

Betriebliche Transformation und gesellschaftlicher Wandel: die machtsociologische Perspektive

Stojanov, Christo; Dittrich, Eckhard J.; Haferkemper, M.; Schmidt, Gert

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

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

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Stojanov, C., Dittrich, E. J., Haferkemper, M., & Schmidt, G. (1997). Betriebliche Transformation und gesellschaftlicher Wandel: die machtsociologische Perspektive. In E. J. Dittrich, F. Fürstenberg, & G. Schmidt (Hrsg.), *Kontinuität im Wandel : Betriebe und Gesellschaften Zentraleuropas in der Transformation* (S. 205-220). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-410132>

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.

C. Stojanov, E. Dittrich, M. Haferkemper, G. Schmidt

Betriebliche Transformation und gesellschaftlicher Wandel: Die machtsociologische Perspektive

Einleitung

Die Abarbeitung eines innovationsorientierten Forschungsprojektes kann sich kaum dem Dilemma entziehen, einen Beitrag gerade zur Reformulierung des theoretischen Selbstverständnisses vorzulegen, mit dem die Wissenschaftler ihre Arbeit begannen (Matthes, 1983). Das war auch in unserem, von der VW-Stiftung geförderten Forschungsprojekt über betriebliche Transformationsmuster des Übergangs zur Marktwirtschaft in Polen, Ungarn und Bulgarien der Fall. Einen vorläufigen Konsens unserer Bemühungen zur Re-Theoretisierung der Ergebnisse geben die folgenden Überlegungen wieder.

1. Zum Begriff der Transformation allgemein

Die sozialwissenschaftliche Debatte zu den radikalen Umgestaltungen in den postsozialistischen Gesellschaften hat den Begriff 'Transformation' erfolgreich besetzt - und zügig verschlissen. Bemühungen um konzeptionelle Präzisierung 'verstoßen' gegenwärtig allzu offensichtlich gegen geltenden Wortgebrauch: Die Formel 'Transformation' ist offensichtlich mehr als eine nur zeitgeschichtliche Metapher, aber zugleich auch mehr als nur ein einfaches Synonym für sozialen Wandel. Der geltende Wortgebrauch bezieht sich für manche Autoren zweifelsohne auf einen historisch präzedenzlosen gesellschaftlichen Wandlungsprozeß, dessen quasi experimentelle Eigenart in seinen intendierten und sozialwissenschaftlich überprüfbaren Modernisierungs(er)folgen gesehen wird oder besser: gesehen werden will¹. Gegenüber einem solchen 'modernistischen' Transformationsverständnis halten wir jedoch daran fest, daß bei aller Intentionalität der Akteure, empirische Sozialforschung auf nicht-intendierte Folgen und Struktureffekte zielgerichteten Handelns abstellen muß, will sie denn einem nichtaffirmativen Anspruch wissenschaftlicher Objektivität auch nur annäherungsweise gerecht werden. Tatsächliche Wandlungsprozesse verlaufen in aller Regel nicht nach vorgeschriebenen Szenarien. Wenn die dramatische Inszenierung der Transformation mittlerweile zum politischen Bühnenrepertoire der Reformländer Ost- und Mitteleuropas gehört und als Legitimationsressource immer wieder neu ins Spiel

¹ "Transformation bezeichnet Modernisierungsprozesse, die sich von der evolutionären Modernisierung dadurch auszeichnen, daß das Ziel bekannt ist..." (Zapf, 1994, 5)

gebracht wird, dann verweist dies gerade auf die gesellschaftlichen Wandel diesen Ausmasses bezeichnende Differenz von 'planning' und 'muddling through'.

Die sozialwissenschaftliche Transformationsforschung muß sich denn sowohl mit den Strukturen und den 'Gespenstern' der Vergangenheit befassen wie sich der Eigendynamik der aktuellen Wandlungsprozesse und der neu formierten, aber dennoch sozial strukturierten Akteurs- und Handlungskonstellationen stellen.

Für unsere Analyse sind folgende Aspekte der postsozialistischen Transformation wichtig:

1. Die den Prozeß kennzeichnende widersprüchliche Einheit von Kontinuität und Diskontinuität: Umgestaltung von etwas, das bereits besteht, das 'Historie' (im Sinne von 'heritage') hat und als 'Historizität' begriffen werden muß. Besonders geeignet für die analytische Durchdringung des makrosozialen raum-zeitlichen Geschehens erscheint uns der erweiterte Kapitalbegriff von Bourdieu zu sein. Dieses theoretische Konstrukt sensibilisiert für die qualitative Vielschichtigkeit gesellschaftlicher Wandelphänomene als akkumulierter Arbeit. Die Aufmerksamkeit der Forschung kann sich dann auf deren Historizität sowie die sozialen Handlungsstrukturen und Funktionszwänge beziehen. Ausgehend von dem Ausmaß des verfügbaren 'Kapitals' einzelner Personen und/oder Gruppierungen, kann man nicht nur ihr Handlungspotential, sondern auch ihre Machtpositionen in ihren jeweiligen Handlungsfeldern abschätzen und eingrenzen. Dies ermöglicht es, sozialen Wandel nicht nur als zufällige Ereignis- und Personenverkettung, als "Glücksspiele..., in denen jederzeit eine Überraschung möglich ist" (Bourdieu, 1983, 138), zu analysieren, sondern die Nicht-Beliebigkeit und die Gerichtetheit von Transformationsprozessen zu fassen, indem materielle Handlungsressourcen und Machtchancen von Akteuren sowie die Dynamik daraus resultierender Handlungskonfigurationen und sozialer Strukturen differenziert in Betracht gezogen werden.
2. Die Folgen und die spezifische Wirksamkeit der neu etablierten institutionellen Formen. Institutionen sind mit Handlungsweisen und Strukturzwängen sozialer Akteure eng verknüpft. Uns interessieren die Funktionsweisen der neuen Institutionen als soziales Handeln strukturierende und ermöglichende Optionen und Zwänge - also: der ihnen beizumessende 'Ordnungswert sozialer Ordnung' (Bahrtdt). Die Suche nach Sicherheit und institutioneller Stabilität tritt dabei umso deutlicher zu Tage als der Wandel des politischen und ökonomischen Systems, dessen Fundierung in und Verarbeitung durch lebensweltliche Strukturen,

Alltagsorientierungen und tradierte Normen und Werte²: prekär und problematisch werden die Transformationsgesellschaften müssen ihre neue historische Identität ja gerade in der Passage von Sozialismus hin zu Kapitalismus finden (Baecker, 1995, 114ff.). Die postsozialistische Transformation läßt sich als eine Umgestaltung des sozialen Raumes interpretieren. In Anlehnung an Bourdieu geht es um die Durchsetzung von neuen "Spielregeln, denen sich jeder... beugen muß" (Bourdieu, 1992, 38). Die gesellschaftliche Lage ist 'transformativ' freilich dadurch gekennzeichnet, daß sowohl die 'Spielregeln' als auch die 'Spielsituationen'³ im Fluß sind. Die Umgestaltung erfolgt durch eine von vielfältigen Unwägbarkeiten und Unsicherheiten begleitete Regruppierung von Akteurs- und Machtkonstellationen. Noch normativ wirksame Traditionsbestände und neue Handlungs- und Machtkonstellationen prallen aufeinander. Die soziale Kontrolle abweichenden Handelns bzw. das Problem der normativen Integration sozialen Wandels stellt unter diesen Bedingungen vor allem auch betriebliche Arbeitsorganisationen vor spezifische - durch gesteigerte Unsicherheit gekennzeichnete - Steuerungs- und Integrationsanforderungen.⁴

3. Die Herausbildung neuer Subjekte und Akteure. Dies bezieht sich auf die Entstehung neuer Handlungseinheiten und Regulierungsinstanzen der Umverteilung der vorhandenen Ressourcen⁵ einerseits, aber auch auf die

2 "Alle gesellschaftliche Wirklichkeit hat eine wesensmäßige Bewußtseinskomponente. Das Bewußtsein des alltäglichen Lebens ist ein Netz von Sinngehalten, die es dem Individuum erlauben, seinen Kurs durch die alltäglichen Ereignisse und Begegnungen seines Lebens mit anderen zu steuern. Die Gesamtheit dieser Sinngehalten, die wir mit anderen teilen, macht eine spezifische gesellschaftliche Lebenswelt aus" (Berger u.a., 1975, 16f).

3 "Das Spiel (ist) ein menschliches Konstrukt. Es ist an die kulturellen Muster einer Gesellschaft und an die spezifischen Fähigkeiten der Spieler gebunden, bleibt aber kontingent wie jedes Konstrukt" (Crozier, Friedberg, 1993, 68).

4 Gerade im Zusammenhang der Umwandlungen und Restabilisierungen betrieblicher Macht- und Austauschbeziehungen drücken normative Sanktionen „strukturelle Asymmetrien von Herrschaft aus, und die Beziehungen derjenigen, die ihnen nominell unterliegen, können vielfältige Formen annehmen, die alle vom Ausdruck der Verpflichtung, den jene Normen angeblich erzeugen, deutlich unterschieden sind" (Giddens, 1992, 83).

5 Unter 'Ressourcen' verstehen wir mit Giddens auch Medien, „durch die die Macht als ein Routineelement der Realisierung von Verhalten in der gesellschaftlichen Reproduktion ausgeübt wird... (A)lle Formen von Abhängigkeit stellen gewissen Ressourcen zur

Entwicklung neuer Legitimationsmuster⁶ sowie symbolische Darstellungen neuer Positionierungen und Rollenverständnisse⁷.

Unser Ressourcen-Begriff beinhaltet Produkte vergangener Arbeit, intendierte und nichtintendierte Folgeeffekte zweckorientierten und interessengeleiteten Handelns, die sich sowohl in den Strukturen betrieblicher Arbeitsorganisation wie im Habitus der Akteure 'objektivieren'. Mit Bourdieu (1983, 183ff.) sind folgende Arten von Ressourcen zu unterscheiden:

- *ökonomisch-monetäre*,
- *soziale*, das heißt solche, „die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind; ...es handelt sich dabei um Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe beruhen" (ebd., 190f.),
- *kulturell-symbolische* Machtquellen, die in dem Maße existieren, wie es ihnen gelingt, „sich anerkennen zu lassen, sich Anerkennung zu verschaffen; das heißt eine (ökonomische, politische, kulturelle oder andere) Macht, die die Macht hat, sich in ihrer Wahrheit als Macht, als Gewalt, als Willkür verkennen zu lassen. Die eigentliche Wirksamkeit dieser Macht entfaltet sich nicht auf der Ebene physischer Kraft, sondern auf der Ebene von Sinn und Erkennen" (Bourdieu, 1992, 82).

Verfügung, mit denen die Unterworfenen die Aktivitäten der ihnen Überlegenen beeinflussen können... Handeln (schließt) Macht im Sinne eines umgestaltenden Vermögens logisch ein" (Giddens, 1992, 66f).

⁶ Der Begriff 'Legitimierung' bezieht sich darauf, daß eine Gesellschaft nicht einfach durch praktische Bedürfnisse und Interessen zusammengehalten (wird), sondern von Meinungen und Ansichten, die ihre besonderen institutionellen Arrangements erklären und rechtfertigen. So gesehen ist eine Legitimierung jede Antwort auf die Frage, gleichgültig wie simpel oder komplex, ob das betreffende institutionelle Arrangement moralisch gerecht und ordnungsgemäß sei" (Berger, 1992, 256).

⁷ In dieser Hinsicht scheint der von Eisenstadt formulierte *Modernisierungsforschungsansatz* besonders fruchtbar zu sein. Im Mittelpunkt steht die institutionelle Spannung zwischen der formalen Organisation gesellschaftlicher Arbeitsteilung und dem Problem einer materialen Anerkennung der daraus erwachsenden sozialen Ordnung. Eisenstadt geht es um die Erkundung solcher Grundregeln, „die die Umwelt in einer symbolischen Weise (erklären und) die potentielle Willkür und den Selbstlauf in der sozialen Interaktion mit Erklärungen (versehen)..." (Eisenstadt, 1982, 40).

Die ungleiche Verteilung von Ressourcen begründet *Herrschaft*, festigt positionale Unterscheidungen und stabilisiert damit einhergehende Verhaltenserwartungen. Sie konstituiert und reproduziert aber auch unterschiedliche Handlungschancen und Machtpotentiale. Die Verfügungsgewalt über bestimmte, für das jeweilige Handlungsfeld relevante Ressourcen vermittelt dem Subjekt eine Machtposition, die einerseits von dem Gesamtumfang seiner Ressourcen und andererseits von ihrer Zusammensetzung, das heißt, von dem spezifischen Gewicht der einzelnen Ressourcenarten, abhängt (Bourdieu, 1985, 11). Soziale Positionierungen in Handlungskonfigurationen eröffnen private Aneignungsprozesse gesellschaftlichen Reichtums bzw. Privatisierungen öffentlicher Güter. Im Hinblick auf die kontinuierliche Sicherung und die Befriedung dieser Aneignungs- und Erwerbchancen erfordern sie aber auch einen bindenden Glauben an und die politische Durchsetzung von 'Spielregeln', die die erworbenen und erkämpften 'Positionsgüter' institutionalisieren, also sozial integrieren, zeitlich kontinuierieren und sachlich zweckrational strukturieren und standardisieren. Sie provozieren mithin *Organisation*.

Auf diesem Hintergrund geht nun unsere Analyse der Transformation auf betrieblicher Ebene von den Antworten auf folgende Fragen aus: welche Akteure verfügen über welche Ressourcen; welche Machtpositionen oder soziale Positionsgewinne ermöglichen sie ihnen; in welchen Handlungsfeldern finden diese Konvertierungsprozesse statt und mit welchen Kosten und zu Lasten welcher konkurrierender Interessen konstituieren und institutionalisieren sie die im jeweiligen Bereich wirksamen Formen von Macht und Herrschaft? Daran knüpft die Frage an, wie und ob betriebliche Reorganisationsprozesse im Übergang von Plan- zur Marktwirtschaft sozial 'gerichtet' verlaufen oder ob sie infolge des Dilemmas zwischen neuen systemischen Funktions- und Leistungszwängen und unbewältigter sozialer Integrationsprobleme und ordnender Interessenbalancierungen eher zufällige Formen annehmen und kontingente Verlaufsmuster zeigen.

2. Die Transformation einzelner Wirtschaftsorganisationen

Eine so konzipierte macht- und handlungssoziologische Perspektive geht davon aus, daß Prozesse der Entstehung und Umverteilung von Macht Bestandteil jedweden sozialen Handelns sind. Organisationen als soziale Systeme sind ständigen 'Prozessen des Organisierens' (Weick) unterworfen - laufenden Vermittlungen und Austauschprozessen zwischen Mitgliederinteressen und Organisationszwecken wie zwischen mitgliedschaftsbezogenen Ertrags- und Aufwandskalkulationen unterschiedlicher Akteure und sozialer Gruppen. Unser Forschungsinteresse an Organisationswandel und betrieblicher Modernisierung richtet sich gerade auf die

hinter der symbolisch-zeremoniellen Organisationsbühne verlaufende Machtdynamik. Indem die Menschen ihre Verhältnisse ordnen, verteilen sie innerhalb eines spezifischen Kontextes untereinander Machtressourcen und Handlungschancen. In Situationen, die durch radikale gesellschaftliche Umbrüche gekennzeichnet sind, steigert sich die Eigendynamik derartiger Prozesse und situativ-akzidentielle Konstellationen können - vor dem Hintergrund reduzierter Kontextsteuerung und -kontrolle - zu empirischen Bezugspunkten von allgemeinen Prozessen gesellschaftlicher Umgestaltung werden.

Für den Zweck unserer Analyse ist festzuhalten: das 'Ziel' der Transformation auf der Ebene wirtschaftlicher Organisationen besteht - in der Terminologie M.Webers - in der Entwicklung des einzelnen Betriebes als "jene(r) (ursprünglich, d.A.) technisch - in Anlagen, Arbeitsmitteln, Arbeitskräften und (...) *technischer* Leitung - gesonderten Einheit" zu einer Organisation als sozialem System bzw. "ein(em) an Kapitalrechnung autonom orientierten Handeln" (Weber, 1980, 48, 64), dessen soziale Strukturmerkmale, normative Verhaltensregelungen und institutionelle Darstellung als Unternehmen wahrgenommen und definiert werden können. Zwei Aspekte lassen sich dann insbesondere in Anpassungsphasen und Wandlungsprozessen unterscheiden: Veränderungen der organisationalen Beziehungen zu relevanten gesellschaftlichen Umweltbereichen und Prozesse sozialer Ausdifferenzierung von Positionen, Rollen und Kommunikationsformen sowie der damit einhergehenden Verteilung von Ressourcen und Handlungschancen. Darüberhinaus ergeben sich aus intendierten Handlungen der Akteure immer auch nichtintendierte kollektive Folgen, die sowohl den Umweltbezug des Unternehmens als soziales System als auch dessen soziale Struktur und damit interne Handlungs- und Machtkonstellationen bestätigen (reproduzieren) oder gefährden (desintegrieren) können.

Den Ausgangspunkt der von uns untersuchten betrieblichen Transformationsprozesse stellten Veränderungen im politischen Bereich dar - die Abschaffung des Steuerungsmediums bürokratisch-zentralisierter Planung und die Gewährung erwerbswirtschaftlicher Betätigungsfreiheit (vor allem im Sinne einer Liberalisierung des Marktes und des Abbaus staatlicher Leistungen). Infolge dieser Veränderungen geraten die Unternehmen bzw. Betriebe unter Transformationsdruck. Aus untergeordneten Instanzen im Rahmen der planwirtschaftlichen Hierarchie sollen sie sich zu eigenständigen, handlungskompetenten und kompetitiv erfolgreichen wirtschaftlichen und sozialen Subjekten entwickeln. In diesem Zusammenhang sind sämtliche „verschiedene(n) Formen von Zwang (...) in unterschiedlicher Weise auch Formen von Ermöglichung. So gut wie sie bestimmte Handlungsmöglichkeiten einschränken oder negieren, dienen sie dazu, andere zu eröffnen." (Giddens, 1992, 227) Mit anderen Worten: Die Nutzungsstrategien neugewonnener, mikropolitischer Handlungsfreiräume in den 'freigesetzten' und damit auch 'destabilisierten' Organisationen und ihren Umweltdomänen einerseits, die veränderten Legitimationsmuster von Machtverteilung und Herrschaft

andererseits sollten synchron und/oder diachron untersucht werden.

Die betroffenen Akteure sind in aller Regel sowohl an Fortbestand und erfolgreicher Modernisierung 'ihrer' Unternehmen interessiert wie an der je individuell erfolg- bzw. ertragsreichen Nutzung und Aneignung der infolge des Legitimationsverfalls der früheren Ordnung nun zur Disposition stehenden betrieblichen Ressourcen. Investitionsbereitschaft und technisch-organisatorische Modernisierung insbesondere von Industriebetrieben stößt insoweit auf dezidiertes Interesse, als Machtpositionen und Handlungs-, also Aneignungs- und Erwerbchancen, über die die Nomenklatura im sozialistischen Produktionsstaat privilegiert verfügte, auch weiterhin ausgeübt werden bzw. von neuen aufsteigenden Gruppen und Individuen nun 'erobert' werden können. Das Spannungsverhältnis zwischen dem kollektiven Interesse, den Fortbestand einer Organisation zu gewährleisten, und jenem, individuelle Machtpositionen und damit verknüpfte Aneignungs- und Erwerbchancen unter kompetitivem Druck zu verbessern, charakterisiert dabei natürlich ein grundsätzliches Integrationsproblem von Organisation. Die - aus westlicher Perspektive - ökonomische Selbstverständlichkeit von und die soziale Selbstverständigung über solche Dilemmata organisationalen Handelns verweist aber immer auch auf die spezifische Leistungsfähigkeit institutioneller Arrangements. Uns interessiert nun, wie sich Unternehmen bzw. Betriebe als korporative Akteure unter Transformationsbedingungen konstituieren bzw. erhalten können, Unsicherheitszumutungen und Ressourcenknappheiten bewältigen, sich lernend an ihre veränderten Umwelt- und Personalbedingungen anpassen und wie Transformationsprozesse abhängig von Land, Branche und Betrieb sozial integriert und institutionell stabilisiert werden können.

Eine 'sozialverträgliche' Organisationslösung des Dilemmas von Kooperation und Koordination, ein institutionelles Transformationsarrangement zur Erlangung marktwirtschaftlicher Handlungsfähigkeit unter kompetitiven Bedingungen, steht damit vor zwei grundlegenden Anforderungen:

1. dem Problem korporativer Entscheidungsbildung - der Erreichung legitimer Entscheidungshoheit über den zweckrational planbaren und flexibel auf Umweltanforderungen abgestellten Einsatz gepoolter individueller, kultureller und sozialer Ressourcen (das Strategieproblem) und
2. dem Problem der gerechten Verteilung des Kooperationsertrages - also der Überführung des durch organisierten Handelns erzielten Ertrages in individuelle Teilnahmeanreize, die Leistungsmotivation und Teilnahmebereitschaft auf Dauer stellen, ein soziales Positions- und

Rollenensemble untermauern und zugleich unkontrollierte Mitnahmeeffekte oder Trittbrettfahren unterbinden können (das Motivations- und Kontrollproblem).

Organisationen als *eigenständige* Handlungsträger zu betrachten gehört zu den grundlegenden Konventionen innerhalb der Organisationssoziologie. Diese begrifflichen Konstruktionen sind immer nur „Annäherungen an die Wirklichkeit“ (Homans), helfen jedoch, theoretischen Zugang zum Forschungsgegenstand zu finden. Hinter dem Organisationsbegriff verbergen sich empirisch immer komplexe Handlungsverkettungen, deren Effekte erst in einem zweiten Schritt, als besonderes Argument, Positionen und Stelleninhabern zugeschrieben werden können. Der Zusammenhang zwischen den komplexen Verkettungen individuellen Handelns und den sozialen bzw. organisationalen Bedingungen, unter denen es erfolgt, kann jedoch nur anhand empirischen Materials nachvollzogen und als sozialer Konstruktions- und immer zugleich auch (mikro)politischer Macht- und Austauschprozeß zwischen unterschiedlichen Interessen und Akteuren rekonstruiert und gedeutet werden. Mit Herrschaft als 'umkämpftem' sozialem Beziehungsfeld in und institutionellem Arrangement von Organisationen rücken gerade auch die unterschiedlichen Legitimationsmuster betrieblicher Macht- und Handlungskonstellation ins empirische Forschungsfeld. Die Leitorientierung am 'marktwirtschaftlichen Richtungssinn' postsozialistischer Transformation beansprucht in diesem Sinne einen gemeinschaftsstiftenden und Verzichtsbereitschaften generierenden Wertekonsens.

Eine weitere Dimension der bereits angesprochenen strukturellen Zwänge bezieht sich in der postsozialistischen Situation auf die betriebliche Zumutung, die Beziehungen der eigenen Organisation zu der für ein 'marktwirtschaftliches Überleben' relevanten Umwelt neu zu gestalten. Diese "bildet eine Reihe sehr verschiedenartig strukturierter Systeme oder Subsysteme, und sie stellt daher eine Reihe spezifischer Probleme, die ebenso spezifische Akteure in Organisationen lösen müssen. Diese sind dazu nur in der Lage, wenn sie mit anderen Akteuren innerhalb und außerhalb der Organisation im eigentlichen Sinne in Beziehung treten und mit diesen Macht- und Tauschbeziehungen eingehen. Diese weiten die Grenzen des der Organisation zugrundeliegenden Handlungssystems aus, umschreiben aber auch die 'Anforderungen' der Umwelt sowie die Art der Antwort, die die Akteure in der Organisation darauf geben können." (Crozier, Friedberg, 1993, 94)

Vor der Umbruchsituation der 90er Jahre war die relevante Umwelt der von uns untersuchten Unternehmen im wesentlichen auf den bürokratisch-politischen Kontext von hierarchisierten Planungs- und Parteinstanzen (Betrieb, Branche, Ministerium) eingeschränkt. Die Situation in den einzelnen Unternehmen (Finanzausstattung, Lieferungen, Absatz usw.) war durch die spezifischen Machtpositionen der Akteure in diesen Plan- und Aushandlungsprozessen, also durch Zusammenspiel und Konkurrenz unterschiedlich interessierter und

unterschiedlich mächtiger bürokratischer Gruppeninteressen, geprägt. Nach der partiellen Abschaffung und Delegitimierung zentraler Planungsapparate sind Betriebe und Unternehmen nun abrupt auf die organisatorisch eigenständige Gestaltung ihrer Beziehungen zur Umwelt verwiesen. Diese Beziehungen zur Umwelt, Aufbau und Sicherung spezifischer Domänen, überschreiten formale Organisationsgrenzen. Flexibles Reagieren erfordert aktives Schnittstellenmanagement. Grenzüberschreitende Macht- und Austauschprozesse konstituieren Versorgungs- und Informationsnetzwerke 'zwischen Markt und Staat', die wiederum wesentlich zur Funktionsfähigkeit und Steuerbarkeit von Betrieben und Unternehmen beitragen. Diese sich 'sozial vernetzenden Spiele' weiten die Grenzen des der Organisation zugrundeliegenden Handlungssystems aus. In diesem Sinne kann der Austausch mit der unternehmensrelevanten Umwelt selbst aufgrund eingeschränkter hierarchischer Kontrollmöglichkeiten und offener strategischer Handlungsspielräume der den 'Grenzverkehr' steuernden Positions- bzw. Stelleninhaber unter Umständen zu einem tendenziell unlöslichen organisatorischen Problem werden.

Wichtige 'Umweltakteure' verfügen dabei über für den Betrieb wichtige Ressourcen und kontrollieren nicht zu umgehende Ungewissheitsquellen. Die organisationalen Beziehungen zur Umwelt bilden in diesem Sinne Machtverhältnisse eigener Art. Die von uns untersuchten Betriebe und Unternehmen streben danach, diese äußeren Ungewissheitsquellen und Ausbeutungsbedrohungen, das 'räuberische Handelskapital', wie es manchmal von unseren Interviewpartnern bezeichnet wurde, zu kontrollieren. Sie müssen dazu diese Ungewissheitsquellen stabilisieren - und das bedeutet, personalisieren, auch im Hinblick darauf, daß Menschen in ihrem biographischen Gewordensein wohl zu den strukturkonservativsten und berechenbarsten Merkmalen von Organisationen unter Transformationsbedingungen zu zählen sind. Organisationsgrenzen überspannende Personennetzwerke gewinnen dabei in dem Maße an Bedeutung wie im Zuge des Übergangs Verfahrenssicherheit eher noch weiter ab- als aufgebaut wird und verbindliche Zuschreibungen von Entscheidungen oder Strategien an Positions- bzw. Stelleninhaber in teilweise autoritär-archaischer Weise intransparent, prekär oder unmöglich gemacht werden, um Ungewissheitszonen als Versorgungsnetzwerke und Erwerbsquellen weiterhin nutzen zu können (Crozier, Friedberg, 1993, 94f.). Mit anderen Worten: Die Beziehungen der Organisation zu ihren relevanten Umweltbereichen werden durch Machtspiele vermittelt, an denen einerseits Organisationsmitglieder und andererseits Vertreter von Lieferanten, Banken, Abnehmer und Kunden, staatlicher Instanzen, Gewerkschaften usw. beteiligt sind. Solche vermittelnden Positionen und Stellen und die damit einhergehenden Erwartungen an Vermittlungsrollen und -dienstleistungen bezeichnen Crozier und Friedberg als organisationale *Relais*.

Nun hängt die konkrete Ausprägung von Machtassymmetrien im Austausch der Organisation mit ihrer Umwelt immer auch von betrieblichen Binnenkonstellationen ab. Aus dieser Sicht lassen sich zwei 'entropische', weil Grenzen zerstörende, Idealtypen von Beziehungen unterscheiden, nämlich die *Kolonisierung der Umwelt durch die Organisation* und die *Kolonisierung der Organisation durch die Umwelt*. In gleicher Weise ist die normative und kulturelle Integration von Organisationen als sozialen Systemen immer auch von ihren funktionalen Beziehungen zu anderen Marktteilnehmern und/oder zu bürokratischen Akteuren im Staatsapparat abhängig, da diese die organisationalen Entwicklungschancen sowie die Handlungsspielräume der betrieblichen Akteure mitbestimmen. In diesem Sinne gehen wir davon aus, daß die Verteilung und Handhabung von *Machtchancen in der Organisation* und die *Macht- bzw. Marktstellung des Unternehmens* interdependente Größen darstellen, die in ihrer widersprüchlichen Einheit als Dimensionen marktwirtschaftlicher Transformation empirisch nachweisbar aufgezeigt werden können.

Fazit: Die gegenwärtige gesellschaftliche Situation in den Ländern Ost- und Ostmitteleuropas mutet betrieblichen Akteure zu, unter instabilen ordnungspolitischen Rahmenbedingungen nach neuen und vertrauten Lösungen zu suchen, ihre Existenzrisiken und Entwicklungsprobleme organisatorisch zu bewältigen. Aus individueller Akteurs-, sozialer Integrations- und funktionaler Leistungsperspektive ist die Problematik von Organisationsentwicklung und Restrukturierung in diesem Sinne ein politisches Problem, das ohne 'vorpolitische' Legitimationsressourcen und Traditionsbestände kaum zu meistern ist. "Wo zwangloses Einverständnis herrscht, wo man sich innig liebt oder gemeinsam an einer Sache arbeitet, die man sich selbst vorgenommen hat, dort ist vorerst keine Macht im Spiel. Solche Verhältnisse sind in einem strengen Sinne unpolitisch. Sobald jedoch strategisches Handeln einsetzt, sobald Einverständnis nicht durch Überzeugung, sondern durch Überredung erreicht wird, sobald Liebe sich in einseitige Abhängigkeit verwandelt oder Arbeitssituationen von fremder Hand vordefiniert, gesteuert und kontrolliert werden, in allen diesen Fällen findet Politik statt." (Sofsky, Paris, 1994, 15) Strategien und Unternehmenspolitiken des marktwirtschaftlichen Übergangs entwickeln sich dabei aus diesen zugleich offenen und sozial strukturierten Interessen- und Handlungskonstellationen heraus.

3. Zum Begriff der Strategie

In Anlehnung an Mintzbergs 'strategischen Dekonstruktivismus' (Mintzberg, 1995, 30ff.) können die folgenden Bedeutungen des *Strategiebegriffs* im Hinblick auf die grundlegende Problematik von Organisationen als sozialen Systemen, die die Funktionsfähigkeit ihrer technischen Kernbereiche unter Bedingungen von Ressourcenknappheit und Unsicherheit zu gewährleisten haben, unterschieden werden:

- Strategie als technisch-organisatorisch rationalisierbarer *Arbeitsplan* (Konditionalprogramm). Aus dieser Sicht sind auf die Organisation als soziale und rechtliche Einheit bezogene, partikulare (wirtschaftliche, technologische, produktbezogene, organisatorische usw.) Handlungs- und Entscheidungsvorgaben zu unterscheiden.
- Strategie als *zielorientiertes Handeln*, das heißt als auf übergeordnete, hierarchisch festgestellte und allgemeine Entwicklungsziele und sachliche Leistungserfordernisse wie Innovation, Kooperation oder Konsolidierung hin ausgerichtetes Problemlösungskonzept oder -verfahren (Zweckprogramm).
- Strategie als sozialkulturelle *Interpretationsfolie und 'cognitive map' organisationalen Handelns* im Sinne der Berücksichtigung und Manipulierung von Wahrnehmungsweisen und Deutungsmustern von Mitgliedern und relevanten Umweltakteuren.
- Strategie als *langfristig-ideologische Entwicklungsperspektive* basiert auf Werten, Zielen, Missionen und Philosophien, deren Weiterleben durch die Organisation erfolgreich garantiert bzw. deren Verwirklichung angestrebt werden soll. Es handelt sich hier um gemeinschaftsstiftende Werte und Normen als Ideologien, die der Stabilisierung von Organisationen als sozialen Systemen, aber auch der Legitimierung von Macht- und Austauschprozessen zwischen Akteuren dienen.

Gerade im Hinblick auf die Untersuchung der Eigenarten betrieblicher bzw. unternehmerischer Wandlungsprozesse unter hochgradig turbulenten Umweltbedingungen leistet ein solcher, mit Rückgriff auf den begrifflichen Fundus der verhaltenswissenschaftlichen Organisations- und Managementtheorie 'dekonstruierter' und handlungstheoretisch 'geläuterter', Strategiebegriff Aufklärung. Seine Grenzen zeigen sich allerdings dort, wo Organisationen hypostasiert werden, da diese in der Transformationswirklichkeit eben nicht wie autonome Akteure handeln. Darüber hinaus sind Organisationen „Handlungsstrukturen, die den Handlungen der Akteure, die ihnen angehören und für die Dauer ihrer Zugehörigkeit zu bleibender Solidarität verpflichtet sind, zugleich Zwang auferlegen und diese überhaupt erst ermöglichen. Die Tatsache, daß...Organisationen personifiziert (werden) darf nicht den Eindruck erwecken, daß (sie) damit als vereinheitlichte Akteure mit ihren 'Bedürfnissen', ihren 'Zielen', usw. betrachtet werden. Es handelt sich dabei um eine Stilfigur, um eine für die

Darstellung günstige Zusammenfassung, die aber die Wirklichkeit der komplexen Prozesse, die sie beschreibt, nicht verdecken darf⁸ (Crozier, Friedberg 1993, 337).

4. Organisationen als soziale Systeme

Ein soziologischer Strategiebegriff komplettiert damit die aus der Management- und Betriebswirtschaftslehre bekannten verhaltenswissenschaftlichen Modelle um ein Konzept von Organisation als sozialem Spannungsfeld zwischen den Interessen relativ freier Akteure, die die zu ihrer Verfügung stehenden Machtquellen nutzen und im Zuge der Vergegenwärtigung der damit ausgelösten intendierten und nichtintendierten Struktureffekte sich selbst Grenzen setzen, die wiederum zu Prozessen sachlicher Spezialisierung, zeitlicher Kontinuierung und sozialer Institutionalisierung führen⁸. Problematisch ist dabei nicht nur die Gewährleistung technisch-organisatorischer Koordination zwischen unterschiedlichen Interessen. Das eigentliche *Problem der Organisation* besteht in der Integration und Kontrolle von an ihren Partikularinteressen orientierten Akteuren: Organisationen schränken die (Ver)Handlungsmöglichkeiten von Akteuren ein und helfen so die Probleme von Kooperation und Koordination zu lösen. In der postsozialistischen Situation müssen diese organisatorischen Reduktionsleistungen und Integrationsmechanismen neu geschaffen und legitimiert werden, wobei die Machtansprüche einzelner Akteure und Gruppen mit marktwirtschaftlich-funktionalen Leistungsanforderungen an das Unternehmen neu balanciert werden müssen.

Aufgabe der Forschung ist es unseres Erachtens nun, betrieblich vorfindliche, unterschiedliche Stile und Muster dieser Reduktions- und Integrationszumutungen komparativ-kontrastierend herauszuarbeiten. Den einzigen dafür möglichen Ansatzpunkt bieten die beobachtbaren Verhaltensweisen der Akteure selbst (Crozier, Friedberg, 1993, 32). Damit ziehen wir insbesondere konkrete Erfahrungswelten und lebensweltliche Sinnstiftungen in Betracht, um von dort aus Strategiebildungs- und Strukturierungsprozesse als 'Merkmale' von Betrieben und Organisationen analytisch zu rekonstruieren.

Die Strategie der Akteure stellt dann eine Balance dar zwischen den sich im Rahmen des organisatorischen Zusammenhangs anhand der verfügbaren Ressourcen ergebenden Handlungsspielräumen und den Handlungsmustern, die sich als erfolgs- (bzw. gewinn)versprechend bewährt haben bzw. von denen dies geglaubt wird. Das heißt, sie ist das Ergebnis einer aktiven Wahl und einer strukturellen Selektion zwischen vorhandenen Möglichkeiten auf dem Hintergrund sozialkulturell geprägter Wahrnehmungsweisen und Handlungsmuster⁹.

⁸ Zum Strategie-Konzept in der deutschen Industriesoziologie vgl. Altmann, Bechtle 1971 und Bechtle 1980.

⁹ Wir verweisen an dieser Stelle noch einmal auf das Konzept strategischen bzw. organisationalen Handelns bei Crozier und Friedberg, das von der konkreten Erfahrung und

Die Verhaltenswirksamkeit solcher institutioneller Ordnungen und ihrer normativen Prämissen wird immer dann prekär, wenn sie von den Betroffenen nicht mehr geglaubt und akzeptiert werden. Erfolgreiche organisatorische Stabilisierungen sozialer Integration sind in diesem Sinne auf Konsens, Gemeinschaft, Interessenübereinstimmungen und Verfahren der Konfliktregulierung bezogen. Geteilte Ziel- und Wertvorstellungen der einzelnen Akteursgruppen sind ein wesentlicher Integrationsfaktor.

Wichtig ist dann das 'Aufspüren' betrieblich situationsgebundener Balancierungen unterschiedlicher Interessenlagen. Der (Wieder)Aufbau stabiler Kunden- und Zulieferbeziehungen, das irritierte Schwanken zwischen dem Glauben an 'moderne' Vertragssicherheit und 'traditionellem' Personenvertrauen, der autoritäre Rekurs auf hierarchische Handlungskoordination aber auch die Gleichzeitigkeit bürokratischer Ineffektivität und Entmündigung mit flexibel agierenden 'adhocracies' einzelner Abteilungen und Beschäftigtengruppen markieren typische betriebliche Handlungssituationen. Hierbei handelt es sich einerseits immer um *sinnhaftes und in aller Regel 'vernünftiges'* Handeln im Hinblick auf akteursbezogene Machtchancen und Optionen, andererseits aber immer auch im Hinblick auf das Verhalten 'der anderen', auf deren Parteinahmen und auf das Spiel, das zwischen ihnen entstanden ist und somit als Sozialintegration stabilisierender institutioneller Rahmen auf individuelle Strategien rückwirkt, diese zugleich begrenzt und ermöglicht. Die von uns untersuchten Strategien haben immer zwei Seiten: eine *offensive*, das Ausnutzen von Gelegenheiten zur Verbesserung einer Situation, und eine *defensive* Seite im Sinne der Stabilisierung und Kontinuierung bereits erreichter Positionen. In diesem Sinne ist Organisationswandel als fortwährender Prozeß der sozialen Integration der Umgestaltung von sozialen (Macht)Positionen, Rollenanforderungen und Handlungskonstellationen betrieblicher Akteure zu verstehen.

Die hiermit angezeigte *politische Prägung* betrieblichen Wandels ist in zweifacher Hinsicht zu verstehen: Zum einen beruht die 'Verwandlung' postsozialistischer Gesellschaftsordnungen immer auch auf rechtfertigungsbedürftigen politischen Entscheidungen und damit nicht nur auf naturwüchsigen Entwicklungen oder singulären historischen Ereignissen. Der Staat als spezifisch strukturierte soziale Handlungskonstellation markiert den

dem Erleben der Akteure ausgeht, „um von da aus die relevanten Merkmale des Systems zu entdecken, dessen spezifische Zwänge allein die scheinbare Irrationalität im Verhalten der Akteure erklären zu können. Es ist ein heuristisches Vorgehen zur Entdeckung der jeweils spezifischen Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse, die die Akteure innerhalb eines Systems miteinander verbinden und dessen Grundstruktur ausmachen" (Crozier, Friedberg 1993, 3).

Ausgangspunkt des Wandels auf der Makro-Ebene. "Der Staat definiert nicht nur, welches Kapital 'legitimiert' ist und welches nicht (...zum Beispiel mit Hilfe der jüngsten Angriffe auf das Kapital der ehemaligen Nomenklatura, deren Mitglieder ihren persönlichen Reichtum auf dem Wege eines 'politischen Kapitalismus', also unter Ausnutzung 'ihres' Gewaltmonopols, 'ihrer' Normsetzungsbefugnisse und 'ihrer' Informationsvorsprünge akkumuliert haben, d.A.); der Staat trifft auch Entscheidungen über die zukünftige Verteilung der Eigentumsrechte... und schafft die rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen (zum Beispiel das Kreditwesen), die entscheidend für die Geschwindigkeit und die Art und Weise der zukünftigen Privatisierungen sind." (Staniszki, 1991, 329) Die staatlichen Entscheidungen selbst sind durch die jeweilige Konstellation politischer Kräfte in den einzelnen Ländern geformt.

In diesem Sinne strukturieren die politischen Entscheidungen den Handlungsspielraum ökonomischer Akteure. Einer der entscheidenden, für die Wirtschaft relevanten, politischen Schritte war die Abschaffung der zentralen Planung. Damit sind zugleich die wesentlichen Instrumente der staatlichen Verwaltung zusammengebrochen - die staatlichen Aufträge, die mit ihnen verbundenen Zuweisungen von Ressourcen, der Absatz der Produktion, unter anderem das Monopol des Staates über den Außenhandel. Der postkommunistische Staat behält nun zwei wichtige Funktionen: die ordnungspolitische Normierung und die Rolle eines Eigentümers wesentlicher Anteile der einzelnen Volkswirtschaften. Die damit verbundenen Rollenanforderungen sind ambivalent: Verwaltung staatlichen Eigentums und seine Privatisierung. Diese 'Insider'-Ambivalenz prägt die Aktivitäten staatlicher bzw. lediglich kommerzialisierter Unternehmen. Sie rekonstituiert und begrenzt zugleich 'den Staat' als 'politischen Kapitalisten'.

Zum zweiten ist angesichts eines normativen Regulierungsvakuums und politischer Instabilitäten sowie traditionell sozial stabiler Macht- und Austauschbeziehungen unter Managern (Nomenklatura) die formelle Umwandlung der Eigentumsverhältnisse (Kommerzialisierung) zwar *symbolisch* und *zeremoniell* bedeutsam, verändert aber noch nicht aus sich heraus betriebliche Handlungskonstellationen und die dadurch strukturierten Machtchancen. Die auf Konvertierung bereits vorhandener (vor dem Umbruch akkumulierter) Ressourcen abzielenden, staats- und wirtschaftsübergreifenden Macht- und Austauschprozesse zwischen Vertretern des gehobenen Managements konstituieren erst noch die 'neuen Produktionsverhältnisse'. Erst in dem Maße wie sich diese Prozesse strukturieren und die darin implizierten Leistungs- und Tauschbeziehungen institutionell auf Dauer stellen, werden sie abschließend verrechtlicht. Diese Machtquellen und Handlungschancen der betrieblichen Akteure können dann im Hinblick auf ihre Gestaltungskraft, auf ihre institutionelle Wirksamkeit und ihre Widerständigkeit untersucht werden. Dieser zweite Aspekt der politischen Prägung des organisatorischen Geschehens bezieht sich also auf die Strukturierung kollektiven Handelns durch und in Folge der oben angesprochenen Strategien und

Konstellationen. Die soziale Relevanz und die politische Akzeptanz gesetzlich verfaßter, qua Recht legitimierter und staatlich sanktionierter Normen ist im Transformationsprozeß des Organisierens (Weick) selbst brüchig und mit Irritationen im Zuge sozialer Statusdifferenzierungen, positionalen und beruflichen Auf- und Abstiegen verbunden. Der alte und der neue Staat wird als ordnungsetzende und Ordnungsfunktionen garantierende Macht delegitimiert, gleichzeitig aber für partikulare Zwecke nutzbar gemacht. Staatliche Autorität alleine bleibt damit eine unsichere Grundlage für marktwirtschaftlichen Erfolg. Solidaritäten, Glaubensbekenntnisse und Wertorientierungen werden unter diesen Bedingungen zu gemeinschaftsstiftenden, hochgradig von Personenvertrauen getragenen, Ausgangspunkten von Organisationsprozessen. Die Suche nach Konsens rückt in dem Maße ins Zentrum der Unternehmenspolitik wie Marktunsicherheiten absorbiert und Ressourcen gegen die Vertreter alter und neuer 'Systeme' mit deren immer überlegenen Organisations- und Ressourcenvorsprüngen verteidigt werden müssen. Dies gilt umso mehr, als es sich bei den Transformationen der ost- und mitteleuropäischen Gesellschaften faktisch nicht einmal um Nullsummenspiele handelt, sondern um die Verteilung von Verlusten, sowie um die Verarbeitung von Verunsicherung und drohender Statusdeprivation - womit nicht zuletzt basale Probleme sozialer Gerechtigkeit und die Frage der Legitimationsgründe von Herrschaft aufgeworfen werden.

Der forcierte Blick auf inter- und intraorganisationale Macht- und Austauschbeziehungen sowie auf den damit einhergehenden Bedarf an sozialer Integration und an Einverständnishandeln eröffnet für die Untersuchung von Transformationsprozessen eine Perspektive, deren analytische Fruchtbarkeit für das Studium der fundamentalen Um- und Neugestaltungen wirtschaftlicher Organisationen, wie sie sich in den ost- und mitteleuropäischen Ländern ereignen, für uns das wesentliche theoretische Ergebnis unserer empirischen Arbeit in den letzten Jahren ist.

5. Literatur

- Altmann, N., Bechtle, G., 1971, Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft, München
- Baecker, D., 1995, Nichttriviale Transformation, in, Soziale Systeme, Heft 1
- Bechtle, G., 1980, Betrieb als Strategie, Frankfurt/M., New York
- Berger, P. L., 1992, Die kapitalistische Revolution. Fünfzig Leitsätze über Wohlstand, Gleichheit und Freiheit, Wien
- Berger, P. L., Berger, B., Kellner, H., 1975, Das Unbehagen in der Modernität, Frankfurt/M., New York

- Bourdieu, P., 1992, Die verborgenen Mechanismen der Macht, Hamburg
- Bourdieu, P., 1983, Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in, Kreckel, R., Hrsg., Soziale Ungleichheiten, Soziale Welt, Sonderband 2, Göttingen
- Bourdieu, P., 1985, Sozialer Raum und 'Klassen'. Leçon sur la leçon, Frankfurt/M.
- Crozier, M., Friedberg, E., 1993, Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation, Frankfurt/M., New York
- Eisenstadt, S. N., 1982, Revolution und die Transformation von Gesellschaften. Eine vergleichende Untersuchung verschiedener Kulturen, Opladen
- Giddens, A., 1992, Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt/M., New York
- Mintzberg, H., 1995, Die strategische Planung: Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung, München
- Sofsky, W., Paris, R., 1994, Figurationen sozialer Macht. Autorität - Stellvertretung - Koalition, Frankfurt/M.
- Stanizkis, J., 1991, Dilemmata der Demokratie in Osteuropa, in, Deppe, R. u.a. (Hrg.), Demokratischer Umbruch in Osteuropa, Frankfurt/M.
- Weber, M., 1980, Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen
- Zapf, W., 1994, Zur Theorie der Transformation, in, BISS (Wissenschaftliche Mitteilungen aus dem Berliner Institut für Sozialwissenschaftliche Studien), Heft 13