

ERFOLGREICHE ORGANISATIONEN IN LATEINAMERIKA –  
AUF DER SUCHE NACH DEM BESONDEREN IN KOLUMBIEN  
Jaime Ruiz Gutiérrez<sup>1</sup>

Eine alte Frage, die wir uns in der „Dritten Welt“, vor allem aber in Lateinamerika stellen, ist die nach der Möglichkeit, eigene theoretische Konzepte zu entwickeln, um die Phänomene unserer Wirklichkeit zu erklären. Oder reicht es aus, die Schemata der entwickelten Welt zu transponieren und damit zufriedenstellend zu arbeiten? Das Bedürfnis nach Klärung dieser Frage zieht sich als roter Faden durch diesen Artikel. Der inhaltliche Kontext besteht aus mehreren Untersuchungen, die in den letzten Jahren in kolumbianischen Unternehmen durchgeführt wurden.

In den lateinamerikanischen Wirtschaftswissenschaften spricht man seit mehr als zwanzig Jahren von den *economías en desarrollo*. Dieses Forschungsfeld hat sich bei der Beurteilung ökonomischer Phänomene in „Entwicklungsländern“ als besonders hilfreich erwiesen. In ähnliche Weise – so werden die im Laufe dieses Artikel präsentierten Ergebnisse zeigen – sollte nun darüber nachgedacht werden, ob es nicht sinnvoll wäre, völlig neue Instrumente zum Verständnis und zur Entwicklung lateinamerikanischer Organisationen zu erstellen, statt die Analyse im Rahmen traditioneller Schemata administrativer Forschung zu betreiben. Die Ergebnisse, die vorgestellt werden, leiten zu dem Schluss, dass die traditionelle Perspektive eher zur Vermehrung der Widersprüche und zu einer Verständnisblockade gerade solcher Phänomene führt, die für den Organisationserfolg verantwortlich sind. Es scheint vielmehr notwendig zu sein, innovative Theorien als neue Verständnisformen für eine „Welt in der Entwicklung“ (*mundo en desarrollo*) zu entwerfen. Nur wenn

---

<sup>1</sup> Der vorliegende Text liegt dem Vortrag „*Visiones para un mundo globalizado – buscando la particularidad de las organizaciones latinoamericanas*“ zugrunde, der am 13.03.2000 an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz gehalten wurde.

lateinamerikanische Unternehmen auch organisationstheoretisch voran gebracht werden können, werden sie ihrer Verantwortung für die Entwicklung und den Fortschritt der jeweiligen Länder langfristig gerecht werden.

Obwohl die Ergebnisse dieser Untersuchung in unterschiedlichen Staaten der „Dritten Welt“ zusammen getragen wurden, soll an dieser Stelle nur auf die Fallbeschreibungen dreier ausgewählter Organisationen in Kolumbien eingegangen werden.

### 1. Globalisierung und nationale Identität

Die Gegenwart lässt sich in allgemeiner Form durch zwei entgegengesetzte Trends beschreiben: Auf der einen Seite durch eine kontinuierliche und entschiedene Bewegung hin zur Globalisierung, auf der anderen Seite durch die Notwendigkeit, eigenständige Identitäten innerhalb dieses Prozesses zu bewahren. Es scheint daher auch für Lateinamerika angebracht, politische und kulturelle Visionen zu definieren, um mit diesen adäquate Antworten auf die Herausforderungen der Zukunft zu geben. Nur diese Form selbst definierter Identität kann dazu beitragen, globalen Reichtum in kultureller Vielfalt (*riqueza en conjunto*) zu schaffen.

Der kolumbianische Fall ist eine gute Illustration dieser Entwicklung auf nationaler Ebene: Erst zu Beginn der neunziger Jahre gelang es der kolumbianischen Gesellschaft, durch einen wichtigen verfassungsrechtlichen Wandel sich auch formal darüber bewusst zu werden, dass ein Teil ihres Reichtums in einer enormen sozialen, kulturellen und ethnischen Diversität besteht, die alle Bereiche des Landes durchzieht. Dieser Perspektivenwechsel ermöglichte es, dass neue Akteure legitimiert wurden, an der Konstruktion einer nationalen Identität mitzuarbeiten. Dies geschah, nachdem sie – wie im Falle der Ureinwohner Kolumbiens – seit der „Entdeckung“ des Kontinents weitgehend hiervon ausgeschlossen worden waren. Diese Verfassungsreform von 1991 stellte einen wesentlichen Meilenstein dar, denn die bis dahin geltende Einstellung der Eliten war immer von dem Kampf um die Beherrschung durch ihre eigene Gesellschaftsvorstellungen bestimmt. Der Wechsel durch die Verfassung implizierte zwar immer noch die Auseinandersetzung, diesmal aber im Dialog, mit Respekt und Wertschätzung für den anderen, auf dem Boden der Gleichheit und in Gemeinschaft aller sozialen Gruppen beim gemeinsamen Aufbau ein und derselben Gesellschaft. Die Veränderungen von 1991 und ihre weitreichenden Konsequenzen sind nur äußerst schwierig zu steuern, wie die komplizierte aktuelle Entwicklung der kolumbianischen Gesellschaft zeigt.

Die Dialektik zwischen Globalisierung, Homogenisierung und der Bewahrung der Diversität ist keine intellektuelle Posse, sondern eine fundamentale Notwendigkeit zum Verständnis der Realität. Auch im Bereich der Wirtschaftsinstitutionen ist es notwendig, eine Pluralität der Visionen zu entwickeln, mit denen Organisationen und Firmen zu beschreiben sind. Nur so werden auch solche Phänomene zugänglich, die aus traditioneller Sicht eine Realität darstellen, welche sich als exzentrisches und unerklärliches Epi-Phänomen aufdrängt.

Vor dem Hintergrund der Diversität innerhalb der Globalisierung kann die Konzeption des Forschungsprojektes *INTERMAN* erläutert werden, das den Referenzpunkt der Beschreibung für die drei in diesem Artikel ausgewählten Organisationen darstellt. In der organisationstheoretischen Terminologie wird es notwendig, für die Entwicklungsländer konzeptionell eigene administrative Erfolge zu identifizieren und auf die partikulären Besonderheiten einzugehen, die diese – unter Berücksichtigung schwieriger sozialer Prozesse – möglich machen. Mit diesem Ziel ist das Projekt entworfen worden und hier liegt auch der Schwerpunkt des vorliegenden Artikels.

## 2. Das Projekt *INTERMAN*

Das Projekt *INTERMAN* wurde zu Beginn der neunziger Jahre als Pilotstudie in Lateinamerika initiiert und später auch auf Afrika und Asien ausgeweitet. Damit konnte es trotz des lateinamerikanischen Schwerpunktes auch in anderen Ländern umgesetzt werden, welche jedoch allesamt zur „Dritten Welt“ gerechnet werden müssen. Hierbei wurde das Projekt vom *International Management Development Network*<sup>2</sup> unterstützt.

Dieses Programm hatte das Ziel, administrative Kompetenzen und Strukturen zu identifizieren, die zur erfolgreichem ökonomischen und administrativen Management in lokalen Kontexten der „Dritten Welt“ beigetragen haben. In diesem Zusammenhang wurde nach innovativen Organisationen gefahndet, wobei „Innovation“ als sehr weit gefasstes Konzept zugrunde gelegt wurde. Die Methode, mit der sich das Projekt entwickelte, war vor allem intuitiven und explorativen Charakters und stützte sich auf ein partizipatives Forschungsparadigma.<sup>3</sup> Bis jetzt konnten 450 Organisationen identifiziert werden, die dem Innovationskriterium entsprachen, wobei 125 Firmen lateinamerikanischen Ursprungs sind. Die bisher untersuchten Länder sind in Tabelle 1 dargestellt.

<sup>2</sup> Das *International Management Development Network* hat seinen Sitz in Genf (Schweiz). Es wird seinerseits von der OIT (Organización Internacional para el Trabajo) unterstützt.

<sup>3</sup> Zur näheren Erklärung des methodischen Vorgehens im Projekt *INTERMAN* und zur Definition zentraler Begriffe sei auf die in der Bibliographie aufgelistete Literatur verwiesen.

**Tabelle 1: Länder, in denen das Projekt INTERMAN durchgeführt wurde**

Kontinent	Land
Afrika	Kamerun, Elfenbeinküste, Ghana, Kenia, Senegal
Asien	Indien, Pakistan, Malaysia, Philippinen, Singapur, Thailand
Lateinamerika	Brasilien, Chile, Mexiko, Ecuador, Peru, Kolumbien, Venezuela

Zum größten Teil sind die beschriebenen Firmen Privatunternehmen, einige davon sind öffentliche Einrichtungen und nur sehr wenige international aktiv. In dieser Gruppe lassen sich auch eine ganze Reihe Nicht-Regierungsorganisationen (NROs) und andere Verbände finden. Die entscheidende Perspektive besteht darin, dass diese Organisationen in ihrer Gesamtheit strukturelle und funktionale Merkmale aufzeigen, die auf die eine oder andere Weise im Widerspruch zur allgemeinen betriebswirtschaftlichen Lehre erfolgreicher Unternehmensführung stehen. Genau jene Konzepte, die durch den Transfer aus der industrialisierten Welt bislang auch in den Entwicklungsländern dominierten.

Obwohl noch eine Studie mit größerem Umfang fehlt, die sich sowohl durch bessere Abstimmung der Forschungsmethoden als auch durch ihr größeres Informationsvolumen sowie die Elaboration komplexer Syntheseprozesse auszeichnen müsste, legen die untersuchten Fälle bereits die Notwendigkeit nahe, neue Analyse Kriterien für die Organisationen in Entwicklungsländern zu formulieren. Diese werden es erlauben, alternative Diskurse im Bereich der Betriebswirtschaft zu legitimieren.

In Fortführung der innerhalb des Projekts bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt vorherrschenden kasuistischen Methodologie sollen im Folgenden drei Fallbeispiele kolumbianischer Organisationen in konzentrierter Form dargestellt werden. Es handelt sich um Firmen und Verbände, die im Sinne des Projekts *INTERMAN* als „innovativ“ identifiziert und deshalb genauer untersucht wurden.

### 3. Innovative Organisationsformen

Über den Verlauf des Projekts *INTERMAN* konnte eine Menge unterschiedlichster Information über Unternehmen aus verschiedensten Branchen zusammengetragen werden. An dieser Stelle können jedoch nur drei kolumbianische Organisationen beschrieben werden, die ich aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit ausgewählt habe. Obwohl die drei Fälle als Organisationen der Privatwirtschaft gelten müssen, übernehmen sie auch Funktionen im öffentlichen Bereich.

Die erste Organisation ist in einem privaten, hart umkämpften Service-sektor angesiedelt und operiert klar nach kapitalistischem Muster. Die zweite stellt dagegen eine Körperschaft mit kommunalen Wurzeln dar, die als Reaktion auf extreme soziale Umstände gegründet wurde, denen sich eine spezifische Bevölkerungsgruppe ausgesetzt sah. Die dritte Organisation kann als gremienzentriertes Unternehmen mit kooperativem Charakter beschrieben werden, dessen Ziele sich auf das Wohlergehen der Organisationsmitglieder konzentrieren.

Trotz der Unterschiedlichkeit der Unternehmenstypen werden drei einheitliche Beschreibungskategorien eingehalten, um ein gewisses Maß der Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Die erste Kategorie stellt eine kurze Zusammenfassung der Ziele und Merkmale der Organisation dar. Die zweite beschreibt die allgemeine Organisationsstruktur. An dritter Stelle werden schließlich diejenigen Aspekte vorgestellt, die im administrativen Bereich als „Innovation“ gelten dürfen und in dieser Organisation umgesetzt werden.

### 3.1 *Fundación Social*

Die *Fundación Social* (wörtlich: Sozialstiftung) ist eine Einrichtung des Finanzbereichs, die jesuitische Ursprünge hat und in Kolumbien seit 1920 arbeitet. Zu Beginn handelte es sich um eine Solidarkasse für Angehörige der Arbeiterschicht, die nur über extrem eingeschränkte Finanzmittel verfügte. Gegenwärtig ist die *Fundación Social* der viertgrößte Unternehmenskomplex in Kolumbien, der sich aus insgesamt 12 unterschiedlichen Firmen im Finanzsektor zusammensetzt, die als Banken, Versicherungsgesellschaften und Pensionsfonds tätig sind. Die *Fundación Social* kann auf fast 1 Mrd. US-Dollar rechnen und verfügt mit 100 Niederlassungen über ein lückenloses Filialnetz, in dem insgesamt ca. 5.000 Angestellte beschäftigt sind.

#### 3.1.1 Organisationsstruktur

Es drängt sich die Frage auf, wie eine Organisation mit der genannten Charakteristik ihre Ziele erreichen kann. Die Antwort liegt in der organisatorischen Struktur: Die *Fundación Social* hat zwei Aufsichtsräte. Einen, dessen Aufgabe es ist, das reibungslose ökonomische Funktionieren der Organisation sicher zu stellen, und einen anderen, dessen Charakter axiologisch beschrieben wird und der die Aufgabe hat, das Ziel der Bekämpfung struktureller Wurzeln der Armut nicht aus den Augen zu verlieren. Diese schwierige Doppelstruktur ist das Ergebnis eines seit der Gründung entwickelten und in der Unternehmenskultur verankerten

Beziehungsgeflechts, das über unterschiedliche Mechanismen aufrecht erhalten wird. Einer dieser Mechanismen ist die „kohärente Autonomie“, mit der jede der zur Stiftung gehörenden Firmen geführt wird. Dabei ist es nötig, zu unterstreichen, dass es sich bei der *Fundación Social* um eine Organisationsstruktur mit ganz spezifischen Zielen handelt. Zur Erreichung dieser sozialen Ziele kann die Stiftung auf jede einzelne ihrer Firmen zurückgreifen. Dies stellt eine Umkehrung des traditionellen Schemas dar, in dem sich eine Reihe privatwirtschaftlicher Firmen zusammenfinden, um eine Stiftung zu gründen, die dann wiederum soziale Aufgaben übernimmt.

### 3.1.2 Innovationsaspekte

In resümierender Form kann behauptet werden, dass verschiedene Innovationsmerkmale im Geschäftsablauf der *Fundación Social* repräsentiert sind, die sich von traditionellen administrativen Strukturen abheben:

Zuerst handelt es sich um eine privatwirtschaftliche Körperschaft, die öffentliche Ziele verfolgt und damit erlaubt, die scheinbare Dichotomie zwischen privatem und öffentlichem Sektor neu zu definieren. Zum zweiten fällt der anspruchsvolle Umgang mit ökonomischer Rationalität auf, um hierdurch zur Befriedigung sozialer Bedürfnisse beizutragen. Dies manifestiert sich im Fall der *Fundación Social* als Verbindung zwischen zwei gleichgestellten Aufsichtsräten in der Leitungsstruktur der Organisation. Hier zeigt sich die Notwendigkeit, ökonomische und gesellschaftliche Ziele zu harmonisieren. Die Stiftung hat einen Weg gefunden, sich diesem Widerspruch auszusetzen und die daraus entstehenden Konflikte zu lösen. Dieser innovative Managementansatz ist sehr komplex und führt immer wieder zu internen Auseinandersetzungen.

Das Prinzip der „kohärenten Autonomie“ stellt sicher, dass von jedem Unternehmen der Stiftung eine Entwicklung erwartet wird, die sich eindeutig im kapitalistischen Wettbewerb bewegt, gleichzeitig aber auch, dass innerhalb des jeweiligen Unternehmens und in jeder seiner Aktivitäten die axiologischen Prinzipien der Stiftung repräsentiert sind. Dies führt beispielsweise dazu, dass die Arbeitsbedingungen der Angestellten dieser Firmen jeweils über dem Niveau vergleichbarer Organisationen liegen. Dieser Vorteil lässt sich über die Jahre, in denen die *Fundación Social* existiert, kontinuierlich nachweisen.

Die Sozialstiftung musste das Prinzip von Versuch und Irrtum (*trial & error*) als brauchbares administratives Instrument zulassen. Nur so ließen sich Unternehmensziele erreichen, für die es schwierig war, auf vorangegangene Erfahrungen aufzubauen. Die Verbindung von privatwirtschaftlicher Notwendigkeit und sozialer Verantwortung hat es erlaubt, eine

Organisationskultur aufzubauen, die in maßgeblicher Weise das Handeln der zahlreichen Mitarbeiter bestimmt, die in den Firmen der *Fundación Social* Arbeit gefunden haben. Diese Kultur stellt als pädagogische Klammer einen fundamentalen Aktivposten für die weitere Entwicklung der Organisation und ihres gesellschaftlichen Umfeldes dar.

### 3.2 Die Gesellschaft der Landarbeiter von Carare

Über den Zeitraum von etwa 15 Jahren (1972-1987) waren die Landarbeiter und Bauern in einer der ländlichen Gegenden Kolumbiens, die als *El Carare* bekannt ist, unterschiedlichen Formen sozialer Gewalt ausgesetzt, die von verschiedenen bewaffneten Gruppen ausging, welche in dieser Region operierten. Sowohl die Guerillagruppen wie das Militär – zu einem späteren Zeitpunkt zusätzlich auch die paramilitärischen Kommandos – gaben an, dass die Gründe ihrer Attacken auf die Landbevölkerung in deren Unterstützung für die jeweils feindlichen Truppen lagen. Auf diese Weise wurde die Bevölkerung von der einen oder anderen Konfliktpartei entweder gefangen genommen, gefoltert oder exekutiert. Mitte des Jahres 1987 riefen militärischen und paramilitärischen Kräfte die Bewohner der ländlichen Kommune zusammen und stellten sie vor die folgenden vier Alternativen: 1. sich mit ihnen zu vereinigen, 2. sich den Feinden (der linksgerichteten Guerilla) anzuschließen, 3. die Region zu verlassen, 4. letztlich exekutiert zu werden. In dieser schwierigen Situation schlugen die Landarbeiter eine fünfte Alternative vor: Eine eigene Organisation zu bilden, die jeder bewaffneten Auseinandersetzung abschwört und mit den unterschiedlichen Konfliktparteien in Kontakt tritt, um Kompromisse auszuhandeln, vor allem aber zu erreichen, dass die Landbevölkerung von den verschiedenen Gruppen nicht weiter als „Kriegsziel“ betrachtet wird.

#### 3.2.1 Organisationsstruktur

Die Form, in der die *Asociación de Trabajadores Campesinos del Carare (ATCC)* aufgebaut wurde, entsprach einer Reihe lokaler Faktoren. Diese waren vor allem durch die extremen Bedingungen der Gewalt geprägt, unter denen die Bevölkerung zu leiden hatte, aber auch durch das Auftreten einzelner Führungspersönlichkeiten, unter deren Leitung die Gründung der Organisation möglich wurde. Das Ziel der Gesellschaft der Landarbeiter bestand im Grundsatz darin, den Respekt vor dem Leben der Bewohner zu garantieren und den Ausschluss aus dem Kriegsgeschehen zu erreichen. Gleichzeitig nahm man sich aber auch vor, die Kommune ökonomisch aktiv und eigenständig weiter zu entwickeln, um damit die eigene Zukunft gestalten zu können. In der Aufbauphase wurden die Hauptziele so formu-

liert: „Für das Recht auf Leben und Frieden“. Mit den Worten eines ihrer ersten Vorsitzenden stellte sich die ATCC dieser Aufgabe in der folgenden Weise:

„Der Frieden besteht nicht nur daraus, den Tod zu vermeiden, sondern schließt auch den Fortschritt und die permanente Entwicklung mit ein.“

Schließlich gründete eine Gruppe von Landarbeitern des Carare im August 1987 diese Organisation als eingetragene Gesellschaft, mit eigenen Statuten und Richtlinien: Die wichtigsten Merkmale der Organisationsstruktur waren der partizipative Charakter, die Freiwilligkeit und die Gleichheit aller Mitglieder. Es existieren keine Beschränkungen oder Zwänge, egal ob ideologischer, ethnischer, religiöser oder geschlechtsspezifischer Art, um der Gesellschaft anzugehören. Dies führt dazu, dass die Kohäsion der Gruppe nicht durch die Überzeugungen einzelner Mitglieder, sondern über die Verwirklichung konkreter Ziele erreicht wird, die letztlich eine Verbesserung der Lebensbedingungen für alle zur Folge haben.

In diesem Sinn wird die Gesellschaft der Landarbeiter zu einer Organisation mit zutiefst demokratischer und offener Basis, auf deren Entwicklung sich die schwierigen und fortlaufend wechselnden Umstände des Umfeldes permanent auswirken. Die Definition der Organisationsgrenzen wird so zu einem schwierigen Prozess. Einige Funktionsmechanismen, die mit der Zielerreichung eng in Verbindung stehen, z.B. die Verteilung von Arbeit oder Verhandlungen mit der Guerilla, unterliegen einer konstanten Revision.

Die hierarchischen Strukturen sind nur minimal entwickelt. Im Tagesgeschäft arbeitet die Gesellschaft mit einem reduzierten Vorstand, der aus einem Präsidenten, einem Vizepräsidenten, einem Sekretär und einem Schatzmeister sowie wenigen bezahlten Angestellten besteht. Den Rest der Organisation bilden die Mitglieder der ländlichen Kommune.

Die Tätigkeitsfelder, die die ATCC seit ihrem Bestehen entwickelt hat, liegen nicht allein im Dialog und den Konsensverhandlungen mit verschiedenen Konfliktparteien, sondern auch im Bereich solcher Initiativen, deren Ziel die nachhaltige ökonomische Entwicklung der gesamten Region ist. Auf diese Weise konnte das Folgende erreicht werden: 1. Aufbau agro-industrieller Prozesse zur Verbesserung des eigenen Anbaus von Obst und Gemüse, sowohl im Bezug auf die Qualität als auch die Produktivität; 2. Fertigstellung einer Infrastruktur zur Lagerung und Vermarktung der geernteten Produkte; 3. Gründung und Ausbau eigener Weiterbildungsstätten für die Landarbeiter der Region und ihre Familien. Der Erfolg der Organisation lässt sich nicht nur im Bereich der Pazifizie-



rungsziele messen, sondern auch in der komplementären Verbesserung der sozio-ökonomischen Verhältnisse der Region.

### 3.2.2 Innovationsaspekte

Aus administrativer Sicht zeichnet sich diese zweite Organisation durch eine Verbindung mehrerer wertvoller innovativer Aspekte aus. Zunächst wurden beim Organisationsaufbau lokal verankerte Wertvorstellungen berücksichtigt, um die soziale Kohäsion und ein hohes Maß an persönlicher Verpflichtung bei den Mitgliedern zu garantieren. Zweitens handelt es sich um eine Körperschaft mit demokratischem und egalitärem Charakter. Hierzu gehören auch alle Aspekte, die mit der Selbststeuerung ihrer ökonomischen und sozialen Entwicklung in Verbindung stehen; natürlich auch die Offenheit des Handelns und Lernens bei der täglichen Arbeit. Dieser Punkt stellt ein wesentliches methodisches Instrument der ATCC dar.

Aus rein organisationstheoretischer Perspektive wird schließlich die besondere Ausprägung der folgenden Aspekte deutlich: Zum einen der klar definierte Charakter als „kontingente Organisation“, welcher einen permanenten Lernprozess bei den Mitgliedern unterstützt. Dieser stellt wiederum für die Weiterentwicklung der ATCC eine notwendige Voraussetzung dar. Zum anderen das „Empowerment“ (*empoderamiento*), durch das alle Personen wahrnehmen sollen, dass sie an gesellschaftlichen Prozessen aktiv teilnehmen können. In der beschriebenen Organisationsstruktur wird dies für das Überleben der ATCC unerlässlich.

### 3.3 Die Industrielle Kooperative der Lederfabrikanten

Im Jahre 1989 gründete eine Gruppe von 16 kleinen Schuhfabrikanten eine industrielle Kooperative zur Lederverarbeitung, die sie ASOCALZA (*Asociación Ciudadela Industrial del Calzado*) nannten.<sup>5</sup> Das zentrale Motiv der Gründung lag in der Organisation gegenseitiger Hilfe unter den Mitgliedern, mit der Perspektive einer besseren technologischen Entwicklung der Produktionssysteme und aller Aktivitäten, die mit der Produktion und dem Handel von Lederwaren verbunden sind. Gegenwärtig verfügt ASOCALZA über eine Produktionsstätte von über 20.000 m<sup>2</sup>, an die ein Technologiezentrum zur Aus- und Weiterbildung des Personals im Bereich der Lederindustrie angeschlossen ist. Die Firmen, die derzeit in der Gesellschaft zusammengeschlossen sind, haben gemeinsam eine Summe

<sup>5</sup> Der Sitz dieser Gesellschaft liegt in der kolumbianischen Stadt Bucaramanga im Nordosten des Landes (Bevölkerung: ca. 520.000 Personen).

investiert, die 1 Mio. US\$ übersteigt und beschäftigen ca. 1.000 Arbeiter und Angestellte. Die monatliche Produktion liegt bei 200.000 Schuhen.

### 3.3.1 Organisationsstruktur

*ASOCALZA* ist eine Organisation, die auf informelle Weise im Rahmen der Planungen zur Konstruktion eines modernen Industrieparkes entstand. In diesen verlegten die 16 Gesellschafter ihre ursprünglichen Werkstätten. Der Anschub des Projektes beruhte auf zwei Faktoren, die eine spätere Entwicklung ermöglichten: Einerseits der ausgeprägten Führungspersönlichkeit eines der Gesellschafter, der nicht nur bedeutenden Einfluss auf seine Kollegen ausübte, sondern auch eine Vision propagierte, die sich auf die Möglichkeiten der Expansion und Quotensteigerung in der Leder- und Schuhindustrie bezog. Andererseits fiel die Gründung der Organisation in eine Zeit ökonomischer Öffnung, die Kolumbien zu Beginn der neunziger Jahre erlebte (Präsidentschaft Cesar Gaviria, 1991–1994) und die den Ausbau der Vermarktungs- und Kommerzialisierungschancen der Produkte des Industriesektors ermöglichte.

Die Zentralisierung der Produktion erzeugte wichtige Veränderungen in den Personen, die daran teilnahmen: Zunächst wurden aus vereinzelt – und meist individuell arbeitenden – Produzenten Unternehmer in einer Gemeinschaft, in der trotz Beibehaltung kompetitiver Strukturen Ressourcen und Fachwissen geteilt werden konnten. Bereits im Jahr 1991 konstituieren sich die Gesellschafter als *Centro Cooperativo de la Industria del Calzado*, deren Status als gemeinnützige Gesellschaft des öffentlichen Rechts definiert ist. Das Ziel der Organisation, so legt es die Gründungs-urkunde fest, besteht darin, den technischen Fortschritt in der Lederindustrie zu fördern, gleichsam aber auch die Ausbildung der beschäftigten Arbeiter sowie die Vertiefung freundschaftlicher und solidarischer Beziehungen unter allen Mitgliedern. An der Spitze der administrativen Struktur steht ein fünfköpfiger Vorstand, der in der Mitgliederversammlung der Gesellschafter ernannt wird. Über ein Rotationssystem bestimmt dieser einen *administrador tesorero* (Verwaltungs-Schatzmeister), dessen hauptsächliche Funktion darin liegt, als Mediator in jenen Konfliktsituationen zu intervenieren, welche die internen Strukturen bzw. die reibungslose Entwicklung von *ASOCALZA* in Frage stellen könnten.

### 3.3.2 Innovationsaspekte

Die Bereiche, in denen *ASOCALZA* wesentliche Innovationen umgesetzt hat, lassen sich in den folgenden vier Punkten zusammenfassen: Der erste besteht darin, dass es gelungen ist, einzelne Produzenten eines Sektors

(Lederwarenindustrie) in einer Produktionsstätte zusammen zu fassen und bei gemeinsamer Nutzung unterschiedlicher Ressourcen die Wettbewerbsstrukturen unter den Gesellschaftern nicht aufzugeben. Zweitens hat sich eine Organisationskultur gebildet, die auf Freundschaft, gegenseitiger Unterstützung und Vertrauen aufbaut. Ein dritter Punkt liegt in der Informalität, die als grundsätzliches Instrument zur Struktur und zur Funktionsfähigkeit der Organisation beiträgt. Und schließlich muss die positive Entwicklung kompetitiver Vorteile aus der Stärkung der Gruppenkohäsion, der gegenseitigen Nutzung technischer Ressourcen sowie die Weiterbildung der Arbeiter und Angestellten genannt werden.

### 3.4 Einige Lehren aus dem *INTERMAN*-Projekt

Durch die kurze Beschreibung einiger Ergebnisse dieses wichtigen Projekts lässt sich bereits beobachten, wie die Gruppe kolumbianischer Organisationen eine Reihe bedeutender administrativer Innovationen entwickelt hat, die dem Kontext ihrer Anwendung entsprechen. Ohne Frage folgen viele der beschriebenen Praktiken einem administrativen Repertoire, wie es für Freiwilligenorganisationen oder öffentliche Einrichtungen bekannt ist. Zweifellos liegt die Neuartigkeit aber in der Form, wie diese unterschiedlichen Aspekte innerhalb einzelner Organisationen – in recht heterodoxer Weise – miteinander in Verbindung gesetzt werden.

So sind Aspekte hervorzuheben, die sich auf die Einsetzung neuer Organisationsstrukturen beziehen, den Fokus auf eine partizipative Administration legen und die unkonventionelle Festlegung von Besitzverhältnissen in einigen Gesellschaften betonen. In allgemeinerer Form lässt sich sagen, dass sich die kolumbianischen Unternehmen an einen komplexen sozio-politischen Kontext angepasst haben, auf dessen Herausforderungen die jeweilige Organisation – z.T. im offenen Konflikt – immer neue Antworten geben muss.

In diesem Sinne tun die „innovativen“ Organisationen einen wichtigen Schritt, indem sie versuchen, Verbindungen zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor herzustellen, Macht in basisdemokratischen Strukturen zu konzentrieren und durch partizipative Teilhabe Alternativen zu traditionellen Hierarchiemustern aufzuzeigen. In diesem Prozess spielt die Form der Organisationsführung, ebenso wie die Strukturierung der einzelnen Gesellschaften, ihrer Wachstumsstrategien und ihrer Rentabilität eine fundamentale Rolle. Jeder Bereich schließt wichtige Innovationsaspekte ein. Schließlich sind Kenntnisse und Anpassungsstrategien im Kontext der lokalen und regionalen Kulturen zentrale Erfolgsfaktoren für die betrachteten Organisationen. Auch die Frage nach der sozialen Verantwortung der Firmen und ihrer Führungsverantwortlichen ist in der

jeweiligen Funktionsweise inhärent. Sie wird damit zu einem wichtigen Thema zukünftiger Forschung.

#### 4. Abschließende Bemerkungen

Das Ziel dieses Artikel lag – mit Hilfe des beschriebenen Projekts – in der Reflexion über die Notwendigkeit, neue Referenzpunkte auszuloten, die sich von den traditionell verwandten in soweit unterscheiden, als dass sie die Entstehung und die Entwicklung erfolgreicher Organisationen in Ländern der „Dritten Welt“ – auf der Grundlage objektiver Bedürfnisse – ermöglichen.

Die Mitarbeiter des *INTERMAN*-Projekt es machen interessante Alternativvorschläge, wie die industrielle Entwicklung in Ländern der Peripherie vorangetrieben werden kann. Solche Unternehmen sind erfolgreich, welche sich in ihrer Führungsstrategie auf lokale Kulturen stützen und somit jeweils in Funktion des komplexen und konfliktiven sozialen Umfeldes operieren. Werden die Strukturen der untersuchten Firmen aus theoretischer Perspektive betrachtet, dann deutet das Projekt *INTERMAN* auf eine immer stärkere Abkehr von den Organisationsmodellen industrialisierter Enklaven im Stile der „Ersten Welt“ hin, so wie sie seit dem Beginn des 20. Jahrhunderts in Lateinamerika vorherrschen. Gleichzeitig zeichnet sich eine Annäherung an solche Visionen ab, welche die Unternehmen als grundlegende soziale Akteure für die Entwicklung Lateinamerikas und anderer Regionen der „Dritten Welt“ sehen. Dies impliziert, dass zahlreiche der in der traditionellen Betriebswirtschaft existierenden Modelle und Dichotomien auf den Prüfstand gestellt werden müssen, da die im *INTERMAN* beschriebenen Organisationen sich unter der weitgehenden Abkehr dieser Paradigmen entwickeln konnten. Auf die gleiche Weise werden die Führungs- und Organisationsmodelle großer multinationaler Unternehmen in Frage gestellt, die sich in undifferenzierter Weise auch auf die Entwicklungsländer beziehen.

Ein weiterer Aspekt liegt in der Bedeutung der Dienstleistungsorganisationen, die auch in den Ländern Lateinamerikas eine immer wichtigere Rolle einnehmen. Hieraus ergeben sich große Herausforderungen beim Verständnis neuer administrativer Phänomene, über die erst noch ausreichendes Forschungsmaterial gesammelt werden muss.

Zusammenfassend kann von einer globalen Entwicklung in zwei Richtungen gesprochen werden: Einerseits der Inkorporation von Erfahrungen in Nichtregierungsorganisationen (NROs) in den betriebswirtschaftlichen Kontext sowohl in der industrialisierten Welt als auch in den Entwicklungsländern. Zum zweiten in der – impliziten oder expliziten – Übernahme öffentlicher Aufgaben durch die unternehmerisch Tätigen in der „Dritten

Welt“. Beide Entwicklungen könnten sich in der Zukunft als wichtige Schnittpunkte für eine gemeinsame Organisationsforschung in Entwicklungs- und Industrieländern erweisen.

## Literatur

- Arellano, D./Cabreró, E. (1990), Modelos autóctonos para América Latina. Utopía o realidad ? Documento de trabajo Nr. 5, Administración Pública, Centro de Investigación y Docencia Económicas, Mexiko-Stadt.
- Assidon, E. (1993), 25 ans d'économie de développement, Paris.
- Dortier, J. F. (1998), Les sciences humaines. Panorama des connaissances, Paris.
- Finkel, L. (1996), La organización social del trabajo, Madrid.
- Garrido, C./Peres, W. (1998), Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos, in: Revista de la Cepal, Nr. 66 (12.95), Santiago de Chile.
- Gómez, H./Dávila C. (1995), Management Innovation in the Developing World, Genf.
- Gómez, H./Leal, C./Vivas, L./Márquez, P. (Hrsg.) (1998), Gerencia exitosa con sello latinoamericano, Caracas.
- Hammond, V. (Hrsg.) (1995), INTERMAN – Management Innovation Programme. A Manual, Genf.
- Peres W. (Hrsg.) (1998), Grandes grupos y empresas industriales latinoamericanas. Expansión y desafíos en la era de la apertura y globalización, Mexiko-Stadt.
- The American Graduate School of International Management (1994), The International Executive, Nr. 6, Bd. 6, November/Dezember, Thunderbird.