„Back to Europe“ Ein Programm für die betriebliche Reorganisation im Transformationsprozess?

Ralph-Elmar Lungwitz

Grosse historische Umwälzungen werden in der Regel von relativ einfachen, komplexitätsreduzierenden Vorstellungen über die anzustrebende Alternative zum tristen gesellschaftlichen Status quo und über die zu dessen Überwindung einzuschlagenden Wege begleitet. Die Formel „Back to Europe“ symbolisierte in starkem Masse das Selbstverständnis und eine allgemeine Zielorientierung der Volksbewegungen, die 1989/90 in den mittel-/osteuropäischen Staaten zum Zusammenbruch der realsozialistischen Systeme führten.[1] Diese Zielorientierung korrespondierte auf westlicher Seite mit der weit verbreiteten Überzeugung von der Prämodernität und Ineffizienz der durch Planwirtschaft und Parteiendiktatur geprägten Strukturen und der generellen Entwertung des Wissens der in diesen Strukturen tätigen Akteure. Auf der historischen Tagesordnung schien die „nachholende Modernisierung“ im Sinne des möglichst rasch und umfassend zu vollziehenden Ersatzes ineffizienter, prämoderner Strukturen und Institutionen durch entsprechende „europäische“, effiziente, moderne Äquivalente zu stehen. Es mag historischer Zufall gewesen sein, dass sich zu Beginn der neunziger Jahre auch in den westlichen Industriestaaten die normativen Vorstellungen über eine „moderne“ Organisation industrieller Unternehmen tiefgreifend zu verändern begannen. Modernen Konzepten wie beispielsweise Lean Production, Business Reengineering, Dezentralisierung von Unternehmen durch die Bildung von Cost- und Profitcentern schien sich letzten Endes kein Unternehmen entziehen zu können, wollte es Gefahr laufen, als hoffnungslos konservativ gelabelt zu werden und angesichts sich verändernder Marktbedingungen eine düstere Prognose bescheinigt zu bekommen.[2] Angesichts dieser Situation konnte man geradezu von einer Art „organisational correctness“ sprechen. Die veränderten

[1] „The central theme of anti-communist revolutions and postcommunist changes is grasped by the metaphor of ´returning to Europe´“(Sztompka 1993, S.86). In Ostdeutschland nahm dieses Streben nach Europa die spezifische Form einer Orientierung auf die Erlangung der deutschen Einheit an.

[2] „Im Buch werden wir zeigen, wie die heutigen Unternehmen eine wahrhafte Renaissance einleiten können...In diesem Buch werden wir überzeugende Argumente dafür liefern, weshalb Business Reengineering für viele Unternehmen die einzige Hoffnung ist, ihre Wettbewerbsstärke wiederzubeleben.“ (Hammer, Campy 1994, S.12,16). Für andere Konzepte dieser Zeit könnten ähnliche Heilsversprechen angeführt werden.

https://doi.org/10.5771/0949-6181-2001-2-189 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

normativen Vorstellungen boten Beratern, Wissenschaftlern und interessierten Managern die Möglichkeit einer klaren und auf relativ einfache Kriterien zurückgreifenden Differenzierung zwischen „konservativen“ und „innovativen“ Organisationen. Die allgemeine Überzeugung von der Ineffizienz planwirtschaftlich geprägter Strukturen, verstärkt durch das Bewußtsein, nunmehr über eindeutige Maßstäbe für eine „moderne“ Organisation zu verfügen, blieben insbesondere in den ersten Jahren des Transformationsprozesses nicht ohne Folgen auch für das praktische Handeln westlicher Manager, deren Unternehmen sich in Mittel-/Osteuropa zu engagieren begannen. Ein anschauliches Beispiel dafür lieferte Volkswagen bei der Ausgestaltung seines Joint-Ventures mit Skoda. Die „verbreitete Annahme, dass das sozialistische Produktionssystem kaum Strukturen und Prozesse aufweist, die mit den Anforderungen eines marktwirtschaftlichen Systems kompatibel sind“ (Kessel, T., Dörr, G. 1998, S.38) führte zum Aufbau eines umfangreichen „Tandemsystems“, mit dessen Hilfe die tschechischen Manager für die Marktwirtschaft fit gemacht und die Organisation westlichen Maßstäben entsprechend umgestaltet werden sollten. Im Ergebnis langwieriger Auseinandersetzungen wurde allerdings deutlich, „dass Skoda über relativ gut funktionierende und funktionstüchtige Grundstrukturen der Produktion verfügte, die man im Grunde nicht aufgeben brauchte.“ (ebenda, S.40). Auch Wissenschaftler gingen davon aus, dass zumindest die ostdeutschen Betriebe gezwungen seien, „ihre gesamten betrieblichen Abläufe grundlegend zu verändern“ (Wittke, Voskamp, Bluhm 1993, S.140), da nur so der aufgrund der Hochlohnoption unumgängliche Einstieg in die spezialisierte Qualitätsproduktion zu bewältigen sei. Polnische und tschechische Betriebe könnten dagegen ihren Reorganisationsaufwand vergleichsweise gering halten, da die Niedriglohnoption einen Verbleib im traditionellen Sektor der Massenproduktion ermögliche.

Welche Bilanz kann man aus heutiger Sicht, ca. ein Jahrzehnt nach dem Systemwechsel, hinsichtlich der Forderung einer „nachholenden Modernisierung“ auf dem Gebiet der Organisation industrieller Unternehmen in den fortgeschrittenen Transformationsländern ziehen?[3] Zunächst ist festzustellen, dass der zu Beginn der neunziger Jahre eindeutige Maßstab einer „modernen“ Organisation in den letzten Jahren stark an Kontur verloren hat. Heilslehren aller Art unterliegen genau dann der Entzauberung, wenn ihr

[3] Ich stütze mich hierbei im wesentlichen auf die empirischen Befunde eines am Institut für Wirtschafts- und Sozialforschung Chemnitz (WISOC) realisierten Forschungsprojektes, in dessen Rahmen die Rolle des Managements bei der organisatorischen Modernisierung eines Samples von insgesamt 18 Betrieben in Ostdeutschland, Polen und der Tschechischen Republik untersucht wurde. Es wurden 156 problemzentrierte Interviews, vorwiegend mit dem betrieblichen Topmanagement, aber auch mit Meistern und Belegschaftsvertretern durchgeführt (vgl. Lungwitz, Preusche 2000).

https://doi.org/10.5771/0949-6181-2001-2-189 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Universalitätsanspruch unter Bezug auf praktische Erfahrungen zunehmend bestritten wird und sich das Augenmerk auf die konkreten und nicht überall gegebenen Bedingungen ihrer praktischen Umsetzbarkeit richtet. Genau dies geschah in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre mit den „modernen" organisatorischen Gestaltungskonzepten, die Anfang des Jahrzehnts das öffentliche Bewusstsein, zum Teil über den Bereich der Wirtschaft hinaus, stark beeinflussten.[4]

Obwohl in den ersten Jahren des Transformationsprozesses noch weitgehend klare normative Vorstellungen über die Beschaffenheit einer modernen industriellen Organisation existierten, zeigten die ostdeutschen, polnischen und tschechischen Manager als die potentiellen Adressaten einer an „europäischen Maßstäben" orientierten Aufklärung in ihrer Mehrheit keine grosse Neigung, sich bei der Reorganisation ihrer Unternehmen bedingungslos an diesen modernen Leitbildern zu orientieren.[5] Die „europäische" oder zumindest westliche Modernitätsvorstellungen verkörpernden Konzepte wurden nicht in grösserem Umfang zur Richtschnur praktischen Handelns der Manager, es vollzog sich also zumindest in dieser Hinsicht keine nachholende Modernisierung. Statt dessen handelten die Manager in starkem Masse pragmatisch, das heisst, sie suchten nach organisatorischen Lösungen für Probleme, die sich in einer konkreten und drängenden Form in ihren Unternehmen geltend machten. Diese Art organisationsbezogenen Handelns ermöglichte ein schnelles Reagieren unter den Bedingungen knapper Ressourcen und unsicherer Planungshorizonte und trug zur Schaffung organisatorischer Lösungen bei, die den konkreten Bedingungen des jeweiligen Unternehmens angemessen waren. Das pragmatische, auf die Lösung konkreter Probleme setzende Vorgehen der Manager wurde nicht zuletzt dadurch ermöglicht, dass, im Gegensatz zu verbreiteten Annahmen, der Systemwechsel von der Plan- zur Marktwirtschaft nicht zu einer völligen Entwertung überkommenen organisationsbezogenen manageriellen Wissens und organisatorischer Lösungen führte. Wie die praktische Erfahrung nicht nur im Fall Skoda zeigte, konnten auch neuartige Marktanforderungen vielfach mit Formen der Produktions- und Arbeitsorganisation bewältigt werden, die sich nicht grundsätzlich von den in der Planwirtschaft üblichen unterschieden. So folgte die Arbeitsorganisation in den Nähbereichen der von uns untersuchten Bekleidungsunternehmen in Ostdeutschland, Polen und der Tschechischen Republik nach wie vor dem Prinzip einer hochgradigen Arbeitsteilung in

[4] Dafür lassen sich eine Reihe wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ursachen benennen, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann, vgl. u.a. Kotthoff 1996, Wolf 1997, Schumann 1998, Springer 1998)

[5] Wir sehen hier von den Fällen ab, wo ein westliches Mutterunternehmen auf durchaus „coercive" Weise „moderne westliche" Organisationskonzepte in einer Tochterfirma durchsetzte.

https://doi.org/10.5771/0949-6181-2001-2-189 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Verbindung mit dem individuellen Akkord, so dass Spezialisierungseffekte zwischen den Näherinnen voll zum Tragen kommen konnten.[6] Alternative Organisationsformen, insbesondere die Gruppenarbeit, wurden von den Managern ausdrücklich als nicht konkurrenzfähig zurückgewiesen.

Die eher reservierte Haltung der meisten Manager gegenüber modernen westlichen Gestaltungskonzepten ist nicht mit einer mangelnden Lernbereitschaft gleichzusetzen. Ein überraschend hoher Anteil der von uns untersuchten Manager berichtete von Erfahrungen, die sie bei Aufenthalten in westlichen Firmen (Mutterfirmen, Kooperationspartner, Kunden), sowohl vor[7] als auch nach dem Systemwechsel, sammelten und die sie als anregend für die organisatorische Gestaltung der eigenen Unternehmen empfanden. Die Voraussetzung für eine Orientierung an den in westlichen Unternehmen praktizierten Lösungen war allerdings auch hier, dass diese einen konkreten Beitrag zur Lösung der eigenen manifesten Probleme zu leisten versprachen, mithin, man folgte ihnen nicht blind. Das pragmatische Handeln der Manager bei der Gestaltung der betrieblichen Organisation unter den Bedingungen des Transformationsprozesses führte zu einer grossen empirischen Bandbreite von Organisationsformen, wenn sich auch einige Firmen hinsichtlich ihres organisatorischen Zuschnitts länderübergreifend ähnelten. Während sich einige der praktizierten Lösungen weitgehend bruchlos in die Traditionslinie eines tayloristischen Organisationsparadigmas einreihten, fanden wir durchaus auch „innovative“ Lösungen vor, die mit dieser Tradition brachen. Beispielsweise reagierten die Manager der von uns untersuchten ostdeutschen Firmen des Maschinenbaus in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre auf eine weitere Verschärfung externer Flexibilitätsanforderungen und zunehmenden Kostendruck bei gleichzeitiger Erschöpfung traditioneller Ressourcen (technische Ausstattung, Personalkosten) u.a. durch die tendenzielle Rücknahme der klassischen Funktionalstruktur der betrieblichen Verwaltung und die Schaffung institutionalisierter Formen der Funktionsintegration.

Die Art und Weise der Probleme, auf die die Manager „pragmatisch“ reagieren, hängt nicht zuletzt davon ab, in welchem Masse das Unternehmen dem Wirken der Marktkräfte ausgesetzt wird. Suboptimale organisatorische Strukturen reproduzieren sich weniger aufgrund mangelnder Aufklärung der Manager über „moderne“ Konzepte der Organisationsgestaltung, sondern dadurch, dass die Anforderungen des Marktes durch staatliche Schutzmassnahmen oder durch die

---

[6] Der im Rahmen unseres Forschungsprojektes interviewte Geschäftsführer eines ostdeutschen Bekleidungsunternehmens brachte es auf die prägnante Formel: „Für unsere Näherinnen hat sich seit Erich´s Zeiten nur die Farbe des Geldes geändert.“

[7] Hier ist beispielsweise auf die Kooperation zwischen Volkswagen und der DDR-Automobilindustrie sowie zwischen FIAT und der polnischen Automobilindustrie zu verweisen.

https://doi.org/10.5771/0949-6181-2001-2-189 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

konkrete institutionelle Einbettung des Unternehmens abgemildert und entschärft werden. Unter diesen Bedingungen wird der organisatorische Status quo entweder als problemlos funktionierende und daher nicht veränderungsnotwendige Gegebenheit aufgefasst, obwohl das ungebremste Einwirken der Marktkräfte diese Einschätzung schnell ad absurdum führen würde, oder die Manager erkennen zwar gewisse Probleme, verfügen aber weder über die notwendigen Machtmittel noch den Willen, sich auch auf schwierige und schmerzhafte Veränderungen einzulassen. Dies gilt aber durchaus nicht nur für die ehemals sozialistischen Transformationsländer.

Globalisierung, Vereinheitlichung von Marktanforderungen über die Grenzen von Ländern und Wirtschaftsräumen hinweg, die Orientierung an international erreichbaren Renditen, verbunden mit einer tendenziellen Schwächung von Belegschaften und ihren Vertretern, setzen auch veränderte Maßstäbe an das organisationsbezogene Handeln der Manager in den westlichen Unternehmen. Auch hier ist eine stärkere Betonung des pragmatischen Elements unverkennbar: Existierende organisatorische Strukturen und in Betracht gezogene organisatorische Veränderungen müssen „sich rechnen“ und einen eindeutigen Beitrag zur Lösung konkreter Probleme liefern, was unter bestimmten Bedingungen zur „Rekonventionalisierung“ der Arbeitsorganisation führen kann (Schumann 1998, Springer 1998). Auf der Tagesordnung steht keine organisatorische Homogenisierung im Ergebnis der Orientierung an einem universelle Geltung beanspruchenden neuen Organisationsparadigma, sondern eine zunehmende Pluralität von Organisationsformen, was die Existenz von Unternehmen gleichen organisatorischen Zuschnittes innerhalb bestimmter organisatorischer Felder nicht ausschließt. Pragmatische Organisationsgestaltung unter chronischen Krisen- und sich rasch verändernden Rahmenbedingungen ist den meisten Managern in den entwickelten Transformationsländern seit längerer Zeit vertraut. Es gibt deshalb weniger Anlaß als jemals zuvor, das organisationsbezogene Lernen der Manager als Einbahnstrasse von West nach Ost aufzufassen, wie es die Losung „Back to Europe“ suggeriert, auch wenn sie in einem bestimmten historischen Kontext ihre Berechtigung gehabt haben mag.

Literatur

Deutschmann, C. (1997): Die Mythenspirale. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung. In: Soziale Welt. Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis, Heft1

Hammer, M., Champy, J. (1994): Business Reengineering; Die Radikalkur für das Unternehmen, Frankfurt, New York

Kessel, T., Dörr, G. (1998): Management zwischen Transformation und Restrukturierung. Zwei Transfermodelle von Ost-West-Kooperationen, In: Barmeyer, C., Bolten, J. (Hg.): Interkulturelle Personalorganisation, Sternenfels

https://doi.org/10.5771/0949-6181-2001-2-189 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Kotthoff, H. (1996): Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb, Soziale Welt, Heft 4

Lungwitz, R.-E., Preusche, E. (2001): Zwischen Nachahmung und Eigenentwicklung. Organisatorische Realitäten in ostdeutschen, polnischen und tschechischen Industriebetrieben ein Jahrzehnt nach dem Systemwechsel, München und Mering

Schumann, M. (1998): Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit? In: Hirsch-Kreinsen, H., Wolf, H. (Hrsg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist, Berlin

Springer, R. (1998): Das Ende neuer Produktionskonzepte? Rationalisierung und Arbeitspolitik in der deutschen Automobilindustrie. In: Hirsch-Kreinsen, H., Wolf, H. (Hrsg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist, Berlin

Sztompka, P. (1993): The Trap of Post-Communist Societies, Zeitschrift für Soziologie, Heft 2

Wittke, V., Voskamp, U., Bluhm, K. (1993): Den Westen überholen, ohne ihn einzuholen? - Zu den Schwierigkeiten bei der Restrukturierung der ostdeutschen Industrie und den Perspektiven erfolgversprechender Reorganisationsstrategien. In: Schmidt, R. (Hrsg.): Zwischenbilanz. Analysen zum Transformationsprozeß der ostdeutschen Industrie. Berlin

Wolf, H. (1997): Das dezentrale Unternehmen als imaginäre Institution, Soziale Welt, Heft 2

https://doi.org/10.5771/0949-6181-2001-2-189 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY