SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Betriebliche Transformation beim Übergang zur Marktwirtschaft: Polen, Ungarn und Bulgarien (Thesen)

Stojanov, Christo

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Stojanov, C. (1995). Betriebliche Transformation beim Übergang zur Marktwirtschaft: Polen, Ungarn und Bulgarien (Thesen). In H. Sahner, & S. Schwendtner (Hrsg.), *27. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Soziologie - Gesellschaften im Umbruch: Sektionen und Arbeitsgruppen* (S. 656-661). Opladen: Westdt. Verl. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-141126

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Mitglied der
Leibniz-Gemeinschaft

5. Betriebliche Transformation beim Übergang zur Marktwirtschaft: Polen, Ungarn und Bulgarien (Thesen)

Christo Stojanov

I.

Die sozialwissenschaftliche Fachdiskussion über die Transformation der postsozialistischen Gesellschaften ist in der Regel auf die funktionalen Erfordernisse der Etablierung marktwirtschaftlicher und demokratischer Strukturen nach westlichem Muster konzentriert. Die Vernachlässigung der Lebenswelt läßt sich als ein wesentliches Defizit der sozialwissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der postsozialistischen Transformation kennzeichnen: Der Schwerpunkt der Analyse wird in der Regel auf den Systemwandel gelegt. Die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen, die vom Staat neugestaltet werden, bedürfen einer Interpretation und Akzeptanz seitens der handelnden Akteure, um wirksam zu werden, d.h. um die intendierten Ziele der Veränderungen erreichen zu können. Andererseits lenkt die Akzentuierung auf die 'Imperative des Systemwandels' die Aufmerksamkeit der Forschung von der Wirksamkeit der vom Staatssozialismus 'geerbten' Handlungslogiken und Akteurskonstellationen ab. Aus dieser Perspektive stellt m.E. die Eigenart der Verknüpfung zwischen System und Lebenswelt eines der zentralen Probleme der soziologischen Analyse der Transformation dar.

In einer von der Volkswagen-Stiftung geförderten empirischen Studie haben wir den Schwerpunkt auf die analytische Rekonstruktion der betrieblichen Transformationsmuster in Polen, Ungarn und Bulgarien gelegt. Diese wurden im Zusammenhang mit den Beziehungen der Unternehmen zu ihrer relevanten Umwelt erfaßt. Interviewt wurden in zwei Wellen (1993 und 1994) über 100 Vertreter der Unternehmensleitungen und der Interessenvertretungen der Beschäftigten.

II.

Den neoliberalistischen Konzepten zufolge, die als theoretische Begründung der wirtschaftlichen Reformpolitik fungieren, stellt die allumfassende Privatisierung ein zentrales Erfolgskriterium dar. Die Fragen nach den möglichen Quellen des für diesen Zweck notwendigen Kapitals sowie nach der Rolle vorhandener Interessenlagen in den Unternehmen bleiben außer Acht.

Der tatsächliche Verlauf der Transformation hat diese Implikationen in Frage gestellt. Trotz der beachtlichen graduellen Unterschiede zwischen den einzelnen postsozialistischen Gesellschaften im Hinblick auf die offizielle Umgestaltung der Eigentumsverhältnisse kann man davon ausgehen, daß der private Sektor bislang keine dominierende Rolle errungen hat. Andererseits haben sich die Anpassungspotentiale der alten wirtschaftlichen Eliten und der großen staatlichen Unternehmen als viel größer herausgestellt als angenommen. Die in den 80er Jahren durchgeführten Reformen der staatssozialistischen Ökonomien haben wesentliche Handlungsspielräume für die Unternehmen geschaffen und die Position ihrer Manager gestärkt. Die Transformation im Wirtschaftsbereich läßt sich nicht angemessen analytisch rekonstruieren, wenn die Kontinuität dieser Entwicklungen nicht berücksichtigt wird. Es ist dennoch nachvollziehbar, daß die Belegschaften

sowie die Manager unter den gegenwärtigen Bedingungen eine Privatisierung erst dann zulassen werden, wenn ihre Interessen abgesichert werden.

Nicht die offizielle Übertragung der Eigentumsrechte ist als der ausschlaggebende Mechanismus der Umwandlung der Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung zu sehen, sondern die *schleichende Diffusion* der einzelnen Eigentumsformen. Die ideologisch legitimierte passive Haltung des Staates begünstigt diesen Prozeß: In Folge der Abschaffung der zentralen Planung hat er auf sein Eigentum nicht verzichtet, jedoch die Möglichkeit verloren, eine effiziente Kontrolle über das wirtschaftliche Geschehen im Bereich seiner Eigentumsgewalt auszuüben. In der Tat ist die Verwaltung des staatlichen Eigentums einzelnen Gruppen überlassen worden. Infolge dessen läßt sich von einer *'Privatisierung der Verfügungsgewalt über das staatliche Eigentum'* sprechen, die das ausschlaggebende Muster der Transformation der Eigentumsverhältnisse darstellt, die durch die Konversion von politischem und sozialem Kapital ins ökonomische erfolgt. Dieser Prozeß ließe sich als eine *postsozialistische 'Revolution der Manager'* kennzeichnen.

Die organisatorische Form dieses Prozesses ist die Entstehung von Koalitionen zwischen den amtierenden Managern, Vertretern des privaten Kapitals (dessen Herkunft in der Regel nicht nachweisbar ist) und Beamten staatlicher Instanzen, die über relevante Entscheidungsgewalt verfügen. In dieser Hinsicht ist es besonders charakteristisch, daß sie an den Aufsichtsräten von den zu Aktiengesellschaften umgewandelten Unternehmen beteiligt sind. Deshalb stellt die Zusammensetzung dieser Gremien ein Indiz für die Mitgliedschaft der einzelnen Gruppierungen dar. Derartige Koalitionen lassen sich als 'Relais' zwischen den Unternehmen und dem Staat charakterisieren und vermitteln den Managern Möglichkeiten, auf die staatliche Reformpolitik Einfluß zu nehmen.

Die ausschlaggebende *Quelle* der primären Akkumulation des Kapitals in den postsozialistischen Gesellschaften ist vor allem der Transfer von Mehrwert, der in staatlichen Unternehmen hergestellt worden ist, in den privaten Sektor. Da das private Kapital überwiegend als Handelskapital fungiert, erfolgt dieser Prozeß in erster Linie durch die 'Kolonisierung' der Beziehungen der Unternehmen zu der relevanten Umwelt (Lieferungen, Kreditierung, Absatz usw.). Man kann die Hypothese aufstellen, daß eine bedeutsame Rolle bei derartigen Prozessen den sog. parastaatlichen und/oder parallelen Strukturen zukommen, die unter der Kontrolle von Leuten sind, die vor der Wende relevante Beziehungen und einflußreiche Positionen in der jeweiligen Branche inne gehabt (soziales Kapital akkumuliert) haben sollten.

III.

Infolge der Abschaffung von zentraler Planung gewinnen die Unternehmen bzw. die betrieblichen Akteure neue Handlungsfreiräume, die ihnen die Möglichkeit vermitteln, sich an der Umverteilung des staatlichen Eigentums zu beteiligen. Die Eigenart der Transformation der wirtschaftlichen Organisationen läßt sich als *Muster des Umgangs mit der neugewonnenen Freiheit* interpretieren. Die stellen ihrerseits spezifische Antworten auf folgende *Probleme* bzw. *Herausforderungen* der Situation dar:

- Einführung von Demokratie als Merkmal des gesamtgesellschaftlichen und des betrieblichen Geschehens, woraus der *Partizipationsanspruch* der einzelnen Akteursgruppen im Unternehmen resultiert;

- Senkung des Lebensstandards der Bevölkerung, Abschaffung vieler gesetzlich garantierter Existenzsicherheiten und wesentliche Reduzierung staatlicher Sozialleistungen, die die Begründung eines *Schutzanspruchs* seitens der Beschäftigten gegenüber den einzelnen Unternehmen darstellen;
- Abschaffung der zentralen Planung und der direkten Einmischung staatlicher Instanzen sowie die Entfaltung des Geltungsbereichs marktwirtschaftlicher Struktur- und Funktionsprinzipien, denen zufolge die Aufrechterhaltung der einzelnen Unternehmen von ihrem Umgang mit den personellen und materiellen Ressourcen abhängt. In diesem Sinne sind die betrieblichen Akteure mit dem *Rationalisierungsproblem* unternehmerischer Aktivitäten konfrontiert;
- Gestaltung der innerorganisatorischen Kooperationsverhältnisse zwecks Gewährleistung der Funktionsfähigkeit des Unternehmens *(Integrationsproblem).* Andererseits entsteht daraus der Bedarf, die Geltung des Autoritätsanspruchs von Managern in der neuen Situation zu begründen *(Legitimationsproblem)*;
- Umverteilung von Marktpositionen (Absatz- und Lieferverhältnisse), woraus die Notwendigkeit resultiert, das mangelnde ökonomische Kapital durch andere Kapitalarten (soziales, kulturelles, symbolisches) zu substituieren *(Mobilisierungsproblem).*

IV.

Die Wahrnehmungs- und Handlungsmuster des gehobenen Managements stellen das Herzstück betrieblicher Transformationsstrategien dar. Das *Spektrum von Umgangsmustern* mit der neu gewonnenen Freiheit in der Zeit des Übergangs zur Marktwirtschaft läßt sich durch *zwei polare Optionen* beschreiben, die die Grenzen eines Kontinuums bilden und mit denen jeweils spezifische Gestaltungsmuster im Hinblick auf die Beziehungen zur relevanten Umwelt und innerhalb der Organisation korrespondieren:

A) Die eine polare Alternative besteht in der Entwertung des Unternehmens, um es zu einem möglichst billigen Verkaufsgegenstand zu verwandeln;

B) Der zweite Pol des Kontinuums läßt sich durch das Leitmotiv unternehmerischer Aktivitäten kennzeichnen, seinen Preis durch Sanierungsmaßnahmen zu erhöhen, um es attraktiv für eventuelle Interessenten zu machen und dadurch die Positionen der betrieblichen Akteure (insbesondere des Managements) zu stärken.

Ad. A): Die innerbetriebliche Integration basiert auf der Anwendung von formaler Macht (Formalisierung der Organisationsstruktur), Druck auf die Beschäftigten bzw. Gestaltung ihres Verhältnisses zum Unternehmen ausschließlich auf der Basis *systemischer Steuerungsmedien* (Geld und Recht). Die rationalisierungsbedingten Restriktionen beziehen sich in der Regel auf die Produktionskapazitäten und auf die Entwicklungspotentiale des Unternehmens.

Die Rekrutierung des gehobenen Managements erfolgt überwiegend aus unternehmensexternen Quellen (überwiegend aus den Kreisen der staatlichen Bürokratie). Die Entscheidungkompetenzen sind in hohem Ausmaß beim gehobenen Management konzentriert (zentralisiert). Die Anwendung dieses Integrationsmusters führt (notwendigerweise) zur Unterdrückung von unternehmensinternen Verständigungsprozessen und zu einer streng hierarchisch geordneten Kommunikation (u.a. zur Verdrängung der Legitimationsproblematik). Sie geht mit einer mangelnden Ak-

zeptanz des Autoritätsanspruchs der Unternehmensleitung und mit einer daraus resultierenden Fragilität der organisatorischen Anpassung und Unterentwicklung von Organisationskulturen einher. Diese oberflächliche Integration der Beschäftigten im Unternehmen führt zu einer hohen Fluktuation, wodurch die Grundlage für die Entwicklung und Stabilisierung von Organisationskultur zerbricht.

Die Ignoranz gegenüber den lebensweltlichen Integrationsmedien (der Kultur) führt zur 'Minimal-Integration' und massiven Legitimations- und Personalproblemen. Diese Problematik wird durch die Tatsache verstärkt, daß die Anwendung eines derartigen Integrationsmusters auf systemischen Medien (aus der gesellschaftlichen Umwelt) basiert, die selbst keinesfalls routinisiert und lückenlos entwickelt, sondern eher durch Anomie gekennzeichnet sind. Die Anwendung dieses Integrationsmusters ist in der Regel mit einer weitgehenden Öffnung des Unternehmens gegenüber der relevanten gesellschaftlichen Umwelt verbunden (Kolonisierung des Unternehmens durch die relevante Umwelt): passive (wenn auch möglicherweise kritische, jedoch ohne Handlungskonsequenzen) Haltung gegenüber dem Staat und seiner Politik, Erwartungshaltung gegenüber dem Einsatz von ausländischem Kapital als dem möglichen 'Retter des Unternehmens', Lohnveredelung als überwiegende Quelle der Produktionsaufträge für das Unternehmen und ein damit verbundener Verzicht auf die eigene Firmenmarke, 'Delegierung' von Absatz- und Lieferungsaktivitäten an andere (häufig ausländische) Unternehmen.

Die mangelnde Organisationskultur wird in der Regel zum Gegenstand kritischer Äußerungen des mittleren Managements, der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen, die durch die Politik des gehobenen Managements zurückgeführt werden. Auf der Seite des gehobenen Managements wird dieses - seiner Form nach klassische 'Kapital-Lohn-Verhältnis' - durch marktwirtschaftliche Argumente begründet, die u.a. die Kritik an den Beschäftigten beinhalten, wonach ihnen der Sinn des Übergangs und die aus ihm folgenden Konsequenzen bezüglich ihrer Stellung im Unternehmen noch nicht bewußt geworden seien. Mit Hilfe derartiger Argumente wird u.a. die Notwendigkeit der Verstärkung des Druckes (des Ausbaus von formalen Reglementierungen und Kontrolle in allen möglichen Aspekten der Tätigkeit des Unternehmens sowie der Anwendung finanzieller Sanktionen und Entlassungen als Disziplinierungsmittel) begründet. Mit anderen Worten: Dieses Muster der Integration in der Organisation ist durch das *Spannungsverhältnis* zwischen den demokratischen Werten einerseits und den marktwirtschaftlichen andererseits und daraus folgenden Handlungsmustern und -logiken gekennzeichnet, deren Vertreter jeweils als entgegengesetzten Seiten des Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnisses personifiziert werden können. Dieses Muster läßt sich als *ideologiekonform* bezeichnen.

Ad. B): Die innenbetriebliche Integration basiert überwiegend auf *lebensweltlichen* Medien: Ausbau von Vertrauensbeziehungen, Vergemeinschaftung, Legitimation der Entscheidungen 'im Namen der Belegschaft' und der 'Rettung des Unternehmens', Pflege der Identifikation mit der Firmenmarke, betonte paternalistische Orientierung der betrieblichen Sozialpolitik (das Unternehmen als Schutzschild und Stabilisierungsinstitution für die Beschäftigten). In diesem Sinne werden die restriktiven Maßnahmen begründet und die Belegschaft in die konkreten Entscheidungsprozesse einbezogen. Die personalpolitischen Entscheidungen sind durch die Akzentsetzung auf die Förderung unternehmens-'eigener' Fachleute und betriebs- bzw. branchenspezifischer Qualifikation gekennzeichnet. Sie verfügen über eine Stammbelegschaft, die Träger der

Organisationskultur ist. Die Organisationsstruktur wird in hohem Ausmaß entbürokratisiert und gemeinschaftlich gestaltet: Verantwortung wird delegiert und die individuellen Handlungsfreiräume in der Organisation werden respektiert, die Entscheidungsprozesse erfolgen teamartig, die Kontrolle wird auf die einzelnen Arbeitsgruppen übertragen.

Das gehobene Management genießt weitgehend das Vertrauen der anderen Akteursgruppen (des mittleren Managements, der Belegschaft und ihrer Interessenvertretungen). Diese Akteursgruppen setzen ihr soziales und/oder symbolisches Kapital für gemeinschaftliche Zwecke ein. Insbesondere die Gewerkschaften verwandeln ihr Rollenverständnis und werden zu Partnern des Managements. Hierbei ist es charakteristisch, daß die Anwendung dieses Integrationsmusters ein Entwicklungsprodukt darstellt - das gehobene Management setzt sich anfänglich anhand eines fachspezifischen Einflusses durch (symbolisches Kapital, Anerkennung der notwendigen Fachkompetenz), auf dessen Basis eine paternalistisch orientierte betriebliche Personal- und Sozialpolitik aufgebaut wird.

Die Anwendung dieses Integrationsmusters geht in der Regel mit ziemlich klaren Autonomisierungsstrategien - sowohl in organisatorischer als auch in kommunikativ-symbolischer Hinsicht - gegenüber der gesellschaftlichen Umwelt einher. Diese wird als Bedrohung für die Gemeinschaft bzw. für das Unternehmen gedeutet, woraus organisatorische Lösungen resultieren, die sich als Kolonisierung der relevanten Umwelt durch das Unternehmen charakterisieren lassen. So wird z.B. die staatliche Politik (u.a. wegen der übermäßigen Öffnung gegenüber dem westlichen Ausland) kritisiert und man versucht, sie durch Lobbys zu beeinflußen. Die Absatz- und Lieferungsbeziehungen werden in zunehmendem Maße vom Unternehmen selbst übernommen (was mit dem Auf- und Ausbau entsprechender organisatorischer Einheiten verbunden ist). In diesem Zusammenhang ist es von besonderer Bedeutung, daß die am häufigsten thematisierte Bedrohung für das Unternehmen die Konkurrenz westlicher Firmen darstellt. Ihr entgegen werden die Unternehmensmarke und seine Traditionen als Vorteile dargestellt, moralisch und nationalistisch begründet und eingesetzt. Bestimmte Abhängigkeiten von Handelsunternehmen mit etablierter Marktposition (die in der Regel aus den monopolistischen staatlichen Handelszentralen hervorgegangen sind und nach der Wende in selbständige Unternehmen verwandelt wurden) werden zeitweise vor dem Konkurrenzdruck westlicher Fimen bevorzugt. Bei der Gestaltung der Beziehungen - sowohl in der Organisation selbst als auch zu Lieferanten, Kooperationspartnern und Abnehmern - spielen das Vertrauen und die persönlichen Kontakte eine ausschlaggebende Rolle.

Mit anderen Worten: Dieses Muster der Integration in der Organisation wird durch die *Koalition* zwischen den einzelnen Akteursgruppen im Unternehmen gekennzeichnet, die sowohl die demokratisch-gemeinschaftlichen als auch marktwirtschaftliche Werte und die daraus folgenden Handlungsmuster und -logiken vertreten: die ersten in Bezug auf das organisationsinterne Geschehen und die Geschäftspartner, die zweiten gegenüber der restlichen gesellschaftlichen Umwelt (M. Weber: doppelte Moral). Dieses Muster läßt sich als *traditionskonform* bezeichnen.

V.

Die bereits geschilderten betrieblichen Transformationsmuster sind Gegensätze nicht nur im Hinblick auf die ihnen zugrunde liegenden Optionen bezüglich des Weges zur Umgestaltung der Eigentumsverhältnisse. Der Vergleich zwischen den beiden Integrationsmustern provoziert generelle Fragen, die für die sozialwissenschaftliche Fachdiskussion über die postsozialistische

Transformation relevant sind. Sie betreffen u.a. die Möglichkeiten der Soziologie, eine korrigierende Rolle in Bezug auf die ökonomisch begründete Reformpolitik zu spielen.

Die empirischen Ergebnisse über die betriebliche Transformation zeigen, daß bei beiden polaren Mustern in irgendeiner Form eine *Entdifferenzierung* (Verflechtung) zwischen Politik und Wirtschaft stattfindet, wodurch auch auf dieser Ebene die Bezeichnung 'politischer Kapitalismus' als ausschlaggebender Mechanismus des Übergangs bzw. der Umgestaltung von Eigentums- und Herrschaftsverhältnissen ihre Berechtigung findet.

Das ideologiekonforme Muster der betrieblichen Transformation nach den Vorgaben des etablierten ökonomischen Dogmas, demzufolge die Beziehungen des Unternehmens nach innen und nach außen ausschließlich auf systemischen Medien (rechtliche Normen und Geld) basieren sollen, scheint nicht erfolgversprechend zu sein - es zerstört die Verständigungsbasis im Unternehmen und seine Entwicklungspotentiale. Aus der Sicht dieser Ergebnisse geraten in den Mittelpunkt des Interesses die gesellschaftspolitischen Implikationen der ökonomisch begründeten Reformempfehlungen, insbesondere im Hinblick auf das Muster des Umgangs mit der zu transformierenden Gesellschaft.

In diesem Zusammenhang gerät die Frage nach der Kontinuität bzw. Diskontinuität des Wandels ins Zentrum der theoriebezogenen Fachdiskussion. Hierbei handelt es sich insbesondere um die Rolle der bestehenden Wirtschafts- und Organisationskultur für den erfolgreichen betrieblichen Übergang zur Marktwirtschaft. Ihre Zerstörung im Falle des o.a. Musters hat sich weitgehend als kontraproduktiv erwiesen.

Die Gewährleistung der Kontinuität stellt eher eine Voraussetzung für den erfolgreichen Übergang in die Marktwirtschaft dar. Lediglich die Mobilisierung der in der bestehenden Gesellschaft liegenden Potentiale vermittelt dem Unternehmen Entwicklungschancen. Das auf der bestehenden Tradition basierende Transformationsmuster beinhaltet einerseits viele Ähnlichkeiten zum 'japanischen Organisationstypus', dessen Rezeption bereits grundsätzliche Fragen an die Modernisierungs- und Organisationstheorie aufgeworfen hat. Andererseits beinhaltet es eine Kontinuität gegenüber dem 'geerbten' Muster der Organisation gesellschaftlicher Arbeit.

Im Kontext der empirischen Ergebnisse läßt sich der universalistische Geltungsanspruch des sogenannten Modells der bürokratischen Organisation hinterfragen. Konkreter handelt es sich hierbei um die Potentiale des Systems und der Lebenswelt als 'Generatoren' von Integrationsmedien im Hinblick auf die Organisation der Zusammenarbeit und Kommunikation, der Gestaltung von Autoritätsverhältnissen sowie der Beziehungen zur relevanten Umwelt. Des weiteren ist die Relation zwischen dem Erfolg des Unternehmens unter den neuen Bedingungen und der Wahrnehmung seiner Rolle als (Re-)Sozialisations- und Reproduktionsinstanz und den damit verbundenen Loyalitätsbeziehungen zwischen Unternehmen und Individuum von besonderer Bedeutung.

Die vergleichende Analyse der Muster betrieblicher Transformation bilden u.a. in den postsozialistischen Gesellschaften eine Grundlage für die Diskussion über die Chancen dessen, was als 'japanisches Organisationsmodell' bezeichnet wird. Weitere Forschungen, die diese Frage empirisch ausarbeiten würden, können von paradigmatischer Bedeutung für die organisationssoziologische Transformationsforschung sein.

PD Dr. Christo Stojanov, Universität Bonn, Seminar für Soziologie, Adenauerallee 98a, D-53113 Bonn