd. 3; S. 335-389.
- LUHMANN, Niklas (1981b); *Organisation im Wirtschaftssystem*; in: ders.; *Soziologische Aufklärung*; Bd. 3; S. 391-414.
- LUHMANN, Niklas (1984); *Soziale Systeme*; Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- LUHMANN, Niklas (1986); *Ökologische Kommunikation: Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?* Opladen: WDV.
- LUHMANN, Niklas (1987); *Soziologische Aufklärung*; Bd. 4; Opladen: WDV.
- LUHMANN, Niklas (1988a); *Organisation*; in: Willi KÜPPER; Günther ORTMANN; *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*; Opladen: WDV.
- LUHMANN, Niklas (1988b); *Die Wirtschaft der Gesellschaft*; Frankfurt am Main: Suhrkamp.



- LUHMANN, Niklas (1990); Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- LUHMANN, Niklas (1993); Soziologische Aufklärung 5: Konstruktivistische Perspektiven; Opladen: WDV; 2. Aufl.
- LUHMANN, Niklas (1997); Die Gesellschaft der Gesellschaft; Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- LUHMANN, Niklas (2000); Organisation und Entscheidung; Opladen/Wiesbaden: WDV.
- MADLENER, Helmut (1997); Kulturbewusste Organisationsentwicklung – Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von Organisationsentwicklung in Osteuropa. Illustration der Rahmenbedingungen am Beispiel Rumäniens. Dissertation der Universität St. Gallen.
- MAKO, C.; A. SIMONYI (1987); Can Taylorism be applied in Hungary? in: H.-J. BRACZYK; G. SCHMIDT; V. TACKE (Hg.); The Present Situation and Problems of Applied Industrial Sociology in the Countries of Eastern Europe and in the Federal Republic of Germany, Bielefeld: ASIF-Forschungsberichte; S. 105-117.
- MARCH, James G. (1991); Exploration and Exploitation in Organizational Learning; in: Organizational Science; 2; S. 71-88.
- MARCH, James G.; Herbert A. SIMON (1958); Organizations; New York/London: John Wiley & Sons.
- MARCH, James G.; Johan P. OLSEN (1975); The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity; in: European Journal of Political Research 3; S. 147-171.
- MARCH, James G.; Johan P. OLSEN (1989); Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics; New York/London: The Free Press.
- MARTENS, Wil (1997); Organisation und gesellschaftliche Teilsysteme; in: Günther ORTMANN; Jörg SYDOW; Klaus TÜRK (Hg.); Theorien der Organisation; Opladen: WDV; S. 263-311.
- MASUCH, Michael (1981); Die sowjetische Entscheidungsweise; Ein Beitrag zur Theorie des realen Sozialismus; in: KZfSS; Jg. 33; S. 642-667.
- MATURANA H.M.; F. VARELA (1982); Autopoietische Systeme: eine Bestimmung der lebendigen Organisation; in: MATURANA, H.M. (1982); Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit, Braunschweig; S. 272-296.
- MATURANA, H.M. (1982); Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit, Braunschweig.
- MENSE-PETERMANN, Ursula (1998); Institutioneller Wandel und wirtschaftliche Restrukturierung. Polnische und tschechische Betriebe im Transformationsprozeß; Dissertation an der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg.
- MEUSER, Michael; Ulrike NAGEL (1991); Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht; in Detlef GARZ und Klaus KRAIMER (Hg.); Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen; Opladen: WDV; S. 441-471.
- MEYER, John W.; Brian ROWAN (1977); Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony; in: American Journal of Sociology; Nr. 83; H. 2; S. 340-363.
- MINGERS, Susanne (1995); Systemische Organisationsberatung: Eine Konfrontation von Theorie und Praxis; Frankfurt am Main; New York: Campus.

- MÜHLFELD, Claus; Paul WINDOLF; Norbert LAMPERT; Heidi KRÜGER (1981); Auswertungsprobleme offener Interviews; in: Soziale Welt 32 (22); S. 325-352.
- MÜLLER, H. (1990); Zur Lage der Nation. Berlin: Rotbuch.
- MÜLLER, Klaus (1995); Vom Post-Kommunismus zur Postmodernität? Zur Erklärung sozialen Wandels in Osteuropa. In: KZfSS, 47. Jg.; H. 1; S. 37-64.
- NEIDHARDT, Friedhelm (1979); Das innere System sozialer Gruppen; in: KZfSS; Nr. 31; S. 639-660.
- NELSON, Richard A. (1995); Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change; in: Journal of Economic Literature XXXIII; S. 48-90.
- OFFE, Claus (1994); Der Tunnel am Ende des Lichts. Erkundungen der politischen Transformation im Neuen Osten; Frankfurt am Main: Campus.
- ORTMANN, Günther (1992); Macht, Spiel, Konsens; in: Willi KÜPPER; Günther ORTMANN (Hg.); Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. WDV: Opladen; S. 13-26.
- ORTMANN, Günther (1995); Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen: WDV.
- ORTMANN, Günther; Jörg SYDOW; Klaus TÜRK (Hg.) (1997); Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft; WDV: Opladen.
- PANKOW, Włodzimierz (1993); Work Institutions in Transformation. The Case of Poland 1990-92; Warschau: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- PARSONS, Talcott (1969); Evolutionäre Universalien der Gesellschaft; in: Wolfgang ZAPP (Hg.); Theorien des sozialen Wandels; Köln/Berlin: Kiepenheuer und Witsch; S. 55-74.
- PIERKOWSKY; Michael-Burkhard (1980); Sozialistische Warenproduktion und Betriebswirtschaftslehre; Zur Entwicklung der Unternehmen und der Unternehmenstheorie im Sozialismus sowjetischen Typs; Berlin: Duncker & Humblot.
- POLLACK, Detlef (1990); Das Ende einer Organisationsgesellschaft. Systemtheoretische Überlegungen zum gesellschaftlichen Umbruch in der DDR; in: Zeitschrift für Soziologie 4; S. 292-307.
- POWELL, W. W.; P.P. DiMAGGIO (1991) (Hg.); The New Institutionalism in Organizational Analysis; Chicago: University of Chicago Press.
- PROBST, G. (1987); Selbstorganisation; Hamburg.
- RAMMERT, Werner (1988); Das Innovationsdilemma. Technikentwicklung im Unternehmen. Opladen; WDV.
- REESE-SCHÄFER, Walter (1992); Luhmann zur Einführung; Hamburg.
- REIBIG, Rolf (1994); Transformation – Theoretisch-konzeptionelle Ansätze, Erklärungen und Interpretationen; in: BISS public; H.5; S. 5-43
- ROETHLISBERGER, Fritz Jules; William J. DICKSON (1976); Management and Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company Hawthorne Works; Cambridge (Mass.); 17. Aufl.
- ROTTENBURG, Richard (1991); Der Sozialismus braucht den ganzen Menschen. Zum Verhältnis vertraglicher und nichtvertraglicher Beziehungen in einem VEB. Zeitschrift für Soziologie 4; S. 305-322.

- RUDOLPH, Hedwig (1995); Geplanter Wandel, ungeplante Wirkungen. Handlungslogiken und -ressourcen im Prozess der Transformation; Berlin.
- RUDOLPH, Hedwig (1996); Transformationen. Lösungen auf der Suche nach ihrem Problem; in: Gert SCHMIDT; Birgit HODENIUS. (Hg.); Transformationsprozesse in Mittelost-Europa – Zwischenbefund; Soziologische Revue; Sonderheft Nr. 4; Jg. 19; S. 16-22.
- SACHS, Jeffrey (1993); Poland's Jump to the Market Economy. Cambridge, Mass.: MIT.
- SCHIMANK, Uwe (1997); Zur Verknüpfung von Gesellschaft- und Organisationstheorie; in: Günther ORTMANN; Jörg SYDOW; Klaus TÜRK (Hg.); Theorien der Organisation; Opladen: WDV; S. 312-314.
- SCHIMANK, Uwe (2001); Funktionale Differenzierung, Durchorganisierung und Integration der modernen Gesellschaft, in: Veronika TACKE (Hg.); Organisation und gesellschaftliche Differenzierung; Wiesbaden: WDV; S. 19-38.
- SCHMIDT, Gert (1991); Anmerkungen zur Fast-Unmöglichkeit solider international vergleichender Organisationsforschung; in: Martin HEIDENREICH; Gert SCHMIDT (Hg.); International vergleichende Organisationsforschung: Fragestellungen, Methoden und Ergebnisse ausgewählter Untersuchungen; WDV: Opladen; S. 157-169.
- SCHMIDT, Gert; Birgit HODENIUS (1996); Editorial; aus: diess. (Hg.); Transformationsprozesse in Mittelost-Europa – Zwischenbefund; Soziologische Revue; Sonderheft Nr. 4; Jg. 19; S. 1-6.
- SCHMIDT, Gert; Eckhard DITTRICH (1997); Nach dem Ende des Realen Sozialismus – Herausforderungen an soziologische Forschung; in: DITTRICH; FÜRSTENBERG; SCHMIDT (Hg.); Kontinuität im Wandel; München/Mering: Rainer Hampp.
- SCHREYÖGG, G. (1991); Der Managementprozeß – neu gesehen. In: STAEHLE, W.H./J. SYDOW (Hg.); Managementforschung 1; Berlin/New York; S. 255-290.
- SCOTT, W. Richard; John W. MEYER (1994) (Hg.); Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism. Thousand Oaks: Sage.
- SENGHAAS-KNOBLOCH, E. (1992); Notgemeinschaften und Improvisationsgeschick: Zwei Tugenden im Transformationsprozeß; in: Martin HEIDENREICH (Hg.); Krisen, Kader, Kombinate; Berlin.
- SHERSHNEVA, Elena; Jürgen FELDHOFF (1998); The Culture of Labour in the Transition Process: Empirical Studies in Russian Industrial Enterprises; Frankfurt (Main); Lange.
- SIMON, F.B.; H. STIERLIN (1984); Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular; Stuttgart.
- SIMON, Herbert A. (1976); Administrativ Behavior. A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations; New York (3. Aufl.; erstmals 1946).
- SIMON, Herbert A. (1991); Organizations and markets; in: JEP 5: S. 25-44.
- SMITH, Adam (1776); Eine Untersuchung über das Wesen und die Ursachen des Reichtums der Nationen. Bd. I; Neuaufl. 1963; Berlin: Akademie-Verlag.
- SRG (Samarah Research Group) (1995); Paternalism in Russian Enterprises: Our Understanding; in: Simon CLARKE (Hg.); Management and Industry in Russia: Formal and Informal Relations in the Period of Transition; Brookfield (Vermont): Edward Elgar Publishing Company; S. 128-138.
- SRUBAR, Ilja (1991); War der reale Sozialismus modern? Versuch einer strukturellen Bestimmung; in: KZfSS; S. 413-431.

- SRUBAR, Ija (1996); Zyklus und Wende. Zur Verortung der Transformation postsozialistischer Länder im Prozess europäischer Modernisierung. In: HODENIUS, Birgit; SCHMIDT, Gert (Hg.); Transformationsprozesse in Mittelost-Europa. Sonderheft 4 der Soziologischen Revue. München, S. 23-38.
- STAEHLE, W. H. (1989); Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München (4. Aufl.).
- STARK, David (1994); Nicht nach Design: Rekombiniertes Eigentum im osteuropäischen Kapitalismus; in: Prokla, Jg. 24; Nr. 1; S. 127-142.
- STEYRER, Johannes (1991); ‚Unternehmensberatung‘ – Stand der deutschsprachigen Theorienbildung und empirischen Forschung; in: HOFMAN, Michael (Hg.); Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven; Heidelberg: Physica; S. 1-44.
- STOJANOV, Christo (1997); Die postsozialistische ‚Revolution der Manager‘. Betriebliche Transformationsmuster beim Übergang zur Marktwirtschaft; in: DITTRICH, Eckhard; Friedrich FÜRSTENBERG; Gert SCHMIDT (Hg.); Kontinuität im Wandel. Betriebe und Gesellschaften Zentraleuropas in der Transformation, München/Mering: Rainer Hampp.
- TACKE, Veronika (2001a); Funktionale Differenzierung als Schema der Beobachtung von Organisationen. Zum theoretischen Problem und empirischen Wert von Organisationstypologien; in: diess. (Hg.); Organisation und gesellschaftliche Differenzierung; Wiesbaden: WDV; S. 141-170.
- TACKE, Veronika (2001b); Einleitung; in: diess. (Hg.); Organisation und gesellschaftliche Differenzierung; Wiesbaden: WDV; S. 7-18.
- TECKENBERG, Wolfgang (1980); Arbeitsbeziehungen, informelle Kontakte und Produktivität in sowjetischen Betrieben. Neuere Umfrageergebnisse; in: Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien; Nr. 45.
- TEUBNER, Gunther (1987: 97); Hyperzyklus in Recht und Organisation: Zum Verhältnis von Selbstbeobachtung, Selbstkonstitution und Autopoiesis; aus: Hans HAFERKEMPER; Michael SCHMID (Hg.); Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung: Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme; Suhrkamp: Frankfurt am Main; S. 89-128.
- TEUBNER, Gunther (1989); Recht als autopoietisches System; Frankfurt am Main.
- THIEL, Matthias (1994); Joint-Venture in der Rußländischen Föderation; Berlin: Berlin-Verl.
- THIEME, Jörg (Hg.) (1993); Privatisierungsstrategien im Systemvergleich; Berlin: Duncker & Humblot.
- TROMMSDORFF, Volker; Christian A. SCHUCHARDT (1998); Transformation osteuropäischer Unternehmen; Wiesbaden: Gabler.
- TÜRK, Klaus (1995); Die Organisation der Welt. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft; WDV: Opladen.
- TYRELL, Hartmann (1983); Zwischen Interaktion und Organisation I: Gruppe als System; in: Friedhelm Neidhardt; Gruppensoziologie; KZfSS Sonderheft Nr. 25; WDV: Opladen; S. 75-87.
- WEICK, Karl E. (1976); Educational Organizations als Loosely Coupled Systems; in: Administrative Science Quarterly; Vol. 21; S. 1-19.
- WEICK, Karl E. (1985); Der Prozess des Organisierens; Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- WEIK, Elke; Rainhart LANG (2001) (Hg.); Moderne Organisationstheorien: Eine sozialwissenschaftliche Einführung; Wiesbaden: Gabler.
- WILLKE, Helmut (1987); Strategien der Intervention in autonome Systeme; in: Dirk BAECKER; MARKOWITZ; STICHWEH; TYRELL; WILLKE; Theorie als Passion. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag; Suhrkamp; S. 333-361.
- WILLKE, Helmut (1993); Systemtheorie entwickelter Gesellschaften. Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation; Weinheim, München; (2. Aufl.).
- WILLKE, Helmut (1999); Systemtheorie II: Interventionstheorie; Stuttgart: Lucius & Lucius; (3. Aufl.)
- WILLKE, Helmut (2000); Systemtheorie I: Grundlagen; Stuttgart: Lucius & Lucius, (6. Aufl.)
- WILLKE, Helmut (2001), Systemtheorie III: Steuerungstheorie; Stuttgart: Lucius & Lucius; (3. Aufl.)
- WIMMER, Rudolf (1991); Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung; in: Michael HOFMANN (Hg.); Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven; Heidelberg: Physica; S. 45-136.
- WIMMER, Rudolf (1992); Organisationsberatung: Neue Wege und Konzepte; Wiesbaden: Gabler.
- WIMMER, Rudolf (1993); Zur Eigendynamik komplexer Organisationen; in FATZER, G. (Hg.); Organisationsentwicklung für die Zukunft: ein Handbuch, Köln; S. 255-308.
- WIMMER, Rudolf (1999); Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen; in: Soziale Systeme 5, H. 1; S. 159-180.
- WOLLNIK, Michael (1994); Interventionschancen bei autopoietischen Systemen; in: GÖTZ, K. (Hg.); Theoretische Zumutungen. Vom Nutzen der systemischen Theorie für das Management; Heidelberg; S. 118-159.

## Anhang: Übersicht über die Interviews:

Betrieb	Nr.	Position des Interviewpartners	Datum	Bezeichnung in der Arbeit
AZU	1	Generaldirektor	16.06.1999	Generaldirektor 1
AZU	2	Produktionsleiter	16.06.1999	techn. Direktor 1
AZU	3	Produktionsleiter	29.01.2001	techn. Direktor 2
AZU	4	Leiterin der Produktionsabteilung Nr. 3	29.01.2001	Produktionsabteilung
AZU	5	Leiterin der Wirtschafts- und Normierungsabteilung	29.01.2001	Wirtschaftsabteilung 1
AZU	6	Generaldirektor	29.01.2001	Generaldirektor 2
AZU	7	Generaldirektor	15.05.2001	Generaldirektor 3
AZU	8	Leiter der technischen Kontrolle	15.05.2001	Kontrolle
AZU	9	Leiterin der Produktionsabteilung „Utshastka“	15.05.2001	Produktionsverantwortliche
AZU	10	Technologischer Ingenieur	15.05.2001	Ingenieur
AZU	11	Leiterin der Wirtschafts- und Normierungsabteilung	15.05.2001	Wirtschaftsabteilung 2
PS	1	Berater des Generaldirektors	09.08.2001	Jurist
PS	2	Marketing	09.08.2001	Marketing
PS	3	Chefingenieur	09.08.2001	Ingenieur
PS	4	Kaufmännischer Direktor	10.08.2001	Kaufmännischer Direktor
PS	5	Hauptbuchhalter	14.08.2001	Hauptbuchhalter
PS	6	Leiterin der Abteilung für Wirtschaft und Planung	Feb. 2002	Leiterin Planungsabteilung
PS	7	Mitarbeiter der Rechtsabteilung	Feb. 2002	Rechtsberater
PS	8	Vorsitzender der betrieblichen Gewerkschaft	Feb. 2002	Gewerkschaftsvorsitzender
JV	1	Kaufmännischer Leiter	18.05.1999	Kaufmännischer Leiter 1
JV	2	Kaufmännischer Leiter	21.07.2000	Kaufmännischer Leiter 2
JV	3	Qualitätsbeauftragte (A)	19.09.2000	Qualitätsbeauftragte (A)
JV	4	Qualitätsbeauftragte (B)	01.12.2000	Qualitätsbeauftragte
JV	5	Kaufmännischer Leiter	14.12.2000	Kaufmännischer Leiter 3
JV	6	Leiter der Energieabteilung	20.12.2000	Energieabteilung
JV	7	Direktor der keramischen Produktion Nr. 5	20.12.2000	Keramische Produktion
JV	8	Verantwortliche für Personalfragen	20.12.2000	Mitarbeiterin Personalabteilung
JV	9	Technischer Direktor	20.12.2000	Technischer Direktor
JV	10	EDV-Administrator	23.01.2001	EDV-Administrator
JV	11	Leiterin der Personalabteilung	23.01.2001	Leiterin Personalabteilung
JV	12	Leiterin des Keramiklabors	23.01.2001	Keramiklabor

## **Anhang: Leitfaden für Interviews**

### Angaben zur Person

Wie alt sind Sie?

Welche Schul-, Hochschul- und Berufsausbildung haben Sie absolviert?

Haben Sie sich im Laufe Ihres Berufslebens weitergebildet? Wie?

Welche Position im Unternehmen nehmen Sie ein?

Welche Aufgabenbereiche kommen Ihnen zu?

Seit wann sind Sie in diesem Unternehmen beschäftigt? In welchen Aufgabenbereichen?

Würden Sie bitte Ihren beruflichen Werdegang schildern?

## **1. Allgemeine Informationen**

### Überblick

Könnten Sie uns zu Beginn einen kurzen Überblick über Ihr Unternehmen geben?

- Organisationsstruktur
- Produktpalette
- Anzahl der Werke
- Beschäftigte
- durchschnittlicher Jahresumsatz vor 1993
- Jahresumsätze von 1993 bis heute.

### Eigentumsverhältnisse

- Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?
- Würden Sie uns bitte die Eigentumsverhältnisse in Ihrem Unternehmen erklären? (Wer sind die neuen Eigner?)
- Sind im Unternehmen neue Aufsichts- und Kontrollgremien geschaffen worden? (Wann? Wer hat dort Sitz und Stimme? Wie häufig finden Sitzungen statt, wie sind die Informationsrechte und -pflichten verteilt? Bitte erläutern Sie das Verfahren!)
- Nehmen die neuen Eigner oder staatliche Stellen Einfluss auf die Geschäftspolitik? Wenn ja, bitte erläutern Sie uns Art und Ausmaß der Einflussnahme.
- Besitzt Ihr Unternehmen Anteile an anderen Unternehmen? Wenn ja, bitte erläutern Sie uns die Verflechtungen. Was sind die Gründe für die Beteiligung?

## **2. Unternehmensumwelt**

### Finanzen und Banken

Wie ist die finanzielle Lage des Unternehmens? Ist das Unternehmen stark verschuldet? (Wenn ja, bei wem?)

Haben Sie Probleme mit Altschulden aus der sowjetischen Zeit?

In welchem Umfang bekommen Sie staatliche Subventionen?

Können Sie problemlos Bankkredite bekommen? Wenn es Schwierigkeiten gibt, wo liegen die Probleme?

Wer kommt neben den Banken als alternativer Kreditgeber in Frage?

### Schuldner

Haben Sie größere Forderungen? An wen? Wie versuchen Sie die Außenstände einzutreiben?

### Staat und Verwaltung

Wie ist das Verhältnis zu staatlichen Instanzen? Gibt es bei der Auslegung staatlicher Regeln Spiel- bzw.

Aushandlungsräume (z.B. beim Umweltschutz, bei den Steuern, etc.)?

### Recht

Kam es in Ihrer Vergangenheit zu Konflikten, die gerichtlich geregelt wurden? Worum ging es dabei? Mit wem?

Wie war das Ergebnis?

### Markt

Wer sind Ihre Abnehmer? (Anzahl, Größe und Marktposition) Wer waren sie früher?

Wer sind Ihre Konkurrenten (Inland/Ausland)?

Wo liegen Ihrer Ansicht nach die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens, wenn es um das Bestehen in der Marktwirtschaft geht?

### **3. Restrukturierung**

#### Organisatorische Innovationen

Wie hat das Unternehmen den Übergang von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft bewältigt?

Bitte beschreiben Sie die zentralen organisatorischen Veränderungen der vergangenen 10 Jahre:

- Reorganisation einzelner Abteilungen.
- Entscheidungsprozesse zwischen Abteilungen (Kompetenzbereich).
- Entscheidungsprozesse innerhalb einzelner Abteilungen
- Organisation der Kontrolle

Wo treten Probleme bei der Restrukturierung auf? Welche Probleme erwarten Sie noch?

Gab es Konflikte über diese Maßnahmen?

Wenn ja: Wer waren die Konfliktparteien

Welches waren die verschiedenen Positionen

Wie wurden die Konflikte gelöst?

Wer hat sich schließlich durchgesetzt?

#### Bisheriges Qualitätsmanagement

Wie hat sich in den vergangenen 10 Jahren die Produktqualität verändert?

Bitte beschreiben Sie, wie in der jüngeren Vergangenheit für einen gleichbleibend guten Qualitätsstand gesorgt wurde.

Welche Veränderungen der Organisationsstruktur fanden statt, um die Produktqualität zu verbessern?

Wer war bzw. ist für die Qualität verantwortlich? Wer wurde für schlechte Qualität zur Rechenschaft gezogen?

Gibt es eine Qualitätsabteilung? Was ist deren Funktion?

#### Produktentwicklungen

Besitzt Ihr Betrieb eine eigene FuE-Abteilung? Wie viele Personen sind dort heute beschäftigt? Waren es früher eher mehr oder weniger?

Wie war früher die FuE-Arbeit betrieblich ein- und/oder angebunden (Linie, Stab, Projektgruppe, Sonderstellung)?

Wer entscheidet heute faktisch über Reihenfolge und Dringlichkeit von Entwicklungsvorhaben?

Aus welchen Bereichen des Unternehmens werden am häufigsten Entwicklungsvorhaben an die FuE-Abteilung herangetragen?

Welche Produkte Ihres Betriebs resultieren aus eigener Forschung?

Welchen Anteil am Umsatz machen diese Produkte aus?

### **4. Interessenvertretung der Mitarbeiter**

Welche Möglichkeiten haben Beschäftigte im Unternehmen Ihre Interessen zu vertreten?

Gibt es im Unternehmen einen Betriebsrat? Wie groß ist dieser? Über welche Mitbestimmungsrechte verfügt er (z.B. bei Tariffragen, bei Restrukturierungsmaßnahmen, etc.)

Spielt im Unternehmen eine überbetriebliche Gewerkschaft eine Rolle?

Wie sieht die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Gewerkschaft/Betriebsrat aus?

### **5. Entscheidungsstruktur**

#### Informationen

Wenn Sie an Ihr Unternehmen und genauer noch: an Ihren Arbeitsplatz und Ihre Abteilung denken, wie würden Sie die Informationsversorgung in Ihrem Betrieb charakterisieren?



Wo werden die Informationen gesammelt - in einer zentralen Stelle oder verfügen die einzelnen Abteilungen über eigene Informationsstellen?

Nach welchen Gesichtspunkten wird die Information systematisiert?

Der Informationsfluss über persönliche Beziehungen gehört zum Leben in einer Organisation. Wie würden Sie angesichts Ihrer persönlichen Erfahrungen die Bedeutung dieser Information im Vergleich mit der offiziellen einschätzen?

Welche Rechte haben Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen, sich mit relevanten Informationen zu versorgen?

#### Wie Entscheidungen getroffen werden

Werden Entscheidungen auf der Ebene getroffen, die über die genauesten Informationen und über die größte Sachkunde verfügt?

Werden bei Entscheidungen die betroffenen BESCHÄFTIGTEN nach ihren Vorstellungen befragt?

Finden Eingriffe in die Entscheidungskompetenzen der Bereiche/Abteilungen durch die Betriebsführung statt?

Werden Entscheidungsbefugnisse über Teilaufgaben an untergeordnete Abteilungen delegiert? (ERKLÄREN!)

Wie genau ist festgelegt, welche Entscheidungen Sie selbst treffen können?

#### Art der Arbeitsanweisung

Sind Ihre Hauptaufgaben im Betrieb eher durch schriftliche Regeln oder durch mündliche Anweisungen festgelegt?

Trifft das auch allgemein für die Beschäftigten im Betrieb zu?

Wie erfahren Sie, was Sie in diesem Betrieb zu leisten haben?

Verglichen mit der sowjetischen Zeit, ist Ihre Selbständigkeit bei der Ausführung von Aufgaben im Betrieb eher größer oder eher kleiner geworden?

Wie oft (im Vergleich mit früher) besteht Ihr Vorgesetzter darauf, dass die Regeln und Anweisungen genau befolgt werden?

## **6. Faktoren für Veränderung**

#### Mitarbeiterpartizipation

Wurden Restrukturierungspläne der Geschäftsführung den Beschäftigten bekannt gemacht? Hat eine entsprechende Unterweisung stattgefunden?

Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang betriebliche Interessenvertretungen und/oder die Gewerkschaften?

#### Qualifikation des Personals

Wenn Sie an die Bedingungen der Produktion für den Markt denken, verfügt Ihr Betrieb über ausreichend qualifiziertes Personal?

Wie schätzen Sie die Fähigkeit Ihres Personals ein, selbständige Entscheidungen zu treffen?

Wie schätzen Sie die Bereitschaft hierzu ein?

#### Qualifizierung

Nehmen Mitarbeiter Ihres Betriebs an Qualifizierungsmaßnahmen teil? Welche Grundsätze für die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen gibt es?

Warum erachten Sie Qualifizierungsmaßnahmen als wichtig? Warum nicht? – Sehen Sie Alternativen zur Weiterqualifizierung Ihres Personals?

Welche Ziele verfolgen Sie mit Qualifizierungsmaßnahmen? In welchen Bereichen finden v.a. Qualifizierungsmaßnahmen statt? Was sind typische Inhalte der Qualifizierung?

#### Wissensbestand

Wenn Sie für eine Modernisierung neues Wissen benötigen, welche Möglichkeiten haben Sie, dieses Wissen zu erhalten? (Findet dies hauptsächlich durch die Einstellung von qualifiziertem Personal, Wissensaustausch im Unternehmen durch regelmäßige Treffen, betriebsinterne Untersuchungen als Wissensserzeugung, externe Beratungen, etc. statt?)

## **7. Innovationen**

### Qualitätsverbesserung

Wie wird versucht, die Produktqualität zu verbessern?

Was wird gegen Qualitätsmängel unternommen?

Schlägt die Qualitätskontrolle Verbesserungen in der Arbeitsorganisation vor?

### Organisatorische Innovationen

Woher kommt der Anstoß zur Veränderung?

Wer plant und leitet die Veränderungen? Wer setzt die Veränderungen um?

Wie werden Beschäftigte einbezogen?

Welche Rolle spielen interne und externe Experten bei der Veränderung?

Wie werden Betriebsrat und Gewerkschaften in die Veränderungen einbezogen?

### Qualitätsmanagement

Wann und wie haben Sie von der Einführung des neuen Qualitätsmanagements „ISO 9000“ das erste Mal erfahren?

Waren bzw. sind Sie bei der konkreten Umsetzung beteiligt oder wurden Sie „nur“ in Kenntnis davon gesetzt?

Welche Aufgabe bei der Einführung des Qualitätsmanagements kommt Ihnen zu?

Welche Möglichkeit besteht bzw. bestand, um die ISO 9000 Norm und die Art der Einführung zu diskutieren sowie Entscheidungen darüber zu treffen?

Welche Rolle spielen betriebliche Interessenvertretungen von Mitarbeitern bei der Einführung (wurden diese in den Planungsprozess einbezogen?)

Welchen Beitrag leisten Sie zur Einführung des neuen Qualitätsmanagements?

## **8. Wahrnehmung betrieblicher Veränderungen**

### Persönliche Folgen

In den vergangenen Jahre haben tiefgreifende Veränderungen in Ihrem Unternehmen stattgefunden.

Hat für Sie persönlich die Belastung bei der Arbeit zugenommen? In welcher Hinsicht ist Ihre Arbeit schwieriger geworden? Wie könnte Abhilfe geschaffen werden?

Fühlen Sie sich persönlich eher als Objekt oder eher als Mitgestalter bei der Einführung der Veränderungen?

### Persönliche Präferenzen

Welchen zukünftigen Zustand Ihres Unternehmens halten Sie persönlich für erstrebenswert hinsichtlich:

1. der Zusammenarbeit bei der Entwicklung neuer Produkte?
2. der Qualitätsverbesserung von Produkten?
3. der Kommunikation zwischen Abteilungen?
4. dem Verhältnis von Vorgesetztem und Untergebenen?
5. der betrieblichen Mitbestimmung?

Welche Risiken sind dafür in Kauf zu nehmen?

### Umsetzung von Veränderungen

Veränderungen werden naturgemäß als Fremdes und Unbekanntes kritisch betrachtet und oftmals abgelehnt, was sich als (stiller) Widerstand gegen die Veränderung ausdrücken kann.

Wie werden - Ihrer Meinung nach - Veränderungen möglichst reibungslos eingeführt?

Wie wird versucht Beschäftigte für geplante Veränderungen zu gewinnen?

Abschlussfrage: Möchten Sie noch etwas zu dem Thema sagen, was nicht gefragt wurde?

### Wissenschaftlicher Werdegang

Klemens Kleiser  
\*8. Mai 1971 in Villingen  
Drontheimerstr. 21d  
13359 Berlin  
klemens.kleiser@web.de

Berlin, den 08.11.2004

### **Bildungsweg**

- 1981 – 1987 Karl-Brachat-Realschule,  
Abschluss mit der mittleren Reife.
- 1987 – 1990 Wirtschaftsgymnasium Villingen-Schwenningen,  
Abschluss mit dem Abitur.
- 1992 – 1994 Studium der naturwissenschaftlichen Informatik, Universität Bielefeld  
beendet mit dem Vordiplom.
- 1996 – 1997 Auslandsstudium an der „Université Paris X – Nanterre“, Frankreich.
- 1994 – 1999 Studium der Soziologie, Universität Bielefeld  
Abschluss mit dem Diplom.
- 1999 Forschungsaufenthalt und Lehrtätigkeit an der „staatlichen Universität  
St. Petersburg“ (Diplomarbeit)
- 2000 Forschungsaufenthalt am „Center for Independent Social Research“ in  
St. Petersburg, Russland.
- 2000 – 2005 Promotion an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg,  
Institut für Soziologie bei Prof. Dr. Eckhard Dittrich.

### **Stipendien**

- 2000 – 2002 Promotionsstipendium der Universität Magdeburg.
- 2000 Auslandsstipendium des vom DAAD geförderten  
Austauschprogramms der Universitäten Magdeburg und St.  
Petersburg.
- 1999 Auslandsstipendium des vom DAAD geförderten  
Austauschprogramms der Universitäten Bielefeld und St. Petersburg.
- 1996 – 1997 Erasmus Stipendium für Auslandsstudium für Frankreich.