

## Die postsozialistische 'Revolution der Manager': betriebliche Transformationsmuster beim Übergang zur Marktwirtschaft

Stojanov, Christo

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. (1997). Die postsozialistische 'Revolution der Manager': betriebliche Transformationsmuster beim Übergang zur Marktwirtschaft. In E. J. Dittrich, F. Fürstenberg, & G. Schmidt (Hrsg.), *Kontinuität im Wandel : Betriebe und Gesellschaften Zentraleuropas in der Transformation* (S. 21-46). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-424608>

### 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

## **Die postsozialistische 'Revolution der Manager' Betriebliche Transformationsmuster beim Übergang zur Marktwirtschaft<sup>1</sup>**

### **1. James Burnham und die postsozialistische 'Revolution der Manager'**

Bekannterweise verbindet man den Begriff der 'Revolution der Manager' mit dem Namen des amerikanischen Soziologen J. Burnham, der bereits in den 40er Jahren eine industriegesellschaftliche Entwicklungsvision unter dem Titel 'Das Regime der Manager' publiziert hat. Er charakterisierte seine Gegenwart als eine Periode radikalen sozialen Wandels, des Übergangs von einem Gesellschaftstyp zu einem anderen, den er in der Sprache des Machtkampfes beschreibt. Seinen theoretischen Anspruch formuliert er als den Versuch, eine deskriptive Theorie über den Verlauf dieses Übergangs zu entwickeln. J. Burnham schildert also ein Szenario der Umgestaltung gesellschaftlicher Machtverhältnisse.

Eine kritische Würdigung seiner Theorie würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Von Interesse ist jedoch die Tatsache, daß sich in seiner Darstellung viele Ähnlichkeiten mit den gegenwärtig in den ex-sozialistischen Ländern verlaufenden gesellschaftlichen Transformationsprozessen feststellen lassen, wenn die Letzteren als Umgestaltung der Machtverhältnisse interpretiert werden. Diese Ähnlichkeiten begründen meine Annahme, daß die 'postsozialistische Revolution der Manager' als ein Kernstück der analytischen Rekonstruktion der Transformation im Wirtschaftsbereich angesehen werden könnte. Auch der theoretische Anspruch

---

<sup>1</sup> Es handelt sich um Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt "Betriebliche Transformationsmuster beim Übergang zur Marktwirtschaft: Eine industriesoziologische Analyse in Polen, Ungarn und Bulgarien", das unter der Leitung von Prof. Dr. F. Fürstenberg, Prof. Dr. G. Schmidt und Prof. Dr. E. Dittrich durchgeführt und von der Volkswagenstiftung gefördert wurde. Da es bei Fallstudien darum geht, ein ganzheitliches Bild des Untersuchungsobjektes zu gewinnen, wurde eine Vielfalt von Datenerhebungsmethoden einbezogen. Diese umfaßten neben vielfältigen Bedenken 'vor Ort' qualitative Interviews mit Vertretern des gehobenen und des mittleren Managements sowie der Gewerkschaften in den untersuchten Unternehmen. In Polen und Ungarn wurden 3, in Bulgarien 4 Unternehmen aus der chemisch-pharmazeutischen, der Bekleidungsindustrie sowie aus dem Bankbereich in zwei Wellen (1993 und 1994) untersucht. Die engere empirische Basis der vorliegenden Darstellung ist die Auswertung von über 200 Interviews mit betrieblichen Akteuren aus den polnischen und bulgarischen Unternehmen. Wo auf sie Bezug genommen wird, geschieht das unter der in Klammern gesetzten verschlüsselten Quellenangaben. Eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen des Projekts war die enge Zusammenarbeit mit unseren Forschungskorrespondenten vor Ort - in Polen mit Dr. A. Poczowski und in Bulgarien mit Mag. soc. V. Tomov und in Ungarn mit Prof. C. Mako und Dr. T. Gyekiczky.

scheint für die sozialwissenschaftliche Erfassung des radikalen sozialen Wandels in Osteuropa angemessen zu sein. Die Analyse der Umgestaltung gesellschaftlicher Machtverhältnisse kann deshalb über einen Vergleich zwischen dem von J. Burnham geschilderten Szenario der 'Revolution der Manager' und den aktuellen Entwicklungen in den postsozialistischen Gesellschaften vorangetrieben werden.

Die *Kernthese* von Burnham lautet: "Die soziale Gruppe oder Klasse der Manager...steht während dieser Umwälzung in einem Ringen um gesellschaftliche Führung, um Macht und Privilegien und um die Stellung als herrschende Klasse (...). Am Ende der Übergangszeit werden die Manager die gesellschaftliche Führung errungen haben und die herrschende Gesellschaftsklasse sein" (Burnham 1948: 91f). Eine herrschende Klasse besteht ihm zufolge aus solchen Personen, die auf Grund ihrer besonderen wirtschaftlichen und sozialen Stellung ein besonderes Maß von Kontrolle über den Zugang zu den Produktionsmitteln besitzen und bei der Verteilung von deren Produkten bevorzugt werden (vgl. ebd.: 92). Die Produktionsmittel sind - so J. Burnham - "der Sitz der soziologischen Herrschaft". Wer sie tatsächlich, und nicht nur dem Namen nach, kontrolliert, der kontrolliert die Gesellschaft.

Burnham unterscheidet nun vier Gruppen von Akteuren nach den Arten von Beziehungen, die sie zu einem bestimmten Teil der Produktionsmittel unterhalten (vgl. ebd.: 103ff):

1. Gewisse Personen - nämlich Betriebsleiter, Produktionsleiter, Werkführer und deren Mitarbeiter - bestimmen den eigentlichen Produktionsprozeß. Ihre Aufgabe ist es, Rohstoffe, Werkzeuge, Maschinen, Fabrikanlagen, Ausrüstung und Arbeitskräfte so zu organisieren, daß schließlich die jeweiligen Produkte hergestellt werden. Diese Personen nennt er *Manager* im eigentlichen Sinne des Wortes.
2. Bestimmte Personen haben die Aufgabe, dem Unternehmen zu einem Gewinn zu verhelfen. Sie müssen die Produkte des Unternehmens zu dem Preis und in der Menge verkaufen, daß dabei ein Gewinn entsteht; sie müssen die Preise für die Rohstoffe und Arbeitskräfte aushandeln, die Bedingungen für Kredite vereinbaren usw. Es besteht jedoch offensichtlich zwischen ihnen und dem ersten Typ kein notwendiger Zusammenhang. Um diese Gruppe von der ersten zu unterscheiden, bezeichnet er diese Personen als *Geschäftsführer*;
3. Bestimmte Personen - (viele Vorstandsmitglieder von Gesellschaften und besonders die Bankiers und großen Finanzleute, welche die Vorstandsmitglieder bestellen) - beschäftigen sich im allgemeinen weder mit dem technischen Produktionsvorgang noch mit dem Gewinnertrag der Gesellschaft. Durch Holdinggesellschaften, Zugehörigkeit zu mehreren Vorständen, durch Banken und andere Einrichtungen sind sie an der Finanzlage nicht nur einzelner Betriebe sondern vieler Unternehmen interessiert. Sie können aus steuerlichen, spekulativen oder anderen Gründen deren Gewinn vermindern; sie können das beispielsweise dadurch errichten, daß sie die Preise von Zubringerfirmen erhöhen,

an denen sie auch beteiligt sind. Sie sind in der Lage, Konkurrenten auszuschalten, die Politik zu beeinflussen oder die Preise in die Höhe zu treiben. Diese Kalküle können aber gänzlich unabhängig sein von den Produktionsbedingungen und Gewinnbedürfnissen der einzelnen Unternehmen vor Ort. Diese dritte Gruppe nennt Burnham *Finanzkapitalisten*;

4. Schließlich gibt es bestimmte Personen, die Aktien der einzelnen Unternehmen besitzen (*Aktionäre*) und rechtlich (formell) die Eigentümer dieser Unternehmen sind. Tatsächlich hat jedoch der größte Teil von ihnen, obwohl sie rechtmäßige Eigentümer beträchtlicher Aktienpakete sein mögen, zum Unternehmen ein rein passives Verhältnis. Das einzige Recht, das sie im Gegensatz zu denen, die keine Aktien besitzen, gegenüber der Gesellschaft haben, ist der Anspruch auf Dividendenzahlung, falls der Aufsichtsrat beschließt, eine Dividende auszuschütten. Die faktische Kontrollmacht des Aktionärs gegenüber Managern, Geschäftsführern und Finanzkapitalisten ist begrenzt.

Stellung, Aufgabe und Funktion der Manager sind - so Burnham - nun in keiner Weise von kapitalistischen Eigentums- und Wirtschaftsverhältnisse abhängig. Sie beruhen auf der technischen Natur des modernen Produktionsvorganges. Dagegen ist Stellung, Aufgabe und Funktion der am meisten privilegierten Gruppe, nämlich der Finanzkapitalisten, gänzlich mit den kapitalistischen Wirtschafts- und Eigentumsverhältnissen verflochten, so daß deren Erhaltung für den Fortbestand dieser Gruppe eine Existenzfrage ist. Das gilt ganz allgemein und muß sich daher auch auf Einzelfragen auswirken (vgl. ebd.: 112f). Mit anderen Worten: Burnham diagnostiziert eine Differenz der sozialen Herrschaft der Akteursgruppen je nach ihrem Verhältnis zur Produktion; er sieht einen gesellschaftlichen Aufstieg bzw. eine Stärkung der Machtposition neuer Gruppen, vornehmlich der Manager (vgl. ebd.: 135).

Der „revolutionäre“ Charakter der Umwandlung von Macht- und Herrschaftsverhältnissen besteht also in der Entmachtung der rechtmäßigen Eigentümer - ihre 'Diener', d.h. die Manager, die in ihrem Auftrag die Produktionsmittel verwaltet haben, werden zu tatsächlichen Herrschern. Die formellen Eigentümer werden tendenziell vom wirtschaftlichen Geschehen durch die Trennung von Eigentum und Kontrolle (Professionalisierung des Managements), die mit dem Heranwachsen der großen modernen Gesellschaften Hand in Hand gehen (vgl. ebd.: 109) ausgeschlossen. Diese These von Marx macht Burnham zur Grundlage seiner Gesellschaftsentwicklungsvision. Derjenige (oder diejenige Gruppe) ist Eigentümer der Produktionsmittel, der - wie immer es legal sein mag - de facto die Kontrolle über den Zugang zu den Produktionsmitteln und über die Verteilung der mit ihnen gefestigten Produkten ausübt. Diese beiden „Rechte“ -

Kontrolle und Verteilung knapper Produktionsressourcen - sind für das Eigentum grundlegend und bestimmen gesellschaftliche Herrschaft. Sie wird von derjenigen Gruppe ausgeübt, die bezüglich der wichtigsten Produktionsmittel über die „Rechte“ allein oder doch in höherem Maße als andere soziale Gruppen verfügen (vgl. ebd.: 115).

Für die analytische Rekonstruktion der postsozialistischen Transformation sind von besonderer Relevanz, daß

- nicht die formellen (rechtlichen) Eigentumsverhältnisse und ihre Veränderungen, sondern die Verschiebungen zwischen den gesellschaftlichen Positionen und die Handlungsstrategien jener Gruppen, die die Kontrolle über den Zugang zu den Produktionsmitteln und über die Verteilung von deren Produkten ausüben, ausschlaggebend für den Verlauf des gesellschaftlichen Wandels sind;
- die ehemaligen Beauftragten des Eigentümers, die Manager, die Kontrolle über die Produktionsmittel übernehmen, die den formellen Eigentümern entgleitet. Ihre Machtposition wird durch Koalitionen innerhalb der Gruppe und mit ihren politischen Verbündeten gewährleistet (vgl. ebd.: 135);
- nicht durch Eigentumsrechte, die sie als Einzelne besitzen, werden die Manager die Kontrolle über die Produktionsmittel ausüben und bei der Verteilung bevorzugt werden, sondern mittelbar durch die Kontrolle über den Staat. "Der Staat oder vielmehr die Einrichtungen, die den Staat bilden, werden sozusagen das Eigentum der Manager sein und das wird vollauf genügen, um ihnen die Stellung einer herrschenden Klasse zu sichern." (ebd.: 92);
- das Spannungsverhältnis zwischen Einkommen und Macht eine treibende Kraft der gesellschaftlichen Umwandlung darstellt. "Diejenigen, die bei der Verteilung am meisten bevorzugt werden, d. h. den größten Prozentsatz des Nationaleinkommens erhalten, haben die Kontrolle über den Zugang verloren. Andere, die bei der Verteilung nicht in gleicher Weise bevorzugt werden, haben den Umfang ihrer Kontrolle über den Zugang vergrößert. Die geschichtliche Erfahrung lehrt uns, daß ein solches Mißverhältnis zwischen den beiden Arten von Kontrolle, d.h. zwischen den beiden Grundrechten des Eigentums, nicht lange andauern kann. Entscheidend ist die Kontrolle über den Zugang. Sobald sie konsolidiert worden ist, wird sie die Kontrolle über die bevorzugte Verteilung nach sich ziehen, d. h. sie wird das Eigentum unzweideutig auf die nunmehr kontrollierende, die neue herrschende Klasse übertragen (ebd.: 116f).

Wenn diese Annahmen von Burnham als *Orientierungshypothesen* angenommen werden, können sie sich als fruchtbar bei der Erforschung der radikalen Wandlungsprozesse in Osteuropa erweisen. Aus einer derartigen Perspektive "untersuchen wir nicht eine *Transition*, sondern eine *Transformation*, in der die Einführung neuer Elemente in aller Regel mit Adaptionen, Umstellungen, Permutationen und Rekonfigurationen von bestehenden Organisationsformen

einhergeht. Statt eines *institutionellen Vakuums* untersuchen wir *institutionelle Hinterlassenschaften* und hinterfragen dabei die Metapher des Zusammenbruchs danach, ob Unterschiede des Auseinanderfallens nicht auch Folgen für den Wiederaufbau neuer Institutionen haben" (Stark 1994: 130).

Das Szenario von Burnham würde für die postsozialistische Entwicklung beinahe wörtlich stimmen, wenn in seiner Darstellung 'die Kapitalisten' durch 'den Staat' (den politischen Kapitalisten im Staatssozialismus) ersetzt würde. Der Rückzug des Eigentümers aus der tatsächlichen Verwaltung der Produktion und deren Übernahme durch professionell ausgebildete Beauftragte stellt die Voraussetzung für die Transformation der gesellschaftlichen Machtverhältnisse dar. In bestimmter Hinsicht läßt sich jedoch die postsozialistische 'Revolution der Manager' auch als Spiegelbild des Burnhamschen Szenarios ansehen. Es zielt nämlich auf die Abschaffung der kapitalistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Die postsozialistische Variante der Machttransformation zielt dagegen auf die Etablierung eines kapitalistischen Systems.

Ausgangspunkt der Entwicklungsvision von Burnham ist die auf Privateigentum basierende Wirtschaftsordnung. Das Wirtschaftssystem, welches die gesellschaftliche Führung der Manager gewährleisten soll, gründet dann auf dem zunehmenden Anteil staatlichen Eigentums an den Produktionsmitteln (vgl. Burnham 1948: 92). Die faktische Verstaatlichung der Produktion stellt eine Quelle für die Stärkung der Machtposition von Managern dar. Hingegen ist der Ausgangspunkt der postsozialistischen 'Revolution der Manager' die auf staatlichem Eigentum basierende Wirtschaftsordnung, die transformiert werden soll. Die Privatisierung des staatlichen Eigentums steht im Mittelpunkt der Reformprogrammatis in allen postsozialistischen Gesellschaften.

David Stark stellt den Realitätsbezug dieser politisch-ideologischen Zielsetzung - anhand von empirischem Material aus Ungarn - in Frage: "Entgegen den optimistischen Szenarien einheimischer Politiker und westlicher Ökonomen, die eine rasche Überführung staatseigener Unternehmensanteile in Privatbesitz vorsahen, ist der bei weitem überwiegende Teil der ungarischen Wirtschaft noch in staatlicher Hand. Zwei Jahre, nachdem Ministerpräsident Jozsef Antall zuversichtlich angekündigt hatte, seine neue Regierung werde mehr als 50% des Staatseigentums bis 1995 privatisieren, schätzt der Direktor des Forschungsinstituts für Privatisierung beim Amt für Staatseigentum, daß dies nur mit etwa 3% des staatseigenen produktiven Kapitals geschehen ist" (Stark 1994: 131f).

Hinter dem Schleier des ideologisch-politischen Kampfes um die Parolen der Transformation (Demokratie und Marktwirtschaft) haben sich bereits Koalitionen (Vernetzungen) zwischen Politikern, Gewerkschaftsfunktionären, hohen Staatsbeamten und Managern herausgebildet. Die Letzteren haben nach der

Abschaffung der zentralen Planung und durch die Instabilität des Rechtssystems unternehmerisch und politisch 'freie Hände' bekommen und üben die tatsächliche Kontrolle über die Produktionsmittel aus. "Die Akteure im ehemals formell staatlichen Sektor - d.h. im Bereich der großen öffentlichen Unternehmen - warten nicht ab, bis die Ökonomen oder die Politiker den Streit darüber entschieden haben, ob das Anlagevermögen zu transferieren oder aber, ob Privateigentümer zu fördern seien. Statt abzuwarten, *modifizieren und transformieren sie die Eigentumsbeziehungen auf der Unternehmensebene* (Hrvbg. C.S.). Im Resultat entstehen allerdings weder wohldefinierte Privateigentumstitel, noch werden alte Formen des Staatseigentums einfach kontiniert oder reproduziert. Die Eigentumsformen, die sich daraus ergeben, sind nicht bloße Mischungen von 'öffentlichem' und 'privatem', sondern Formen, in denen diese Kategorien aufgelöst und miteinander verwoben sind" (Stark 1994: 133). D. h. die Übergangszeit erlaubt es Managern soziale Positionen auszubauen, die ihnen die wirtschaftliche und politische Macht - auch bei einer Privatisierung - gewährleistet.

Als Vorphase der postsozialistischen Revolution der Manager lassen sich die Reformen im Staatssozialismus, insbesondere jene der 80er Jahre ansehen<sup>2</sup>, die den staatlichen Managern eine weitgehende Autonomie bzw. eine Erweiterung der Handlungsfreiräume einräumte.

Aus Beauftragten oder Dienern des Eigentümers (im Sozialismus - des Staates) verwandelt sich die gesellschaftliche Stellung der Manager im Laufe der postsozialistischen Transformation. Eine Umkehrung der Beziehungen erfolgt, d.h. der Staat wird von ihnen instrumentalisiert. Sie handeln (dort, wo das Eigentum formell staatlich ist) im Namen des Staates oder des jeweiligen Eigentümers, besitzen jedoch die Kontrollgewalt über die Ressourcen der Wirtschaft. Die früher akkumulierten Ressourcen sind die Quellen ihrer Macht. Die bereits bestehende Personifizierung der Beziehungen zur relevanten Umwelt (soziale Ressourcen), die Erfahrung mit Abnehmern und Lieferanten (auch aus dem Westen), die Exportorientierung als differenzierender Faktor und zugleich kulturelle Ressource professioneller Art, die Anerkennung der Produkte (symbolische Ressourcen) usw. stellen das 'Material' zum Konvertieren dar.

Die Gruppe der Manager hat sich jedoch ausdifferenziert. Neben den ursprünglichen Leitern der Produktion und der einzelnen Unternehmen sind 'Finanzkapitalisten', Aktionäre und Eigentümer privater Unternehmen entstanden.

---

<sup>2</sup> Exemplarisch schildert Stark diese Entwicklungen in Ungarn und in Polen wie folgt: "Namentlich in Ungarn, wo die Manager in den 80er Jahren de facto Eigentümerrechte ausübten (in erster Linie residuale Kontrollrechte, in zweiter Linie Rechte über residuale Einkommensströme, aber im wesentlichen keine Verfügungsrechte) und in Polen, wo die Arbeiter in derselben Periode ähnliche Rechte genossen, enthält *die Körperschaftsbildung Bestrebungen zur Rezentralisierung*. Das heißt, daß das Eigentum zum Teil deswegen *quasi-privat* ist, weil sich die Staats-Eliten nicht die Wirtschaft entgleiten lassen wollen" (Stark 1994: 137).

Gerade die Gruppe der Geschäftsführer hat bei der Gewährleistung des Überlebens der einzelnen Unternehmen unter den neuen ordnungspolitischen Rahmenbedingungen und bei der Umgestaltung der Eigentumsverhältnisse eine Rollen- und Statuspassage zu bewältigen. Die Erfolgchancen der betrieblichen Transformation hängen ihrerseits stark von der vertikalen Vernetzung im Unternehmen ab, die wiederum durch die Handlungsstrategien der Produktionsmanager mit bestimmt werden. Nicht das Schwinden - wie im Burnhamschen Szenario - sondern die Ausdehnung der Macht der Finanzkapitalisten, die anhand der Verfügungsgewalt über die o.a. Ressourcen entstanden sind, stellt eine Eigenart der postsozialistischen Revolution der Manager dar.

Die ehemaligen 'Beauftragten' oder 'Diener' des Staates, die staatssozialistischen Manager und ihre politischen Verbündeten, sind die treibenden Kräfte auch der postsozialistischen 'Revolution der Manager'. Die Beziehungen zu ihren politischen Verbündeten haben sich wesentlich geändert, wobei ihre Kontrollgewalt über ökonomische Ressourcen ausschlaggebend für die jeweilige Machtkonstellation ist.

Betriebliche Handlungskonstellationen stellen sich als machtpolitische Spiele dar, wobei die Mobilisierung der bestehenden 'Traditionen', d. h. die Gewährleistung der Kontinuität im Wandel, als grundsätzliche Bedingung für den erfolgreichen Übergang zu den marktwirtschaftlichen 'Spielregeln' zu gelten hat. Diese Hypothese versuche ich im Folgenden anhand unserer Forschungsergebnisse zu begründen.

## **2. Zum Verlauf der postsozialistischen 'Revolution der Manager'**

Die postsozialistische 'Revolution der Manager' besteht aus einer Reihe von Prozessen, deren gemeinsamer Kern die Umstrukturierung und die Etablierung der neuen Machtverhältnisse ist. Dabei kommt es nicht zu einer obligatorischen Sequenz des Verlaufs dieser Prozesse. Die Einzelprozesse stellen eher Komponenten dar, die in ihrer Gesamtheit diese Umwandlung ausmachen. Sie lassen sich exemplarisch anhand unserer *Fallstudie in einem kleinen chemisch-pharmazeutischen Unternehmen in Bulgarien* schildern.

### **2.1 *Übernahme und Konzentration der Macht in Unternehmen, die durch die Gewährleistung der Überlebenschancen des Unternehmens legitimiert werden***

Ende 1992 wurden durch den Zusammenbruch der UdSSR und der daraus resultierenden Stagnation des Marktes große Verluste verbucht, die das Überleben



unseres Unternehmens in Frage stellten. Ein Ausweg aus dieser Situation waren restriktive personalpolitische Maßnahmen in Gestalt von Massenentlassungen, die vor allem die Beschäftigten mit niedrigem Ausbildungs- und Qualifikationsniveau betrafen. Die personalpolitischen Restriktionen gingen mit einer Umverteilung des Arbeitsvolumens unter den Beschäftigten und einer Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes einher. Auch auf Managementebene wurden durch die Integration unterschiedlicher Aufgabenbereiche Personalkürzungen vorgenommen.

Eine weitere Maßnahme des Krisenmanagements bestand in der Erneuerung der Produktionspalette des Unternehmens. Mit Hilfe von persönlichen Beziehungen des Direktors konnte der Absatz gewährleistet werden. Dadurch wurde ein Marktanteil von 4-4.5% bei den Zahnkremeprodukten und ca. 1% bei den Medikamenten auf dem inländischen Markt erreicht, der das Überleben des Unternehmens sichern konnte.

Die erfolgreiche Bewältigung der Krisensituation wurde sowohl von Vertretern des Managements als auch von den Gesprächspartnern in ausführenden Positionen als persönlicher Verdienst des damaligen Direktors dargestellt. Trotz der potentiellen Konflikte, die mit den eingeführten Veränderungen verbunden waren, war es ihm gelungen, die unternehmensinternen Ressourcen zu mobilisieren, eine weitgehende Akzeptanz (Legitimation durch Leistung) zu gewinnen und der Belegschaft eine Zukunftsperspektive zu vermitteln.

Das Herausführen des Unternehmens aus der Krise nach Abschaffung der zentralen Planung ging allerdings mit der Durchsetzung eines Anspruchs auf uneingeschränkte Macht im Unternehmen einher. In diesem Sinne läßt sich der Zeitraum nach dem politischen Umbruch als eine erste Komponente der postsozialistischen Revolution der Manager im Unternehmen charakterisieren. In deren Mittelpunkt stehen die 'Auffüllung' des durch die Abschaffung der zentralen Planung entstandenen Machtvakuum durch das betriebliche Management und die daraus resultierende Gewährleistung der Machtposition sowie die Sicherung der Überlebenschancen des Unternehmens. Das erfolgt durch die Mobilisierung und Rekombination der verfügbaren Ressourcen. "Zu diesen Ressourcen gehören Organisationsformen (die in andere Bereiche hinüberwandern können), habitualisierte Praktiken und informelle soziale Bindungen. So wird die Transformation eher nach innovativen Anpassungen, die anscheinend unstimmgige Elemente kombinieren - nach Bastelei -, als nach architektonischem Design aussehen" (Stark 1994: 130). Die sog. spontanen Privatisierungen stellen lediglich eine der möglichen Formen der Lösung dieses Problems dar. Entscheidend in diesem Zusammenhang ist das Muster der Nutzung des durch die Abschaffung der zentralen Planung entstandenen Handlungsfreiraumes. Die Verfügungsgewalt über die Ressourcen (nicht das formelle Eigentumsrecht) erwies sich für die Umgestaltung der Machtverhältnisse aber ausschlaggebend.

Vor diesem Hintergrund ist er bezeichnend, daß die Konzentration betrieblicher Macht durch den Direktor mit betriebspolitischen Konformitätsdruck

einherging. Um sich gegenüber dem politischen Wandel konform zu verhalten, stützte er die formelle Etablierung zweier rivalisierender Gewerkschaften und einer trilateralen Kommission im Unternehmen. Im Namen einer demonstrativen Akzeptanz der politischen Veränderungen wurden auch Fälle mit 'komischem' Beigeschmack toleriert. Dazu folgendes Beispiel:

"Der Vorsitzende der einen Gewerkschaft hat selber ein Protokoll zusammengefaßt, demzufolge er gewählt worden sei, und zahlt regelmäßig den Mitgliedschaftsbeitrag für alle, um den Schutz als Gewerkschaftsfunktionär zu genießen. Sonst wäre er längst rausgeflogen" (BG-15-P93: 5).

Diese sich andeutende Ritualisierung der Demokratie wurde auch in den Entscheidungsprozessen bezüglich Entlohnungsfragen der Beschäftigten praktiziert. Ohne weitere Beispiele der Konzentration der Macht in der ersten Phase der postsozialistischen 'Revolution der (des) Manager(s)' zu thematisieren, scheint wichtig festzuhalten, daß sie weitgehende Akzeptanz sowohl von Seiten des leitenden als auch des ausführenden Personals genoßen. Die Ursache dafür dürfte im Erfolg des Gesamtunternehmens zu suchen sein.

Anfang 1993 wurden Direktorenräte als Verwaltungsgremien der Aktiengesellschaften gesetzlich eingeführt und betrieblich eingesetzt. Diese Demokratisierung der Kontrollstrukturen fällt zusammen mit der Entscheidung des damaligen Direktors, einen längeren 'Urlaub' in Anspruch zu nehmen. Sein Motiv für eine derartige Entscheidung scheint klar zu sein: Die fehlende Bereitschaft, die Macht im Unternehmen mit den Mitgliedern des Direktorenrates (welcher als Vertreter der Interessen des Eigentümers, d. h. in diesem Fall - des Staates fungiert) zu teilen, dem er formell untergeordnet sein sollte.

In dieser 'Urlaubs'-Zeit gründete der damalige Direktor ein eigenes privates Handelsunternehmen in Plovdiv, der zweitgrößten Stadt des Landes, das auf dieselbe chemisch-pharmazeutischen Branche spezialisiert ist. Erneut zeigt sich die Bedeutung von 'Tradition', d. h. von in der Vergangenheit akkumuliertem sozialen Kapital, das genaue Kenntnis der Branche und Verankerung in ihr verlangt, soll solch ein Unternehmensgründungsschritt erfolgreich sein.

Unsere erste Untersuchungsphase fiel mit der Situation zusammen, die infolge des langen 'Urlaubs' des Direktors durch Ungewißheit über die weitere Entwicklung gekennzeichnet war. Der damalige Chefbuchhalter hatte die Leitung des Unternehmens kommissarisch übernommen.

## 2.2 Die Legitimationskrise im Unternehmen beim Übergang zur 'Normalität'

Der neue Direktor versuchte, die von seinem Vorgänger begonnene Politik fortzusetzen und zwar mit demselben Machtanspruch. Bereits einige Monate nach seinem Amtsantritt stellte sich jedoch heraus, daß es ihm sowohl an Legitimation (Akzeptanz seitens der Belegschaft) für seine Autorität als auch an 'sozialem Kapital' im Branchenkontext fehlte. Die ihm fehlende 'Legitimation durch Leistung' und die damit verbundene prekäre Vertrauensbeziehung zu anderen Akteursgruppen im Unternehmen versuchte der kommissarisch amtierende Direktor durch Einsatz von objektiviertem kulturellem Kapital<sup>3</sup> (Diplom über abgeschlossenes postgraduales Studium in der Fachrichtung 'Management' an der Wirtschaftsuniversität in Sofia) und durch den Ausbau von großfamilienartigen Strukturen im Unternehmen zu kompensieren.

Diese nach dem Amtsantritt des neuen Direktors entstandenen Machtverhältnisse wurden als Legitimationskrise im Unternehmen erlebt und als "Diktatur des kommissarisch amtierenden Direktors und seines Clans" gedeutet.

Bedeutsam für die analytische Rekonstruktion der Entwicklungen im Unternehmen ist der zeitgeschichtliche Kontext, insbesondere, daß diese während der aktuellen Debatte über die künftigen Eigentumsverhältnisse erfolgten. Die Belegschaft wurde mit dem *Dilemma* konfrontiert, ob sie sich mit der vertrauten 'Diktatur' des amtierenden Managementteams abfinden oder aber das Risiko in Kauf nehmen sollte, sie durch eine offizielle Umwandlung der Eigentumsverhältnisse (Privatisierung) abzulösen. Die dilemmatische Situation erweiterte die Handlungsspielräume für das amtierende Managementteam. Unsere Gesprächspartner waren fast einstimmig der Meinung, daß es wünschenswert sei, die existenten Eigentumsverhältnisse im Unternehmen abzusichern. Die entscheidende Begründung dafür läßt sich in der Aussage zusammenfassen, daß die Mehrheit der Arbeiter sich einem Privatisierungsprojekt entgegenstellen würde. Der korporative Geist, der von dem ehemaligen Direktor zur Bewältigung der Überlebenskrise des Unternehmens mobilisiert worden war, spielte nun seine prägende Rolle für die gemeinschaftliche Legitimation des Widerstandes gegen die Privatisierung des Betriebes.

Diese gemeinschaftliche Legitimation ist jedoch nicht allein gegen die Privatisierung gerichtet. Sie beinhaltet zugleich einen kollektiven Partizipationsanspruch der Belegschaft hinsichtlich der Umverteilung des Eigentums. Sowohl in den Interviews mit den Vertretern des mittleren Managements als auch mit den Mitarbeitern in ausführenden Positionen taucht häufig die

---

<sup>3</sup> Es ist ein charakteristisches Merkmal dieser Branche in Bulgarien, was auch für das große chemisch-pharmazeutische Unternehmen in unserem Untersuchungssample gilt, daß das höchste Management seine Legitimität durch die Einbeziehung von Zeugnissen über angeeignete Fachkompetenz zur Ausübung leitender Funktionen, d. h. durch Symbole der Modernität im westlichen Sinne zu verschaffen und/oder zu verstärken versucht.

Überlegung auf, daß es die beste Lösung wäre, wenn die Belegschaft selbst den Betrieb übernehmen könnte. Eine derartige wünschenswerte Entwicklungsperspektive wurde jedoch von denselben Gesprächspartnern angesichts der mangelnden finanziellen Mittel zum Kauf und zur Erneuerung des Betriebes als unrealistisch eingeschätzt. Aus diesem Grund wird die Option der Aufrechterhaltung der staatlichen Form als Möglichkeit favorisiert, den Partizipationsanspruch zu verwirklichen. Die ausschlaggebende Voraussetzung dafür wird in der Existenz eines 'Anführers' gesehen.

### ***2.3 Die Gewährleistung der sozialen Basis betrieblicher Macht durch Vergemeinschaftung***

Ein wichtiger Bestandteil der Strategie der Unternehmensführung war die Redefinition der inneren und äußeren Grenze des Unternehmens. Die in diesem Zusammenhang verwandte politische Rhetorik ist als Reaktion auf die Einschränkungen der Autonomie des Unternehmens seitens staatlicher Politik nachvollziehbar. In sehr vielen Interviews wurden einerseits die Konsequenzen der politischen Instabilität für das betriebliche Geschehen bemängelt. Andererseits wurden die normativen Regelungen der staatlichen Reformpolitik vom Management als eine Einschränkung für ihren Entscheidungsfreiraum und die Entwicklungschancen des Unternehmens dargestellt. Der Direktorenrat wurde als ein Medium des Staates zur Verwirklichung der gegen die Interessen der einzelnen Unternehmen gerichteten Politik gedeutet. Mit anderen Worten: Die staatlichen Vertreter wurden als Konkurrenten bzw. Hindernisse für die Realisierung der Aneignungsambitionen des Managements dargestellt. Die ablehnende Haltung gegenüber diesem Gremium wurde mit funktionalen Gründen erklärt wie z. B. Einschränkung der Autonomie, mangelnde Kompetenz, hohe finanzielle Aufwände. Jedenfalls läßt sich die Konfrontation mit den staatlichen Vertretern als eine Mobilisierungs- bzw. Vergemeinschaftungsressource zur Herstellung innerer Geschlossenheit ansehen. Diese erfolgt vor dem Hintergrund einer erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens: der Anteil des eigenen Kapitals nimmt im Untersuchungsraum zu, die Produktionsvolumina steigen und der Absatz ist gesichert.

Die zweite Erhebungsphase zeichnet sich durch eine wesentliche Veränderung des Umgangs des Managements mit der Belegschaft aus. Zwischenzeitlich war diese in den Umverteilungsprozeß stärker einbezogen worden. Als Indiz kann die Dynamik des durchschnittlichen Monatslohnes herangezogen werden, der ca. 25% Steigerung im 1.Quartal 1994 aufwies. Kurz vor der zweiten Untersuchungsphase war eine neue Organisation der Entlohnung eingeführt worden, die die Beschäftigten

stärker zur Leistung motivieren sollte. Sie beinhaltete eine Erhöhung der Lohnsätze, die nun stärker das Bildungsniveau und die Berufserfahrung berücksichtigten. Eine weitere Novität bestand in der Etablierung eines Prämiensystems, das die Beschäftigten am Umsatz des Unternehmens beteiligte. Die Berechnung und Auszahlung der Prämien erfolgte quartalsweise.

Die betriebliche Abgrenzung nach außen mit dem Ziel stärkerer Vergemeinschaftung lief auch noch über andere Formen. So kam es zu einem Bruch mit der vom ehemaligen Direktor praktizierten Konformität gegenüber dem Systemwandel industrieller Beziehungen. Die politischen Instanzen setzten durch, daß die Gewerkschaftsorganisationen formell als Partner bei der Unterzeichnung des kollektiven Arbeitsvertrags anzuerkennen seien. Dagegen wehrte sich die Belegschaft. Sie bestand darauf, daß die betriebliche Vollversammlung Delegierte wählen solle, welche mit der Leitung die Bedingungen eines kollektiven Arbeitsvertrags auszuhandeln und die entsprechenden Vereinbarungen zu unterzeichnen hätte (vgl.:BG-1R-P94: 2). Charakteristisch in diesem Zusammenhang ist folgende Schilderung:

"Die meisten von uns arbeiten hier seit der Gründung des Unternehmens. Im allgemeinen sind wir dieselben, wir kennen uns persönlich, treffen uns häufig auch in der Freizeit privat. Wir haben eine Party veranstaltet und haben uns entschieden, die Gewerkschaften aufzulösen, weil wir festgestellt haben, daß die Aufteilung in zwei Gewerkschaften unsere zwischenmenschlichen Beziehungen verdirbt. Seitdem arbeiten wir in Ruhe. Die Vollversammlung wählt die Kommission, die mit der Betriebsleitung verhandelt; sie wählt durch direkte Abstimmung ihren Vorsitzenden" (BG-2R-P94: 2).

Nach dem Auflösungsbeschluß wurde eine der ehemaligen Gewerkschaftsführerinnen vom Direktorenrat zur stellvertretenden Exekutivdirektorin befördert.

#### **2.4 Die sozialorganisatorische Vernetzung**

Das folgende Beispiel illustriert eine spezifische Eigenart der Organisationskultur des Unternehmens: seine Verankerung in den sozialen Strukturen der Ortschaft. Die Betriebsleitung betrachtete die Erhöhung der Anzahl der Beschäftigten als einen Beitrag zur Entwicklungspolitik am Ort und in der Region.

Die Auflösung der Gewerkschaften kann auch als ein Indiz dafür gewertet werden, daß die innerorganisatorische Integration im wesentlichen von den bestehenden gemeinschaftlichen Bindungen in dieser Kleinstadt getragen wurde. Auch der Kontakt zu und die Zusammenarbeit mit den Kreditgebern läßt sich darauf zurückführen: betriebliche Entwicklung und lokale Bankentwicklung wurden im Kontext lokalpatriotischen Bewußtseins verzahnt.

Als einen Bestandteil der bereits angesprochenen Autonomisierungsstrategie des Unternehmens läßt sich auch die Überwindung der Abhängigkeit von der Handelszentrale der ehemaligen wirtschaftlichen Vereinigung kennzeichnen, die mittlerweile in eine eigenständige Aktiengesellschaft umgewandelt worden war. Über sie waren im Vorjahr der Untersuchung weder Lieferungen noch Absatzaktivitäten vollzogen worden. Stattdessen wurden private Handelsfirmen mit diesen Aktivitäten beauftragt (vgl.:BG-2R-P94: 1). Diese Firmen gewannen erheblich an Einfluß auf die Gestaltung des Produktspektrums und die Bestimmung der Qualitätskriterien. Im Rahmen dieser Kooperationen entwickelte sich das Unternehmen allmählich zu einer 'verlängerten Werkbank', die in einer untergeordneten Position gegenüber den Vermittlern steht.<sup>4</sup>

Der ehemalige Direktor spielt dabei eine bedeutsame Rolle. Seine Perspektive ist die des 'externen Insiders'. Vieles deutet auf die Etablierung einer 'Arbeitsteilung' zwischen dem ehemaligen und dem amtierenden Direktor hin. 1994, während der zweiten Erhebungsphase, gehörte das private Handelsunternehmen des ehemaligen Direktors zu den wichtigsten Vermittlern, die sowohl die Lieferungen von Materialien und Rohstoffen als auch den Absatz nahezu monopolisieren konnten.

Entwicklungs- und transformationsstrategisch läßt sich verallgemeinernd festhalten: die Kolonisierung der Außenbeziehungen von Unternehmen läßt sich als eine der am häufigsten praktizierten Strategien der Diffusion von staatlichem und privatem Eigentum charakterisieren, die die Übertragung bedeutsamer Anteile von in staatlichen Unternehmen erzeugtem Mehrwert in die privaten Unternehmen gewährleistet. Dadurch wird die Dekapitalisierung des staatlichen Eigentums betrieben und die primäre Akkumulation des privaten Kapitals begünstigt.

Während der ehemalige Direktor die 'Transformation' von außen zumindest mitbestimmte, sicherte der amtierende Direktor das Arrangement durch die Gewährleistung der Kontrolle über das organisationsinterne Geschehen mithilfe von Kompromissen mit den Vertretern des Staates als Eigentümern im Direktorenrat ab. Darüberhinaus sicherten seine Beziehungen zu den Partnern in Ortschaft und Region die Human- und die Kreditkapitalausstattung.

Diese Arbeitsteilung kompensiert die Schwächen des amtierenden Direktors im Hinblick auf seine Integration in den Branchenstrukturen und fördert die Herausbildung von 'clanmäßigen' Strukturen auf der regionalen Ebene, die die Umverteilung des staatlichen Eigentums und die mit ihr einhergehende postsozialistische 'Revolution der Manager' vorantreiben.

---

<sup>4</sup> Stark betrachtet derartige Beziehungen als einen Mechanismus der Diffusion des Eigentums und der Entstehung gemischter Eigentumsformen (vgl.: STARK, 1994: 135f).

Selbstverständlich stellt dieses Muster der sozialorganisatorischen Vernetzung nicht die einzige Möglichkeit von 'Transformation' dar. Für die analytische Rekonstruktion des Verlaufs der postsozialistischen 'Revolution der Manager' ist es bedeutsam festzuhalten, daß dieser Prozeß der Machtübernahme mit der Gewährleistung der Akzeptanz der Belegschaft einerseits und mit der Bildung von Koalitionen auf der überbetrieblichen Ebene andererseits einhergeht. Diese sichern die Funktionsfähigkeit des Unternehmens und stellen auf der überbetrieblichen Ebene ein Medium zur Steuerung der Kapitalströme und zur Sicherung der Diffusion von Eigentum zwischen dem staatlichen und dem privaten Sektor dar.

Stark weist auf die Rolle konkurrenzfähiger Formen ökonomischer Koordinierung hin, die sich *weder auf den Markt noch auf den Staat* zurückführen lassen und von ausschlaggebender Bedeutung für die analytische Rekonstruktion der postsozialistischen Transformation sind. Es handelt sich dabei um Formen, die sich als 'Netzwerke', 'Allianzen', 'Abmachungen zwischen Firmen' bezeichnen lassen (vgl.: Stark 1994: 139f).

Das geschilderte Arrangement, das die Machtübernahme der Manager repräsentiert, ist natürlich nur eines von vielen möglichen. Aus unserem Sample heraus ließen sich andere Beispiele anführen. Auch eine offiziell durchgeführte Privatisierung führt nicht notwendig zur Machtübernahme von Organen, die Aktionärsinteressen repräsentieren. Festzuhalten bleibt - unabhängig vom je konkreten Machtarrangement - daß die Privatisierung wie der Verbleib in staatlicher Hand die Integration der Unternehmen nicht garantiert, sondern daß für diese Aufgaben andere 'Medien' gefunden werden müssen.

### 3. *Die Organisationskultur als Ressource*

Ein Beispiel für die Nutzung der Organisationskultur als Mobilisierungs- und Integrationsmedium stellt *das große bulgarische Pharmaunternehmen* dar. Organisationskultur meint in diesem Falle den Rekurs auf *Nation* als wesentlichen Bezugspunkt für die Mission des Unternehmens. Die betrieblichen Akteure deuten die bestehenden Positionen des Unternehmens als Ausdruck für das schöpferische Potential der Nation. Dazu gehören die gute Qualität und die relativ niedrigen Produktpreise, die breite Produktpalette sowie das starke wissenschaftliche Engagement und das Entwicklungspotential.

Die traditionsreiche, stark exportorientierte Marktposition des Unternehmens hat seine Organisationskultur erheblich beeinflusst. Der Kampf um die Aufrechterhaltung und die Erweiterung der Marktposition, die als zentrale Komponente der Firmenstrategie begriffen und geschildert wurde, hatte mehr als lediglich wirtschaftsrelevante Bedeutung. Es schien eine Frage der Ehre zu sein, die bereits eroberten Stellungen zu halten. Teilweise wurden diese Bemühungen gar als eine *moralische Verpflichtung gegenüber den Abnehmern* der Firmenprodukte, dem bulgarischen Volk, artikuliert.

Diese nationale Komponente der Organisationskultur verband sich mit einem starken *Firmenpatriotismus*.

Eine geradezu fulminante Betonung erfuhr er bei den Gesprächen mit den Vertretern des mittleren Managements.<sup>5</sup> Für sie hatte der Erfolg 'nach außen' überwiegend instrumentelle Bedeutung: Das Überleben des Unternehmens bzw. seine weitere Existenz, die Behauptung der Marktposition wurde als Voraussetzung für *soziales Engagement* gegenüber den Beschäftigten gedeutet.

Die innerbetriebliche Integration basierte 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. Es ist charakteristisch, daß dieses Unternehmen über eine Stammebelegschaft verfügt, die sich als authentischer Träger dieser Organisationskultur versteht. Entscheidungsprozesse und Verfahrensweisen wurden in hohem Ausmaß entbürokratisiert und gemeinschaftlich gestaltet: Verantwortung wurde delegiert und die individuellen Handlungsfreiräume in der Organisation wurden respektiert, die Entscheidungsprozesse erfolgten teamartig, die Kontrolle wurde weitgehend auf einzelne Arbeitsgruppen übertragen.

Das gehobene Management genoß das Vertrauen der anderen Akteursgruppen, des mittleren Managements, der Belegschaft und ihrer Interessenvertretungen. Diese Akteursgruppen setzten ihr soziales und/oder symbolisches Kapital für gemeinschaftliche Zwecke ausdrücklich ein. Insbesondere die Gewerkschaften verwandelten ihr Rollenverständnis und wurden zu Partnern des Managements.

Ähnliche Integrationsmuster wurden auch im *polnischen Pharmaunternehmen* festgestellt. Das bietet Grund für die Annahme, daß die Spezifik dieser Branche eine bedeutsame Rolle bei der Prägung der Integrationsmuster im Übergang spielt. Darüber hinaus sind die Bestrebungen der Unternehmen aus der Pharma-Branche, die GMP-Normen (good manufacturing practices) zu erreichen, förderlich für die Gewährleistung der Kontinuität der Unternehmensentwicklung. Aber auch in der

---

<sup>5</sup> In allen untersuchten Unternehmen in Bulgarien und in Polen waren die Vertreter des mittleren Managements diejenigen, die am stärksten das Engagement des Unternehmens gegenüber der Belegschaft bzw. die gemeinschaftliche Orientierung der betrieblichen Entwicklungspolitik vertraten. Die Stellungnahmen der Gewerkschaftsvertreter zeigten sogar eine größere Nähe zu jenen der Unternehmensleitung und eine größere, pragmatisch begründete Bereitschaft, Kompromisse in dieser Hinsicht zuzulassen. Aus diesem Grund läßt sich die tatsächlich praktizierte betriebliche Personal- und Sozialpolitik auf die spezifische Machtposition des mittleren Managements zurückführen und zugleich als Indiz für diese Position interpretieren.



*bulgarischen Bank* stellt Organisationskultur eine bedeutsame Integrationsressource dar, wobei sie sich hier auf einen unternehmerischen Vorgänger als Ausdruck nationaler Modernität bezog.

Integration in diesen Unternehmen bedeutet also zweierlei: einmal die Interpretation der Marktkonkurrenz als nationale Aufgabe des Unternehmens, zum anderen deren Bewältigung durch das Unternehmen als gemeinschaftliches Projekt von Belegschaften. Nationale Rhetorik, extensive Sozialpolitik, Gemeinschaftssymbole und Stabilität in der Kernbelegschaft sind wichtige Bestandteile dieser organisationskulturellen Integration.

Ein sehr anderes Muster konnte im bulgarischen Bekleidungsunternehmen festgestellt werden. Die betriebliche Gemeinschaft hatte sich in eine Konfrontation zwischen gehobenem Management und allen anderen Akteursgruppen aufgelöst. Alle Gruppen vertraten unterschiedliche Entwicklungsvisionen für das Unternehmen. Die Unternehmensleitung versuchte, einen absoluten Machtanspruch durch ideologisch geprägte Argumentationsmuster zu legitimieren und suchte demzufolge die Ressourcen für die Transformation des Unternehmens im 'neuen System'.

Die innerorganisatorische Umgestaltung wurde auf die Nutzung der „systemischen“ Medien Recht und Geld konzentriert, was in verstärkter Formalisierung und Monetarisierung der Beziehungen des Managements zu den Beschäftigten zum Ausdruck kam. Schwerpunkte der Personalpolitik bildeten Disziplinarmaßnahmen, mit denen die hohe Fluktuation des Personals bekämpft werden sollte. Die betrieblichen Konfliktlösungsmechanismen waren durch Schwächung der Einflußmöglichkeiten der Interessenvertretungen der Beschäftigten und einen gezielten Kampf gegen die Gewerkschaften gekennzeichnet. Organisationskulturell läßt sich das Integrationsmuster als 'minimalintegrationalistisch' bezeichnen. Andere Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von sozialen Beziehungen vom Typ des Manchester-Kapitalismus.

Das Partizipations- und Schutzbegehren der anderen Akteursgruppen im Unternehmen wurde durch die Haltung des gehobenen Managements verstärkt. Die Konsequenz war eine Steigerung der sozialen Spannungen im Unternehmen, was die Integration der einzelnen Akteursstrategien in ein von allen getragenes Unternehmensprojekt unmöglich machte. Die Interviews spiegelten eine deutliche Akzeptanzkrise der amtierenden Betriebsleitung. Der zentrale Kritikpunkt ihnen gegenüber war die Ignoranz gegenüber der bereits bestehenden Tradition und Organisationskultur des Unternehmens. Das zentrale Argument in diesem Zusammenhang war, daß die amtierende Leitung das bestehende 'soziale Kapital' durch die Aufgabe der Firmenmarke vernichtet, das 'kulturelle' und 'soziale' Kapital durch ihre Personalpolitik verschleudert habe und einen billigen Ausverkauf des Unternehmens betreibe. Demselben Argumentationsmuster diene die Kritik an der (nicht-) praktizierten Innovationspolitik und am Umgang mit der technischen Basis des Unternehmens: Auch auf diesem Gebiet wurde immer wieder auf integrierende Ressourcen der Unternehmenstradition hingewiesen. Die

imaginierte, vergangene Organisationskultur wurde als Kampfinstrument gegen die von der amtierenden Unternehmensleitung betriebene Politik umgedeutet und politisch gegen sie gerichtet. Diese 'Frontlinie' zersplitterte das Unternehmen in zwei Konfliktparteien. Auf der einen Seite standen die Vertreter des gehobenen Managements, insbesondere jene, die aus der Ministerialbürokratie in das Unternehmen gekommen waren, mit ihren unsichtbaren Alliierten aus den Kreisen des privaten Handelskapitals, die die Außenbeziehungen des Unternehmens bisweilen erfolgreich zu kolonisieren versuchten. Auf der anderen Seite standen die Vertreter des mittleren Managements und der Interessenvertretung der Belegschaft. Die Verständigungsbasis im Unternehmen war schwer gestört, seine Entwicklungspotentiale zerstört.

#### **4. Das Unternehmen und seine Umwelt**

Die erste Phase der Transformation verlangte von allen Unternehmen eine Reorganisation ihrer Beziehungen zur Umwelt. Grob vereinfacht lassen sich dabei zwei Strategien beobachten, nämlich Autonomisierung und Kolonisierung. In der Realität treten sie häufig gemeinsam auf, wenn auch ihre Gewichtung in den Unternehmen höchst unterschiedlich ausfällt.

In der ersten Erhebungsphase war das polnische Bekleidungsunternehmen schwerpunktmäßig mit der Suche nach neuen Abnehmern beschäftigt. Es wurde versucht, rund um den Betrieb ein Netz von kooperierenden Großhandelsbetrieben aufzubauen. Daß dieser Prozeß nicht konfliktfrei verlief, bringt die Tatsache zum Ausdruck, daß von 18 Großhandelsbetrieben sich die Zusammenarbeit lediglich mit 3 oder 4 als effizient erwies. Deshalb entwickelte das Unternehmen eine spezifische Strategie des Vertriebs in Kooperation mit anderen Firmen aus der Branche. Zusammenfassend läßt sich diese Strategie des Unternehmens gegenüber den inländischen Abnehmern bzw. Marktvermittlern folgendermaßen schildern: Mit zwei anderen Unternehmen aus der Bekleidungsbranche sollte ein gemeinsames Vertriebsnetz aufgebaut werden. Die Geldmittel für die Finanzierung des geplanten Vorhabens sollten aus der zweiten Emission der Aktien gewährleistet werden (vgl.: PL-11-V94: 2; PL-8-V94: 2). Diese beiden Firmen boten eine ergänzende Produktpalette, nämlich Hemden und Mäntel an. In diesem Sinne handelte es sich nicht um eine mechanische Kooperation, sondern um eine qualitative Erhöhung der Komplexität des Angebots, wovon sich die Firmenleitung eine Erweiterung der bestehenden Positionen auf dem inländischen Markt versprach. Das neue Vertriebsnetz sollte den bisherigen, teilweise chaotischen Verkauf an viele kleine und größere Großhandelsbetriebe qualitativ und quantitativ erweitern, wobei der Schwerpunkt auf Verwertung des unternehmenseigenen 'symbolischen' und

sozialen Kapitals gesetzt wurde. Charakteristisch in diesem Zusammenhang ist, daß Kontinuität, die tradierten sozialen Beziehungen in der Branche, unter den neuen ordnungspolitischen Rahmenbedingungen als Entwicklungsressource eingesetzt wurden. D. h. die Unternehmen, unter Ausnutzung ihrer Beziehungen, versuchten sich vom gestiegenen Konkurrenzdruck abzukoppeln, indem sie in Kooperation mit anderen Unternehmen versuchten, den Markt zu monopolisieren, zu kolonisieren. Dieser Strategie liegt eine spezifische Logik zugrunde. Das Beziehungsmuster zu ihrer relevanten Umwelt durch die betrieblichen Akteure läßt sich als 'Burg-Mentalität' beschreiben. Ihm zufolge stellt das Unternehmen einen erfolgreichen und perspektivisch sicheren Ort in einer turbulenten und bedrohlichen Umwelt dar. Die Unternehmensleitung versucht die aus den unsicheren Zuständen in der Gesellschaft resultierenden Risiken durch eine gezielte 'Kolonisierung' (Crozier/Friedberg) der relevanten Umwelt zu reduzieren durch

- Auf- und Ausbau eines eigenen Absatznetzes in Kooperation mit anderen großen Unternehmen aus der Branche,
- Einflußnahme auf die wichtigsten Lieferanten mittels Beteiligungen,
- Lobbyismus in Bezug auf die regionalen Entscheidungsträger,
- Gewährleistung von Kreditmöglichkeiten bei Banken usw.

Die Pflege von Vertrauensbeziehungen zu den 'Kooperationspartnern' wird systematisch betrieben. Marktstrategien, ihre Wahrnehmungsweisen und Bedeutungen, sind auch eine Integrationsressource für die innere Organisation des Unternehmens.

Das bulgarische Bekleidungsunternehmen baute seine Strategie dagegen nicht auf alten Beziehungen in der Branche und bei den in ihr agierenden Handelsunternehmen auf. Für relevante Teile der Produktion sah es keinen Kundenstamm im Markt und wandte sich deshalb der *Lohnveredelung* zu. Die dadurch erzwungene Auftragsabhängigkeit hatte weitgehende Konsequenzen für das innerorganisatorische Geschehen. Die Organisation der Produktion mußte den Anforderungen einzelner Auftraggeber fallweise angepaßt werden (vgl.:BG-1-W93: 10), woraus laufend Spannungen zwischen den Beschäftigten wegen der Produktion in kleinen Serien resultierten (vgl.: BG-15-W93: 2).

Nicht die grundlegende interne Umgestaltung des Unternehmens, sondern die Suche nach westlichen Auftraggebern und die daraus resultierende 'Delegierung' der Verantwortung für die Organisation der Lieferungen, der Produktion und des Absatzes implizierte die ausschlaggebende Vision der Unternehmensleitung für die Entwicklung des Unternehmens. In diesem Sinne spielte die Erfahrung mit dem sog. belgischen Produktionsbereich die Rolle eines Wunschbildes in bezug auf die Entwicklung des ganzen Unternehmens. Diesen Produktionsbereich hatte ein belgisches Unternehmen einschließlich Personal geleast und produzierte dort nach eigenen Ordnungsvorstellungen. Der Unternehmensbereich galt als Vorbild. Mit ihm wurden folgende Idealvorstellungen bezüglich der Funktionsweise des kapitalistischen Betriebs assoziiert: hohe Qualitätsanforderungen, strenge

Arbeitsorganisation, kompromißloser Umgang mit den Beschäftigten (vgl.: BG-5-W94: 1).

Im Kontext der 'Vorbildlichkeit' des 'belgischen' Produktionsbereichs (Wunschvorstellung) für das gehobene Management ist folgende Darstellung der bulgarischen Bereichsleiterin aufschlußreich:

"Für die Vertreter der belgischen Firma sind die Einheimischen lediglich Leute, die zu arbeiten haben, ohne eine eigene Meinung haben zu dürfen. Nicht weil sie als Fachleute besser sind, sondern weil sie anhand des Vertrages das Sagen haben" (BG-5-W94: 1).

In den Augen des gehobenen Managements wird auf diese Weise das im Unternehmen virulente Disziplinproblem gelöst. In diesem Zusammenhang wird *Angst* als Mittel zur Gewährleistung von Gehorsam (vgl.: BG-1-W94: 4; BG-7-W94: 3) positiv gewürdigt.

Aus der geschilderten Handlungsorientierung des gehobenen Managements resultiert eine *passive Marktpolitik*, die von einem Vertreter dieser Gruppe in folgendem Satz zusammengefaßt wurde:

"Wir brauchen uns nicht zu bemühen, unseren Kundenkreis zu erweitern" (BG-21-W93: 17).

Ein Vertreter des mittleren Managements fügte folgendes Argument hinzu:

"Wir können unseren Kundenkreis nicht erweitern, weil wir nicht über die notwendigen Produktionskapazitäten und über genügend qualifizierte Arbeiter verfügen. Es ist ziemlich riskant, mit niedrig qualifizierten Arbeitern auf dem internationalen Markt aufzutreten" (BG-9-W93: 5).

Die Marktstrategie der Unternehmensleitung bezieht sich also auf die Nutzung der vorhandenen Produktionskapazitäten und nicht auf perspektivisch orientierte Entwicklungsmöglichkeiten. Zu dieser passiven Marktpolitik gehört auch der Verzicht auf Werbung und Marktforschung.

Zusammenfassend lassen sich die Marktbeziehungen des Unternehmens als eine *'Kolonialisierung'* des Unternehmens seitens dominierender externer Marktakteure charakterisieren. Die praktische Umsetzung der auf ideologischen (marktwirtschaftlichen) Argumenten basierenden Übergangsstrategie nimmt die Gestalt einer Übertragung der Verantwortung für die Marktbeziehungen auf andere (in- und ausländische) Unternehmen an, die durch die 'Kolonisierung' des Unternehmens seine Produktionskapazitäten und billige lebendige Arbeit nützen und dadurch die private Umverteilung des staatlichen Eigentums betreiben.

Infolgedessen verwandelt sich das Unternehmen in eine 'verlängerte Werkbank', die keine eigenständige Entwicklungspolitik praktizieren kann.

## 6. **Schlußbemerkung**

Unsere Untersuchungsergebnisse bieten Grund für die Annahme, daß die erfolgreiche 'Revolution der Manager' in den einzelnen Unternehmen die Gewährleistung der Zusammenarbeit und die Akzeptanz des Managements durch die Belegschaft implizieren. Diese Akzeptanz ist wiederum die Voraussetzung dafür, daß das gehobene Management erfolgreich an Koalitionen auf der überbetrieblichen Ebene partizipieren kann.

In diesem Sinne sind die Übergangsmuster, die auf der Rezeptur des 'Modell-Transfer-Konzepts' basieren und den Schwerpunkt auf die Diskontinuität der Unternehmensentwicklung (Zerstörung oder Unterdrückung von organisationskulturellen Gegebenheiten) setzen, nicht als erfolgversprechende Handlungsstrategien anzusehen. Im Gegenteil, die Gewährleistung der Kontinuität - sowohl in bezug auf die Beziehungen innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens - stellt die grundlegende Ressource für den Erfolg des Unternehmens und seines Managements in der gegenwärtigen Situation dar. Eine derartige Annahme entspricht eher dem *Begriff der Transformation*, der die Aufmerksamkeit darauf lenkt, was in der gegenwärtigen Situation umgewandelt und wie mit dem Trümmerwerk des institutionellen Gerüsts des Staatssozialismus umgegangen wird.

In diesem Zusammenhang betont Stark mit Recht die Notwendigkeit einer paradigmatischen Umorientierung: "Anstatt Länder fallweise daraufhin zu untersuchen, wie weit sie einem vorgegebenen Modell entsprechen oder von ihm abweichen, sehen wir qualitative Unterschiede und fragen danach, wie unterschiedliche Wege der Befreiung vom Staatssozialismus unterschiedliche Möglichkeiten der Transformation eröffnen. Statt *aus den Trümmern* des Kommunismus *tabula rasa* zu machen, untersuchen wir, wie Akteure an bestimmten Orten und in bestimmten Umgebungen mit den Trümmern des Kommunismus Organisationen und Institutionen neu aufbauen. Statt Lähmung und Desorientierung sollten wir uns auf Akteure einstellen, die schon gewohnt sind, die Zweideutigkeit widerspruchsvoller sozialer Formen auszutarieren, sich mit neuen Ungewißheiten auseinandersetzen und vor dem Hintergrund eingelebter Routinen zu improvisieren. Statt großartiger architektonischer und sozialtechnologischer Entwürfe für einen Designer-Kapitalismus untersuchen wir ein transformierendes Basteln" (Stark 1994: 130). Mit anderen Worten: Das Postulat des intendierten Charakters des Wandels in Osteuropa richtet das Forschungsinteresse auf die Übereinstimmung zwischen den Modellvorgaben und der Realität postsozialistischer Gesellschaften und sucht nach Erklärungen für Abweichungen. Dadurch entsteht die Gefahr, eigensinnige Entwicklungen und Strukturen immer nur als Abweichungen diagnostizieren zu können.

Hinter dem gemeinsamen Gegenstand - den radikalen Veränderungen in Osteuropa - lassen sich zwei entgegengesetzte Herangehensweisen an die Problematik unterscheiden:

- *Erstens* jene der *Transitionsforschung*, die von deduktiven Modellannahmen ausgeht und aus ihrer Perspektive nach den fehlenden Voraussetzungen sucht, und
- *zweitens* jene der *Transformationsforschung*. Sie geht induktiv von den Gegebenheiten in diesen Gesellschaften aus, die transformiert werden. In deren Mittelpunkt steht die analytische Rekonstruktion der Akteursstrategien und der daraus resultierenden Umgestaltung der Sozialorganisationen.

Unsere Forschungsergebnisse illustrieren, daß die radikalen gesellschaftlichen Veränderungen in Osteuropa nicht nach dem Muster des Aufbaus eines 'Kapitalismus nach Design', bzw. eines 'Modell-Transfers' westlicher institutioneller Strukturen und Organisationsformen verlaufen, wie das implizit oder explizit vom 'mainstream' der sozialwissenschaftlichen Transitionsforschung angenommen und - etwas vorschnell - als 'Systemwandel' bezeichnet wird. Vielmehr handelt es sich m. E. um einen Prozeß, dessen Eigensinnigkeit gerade seine Erforschung reizen sollte.

## **7. Diskussion: Ist die heutige Transitionsforschung das funktionale Äquivalent der Osteuropa-Forschung aus dem 'Kalten Krieg' ?**

Gegen die Entwürfe eines Designer-Kapitalismus und den Vorschlägen zur Übertragung westlicher Muster auf die Entwicklung Zentral- und Osteuropas hatten wir unsere Grundhypothese des Forschungsprojekts formuliert, nämlich, daß Ausgangsbedingungen des Wandels eine prägende Rolle für dessen Verlaufsformen spielen. Diese Hypothese wurde durch die Forschungsergebnisse bestätigt. Was sich jedoch bei der Arbeit an den Forschungsergebnissen als problematisch erwies, waren die begrifflichen Implikationen. Bei der Konzipierung des Projekts benutzten wir den Begriff 'Struktur-Konservatismus' um die 'beharrenden' Elemente im Wandel zu betonen. Implizit war damit eine negative Konnotation verbunden, die Annahme von Hemmnissen aus der Vergangenheit für die angestrebte Innovation von Wirtschaft und insbesondere Betrieben. Wie bereits erwähnt, können unsere Forschungsergebnisse als Bestätigung für die Annahme gelesen werden, daß die Gewährleistung der Kontinuität im Wandel eine grundsätzliche Bedingung für den erfolgreichen Übergang der Unternehmen zu den marktwirtschaftlichen 'Spielregeln'

ist. Allerdings werden damit mehr Fragen aufgeworfen als beantwortet, insbesondere bleibt zu spezifizieren, um die Kontinuität von was es sich eigentlich handelt.

Mit Recht hat R. M. Lepsius vor einigen Jahren in Bezug auf die DDR festgestellt, daß die Erforschung des Staatssozialismus in seiner Entwicklung und in seinem Funktionieren, "keineswegs passé" sei. Er sei weiterhin "ein unbekanntes Sozialsystem, das auch von den Menschen, die in ihm lebten, zwar erfahren, aber nicht erkannt, nicht erklärt, nicht erforscht worden ist... Wenn wir den Status quo nicht festhalten, können wir auch nicht wissen, von welchem Ausgangspunkt aus die Transformation zu beschreiben ist" (Lepsius 1991: 71). Auch Lutz betont, daß die dringendste Aufgabe sozialwissenschaftlicher Analyse darin besteht, "die Schlüsselprobleme der Systemtransformation überhaupt erst einmal zu identifizieren und die sich in ihnen ausdrückenden Wirkungsmechanismen und Strukturzusammenhänge zu bestimmen, zu analysieren und auf den Begriff zu bringen." Die Schwierigkeit dieser Aufgabe "ergibt sich nicht zuletzt daraus, daß man bei der Analyse des Transformationsprozesses keineswegs bloß - wie dies immer noch sehr häufig geschieht - vom anvisierten Zielzustand (in der Regel definiert durch die beiden Begriffe 'Demokratie' und 'Marktwirtschaft') ausgehen darf, sondern zunächst einmal seinen Ausgangszustand zum Gegenstand theoretischer Reflexion zu machen hat" (Lutz 1994: 366). Das bedarf einer vertiefenden Auseinandersetzung mit der Eigenart der ex-staatssozialistischen Gesellschaften, da die "Untersuchungen über den Wandel auf dem Vergleich zwischen sozialen Strukturen vor und nach ihrem Wandel (beruhen). Ohne Kenntnis der Merkmale, in denen sich eine spätere soziale Struktur von einer früheren unterscheidet, wissen wir nicht, auf welche Wandlungen wir zu achten haben und wie sie zu erklären sind" (Bendix 1971: 179).

Eine derartige Auseinandersetzung ist besonders aktuell im Hinblick auf das konzeptuelle 'Erbe' der Transformationsforschung. In Erinnerung zu rufen ist die Feststellung von Rytlewski (1989), daß die Osteuropa-Forschung stark durch die ideologisch-symbolische Selbstdarstellung ihres Forschungsgegenstandes geprägt war. Die geltenden Annahmen über die Eigenart der osteuropäischen Gesellschaften sind im wesentlichen auf die o.a. Konsequenzen der ideologisch-symbolischen Selbstdarstellung des staatssozialistischen Systems für die Osteuropa-Forschung und auf die Systemkonfrontation während des 'Kalten Krieges' zurückzuführen.

Untersuchungen der Stellung und des Machtpotentials betrieblicher Akteure machen immer nur auch mit Bezug auf diese ideologisch-symbolische Ebene von sozialer Wirklichkeit Sinn. Das dominante Muster der Thematisierung der staatssozialistischen Wirtschaft (und das soll auch als eine Selbstkritik verstanden werden) bestand in der Vorstellung von einer durch die zentralen staatlichen Instanzen monologisch gesteuerten Ökonomie, in der den betrieblichen Einheiten lediglich eine passive Rolle zugeschrieben wurde.

Bereits in den 80er Jahren, d.h. lange vor dem Zusammenbruch des

institutionellen Gerüstes des Staatssozialismus, wuchsen diesbezüglich begründete Zweifel:

Wagener z. B. charakterisierte die betrieblichen Steuerungsprobleme im Staatssozialismus bereits 1985 als 'Einheit *und* Differenz von Allmacht *und* Ohnmacht des sozialistischen Staates' (Wagener 1985). Unter den Bedingungen des allumfassenden Steuerungs- und Kontrollanspruchs des Staates orientierten sich die Akteure in den Betrieben typischerweise eher an politischen Verhandlungen. Und Masuch lieferte bereits 1981 die entscheidungstheoretische Grundlage für diesen Befund. "Da sie (die Betriebe, C. St.) durch den hierarchischen Charakter der institutionellen Ordnung zur Planerfüllung gezwungen sind, entwickeln sie kompensatorische Strategien, die auf die Tendenz zur Anhäufung von Handlungsspielräumen hinauslaufen. Die Betriebe versuchen, Reserven in jeder Form, gleichsam als Entscheidungsvorrat zu stapeln und gleichzeitig gegenüber der Zentrale zu verbergen" (Masuch 1981: 654f). Diese Formen der 'Schatzbildung' stellten eine Konzentration von Gegen-Macht dar. Darüber hinaus wirkten sie als ausschlaggebender Faktor für die Strukturierung der innerbetrieblichen Macht- und Einkommensverteilung zwischen einzelnen Akteursgruppen (Abteilungen und Beschäftigtengruppen). Die Chancen der Durchsetzung eigener Interessen gegenüber staatlichen Instanzen hänge dabei von ihrem sozialen und politischen 'Kapital' ab<sup>6</sup>.

Auch die Annahme der Homogenität der Nomenklatura als einheitliches Subjekt des Handelns wurde bereits Ende der 70er Jahre explizit in Frage gestellt. Ihre Differenziertheit, d. h. ihre Zusammensetzung aus einzelnen Gruppen mit separaten und häufig entgegengesetzten Interessen läßt sich aus der politischen Prägung der staatssozialistischen Wirtschaftsordnung ableiten. Ministerien, regionale und lokale Regierungen, Manager und verschiedene Beschäftigtengruppen besaßen und entwickelten spezifische Interessen, die nach Auflösung der zentralistischen Einbindung in der Transformation erweiterte Spielräume erhielten. Insbesondere die heutzutage in weiten Bereichen der Wirtschaft 'spontan' verlaufende Privatisierung des Staatseigentums sollte auf dem Hintergrund ausdifferenzierter und gemeinsamer Interessen verschiedener Nomenklaturgruppen betrachtet werden.

Der Differenzierungsprozeß ist *auch* das intendierte Ergebnis der Wirtschaftsreformen im Staatssozialismus seit der Mitte der 60er und insbesondere in den 80er Jahren.<sup>7</sup> Sie haben wesentliche Veränderungen in den Machtkonstel-

<sup>6</sup> So stellte Wagener fest: "Der Zugang zu den Mitteln wird in den Verhandlungen mit dem Zentralplaner bestimmt und nicht durch die wirtschaftliche Leistung" (Wagener 1985: 122).

<sup>7</sup> Ein Text von A. Hegedüs, der aus der Mitte der 60er Jahre stammt, als die ersten Wirtschaftsreformen gestartet wurden, dokumentiert die Anfangsphase dieses Prozesses: "In



lationen eingeleitet, die zur Konstituierung von relativ autonomen Akteuren auf der Betriebsebene mit entsprechendem Selbstbewußtsein, Interessenlagen sowie Handlungsstrategien zur Gewährleistung ihres Geltungsanspruches beigetragen haben.

Konzeptualisierungen des Übergangs vom Typus 'Designer-Kapitalismus' ignorieren diese Entwicklungen. Betriebe sind als soziale Organisationen keine 'triviale Maschinen', die auf rein operationale Funktionen reduziert werden könnten. Die postulierte passive Rolle der betrieblichen Akteure widerspricht ihrer tatsächlichen Stellung (Machtpotential). Die in den Betrieben entstandenen Selbstorganisierungspotentiale wurden politisch-ideologisch unterdrückt und kamen in kontraproduktiven Formen für die Betriebs- und Volkswirtschaft zur Geltung.

Trotz dieser Erkenntnisse verfiel die sozialwissenschaftliche Transitionsforschung in die konzeptuelle Tradition der Osteuropa-Forschung aus der Zeit des 'Kalten Krieges', in deren Mittelpunkt der ideologisch-politische Kampf gegen das staatssozialistische System stand. In der sozialwissenschaftlichen Diskussion ist die Bedeutung der Begriffspaare Kapitalismus - Sozialismus, Marktwirtschaft - zentrale Planwirtschaft, Demokratie - Totalitarismus "bis heute von ihrem Charakter als politische 'Kampfbegriffe' in der Zeit des Kalten Krieges geprägt" (Rödel 1990: 13). Demzufolge wurde der Schwerpunkt auf den Transfer des Modells der westlichen institutionellen Ordnung gesetzt. Das Forschungsinteresse konzentrierte sich auf fehlende Voraussetzungen für ihre Implementation und Entfaltung ('negative Soziologie'). Mit anderen Worten: Sie setzt sich nicht mit den Gegebenheiten in den ex-staatssozialistischen Gesellschaften auseinander, die den Gegenstand der Umwandlung darstellen, sondern geht weiterhin von idealtypischen Modellannahmen aus, die aus der Zeit der Systemkonfrontation stammen. Eine logische Folgerung aus der unterstellten Polarität ('Kapitalismus - Sozialismus') stellt die Behauptung dar, daß es beim Übergang von Plan- zur Marktwirtschaft zur Herausbildung 'marktwirtschaftlicher' bzw. planwirtschaftlicher Struktur- und Handlungsmuster sowie Formen der Sozialorganisation kommen müsse. Notwendigerweise führt das zu der Forderung die vom Staatssozialismus 'geerbten' Gegebenheiten zu zerstören, um das neue System implementieren zu können. Dabei sei die Herausbildung der notwendigen subjektiven Voraussetzungen der harten Pädagogik des Marktes zu überlassen.

Die Idealisierung des in den westlichen Industriegesellschaften historisch verwirklichten Ensembles von Institutionen und Legitimationsmustern als Gegenstück zur Herrschaftsordnung im 'real existierten Sozialismus' liefert die

---

den letzten Jahren kann man in fast allen sozialistischen Ländern Bestrebungen beobachten, die unteren Ebenen der Wirtschaftslenkung - in erster Linie die Betriebsführungen - von den Fesseln des übersteigerten Zentralismus zu befreien" (Hegedüs 1981: 154). "In den Überlegungen zur Modernisierung des sozialistischen Lenkungssystems ist oft die Rede von der Bildung einer sozialistischen Unternehmerschicht als einziger Lösung" (ebd.: 157).

Begründung für den Kampf der westlichen Demokratien gegen den Totalitarismus. Dessen Verständnis war durch eine negative Definition geprägt, nämlich als Nicht-Existenz demokratischer Institutionen und Legitimationsmuster. Aus einer solchen Perspektive implizierte der Kampf zwischen den polaren politisch-ökonomischen Systemen den kulturimperialistischen Anspruch, die Herrschafts- und Wirtschaftsordnung des eventuellen Siegers dem Besiegten aufzuzwingen. Infolge dessen erschien die historische Entwicklung als eine alternativlose Behauptung der einen von beiden polaren Möglichkeiten. Die Vorstellung vom postsozialistischen Systemwandel (Transition) als Transfer des westlichen Modells institutioneller Ordnung - möglichst mit Hilfe der Parsonsschen 'evolutionären Universalien'<sup>8</sup> - verlängert diese Tradition unter den neuen Bedingungen.

Die Konsequenz für die Forschung bestand in der überscharfen Akzentuierung der Diskontinuität des Wandels mit dem faktischen Ziel einer 'alternativlosen' Implantation des westlichen Modells. Der normative Charakter des Modell-Transfer-Konzepts führt zur logischen Folgerung, daß jede 'Abweichung' von der vorgegebenen Norm als 'Innovationsblockade' gedeutet wird. Das praktisch-politische Äquivalent einer derartigen Forschungsorientierung ist darin zu sehen, daß die Notwendigkeit der Zerstörung aller Gegebenheiten als Voraussetzung für den erfolgreichen Übergang von Plan- zur Marktwirtschaft behauptet wird.

Die bereits angesprochenen Beobachtungen über die tatsächliche Funktionsweise der staatssozialistischen Wirtschaft, die offensichtlich mit der ideologisch-symbolischen Selbstdarstellung des Systems kontrastieren, stellen m. E. Argumente für eine Darstellung unserer Forschungsergebnisse dar, die nach neuer theoretischer Konzeptualisierung verlangen. Es entspricht in diesem Zusammenhang eher der Realität anzunehmen, daß die für die Untersuchung relevanten Akteure und Akteursgruppen mit der Substituierung des strukturellen Zwanges seitens des Staates durch einen neuen - bislang fremden - strukturellen Zwang, nämlich jenen des Marktes, konfrontiert wurden, den sie zu bewältigen hatten. Dieser zeichnet sich u.a. dadurch aus, daß er einerseits ihre Existenzbasis (das Überlebensproblem der Unternehmen) bedroht und andererseits neue Entwicklungschancen eröffnet. Diese lassen sich als Autonomisierungsstrategien analytisch rekonstruieren. In diesem Sinne läßt sich die Transformation im Wirtschaftsbereich als ein *Übergang von einer 'Verhandlungsplanwirtschaft'*, die durch die ideologisch-symbolische Selbstdarstellung des Systems als Interessenharmonie verschleiert wurde, als Ausgangspunkt zu einer (wie unsere Forschungsergebnisse zeigen)

---

<sup>8</sup> "Parsons' Konzept der entfalteten modernen Gesellschaft repräsentiert wie kein anderes das offiziöse Selbstverständnis westlicher Gesellschaften und ist dabei, auch für die östlichen Länder die Orientierungsfunktionen zu übernehmen" (Müller 1991: 264).

'*Verhandlungsmarktwirtschaft*' interpretieren, deren Kern die postsozialistische 'Revolution der Manager' darstellt. Aus einer derartigen Perspektive steht die bereits vor der Wende begonnene Umverteilung von Macht im Mittelpunkt des Interesses, die mit einer Konvertierung der unterschiedlichen Kapitalarten im Sinne Bourdieus einhergeht. D. h. theoretisch ist m. E. für eine macht- und herrschaftsorientierte Interpretation der Transformation zu plädieren. Nur so läßt sich der Kern der Transformation begreifen, läßt sich begreifen, was an Transformationen tatsächlich passiert.

## 8. Literatur

- Baecker, D., 1988, *Information und Risiko in der Marktwirtschaft*, Frankfurt/M.
- Burnham, J., 1948, *Das Regime der Manager*, Stuttgart, (Orig. 1941)
- Hegedüs, A., 1981, *Sozialismus und Bürokratie*. Reinbek bei Hamburg
- Lepsius, R., 1991, *Ein unbekanntes Land. Plädoyer für soziologische Neugierde*, in, Giessen, B., Leggewie, B. C., 1991, Hrsg., *Experiment* Vereinigung. Ein sozialer Großversuch, Berlin
- Luhmann, N., 1973, *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, Stuttgart
- Lutz, B., 1994, *Institutionen und Interessen - Erste Thesen und Überlegungen zum Prozeß der System-Transformation*, in, *Berliner Journal für Soziologie*, H. 3
- Masuch, M., 1981, *Die sowjetische Entscheidungsweise. Ein Beitrag zur Theorie des realen Sozialismus*, in, *KZfSS*, Jg. 33
- Müller, K., 1991, *Nachholende Modernisierung? Die Konjunkturen der Modernisierungstheorie und ihre Anwendung auf die Transformation der osteuropäischen Gesellschaften*, in, *Leviathan. Zeitschrift für Sozialwissenschaft*, H. 2
- Rödel, U., 1990, Hrsg., *Einleitung*, in, *Autonome Gesellschaft und libertäre Demokratie*, Frankfurt/Main
- Rytlewski, R., Hrsg., 1989, *Politik und Gesellschaft in sozialistische Ländern. Ergebnisse und Probleme der Sozialistische Länder-Forschung*, Opladen
- Stark, D., 1994, *Nicht nach Design. Rekombiniertes Eigentum im osteuropäischen Kapitalismus*, in, *Prokla, Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft* 24
- Wagner, H.-J., 1985, *Allmacht oder Ohnmacht: die Rolle des Staates im sozialistischen Wirtschaftssystem*, in, *Ökonomie und Gesellschaft, Jahrbuch 3*, Frankfurt/Main, New York