

Book Reviews

Martin Grundmann, Bernd Guß, Margitta Matthies und Klaus Potthoff, 1998: Konversion in Kooperation. Fallbeispiele und Empfehlungen für betriebliche Konversion. München und Mering: Hampp.

Das vorliegende Buch weist, ohne dass die Autoren dies selbst explizit vermerken, eine thematische Nähe zu der in den letzten Jahren expandierten Transformationsforschung auf, die sich mit den mehr oder weniger gelungenen Anpassungsleistungen der Menschen in den ehemals sozialistisch regierten Ländern des Ostblocks beschäftigt. Wie der Text belegt, brachte der Zusammenbruch des Sozialismus scheinbar nicht nur für die Menschen in den neuen Bundesländern gravierende Veränderungen mit sich, sondern auch Teile der bundesdeutschen Wirklichkeit sehen sich mit Anforderungen einer wirtschaftspolitisch vorangetriebenen Transformation konfrontiert. Das von den Autoren vorgelegte Buch diskutiert die vielschichtig angelegten Konversionsprozesse von Unternehmen der schleswig-holsteinischen Rüstungsindustrie.

Seit 1989 haben sich auch die Rahmenbedingungen für westdeutsche Rüstungsunternehmen gravierend gewandelt. Die Veränderungen gehen nicht nur mit dem Verschwinden des Ost-West-Konfliktes einher, vielmehr zeigt das zweite Kapitel recht anschaulich, daß höchst unterschiedliche Kontextverschiebungen Einfluß auf die neuen Umfeldbedingungen der Unternehmen ausüben. Zum ersten widersprechen sich nationale und europäische Vorgehensweisen hinsichtlich Subventionierung und Liberalisierung der europäischen Rüstungsproduktion. Hinzutritt eine veränderte Sicherheitspolitik, die vermuten lässt, dass die Strukturen des Militär- und Rüstungsbereiches, was kostenintensive militärische Hochtechnologien anbelangt, gravierende Einschnitte erfahren werden. Zum zweiten treten neben den außenpolitischen auch innenpolitische Gesichtspunkte, die von legitimatorischen Aspekten bis hin zu den fiskalischen Engpässen der öffentlichen Haushalte reichen. Um die zu erwartenden Effekte der reduzierten Rüstungs- und Militärausgaben einigermaßen kompensieren zu können, wurde 1993 vom Europäischen Parlament die Gemeinschaftsinitiative KONVER I (260 Mio. DM) und später KONVER II (950 Mio. DM) ins Leben gerufen. In der Bundesrepublik wurden die Mittel auf die einzelnen Bundesländer aufgeteilt und der dezentral geregelten Ausgestaltung der Länder übertragen.

Das vorliegende Buch stellt die Zusammenfassung der wissenschaftlichen Begleitung der Projekte im Rahmen von KONVER dar. Neben den Prozessen der begleiteten und moderierten Umgestaltung stand die wissenschaftliche Analyse betrieblicher Konversionsprozesse im Zentrum.

Das auf zwei Jahre angelegte Forschungsprojekt im Kontext von KONVER-UP // (KONVERSionsbezogene UnternehmensProjekte) versuchte einen

integrativen Weg von wissenschaftlicher Begleitung und Moderation zu gehen. Die wissenschaftliche Begleitung fand im Experimentierfeld von wissenschaftlich angeleiteter Analyse und den Umsetzungsanforderungen betrieblicher Kooperationspraxis statt. Die vorgelegte Studie zielt auf eine Doppelstrategie von forschungs- und umsetzungszentrierter Herangehensweise, wobei eine Diskussion methodischer bzw. methodologischer Konsequenzen leider nicht erfolgte.

Konzeptionell getragen wird das diskutierte Forschungsprojekt von der Annahme, dass jedes Unternehmen in netzwerkförmig strukturierte Kooperationsbeziehungen eingebettet ist. Ändern sich die strukturellen Parameter von Markt- und Austauschbeziehungen sind vom betroffenen Unternehmen ausgehend nicht nur die betriebsinternen Strukturen und Parameter zu reorganisieren, sondern auch die externen netzwerkförmigen Beziehungen sind neu auszutarieren.

Im dritten Kapitel wird eingehender auf die am Projekt beteiligten Unternehmen eingegangen. Vor allem steht das differenziert ausgestaltete Projektdesign, die beteiligten Institutionen und Einrichtungen im Mittelpunkt der Betrachtung, wobei insbesondere die Institutionalisierung eines Koordinationskreises und die Rolle des Schleswig-Holsteinischen Instituts für Friedenswissenschaften (Schiff) hervorgehoben wird. Empirisch interessierte Leser erfahren von den vielfältigen wissenschaftlichen Untersuchungsmethoden, die von standardisierter Befragung, teilnehmender Beobachtung über Experteninterviews bis zur Moderation betrieblicher und überbetrieblicher (regional ansetzender) Workshops reichen.

Das vierte Kapitel widmet sich nun den inhaltlichen Aspekten betrieblicher Konversion, wobei vor allem auf der Basis empirische gewonnener Erkenntnisse bedeutsame Problembereiche eingehender ins Visier genommen werden (S. 55ff.): (1) Unternehmenskultur, die insbesondere in der Umgestaltung als hinderlich eingeschätzt wird, (2) die durch die sog. „Rüstungskultur“ beeinflußten betrieblichen Organisationsstrukturen, (3) der mit der Geschichte der Unternehmen zusammenhängende Engpaß hinsichtlich einer den neuen Marktbedingungen angemessenen Personalplanung und Qualifikation und (4) die nur eingeschränkt ausfallende Nutzung des in den jeweiligen Unternehmen vorhandenen hohen technologischen Know-hows.

Trotz der unterschiedlich ausfallenden Ausgangsbedingungen und der strategisch wie strukturell ansetzenden Herangehensweise der Unternehmen können die Autoren drei Typen von Unternehmen unterscheiden, sich der Konversion zu stellen. Konversion verstanden als Diversifikation, die auf eine Erweiterung der betrieblichen Angebotspalette um zivilwirtschaftliche Güter zielt (S. 61). *Lernfähige Unternehmen* sind in der Lage, sich angemessen an den (neuen) Erfordernissen ziviler Märkte auszurichten. Nicht selten werden zwei Geschäftsfelder installiert (zivil, militärisch), wobei dem zivil orientierten

möglichst viel Autonomie eingeräumt wird. *Abwartende Unternehmen* orientieren sich am Tagesgeschäft und agieren folglich stark auftragsbezogen, was eine klare strategische Ausrichtung unmöglich macht. Dahingegen wird bei *traditionellen Unternehmen* neben der tagesgeschäftlichen Fokussierung auch ein hohes Maß an Resignation beobachtet. Dem eigenen Unternehmen werden kaum Chancen auf dem zivilen Marktsektor zugetraut.

Je nach Unternehmenstyp werden im Anschluß Vorgehensweise und erzielte Veränderungen auf den Feldern Unternehmenskultur, dem Umbau betrieblicher Organisationsstrukturen, den Informations- Kommunikationsweisen, individuellen und organisationalen Lernens, Personalarbeit und Qualifikation sowie das jeweilige technologische Know-how diskutiert.

Der im weiteren aufgespannte vor allem auf interne Prozesse abzielende konzeptionelle Zugriff unterstreicht hauptsächlich unternehmenskulturelle Überlegungen, wobei Wert auf die Einschätzung gelegt wird, daß Änderungen der formalen Organisationsstruktur auf die Restriktionen der beibehaltenen informellen Strukturen treffen. Leider ist nicht nur an dieser Stelle festzuhalten, daß zuweilen recht pauschal wirkende Aussagen ohne eingehendere Prüfung vorgetragen bzw. übernommen werden, so zitieren z.B. die Autoren Jürgen Hauschildt, der fordert, dass die Unternehmen, um „in dynamischen Märkten überleben zu können“, schneller zu lernen haben, als sich das Umfeld ändert. Die in den Unternehmen anstehenden Veränderungen werden zudem etwas vorschnell als Innovation deklariert, wobei insbesondere die Integration der Beschäftigten in den Veränderungsprozeß gefordert wird, ohne daß der Text detailliert vorgetragene Belege für aufgestellte Behauptungen beibringen kann.

Im letzten Kapitel thematisieren die Autoren die externen Anforderungen betrieblicher Konversion. Vor allem kommen die neu zu justierenden Beziehungen mit externen Akteuren zur Sprache. Da jedes Unternehmen „in einem Netzwerk von geschäftlichen und politischen Kooperationsbeziehungen“ steht, das sich letztlich „am Geschäftszweck und dem Leistungsangebot ausrichtet“, müssen sich mit der Umstellung der Marktbedingungen zugleich auch die kooperativ ausgerichteten Beziehungen im Netzwerk umstellen (S. 105).

Dabei sind die Unternehmen nicht nur auf sich selbst verwiesen. Vielmehr greifen regionale Akteure in den Prozeß der Umgestaltung proaktiv mit ein. Nicht überraschend kommt die Einschätzung der Autoren, die in den regionalen Kooperationsstrukturen wichtige Rahmenbedingungen für das Gelingen oder Scheitern der anspruchsvollen betrieblichen Konversionsanstrengungen sehen (S. 108). Als besonders wesentliche Faktoren werten die Autoren die Einrichtung des schon erwähnten Koordinationskreises, die Transparenz von Information und vertrauensvoller Kommunikation. Insbesondere zeichnet sich das fünfte Kapitel durch konzpetionelle Bemühungen aus, das Konversionsprojekt KONVER in die theoretische und empirische Debatte um

Vernetzung, Region und Kooperation einzubetten. Beispielgebend für die vielfältigen Überlegungen sei kurz auf einige vorgestellte Schlußfolgerungen hinsichtlich EU-Regionalfördermaßnahmen und anderen innovationsorientierten regionalen Infrastrukturmaßnahmen verwiesen (S. 122): Regionalpolitik sollte nach Meinung der Autoren stärker auf konkrete Projekte, denn an eher räumlich orientierten Maßnahmen ansetzen. Die nicht selten hierarchisch verstandene Beziehung zwischen staatlichen und regionalen Institutionen wird in projektförmigen Maßnahmen stark durch Verhandlung geprägt bzw. sollte, sofern noch nicht geschehen auf Verhandlung umgestellt werden. Auch die Verteilung der Mittel, welche bisher nach dem Interessenproportionsprinzip erfolgte, erfährt nach Einschätzung der Autoren eine zunehmende inhaltliche Umgewichtung. Zudem ist auch hinsichtlich der „staatlichen Beaufsichtigung“ eine Umorientierung, weg von der administrativen Beaufsichtigung hin zum ergebnisorientierten Projektcontrolling, festzustellen.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, daß es den Autoren gelingt, die Konversionsprojekte von Unternehmen anschaulich und facettenreich vor dem Hintergrund einerseits eines unternehmenskulturellen Organisationsansatzes und andererseits eines partizipationsorientierten Kooperations- und Netzwerkverständnisses zu präsentieren. Insbesondere ist hervorzuheben, daß man sich nicht damit zufrieden gibt, nur auf Änderungen im Unternehmensumfeld der Rüstungsindustrie hinzuweisen. Vielmehr wird zwar in knapper, aber angemessener Weise das komplexe Wirkungsgefüge angedeutet. Zudem ist der Versuch zu loben, unternehmensbezogene Handlungsweisen und netzwerkförmige Einbettung der Unternehmen in regionale Kooperationsumfeld zu thematisieren, wobei vor allem die im 5. Kapitel breit vorgestellten kooperativen Netzwerkbeziehungen und regionalen Aspekte konzeptionell überzeugen.

Nachteilig wirkt die nur zum Teil als gelungen zu bezeichnende Analytik des vorliegenden Buches. Zu wünschen wäre gewesen, wenn die Autoren über den letztlich im Projektcharakter verbleibenden Abschlußbericht den Vergleich mit ähnlich gelagerten empirischen Fällen gesucht bzw. stärker theoretische Anstrengungen unternommen hätten, um einige ihrer wichtigen und interessanten Ergebnisse argumentativ auszubauen und analytisch untermauern zu können. Für empirisch Interessierte bzw. für diejenigen, die sich über die Umsetzung eines konkreten Projektes auf dem Sektor betrieblicher Konversion informieren wollen und den Bezug in Richtung von Kooperationsforschung herstellen möchten, gibt das vorliegende Buch eine Fülle von brauchbaren, weiter zu verfolgenden Anregungen.

Jens Aderhold, TU Chemnitz



Roderick Martin / Akihiro Ishikawa / Csaba Makó / Francesco Consoli (eds.): Workers, Firms and Unions: Industrial Relations in Transition, Peter Lang, Frankfurt a.M. 1998.

Akihiro Ishikawa / Roderick Martin / Witold Morawski / Veljko Rus (eds.): Workers, Firms and Unions – Part 2: The Development of Dual Commitment, Peter Lang, Frankfurt a.M. 2000.

An international research project on workers' attitudes towards their job, firm and trade union constitutes the basis of these two volumes. Including a longitudinal study (phase 1 1984-5, phase 2 1994-6) in eight countries with case studies from electric machine industry enterprises they provide the reader with a multitude of interesting data and competent analysis. In addition nine countries have been observed in one of the two phases.

In *Part 1* (edited 1998) the situation and development in twelve countries are critically reported by indigenous authors. In this way the volume presents a large variety ranging from East Asian (e.g. Japan) to West European (e.g. Germany, France), Scandinavian (e.g. Sweden) and East European countries (e.g. Poland, Hungary). The reader is entrusted with different (cultural) perspectives as well as with different political and economic situations. Moreover the longitudinal, attitude oriented approach and the choice of one single sector enable some fascinating comparisons with special respect to the topics of globalisation, new technologies, workers' attitude to the job and the performance of trade unions.

Unfortunately, the relatively narrowed data in some cases hinders to formulate any representative findings. Furthermore, some chapters' structure lacks a certain uniformity; e.g. a short introduction in the national industrial relations system as brilliantly done in the case of Sweden might have been helpful. Beside of this, the absence of the United States (completely) and Britain (in the second phase) as the main representatives of the (currently dominant) shareholder value approach is to regret.

Part 2 is dedicated to specific comparative analysis. More or less the same international group of experts as in *Part 1* observe some special topics around commitments and values, social dynamics at work and interest representation. With special respect to the CEE countries there can be identified some areas where similarities to western countries are more important than differences, e.g. with organisational commitment, social integration patterns (p. 63) and – to some extent – the gender differences (p. 193f.). On the other hand CEE countries turned out to form a special group concerning the weaker spread of post materialistic values (p. 87), a generally lower job satisfaction (p. 114 - especially with respect to security and wages), and a still highly specialised task structure (p. 155).

Last but not least to be mentioned are three “roof”-articles providing the reader with an overview perspective. The authors especially discuss some overall tendencies which could be found as the fundamental change of union identity, the strong increase of workplace centrality, the spread of dual commitment (to both management and union) in workers’ attitude, and relatively stable gender segregation.

To sum up, beside of the minor critics mentioned above, the two volumes and especially the project they conclude must be considered a key work of research in international industrial relations of the 90’s that can be recommended to any reader interested in this topic, be it from a theoretical or practical viewpoint.

Thomas Steger, Chemnitz University of Technology