

Tagungsbericht: Neue Formen des Managements, der Privatisierung und der Partizipation in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Osteuropa: 19.-20. Juli 1999, St. Petersburg/Russland

Voigt, Ingrid

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Voigt, I. (1999). Tagungsbericht: Neue Formen des Managements, der Privatisierung und der Partizipation in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Osteuropa: 19.-20. Juli 1999, St. Petersburg/Russland. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 22(4), 363-374. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-40511>

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.

Tagungsbericht:
**Neue Formen des Managements, der Privatisierung
und der Partizipation in kleinen und
mittelständischen Unternehmen in Osteuropa**

19.-20. Juli 1999, St. Petersburg/Russland

Ingrid Voigt

1 Russland und Deutschland

Unter dem aktuellen Arbeitstitel „Neue Formen des Managements, der Privatisierung und der Partizipation in klein- und mittelständischen Unternehmen in Osteuropa“ wurde eine wissenschaftlich-praktische Konferenz von den Professoren Kreissig, Fakultät für Management der staatlichen Universität St. Petersburg/Russland und Lang, Technische Universität Chemnitz/BRD organisiert, welche mit Unterstützung von Repräsentanten der staatlichen Universität/Russischen Föderation, St. Petersburg durchgeführt wurde. Das Programm beinhaltete Plenarvorträge, Referate zu neuen Managementformen, studentische Untersuchungen zum Thema Managemententwicklungen. Ein weiterer Themenkomplex berichtete über die Ergebnisse empirischer Untersuchungen von „Privatisierung und Partizipation in Transformationswirtschaften“ sowie „Privatisierung und Partizipation“ als auch über „Formen und industrieller Beziehungen der Partizipation“ und deren industriellem Wandel in Verbindung mit Partizipation. Mit *praktischen Erfahrungen* in Transformationswirtschaften sollten Businessethik und Managementprobleme den erweiterten Entwicklungsprozess aufzeigen, der als Gegenstand des Round Table Gesprächs „Herausforderungen der Kooperation der russischen Nordwestregion und der BRD bei der Entwicklung des Managements, der Privatwirtschaft und der Partizipation“ noch intensiviert wurde. In der Form problemorientierter Stellungnahmen präsentierten Vertreter der kleinen und mittelständischen Unternehmen ihre Firmenprofile, die abschließend diskutiert wurden.

1.1 Plenarvorträge

In die thematische Ausgestaltung der Konferenz führte der Vortrag von Kreissig, „Theoretische und praktische Basis neuer Formen von Management, Privatisierung und Partizipation“, ein. Die defizitäre Entwicklung neuer wirtschaftlicher Unternehmensformen in Russland ist nach Kreissig sowohl auf mangelnden unternehmerischen Willen zur Privatisierung als auch überhaupt an organisierter Arbeitskraft partizipieren zu wollen, zurückzuführen. Vorhandene Ressourcen, die für die Partizipation und Entwicklung neuer Corporate Identity genutzt werden könnten, werden von Arbeitern, Ingenieuren und Managern wegen vergleichsweise ähnlicher Erfahrungen aus der früheren kommunistischen Ideologie, der sog. „socialist competition“ nicht bzw. kaum angewendet.

„Changes in managerial values and attitudes towards participation in small and middle sized Enterprises (SMEs) during the transformation in Eastern Germany“ stellte Lang, Universität Chemnitz, auf der Grundlage empirischer Untersuchungen vor. Als Ergebnis der Forschungsfragen ist festzuhalten, dass Partizipation eine Frage ist, wie, d. h. in welcher Art Arbeiter an der Partizipation teilhaben dürfen. Weiterhin weist die Rekrutierung von Managern auf dominante Stellenbesetzungen mit technisch-professioneller Qualifizierung gefolgt von Altersgrenzen und kaufmännischer Ausbildung hin. Betrachtet man Merkmale managerialen Verhaltens, so ist der partizipative Führungsstil nicht signifikant ausgeprägt, während der beratende, patriarchale und autokratische stark beansprucht werden. Eine plausible Erklärung scheint zu sein, dass während der Restrukturierungsphase stabile bürokratische Orientierung und autokratisches Führungsverhalten mehr gefragt sind als Theorien und Partizipationsstrategien. Für die ostdeutsche Entwicklung werden besonders Defizite des radikalen Wandels von Institutionen ohne begleitende Möglichkeiten des Lernens genannt. Sie sind mit der Unsicherheit des Arbeitsplatzes als auch mit der besonderen Struktur von Macht und Kontrolle als Resultat der Privatisierung (ownership-management) verbunden.

1.2 Neue Managementformen

Nach Gruhler (IW, Köln) praktizieren Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) in Westdeutschland *neue Managementformen* mit Erfolg. Auf diese Elite entfällt ein großer wirtschaftlicher Weltmarktanteil, der auf starker Spezialisierung, direkter Kundennähe, hoher Wertschöpfungstiefe und erfolgreichen Führungsqualitäten beruht. Die deutschen KMUs demonstrieren, dass globale Führungskraft weniger auf technischen Durchbruch-Innovationen als auf wachsamer Aufmerksamkeit der Umwelt, der Verpflichtung zum Wohle nationaler und ausländischer Kunden als auch auf Beharrlichkeit und Ausdauer basiert. Die Kompatibilität für Transformationsländer wird in Abhängigkeit von staatlich zu schaffenden angemessenen Kontextbedingungen (Steuern, Bürokratie, Korruption, Recht und Vertragskraft) gesehen, wie diese von erfolgreichen Transformationsländern

gegenwärtig schon praktiziert werden (Polen, Ungarn, Slowenien, Tschechien). Der Transformationsprozess in Russland ist eher als stockend zu bezeichnen.

Empirische Untersuchungen zur *Managemententwicklung in Osteuropa* stellte Ishikawa-Chuo (Universität Tokio) vor, welche sich im Wesentlichen auf die Machtverteilung in russischen und zentraleuropäischen Unternehmen nach dem Kollaps des Sozialismus konzentrierten. Ein weiteres Untersuchungsfeld richtete sich auf das Arbeiterverhalten in Bezug auf Partizipation und Verpflichtung von 1995-1997 im Bereich der Maschinen- und Textilindustrie sowie von 1984/85 und 1994/95 in der Elektroindustrie.

Innovatives Management und Selbstorganisation von Unternehmen waren Gegenstand theoretischer Überlegungen von Trofimova (Universität der Wirtschaft und Finanzen, St. Petersburg). Unter Bezug auf Chandlers „Strategy and Structure“ (1962) wird eine Annäherung an ein evolutionäres Konzept versucht, deren Grenzen den Blick auf einen neuen Ansatz der „Chaostheorie“ (Synergetics) lenken, um Selbstorganisation im Schnittpunkt von zwei chaotischen Systemen zu verorten. So entwickelt sich die Ausweitung des Wachstums eigener Elemente zu „destruktiven“ bzw. wettbewerblichen Systemen und Subsystemen. In Übereinstimmung mit Ashby's Prinzipien der Diversifizierung ist ein System dann stabil, wenn die Antwortbündel mit den externen Impulsen korrespondieren. Von daher gesehen wird die Struktur des Systems als flexible betrachtet, wenn das System in der Lage ist, Kopien des externen Mediums im internen Arrangement zu identifizieren und mittels internen systemimmanenten Elementen generierte Innovationen responsiv abzubilden vermag. Unter Berücksichtigung dieser theoretischen Herleitung ist innovatives Management durch die folgenden Faktoren zu definieren: Periodizität der Ressourcen, Begriffe des Anfangs und des Endes von Geschäftsumsatz (Umschlag), Finanzierungsnotwendigkeiten jeder Periode und aktuellen wettbewerbsfähigen Technologien.

Probleme der Unternehmensbewertung resultieren nach Loukianova/Zenkevich (Universität St. Petersburg) aus der Anwendung westlicher managerialer Methoden auf russische Verhältnisse, welche einer effektiven Langzeit-Entscheidung in Richtung gezielter Kostenreduktion standhalten müssten. Als Probleme werden herausgestellt: unflexible Wege der Unternehmensteilung zu neuen Unternehmenseinheiten, die Angemessenheit der Verbindung von Subunternehmen zum Initiativunternehmen, die Bewertungsmethoden zur Einschätzung der Unternehmen, die Methode gerechter Verteilung innerhalb eines methodischen Rahmens analog zum Unternehmen. Zurzeit werden drei standardisierte Methoden in Russland angewandt: Annäherung an Kosten und an Einkommen sowie Annäherung an vergleichende Verkaufsstrategien (Zenkevich, Sizova).

Defizite psychologischer Aspekte erfolgreichen Managements wurden von Kosheleva (St. Petersburg) herausgearbeitet, indem 12 differierende Ebenen betrachtet werden. Ein auffallendes Ergebnis stellen die graduell differierenden engen und ausdauernden Bindungen der Mitarbeiter dar, die sich analog zur Manager-Ebene ausbilden. Als bemerkenswerter Mangel wurde die Berufshaltung der Manager herausgestellt, deren professio-

nelle Bewusstheit offensichtlich defizitär entwickelt zu sein scheint. Für die Frage, wer erfolgreich sei, finden Manager Antworten im Bereich Finanzwesen, Technologie, Berufsmotivation, wobei der Faktor „Zufriedenheit“ weitgehend unberücksichtigt bleibt.

1.3 Studentische Untersuchungen

Themen dieser Untersuchungen bezogen sich auf das Steuersystem, auf Konzepte des Informationsmanagements sowie auf die Struktur von Kooperation im „Interfirm Networks“ als auch auf Methoden japanischen Managements.

- Die Unverhältnismäßigkeit des Steuersystems wurde als ein Problem des modernen Russland herausgestellt. Sowohl das Steuersystem als auch landestypische illegitime Verhaltensweisen bezüglich der Steuerabgaben beeinträchtigen einerseits staatliche Möglichkeiten der Einflussnahme als auch andererseits die Attraktivität für Investoren.
- Informationsmanagement bedeutet in Russland, Wissen und Information auf der Basis neuer Technologien in Verbindung methodischer Anwendung von Informationsprognosen an Kunden zu vermitteln. Probleme entstehen (a) durch die Ungleichzeitigkeit der Entwicklung des Info-Managements und der Bildung einer Info-Organisationsstruktur, (b) durch ein fehlendes nationales Programm, das die Möglichkeit des Anschlusses anderer Programme bietet, und (c) durch Spionagebefürchtungen bei der Adaption ausländischer Programme.
- Die empirische Untersuchung eines Interfirm Networks wurde am Beispiel von NARVA, einem der größten Lampenhersteller in der Nähe von Dresden vorgestellt, dessen Management in den Händen der „Treuhand-Anstalt“ lag. In drei Dimensionen der Kooperation wurden gute Ergebnisse erzielt: 1. der sozialen Kooperation, beruhend auf gemeinsamer Vergangenheit, 2. der unternehmensbasierten Kooperation als vertrauensbasierte soziale Verbindung und 3. der problemorientierten industriebasierten Kooperation, die sich sowohl auf Produkte des Betriebs als auch auf Verwaltungsdienstleistungen und Informationspool bezieht. Darüber hinaus wird Kooperation für interaktive globale Vernetzung als ein erst noch einzurichtendes Instrument betrieblicher Steuerung angesehen.
- Die Übertragbarkeit japanischer Managementmethoden auf russische Wirtschaftsverhältnisse wird als problematisch in der Phase des Transformationsprozesses bewertet, da die russische Ökonomie und Politik für wirtschaftliches Handeln kaum Stabilität und Sicherheit gewähren kann. Die Anwendbarkeit japanischen Managements wird in kleinen Veränderungen auf der lokalen Ebene als möglich angesehen, aber nicht im landesweiten Kontext massiver Unsicherheit.

2 Partizipation

2.1 Privatisierung und Partizipation

Das Studium westlicher Innovationsprozesse und deren Übertragbarkeit auf die Praxis betrieblichen Managements in Russland ist für Gerschikov (Akademie der Wissenschaften, Sibirische Abt.2) von aktueller Bedeutung. Mit der Fragestellung, ob fremde Managementprinzipien als ein integrierendes Element für nationale Kulturen angewandt werden könnten, gelangt Gerschikov sowohl zu positiven als auch zu negativen Ergebnissen für die russische Wirtschaft. Auf der einen Seite können klare Differenzierungen nach verschiedenen länderspezifischen wissenschaftstheoretischen Managementtypen mit ihren Auswirkungen auf den Kommunikationsprozess, auf Qualifizierung als auch auf die Erkenntnisübertragung zwar den Wandel erleichtern, welche andererseits zu weitgehend vorausgesetzten theoretischen Managementklassifikation in eher generellen Sichtweisen zu neigen scheinen und in einer Zeit intensiven Wandels leicht vermischt werden. Demzufolge wird nach optimierten, detaillierten Konzepten gefragt, die nach meinem Verständnis (I.V.) wohl noch stärker den Charakter von erwarteten „Rezepten“ zur Umsetzung und zur Qualifizierung von Managern und Arbeitern haben sollten. Für Hilfsmaßnahmen sollte ein Weg eingeschlagen werden, der aus einer Kombination von Ausbildung, Training mit Beratung und Hilfe bei der Anpassung und Realisierung von Innovation besteht. Die betriebliche Umstrukturierung sollte von internationalen Teams begleitet werden. Besondere Interessen entwickeln Russlands Manager gegenüber Personalmanagement, Entlohnungssystem, Finanzierung und Logistik. Die größten Probleme sind bei der Durchführung des Trainings zu erwarten, da fortschrittliche Managementkonzepte, welche Partizipation auf neuen Gruppenarbeitsstrukturen aufbauen wollen, noch aus der Tradition Russlands rezipiert werden (97 % der Arbeiter arbeiteten bereits in Teams – allerdings unter der Maßgabe des traditionellen Produktionsmodells der Massenproduktion, I.V.). Im Vordergrund stehen heute soziale Sicherung, Versorgung mit Konsumgütern (z. B. Automobil) und schulische Einrichtungen, Entlohnung und Forderung nach demokratisch gewählten Geschäftsführern.

2.2 Partizipation – Formen und industrielle Beziehungen

Am Beispiel VOLKSWAGEN-SACHSEN wurden Erfahrungen mit „Teamarbeit – ein Weg zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz?“ von Seul (Universität Paris X-Nanterre) vorgestellt. Die Besonderheit des Partizipationsmodells von VW-Sachsen ist darin zu erkennen, dass das Unternehmen bereits flächendeckend Teams und Workshops implementiert hat, die also schon im Prinzip der Selbstorganisation handeln, obwohl Zielsetzungen der Selbstoptimierung und Selbstintensivierung auch in dieser Gruppe noch Gefahr laufen, eingeklagt werden zu müssen. Faire Leistungserwartungen sollten in einem ausge-

handelten Kompromiss vereinbart werden. Gemessen an diesen Zielsetzungen ist die Praxis der Gruppenarbeit bei VW-Sachsen bislang hinter den Erwartungen der Belegschaften zurückgeblieben, welche eine Benachteiligung der durchgeführten Maßnahmen auf Kosten der Arbeitszufriedenheit kritisieren. Bei VW-Sachsen haben sich bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt die Arbeitsbeziehungen dahingehend geändert, dass die Kritik am Partizipationsmanagement in dem Maße zunahm, wie sich die betriebliche Interessenvertretung festigte und der gewerkschaftliche Organisationsgrad erhöhte. Als Konsequenz führten gemeinsame Beratungen über Arbeitsorganisation, Rationalisierung und Arbeitszufriedenheit zur bindenden Zusage des Betriebsrats, den Abschluss einer Betriebsvereinbarung (1997) anzustreben, welche „Anwendung von Teamarbeit in der VW-Sachsen GmbH regelt“ (nach Ablauf einer Pilotphase, die zurzeit noch ausgewertet wird). Die Entwicklung wird als Zugewinn betrachtet, insofern als hiermit ein Organ zur delegativen Partizipation geschaffen wird, welches die Regelungsmacht durch den Betriebsrat gewährleistet. Unbeantwortet bleibt die Frage, „ob diesem Organ die Definition neuer direkt-partizipativer Verfahren – also Mitbestimmung am Arbeitsplatz – allein oder den traditionellen Sozialpartnern vorbehalten (bleibt) oder auch einen innerbetrieblichen Demokratisierungsprozess“ anzustoßen vermag.

2.3 Wirtschaftlicher Wandel und Partizipation

Einen Beitrag zum „städtischen und kommunalen Unternehmen – ein Weg zur Partizipation bei der *Entwicklung des Unternehmertums* auf der kommunalen Ebene“ präsentierten Patokina/Cherniakov (Universität St. Petersburg/Universität der Wirtschaft und Finanzen, St. Petersburg).

Im erweiterten Rahmen der *Restrukturierung* von Gesellschaft, Produktion und Arbeit argumentiert Voigt (FernuniversitätGH Hagen). „Industrial Change by Reflexive Modernization, Example: VOLKSWAGEN AG“ findet auf dem Hintergrund der Moderne einer Risikogesellschaft (Beck) seine umfassende Ausprägung. Der Übergang von der „einfachen zu reflexiven Modernisierungsprozessen“ steht erst am Anfang und fordert einen offenen Suchprozess wissenschaftlicher Erklärung, um beharrende, historisch gewachsene Sozialsysteme, Arbeitsnormen und Handlungsmuster überwinden zu können. Die Bedeutung liegt darin, betrieblichen Wandel mittels kritischer selbstbezüglicher Reflexion zu konfrontieren, wissenschaftlich zu begleiten und durch „reflexive Modernisierung“ steuernd mit allen Betroffenen zu gestalten. Erst in der reflexiven Phase trifft Wissenschaft auf selbst produzierte positive und negative Erkenntnisse. Dabei verwischen trennende Strukturen zwischen Wissenschaft und Praxis. Am Beispiel der VOLKSWAGEN AG, Wolfsburg, konnten diese Wandlungsprozesse verdeutlicht werden. Strukturkrisen und Belastungen der Umwelt führen in der Automobilindustrie zu ökonomischem und ökologischem Wandel, der sich bei VW an Unternehmenszielen widerspiegelt. In der ersten Phase (60er-Jahre) werden ökonomische Ziele mithilfe technischen Fortschritts

unter den Leitbildern „Wirtschaftlichkeit, Sicherheit und Komfort“ verfolgt, denen soziologische strukturfunktionale Theorien entsprechen. Die 70er-Jahre erfahren eine Hinwendung zu ökologischen Zielen des Umweltschutzes, welche mit Begriffen des Tätigseins „vermeiden, vermindern, verwerten“ einen Umbruch markieren. Auf diese Phase reagieren kontingenz-theoretische Ansätze der Soziologie, indem Umwelt und Marktsituation perspektivisch verknüpft werden können. Auf ein neues Unternehmensziel verweisen in den 80er-Jahren immaterielle Begriffe „integrieren, generieren, wertschöpfen“, mit denen die ökologische Dimension um eine sozialökologische angereichert werden kann. In dieser dritten Phase beginnen *systemtheoretische Konzepte von Lean Management* durch die bekannt werdenden Ergebnisse der MIT-Studie Anerkennung zu finden, welche Anfang der 90er-Jahre bei VW AG in Form „reflexiver Modernisierungsprozesse“ modellhafte Anwendung finden. Der Wandel von ökonomischen zu ökologischen bis zu sozialen Dimensionen zeigt in den verschiedenen Handlungsfeldern bei VW AG unterschiedliche Ergebnisse. Diese plädieren für Selbstorganisation in Betrieben mit neuer Erwartung von Sinn und Kommunikation und lassen einen Umbau von hierarchischen durch kooperative Organisationsstrukturen erkennen. Das ambivalente sozio-technische Risiko, welches aus dem Zusammenwirken von Mensch und Maschine entstand und heute von Intransparenz gekennzeichnet ist, wird zur Herausforderung für wissenschaftstheoretische Erkenntnisse im Interesse für die Praxis.

2.4 Praktische Erfahrungen in Management, Privatisierung und Partizipation in Transformationswirtschaften

Zur „*Entwicklung einer Geschäftsethik* als ein Weg zur Ausweitung des Verkaufsmarkts“ sprach Ignatev, Director of NCO „The Bureau of Irreproachable Business“, St. Petersburg. Modernisierte ethische Wirtschaftsbeziehungen werden teils auf den Kunden zu richten als auch mit dem Kunden zu entwickeln sein. Zur Partizipation werden wichtige Kriterien von Rechtsgesetzen bereitgestellt, wie diese im Gesetz für Verteidigungsrechte des Kunden und im Gesetz für Werbung enthalten sind. Von Bedeutung sind weiterhin Überzeugungsleistungen, die dem Kunden eine offene Unternehmenspolitik versprechen. Sowohl die Entwicklung einer internen Unternehmensethik als auch besondere Aufmerksamkeit gegenüber Kundenreklamationen werden eine konstruktive Kommunikation in Unternehmen herausfordern. In Anlehnung an „Better Business“-System in den USA (70 % der Kunden bevorzugen Kontakte mit Mitgliedern dieser Organisation) sollen in Petersburg die Prinzipien des Better Business Bureau (BBB) mithilfe des „Bureau of Irreproachable Business“ und dem City Programm „The Ethical Business of St.Petersburg“ aktiviert werden.

2.5 Round Table Diskussion mit Repräsentanten aus Russland und Deutschland

Auf der Grundlage von *Erfahrungsberichten der Existenzgründer und Selbständigen KMUs* wurden „Potentiale, Formen und Herausforderungen der Kooperation der russischen Nordwestregion und der BRD bei der Entwicklung des Managements, der Privatwirtschaft und der Partizipation“ unter der Leitung von Katkalo (Universität St. Petersburg) zusammenfassend problemorientiert diskutiert. Vorgestellt wurden folgende Unternehmen: Arnold und Dr. Barth, (Unternehmer – Architekturbüro, Chemnitz), Streicher (Leiter Sonderprojekte – Hörmann-Rawenna, Chemnitz), Gaube (Manager – Daimler-Chrysler AG, Vertretung St. Petersburg), Moltschanov (Ratsvorsitzender – BusinessLink Group, St. Petersburg), Honohbeev (Präsident – Aleko, St. Petersburg).

3 Neue Managementformen, Privatisierung und Partizipation in Italien, Ungarn, Griechenland, Spanien, China, Polen

Der Bedeutung der KMUs für wirtschaftliches Wachstum widmete sich Insola, Studium Leader Europe (Universität Mailand) und stellte *Italiens* KMUs mit besonderen Fähigkeiten heraus, technische Aufgaben durch kreative Leistungen lösen zu können. Im Gegensatz dazu produziere die Manufakturindustrie noch auf niederem technischen Niveau und das Banksystem sei als obsolet und kaum risikoorientiert zu bezeichnen. Für die Zukunft werden diese Erkenntnisse Zeichen für den Wandel setzen, da insbesondere der soziale Dialog in Europa weit fortgeschritten sei. Silvestri (Studium Leader Europa) thematisierte Management in KMUs in Norditalien und konzentrierte seine Ausführungen auf die Verlagerung der Erfolgskriterien von unternehmerischer Kultur zu Gunsten einer ausgeprägteren managerialen Kultur, deren Vorbereitung die Aufmerksamkeit von der Person auf die Aufgaben und von der Autorität (Amtsgewalt) auf die Maßgabe des gebieterisch Zuverlässigen (authoritativeness) strukturiert. Als Beispiel wird FIAT als ein solches familiengeführtes Unternehmen hervorgehoben. Training stelle ein grundlegendes Instrument für erfolgreiches Management in den KMUs dar.

In *Ungarn* vollzieht sich der Wandlungsprozess nach der Privatisierung in Annäherung an Strukturen westlicher Unternehmen (Galgoczi, Forschungsinstitut für Sozialstudien, Budapest). Gegenwärtige Trends in *Griechenland* zeigen den Auswirkungen auf die Privatisierung und Partizipation, die durch den Druck der Europäischen Handelsunion forciert würde. Die Partizipation der Beschäftigten wird in Abhängigkeit von direkter Teilnahme am „Corporate life“ unter der Berücksichtigung gewandelter Entscheidungsfähigkeit und Mitbestimmung der Partner im Industrial Relations System gesehen. Rollen-Betrachtungen zur „Frauenpartizipation im Management der Zukunft“ waren Gegenstand von Patino (Europäische Universität *Madrid*). Eine wichtige Rolle spielen nicht nur kulturelle,

biologische und traditionelle, sondern natürliche und emotionale Nuancierungen zwischen Mann und Frau, welche auf Partizipation und manageriale Regeln Einfluss haben.

Zu „*Aktiengesellschaften in China – Organisations- und Managementprobleme*“ nahm Shikin Ioury (St. Petersburg) Stellung. Eine häufig gebrauchte Privatisierungstechnik in China bezieht sich auf das Gesetz Besitzübertragung im Gegenzug von Bezahlung. Das Leasingunternehmen rekrutiert sich aus leitenden Angestellten liquidiertes staatlicher Unternehmen. Der Besitz des Staates wird auf Shareholder durch vertragliche Vereinbarungen übertragen. In China existieren bisher keine rechtlichen Regelungen über die mögliche Vertragsinhalte wie bspw. leasing, rent oder sale. Es bestehen in China ca. 675 000 Leasingfirmen mit fast 11,5 Mio. Beschäftigten. Große Firmen mit 300-1000 Mitarbeitern dominieren tendenziell in dieser Branche, mittlere Unternehmen mit 100-300 Angestellten sind in der Konstruktion tätig und kleine Firmen über 8 Mitarbeiter arbeiten verstärkt im Transport- und Servicebereich. „Employee-owned Companies“ umfassen 89 % aller liquidierten Unternehmen, 87 % der Beschäftigung und 83 % des totalen Einkommens. Positiv hervorzuheben sind die mikro-ökonomische Rationalität des Managements, welche sich in einer relativ erfolgreichen Kostenreduktion auswirkt – allerdings um den Preis des Abbaus von Arbeitsplätzen und sozialen Leistungen.

Aus soziologischer Sicht wurde das Thema „Participation in ownership and in management or worker commitment. Experience of the transformation in *Poland*“ von Kulpinska (Universität Lodz) wahrgenommen. Resultate polnischer Erfahrung betonen die signifikante Rolle der Beschäftigten an der Beteiligung im Transformationsprozess, deren Partizipationsformen stark variieren. Zu beobachten ist eine Reorientierung managerialer Partizipation zugunsten einer Partizipation mittels Aktienteilhabe mit sichtbarem integrativen Managementeinfluss. Angestrebt werden Ziele der Mitbestimmung in Betrieben, die Partizipation der Beschäftigten institutionell und aktuell gewährleisten. Zwei Projekte verdienen besondere Anerkennung: 1. das Projekt der freien Distribution von Anteilen (vorgeschlagen von AWS – Solidarity Election Action), 2. das Projekt der Steuerung industrieller Beziehungen auf der Grundlage des deutschen dualistischen Arbeitmarktsystems, das Konflikte durch den Dialog zwischen Arbeitgeberseite (Arbeitgeber, Arbeitgeberverbände) und Arbeitnehmerseite (Gewerkschaften) im demokratischen Prinzip regelt. Eine Variation könnte eine multinationale Europäische Gewerkschaft mit Empfehlungen der Europäischen Union darstellen.

Ingrid Voigt M. A.
67657 Kaiserslautern
Hussongstr. 27a
Tel./Fax: ++49.631.70947

Kurze Gedanken zur Genese einer weiteren Rechtschreibreform und ihrer Relevanz im wissenschaftlichen Bereich

Raphael Gaßmann

Frühe Werbekampagnen der Computerindustrie und ihrer journalistischen Herolde, Adepten und Lakaien muten heute – nachdem die wesentlichen Entscheidungen auf diesem Feld getroffen und folglich eine große Mehrzahl aller auch nur Halbgebildeten tagein, tagaus mit einem Rechner sich zu mühen frag- und fast klaglos akzeptiert – so emsig wie rührend, dabei schon beinahe unfreiwillig heiter an. Dass etwa Bildschirmarbeit durch elektronische Anschauung Papier zu sparen, ja gar den absehbaren Niedergang der Regenwälder vermeiden helfe – welch fulminanter Irrtum. Und dass es sich als wenig segensreich erweisen musste, den samstäglichem Großeinkauf am Heimcomputer zu planen, wer wollte aus solch längst historischer Erkenntnis noch ernsthaft Schlüsse ziehen. Irrtum ist immer, am Anfang ganz besonders. Unter all diesen Fehleinschätzungen, uneingelösten Versprechen und auch dreisten Lügen kann die wohl größte Täuschung als richtungweisend gelten: Nein, die rauschenden und piepsenden Kisten helfen keineswegs der ganzen Menschheit, enorme Mengen Zeit zu sparen. Die gelungene Seminararbeit braucht immer noch ein volles Semester, das erfolgreiche Bewerbungsschreiben eine durchwachte Nacht und jede Promotion ein viertel Katzenleben. Durchschnittlich. Der Gedanke will seine Zeit; und Denken, trotz allem Gerede von künstlicher Intelligenz, ist etwas anderes als Rechnen.

Doch zumindest die formale Qualität des mit Rechnerhilfe Entstandenen stellt alles bislang Bekannte mit Leichtigkeit in tiefsten Schatten. Die einfachste Tortengrafik ist so bunt und rund wie nie zuvor und fehlerfrei gelingt die unsinnigste Prozentberechnung bis auf ihre, wenn gewünscht, zehnte Nachkommastelle. Und, erinnern Sie sich, hatten Wissenschaftler und Autoren aller Genres nicht noch zur Mitte des vergangenen Jahrzehnts die Blocksatz Taste auf den so sündhaft teuren wie störanfälligen Typenrad Schreibmaschinen als Plastik gewordenen Nonplusultra adretter Textgestaltung gefeiert? Nun gaben sie uns diesen Spaß und hundert weitere Vergnügen fast über Nacht zum beinahe gleichen Preis. Unzählige Zeichensätze jeder Art und Größe, Seitenansicht, Suchfunktionen, Blockverschiebung, Spaltensatz und Fußnotenverwaltung, all das und noch viel mehr war nun – von manchen Professoren einmal abgesehen – auch noch dem größten Deppen in kurzer Zeit ganz selbstverständlich. Was für ein Segen, welch glükden Zeitalter brach sich da Bahn.

Solch letztlich hoffnungsfroher Vorrede zum Trotz ist, wenn schon nicht gutzuheißen, so doch zumindest nachvollziehbar, dass mit dem in einschlägig verärgerten Kreisen geläufigen Slogan *Kill Bill* weniger der Erfinder des befleckten Herrenanzugs, als vielmehr ein gewisser Gates gemeint ist, dem inzwischen gar eine nennenswerte Anzahl von US-Bundesstaaten im Nacken sitzt. *Gates*, nicht *Bates*. Es ist das eine, seine verstorbene Mutter dem geneigten Publikum als lebend auszugeben und, derweil die Alte am Fenster trocknet, die gar feinsten Damen aller Zeiten im feuchten Zustand abzuschlachten. Beinahe die gesamte mit einer irgendwie gearteten Stromquelle gesegnete Welt auf das intellektuelle Niveau von Drittklässlern zurückzuzwingen, das hingegen ist von noch gänzlich anderem Kaliber. Erschien, und nun zur Sache, das alte *Microsoft Word* für *DOS* (die erste halbwegs brauchbare hieß *Version 5* und war tatsächlich wohl allenfalls die zweite) noch als so hässlicher wie lästiger Versuch, das damals – rund ein Jahrzehnt verging seither – mit guten Gründen marktführende *WordPerfect* zu imitieren (*Version 4*, und die galt es zumindest nominell zu überbieten), so sollte *WinWord* endgültig alles besser, bunter und auch komfortabler machen. Logischer geriet dann das Programm tatsächlich keineswegs, doch von solch Nebensächlichem wie Logik, Sinn, Verstand war niemals ja auch nur die Rede. Also suchten wir fortan die Silbentrennung in den Rubriken „Bearbeiten“ oder „Format“ und fanden sie unter „Extras“. Dort hätten wir allenfalls einen Zugang zu den vielen schönen Sonderzeichen erwartet, doch nichts da: Sonderzeichen, wie originell, gewährten uns die Schöpfer des Programms in ihrer unergründlichen Weisheit nach Betätigung von „Einfügen“. Die Organisation derart munterer Schnitzeljagden zählt inzwischen offenkundig zu den Pflichtübungen jedes erfolgreichen *Microsoft*-Programmierers, was wohl nur in Kenntnis der überragenden Bedeutung von Pfadfinderorganisationen für die Sozialisation des heute mittelalten Durchschnittsamerikaners angemessen gewürdigt werden kann. (Der Pfadfinder-Preis *Die beste Tat* wurde 1995 jenem Programmierer zugesprochen, der den *Windows*-Befehl „Beenden“ unter „Start“ versteckte.) Das alles könnten wir je nach Naturell mit mehr oder weniger leicht gequältem Lächeln übergehen, hätte weltweit sämtliche Konkurrenz auch auf dem Feld der Textverarbeitung nicht längst die Tasten strecken müssen. So blieben die Qualitäten des bis heute unerreichten *WordPerfect 6* für *DOS* solange weitgehend verkannt, bis das Programm vom Markt verschwand. Zu diesem Zeitpunkt hatte das auf deutsche Art robuste *WordStar* gar schon den Status eines historischen Sammelobjekts erlangt. Aus, Schluss, alles vorbei, kluge Kinder sterben früh.

Inzwischen finden wir uns thematisch im Auge des Hurrikans und damit *WinWord 6.0* und Folgenden weitgehend schutzlos ausgeliefert. Nehmen also im wahrsten Wortsinne wahllos am Kampf um nichts weniger als die nächste Rechtschreibreform teil. Alte Rechtschreibung, neue Rechtschreibung? Bald schon leben wir in der Ära der *Microsoft*-Rechtschreibung. Noch wird jede Schlacht dabei mit der feinen Waffe des Silbentrennens geschlagen, ihr Ausgang täglich neu ganz öffentlich bekannt gegeben. Kaum ein Wort, für das *WinWord* inzwischen nicht einen dritten Weg der Trennung definieren

könnte. In *geheimni-sumwitterter* (Mail:Order:Kaiser Videokatalog 10/98, S. 12) *Selbständigkeit* (ZEITmagazin 46/98, S. 5) wird nebst Duden und Wahrig noch das unscheinbarste Detail der alten und auch neuen Regeln gelassen ignoriert und uns so völlig ungebeten ein *Spezialm-odell* (Manufactum Weihnachtskatalog 1998, S. 4) des Deutschen untergeschoben, dem zu entrinnen schwerlich machbar scheint. Ob *Parteif-reunde* (ZEIT 44/98, S. 8) und freiberuflich, als *Angestel-lte* (Arbeitsmarkt Bildung, Kultur, Sozialwesen 44/98, S. 11) oder auch Beamte, in beinahe jedem Blättchen sind wir ihm ausgeliefert.

Noch also sprechen wir nur über Silbentrennung und haben keinen Grund zur Heiterkeit. Demnächst aber soll an jedem Computer ein Mikrofon zum Diktat einladen. Benutzen Sie es nicht. Niemals. Unter keinen Umständen. Auch dann nicht, wenn alles scheinbar problemlos funktioniert. Denn irgendwann wird es eine zweite oder dritte Softwareversion von *Mickytalk* geben und Ihnen just zu dieser Zeit Hören und Sehen vergehen, weil irgendein durchgeknallter amerikanischer Pfadfinder sich nicht damit zufrieden geben wollte, lediglich die Farben der alten Benutzeroberfläche zu ändern und er stattdessen vielmehr anhub, ganz en passant das Universum noch weiter zu verbessern. Und darüber schlicht die Basiskonstruktion des bisherigen Programms vergaß. Oder was weiß ich. Wollen Sie etwa allen Ernstes die verworrenen Gedanken von Silikonyuppies ergründen? Bleibt Ihnen dafür wirklich noch die Muße, wo Sie doch schon an jedem Zeilenende Ihrer Projektflyer ganz demütig und manuell die Wörter trennen müssen?

Dr. Raphael Gaßmann
Salzstraße 5-6
48143 Münster
Tel.: ++49.251.519459