

Unternehmenskultur, Nationalkultur und Transformation

Eckhard Dittrich / Czaba Makó / Christo Stojanov

1. Unternehmenskultur und Transformation

In der Managementliteratur überwiegt ein Begriff von Unternehmenskultur, der den Schwerpunkt auf die von der Unternehmensleitung vertretenen bzw. der Belegschaft vorgegebenen grundlegenden Wertvorstellungen legt, die als funktional für das Unternehmen gelten. Diese Wertvorstellungen sollen das Handeln der Akteure im Unternehmen und in der relevanten Umwelt anleiten. Eine derartige Vorstellung von Unternehmenskultur impliziert meist die Annahme, daß die Entstehung und die Entwicklung von Unternehmenskulturen auf Willensakte zurückzuführen seien und zwar solche „von oben herab“. Eine so verstandene Unternehmenskultur repräsentiert de facto ein funktionales Äquivalent für die formale Struktur, wie sie in den klassischen organisationstheoretischen Ansätzen dargestellt wird, angereichert um mehr 'symbolische' Elemente. Kultur wäre demnach ein Strukturmerkmal neben anderen, das als „corporate identity“ produziert würde. Ein derartiges Verständnis von Kultur

- greift zu kurz, weil es sich bei Kultur um ein viel komplexeres Phänomen handelt,
- unterstellt eine leichte Beeinflußbarkeit bzw. Manipulierbarkeit der Unternehmenskultur entsprechend der sich wandelnden Vorstellungen der Unternehmensspitze und
- erweist sich als elitär und eng instrumental, insofern die Definitionsmacht hinsichtlich der Inhalte, die die Unternehmenskultur prägen sollen, einer Gruppe zugeschrieben und an deren Interessen orientiert werden.

Durch diese Engführung des Kulturverständnisses wird die Chance unterminiert, die tatsächliche Kultur in Organisationen einerseits als diagnostisches Mittel zum besseren Verständnis des Unternehmens zu begreifen und andererseits die Entfaltung bestimmter Komponenten dieser Kultur als Entwicklungsressource zu fördern und zu nutzen. Der durch das rationalistische Mißverständnis etablierte Begriff der Kultur unterschätzt unseres Erachtens ihren kollektiven Charakter und ihren gesellschaftlichen Kontext, in den sie eingebettet ist sowie ihre historische Entstehung.

Bezogen auf die sogenannten peripheren Gesellschaften wird argumentiert, daß der modernisierende Wandel mit einer kulturellen Mobilisierung zwecks Überwindung der Rückständigkeit bzw. des strukturellen Drucks seitens des westlichen Entwicklungskerns einhergehe bzw. einhergehen müsse (vgl. Bendix 1982). Kulturelle „self-reliance“ wird zum Synonym von Entwicklung, zur Chance von Modernisierung. Angesichts des internationalen Konkurrenzgefüges gelte es komparative Vorteile, d. h. materiale wie non-materiale Ressourcen zu entdecken und sie als national spezifische Entwicklungsinstrumente einzusetzen (vgl. z. B. Eisenstadt 1963; Gerschenkron 1962; Chirot 1989).

Dieter Senghaas hat schon früh systematisch auch auf die Entwicklungshemmnisse des Staatssozialismus hingewiesen, auf dessen kulturelle Schranken, z. B. auf die privatistische Orientierung der Bevölkerungsmehrheit, auf deren Konsumerismus und ihre politische Apathie, auf die fehlende Entwicklung institutionalisierter Konfliktregelungsmöglichkeiten, auf die Lernpathologien der durchaus unterschiedlichen autokratischen Regime (Senghaas 1980:351).

Mit anderen Worten, kulturelle Entwicklung ist integraler Bestandteil von Entwicklung überhaupt, unabhängig davon, ob sich diese in den 'Entwicklungsländern', in den ehemaligen staatssozialistischen Ländern oder auch in den hochindustrialisierten Staaten des Westens abspielt. Die gegenwärtige, für die Entwicklungsproblematik allgemein wie die Transformationsproblematik im besonderen geltenden, relevanten, gewandelten weltwirtschaftlichen und politischen Bedingungen, die zu einem verstärkten Einbezug kultureller Ressourcen in die unternehmerischen Verwertungspraxen auch im Westen führen, unterstreichen den engen Zusammenhang von sozio-ökonomischer Entwicklung und kultureller Mobilisierung. Unberücksichtigt bleiben kann dabei hier, ob es sich um eine neue Phase der Kapitalverwertung handelt oder um „neuen Wein in alten Schläuchen“. Die Länder Ost- und Mitteleuropas stehen jedenfalls vor der Aufgabe, ihre kulturellen Ressourcen zu mobilisieren, um so ihr Entwicklungs- und Modernisierungspotential zu entfalten, das den 'Schutz' des 'sozialistischen Weltmarktes' verloren hat.

2. Begriffliche Klärungen

Bei dem, was wir als Organisationskultur bezeichnen, ist die Rede von einem kollektiven Konstrukt, das auf der Grundlage der Entwicklung gemeinsamer Situationsdefinitionen und Institutionen im Prozeß kollektiver Problemlösungen in Organisationen entsteht. Organisationskulturen im hier verstandenen Sinne sind Konstrukte, nicht aber konstruiert. Sie verweisen immer auch auf die A-Rationalität des Organisationsgeschehens. „Strukturen und Prozesse in bzw. von Organisationen lassen sich nicht als jeweilige Produkte eines rational-instrumentellen Kalküls begreifen, sondern als geschichtlich emergente, eher

„naturalistisch“ evolvierende Ergebnisse komplexer sozialer Interaktionen“ (Türk 1989:110).

Jedes dauerhafte Zusammenwirken von Menschen in relativ geschlossenen Systemen erzeugt eine spezifische Art von Verhältnissen, die mit dem Begriff Kultur beschrieben werden können. Sie prägt das kollektive Handeln und spielt eine identitätsstiftende Rolle. Kultur in diesem Sinne ist also als Quelle von kollektiver Identität zu verstehen. Kultur, auch jene in Organisationen, entwickelt sich, sie kann nicht verordnet werden. Diese Absetzung des Kulturbegriffs von jenem in der Managementliteratur, der auf die Herstellung von Kultur im Sinne einer „corporate identity“ abzielt, sollte aber nicht darüber hinweg täuschen, daß auch unser Begriff von Kultur als sedimentierte Erfahrung auf Handlungen als notwendige Bedingungen, in denen Selektion zur Kultur geschieht, aufbaut. „Das Individuum ist sowohl Produkt als auch Produzent der jeweiligen Organisationskultur, und umgekehrt ist auch die Organisationskultur sowohl Produkt als auch Produzent ihrer Mitglieder. Legt man diese „Interpenetrations“-Prämisse zugrunde, so kann in keinem Fall von deterministischen oder direkten Bestimmungsverhältnissen ausgegangen werden“ (Bardmann/Franzpötter 1992:72).

In diesem Sinne ist von Bedeutung festzuhalten, daß der Realsozialismus nicht nur ein politisches System oder ein ökonomisches System, sondern auch ein kulturelles System war. Nach dem Zusammenbruch seines institutionellen Gerüsts und der Einleitung rapiden gesellschaftlichen Wandels sind seine inkorporierten kulturellen Produkte und Praxen nicht einfach beseitigt, sondern weiterhin existent (vgl. Bourdieu 1974).

In modernen Gesellschaften ist Kultur immer auch national geprägt. Wir gehen dabei von dem Minimalkonsens aus, daß „die Konstruktion nationaler Identität als Versuch zu begreifen ist, kollektive Identität auf der Basis einer Kombination von primordialen (historischen, territorialen, sprachlichen, ethnischen) Faktoren bzw. Symbolen und politischen Grenzen herzustellen“ (Eisenstadt 1991:21). Die Idee der Nation beinhaltet einerseits Abgrenzung nach außen und andererseits Solidarisierung nach innen. Ihre Wirksamkeit wird durch eine geistige Mobilisierung vermittelt, „mit deren Hilfe ein Land, ob Weltmacht oder ‚neuer Staat‘, sich Identität gibt, und sich zugleich in dem System der Nationen verankert“ (Bendix 1982:120) ... „diese geistige Mobilisierung führt zugleich dazu, ... daß die Suche nach Mitteln zur Überwindung dieser relativen Rückständigkeit und der Kampf um internationale Anerkennung zu einem entscheidenden Impuls für den sozialen Wandel wird“ (Bendix 1982:120f). Das spezifische Profil einer jenen nationalen Kultur und der daraus resultierenden Identitäten ist durch die besondere geschichtliche Situation der Herausbildung der Nation mit den gemeinsamen historischen Erfahrungen sowie von der Selbstdefinition der sich zur Nation zugehörig Verstehenden geprägt.

3. Staatssozialismus und Nationalismus

Der Staatssozialismus zielte auf den Aufbau autarker Wirtschaften ab, die in ein sozialistisches Weltwirtschaftssystem integriert sein sollten. Er repräsentierte den Versuch einer nachholenden Modernisierung auf der Basis von Peripherisierung der einzelnen Nationalökonomien. Das gilt nicht für das Territorium der späteren DDR und der Tschechoslowakei. In Anlehnung an Senghaas läßt sich dieser Vorgang als sekundärer Entwicklungsnationalismus bezeichnen. Für Senghaas ist Nationalismus „immer auch als *Entwicklungsnationalismus* zu begreifen, wobei das Profil des jeweiligen Nationalismus in spezifischen entwicklungspolitischen Problemstellungen begründet ist“ (Senghaas 1992:23). Gemessen am originären Nationalismus der heute hoch industrialisierten Gesellschaften des Westens (OECD), war der „Entwicklungsnationalismus im Kontext von Peripherien verspätet, abgeleitet und nachholend, also von *sekundärer* Natur“ (Senghaas 1992:28). Drei Spielarten dieses sekundären Entwicklungsnationalismus lassen sich unterscheiden, der „*desarrolismo*“, der die Entwicklungsprogrammatische Lateinamerikas ausdrückte, der *faschistisch-korporatistische* Entwicklungsweg „vor allem in der südlichen und südöstlichen Hälfte Europas“ und der „Entwicklungsweg des *Realsozialismus*“, ... „sein letztendliches Scheitern ist inzwischen offenkundig und nicht nur von entwicklungspolitischer Bedeutung, sondern Ursache eines weltpolitischen Umbruchs am Ende der 80er und Beginn der 90er Jahre dieses Jahrhunderts“ (Senghaas 1992:29). „Kompetenzgefälle, Verdrängungswettbewerb und Peripherisierungsdruck sind grundlegende Tatbestände, mit denen sich insbesondere jene Staaten, Gesellschaften und Ökonomien auseinander zu setzen haben, die mit der jeweiligen Spitzenökonomie wettbewerbsmäßig zunächst nicht Schritt halten können“ (Senghaas 1992:26). Schritthalten heißt dabei Abwehrkräfte zu mobilisieren. „Das aber bedeutet die Mobilisierung von Entwicklungsnationalismus zum Schutz des eigenen, nachholenden Entwicklungsprojektes mit dem Ziel, gleichzuziehen, danach die Spitzenökonomie unter Wettbewerbsdruck zu setzen („Gegenpenetration“) und gegebenenfalls selbst eine Spitzenposition zu erringen („dependency reversal““ (Senghaas 1992:26). Diese Einschätzung, die auf die nachholende Modernisierung der westeuropäischen Ökonomien gegenüber England gemünzt ist, läßt sich auch als Beschreibung des Verhältnisses der staatssozialistischen Gesellschaften zu den kapitalistischen Ökonomien des Westens lesen. Der strukturelle Zwang, dem die peripheren Gesellschaften ausgesetzt waren, wurde mit Autonomisierungsstrategien des Staatssozialismus vom Weltmarkt beantwortet und mit Hilfe der Ideologie legitimiert. „Die besondere Anziehungskraft des Sozialismus im Allgemeinen lag in der Tatsache, daß er sich als der beste Kanal erwies, durch den es möglich war, eine gewisse aktive Teilnahme an der neuen modernen (d. h. westlichen), universellen Tradition zusammen mit einer gewissen selektiven Negation vieler seiner Aspekte im allgemeinen, und des Westens im besonderen zu entwickeln. Der Sozialismus machte es möglich, die Einverleibung einiger der universalistischen Elemente der Modernität in ihre neue kollekt-

tive Identität zu Stande zu bringen, ohne unbedingt entweder spezifische Komponenten der eigenen Identität oder die anhaltende negative Einstellung zum Westen zu leugnen“ (Eisenstadt 1977:20). Der sogenannte Realsozialismus läßt sich einerseits als Antwort, sprich Verselbständigungsstrategie, peripherisierter Gesellschaften auf den strukturellen Zwang des Entwicklungskerns und andererseits als eine ideologisch motivierte Art des Entwicklungsnationalismus betrachten.

Die für diesen Entwicklungsweg relevanten Komponenten der nationalen Kulturen der einzelnen Gesellschaften und der darauf basierenden Identitäten sind vor allem durch Bezug auf die spezifische *Mission* der nationalen Gemeinschaft respektive des Sozialismus identifizierbar. Dabei traten die inneren sozialen Unterschiede in den Nationalgesellschaften wie zwischen ihnen in den Hintergrund und der Akzent wurde auf Vergemeinschaftung gesetzt, was zugleich Abgrenzung gegenüber anderen Ökonomien und gegenüber dem Kapitalismus bedeutete.

In der Betrachtung der Länder des ehemaligen Ostblocks sollte allerdings jener Fehler vermieden werden, der die Modernisierungstheorie im Westen lange geprägt hat, nämlich Modernisierung als universellen Entwicklungsvorgang zu betrachten, dem auch die Nachzügler, die Spätentwickler sich nicht entziehen können. Zu Recht ist demgegenüber darauf hingewiesen worden, daß es sich bei dem Entwicklungsvorgang der Spätentwickler um deren „Eingliederung in eine ungleiche internationale Arbeitsteilung innerhalb der Weltwirtschaft, die seit dem 16. Jahrhundert von den kapitalistischen Metropolen beherrscht wird“ handelt (Senghass/Menzel 1979:281). Diese Ansicht über die Dominanz der kapitalistischen Metropolen gegenüber dem Weltmarkt gilt auch für die Eingliederung der Ökonomien Mittel- und Osteuropas. Sie sind nicht nur Nachzügler, sondern zugleich Länder, deren materielle und immaterielle Ressourcen sowohl Ausdruck des Entwicklungsdefizits sind als auch Gegenstand von Strategien entwickelter Ökonomien des metropolitenen Kapitalismus, die darauf abzielen, die Konkurrenzvorteile der entwickelten Ökonomien zu bewahren und die Machtasymetrie zwischen entwickelten Kernländern und peripherisierten mittel- und osteuropäischen Ländern aufrecht zu erhalten. Diese, auf Friedrich List zurückgehende Erklärungsfigur ist nach 1989 immer wieder aufgegriffen worden und wird auch unsere Einschätzung der Nationalgesellschaften Osteuropas prägen. Deren vollzogene Öffnung für den Weltmarkt, deren Eintritt in den internationalen Handel, impliziert die Gefahr von Entwicklungsblockaden, auf die Jochen Röpke eindringlich aufmerksam gemacht hat: „Internationaler Handel zwischen Ländern unterschiedlicher Entwicklungskompetenz ohne Beschränkung der internationalen Konkurrenz hemmt die endogene Steigerung der Entwicklungsfähigkeiten der zurückgebliebenen Länder und blockiert durch die Internationalisierung des Binnenmarktes die schöpferische Funktion des Wettbewerbs auf den nationalen Märkten“ ... „eigenständige und dauerhafte Versuche zur Steigerung der durch-

schnittlichen „Manufaktorkraft“ (List) sind unter diesen Umständen nur sehr schwer möglich, auch bei Ländern, die politisch unabhängig sind oder waren, also nicht als Kolonialländer von ihren Mutterländern als Hinterland der Metro-pole betrachtet wurden“ (Röpke 1978:39,44). Wie unterschiedliche Nachzügler gezeigt haben, ist prinzipiell Entwicklung auch der Nachzügler möglich, wobei davon auszugehen ist, daß es „keinen einheitlichen Entwicklungsrhythmus gibt, und daß in Entwicklungswegen je nach internen und externen Bedingungen auf Zeit substituierbare Faktoren mit unterschiedlichem Gewicht wirksam sind“ (Senghaas/Menzel 1979:306).

4. Einige Merkmale der staatssozialistischen Wirtschafts- und Organisationskultur als Gegenstand von Entwicklung

Die Einführung von Markt und Demokratie, der sich die Gesellschaften Ost-europas nach 1989 verschrieben haben, ist ein gigantisches Entwicklungsprojekt. Das Verhältnis von Entwicklung und Kultur ist schwierig zu bestimmen, wie wir aus der entwicklungssoziologischen Literatur wissen. Dort erscheint Kultur, und das hätte auch für die Kultur des Staatssozialismus zu gelten, als entwicklungs-hemmend wie auch als entwicklungsfördernde Einflußgröße (vgl. Braun/Rösel 1993:250ff). Nun scheint es aber so zu sein, daß nicht die angebliche Irratio-nalität der traditionellen Verhaltensweisen, sprich jener der staatssozialistischen Vergangenheit, die begonnenen Reformen mit Scheitern bedrohen, sondern gerade die Rationalität, die in den damals erworbenen Verhaltensweisen liegt. Um unter dem Staatssozialismus zu überleben, mußten Organisationen und Personen versuchen:

- Erträge zu stabilisieren („safety first“);
- Neuerungen, die Ertragsungewißheiten erhöhten, zu begrenzen („Innovations-resistenz“);
- „statt Einkommen zu maximieren, Lebensrisiken zu minimieren (Risiko-minimierung)“ (Braun/Rösel 1993:254; vgl. Dittrich/Haferkemper 1993:327).

Allerdings erschweren die staatssozialistischen Werte und Verhaltensnormen die Einführung von Innovationen, d. h. die gesellschaftspolitischen Neuerungen, dann, wenn diese die „radierten, überlebenssichernden Interaktionsmuster (z. B. soziale Reziprozität) zu zerstören drohen“ ... denn „Innovationsrisiken sind schwierig zu absorbieren“ (Braun/Rösel 1993:254). Fehlschläge bedrohen den Fortbestand „betrieblicher Notgemeinschaften“ (Senghaas-Knobloch) als auch die persönliche Identität, während Erfolge meist selektiv wirken und so tenden-zuell Solidarität untergraben.

Die betrieblichen „Notgemeinschaften“ der Transformationsperiode haben ihre Vorläufer in den Brigaden, Arbeitsgruppen etc., mit denen sich die „Arbeiter-klasse“ Blockade-Macht gegenüber Ministerien, Planbehörden non-intentional erwirkt hatte. Den in ihnen zum Ausdruck kommenden Erfahrungsbestand zu

Gunsten risikofreudigeren Verhaltens zu verändern, dürfte schwer sein, wenn Erfolge nicht zumindest Gruppen von Beschäftigten in den Unternehmen zu Transformationsgewinnern werden lassen, die gemeinsam mit den Transformationsduldem gegenüber potentiellen Transformationsverlierern die Träger geänderter Verhaltensweisen werden können. Und diesen Erfahrungsbestand zu ändern dürfte auch schwer sein, wenn die Beschaffenheit politischer und sozialer Institutionen, die Geschwindigkeit der Modernisierung sowie die Stellung des Landes im internationalen Wirtschafts- und Machtsystem eher Innovationsstrategien des „safety first“, der „Innovationsresistenz“ und der Risikominimierung begünstigen als andere. Nach 1989 erwiesen sich für die Arbeitsorganisationen die Zauberformeln der gesellschaftlichen Veränderung 'Kommerzialisierung' und 'Privatisierung' angesichts der realen Verwertungsbedingungen schnell als unzureichende Beschreibungen für konkrete Adaptionsprozesse, gerade auch angesichts einer turbulenten gewordenen Umwelt, die kaum Sicherheiten bietet und die alte Routinen obsolet werden läßt. In dieser Situation scheint der Rückgriff auf den von Senghaas so bezeichneten neuen, „tertiären Entwicklungsnationalismus“ eine für Personen wie Organisationen gesteigerte Attraktivität zu besitzen, weil er eine Integrationsleistung erbringen kann, die angesichts unterschiedlicher Verhaltenszumutungen, enttäuschter Erwartungen wie der Notwendigkeiten von massiven Veränderungen über längere Zeiträume ansonsten droht verloren zu gehen. Wenn man so will, kann dieser tertiäre Entwicklungsnationalismus als Leitformel für die zweite Phase der Transformation betrachtet werden.

Wenn wir von der Annahme ausgehen, daß der Staatssozialismus bereits eine der Spielarten des Entwicklungsnationalismus war, dann lassen sich viele einzelne Merkmale der staatssozialistischen Wirtschafts- und Organisationskultur rational erklären. Vor allem müssen die aus westlicher Perspektive oft als irrational gebranntmarkten Elemente der staatssozialistischen Wirtschaftspraxis anders begriffen werden. Sie stellen spezifische Lösungen der Entwicklungsprobleme peripherer Gesellschaften dar. Die sozialistische Ideologie und Praxis zielte auf die Mobilisierung der peripherisierten osteuropäischen Nationen durch eine neue und durch die angebliche Autorität der Wissenschaft legitimierte Definition ihrer Missionen.

Die staatlichen Pläne repräsentierten die Lösung nationaler Entwicklungsaufgaben und wurden durch sie legitimiert. Die sozialistischen Gleichheitsnormen und auf sie abzielende Politiken stellten eine moralische Solidarisierung und damit auch eine Abwehr gegenüber dem westlichen Entwicklungskern dar. Dieser blieb allerdings Maßstab für die Entwicklung und insofern repräsentierte der sekundäre Entwicklungsnationalismus des Staatssozialismus sowohl eine negative Abgrenzung vom Westen in Gestalt des Aufholens und Überholens wie auch einen eigenständigen Entwicklungsweg.

Die Mobilisierung von Abwehrkräften gegenüber dem Westen bot die Chance, daß sich der sekundäre Entwicklungsnationalismus zu einer umfassenden Praxis der Autonomie und Selbstorganisation gesellschaftlicher Einheiten fortentwickelte. Dem stand aber der „Paternalismus“ als Form der Machtausübung und wichtiger Integrationsmechanismus im Herrschaftssystem des bürokratischen Sozialismus entgegen (vgl. Meyer 1989:427). Gewerkschaften wurden als Transmissionsriemen der Partei institutionalisiert und verloren so ihre Bedeutung als Organisation des Widerspruchs, der Einübung von sozialer Konfliktfähigkeit. Das hatte Rückwirkungen auf die ökonomischen Entwicklungschancen: ...“ungeachtet der institutionellen Struktur einer industriellen Gesellschaft ist die Transformation von einer extensiven in eine intensive Wachstumsphase unausweichlich, und sie setzt einen Wandel zu institutionalisierter Konfliktregelung voraus. Der Grund hierfür liegt darin, daß intensives Wachstum nicht befohlen werden kann, sondern nur dadurch erreicht wird, daß potentielle menschliche Ressourcen durch die Anwendung von Anreizsystemen freigesetzt werden, die mit existierenden Wertsystemen kongruent sind. Man kann unter den Bedingungen einer Klassengesellschaft nicht erwarten, daß diese Wertsysteme in kollektivistischen Perspektiven begründet sind; sie bauen vielmehr auf dem Selbstinteresse auf und deshalb müssen in solchem Zusammenhang effiziente Anreizsysteme widerstreitenden Interessen Raum geben. Folglich arbeitet die Logik industrieller Gesellschaften auf die Einführung institutionalisierter Konfliktregelung hin. Das Problem intensiven Wachstums ist wichtig für die Entwicklung industrieller Gesellschaft, weil solches Wachstum gleichzeitig „Profite“ und Löhne zu steigern erlaubt. Intensives Wachstum ist deshalb der stabilisierende Faktor eines industriellen Klassensystems, weil es eine Balance zwischen Klassen einer Gesellschaft schafft. Aber intensives Wachstum birgt mehr in sich: es schwächt die Spannung zwischen Kapitalakkumulation (und damit produktiver Investition) und Konsumtion. Dies beinhaltet, daß zusätzliche Produktivität und ein wachsender Lebensstandard gleichzeitig erreicht werden kann“ (Tellenbach 1978:452f). Unter den Bedingungen des sekundären Entwicklungsnationalismus sozialistischer Provenienz konnte von einer solchen Entwicklungslogik industrieller Gesellschaften nicht die Rede sein. Die Tabuisierung beispielsweise des Konkurrenzmechanismus und die Bemühungen seiner gesellschaftlichen Ausschaltung verhinderten Innovationen. So heißt es beispielsweise bei Senghaas-Knobloch: „In der Alltagspraxis der Entwickler und Ingenieure mußte Technik nicht in Verbindung von marktgängigen, leistungsfähigen Produkten und kostengünstigen Produktionsverfahren gesehen werden. Die phantasievolle Kraft, die man in die Entwicklung, Konstruktion und Herstellung eines von der zentralen Planung vorgegebenen Endproduktes hinein steckte, brauchte sich nie mit anderen Konstruktions- und Herstellungsverfahren messen. Betriebe konkurrierten bei der Herstellung ihrer Produkte nicht gegeneinander. Dieses industrewirtschaftliche Merkmal der DDR ist heute von kaum überschätzbarer Bedeutung. Denn es bedeutete, daß innovative Fähigkeiten auf

Gebieten und bei der Lösung solcher Probleme gewonnen wurden, die heute oft keine Rolle mehr spielen; mit der Folge, daß die unter anderen Umständen erworbenen Innovationsfähigkeiten heute unter Umständen gelähmt sind, für ihre Ideen keine Basis mehr finden. ... Die kennzifferngeleitete Industrie ... hat eine andere Innovationskultur gebildet, in der die Produktanalyse nicht mit Prozeßanalyse und beides nicht mit Marktanalyse und Leistungsanalyse integriert war“ (Senghaas-Knobloch 1992:306f).

Mit anderen Worten, die Innovationsfähigkeiten der technischen Neuerer finden in marktwirtschaftlichen Kontexten keinen Adressaten mehr, scheinen als Träger von Entwicklung auszufallen.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die Annahme, umfassende Mobilisierung im Sinne des sekundären Entwicklungsnationalismus würde tatsächlich sozialistische Entwicklung erfolgreich produzieren, einen Automatismus beinhaltet, der sich an den politischen Bedingungen, Organisationsstrukturen und Motivationsvoraussetzungen der staatssozialistischen Wirklichkeit brach (vgl. Senghaas 1980:40) und damit sein Scheitern auslöste.

5. Wirtschafts- und Organisationskulturen unter den neuen ordnungspolitischen Rahmenbedingungen

Der Zusammenbruch der realsozialistischen Systeme hat die Machtasymmetrie zwischen peripherisierten osteuropäischen Gesellschaften und dem westlichen Entwicklungskern wieder hergestellt. Die realsozialistische Entwicklung hatte nämlich durch ihre politische Gegnerschaft zum Westen und die relative Abkopplung vom Weltmarkt eine relative Emanzipation vom westlichen Entwicklungskern erreicht. Angesichts der Eigenart sozialen Wandels in peripheren Gesellschaften stellt der Bezug zu den entwickelten westlichen Industriegesellschaften eine wesentliche Bedingung für den Ausgang der postsozialistischen Transformationen dar. Da die Bewahrung der sozio-kulturellen Autonomie postsozialistischer Gesellschaften ein bedeutsames, z. T. unterschätztes, latentes Ziel der Transformationen darstellt, gerät das Problem wahrscheinlicher Abwehrreaktionen gegenüber den Verhaltenszumutungen moderner westlicher Gesellschaften in den Mittelpunkt nicht nur des sozial-theoretischen, sondern auch des praktisch-politischen Interesses. Mit anderen Worten: die postsozialistische Transformation hat neue Bedingungen für die Aktivierung eines Entwicklungsnationalismus geschaffen, der von ausschlaggebender Bedeutung für die Entstehung der neuen Wirtschafts- und Organisationskulturen ist. In Anlehnung an Senghaas bezeichnen wir diesen Entwicklungsnationalismus als tertiär.

Dieser tertiäre Entwicklungsnationalismus läßt sich deutlich auf der betrieblichen Ebene beobachten, wo er ansatzweise im Folgenden auch dargestellt werden soll. Dabei beziehen wir uns auf 19 in der Auswertung befindliche Betriebsfallstudien in Polen, Ungarn und Bulgarien. Deren Durchsicht hat uns nahegelegt, die be-

stehende Transformationsphase als durch einen tertiären Entwicklungsnationalismus geprägt zu kennzeichnen.

Natürlich ist die betriebliche Realität weit von Eindeutigkeit entfernt und natürlich können wir deren Vielfalt hier nicht darstellen. Deshalb greifen wir zur Typenbildung, um mit Hilfe von Typen die unterschiedlichen Erscheinungsformen betrieblicher Transformationen zu verdeutlichen. Wir kennzeichnen zwei polare Typen, die die Grenzen eines Kontinuums bilden. Beide Typen repräsentieren unterschiedliche Handlungskonstellationen betrieblicher Akteure.

Den einen Typ wollen wir als Modell des rationalen Unternehmens bezeichnen. Seine Integration wird formal durch Recht und Geld gedacht. In diesen Unternehmen kommt das gehobene Management häufig von außen, nicht selten aus Kreisen der ehemaligen Wirtschaftsnomenklatura. Deren Vorstellung von Umgestaltung setzt bei den Beschäftigten an, d. h. weist diesen Defizite in der Adaptation gegenüber den neuen Verhältnissen zu. Gemessen werden die Defizite an westlichen Verhältnissen und verdeutlicht werden sie an den Mängeln der staatssozialistischen Wirtschaftspraxis. Der Markt als zentrale Instanz für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens wird fraglos akzeptiert. Daraus resultiert häufig die Suche nach Marktnischen, um das Unternehmen zu konsolidieren. Im Unternehmen wird die Aktivität an Modernisierung ausgerichtet, sprich an den Normen, die das Agieren im Weltmarkt verlangt (ISO 2000, „good manufacturing practices“): „assessment“-Zentren entstehen, neue Methoden der Qualitätskontrolle u. a. werden entwickelt. Das gehobene Management steht den Gewerkschaften kritisch gegenüber, sofern sie in diesen Unternehmen überhaupt existieren. Die umfassenderen Vertretungsrechte, die Gewerkschaften teilweise noch als Erbe der Vergangenheit haben, werden durchweg abgelehnt. Ihnen werden viele Mängel des vergangenen Systems zugeschrieben. Nicht wenige Mitglieder des gehobenen Managements in diesen Betrieben halten Gewerkschaften in ihrem Betrieb für gänzlich überflüssig.

Dieses Integrationsmuster führt notwendigerweise zur Verdrängung der Legitimationsproblematik, wie sie in betrieblichen Sozialorganisationen existiert, führt zu mangelnder Akzeptanz bei vielen Beschäftigten und zu großer Fragilität der organisatorischen Anpassungsleistungen sowie zur Mißachtung von gewachsenen Organisationskulturen. Diese Unternehmen weisen häufig eine hohe Fluktuation auf, wodurch die Stabilisierung der Anpassungsleistungen erschwert und die Entwicklung und Fortentwicklung von Organisationskultur nahezu unmöglich gemacht wird.

Die fehlende Berücksichtigung respektive Mißachtung von Organisationskultur als Integrationsmedium wird in der Regel zum Gegenstand kritischer Äußerungen durch das mittlere Management, der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen gemacht, was mit Vorwürfen gegenüber dem gehobenen Management einhergeht. Das gehobene Management konterkariert die Vorwürfe mit markt-

wirtschaftlichen Argumenten. Sie laufen darauf hinaus, daß die Belegschaften das Kapital-Lohnarbeit-Verhältnis nicht verstünden und folglich ihre Stellung im Unternehmen falsch einschätzten. Mit Hilfe solcher oder ähnlicher Argumente wird in der Regel die Kritik beantwortet und, sofern sie von breiteren Gruppen getragen wird, kommt es auch zu verstärktem Druck, z.B. zum Ausbau von formalen Reglementierungen und Kontrollen der Arbeitstätigkeit einschließlich der Anwendung finanzieller Sanktionen und von Entlassungen. Mit anderen Worten: dieses Muster formaler Integration der Arbeitsorganisationen ist durch ein Spannungsverhältnis zwischen den demokratischen Werten und daraus folgenden Handlungsmustern und -logiken einerseits und den marktwirtschaftlichen andererseits gekennzeichnet. Die Vertreter der jeweiligen Werte und daraus folgender Handlungsmuster und -logiken sind auf den entgegengesetzten Seiten des Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnisses personifiziert.

Die Ignoranz gegenüber dem lebensweltlichen Integrationsmedium der Kultur basiert auf einer verzerrten, modellhaften Vorstellung des Kapitalismus und des Weltmarktes. Beide existieren für die Vertreter dieses Integrationsmusters real wie im neoliberalen Modell.

Die Organisationspraxis dieser Minimalintegration impliziert massive Legitimations- und Personalprobleme. Sie werden noch dadurch verstärkt, daß sich die Wirksamkeit jener systemischen Medien, von denen sich Integration versprochen wird, nämlich Recht und Geld, nur schwer entfaltet.

Die Anwendung dieses Integrationsmusters ist in der Regel mit einer weitgehenden Öffnung der Unternehmen gegenüber der relevanten gesellschaftlichen Umwelt verbunden, so daß etwas überspitzt von einer Kolonisierung der Unternehmen durch diese gesprochen werden kann. Zwar existiert bei den Managern eine kritische Haltung gegenüber dem Interventionsstaat, diese ist jedoch ohne Handlungskonsequenzen für ihre eigene Politik. Die Erwartungshaltungen richten sich eher auf ausländisches Kapital, von dessen Einsatz sich Chancen für das Unternehmen versprochen werden. Interessanterweise finden wir in den entsprechenden Betrieben häufig Lohnveredelung für westliche Firmen oder Strategien der verlängerten Werkbank, was sich verbindet mit einem Verzicht auf Repräsentanz eigener Firmenmarken, auf Delegation von Absatz und Lieferungsaktivitäten an andere Unternehmen, kurz auf Abschlankeung des Unternehmens durch Abbau der Fertigungstiefe.

Der zweite Typus läßt sich folgendermaßen beschreiben:

Die unternehmerische Integration basiert überwiegend auf lebensweltlichen Medien. Die Vertrauensbeziehungen werden ausgebaut. Vertrauen integriert diese Unternehmen stärker als erneuerte und/oder veränderte Kontrollmöglichkeiten und -verfahren. Sie stellen bereits eine Reaktionsweise auf die De-Routinisierung dar, wie sie die Transformation seit 1989 in den Betrieben mit sich gebracht hat. Vertrauen als ausschlaggebender Integrationsmechanismus erlaubt

die Reduktion sozialer Komplexität (Luhmann) und neue oder mit neuen Gewißheiten stabilisierte Handlungskoordination. Das Selbstbild der Betriebe wird von Gemeinschaftsvorstellungen geprägt. In der Regel werden Entscheidungen im Namen der Belegschaft oder mit der Rettung des Unternehmens legitimiert. Die alten Symbole der Integration werden beibehalten oder in ihrem Bedeutungsgehalt noch gesteigert. Der Firmenname wird in der Regel nicht geändert, die Identifikation mit der Firmenmarke oder spezifischen Produkten des Unternehmens wird gefördert. Alle Akteursgruppen legen Wert auf eine entwickelte, betriebliche Sozialpolitik, die in der Regel jene Maßnahmen und Einrichtungen ganz überwiegend fortführt, die unter der vergangenen „Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik“ entwickelt wurden. Das Spitzenmanagement ist in diesem Sinne paternalistisch orientiert und definiert das Unternehmen als Schutzschild und Stabilisierungsinstitution für *alle* Beschäftigten.

Ein personalpolitischer Schnitt nach 1989/90 wurde, wenn überhaupt, in der Regel nur gegenüber „Querulanten“, „Drückebergern“ etc. vorgenommen. Personalpolitik hat in diesen Unternehmen einen hohen Stellenwert. Eigene Fachleute und deren betriebsspezifische Qualifikationen werden explizit gefördert. Nicht selten wird betont, daß die Qualifikation dieser Fachleute nicht geringer als die von Fachleuten im Westen sei. Das personalpolitische Problem bestünde eher darin, jene Qualifikationen zu entwickeln, die unter staatssozialistischen Bedingungen nicht oder in anderer Weise benötigt wurden, wie z. B. buchhalterisches Wissen.

Insgesamt zeigen alle Unternehmen dieses Typus ein ausgeprägtes Wir-Gefühl, das alle Akteursgruppen verbindet.

Die Organisationsstruktur wird in hohem Maße entbürokratisiert und gemeinschaftlich gestaltet. Verantwortung wird delegiert und die individuellen Handlungsfreiräume in der Organisation werden respektiert. Entscheidungsprozesse erfolgen im Team, Kontrolle wird auf einzelne Arbeitsgruppen übertragen. Es gibt allerdings keine Vorstellungen über eine „abgeschlankte“ Organisation. Im Gegenteil, alle diese Maßnahmen dienen des *gemeinsamen* Erhalts des *gesamten* Unternehmens.

Das gehobene Management genießt weitgehend das Vertrauen der anderen Akteursgruppen, ob es sich nun um das mittlere Management, die Belegschaft oder ihre Interessenvertretungen handelt. Alle Akteursgruppen setzen ihr soziales und/oder symbolisches Kapital (Bourdieu) für gemeinschaftliche Zwecke ein. Insbesondere die Gewerkschaften verwandeln ihr Rollenverständnis und werden zu Partnern des Managements. Co-Management dürfte die richtige Bezeichnung für dieses Rollenverständnis sein. Gehobenes Management, mittleres Management, Belegschaft und Interessenvertretung sehen ihre Aktivitäten als gemeinsame Anstrengung.

Trotz der Nähe dieses Integrationstyps zum vergangenen Betriebsverständnis der staatssozialistischen Ära ist zu betonen, daß die Anwendung dieses Integrationsmusters ein Produkt der Entwicklung nach 1989/90 darstellt. In einer ersten Phase der Unsicherheit über den Entwicklungsweg des Unternehmens setzte es sich gegenüber anderen mehr oder weniger offen diskutierten Optionen durch. Dieses Betriebsverständnis ist nicht geprägt von einer Vorstellung, alles erhalten zu können, zu müssen oder zu sollen. Häufig sind Spitzenpositionen im Management ausgetauscht worden und auch personalpolitische und/oder organisationspolitische Schnitte hat es meist gegeben. Wurde das Spitzenmanagement nicht ausgetauscht, so häufig deshalb, weil es bereits in der Vergangenheit Reformfähigkeit und -bereitschaft repräsentiert hatte. Das „erneuerte“ gehobene Management mußte sich zunächst selbst durchsetzen. Dadurch, daß es über starkes symbolisches Kapital verfügte, seine Fachkompetenz anerkannt wurde, konnte es eine erneuerte paternalistisch orientierte betriebliche Personal- und Sozialpolitik aufbauen bzw. wesentliche Teile der alten erhalten und sich so eine solide Legitimationsbasis verschaffen.

Wenn wir dieses Integrationsmuster dennoch als strukturkonservativ bezeichnen, so deshalb, weil es in der Regel mit ziemlich klaren Autonomisierungsstrategien gegenüber der relevanten gesellschaftlichen Umwelt einhergeht, die als Bedrohung für die Betriebsgemeinschaft bzw. für das Unternehmen gedeutet wird. So wird z. B. die staatliche Politik insbesondere wegen deren unbedenklicher Öffnung gegenüber dem westlichen Ausland kritisiert und es wird versucht, sie durch Lobbyismus zu beeinflussen. Gewerkschaften, mittleres Management und gehobenes Management betonen häufig die Notwendigkeit weiterer staatlicher Subventionen, weil der Erhalt ihres Unternehmens oder der Branche im nationalen Interesse sei.

Auf Schwierigkeiten des Marktzugangs reagieren diese Unternehmen meist nicht mit der Suche nach Marktnischen, sondern mit dem Aufbau eigener Absatzbeziehungen und mit dem Aufbau von Netzwerken mit Zulieferern. Das schließt Reorganisationsmaßnahmen im Unternehmen ein. In diesem Zusammenhang ist von besonderer Bedeutung, daß die Konkurrenz westlicher Firmen am häufigsten als Bedrohung für das Unternehmen thematisiert wird. Ihr gegenüber gelte es den Ruf des Unternehmens, seiner Produkte und Marken, kurz sein traditionelles Ansehen als Vorteil zu begreifen und einzusetzen. Dieses Vorgehen sei moralisch zum Schutz der Belegschaft geboten und im Sinne einer Konsolidierung der nationalen Volkswirtschaft nötig.

Mit anderen Worten, dieses Muster der Integration wird durch eine Koalition zwischen den Akteursgruppen im Unternehmen möglich. Diese vertreten eine Mischung von demokratisch-gemeinschaftlichen als auch marktwirtschaftlichen Werten. Das Integrationsmuster ist Ergebnis der Entwicklung nach 1989/90 und bezieht sich wie das erste Integrationsmuster auch auf Notwendigkeiten der or-

ganisationsinternen Reorganisation wie der Reorganisation der Beziehungen zur betrieblichen Umwelt.

6. Das Nationale an den Organisationskulturen

Die Beschreibung der polaren Integrationsmuster kann als Folie für einige Einschätzungen der Organisationskulturen und -strategien unter ost- und ostmitteleuropäischen Transformationsbedingungen gelesen werden. Deutlich ist, daß von Unternehmenskultur dort kaum geredet werden kann, wo die Integration vorrangig als Resultat der Entfaltung der Medien Recht und Geld betrachtet wird. Dort ist Unternehmenskultur eher ein Abfallprodukt dieser Medien oder ein Übernahmegebot westlicher Managementlehren für östliche Manager. D. h. diese Unternehmenskultur wird als produzierte „corporate identity“ gedacht, deren Handlungspotential dem gehobenen Management mehr Chancen der Kontrolle und der effektiveren und effizienteren Verwertung der Ressourcen geben soll. Diese Vorstellung von Unternehmenskultur deckt sich nicht mit der von uns vorgestellten. Folgen wir der neueren Debatte in den verschiedenen Wissenschaften zur Unternehmenskultur, so dürfte dieser Typus weniger Erfolgchancen für Transformation, für sozialen Wandel bereit halten als der zweite.

Die Ergebnisse 1989/90 haben die Unsicherheiten in den Arbeitsorganisationen der sich transformierenden Gesellschaften massiv ausgeweitet bzw. können als Ausgangspunkt für einen grundlegenden Wandel der betrieblichen Regulationsregime betrachtet werden: von Sicherheit wurde auf Unsicherheit umgestellt. Typisch für solche kritische Situationen ist „der Einbruch von Angst in Zusammenhänge gewohnheitsmäßiger Verhaltensweisen, die vom grundlegenden Sicherheitssystem nicht im erforderlichem Maße bearbeitet werden kann ... (Giddens 1992:101). Betriebliche Akteure wie die Organisationen selbst reagieren darauf mit „Veränderung“. Die betriebliche Regulationsstruktur transformiert die prinzipiellen Unsicherheitsprobleme in Durchsetzungsstrategien organisierter Akteure. Das Problem der Unsicherheit gegenüber internen wie externen Umwelten wird in diesem Prozeß über die Strategie ihrer Bewältigung in ein Durchsetzungsproblem verwandelt. „Die Fraktion wird sich durchsetzen, die am plausibelsten über Nutzen und Gefahren kommunizieren und an voreingestellte Erwartungen anknüpfen kann“ (Latzke 1990:97). Unter Regulationsstruktur oder auch Regulationsregime sind dabei die Gesamtheit aller Handlungsnormen zu verstehen, die als Resultat von Interessenkonstellationen sich historisch ausgebildet haben und die Steuerungsfunktionen gegenüber zukünftigen Optionen übernehmen. Die Interessenkonstellationen determinieren zwar die Handlungsoptionen nicht, da die Interessenkonstellation nicht vom Entscheidungsdruck abgekoppelt werden kann, sich in einem ständigen Aushandlungsprozeß also jeweils neu zu konstituieren hat. Die Risikoeinschätzungen in diesem Prozeß der Aushandlung folgen dabei jedoch festen Konventionen der Erzeugung, Wahrnehmung und Verarbeitung von Entscheidungsfolgen, die in der Vergangenheit

aufgebaut und in eben diesen Konventionen sedimentiert wurden. Dabei ist prinzipiell nicht auszuschließen, daß die institutionelle Struktur und die Handlungsnormen gegenüber den risikoaffinen Optionen defizitär geworden sind, d.h. daß sie Anpassungsleistungen eher verhindern, nötige Langfristlösungen blockieren und „nur eine schwache Modernisierungskapazität“ aufweisen (Latzke 1990:98). Diese Unsicherheitslücke wird bei einem Teil der Betriebe mit 'Moralisierung' und Entwicklungsnationalismus geschlossen.

Organisationskultur im Rahmen der Transformation scheint insbesondere dort eine Rolle zu spielen, wo Belegschaften personell wenig verändert wurden und damit eine Kontinuität gemeinsamer Aktivitäten und kommunikativen Handelns gegeben ist, deren Erfahrungen als lebensweltliche Basis der Organisationskulturen gelten können. Das schließt die Erfahrungen der Belegschaften nach 1989 ein, einschließlich jener von Entlassungen und Konflikten um Managementpositionen beispielsweise. Diese Erfahrungen determinieren aber nicht die Organisationskultur der Unternehmen, sondern stellen lediglich Optionen für Wandlungsprozesse dar.

Die inhaltliche Prägung der Organisationskulturen scheint von der Situation der Unternehmen und von den zur Lösung anstehenden Problemen abzuhängen, bzw. von der Sichtweise, die die Akteure von der Situation und den Problemen haben. Dabei scheint die Existenz des Unternehmens selbst, unabhängig von seiner eigentumsrechtlichen Verfassung, von erheblicher Bedeutung in der Einschätzung der Belegschaften zu sein. Analytisch bedeutet das, daß Transformation auf betrieblicher Ebene nicht primär als staatliche Modernisierungspolitik zu betrachten ist, sondern als betriebliche Autonomisierungsstrategie. Die staatlichen Rahmenvorgaben stellen dabei nur einen Orientierungspunkt dar. Diese Sicht der Dinge unterstreicht die relative Autonomie der Unternehmen, auch im Umgang mit der „Ressource“ Kultur.

In allen von uns untersuchten Betrieben besitzt das gehobene Management die Definitionsmacht über die Spielregeln im Unternehmen. Bei der Wahl des Integrationsmodus kommt dem gehobenen Management entscheidende Bedeutung zu und damit auch für die Chancen der Berücksichtigung oder Nichtberücksichtigung von Organisationskultur. Das gilt für jene Betriebe, wo Integration vorrangig als Resultat der Medien Recht und Geld betrachtet wird als auch für jene Betriebe, wo Integration vorrangig kulturell definiert wird.

Da der Betrieb als Notgemeinschaft zur Sicherung der reproduktiven Interessen von Belegschaften im Rahmen einer notwendigen großen Anstrengungen der nationalen Ökonomie im Vordergrund der Wertorientierung der eher kulturintegrierten Unternehmen steht, entwickelt sich die Organisationskultur als identitätsstiftende Instanz im Rahmen von Aus- und Einschließungsmustern in der Wahrnehmung gegenüber anderen Akteuren. Sie sortieren „Freund“ und „Feind“, sie selektieren betriebliche Strategien und individuelles Verhalten. Auf der Basis

dieser Wahrnehmungen entstehen Autonomisierungsstrategien, die durch die Organisationskulturen inhaltlich bestimmt und ideologisch symbolisch legitimiert werden. Mit anderen Worten: die gemeinsamen Wahrnehmungen beinhalten notwendigerweise einerseits eine Grenzziehung („them and us“), die durch die Situation des Unternehmens und die zu lösenden Probleme inhaltlich bestimmt ist und andererseits eine interne sozialorganisatorische Dimension, nämlich die betriebliche Mobilisierung zur Bewältigung der Bedrohung. Durch die Internationalisierung der Märkte und die Einbeziehung der postsozialistischen Ökonomien in den internationalen Konkurrenzkampf haben Wahrnehmungsmuster mit nationalem Zuschnitt grundsätzlich an Bedeutung gewonnen. In Folge der offensichtlichen strukturellen Asymetrie und des daraus resultierenden Drucks auf die osteuropäischen wirtschaftlichen Akteure stellt der Westen die dominante Quelle der Bedrohung dar, auf die mit Betonung der eigenen Identität im betrieblichen wie nationalen Rahmen reagiert wird. Die unterschiedlichen Integrationsmuster sind oben vorgestellt worden. Sie stellen zugleich Strategien der Bewältigung strategischer Unsicherheit dar.

Der Einbezug der Nation in strategische Kalküle und ihre Begründungen repräsentiert eine Verteidigungsreaktion auf diese Unsicherheit, konkreter auf die realen, respektive erwarteten globalen Konkurrenzbedrohungen. Diese werden einer bestimmten Schematisierung zur Erklärung wirtschaftlichen Verhaltens unterworfen. Insbesondere in den Unternehmen aus wirtschaftlich bedrohten Branchen hat eine derartige Schematisierung weitreichende symbolische und sozialorganisatorische Konsequenzen. Hier wird das „Nationale“ zu einem ausschlaggebenden Mobilisierungsmedium, das eine Abgrenzung nach außen und eine Solidarisierung sogar mit gelegentlicher Inkaufnahme von negativen wirtschaftlichen Effekten nach innen bewirkt. Das Unternehmen wird zum Vertreter der Nation, die Nation hat die Interessen der Unternehmen auszudrücken und zu verfolgen. Diese Nationalisierung von Argumentationen und Strategien läßt sich als Indiz für Autonomie- und Emanzipationsbestrebungen gegenüber dem westlichen Entwicklungskern bestimmen, wie das auch Senghaas für bestimmte Fälle tut.

Die Anwendung des Entwicklungsnationalismus als Mobilisierungsmedium gegenüber der Belegschaft zur Stärkung des Wir-Gefühls geht in der Regel mit einer paternalistischen betrieblichen Personal- und Sozialpolitik einher. Sie basiert auf tradierten Mustern und stellt in der gegenwärtigen Situation eine Antwort auf den Schutzanspruch der Belegschaften vor dem internationalen Konkurrenzdruck dar. Die daraus sich entwickelnden Vertrauensbeziehungen im Unternehmen gewinnen dem gehobenen Management Handlungsspielräume. Diese Rückendeckung seitens der Belegschaft erlaubt ihnen auch Aktivitäten hinsichtlich der schrittweisen Übernahme der Eigentumsgewalt im Unternehmen durch schleichende Privatisierung. Der Paternalismus des Managements stellt in diesen Fällen einen wesentlichen Aspekt der De-Kapitalisierung des staatlichen

Eigentums dar. Erzielte Gewinne werden in Lohnerhöhungen und betriebliche Sozialleistungen umgeleitet. Insofern repräsentiert der Paternalismus des Managements ein gemeinschaftliches Begleitphänomen der Umgestaltung der Eigentumsverhältnisse. Der Entwicklungsnationalismus drückt sich auch in der Reduzierung absatzbezogener Abhängigkeiten von westlichen Firmen und der Durchsetzung eigener Autonomisierungsstrategien aus. In der Anwendung des Entwicklungsnationalismus als Kulturmuster wird das Unternehmen zu einem Missionar, der die Versorgung des nationalen Marktes zwecks Europäisierung des Angebotes vollzieht und auf diese Weise die Abhängigkeit von Westeuropa zu Gunsten einer Idee von Gesamteuropa durchbricht.

7. Schlußbetrachtung

Die obige Argumentation der beobachtbaren ex-staatssozialistischen Wirtschafts- und Organisationskultur und ihrer Evolution sucht deren Erklärung nicht entscheidend in einem Konservativismus des Bewußtseins. Die entscheidende Erklärung muß unseres Erachtens struktureller Art sein. Sie ist in der peripheren Stellung der ex-sozialistischen Gesellschaften zu suchen. Da der Staatssozialismus selbst eine Modernisierungsstrategie zur Überwindung dieser Peripherisierung darstellte, sind die von ihm herausgebildeten und entwickelten Muster der Wirtschafts- und Organisationskulturen weiterhin aktuell, ohne sie jedoch als Legitimationen und Integrationsoptionen einsetzen zu können. Der Staatssozialismus hat sowohl den Erfahrungs- wie den Reformhorizont seiner sozialen Akteure geprägt. Die Transformationssituation hat diesen Horizont verändert, hat die Notwendigkeit von sozial-organisatorischer und ideologisch-symbolischer Grenzziehung verstärkt. Individueller sozialer Abstieg, die Orientierungs- und Identitätskrise sowie die kollektive Ohnmacht der Arbeitsorganisationen gegenüber den negativen Konsequenzen der wirtschaftlichen Transformation und der weltwirtschaftlichen Integration bilden den Hintergrund für unsere Hypothese, daß Identifikation einerseits kompensatorisch in der nationalen Kultur gesucht und andererseits den Unternehmen die Rolle des gemeinschaftlichen Schutzschildes in der zweiten Phase der Transformation zugeschrieben wird. Die vom Staatssozialismus ererbten Wahrnehmungs- und Handlungsmuster verwandeln sich in nationale. Es kommen einerseits Muster zustande, die entwicklungsnationalistisch begründet und andererseits in der Gestalt von Vertrauensbeziehungen (Vergemeinschaftung) etabliert werden. Der tertiäre Entwicklungsnationalismus bzw. seine Schutz- und Autonomisierungsmuster bilden das Herzstück der neuen Wirtschafts- und Organisationskulturen.

Die Ergebnisse unserer international vergleichend durchgeführten bzw. noch laufenden empirischen Studien liefern die Grundlage für die Feststellung, daß die Muster der Wirtschafts- und Organisationskulturen in allen erfaßten postsozialistischen Länder (Polen, Ungarn, Bulgarien) ähnlicher geworden sind. Wir erklären uns das so, daß die Geschichte der Transformationen das Modell des

rationalen Unternehmens deplausibilisiert hat. Die zweite Phase der Transformation scheint von Schutz- und Autonomisierungsstrategien der Unternehmen geprägt zu werden, deren Dynamik stark entwicklungsnationalistisch geprägt ist und begründet wird. Diese Strategien greifen einerseits auf traditionale betriebskulturelle Muster der Integration zurück, andererseits auf die Nation, die als weiterhin bestehender Bezugsrahmen für die Gewährleistung eines Minimums an Routine und Kontinuität besteht und damit gestiegene Unsicherheiten zu überwinden verspricht.

Im Laufe der Transformation steht die Umverteilung der vorhandenen Kapitalien und Machtpositionen im Mittelpunkt der Akteursstrategien. Sie folgt Mustern, die aus dem bestehenden Erfahrungshorizont und dem ideologisch-symbolischen Wissensvorrat heraus resultieren. Wirtschafts- und Organisationskulturen sind durch diese Herausforderungen inhaltlich geprägt. Die Eigenart des radikalen sozialen Wandels, in peripherisierten Gesellschaften mit einem starken Bezug auf den westlichen Entwicklungskern stattzufinden, treibt nationale bzw. „solidarische“ Wertorientierungen hervor. Deren gesellschaftliche Bedeutung steht in direkter Relation zur realen und imaginierten Stärke des „Kolonisierungsdrucks“ durch den Westen. Die Bedeutung des Modells der formalen Integration mittels Geld und Recht nimmt in dem Maße ab wie der Kolonisierungsdruck steigt. Mit anderen Worten: Die Nationalisierung von Wirtschafts- und Organisationskulturen entwickelt sich dort, wo eine Bedrohung der Unternehmen von außerhalb der Nationalgesellschaft gesehen wird. Das Resultat sind auf Identität von Gruppen und Personen und auf Institutionen bezogene unternehmerische Autonomisierungsstrategien.