

Wirtschaftselite in der Gestaltung organisationaler Transformationen

**am Beispiel von Topmanagern in
Kroatien, Serbien und Slowenien**

INAUGURALDISSERTATION

Zur Erlangung eines Grades des Doctor rerum politicarum
im Fachbereich Gesellschafts- und Geschichtswissenschaften
an der Technischen Universität Darmstadt

Referenten:

Prof. Dr. Michael Hartmann

Prof. Dr. Ruth Stock-Homburg

vorgelegt von

Diplom-Verwaltungswissenschaftlerin

Angela Sandra Schoch

aus Radolfzell

D17

Darmstadt, 2011

Datum der Einreichung: 20. September 2010

Datum der mündlichen Prüfung: 4. Mai 2011

GLIEDERUNG

EINLEITUNG

| | |
|--|----|
| 1. Einleitung..... | 3 |
| 1.1. Motivation und Problemstellung..... | 3 |
| 1.2. Untersuchungsgruppe und Ziel dieser Arbeit..... | 6 |
| 1.3. Forschungsstrategie..... | 8 |
| 1.4. Aufbau der Arbeit..... | 10 |

THEORIE

| | |
|--|-----|
| 2. Historische, kulturprägende und makroökonomische Momente in Slowenien, Kroatien und Serbien im Rückblick..... | 17 |
| 2.1. Historische Entwicklung und Systemtransformation in Slowenien, Kroatien und Serbien .. | 17 |
| 2.2. Aspekte der Systemtransformation ab 1989..... | 33 |
| 3. Die postjugoslawische Wirtschaftselite in der Steuerung organisationaler Transformationen..... | 52 |
| 3.1. Wirtschaftselite und Topmanager in der soziologischen Diskussion..... | 52 |
| 3.2. Herausforderungen für die Wirtschaftselite infolge von Privatisierung..... | 62 |
| 4. Handlungsgrenzen für Topmanager in organisationalen Transformationsprozessen..... | 84 |
| 4.1. Rahmenbedingungen für Veränderungshandeln im Unternehmensumfeld..... | 84 |
| 4.2. Organisationale Rahmenbedingungen..... | 104 |
| 5. Spezies Topmanager: Erbe und Ausgestaltung organisationaler Transformationsprozesse..... | 109 |
| 5.1. Erbe, Werdegang und Persönlichkeit..... | 109 |
| 5.2. Gestaltung von Wandel außerhalb des Unternehmens..... | 117 |
| 5.3. Gestaltung von Wandel auf organisationaler Ebene..... | 120 |
| 5.4. Personalmanagement im Spannungsfeld zwischen Status quo und Zukunft..... | 128 |
| 5.5. Führung gestern – Führung heute..... | 138 |

EMPIRIE

| | |
|---|-----|
| 6. Handlungsgrenzen für Topmanager in organisationalen Transformationsprozessen..... | 145 |
| 6.1. Ziel und Design der Untersuchung..... | 145 |
| 6.2. Handlungsbeschränkungen für organisationale Transformationsprozesse im Unternehmensumfeld..... | 150 |

II

| | | |
|------|--|-----|
| 6.3. | Organisationale Rahmenbedingungen für Unternehmenstransformation – Blick von oben in die Werkstatt | 196 |
| 7. | Spezies Topmanager: Erbe und Ausgestaltung organisationaler Transformationsprozesse..... | 212 |
| 7.1. | Erbe, Werdegang und Persönlichkeit | 212 |
| 7.2. | Handlungs- und Gestaltungsfreiheit von Topmanagern in den Rollen von Change-Managern..... | 231 |
| 7.3. | Personalmanagement im Spannungsfeld zwischen Status quo und Zukunft..... | 262 |
| 7.4. | Erfahrungen und Auswirkungen der Veränderungen auf die Person versus Beständigkeit der Management- und Führungspersönlichkeit im fortlaufenden Wandlungsprozess..... | 283 |

ZUSAMMENFASSENDE DISKUSSION

| | | |
|------|---|-----|
| 8. | Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse..... | 299 |
| 8.1. | Erkenntnisse der empirischen Untersuchung und ihre theoretische Reflexion | 299 |
| 8.2. | Erkenntnisse für Wissenschaft und Praxis | 322 |

LITERATURVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG

| | |
|--|----|
| 1. Einleitung..... | 3 |
| 1.1. Motivation und Problemstellung..... | 3 |
| 1.2. Untersuchungsgruppe und Ziel dieser Arbeit..... | 6 |
| 1.3. Forschungsstrategie..... | 8 |
| 1.4. Aufbau der Arbeit..... | 10 |

THEORIE

| | |
|--|----|
| 2. Historische, kulturprägende und makroökonomische Momente in Slowenien, Kroatien und Serbien im Rückblick..... | 17 |
| 2.1. Historische Entwicklung und Systemtransformation in Slowenien, Kroatien und Serbien .. | 17 |
| 2.1.1. Die Teilung zwischen Habsburger und Osmanischem Reich | 17 |
| 2.1.2. Das sozialistische Jugoslawien von 1945 bis 1989 | 21 |
| 2.1.2.1. Der Beginn der staatssozialistischen Ära und erste Maßnahmen zur Steuerung und Selbstverwaltung der Wirtschaft..... | 21 |
| 2.1.2.2. Anpassungsversuche im Staatssozialismus zur Effizienzsteigerung der Wirtschaft in der jugoslawischen Interpretation der kommunistischen Ideologie | 24 |
| 2.2. Aspekte der Systemtransformation ab 1989..... | 33 |
| 2.2.1. Systemtransformation und sozialer Wandel..... | 33 |
| 2.2.1.1. Wegweiser offene Gesellschaft? Theoretische Modelldiskussion | 34 |
| 2.2.1.2. Ziel: Marktwirtschaft und Demokratie?..... | 37 |
| 2.2.2. Der Einfluss der alten Nomenklatura auf den Transformationsverlauf..... | 41 |
| 2.2.3. Die drei unterschiedlichen Transformationsverläufe und deren Bewertung aus heutiger Sicht... 44 | 44 |
| 2.2.3.1. Der graduelle slowenische Transformationsverlauf: Heute eine Erfolgsgeschichte | 45 |
| 2.2.3.2. Versäumnisse im Transformationsverlauf in Kroatien und Serbien in den 1990er Jahren ... | 48 |
| 3. Die postjugoslawische Wirtschaftselite in der Steuerung organisationaler Transformationen..... | 52 |
| 3.1. Wirtschaftselite und Topmanager in der soziologischen Diskussion..... | 52 |
| 3.1.1. Forschungsstand zur Wirtschaftselite in Europa..... | 52 |
| 3.1.2. Reproduktion der Wirtschaftselite aus der alten Nomenklatura..... | 53 |
| 3.1.3. Die Wirtschaftselite im Siegeszug | 56 |

IV

| | | |
|----------|--|-----|
| 3.1.3.1. | Habitus | 56 |
| 3.1.3.2. | Konvertieren von kulturellem und sozialem Kapital in ökonomisches Kapital | 57 |
| 3.1.3.3. | Die Wirtschaftselite als Treiber des Wandels und Machtgewinner | 59 |
| 3.1.3.4. | Privatisierung und Insiderwissen | 61 |
| 3.2. | Herausforderungen für die Wirtschaftselite infolge von Privatisierung | 62 |
| 3.2.1. | Systemveränderung als Auslöser für organisationale Transformation und die Rolle der Wirtschaftselite | 62 |
| 3.2.2. | Spezifische Merkmale jugoslawischer Unternehmen | 66 |
| 3.2.2.1. | Der bürokratische Unternehmenstyp | 66 |
| 3.2.2.2. | Die Arbeiterselbstverwaltung: Macht der Arbeiter? | 69 |
| 3.2.2.3. | Macht und direkter und indirekter Einfluss der Partei auf die Unternehmensleitung | 70 |
| 3.2.3. | Leitung in ehemals jugoslawischen Staatsbetrieben und wesentliche Aufgaben des Direktors... .. | 72 |
| 3.2.3.1. | Leitung im Staatssozialismus..... | 72 |
| 3.2.3.2. | Die Funktion der Managementorgane und typischer Führungsstil der Direktoren | 73 |
| 3.2.3.3. | Der Einfluss der Partei auf Direktoren – Probleme einer widersprüchlichen Position | 75 |
| 3.2.4. | Herausforderungen und neue Managementinhalte für das Topmanagement in der organisationalen Transformation..... | 79 |
| 3.2.4.1. | Initiierung organisationaler Transformationsprozesse | 79 |
| 3.2.4.2. | Implementierung von Umwandlung | 80 |
| 3.2.4.3. | Determinanten für verändertes Managementhandeln in turbulentem Umfeld | 81 |
| 4. | Handlungsgrenzen für Topmanager in organisationalen Transformationsprozessen | 84 |
| 4.1. | Rahmenbedingungen für Veränderungshandeln im Unternehmensumfeld..... | 84 |
| 4.1.1. | Die Privatisierung in den drei Transformationsländern | 84 |
| 4.1.1.1. | Ziele und erste Privatisierungsschritte zu Beginn der 1990er Jahre..... | 84 |
| 4.1.1.2. | Historisches Erbe und erste nationale Privatisierungsverläufe ab 1991..... | 86 |
| 4.1.1.3. | Nationale Unterschiede in der fortschreitenden Privatisierung..... | 88 |
| 4.1.2. | Die neuen Herausforderungen im Bereich von Kunden und Märkten | 92 |
| 4.1.3. | Allgemeine Anspruchsgruppen ausserhalb der Unternehmen: externe Stakeholder..... | 94 |
| 4.1.4. | Die jugoslawischen und postjugoslawischen Gewerkschaften als „spezielle Form“ externer Stakeholder | 97 |
| 4.1.5. | EU: Bastion und ewiges Laboratorium | 100 |
| 4.2. | Organisationale Rahmenbedingungen..... | 104 |
| 4.2.1. | Macht und Veränderung..... | 104 |
| 4.2.2. | Machtkonzentration bei internen Stakeholdern und deren Abhängigkeiten..... | 105 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 5. | Spezies Topmanager: Erbe und Ausgestaltung organisationaler Transformationsprozesse..... | 109 |
| 5.1. | Erbe, Werdegang und Persönlichkeit | 109 |
| 5.1.1. | Soziale Herkunft der postjugoslawischen Wirtschaftselite | 109 |
| 5.1.2. | Erfolgsdeterminanten zur Gestaltung von Veränderung | 112 |
| 5.2. | Gestaltung von Wandel außerhalb des Unternehmens | 117 |
| 5.2.1. | Beziehungspflege und Netzwerkbildung zu Stakeholdern außerhalb der Unternehmen..... | 117 |
| 5.2.2. | Der neue Umgang mit veränderten Gewerkschaften als spezielle Stakeholdergruppe | 119 |
| 5.3. | Gestaltung von Wandel auf organisationaler Ebene..... | 120 |
| 5.3.1. | Herausforderungen im Aufbau neuer Organisationsformen | 120 |
| 5.3.2. | Steigerung der Innovationskraft des Unternehmens und Erhöhung von Management- innovation | 123 |
| 5.3.3. | Wandel der Unternehmenskultur | 125 |
| 5.4. | Personalmanagement im Spannungsfeld zwischen Status quo und Zukunft..... | 128 |
| 5.4.1. | Zum Stellenwert von Personalmanagement in modernen westlichen Unternehmen..... | 128 |
| 5.4.2. | Personalentwicklung, Motivation und Leistungssteigerung in Transformationsunternehmen... | 130 |
| 5.4.3. | Motivation von Mitarbeitern | 132 |
| 5.4.4. | Lernen von Individuen und Unternehmen als Schlüssel für Zukunftsfähigkeit | 133 |
| 5.5. | Führung gestern – Führung heute..... | 138 |
| 5.5.1. | Führungsverhalten und Führungsstile | 138 |
| 5.5.2. | Werte und authentische Führungskräfte..... | 141 |

EMPIRIE

| | | |
|----------|---|-----|
| 6. | Handlungsgrenzen für Topmanager in organisationalen Transformationsprozessen | 145 |
| 6.1. | Ziel und Design der Untersuchung..... | 145 |
| 6.1.1. | Zielgruppe der Untersuchung..... | 146 |
| 6.1.2. | Datenerhebung | 147 |
| 6.1.3. | Auswertungsmethode und Datenanalyse | 149 |
| 6.2. | Handlungsbeschränkungen für organisationale Transformationsprozesse im Unternehmensumfeld | 150 |
| 6.2.1. | Erlebnisse vor und in den Privatisierungsprozessen in turbulenten Zeiten gesellschaftlicher Transformationen | 150 |
| 6.2.1.1. | Fehlende „Drehbücher“ für neue und veränderte Managementinhalte in den Privatisierungsprozessen..... | 152 |
| 6.2.1.2. | Planvolle und graduelle Privatisierung in Slowenien | 155 |
| 6.2.1.3. | Nicht planbares Agieren in einem chaotischen Umfeld in Serbien..... | 157 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 6.2.1.4. | Privatisierung unter Kriegswirren in Kroatien | 161 |
| 6.2.1.5. | Das Bankensystem als Determinante für drei nationale Transformationspfade..... | 162 |
| 6.2.2. | Sich verändernde Märkte und Kunden als sich wandelnde soziale Akteure | 164 |
| 6.2.3. | Abhängigkeiten der Topmanager gegenüber neuen „kapitalistischen“ und veränderten Anspruchsgruppen | 172 |
| 6.2.3.1. | Abhängigkeiten und Ohnmacht im Topmanagement durch hervorgehobene Shareholderinteressen | 173 |
| 6.2.3.2. | Abhängigkeiten durch den Institutionalisierungsgrad und durch die Stellung der Gewerkschaften im Institutionengefüge | 176 |
| 6.2.3.3. | Mehrfachinteressensvertretung in der Person des Topmanagers und die Verdrängung basisdemokratischer Mitbestimmung | 177 |
| 6.2.4. | Abhängigkeiten durch den Einfluss von Politikern auf die Unternehmensführung | 179 |
| 6.2.5. | Die EU aus Sicht der Befragten: Vom Staatenbund Jugoslawien zur Bastion EU: geschlossen, offen, ausschließend? | 182 |
| 6.2.5.1. | Die EU als Binnenmarkt und Handelspartner (Rahmen institutionalisierter Stabilität, Struktur und Ordnung)..... | 183 |
| 6.2.5.2. | Die EU aus nationaler Sicht der Topmanager – von Euphorie bis Angst | 188 |
| 6.2.5.3. | Die EU als Akteur der Globalisierung | 193 |
| 6.3. | Organisationale Rahmenbedingungen für Unternehmenstransformation – Blick von oben in die Werkstatt | 196 |
| 6.3.1. | Veränderung von Machtkonstellationen in privatisierten Unternehmen..... | 197 |
| 6.3.1.1. | Topmanager und Unternehmer im Spannungsfeld formaler Machtverhältnisse und organisationaler Abhängigkeiten | 197 |
| 6.3.1.2. | Der Spagat der Unternehmer und Eigentümer zwischen Machtkonzentration, Macht- verhalten und Bereitschaft zur Übertragung von Macht | 204 |
| 6.3.2. | Führungswechsel an der Spitze als notwendige strategische Rahmenbedingung für organisationale Transformation | 207 |
| 7. | Spezies Topmanager: Erbe und Ausgestaltung organisationaler Transformationsprozesse..... | 212 |
| 7.1. | Erbe, Werdegang und Persönlichkeit | 212 |
| 7.1.1. | Herkunft | 212 |
| 7.1.2. | Persönlichkeitsprägung durch Erfahrungen und Sozialisation als Stadt- und Landjugend | 214 |
| 7.1.2.1. | Willensprägung bei den ehemaligen „Landkindern“ und Sehnsucht nach Bildung und besserem Leben..... | 216 |
| 7.1.2.2. | Angenehmeres Leben der Stadtjugend mit vorgezeichneten Lebenswegen | 221 |
| 7.1.3. | Persönlichkeitsprägung durch familiäres Unternehmertum | 225 |
| 7.1.4. | Reifung der Persönlichkeit durch kosmopolitische Einflüsse | 227 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 7.2. | Handlungs- und Gestaltungsfreiheit von Topmanagern in den Rollen von Change-Managern..... | 231 |
| 7.2.1. | Gestaltungsmöglichkeiten außerhalb der Organisation: Aktive Einflussnahme der Topmanager auf Akteure (Institutionen/Personen) mit Machtpotenzial..... | 231 |
| 7.2.1.1. | Aktive Einflussnahme auf Stakeholder: Verfolgung von Shareholderinteressen | 232 |
| 7.2.1.2. | Aktive Einflussnahme auf Stakeholder: Der neue Umgang mit Gewerkschaften..... | 233 |
| 7.2.1.3. | Aktive Einflussnahme auf Stakeholder: Fluch oder Segen – Die neue Beziehungspflege zu Politikern | 238 |
| 7.2.2. | Gestaltung von Wandel auf organisationaler Ebene – Blick von oben in die Werkstatt einer zukunftsfähigen Organisation | 242 |
| 7.2.2.1. | Strategische Planung als Grundlage zur Bildung neuer Organisationsformen und Strukturen | 242 |
| 7.2.2.2. | Von der anfänglichen Schocktherapie hin zur Festigung organisationaler Strukturen | 245 |
| 7.2.3. | Steigerung der Innovationskraft des Unternehmens (lernende Organisation)..... | 250 |
| 7.2.3.1. | Der kreative Part: Gestaltung einer zukunftsfähigen lernenden Organisation | 250 |
| 7.2.3.2. | Wandel der Unternehmenskultur | 256 |
| 7.3. | Personalmanagement im Spannungsfeld zwischen Status quo und Zukunft..... | 262 |
| 7.3.1. | Veränderungshandeln im Kontext von Fehlqualifizierung und Mangel an Fach- und Führungspersonal..... | 262 |
| 7.3.2. | “Trial and Error!“: Die teils chaotische Ausgestaltung des neuen Personalmanagements im Rückblick | 265 |
| 7.3.3. | Veränderungshandeln hin zu individuellem und organisationalem Lernen | 270 |
| 7.3.4. | Motivation gestern – Motivation heute: Umgang mit dem Dilemma von Angst vor Veränderung und Widerstand | 274 |
| 7.3.5. | Information, Wissensmanagement und Kommunikation..... | 278 |
| 7.4. | Erfahrungen und Auswirkungen der Veränderungen auf die Person versus Beständigkeit der Management- und Führungspersönlichkeit im fortlaufenden Wandlungsprozess. 283 | |
| 7.4.1. | Führung gestern – Führung heute..... | 283 |
| 7.4.2. | Bereitschaft zur eigenen Veränderung versus Wahrung der Authentizität | 290 |
| 7.4.2.1. | Kompetenzerweiterung und lebenslanges Lernen..... | 290 |
| 7.4.2.2. | Die authentische Führungskraft im Wandel | 294 |

ZUSAMMENFASSENDE DISKUSSION

| | |
|---|-----|
| 8. Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse..... | 299 |
| 8.1. Erkenntnisse der empirischen Untersuchung und ihre theoretische Reflexion | 299 |
| 8.1.1. Erkenntnisse zu den Handlungsgrenzen des Veränderungshandelns in organisationalen Transformationsprozessen..... | 300 |
| 8.1.1.1. Handlungsgrenzen im Unternehmensumfeld | 300 |
| 8.1.1.2. Handlungsgrenzen auf organisationaler Ebene | 306 |
| 8.1.2. Soziokulturelle Merkmale des Handelns und die Ausgestaltung des Gestaltungsspielraums organisationaler Veränderung | 307 |
| 8.1.2.1. Soziale Herkunft: Gute Chancen zum Erreichen einer Spitzenposition im Staatssozialismus für Emporkömmlinge aus Bauern- und Arbeiterfamilien..... | 307 |
| 8.1.2.2. Gestaltungsspielraum im Unternehmensumfeld | 313 |
| 8.1.2.3. Gestaltungsspielraum auf der organisationalen Ebene..... | 315 |
| 8.2. Erkenntnisse für Wissenschaft und Praxis | 322 |
| 8.2.1. Erkenntnisse für die Soziologie..... | 322 |
| 8.2.1.1. Erbe, Prägung und Werdegang | 322 |
| 8.2.1.2. Nationaler Institutionalierungsgrad und Veränderungshandeln | 323 |
| 8.2.2. Erkenntnisse zur Initiierung einer interdisziplinären Forschung | 325 |
| 8.2.3. Erkenntnisse für die Managementlehre und Managementpraxis..... | 328 |

LITERATURVERZEICHNIS

EINLEITUNG

1. Einleitung

1.1. Motivation und Problemstellung

Das Jahr 1989 war nicht nur durch den Fall der Berliner Mauer ein historisch ereignisreiches Jahr, es war auch geradezu global ein Jahr des Umbruchs, welches das Ende des Kommunismus einleitete und das Aus für das Wirken der staatssozialistischen Regime Ost- und Südosteuropas bedeutete. Mit dem Ende der kommunistischen und staatssozialistischen Herrschaft hat sich die politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Landschaft Ost- und Südosteuropas in den letzten beiden Jahrzehnten grundlegend verändert. Eine Besonderheit des Zerfalls des Staatssozialismus war, dass sowohl eine politische als auch eine wirtschaftliche Transformation in all diesen Ländern gleichzeitig anstand.

In Jugoslawien kam es im Zuge einer Neuorientierung Ende der 80er Jahre zu einem „von oben“ initiierten Transformationsprozess, der zusätzlich zur Neubildung von Staaten führte, die sich aus dem künstlich konstruierten Staatenbund der Sozialistischen Föderativen Republik Jugoslawiens (SFRJ) herausbildeten. Sie erhielten zu Beginn der 90er Jahre eine eigene staatliche Souveränität. Die Länder Slowenien, Kroatien und Serbien (die ehemaligen SKS-Staaten) liegen durch die Analyse ihrer Wirtschaftselite im Fokus dieser Arbeit.

Der postjugoslawische Transformationsprozess war begleitet von einer gewaltförmigen Implosion. Durch den konfliktreichen Zerfall eines zuvor autoritär geführten multiethnischen Staatenbundes wurde das über Jahrhunderte verbreitete Bild vom Balkan als Region dauerhafter Unruhen geradezu bestätigt. Bis heute hat der Systemwechsel nur in einer ehemaligen Republik Jugoslawiens – im heutigen Slowenien – die Hoffnungen der Menschen auf Wohlstand hinreichend – nach westeuropäischen Maßstäben – erfüllt (Sterbling 2001, 2005; Gligorov 2004: 15-31). Noch immer wird Südosteuropa von außen als eine Region behandelt, die außergewöhnlich desintegriert ist. Durch die Wirtschaftssanktionen in den 90er Jahren wurde ein zusätzlicher Spaltpilz gesät, der diesen geografischen Raum von den übrigen transformatorischen Prozessen und Liberalisierungsbewegungen der ost- und südosteuropäischen Länder in Richtung westeuropäischer Wohlfahrtsstaaten abkoppelte (Altmann 2003: 27). Sowohl die Demokratisierung als auch die Privatisierung haben in den meisten jugoslawischen Nachfolgestaaten seither nicht die Dynamik erfahren, die sich viele Menschen in dieser Region erhofften. Die Transformationsprozesse in den jugoslawischen Nachfolgestaaten kommen bis heute – ausser im Norden und Nordwesten des ehemaligen Jugoslawiens – nur sehr schleppend voran. Ihr Verlauf ist zudem häufig sehr intransparent.

Die Umstrukturierung der Wirtschaft verläuft bis heute nur zögerlich. Vielfach haben die Privatisierungen der ehemals im Besitz der Arbeiterschaft befindlichen „Staatsunternehmen“ nicht zu den von der Bevölkerung gewünschten Resultaten geführt. Oft fehlte der (konsequente) politische Wille zur praktischen Durchsetzung, häufig entsprechende Rahmenbedingungen und auch geeignete Methoden zur erfolgreichen Durchführung von Privatisierungsmaßnahmen (vgl. u. a. Altmann 2003: 27-28; Welfens 1996: 164 - 165; Brezinski 2000: 159).

Erst seit kurzer Zeit, und insbesondere seit der „wirklich“ demokratischen Wende in Serbien als auch in Kroatien ab dem Jahre 2000, kann man unter dem Aspekt des sozialen und gesellschaftlichen Wandels von einem konsolidierten Modernisierungsprozess in all diesen drei jugoslawischen Nachfolgestaaten sprechen. Mit den gesamteuropäischen Entwicklungen und der in die Wege geleiteten EU-Osterweiterung zeichnen sich zumindest partiell gute Chancen zur Beschleunigung dieser Modernisierungsvorgänge ab. Es entstehen neue gesellschaftliche Gebilde, die unter anderem auch neue soziale Arrangements mit sich bringen (Beck 1986; Beck/Bonß 2001). Während die westlichen europäischen Staaten bereits durch verschiedene Prozesse der Modernisierung gegangen sind – die Moderne im soziologischen Sinne hat hier letztlich ihren Ursprung –, stecken gesellschaftliche, kulturelle und wirtschaftliche Modernisierungsprozesse in den jugoslawischen Nachfolgestaaten noch in den Anfängen.

Spricht man von Modernisierung und gesellschaftlichem Wandel, so kommt den Eliten eine Schlüsselrolle zu, sowohl als aktive Treiber von Modernisierung und Wandel – als auch als deren Blockierer. Zu den Eliten zählen Personen, die weitreichende Entscheidungsmacht im Bereich der Politik, der Wirtschaft und der Großorganisationen besitzen (vgl. u. a. Seemann 2004: 28; Hoffmann-Lange; Bürklin 1997: 167). In der Soziologie wird Elite als Begriff sowohl wertneutral als auch in gesellschaftskritischer Absicht gebraucht, wobei die Entwicklung wertneutraler Elitetheorien und der entsprechenden Forschungsansätze lange Jahre erschwert war (Hartmann 2004: 9, 43). In den Sozialwissenschaften werden Eliten üblicherweise über ihre Macht bzw. ihren Einfluss auf gesellschaftlich bedeutsame Entscheidungen definiert. Elitetheorien befassen sich dementsprechend vornehmlich mit den Zusammenhängen von Gesellschaftsstruktur, politischer Ordnung und Elitenstruktur (vgl. u. a. Hoffmann-Lange; Bürklin 1998: 167 – 178; Sterbling 2003: 2). Im ehemaligen kommunistischen Jugoslawien waren Elitetheorien „kein Thema“. Schon aus ideologischen Gründen wurde dieser Forschungsansatz nicht verfolgt. Der Elitebegriff wurde in der kommunistischen Ideologie eher gemieden und tabuisiert. Die Eliteforschung war sowohl im Kommunismus als auch im Staatssozialismus von großen Irritationen begleitet, da Eliten und Kommunismus respektive Sozialismus als nicht vereinbar galten (Sartori 1992: 123) – eine Tatsache, die in Widerspruch dazu steht, dass sich die kommunistischen Parteien selbst als „Avantgarde der Arbeiterklasse“ verstanden – von einem ausgeprägten „elitären Bewusstsein und Habitus mancher Kommunisten ganz zu schweigen“ (Sterbling 2003: 2).

In jüngster Zeit erlebt der Elitebegriff zumindest in Westeuropa geradezu eine Renaissance. „Der Elitebegriff wurde nicht nur wieder salonfähig, er machte geradezu Karriere.“ (Hartmann 2002: 13). Eine besondere Funktion von Eliten ist deren Rolle als „Konstrukteure“ und „Durchsetzer“ neuer institutioneller Ordnungen. Dies zeigt sich beim gegenwärtigen „Systemwechsel“ in Südosteuropa ganz deutlich (Sterbling 2003: 2). Für die Situation in den Ländern Kroatien, Serbien und Slowenien ist die Beobachtung verschiedener Autoren, die über Eliten in Osteuropa bzw. Südosteuropa in den 90er Jahren forschen, bemerkenswert, dass die sich neu formenden Eliten dieser neuen Staaten sich auch noch Mitte und Ende der 90er Jahre vornehmlich aus der früheren kommunistischen Nomenklatura rekrutierten. Im Zuge der Transformation kam es desweiteren zu einer Verschmelzung von alter kommunistischer und neuer nationalistischer Elite (Lazic 2000: 128 – 131; Rahe 1998: 30 - 56). Als bezeichnend für die wirtschaftliche wie politische Situation in diesen Ländern ist zudem die Tatsache zu werten, dass im Zuge des Zerfalls des alten Systems und des Aufkommens neuer politischer und wirtschaftlicher Strukturen und Institutionen nun kapitalistische Gesellschaften entstehen, ohne dass ein Besitzbürgertum vorhanden ist. Neue Eliten, wie die Wirtschaftselite, bilden sich als eigene Subeliten aus der ehemaligen Nomenklatura heraus, die in sich zuvor im Staatssozialismus als nahezu homogene soziale Gruppe galt.

Die sich neu formierende Wirtschaftselite der drei hier beforschten Länder rückt seit etwa knapp zwanzig Jahren zunehmend in den Mittelpunkt der Betrachtung, wenn es um Akteure geht, die den postjugoslawischen Wandel mitgestalten. Sie gibt Impulse an die Politik und leistet einen besonderen Beitrag in ihrem ‚täglichen Handeln‘, wenn es um einen steten organisationalen Wandel in ihren Unternehmen geht. Heute kann dabei der Wandel schon in einer mehr oder weniger kontinuierlichen Entwicklung gemanagt werden. In den 90er Jahren war dies in der Regel kaum machbar, da das turbulente und sich teilweise sehr drastisch verändernde Umfeld dies kaum ermöglichte und insbesondere der Krieg zwischen Kroatien und Serbien diese Gruppe ganz speziell in den Kriegsjahren der 90er Jahre vor enorme Herausforderungen stellte.

Für das Management in den zu privatisierenden Unternehmen stellte sich daher in den 90er Jahren nicht nur die Frage, was es zu verändern galt, sondern es war auch durchaus offen, wie man einen erfolgreichen organisationalen Transformationsprozess durchführen sollte, der das Unternehmen nach den Privatisierungen überleben lässt und nachhaltig überlebensfähig hält. Die Leitenden in den Unternehmensspitzen hatten also insbesondere Herausforderungen in Bezug auf geeignete Transformationsstrategien und erfolgversprechende operative Umsetzungsmöglichkeiten zu meistern.

Zwar wurden alle neuen Unternehmer und (professionalisierte) Topmanager der zu privatisierenden Unternehmen in den 90er Jahren in Osteuropa und Südosteuropa mit der Transformationsproblematik in etwa zeitgleich konfrontiert, doch stellte sich die Situation für die sich neu etablierende Wirtschaftselite Postjugoslawiens in folgenden wesentlichen Aspekten als besonders prekär dar, da:

- sich nach 1990 drei neue (alte) Nationen aus dem ehemaligen Jugoslawien herauskristallisierten mit entsprechend unterschiedlich verlaufender Nationalitäten- und Institutionenbildung;
- Privatisierungsmaßnahmen und damit Unternehmensumwandlungen in extremen Krisen stattfanden, bedingt durch die kriegerischen Auseinandersetzungen in Serbien und Kroatien;
- das ehemalige Jugoslawien sich aufgrund einer besonderen Form der Mitbestimmung in Unternehmen und einer speziellen Form des gesellschaftlichen Eigentums an Produktionsmitteln und Unternehmen von den übrigen osteuropäischen Ostblockstaaten, die supranational von der ehemaligen Sowjetunion beeinflusst wurden, unterschied;
- die jugoslawische Arbeiterselbstverwaltung als Institution einzigartig war und in anderen Staaten des ehemaligen Ostblocks nicht existierte;
- sich die jugoslawische Wirtschaftspolitik vom Plansozialismus à la DDR oder Sowjetunion abhob. Vielmehr handelte es sich um ein „einzigartiges“ System, das sich zwischen Plansozialismus und Marktökonomie formierte. Damit konnte es keinem der beiden Systeme eindeutig zugeordnet werden.

Unternehmen sind bekanntlich keine selbstläufigen Gebilde, wenn es um Veränderungen und Wandel oder Anpassungen geht, sondern werden von Menschen gesteuert, verändert und beeinflusst. Es ist die wesentliche Aufgabe und Domäne der Wirtschaftselite – der Unternehmer und professionalisierten Topmanager¹ – organisationale Veränderungen und Anpassungen bis hin zu organisationalen Transformationen von oben in den Unternehmen zu initiieren, zu steuern und zu managen. Organisationale Transformationen können als Managementprozesse gesehen werden, die sich beispielsweise in privaten Unternehmen mit der ständigen Erneuerung und Anpassung der Organisation an ein sich veränderndes Umfeld und mit Innovationen zur Effizienzsteigerung, Profitmaximierung sowie der Ver-

¹ Sofern keine ausdrückliche Unterscheidung vorgenommen wird, wird der Begriff Topmanager in dieser Arbeit auch für Unternehmer, die seit den 90er Jahren neue Eigentümer/Inhaber der privatisierten postjugoslawischen Großunternehmen sind, gebraucht.

besserung und Erneuerung von Produkten bzw. Leistungen, Prozessen und Methoden beschäftigen (vgl. u. a. Staehle 1994: 849 -850; Langer, Alfirevic, Pavicic 2005: 35 – 47). Hierzu zählen insbesondere auch das Personalmanagement und speziell der Bereich der Personalentwicklung.

Die besondere Schwierigkeit des Managementhandelns der hier betrachteten Akteure lag im erfolgreichen Umgang mit radikalen und komplexen Veränderungen des Umfeldes und somit im operativen und strategischen Managen von exogenen Faktoren, die auf Unternehmen in systemischen Transformationsprozessen wirkten, aber auch mit solchen endogenen Faktoren, die in direktem Zusammenhang mit für westliche Verhältnisse unmodernen Unternehmensstrukturen und Unternehmensformen standen. Die Unternehmen mussten also im Innen- und Außenverhältnis komplett verändert werden. Die Veränderungsprozesse sind in ihrer Turbulenz zwar abgeklungen, jedoch praktisch bis heute anhaltend.

Im Falle der Umbruchsituationen im ehemaligen Jugoslawien und der sich allmählich etablierenden „neuen nationalen“ Gesellschaften kamen enorme Herausforderungen in Bezug auf den Umgang mit ernsthaften Krisen und deren Bewältigung hinzu. Von Bedrohungen oder Krisen für Unternehmen spricht man immer dann, wenn es um die Existenzgefährdung des Gesamtunternehmens geht (Staehle 1994: 851). Krisen bergen jedoch nicht nur Gefahr, sondern bringen auch Chancen mit sich. Damit sind Krisen immer auch Wendepunkte für die Gestaltung von Neuem.

Im Fokus dieser Arbeit steht die Frage, wie Vertreter der Wirtschaftselite in den Ländern Slowenien, Kroatien und Serbien in ihren neuen Rolle als Topmanager privatisierter Unternehmen handeln. Dabei interessiert grundsätzlich das Management- und Veränderungshandeln dieser Akteure in der Spannung zwischen Determiniertheit ihres Handelns durch Rahmenbedingungen, die als Handlungsgrenzen zu sehen sind, und die aktive Nutzung ihrer Handlungsspielräume. Dort, wo in dieser Arbeit von wirtschaftlichem Handeln die Rede ist, ist dieses dem Management- und Veränderungshandeln als übergeordnet anzusehen.

1.2. Untersuchungsgruppe und Ziel dieser Arbeit

Diese Arbeit leistet einen Betrag zur Diskussion um den zunehmenden gesamtgesellschaftlichen Einfluss der Wirtschaft im Transformationsprozess der sich seit den 90er Jahren nach dem Staatssozialismus neu bildenden Staaten Kroatien, Serbien und Slowenien. Dabei kommt der postjugoslawischen Wirtschaftselite eine besondere Bedeutung zu, da sie – wie in vielen anderen osteuropäischen Transformationsländern – zu den Transformationssiegern in ihren (neuen) Gesellschaften zählt. Als Wirtschaftselite in diesem Sinne werden in dieser Arbeit diejenigen ehemaligen Leitenden jugoslawischer Staatsunternehmen gefasst, die auch im Untersuchungsjahr 2007 als Unternehmer oder professionalisierte Topmanager privatisierter Großunternehmen tätig waren.

Im Zuge der Privatisierung der Großunternehmen waren die Herausforderungen für die sich neu etablierenden Unternehmer und das nunmehr entstehende professionalisierte Topmanagement enorm. Viele Transformationsakteure der Wirtschaft, die aus der ehemaligen Nomenklatura hervorgegangen waren, sind gescheitert oder wurden in ihren Funktionen substituiert. Einige jedoch haben die Umbrüche bis heute erfolgreich bewältigt und konstruktiv gestaltet. Sie boten die Basis zur Auswahl von Personen, die in dieser Arbeit zu ihren Erfahrungen mit und zu ihrem Handeln in organisationalen Transformationsprozessen der letzten knapp zwanzig Jahre befragt wurden.

Hauptziel dieser Arbeit ist demnach, zu untersuchen, wie die im Staatssozialismus sozialisierten ehemaligen Leitenden in jugoslawischen Unternehmen seit den Privatisierungsprozessen in ihren neuen Ländern Unternehmen als Topmanager oder Unternehmer erfolgreich transformiert haben. Dabei liegt der Akzent auf der Frage, was das Management- und Veränderungshandeln dieser ganz offensichtlich erfolgreichen Spitzenkräfte der Wirtschaft in dem skizzierten politischen und wirtschaftlichen Transformationsprozess auszeichnet und bis heute nachhaltig erfolgreich macht und welche sozialen bzw. soziokulturellen Merkmale (Herkunft/Sozialisation) diesen Akteuren zugrundeliegen.

Ausgangspunkt sind dabei folgende den Forschungsprozess leitende Forschungsfragen:

- Wie geht die neue (alte) Wirtschaftselite mit Determinanten wirtschaftlichen Handelns um, die in sich neu herausbildenden nationalen Transformationsgesellschaften von außen auf das Steuern und Managen organisationaler Transformationsprozesse wirken und damit Handlungsgrenzen darstellen?
- Wie nutzen diese Transformationsakteure ihre individuellen Gestaltungsmöglichkeiten, um organisationale Transformationsprozesse zu managen?
- Inwieweit ist ihr bis heute erfolgreiches Management- und Veränderungshandeln geprägt durch ihre soziale Herkunft, ihre Sozialisationserfahrungen, ihr kulturelles Kapital und ihre Persönlichkeitsmerkmale?
- Welche Einstellungen haben sie zu bestimmten Aspekten, die ihr Management- und Veränderungshandeln als Transformationsakteure unmittelbar beeinflussen?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen wird in der vorliegenden Arbeit der Schwerpunkt der Analyse zunächst auf Rahmenbedingungen bzw. Determinanten gesetzt, welche das Handeln dieser Topmanager eingrenzen. Die Grenzen des Handelns für diese Akteure gestalten sich in ihren Transformationsgesellschaften beispielsweise durch nationale Transformationspfade sowie durch nationale Privatisierungsstrategien in Zusammenhang mit der Staatenbildung der drei „neuen“ Länder seit Beginn der 1990er Jahre.

Der zweite Schwerpunkt wird auf die individuellen Gestaltungsmöglichkeiten (Handlungsspielräume) organisationaler Transformationen gelegt. Im Fokus des Forschungsinteresses steht hierbei das Individuum. Grundlagen zu dieser Untersuchung liefern traditionelle Denkansätze der soziologischen Handlungstheorie (Weber 1921 bzw. 1984) und Denkansätze der Eliteforschung. In einer elitetheoretischen Forschungsrichtung wird beispielsweise die Auffassung vertreten, dass Akteure zunächst „träge“ sind und zu situationsadäquaten Handlungsweisen vorwiegend dann in der Lage sind, wenn sie auf diese vorbereitet und angepasst sind. Der Grad ihrer Vorbereitung und Anpassung zeigt wiederum, inwieweit es Akteuren möglich ist, die Begrenzungen ihres Feldes zu ihren Gunsten zu nutzen (Bourdieu 1987; Fley 2006). In diesem Sinne geht die vorliegende Untersuchung davon aus, dass ein sozialer Raum einem handelnden Akteur die Möglichkeit bietet, innerhalb von Grenzen – hier also speziell in einem organisationalen Veränderungs- bzw. Umwandlungsprozess – eigene, individuelle Akzente und Steuerungsmomente zu setzen. Da das handelnde Individuum wiederum durch seine Lebensgeschichte geprägt ist, wird in dieser Untersuchung speziell das Erbe und der Werdegang der hier beforschten Topmanager ins Visier der Analyse genommen.

Die Akteure, die in dieser Arbeit untersucht werden agieren in zwei wesentlichen Rollen und Funktionen, als Topmanager von Großunternehmen und als Change Manager organisationaler Transformationsprozesse, die sie bis heute prozesshaft steuern und managen. Sie zählen damit zu den „nachhaltig Erfolgreichen“ in den heutigen Spitzenpositionen der Wirtschaft in ihren jeweiligen Ländern. Die Soziologin Rosabeth Moss Kanter (Moss Kanter 1982) titulierte solche Akteure als „Change-Master“. Change-Master sind demnach diejenigen Topkräfte der Wirtschaft, die retrospektiv

betrachtet eine organisationale Transformation erfolgreich „gemeistert“ haben und sich bis heute in Spitzenpositionen der Wirtschaft halten können.

1.3. Forschungsstrategie

Diese Forschungsarbeit bewegt sich aufgrund ihres in dieser Form bis dato noch wenig beforschten Forschungsgegenstandes (wissenschaftlicher Raum, geografischer Raum) in einem interdisziplinären theoretischen Bezugsrahmen, der sich vor allem aus elitetheoretischen Ansätzen der Soziologie, einem spezifischen akteursorientierten Denkansatz aus der Topmanagementforschung sowie aus aktuellen Erkenntnissen der (Change-)Managementlehre und -forschung zusammensetzt.

Diese Arbeit berücksichtigt ebenfalls zum erweiterten Grundverständnis des Management- und Veränderungshandelns dieser Akteure in ihrem jeweiligen Umfeld zusätzlich historisch-kulturelle Merkmale. Durch makroökonomische Daten und makroökonomisches Denken wird die Gesamtschau ergänzt. Zur grundlegenden Einbettung der Problematik und der Schwierigkeit des Veränderungshandelns dieser Akteure in einem systemtransformatorischen Kontext werden auch philosophische, das Bild für den Leser insbesondere wichtige Gedanken (wenn auch stereotypisierend) zu offenen und geschlossenen Gesellschaften und Unternehmen, immer wieder in der gesamten Arbeit vor Augen geführt.

Die empirische Untersuchung ist nicht durch eine bestimmte Theorie federführend geleitet. Jedoch bestimmen zwei sich ergänzende Forschungsrichtungen den grundsätzlichen Aufbau und die Struktur dieser Arbeit:

1. Forschungsansatz:

Dort, wo es um die soziale Herkunft und um soziokulturelle Merkmale und Hintergründe der hier beforschten Akteure geht, lehnt sich diese Forschungsarbeit an die Forschungsansätze der beiden Elitesozioologen Michael Hartmann (Hartmann 2007; 1996; 2002) und Pierre Bourdieu (1987) an.

In verschiedenen aktuellen Studien konnte Michael Hartmann seit den 90er Jahren zeigen, dass (potenzielle) Chancengleichheit in der Bildung nicht ausreicht, um den Weg bis in die Beletagen von Großunternehmen in Deutschland zu ebnen. Die soziale Herkunft spielt im Erlangen einer späteren Spitzenposition in der Wirtschaft eine wesentliche Rolle. Die Verlierer sind vor allem Karrierestrebende der unteren Bevölkerungsschichten. Ihnen gelingt es nur ganz selten, in Spitzenpositionen der Wirtschaft vorzudringen bzw. als Mitglieder einer unteren Schicht in diese Prestigefunktionen sozial aufzusteigen. Ähnliche Forschungsergebnisse lieferte Pierre Bourdieu (1987) für Frankreich, ein weiteres Land, das gemeinhin der Gruppe der Wohlfahrtsstaaten und damit der westeuropäischen Demokratien und (im philosophischen Kontext) der sogenannten „offenen Gesellschaften“ zugeordnet wird. Nach Ansicht von Hartmann und Bourdieu wird gerade im Selektionsprozess für Spitzenpositionen in diesen beiden Ländern Westeuropas vornehmlich nach sozialen Kriterien und nach soziokulturellen Merkmalen selektiert als nach Leistung und Qualifikation (Hartmann, 2002; 1996; Bourdieu, 1987).

2. Forschungsansatz:

Bei der Analyse des Management- und Veränderungshandelns der hier ausgewählten Untersuchungsgruppe der Topmanager findet in dieser Arbeit eine Anlehnung an die akteursorientierte Theorie der „Upper-Echelon-Perspective“ von Hambrick/Mason (1984) statt. Es handelt sich hierbei um einen wiederentdeckten Forschungsansatz, der das Handeln im Topmanagement aus Sicht der Topmanager analysiert. Danach haben Erfahrungen, Werte und Persönlichkeit eines Topmanagers starken Einfluss auf die Interpretation von Situationen und Problemlagen. Diese wiederum wirken auf den Entscheider zurück und beeinflussen damit künftige Entscheidungen, die von dieser Person ausgehen (werden). Diese Theorie basiert auf zwei miteinander verbundenen Teilen, die davon ausgehen, dass Executives auf der Basis ihrer persönlichen Interpretationen agieren und danach handeln, wie sie Situationen einschätzen. Diese persönlichen Maßstäbe und Einschätzungen basieren wiederum auf ihren individuellen Erfahrungen, ihren Werten und ihren Persönlichkeitsmerkmalen. Die Idee, die dieser Theorie die Basis liefert, ist, dass informelle, komplexe und unsichere Situationen, gerade in Veränderungsvorhaben, nicht objektiv bemessen oder eingeschätzt werden können, sondern interpretierbar sind, wobei das Ergebnis dieser Interpretationen vom Individuum abhängt (Hambrick, 2005; Hambrick/Mason, 1984).

Interpretationen von Situationen und Sachverhalten sind also auf soziale Herkunft, Sozialisation respektive individuelle Erfahrungen, Persönlichkeitsmerkmale und das individuelle Wertesystem zurückführbar.

Wie Unternehmen in einer Systemtransformation und damit in einem riskanten Umfeld im Zuge von Privatisierungen verändert und umgestaltet werden und ob organisationale Transformationen letztlich erfolgreich durchgeführt werden, ist zu einem Großteil dem Können, dem Wissen, den Persönlichkeitsmerkmalen und dem wiederum daraus folgenden Handeln derjenigen Akteure zuzuschreiben, die organisationale Transformationsprozesse in den Unternehmensspitzen steuern und managen: den Topmanagern.

Der Forschungsansatz der „Upper-Echelon-Perspective“ wird erst in jüngster Zeit in der amerikanischen Managementlehre wieder aufgegriffen und verfolgt. In den letzten Jahrzehnten hatte man sich in den Sozialwissenschaften und in der Managementlehre eher auf andere Forschungsfelder wie Teamverhalten in Gruppen, Teamverhalten in Führungsteams, organisationale Entwicklung oder organisationales Lernen konzentriert. Oft wird dabei aus einer systemischen Perspektive diskutiert.

Analysen aus Sicht der handelnden Akteure im Topmanagement, also eine akteursorientierte Betrachtung, waren und sind noch bis dato in der Managementforschung und in den Sozialwissenschaften eher Ausnahmen und liegen damit nicht im Trend. Lediglich wenn es um Machtfragen und -analysen geht, erscheinen Topmanager im Rampenlicht entsprechender Forschungsansätze. Das Handeln von Topmanagern unter Berücksichtigung ihrer sozialen Herkunft, ihrer Prägungen, ihrer Persönlichkeitsmerkmale und Erfahrungen zu analysieren und dabei auch zu berücksichtigen, inwieweit sie aufgrund von Handlungsgrenzen in ihrem Handeln eingeschränkt oder sogar ohnmächtig sein können und wie sie aber auch ihre Gestaltungsfreiheiten *aktiv* nutzen und ausgestalten können, stand bis dato kaum im Mittelpunkt des Forschungsinteresses in den Sozialwissenschaften im Allgemeinen bzw. in der Soziologie und in der Managementlehre im Speziellen. Diese Arbeit soll einen Beitrag liefern, um diese Lücke zu schmälern.

1.4. Aufbau der Arbeit

Grundsätzlich ist diese Arbeit also in den akteursorientierten Forschungsansatz eingebettet mit dem Fokus auf organisationale Transformationsprozesse im gesamtgesellschaftlichen Umbruch des ehemaligen Jugoslawiens. Dabei wurde beim Aufbau dieser Forschungsarbeit berücksichtigt, dass in kapitalistisch geprägten Wirtschafts- und Gesellschaftsformen entwickelte Theorien, Modelle und Forschungsdesigns nur bedingt ihre Anwendung in Transformationsgesellschaften finden können. Ein Grund dafür ist, dass eine sich neu etablierende Wirtschaftselite in Transformationsgesellschaften kaum Strukturen, etablierte Institutionen oder andere relativ gefestigte Rahmenbedingungen vorfindet, wie sie etwa in westeuropäischen Demokratien oft seit einigen Jahrzehnten bestehen (Interessenverbände, politische und ökonomische Einrichtungen, bildungspolitische Gegebenheiten, pluralistisch ausgereifte Gesetze). Pluralistische Institutionen beispielsweise sind in westlichen modernisierten Gesellschaftsformen vorherrschend und seit geraumer Zeit aufeinander eingespielt, während im Staatssozialismus das Zentralistische des Etatismus im Vordergrund steht und in Gesellschaften, die sich im Umbruch befinden, weder das eine noch das andere Gerüst die Gesellschaft trägt. Transformationsgesellschaften befinden sich auf einer Entwicklungsspur mit noch unbekanntem Ziel – weg vom Staatssozialismus hin zu einem demokratischen System mit freier Marktwirtschaft. Altes zerfällt, Neues ist im Aufbau, vieles ist im Fluss. Die Institutionenbildung etwa verläuft auf nationaler, subnationaler und supranationaler Ebene oft unkoordiniert, intransparent und Ordnungsrahmen befinden sich im Auf- oder Umbau.

Bei der Selektion der beiden sich ergänzenden Forschungsansätze wurde demnach berücksichtigt, diese auf Transformationsgesellschaften übertragen zu können.

Um speziell Letzterem Folge zu leisten, wurden unterschiedlich systemisch bzw. ideologisch geprägte ähnliche Wissenschaften bzw. wissenschaftliche Disziplinen (westliche Managementlehre versus staatssozialistische Leitungswissenschaft) sowohl im jeweiligen eigenen, spezifischen inhaltlichen Aufbau als auch in ihren unterschiedlich (belegten) Terminologien berücksichtigt und dort wo nötig – terminologisch für westlich geprägte und denkende Leser geklärt. Heraushebungswürdig erscheint genau dieser Aspekt insbesondere in dem hier fokussierten Bereich organisationaler Transformationen als eigener bzw. gesondert zu betrachtender Bereich des Change-Managements. Sowohl das Change-Management als auch der spezielle Bereich der organisationalen Transformation kann mittlerweile als eigene Disziplin innerhalb der westlichen Managementlehre gesehen werden.

Angesichts dieser Problematik und der besonderen akteursorientierten Verfasstheit des Forschungsgegenstandes, wird durch die Kombination dieser Aspekte Forschungsneuland betreten. Diese Forschungsarbeit ist daher im Design von Theorie und Fallstudie von *explorativem Charakter*.

Der strukturelle Aufbau der Forschungsarbeit

Die theoretische Diskussion beginnt mit Kapitel 2 dieser Arbeit. Hier werden zunächst Aspekte der historischen Entwicklung Jugoslawiens und der ehemaligen SKS-Staaten aufgezeigt, die für die jüngere Geschichte dieses Raumes gesellschafts- und kulturprägend erscheinen. Dabei geht es um die Gründe für die noch heute sehr unterschiedliche Entwicklung der Regionen im Norden und Süden, die historisch von unterschiedlichen politischen und wirtschaftlichen Inhalten eines Habsburger Reiches im Norden und eines Osmanischen Reiches im Süden geprägt wurden. Bis heute haben sich vereinzelt tradierte Muster und Werte aus diesen beiden kulturell verschiedenen Besatzungsmächten bei der Bevölkerung durchgesetzt. Vereinzelt haben insbesondere in den sehr ländlichen Regionen, in denen Modernisierungsprozesse bis heute nur spärlich greifen konnten, kulturprägende Rudimente nach wie vor eine gewisse Wirkkraft.

In einem weiteren Schritt werden Besonderheiten des jugoslawischen Staatssozialismus herausgearbeitet, insbesondere wesentliche kennzeichnende Aspekte des wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Lebens eines 45 Jahre währenden Etatismus. Dabei wird gezeigt, dass die Vorherrschaft des Staates in praktisch allen Lebensbereichen bis zum Ende der staatssozialistischen Ära erhalten geblieben ist. Insbesondere eine extrem hohe Staatsverschuldung, ein desolater wirtschaftlicher Zustand des Landes und ungelöste ethnische Probleme führten Ende der 1980er Jahre zum Kollaps des Vielvölkerstaates. In den 1980er Jahren konnte aufgrund dieser vielfachen Probleme eine bestimmte Form von Nationalismus aufkeimen und durch die Machthaber geschürt werden, der in einem barbarischen Balkankrieg der 90er Jahre mündete.

In der weiteren theoretischen Diskussion greift die Untersuchung immer wieder auf die Denklogik der offenen und geschlossenen Gesellschaft – insbesondere für die Gegenüberstellung von Demokratie und Staatssozialismus zurück (vgl. u. a. Popper 1992; Gebert/Boerner 1995). Diese Denklogik bietet sich an, da zum einen keine Transformationstheorien und Best-Practice-Ansätze für Transformationsakteure existieren und zumindest die normativ-theoretische Orientierung der ersten politischen Transformationsakteure Jugoslawiens Ende der 80er Jahre in Richtung Demokratie und freier (sozialer) Marktwirtschaft nach westeuropäischem Modell erfolgte.

In Kapitel 3 der Arbeit wird dann ausführlich das Thema Nomenklatura im ehemaligen Jugoslawien aus soziologischer Sicht diskutiert bzw. die Veränderung dieser Gruppe hin zu einer Elite (nach westlichem Begriffsverständnis), mit einem speziellen Fokus auf die sich neu etablierende Wirtschaftselite. Es wird erörtert, ob es sich im Falle des ehemaligen Jugoslawiens und seiner drei hier selektierten Nachfolgestaaten um Elitenreproduktion oder Elitenzirkulation handelt. Dabei wird auf elitetheoretische Ansätze eingegangen, auf westliche Forschungsarbeiten zu Eliten sowie auf vorliegende Forschungsergebnisse des ehemaligen Jugoslawiens und Postjugoslawiens.

Im Anschluss werden insbesondere die Spezifika organisationaler Transformationen in Postjugoslawien seit Beginn der Privatisierungen der Unternehmen diskutiert. Die Diskussion erfolgt dabei vorwiegend aus (mikro-)soziologischer Sicht und aus Sicht der aktuellen Managementlehre, insbesondere aus dem Bereich des Change-Managements. Dabei werden einzelne Aspekte der besonderen Herausforderungen für das neue Managementhandeln der neuen/alten Wirtschaftselite besonders intensiv behandelt. Hierzu gehören zur Verdeutlichung gerade des zu bewältigenden Topmanagementhandelns innerhalb des Systemumbruchs insbesondere die Herausarbeitung der zuvor besonderen Stellung der Leitenden in den jugoslawischen Unternehmen – den Direktoren. Auch die speziellen, systeminhärenten Funktionen der Gewerkschaften sowie die besondere Form der Mitbestimmung und des gesellschaftlichen Eigentums an Produktionsmitteln respektive an Unternehmen durch das System der Arbeiterselbstverwaltung sind für die spezielle Problematik wichtig. Danach werden die sich hieraus ableitenden, wesentlichen veränderten Aufgaben und neuen Herausforderungen für die hier betrachteten Transformationsakteure herausgearbeitet. Damit soll gezeigt werden, inwieweit ihre bisherige berufliche Lebensgeschichte staatssozialistischer Prägung diese Akteure vor ganz neue Herausforderungen in ihrem *neuen* Managementhandeln gestellt hat.

Kapitel 4 und 5 der Theorie liefern den strukturellen Forschungsrahmen und das theoretische Gerüst für die Empirie dieser Arbeit:

Kapitel 4 zeigt auf, welche Rahmenbedingungen und damit Handlungsgrenzen sich für anstehende organisationale Transformationen der neuen/alten Wirtschaftselite auf gesellschaftlicher Ebene und auf Unternehmensebene ergeben. Dazu zählen im Unternehmensumfeld insbesondere die national unterschiedlich verlaufenden Transformations- und Privatisierungsprozesse. In einem sich in Richtung Marktwirtschaft öffnenden System kommen des Weiteren sich verändernde Kundenwünsche und

Märkte hinzu. Auch Anspruchsgruppen an Unternehmen verändern sich. In supranationaler Hinsicht wird für die drei sich öffnenden und sich neu etablierenden Gesellschaften das Konstrukt EU wirtschaftlich und politisch immer wichtiger. Die EU liefert als wirtschaftliches, politisches und insbesondere auch geopolitisches Konstrukt ein weiteres wichtiges Element von Rahmenbedingungen, die das Handeln der postjugoslawischen Wirtschaftselite beeinflussen. Anschließend werden Rahmenbedingungen (Handlungsgrenzen) für das Managen organisationaler Transformationen auf Unternehmensebene unter dem Aspekt Macht diskutiert, wobei hier in den (neu) privatisierten Unternehmen speziell die neuen Machtverhältnisse und der Punkt Machtkonzentration veränderter, interner Anspruchsgruppen im Fokus der Diskussion liegen.

Im abschließenden Kapitel 5 des Theorieteils wird der Fokus auf das Individuum gelegt und ist auf die „Spezies“ Topmanager gerichtet. Dabei geht es um theoretische und empirische Ergebnisse aus der Eliteforschung zur sozialen Herkunft und um das soziokulturelle Erbe, die beide handlungsprägend wirken. Dabei spielen auch das erworbene kulturelle Kapital und der Habitus der beforschten Akteure eine Rolle. Weiterhin werden Erfolgsdeterminanten diskutiert, die typischerweise erfolgreiche Menschen ausmachen.

Unter dem Aspekt der Handlungs- und Gestaltungsfreiheit (Handlungsspielraum) wird in theoretischer Perspektive diskutiert, wie diese Transformationsakteure im Umfeld der Unternehmen *aktiv* auf Interessengruppen Einfluss nehmen können. Hier werden vor allem die veränderten Rollen der Gewerkschaften und neuer in den Vordergrund tretender Interessengruppen berücksichtigt.

Im Anschluß daran erfolgt eine theoretische Ausarbeitung zu den Gestaltungsmöglichkeiten, die sich auf organisationaler Ebene für die Change-Manager an den Unternehmensspitzen ergeben. Es geht hierbei um die Analyse eines individuellen Ausgestaltungsprozesses innerhalb (strategisch) gesetzter Grenzen im Unternehmen. Hierbei werden insbesondere das Personalmanagement, die Personalentwicklung sowie das eigene Führungsverhalten ins Visier dieser theoretischen Analyse genommen. In einem abschließenden Punkt wird der Bereich organisationales und individuelles Lernen diskutiert. Bei dem Aspekt individuelles Lernen steht auch die Lernbereitschaft dieser Hauptakteure selbst im Zentrum der Betrachtung.

Kapitel 6 und 7 stellen die empirische Untersuchung dar und orientieren sich in der inhaltlich Struktur an den Theoriekapiteln 4 und 5. Damit sollen inhaltlich-thematisch strukturierte Bezüge zwischen Theorie und Empirie ermöglicht werden.

Bei der empirischen Untersuchung handelt es sich um persönlich durchgeführte qualitative Leitfaden-Interviews mit noch aktiven oder ehemaligen „Change-Mastern“ der „ersten Umbruchphasen“ und damit mit denjenigen Transformationsakteuren die federführend ab den frühen 90er Jahren im Zuge der Privatisierungen in einer steuernden Funktion aktiv waren. Sie waren zum Zeitpunkt der Befragung vor drei Jahren und damit nach etwa knapp zwanzig Jahren transformatorischer Prozesse noch alle in Spitzenpositionen großer privatisierter Unternehmen aktiv. Damit haben sie bewiesen, dass sie gerade auch die besonders krisenhaften Unternehmenstransformationen in den 90er Jahren bis heute nachhaltig erfolgreich meistern konnten.

Primäres Ziel der empirischen Analyse ist, anhand des ausgewählten Samples in einem ersten Schritt in Kapitel 6 die bereits in der Theorie diskutierten Handlungsgrenzen in Form von Rahmenbedingungen außerhalb und innerhalb von Unternehmen, die auf das soziale und wirtschaftliche Handeln und Verhalten von den Befragten gewirkt haben und wirken, zu untersuchen. Das Handeln der Wirtschaftselite wird demnach einerseits unter denjenigen selektierten Rahmenbedingungen analysiert, die eine sich verändernde Gesellschaft mit sich bringt, und zum anderen unter denen, die das Unternehmen setzt. Dabei werden diejenigen Einflussgrößen beleuchtet, die im Zusammenhang mit

den Privatisierungsmaßnahmen und den dadurch eingeleiteten großen Transformationen der Unternehmen stehen.

Kapitel 7 bildet den zweiten empirischen Hauptpunkt. Hier wird der Fokus auf das Individuum gesetzt und auf dieses kennzeichnende und prägende Faktoren. Durch Berücksichtigung dieser Faktoren soll geprüft werden, inwieweit ihre soziale Herkunft, ihre Sozialisationserfahrungen und ihre typischen Persönlichkeitsmerkmale das heutige Management- und Veränderungshandeln der hier beforschten Topmanager in ihren Rollen als Change-Manager kennzeichnen.

In der Analyse werden für die ausgewählte Gruppe der handelnden Akteure die neuen Gestaltungsspielräume in ihrem neuen Aktionsraum analog zu den zuvor untersuchten Handlungsgrenzen auf den Ebenen Unternehmensumfeld und Unternehmen analysiert. Hierbei geht es insbesondere um die Analyse ihres Management- und Veränderungshandelns seit dem Systemumbruch zu Beginn der 90er Jahre in den sich neu formierenden drei Ländern Postjugoslawiens.

Zur systematischen Analyse des Management- und Veränderungshandelns von Topmanagern wurden für diese Arbeit in den drei selektierten Ländern Großunternehmen aus den Wirtschaftsbereichen ausgewählt, die einen signifikanten Anteil am Bruttosozialprodukt und eine große Bedeutung als Arbeitgeber haben. Es handelt sich um Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Aus jenen Unternehmen wurden diejenigen Topmanager respektive Unternehmer selektiert, die in den ersten großen Umbrüchen der ersten Transformationsphase in den 90er Jahren ihre Unternehmen als Change-Manager (bis heute nachhaltig erfolgreich) transformiert haben.

Für die Bestimmung, wer für diese Untersuchung aufgrund einer verantwortlichen Position als Mitglied der Wirtschaftselite in einem Land gelten soll, orientierte sich die Arbeit an der formalen Organisationsstruktur und berücksichtigte entsprechend Personen in Funktionen mit größter Machtkonzentration in den Unternehmen wie etwa Aufsichtsräte, Vorstände, Geschäftsführer und Unternehmensinhaber. Die Unternehmensformen der selektierten Unternehmen entsprachen zum Zeitpunkt der Befragung Gesellschaftsformen, die in Deutschland als AGs oder GmbHs geführt werden. Vereinzelt waren diese Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung im Jahre 2007 in eine Holdingstruktur eingebettet.

Theoretische Reflexionen des Forschungsthemas und die Ergebnisse der Empirie werden im Schlussteil der Arbeit aufeinander bezogen und münden in die Formulierung des Erkenntnisgewinns dieser Arbeit. Aus soziologischer Sicht und aus Sicht der Managementlehre erfolgen zu den Hauptergebnissen dieser Arbeit und zum Erkenntnisgewinn aus Theorie und Empirie im Vergleich in einem letzten abschließenden Punkt Anregungen für weitere auch interdisziplinäre wissenschaftliche Forschungen und Schlussbemerkungen der Autorin.

THEORIE

2. Historische, kulturprägende und makroökonomische Momente in Slowenien, Kroatien und Serbien im Rückblick

Kapitel 2 liefert zunächst einen kurzen historischen Abriss zu gesellschafts- und kulturprägenden Momenten in der jüngeren Geschichte der drei in der Untersuchung betrachteten Länder seit dem 18. Jahrhundert und beschreibt wesentliche Aspekte der staatssozialistischen Ära Jugoslawiens zwischen 1945 und 1989. Im Anschluss folgt eine Darstellung der zentralen wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Problemstellungen und Entwicklungen im Rahmen der postjugoslawischen Systemtransformation nach 1990 sowie zu deren Hauptakteuren, der Nomenklatura und der sich neu etablierenden Wirtschaftselite. In diesem Kapitel werden zudem einige begriffliche Grundlagen für die weitere Diskussion gelegt.

2.1. Historische Entwicklung und Systemtransformation in Slowenien, Kroatien und Serbien

2.1.1. Die Teilung zwischen Habsburger und Osmanischem Reich

Die Balkanregion war seit Jahrhunderten stets Durchwanderungsgebiet vieler Bevölkerungsgruppen und zugleich ein Raum religiöser, ethnischer und politischer Konflikte, die in Teilgebieten bis heute andauern. Mit dem Begriff Balkan fasst man in erster Linie eine geografische Region. Die heutigen Länder Slowenien, Kroatien und Serbien, die im Untersuchungsinteresse dieser Arbeit liegen – insbesondere das heutige Serbien – befinden sich also in einer Region, die über Jahrhunderte als „Pulverfass“ galt. Dieses Pulverfass explodierte erneut im Balkankrieg der 1990er Jahre.

Eine kurze historische Darstellung erscheint zum Grundverständnis dieser Arbeit wichtig, um die bis heute prägenden gesellschaftlichen Muster, die sich im Laufe von rund 150 Jahren seit der Unabhängigkeit der betrachteten Länder von der habsburgischen bzw. osmanischen Herrschaft entwickelt haben, zu erläutern. Dabei liegt der Schwerpunkt, wie erwähnt, auf der Betrachtung gesellschafts-, kulturprägender und makroökonomischer Momente. In einem kurzen Abriss werden im Anschluss die heutigen gesellschaftlichen und politischen Charakteristika aufgezeigt. Dabei werden im Wesentlichen kulturelle und ethnische Unterschiede der Bevölkerungsgruppen im Norden und Süden sowie Hintergründe einer nie überwundenen wirtschaftlichen Diskrepanz zwischen dem florierenden Norden und dem verarmten Süden aufgezeigt. Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, kann es sich dabei lediglich um ausgewählte, in Hinblick auf das Untersuchungsziel bedeutsame Momente aus der jüngeren Geschichte des Balkans und des ehemaligen Jugoslawien handeln. Diese Momentaufnahmen aus der jüngeren Geschichte erscheinen insofern als Hintergrundinformation wichtig, da gesellschaftliche, politische und makroökonomische Zusammenhänge der drei „neuen“ Länder auch auf überlieferte

Strukturen zurückzuführen sind und gerade die jüngere Geschichte auch werteprägende Elemente einer Gesellschaft mit sich gebracht hat.

Ein für den Prozess der Modernisierung wichtiges Jahrhundert in ganz Westeuropa war das 19. Jahrhundert. Dieses Jahrhundert war gekennzeichnet durch gesellschaftliche, politische und ökonomische Modernisierung, die das nationalstaatliche Selbstverständnis westeuropäischer Regierungen und Gesellschaften prägte (Weithmann 2000; Kaser 2002).

Während beispielsweise in Deutschland Gedanken und Ansichten zu Kosmopolitismus und Nationalität im 19. Jahrhundert entwickelt und diskutiert wurden (z. B. durch Hegel), partizipierte die Bevölkerung im Gebiet des ehemaligen Jugoslawien zur damaligen Zeit nur am Rande und nur in Teilregionen an einem derartigen Modernisierungsprozess (vgl. u. a. Djindjic 2003; Kaser 2002). Während westeuropäische Philosophen, politische Vordenker und Humanisten in jener Zeit Modelle der Modernisierung von Gesellschaften und Individuen entwickelten, die später gesellschaftlich reflektiert und irgendwann politisch implementiert wurden, gab es in jener südosteuropäischen Region solche Vordenker praktisch nicht. Die Balkangesellschaften waren in die geistig initiierten Wandlungsprozesse, wie sie in Westeuropa stattfanden, so gut wie nicht eingebunden. Zeitlich versetzt fanden Teilaspekte der Modernisierung in den urbanen Gebieten wie etwa in Belgrad, Zagreb und Ljubljana ihren Einzug in die städtischen Gesellschaften, der übrige geografische Raum, in dem eine Agrargesellschaft lebte, war davon jedoch praktisch unberührt (vgl. u. a. Weithmann 2000; Kaser 2002). Kosmopolitische Strömungen, die in Westeuropa seit der Aufklärung zentrale Elemente der westlichen Kultur wurden und die verhalfen, Grenzen einzureißen und Ausgrenzungen zu reduzieren, versandeten in Richtung Osten und ebten vor der Balkanregion quasi völlig ab. „In keiner Phase ihrer wechselvollen Geschichte war es den Völkern Südosteuropas beschieden gewesen, ungestört von äußeren Einwirkungen nach eigenen Lebensformen zu suchen. Die eigenständige nationale Existenz war im Laufe des 19. Jahrhunderts nur dank auswärtiger Militärhilfe mühsam erkämpft worden, und sie war auf Generationen hinaus nur in dem vorgegebenen Rahmen der europäischen monarchischen Ordnung mit Leben zu füllen“ (Hösch 2002: 63).²

Die alte Grenze zwischen dem Osmanischen Reich und der habsburgischen Monarchie trennte das spätere Jugoslawien in zwei Hälften: Slowenien und Kroatien im Norden und Serbien, Bosnien-Herzegowina, Montenegro und Mazedonien im Süden. Die nördlichen Regionen standen über lange Zeit unter habsburgischer Fremdherrschaft, die südlichen Regionen unter osmanischer. Diese Linie zwischen den beiden Fremdherrschaften trennte auch das Volk gemäß der jeweiligen religiösen Gesinnung: So war der Norden römisch-katholisch, der Süden christlich orthodox bzw. islamisch. Die Grenze der beiden Herrschaftsblöcke trennte nicht nur das Volk politisch und religiös, es war auch eine Grenze zwischen einem wirtschaftlich eher entwickelten Norden und einer reinen Agrarregion im Süden, die von kleinbäuerlichen Pächtern bestellt wurde. Einen landbesitzenden Adel gab es in dieser Region nicht. Während im Norden eine Ankopplung an West- und Zentraleuropa erfolgen konnte und sich damit allmählich, wenn auch langsam, eine vergleichbare Gesamtentwicklung vollzog, verlief diese im Süden, im Bereich der osmanischen Herrschaftsblöcke, sehr viel langsamer und nicht vergleichbar mit jener in den christlichen respektive katholischen Gebieten im Norden (Altevolmer

² Das 19. Jahrhundert war für die Balkanregion bezogen auf das Gebiet des späteren staatssozialistischen Jugoslawiens ein Jahrhundert ohne wirkliche Regierungen und Parteien. Es stand im Zeichen des Befreiungskampfes gegen die türkische Herrschaft. Dafür wurden immer wieder verschiedene Phasen von Diktaturen, Fremdherrschaft und Desintegration von den Bevölkerungsgruppen erlebt. Von osmanischer bzw. türkischer oder von russischer Seite wurden bis zum Ersten Weltkrieg immer wieder hegemoniale Ansprüche an die Balkanregion und Südosteuropa als Handelsweg und Transit-Nadelöhr zwischen Orient und Okzident sowie als Kornkammer (Gebiete in Serbien und Kroatien) erhoben (Hösch 2002: S. 1 – 86). Diese Ansprüche hinterließen ihre Spuren in der Gedankenwelt und Tradition der Menschen noch über einige Generationen hinweg.

2004: 35). Es herrschten im osmanischen Herrschaftsgebiet in fast allen Bereichen restriktive Bedingungen für die Entstehung einer modernen kapitalistischen Ökonomie. Bis heute stellen die ehemals osmanischen Gebiete damit eine ökonomische Peripherie dar (Weithmann 2000: 135 – 233).

Es kam zu Abhängigkeiten in vielerlei Hinsicht. Die neu oktroyierte monarchische Ordnung durch die Habsburger im Norden brachte zwar zumindest einen annähernden Modernisierungsprozess: Kapitalinvestitionen und direkte Finanzhilfen, Technologietransfer und – wenn auch von außen gesteuert – Erschließungsmaßnahmen, die zumindest die wirtschaftlichen und politischen Überlebenschancen der bäuerlichen Gesellschaften sicherten. Diese „Quasi-Modernisierung“ war jedoch keine sich innerstaatlich etablierende bzw. sich in der Gesellschaft durch geistige Vordenker bildende Entwicklung, sondern wurde mehr oder weniger von monarchischen Mächten der Nachbarschaft gesteuert und war damit von außen und von oben gewissermaßen „übergestülpt“. Den Grund für die oktroyierte Quasi-Modernisierung von außen beschreiben Hösch und Weithmann als pures imperialistisches Interesse der monarchischen Politiker und als Interesse an Wachstum seitens der Wirtschaftsvertreter (Hösch 2002: 113 – 192; Weithmann 2000: 181 – 314).

Imperialistisches Streben und letztlich Ausbeutung waren auch die Eckpfeiler einer Art Modernisierung des osmanischen und damit islamischen Teilgebietes des Balkans: „Die Staatsmänner der europäischen Pentarchie handelten in der Orientfrage immer auch als Repräsentanten einheimischer Wirtschaftskreise. Man erhoffte sich neue Absatzmärkte im Mittelmeerraum und war daher an einer raschen Befriedigung der südosteuropäischen Krisenzone interessiert. Der Balkanraum wurde so im Verlauf des 19. Jahrhunderts zur peripheren Spielwiese europäischer Machtinteressen und zum Experimentierfeld ausländischer Entwicklungshelfer und des europäischen Investitionskapitals. [...] Die neu geschaffenen Fürstenthronen wurden daher meist von Landfremden eingenommen, die weder über eingehendere Landeskenntnisse verfügten noch die Sprache ihrer Untertanen beherrschten und auch nicht ihre kirchlich-religiösen Überzeugungen teilten“ (Hösch 2007: 63 – 64).

Kaser wirft einen Blick auf die damalige Elite und beschreibt die Brüchigkeit einer Modernisierung in Südosteuropa als Folge des Fehlens einer kontinuierlich wirksamen Elite: Das Bild von dem archaischen Süden „unterstellt die Nichtexistenz des Modernen, dessen primäre Träger die jeweiligen sozialen Eliten darstellen. [...] Das grundlegende Problem ist, dass nicht nur die Wege in die Moderne von Brüchigkeit gekennzeichnet sind, sondern dass im Verlauf des 19. und 20. Jahrhunderts die bestehenden sozialen Eliten und damit die gesellschaftlichen, politischen und kulturellen Führungsgarnituren mehrmals abzutreten gezwungen waren. Sie mussten in mühsamen Prozessen immer wieder durch neue ersetzt werden“ (Kaser 2002: 111).

Was die Geschichte der politischen Eliten der Balkanregion anbelangt, so kann ebenfalls zwischen einer habsburgischen und einer osmanischen Tradition unterschieden werden. In der habsburgischen gibt es dabei eine starke Kontinuität innerhalb der politischen Repräsentanz über Jahrhunderte hinweg, die ursprünglich auf die Vertreter der habsburgischen Herrschaft begrenzt war, sich aber im 19. Jahrhundert verbreiterte und die Zusammensetzung der Gesellschaft(-en) im Norden widerspiegelte. Die Gesellschaften des heutigen Kroatien und Slowenien konnten durch den Einfluss der politischen Eliten, die von der habsburgischen Tradition geprägt wurden, eher den zentraleuropäischen Modernisierungsmustern folgen. Die Gebiete südlich davon, die unter der osmanischen Herrschaft standen, orientierten sich an der muslimischen Gesellschaft, um letztlich Zugang zu den Ressourcen des Osmanischen Reiches zu haben. Besonders problematisch war die Situation für diejenige Bevölkerung, die in den mittleren Gebieten lebte und dabei der christlichen Religion treu blieb. Die meisten Menschen dort verpassten den Anschluss Richtung Süden als auch Richtung Norden. So war dieser Bevölkerungsgruppe ein sozialer und wirtschaftlicher Aufstieg im Osmanischen Reich großteils nicht möglich – gleichzeitig aber konnten sie auch keinen Anschluss an die europäischen modernisierenden

Strömungen finden (Kaser 2002: 109-111). „Nur über den Beitritt zur islamischen Gemeinschaft war auch der Zugang zu den Ressourcen des Osmanischen Reichs möglich. Das bedeutete, dass der mittelalterliche Balkanadel verschwand. Ein starkes städtisches Bürgertum, wie es in westeuropäischen Staaten bestand, gab es weder je im Norden noch im Süden. Die relevanten gesellschaftlichen Institutionen, an denen sich die Bevölkerung orientierte, blieben die persönliche Verankerung im Haushalt und in der Verwandtschaftsgruppe; die einzige entpersönlichte Institution war die Kirche. Die traditionelle Elite der Balkangesellschaften war sehr einfach strukturiert und in der Gesellschaft fest verankert: es waren dies die ‚Ältesten‘ – sei es in Form von Haushalts- oder Dorfvorständen, Stammesführern, Priestern, Mönchen oder Händlern“ (Kaser 2002: 111 f.). Im Osmanischen Reich hatten die Eliten eine starke Binnenorientierung und wendeten sich damit vom restlichen Europa praktisch völlig ab. Erst eine neue bürgerlich-nationale Elite näherte sich dem Westen später an. Eine erneute Phase der Abwendung vom Westen erfolgte dann wiederum mit der Konzentration der Eliten auf den kommunistischen respektive sozialistischen Kosmos seit den 1940er Jahren (Kaser 2002: 111 – 114).

Bei den heutigen Ländern Serbien, Kroatien und Slowenien (SKS bzw. in der Landesbezeichnung SHS) handelt es sich bis zum Zweiten Weltkrieg um Bauernstaaten, in denen der größte Teil der Bevölkerung landwirtschaftlich tätig war. Der Prozess der eigentlichen Industrialisierung begann erst nach dem Zweiten Weltkrieg (Ismayr 2006: 638). 1939 war Jugoslawien ein Land, dessen quasi einziger Wirtschaftssektor die Landwirtschaft war. Die Industrialisierung begann rudimentär nur in Slowenien und damit nur im nordwestlichsten Teil des Landes.

Am 1. Dezember 1918 wurde das Königreich der Serben, Slowenen und Kroaten gegründet mit dem Hauptziel, eine südslawische Einheit – künstlich und nicht von innen heraus gewachsen – zu bilden. Dabei stand die völlige Gleichberechtigung der drei Staatsnationen der Slowenen, Kroaten und Serben in politischer, religiöser und kultureller Hinsicht im Vordergrund. Der Verfassungstext gibt den Wunsch nach „Vereinheitlichung der drei ethnischen Gruppen“ wieder. Zugleich sollte auch eine Stärkung zentraler Kräfte eingeführt werden, die dann in der konstitutionellen Monarchie der Karadjewici verwirklicht werden sollte. Daraus ging fortan ein Führungsanspruch dieser serbischen Herrscherdynastie hervor (Hösch 2002: 191 – 192).

Die russische Oktoberrevolution von 1917 brachte die marxistische Ideologie als Gedankengut in das Königreich Jugoslawien. Allerdings erst die 1929 einsetzende Weltwirtschaftskrise führte zu einer breiten Rezeption dieser Ideologie im Balkan (Kaser 2002: 187). Die offensichtliche Krise der kapitalistischen Gesellschaften brachte fortan eine tiefgreifendere Auseinandersetzung mit der marxistischen Lehre auf dem Balkan mit sich.

Die sowjetischen Wissenschaftler leisteten ganze Pionierarbeit mit der Gestaltung eines von der Marx'schen Ideologie inspirierten neuen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Systems, an dem sich dann später die kommunistischen Machthaber in den Staaten des Ostblocks orientierten. Tito führte die Idee der Marx'schen Ideologie in Form eines eigenen blockunabhängigen jugoslawischen Staatssozialismus ab Ende der 1940er Jahre fort und koppelte sich damit von dem sowjetischen Modell ab. Der Bruch mit Stalin brachte die endgültige Spaltung von der Sowjetunion. Tito führte ein eigenes staatssozialistisches Modell fort bis zu seinem Tod 1980 („Titoismus“).

Zoran Djindjic, Präsident Serbiens von 2000 bis 2003, bezeichnete das ehemalige Jugoslawien, so wie es aus dem Ersten Weltkrieg hervorgegangen war, als ein „missglücktes Experiment“: „Es gab keinen grundlegenden Konsens. Jugoslawien war wie ein Bahnhof, an dem alle auf ihren Zug warteten und jeder sein eigenes Ziel, seine eigene Richtung hatte. Niemand hat langfristig in dieses Land investiert, da man es nicht als sein eigenes empfand. Vermutlich waren die Serben die einzigen, die etwas investiert hatten, was wiederum die Anderen irritierte, so dass es besser geworden wäre, wenn auch sie

nichts beigetragen hätten. [...] Für mich war Jugoslawien niemals ein serbischer Staat. Das war ein wahres Verwirrspiel, jeder hatte eine andere Sichtweise, je nach dem eigenen Blickwinkel. Und ein Staat muss zumindest auf einem minimalen Konsens basieren, wenigstens eine Sache aus verschiedenen Perspektiven auf dieselbe Weise wahrnehmen“ (Djindjic 2003: 140).

2.1.2. Das sozialistische Jugoslawien von 1945 bis 1989

2.1.2.1. Der Beginn der staatssozialistischen Ära und erste Maßnahmen zur Steuerung und Selbstverwaltung der Wirtschaft

Nach dem Zweiten Weltkrieg galt der Name Jugoslawien für einen konventionellen föderalen (Vielvölker-)Staat mit den sechs Republiken Bosnien-Herzegowina, Kroatien, Makedonien, Montenegro, Serbien und Slowenien. Die Bevölkerung setzte sich im Wesentlichen aus fünf Nationalitäten (Kroaten, Makedonier, Montenegriner, Serben und Slowenen) zusammen. Es existierten mindestens drei Religionen (römisch-katholisch, muslimisch und christlich orthodox), vier Sprachen (Makedonisch, Serbokroatisch, Slowenisch und Albanisch) und zwei Alphabete (das kyrillische und das lateinische).

Eine Besonderheit Jugoslawiens im Vergleich zu allen anderen sozialistischen Staaten war die Aufgabe der Gestaltung eines künstlich konstruierten Staatenbundes. Jugoslawien hatte es damit viel schwerer, eine nationale Identität zu bilden, wie es im 19. Jahrhundert in den meisten westeuropäischen Ländern geschehen war (z. B. Frankreich oder Italien). Vielmehr stellte es einen systemischen Versuch zu Beginn des 20. Jahrhunderts dar, die verschiedenen südslawischen Völker zu einem gemeinsamen Bündnis zusammenzuführen und unter einem einheitlichen Dach zu regieren.

Tito gründete den Staatenbund 1945 unter Betonung der marxistischen Lehre einer klassenlosen Gesellschaft. Im Januar 1946 trat die jugoslawische Verfassung in Kraft, die sich zu diesem Zeitpunkt in wesentlichen Punkten an die der UdSSR anlehnte. Von Anfang an und im gesamten weiteren Verlauf der politischen Entwicklung Jugoslawiens war eine der zentralen Fragen für die sozialistische Partei, wie die verschiedenen ethnischen Gruppen institutionell abgebildet werden konnten und an der Gestaltung des Landes hin zu einem sozialistischen Gesellschaftssystem mitgestalten konnten. Demokratisches Mitwirken innerhalb eines sozialistisch multikulturellen Staatswesens sollte demnach faktisch durch Partizipation verschiedener Vertreter aus den Republiken an der Regierungsarbeit ermöglicht werden. Aufgrund kultureller Unterschiede in der Gesellschaft, unterschiedlicher religiöser Lehren mit entsprechender Vermittlung von Werten und Inhalten sowie des starken Gefälles zwischen dem Norden und dem Süden, was etwa die Wirtschaftsstärke anbelangte, mussten durch die Tito-Regierung enorme gesellschaftspolitische und makroökonomische Herausforderungen bewältigt werden.

Eines der Hauptanliegen Titos in der Gründungsphase des staatssozialistischen Jugoslawien war es, ein selbstbestimmtes sozialistisches Staatswesen mit seinem eigenen Verständnis von Gleichheit, Brüderlichkeit und Demokratie zu erschaffen (Drnovsek³ 2004: 5). Dieses neue Gesellschaftssystem entstand damit aus der „sozialistischen Revolution“ und der Doktrin des „Schaffens des Sozialismus“, die alle wirtschaftlichen und politischen Aktivitäten des Staates in den Vordergrund des Handelns rückte. Staatliches – respektive gesellschaftliches – Eigentum entstand durch Einziehen von Kapital und Pro-

³ Aus technischen Gründen können die Akzente bei Namen und Wörtern aus dem Serbokroatischen in dieser Arbeit leider nicht wiedergegeben werden.

duktionsmitteln, beispielsweise kleiner Privatunternehmer, und der Einbindung aller Ressourcen des Landes. Dies war eine wesentliche Bedingung für den Fortbestand der „Revolution“, die eine Abkehr vom Kapitalismus bedeutete. In den ersten Gestaltungsmaßnahmen der jugoslawischen Kommunisten wurde folglich als wichtiges Momentum der Abkehr vom Kapitalismus die staatlich gelenkte Planwirtschaft in Anlehnung an das sowjetische Modell eingeführt. Die Umsetzung erfolgte wohl deshalb so schnell und konsequent, da die Verzweiflung der Gesellschaft über ihre koloniale oder zumindest halbkoloniale Lebensform und ihre Verarmung insbesondere in den südlichen und ländlichen Gebieten unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg dramatische Ausmaße annahm. Bis Mitte des 20. Jahrhunderts war der industrielle Sektor kaum entwickelt und befand sich in seiner Anlaufphase. Ein niedriges industrielles Produktionsniveau, insbesondere in den Bereichen Bergbau und Waren für den täglichen Bedarf, und begrenzte Austauschmöglichkeiten der produzierten Waren kennzeichneten die ökonomische Lage. Im Vergleich zu westeuropäischen Verhältnissen lebte die Bevölkerung der damaligen Zeit auf sehr niedrigem Niveau (Hösch 2007: 86 – 98; Kaser 2002: 107 – 126). Landwirtschaft dominierte nach wie vor die ökonomische Struktur und ein Großteil der Bevölkerung lebte als Selbstversorger. Das Bestellen des Bodens mit Pferden und Pflügen war noch in den 1940er Jahren üblich.

Die gravierenden materiellen und kulturellen Unterschiede – oft Gegensätze – in den Lebensgewohnheiten und Einstellungen der Menschen, etwa auch zur Arbeit, in den verschiedenen Regionen einerseits (Nord-Süd-Gefälle) und innerhalb der unterschiedlich geprägten ethnischen Gruppen andererseits hatten einen entscheidenden Einfluss auf die nunmehr zu formende staatssozialistische und wirtschaftliche Ordnung. Die in Richtung auf ein kommunistisches respektive staatssozialistisches System zu gestaltende Wirtschaft stand von Anfang an in einem steten Spannungsfeld zwischen den Zielen der kommunistischen Idee, einer daraus abzuleitenden Interpretation für den jugoslawischen Vielvölkerstaat und einer entsprechenden Adaption an die gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Verhältnisse. Gerade die Spezifika und Probleme eines Vielvölkerstaates mit entsprechenden Herausforderungen für die Regierbarkeit erschienen für Tito und seine Regierung als schwieriges Unterfangen, weil die so unterschiedlichen Werte und Lebensformen der verschiedenen ethnischen Gruppen für Konfliktpotenzial und für große Schwierigkeiten in der Kommunikation und im Miteinander sorgten (Markovic/Sokic 1996: S. 25 – 46).

So bedeutete die Gestaltung des wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Lebens im Sinne eines staatssozialistischen Systems nach der Lehre von Marx und der Interpretation durch Lenin und Stalin von Anfang an einen politischen Drahtseilakt für die jugoslawischen Machthaber. So kam es im weiteren Verlauf auch immer wieder zu Widersprüchen in den jugoslawischen Interpretationen der kommunistischen Idee und in deren Abbildung durch einen entsprechend institutionellen Aufbau und das Handeln in der Politik. Auch andere Bereiche wie etwa Wissenschaft und Lehre standen in diesem oft widersprüchlichen Spannungsfeld.

Immer wieder kam es bei Tito und seinen Machthabern zu Fehlsteuerungen und Widersprüchen in der Verfolgung des Zieles, die Gesellschaft in eine höhere Lebensform bzw., in ihrem Verständnis, in eine höhere Form des Sozialismus zu führen (Seibel/Damachi 1982: 42–45; Gligorov 2004: 15–21). Der Logik der neuen Ideologie folgend sollte die Wirtschaft vollständig von der Politik und der Alleinherrschaft der Partei bestimmt werden und in den Anfängen von Titos Herrschaft sollten die beiden vorher getrennten Bereiche nach sowjetischem Modell zusammengeführt werden. Das Staatseigentum der Produktionsmittel war dabei ein wichtiger Eckpfeiler, der gewährleisten sollte, dass ökonomische Entscheidungen im Sinne von politischen und ideologischen Zielen und Vorgaben getroffen wurden. Nur die Alleinherrschaft des Staates in Form der Kommunistischen Partei schien in den Augen der

jugoslawischen Machthaber in der Lage zu sein, die materiellen Ressourcen der Gesellschaft mit den Zielen des Sozialismus verbinden zu können (Gligorov 2004: 15–21).

Das jugoslawische Wirtschaftssystem basierte gemäß den Ausführungen von Markovic und Sokic damit von Anfang an auf vier zentralen Prämissen:

1. Die Produktionsmittel und das Eigentum staatlich entmachteter („expropriierter“) Bürger befinden sich in Staatsbesitz.
2. Die Herstellungsweise und die Distribution von Waren werden durch staatliches Planen dirigiert.
3. Das Leben der Bürger unterliegt dem Egalitarismus.
4. Die Kommunistische Partei allein herrscht wirtschaftlich und politisch über alle gesellschaftlichen Formen und Beziehungen (Markovic/Sokic 1996: 38 – 43).

Das Leben der Bürger war zudem ergänzend zum dritten Punkt durch Kollektivismus und einen im Süden eher als im Norden vorherrschenden Autoritarismus⁴ geprägt.

In der sozialistisch orientierten politischen Literatur fallen immer wieder die Ausdrücke „Etatismus“, „Bürokratischer Sozialismus“ und „Staatssozialismus“ auf. In dieser Untersuchung ist in der Regel vom jugoslawischen „Staatssozialismus“ die Rede. Das politische System hatte zu Beginn des Titoismus einen vornehmlich zentralstaatlich-administrativen Charakter, der sich erst in späteren Phasen in Richtung staatlich-kapitalistisch hinentwickelte. Der jugoslawische Weg des Sozialismus wurde mit der Prämisse eingeführt, die Bourgeoisie zu enteignen (Expropriation), das Proletariat zu organisieren und damit die Grundsteine für einen eigenen jugoslawischen Sozialismus zu legen.

Unter einer bestimmten Interpretation der kommunistischen Lehre – dem sich allmählich abzeichnenden Titoismus – wurden Mitte der 1940er Jahre die Bedingungen für die sozialistische Gesellschaft geschaffen. Der Titoismus entwickelte sich sukzessive zu einer Alternative zum stalinistischen Staats- und Gesellschaftsmodell, welches kaum Formen der Mitbestimmung oder Mitgestaltung durch das Volk respektive durch die Arbeiter zuließ. Titos Modell hob sich insbesondere ab Ende der 1940er Jahre durch Vorbereitungen zur Einführung einer eigenen Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien vom sowjetischen Modell ab. Fortan entfernte sich die Politik Titos von der Stalins, insbesondere in dem zentralen Punkt der Mitbestimmungs- und politischen Gestaltungsmöglichkeit durch das Volk beziehungsweise durch die Arbeiter (vgl. u. a. Gramatzki/Leman 1977: 99; Prasnika/Prasnika 1986: 167 – 190; Drnovsek 2004: 6 – 8).⁵

Das jugoslawische System war damit Ende der 1940er Jahre im Vergleich zum sowjetischen Modell „bedingt“ sozialistisch. Dabei wurde auch hier von Anfang an das gesellschaftliche Eigentum an den Produktionsmitteln betont, was den Charakter der zukünftigen Gesellschaft prägen und eine neue wirtschaftliche und gesellschaftliche Lebensform darstellen sollte. Der Staat sollte im Namen des Sozialismus als „Vermittler“ auftreten. Ein wichtiger erster Schritt war die Implementierung eines Staats-

⁴ Auf autoritative Strukturen im staatssozialistischen Jugoslawien wird an anderer Stelle in dieser Arbeit noch näher eingegangen.

⁵ Verschiedene Quellen weisen darauf hin, dass Tito zwar einerseits ein Gegner der stalinistischen Politik war und sich von einer zunehmend stärker werdenden SU abkoppeln wollte, weil diese – so seine offiziellen Äusserungen – zu mächtig und zu zentralistisch war. Real war es jedoch so, dass Tito gerade in den Anfängen seiner Jugoslawienpolitik ebenfalls ein rigoroser Zentralist war. In dieser Hinsicht kann Titos politisches Streben mit dem Stalins verglichen werden. Die Bedingungen in Jugoslawien und damit der Zwang der Verhältnisse ließen jedoch ein erfolgreiches zentralistisches Durchgreifen nicht zu, so dass sich Tito vom Zentralismus abkehren musste. In vielen offiziellen Berichten und Quellen wird dieser Sachverhalt nicht deutlich dargestellt. Tito war damit nicht von Anfang an der im Vergleich zu Stalin demokratischere staatssozialistische Führer, vielmehr brachten ihn die Umstände dazu, im Laufe der Zeit demokratischer agieren zu müssen.

planes, der als zukünftige wirtschaftliche Lenkungsinstanz gelten sollte. Im ersten, ausschließlichen Wirtschaftsgesetz wurde demnach der Staatsplan verabschiedet (Prasnikar/Prasnikar 1986: 167 – 168).

Kritische Stimmen in Verbindung mit unterschiedlichen ideologischen Sichtweisen und Interpretationen von Sozialismus und Kommunismus seitens der Vordenker und Intellektuellen sind für die ersten Phasen der sozialistischen Revolution in Jugoslawien typisch. Die Kritik galt im Wesentlichen einem starren politischen Apparat, dem Staatskapitalismus, wie er in der damaligen Sowjetunion von den Stalinisten implementiert und „vorgelebt“ wurde, und richtete sich dabei insbesondere gegen das Übermaß an Bürokratismus, der im sowjetischen Modell eines kommunistischen und staatssozialistischen Systems eingeführt wurde (vgl. u. a. Ellmann 2007: 17 – 34; Shaffer 1966: 227).

Jugoslawien schien sowohl vor der Gefahr eines enormen Bürokratismus und einer fehlenden Mitgestaltungsmöglichkeit der Arbeiter an wirtschaftlichen Prozessen ab Mitte und Ende der 1940er Jahre gefeit zu sein. So zumindest sahen es Vertreter aus intellektuellen Kreisen der revolutionären Phasen. Sodann stellten die Machthaber Jugoslawiens um Tito ab 1950 nicht – wie in der damaligen Sowjetunion und den Blockstaaten – den Staat in den Mittelpunkt der gesellschaftlichen Entwicklung, sondern die Arbeiter über den Modus der Arbeiterselbstverwaltung.

Die Arbeiterselbstverwaltung war eine Besonderheit, die das wirtschaftliche und politische Jugoslawien zum damaligen Zeitpunkt und in den folgenden Jahrzehnten von anderen Ländern in Ost und West abhob. Diese Besonderheit mit spezifischen Differenzierungsmerkmalen gegenüber anderen Ostblockstaaten mit ihren staatssozialistischen Modellen wurde von Intellektuellen und Wirtschaftsinteressierten weltweit mit Interesse beobachtet und in den Nachfolgejahrzehnten des Titoismus auch immer wieder kritisch beäugt.

2.1.2.2. Anpassungsversuche im Staatssozialismus zur Effizienzsteigerung der Wirtschaft in der jugoslawischen Interpretation der kommunistischen Ideologie

Schon bald zeichneten sich erste gravierende Schwächen insbesondere infolge des technologischen Rückstandes ab. Das Wirtschaftssystem wurde in der Folge mehrfach modifiziert und es kam immer wieder zu Anpassungsversuchen, die Arbeiter durch Veränderungen im Modell der Arbeiterselbstverwaltung in den verschiedenen Modifizierungsphasen mehr als Mitverantwortliche und damit als „Verwalter über Mittel und Funktionen wirtschaftlicher Ressourcen“ teilhaben zu lassen. Dabei können aufgrund der Wahl der jeweiligen Instrumente zur ökonomischen Regulierung vier Phasen wirtschaftlicher Reformen unterschieden werden (vgl. u. a. Höpken 1984: 73 – 280; Lydall 1984: 65 – 88):

1. Phase (1945 – 1952): Administrativer Sozialismus
2. Phase (1953 – 1962): Administrativer Marktsozialismus
3. Phase (1963 – 1973): Marktsozialismus
4. Phase (1974 – 1988): Vertraglich geregelter Sozialismus

1. Phase (1945 – 1952): Administrativer Sozialismus

Von 1945 bis 1952 war die wirtschaftliche Entwicklung Jugoslawiens geprägt durch den sogenannten „sozialistischen jugoslawischen Plan“, der zentral bestimmendes Merkmal der staatssozialistischen jugoslawischen Wirtschaftsordnung war. In seinem Rahmen wurden die Unternehmen zwischen 1945 und 1948 verstaatlicht. Damit stand die jugoslawische Wirtschaftsordnung noch nahe am damaligen sowjetischen Wirtschaftsmodell unter Stalin. Doch es kam – wie oben erwähnt – zum Konflikt mit Moskau, da die Kommunisten in Jugoslawien sehr schnell bemerkten, dass hier aus makroökonomischer Sicht die allumfassende Übertragung des ehemaligen privaten Eigentums an Produktionsmitteln

in Staatsbesitz und deren alleinige Allokation durch die staatliche Planwirtschaft nach sowjetischem Modell sehr ineffizient waren. Als Stalin 1948 Jugoslawien aufgrund der widerspenstigen Machthaber, allen voran Tito, aus der Kominform ausschloss, war das jugoslawische Wirtschaftssystem noch weitestgehend zentralistisch organisiert. Durch den Ausschluss wurde Jugoslawien insbesondere von Stalin und dessen Einfluss auf die anderen Kominform-Staaten isoliert. Tito musste nach Lösungen suchen und holte sich dabei unter anderem Hilfe aus den Leitungsetagen der verstaatlichten Unternehmen und aus den Reihen der politisch-ideologischen Führer. 1950 kam es nach den ersten einleitenden staatssozialistischen und wirtschaftssteuernden Maßnahmen zur Einführung von ersten Arbeiterräten, der Geburtsstunde für die Arbeiterselbstverwaltung. Bis 1953 wurden diese in praktisch allen verstaatlichten Betrieben – in allen Großbetrieben – eingerichtet (vgl. u. a. Gligorov 2004: 15 – 31; ILO 1985: 45 – 59).

Diese Arbeiterselbstverwaltung galt, wie erwähnt, als eine revolutionäre Besonderheit des „jugoslawischen Modells“ und war damit im Vergleich zu anderen sozialistischen Staaten eine Art Abschwächung der staatlichen Alleinherrschaft über die Wirtschaft (wie sie etwa in der Sowjetunion gegeben war), die aber dennoch unverkennbar und real während der gesamten jugoslawischen staatssozialistischen bzw. kommunistischen Phase galt (vgl. u. a. Bucar 2004: 32 – 52; Drnovsek 2004: 5).

Die spezielle Verbindung von Herrschaft des Staates und Arbeiterselbstverwaltung prägte den jugoslawischen Sozialismus und dessen Wirtschaftsordnung wesentlich, woraufhin auch die Begriffe „Titoismus“ oder „Jugoslawismus“ (in der Ära von 1950 bis 1989) geschaffen wurden. Mit der Arbeiterselbstverwaltung sollten zwei wesentliche Ziele erreicht werden: die Erhöhung der Produktivität bzw. Effizienz der Wirtschaft und mehr Demokratisierung (Mitbestimmung). Da beide Ziele nicht gleichzeitig realisierbar erschienen, mussten im weiteren Verlauf immer wieder – letztlich fehlten erprobte Modelle – Kompromisse gefunden werden: Der Staat sollte demnach beispielsweise nicht alle Planvorgaben bis ins Detail spezifizieren, vielmehr sollten die Arbeiter hierbei mitgestalten. Dennoch sollte der Staat – zunächst zentral, später föderal – führend und steuernd das wirtschaftliche Gesamtgefüge lenken. „Bei der Beurteilung der in Jugoslawien erarbeiteten Organisationsformen muss man die Tatsache berücksichtigen, dass die Bedeutung des jugoslawischen Weges zum Sozialismus an der Leistungsfähigkeit der Arbeiterselbstverwaltung gemessen wird und dass die wirtschaftliche Effizienz für die Beurteilung der sozialistischen Ziele von ausschlaggebender Bedeutung ist“ (Gramatzki/Leman 1977: 104).

Die staatliche Steuerung der Wirtschaft wurde über alle zeitlichen Phasen des sozialistischen Jugoslawien beibehalten – zu einer Abkehr von der staatlichen Steuerung kam es zu keiner Zeit, auch nicht infolge verschiedener eingeleiteter Reformen, die seit den 1950er Jahren vornehmlich als Reaktion auf ökonomische Krisen erfolgten (Prasnikar/Svejnar 1990: 27 – 33; Prasnikar/Prasnikar 1986: 167 – 170).

Die Produktionsmittel befanden sich im Wesentlichen im Staatsbesitz. Größere Entscheidungen wurden von dem zentralen Staatsorgan getroffen, das die Wirtschaft mittels der sogenannten „operativen Verwaltung“ führte. Diese traf für jede einzelne wirtschaftliche Einheit Entscheidungen über Produktionspläne unter Festlegung von Produktionsvolumen, Beschäftigungsgrad, Kapazitätsauslastung, Materialeinkauf, Distributionskanälen, Preisen usw. Die jeweilige Unternehmensführung selbst war dabei nicht autorisiert, Materialkosten oder Abschreibungen zu beeinflussen. Das Zentralorgan setzte die Gehälter nach dem Prinzip fest „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“, womit das Gehaltsgefüge völlig losgelöst war vom erzielten wirtschaftlichen Ergebnis eines Unternehmens. Auch sämtliche Außenhandelsaktivitäten wurden zentral gesteuert. Maßnahmen im Bereich von Export und Import wurden beispielsweise von der zuständigen Bundesbehörde zentral definiert. Nachfrage, Preis und Rentabilität

wurden aufgrund der Zuteilung von Wirtschaftsgütern in zentralisierter Form kaum berücksichtigt (Prasnikar/Prasnikar 1986: 170).

Problemlösungen innerhalb eines Staatsunternehmens erfolgten durch direkte politische Einflussnahme. Dabei war die Art der direkten politischen und damit partei-monopolistischen Einflussnahme im Kern widersprüchlich zur eigentlichen Wertevermittlung (z. B. Gleichheit, Gleichbehandlung) durch die sozialistische Revolution. In jener Phase hatten die Arbeiter noch keinen Einfluss auf Entscheidungen in den Unternehmen. Sie waren in Gewerkschaften organisiert, die neben der ideologischen in zweiter Linie eine beratende Funktion innehatten (Gramatzki/Leman 1977: 100 – 103).

2. Phase (1953 – 1962): Administrativer Marktsozialismus

Die Phase des administrativen Marktsozialismus war gekennzeichnet durch erste liberalisierende Maßnahmen. In dieser Phase definierte noch immer der Staat die Rolle und die Position von Unternehmen, etwa durch grundlegende Entscheidungen über Investitionen oder durch die Festlegung von Produktionskapazitäten, durchschnittlichen Outputs des Erwirtschafteten und der Mittelverwendung für die Sozialfonds als Teil der bundesweiten Kapitalbildung. Unter diesen Vorgaben und Bedingungen wurde jedoch als entscheidender Unterschied zur früheren Phase innerhalb der Unternehmen eine Abkehr von einer zentralen Steuerung des Produktionsvolumens, des Materialeinkaufs, der Beschäftigtenzahl und der vertrieblichen Ausrichtung umgesetzt. Damit wurde mehr Entscheidungsbefugnis auf die Staatsunternehmen selbst übertragen (Prasnikar/Prasnikar 1986: 171 – 174).

Auf ökonomische Krisen reagierten die politischen Lenker in den 1950er Jahren mit einer Veränderung des Planes, was jedoch in einer vermehrten Bürokratie mündete, ohne die eigentlichen Ursachen für die vorigen ökonomischen Krisen zu beheben. Aber die politischen Amtsinhaber hatten erkannt, dass nicht nur das Eigentum an den Ressourcen hinterfragt werden musste, sondern dass auch Anpassungsmaßnahmen in Richtung Marktmechanismus getroffen werden mussten. Diese erfolgten allerdings in verstärkter Form erst in den 1960er Jahren (Höpken 1984: 85 – 96; ILO 1985: 36 – 37). Die Notwendigkeit, das Problem der Eigentumsregelung zu lösen, wurde erst in dieser Zeit massiv. Reformen wurden erst initiiert und real eingeleitet, nachdem sich Jugoslawien international verschuldet hatte. Das bisherige Modell der zentralen Planung wurde modifiziert und es wurden Elemente eines kommerziellen Bankensystems und makroökonomischen Managements implementiert (Gligorov 2004: 17), was sich jedoch in den Folgejahren als makroökonomisches Flickwerk darstellte. Die aus westlicher Volkswirtschaftssicht eigentlichen Kernprobleme der jugoslawischen Makroökonomie – im Wesentlichen die Eigentumsfrage – wurden letztlich nach wie vor von den verantwortlichen Politikern und Ökonomen umschifft.

3. Phase (1963 – 1973): Marktsozialismus

Die folgenden Phasen waren gekennzeichnet von einer weiteren sukzessiven Liberalisierung der Wirtschaft und der Einsicht, dass Unternehmen als solche in den Vordergrund der ökonomischen Betrachtung zu stellen sind. Die konservativen kommunistischen Zentralplaner wurden weiter zurückgedrängt. Bürokratismus hatte sich – obwohl ursprünglich nicht gewollt – mittlerweile auf Mikro- und Makroebene zunehmend aufgebläht. Der Übergang der alleinigen Vorherrschaft des Staates über die Produktionsmittel hin zu einem graduellen Mehranteil des Marktes an der Wirtschaftspolitik und der Makroökonomie wurde implementiert (vgl. u. a. Höpken 1994: 96 – 114; Shaffer 1966: 227–254; Prasnikar/Prasnikar 1986: 174 – 179).

Bei allen Reformbemühungen blieb letztlich die Frage ungeklärt, was gesellschaftliches Eigentum und gesellschaftlicher Besitz bedeuten sollte: „Eine zufriedenstellende Antwort wurde nie gefunden. Die ursprüngliche Idee eines kollektiven Managements wurde überführt in ein Unternehmenskonzept, das

Entscheidungen zwar unabhängig fällt, aber weder eine klar umrissene Zielfunktion noch eine klare, fokussierte Verantwortung trägt. Letztendlich wurde somit die gesellschaftliche Verantwortung als ‚Nichtverantwortung‘ definiert. Als Konsequenz daraus folgte ein Sozialismus à la Jugoslawien mit einer Selbstverwaltung von Gütern, die niemand besaß. In der Tat wurde die Eigentümerschaft des Staats in dem Rechtssystem, das sich in den 1970ern entwickelte, abgeschafft, so dass die einzig noch existierende Eigentümerschaft die private war, aber diese wurde entweder sogleich für gesetzeswidrig erklärt, oder zumindest streng beschränkt“ (Gligorov 2004: 17; übersetzt aus dem Englischen; A. S.).

Ein weiterer Brennpunkt war die „Zwitterstellung“ dieser Art von Marktwirtschaft: Sie war weder eine auf Wettbewerb und Privateigentum basierende freie Marktwirtschaft nach kapitalistischem westlichem Modell noch eine reine Zentralplanwirtschaft nach sowjetischem Modell. In diesem jugoslawischen „*Nicht-Fisch-Nicht-Fleisch-Modell*“ blieb als deutlich erkennbares Modul nur die Planung als solche – und damit das sozialistische Modell – über sämtliche Phasen hinweg klar erkennbar – auch wenn sie sich im Weiteren von „zentral gesteuert“ in Richtung „Unternehmungs- und föderale Steuerung“ hin entwickelte. Trotz liberaler Strömungen und entsprechender Implementationsmaßnahmen änderte sich kaum etwas an den grundsätzlichen Verhältnissen einer Gesamtplanung der Produktion und der Verteilung von produzierten Gütern (vgl. u. a. Lydall 1984: 84 – 88; Shaffer 1966: 232 – 254).

Bei den Anpassungsversuchen in der Phase des Marktsozialismus zielten die wesentlichen Überlegungen zur Effizienzsteigerung der Wirtschaft auf eine erneute Veränderung des staatssozialistischen Modells. Die wirtschaftliche Entscheidungsgewalt sollte jedoch vom Zentrum sukzessive auf die lokalen Produktionseinheiten übertragen werden.

Die Verfassung, die ebenfalls im Laufe der Jahrzehnte des Staatssozialismus mehrfach im Sinne einer Stärkung der Arbeiterselbstverwaltung modifiziert wurde, garantierte beispielsweise zu Beginn der 1960er Jahre den Arbeitern das Recht, „die Organisation der Arbeit direkt oder durch die von ihnen gewählten Verwaltungsorgane auszuüben“. Dabei hielten es die Machthaber für notwendig, dass die Arbeiterselbstverwaltung „im Einklang mit den Gesetzen und anderen Verordnungen der Regierung“ erfolgte und das Arbeitskollektiv die Pflicht habe, „seine gesetzlichen Verpflichtungen der Gemeinschaft gegenüber zu erfüllen“ (Shaffer 1966: 228). Das erweiterte Mitspracherecht der Arbeiter sollte über eine höhere Motivation zu einer Steigerung der Arbeitsleistungen und damit zu höherer Produktivität führen. Da diese Maßnahme nicht griff, wurden Arbeiter – und letztlich auch die Betriebsdirektoren – anderweitig motiviert, beispielsweise über Prämienzahlungen (Lydall 1984: 79 – 86). Allerdings wurde dieses Anreizsystem relativ schnell unwirksam, da das Eigeninteresse von Arbeitern und Betriebsleitern zu Manipulationen führte (Shaffer 1966: 231 f.). Diese systemimmanenten Interessenkonflikte zwischen Arbeitern und Unternehmen zeichneten sich bereits Ende der 1950er Jahre ab (Prasnikar/Prasnikar 1986: 171) und wurden auch durch liberalisierende Reformbemühungen nicht gelöst. Untersuchungen weisen darauf hin, dass die formale Erweiterung der Mitbestimmung innerhalb der Unternehmen sich in der Realität nicht abbilden konnte und die Direktoren in jugoslawischen Unternehmen aufgrund verschiedener Faktoren wie etwa Wissensvorsprung einen viel größeren Einfluss auf mikroökonomischer Ebene hatten als die übrigen Beschäftigten (Prasnikar/Svejnar 1990: 32).

Die ökonomische Krise der 1960er Jahre führte 1963 zu einer Verfassungsänderung. Verschiedene gesetzliche Regelungen zielten nun auf der Makroebene auf mehr föderalistisch gesteuerte marktwirtschaftliche Mechanismen und eine größere Autonomie für die Unternehmen ab. Auf der Mikroebene ergaben sich umfangreichere Mitbestimmungsregelungen für die Arbeiter innerhalb der Unternehmen selbst (Lydall 1984: 80). Dies war die Wende von der zentralistischen Planung hin zur Regelung des Marktes über die Marktgesetze. Weitere die Wirtschaft liberalisierende Anpassungen auf institutioneller Ebene hin zu einer marktwirtschaftlichen Öffnung erfolgten (Prasnikar/Prasnikar 1986: 176), als

sich die Krise im weiteren Verlauf des Jahrzehnts zuspitzte: Das Bruttosozialprodukt fiel zwischen 1965 und 1967 in fast allen Republiken ab, teilweise auch sehr stark (Lydall 1984: 80; OECD Report 2004 nach BSP). Umstände wie Inflation, fallende Wachstumsrate, Auslandsverschuldung usw. führten ab 1965 zu tiefgreifenden Reformen. Deren Hauptziele unterschieden sich im Wesentlichen nicht von denen aus dem Jahr 1961, obwohl eine Reihe von Maßnahmen wie beispielsweise die Abschaffung der Einkommenssteuer, die Senkung von Zinssätzen, neue Anforderungen an das unterlegte Unternehmenskapital, die Senkung der Steuer auf Produktionsgüter und die Einführung einer Verkaufssteuer auf Konsumgüter umgesetzt wurden. 1968 wurden dann sowohl die Sozialfonds als auch die Unternehmenskapitalsteuer abgeschafft. Die Unternehmen wurden autonom in der Verteilung ihres Nettoeinkommens, Investitionsentscheidungen konnten in Kooperation mit Banken gefällt werden. Hinzu kamen wichtige wirtschaftspolitische Maßnahmen wie etwa die Abwertung der lokalen Währung, eine Reduzierung der Einfuhrzölle für importierte Güter, Maßnahmen zur Reduzierung des Imports und zur Stimulation des Exports, Investitionsentscheidungen usw. Dieser Prozess wurde 1968 gestoppt. Die Probleme von 1961 traten erneut auf; daraufhin wurde von einer restriktiven Geldpolitik abgesehen und wieder ein Rechnungswesen eingeführt, das Außenstände in der Bilanz auf der Umsatzseite aufführte. Dies führte konsequenterweise dazu, dass die Grundprinzipien der Reform, z. B. die Eigenverantwortlichkeit jedes Unternehmens in Bezug auf Gewinn und Verlust, wieder aufgehoben wurden (Prasnikar/Svejnar 1990: 29–40).

Zu Beginn der 1960er Jahre war die jugoslawische Wirtschaft noch nicht bereit, eine neue Richtung in der Führung zu akzeptieren. Im Verlauf des Jahrzehnts suchten die Unternehmen dann nach ihrer eigenen Form der Unternehmensleitung. Dies führte beispielsweise dazu, dass sich die Rollen des Direktors, des Leiters eines Staatsunternehmens und anderer Experten innerhalb des Unternehmens veränderten. Sie bekamen mehr Einfluss auf Entscheidungen als das unternehmensinterne Organ der Arbeiterselbstverwaltung. Auch die Verbindung der Unternehmen mit ihrer Außenwelt wurde intensiviert und führte beispielsweise zu Partnerschaften mit anderen Unternehmen der gleichen Branche. Zusätzlich nahm der Einfluss von Banken, Versicherungen und Handelskammern zu, wie es eher typisch ist für demokratisch und marktwirtschaftlich ausgerichtete Systeme und Wirtschaftsformen (ILO 1985: 8 – 15). Ende der 1960er Jahre stellte man im Zuge dieser einschneidenden Reformen neben Veränderungen auf Makroebene und institutionellen Anpassungen zunehmend die Unternehmen in den Vordergrund der Liberalisierungsbemühungen.

4. Phase (1974 – 1988): Vertraglich geregelter Sozialismus

Aus makroökonomischer Sicht fehlte dem Selbstverwaltungsregime ein klares Verständnis dafür, wie Institutionen erfolgreich – im Sinne von wirtschaftlich effizient – implementiert werden konnten. Die Reformen der 1960er Jahre brachten mit starken liberalisierenden und kommerzialisierenden Elementen einige Veränderungen institutioneller Art, führten aber nicht zum ersehnten wirtschaftlichen Erfolg. Einige dieser Maßnahmen wurden in den 1970er Jahren wieder fallen gelassen, auch wenn einzeln makro- und mikroökonomische Bestandteile erhalten blieben. Restelemente einer zentralistischen Steuerung der Wirtschaft wurden in keiner Phase eliminiert.

Eine institutionelle Vielfalt wurde durch das totalitäre System verhindert, so dass quasi nie ausreichend zwischen oben und unten und zwischen reformistischem und ideologisch geprägtem Gedankengut vermittelt wurde. Es wurden lediglich Kompromisslösungen gesucht, die revolutionäre Kernfragen berührten. Wagener sieht die Schwächen des sozialistischen Systems darin, „dass gesellschaftliche Ausdifferenzierungen“ nicht stattfanden und das Ausmaß eines sich selbst tragenden Wirtschaftssystems äußerst beschränkt war. Er zieht den Schluss, dass die Tendenz zur Stagnation systemimmanent war (Wagener 1996: 4 f.).

Dem gesamten volkswirtschaftlichen System, das Mitte der 1970er Jahre eher einem Flickwerk glich, fehlten aus westlicher Sicht wichtige – insbesondere die Eigentumsfrage klärende – Elemente. Erneut wurden wissenschaftliche Experimente diskutiert und an höchster politischer Stelle geprüft, wie etwa, ob ein wirtschaftliches Rahmenwerk auf Basis einer auf Gesellschaftseigentum aufbauenden ökonomischen Ordnung einzuführen sei, wie bereits Mitte der 1960er Jahre von Ökonomen der Universität Ljubljana, allen voran Aleksandr Bajt, in volkswirtschaftlichen Modellstudien immer wieder propagiert wurde (Bajt 1967: 201 – 218).

Die föderale Struktur – und damit der Versuch von wirtschaftlichen Ausgleichsmaßnahmen – war in einer Verfassungsänderung von 1974 zwar verankert worden, wurde nach Titos Tod 1980 jedoch erneut stark geschwächt. Republiken und Provinzen wurden ab 1981 praktisch zentral gesteuert und verwaltet (Gligorov 2004: 19 – 23). Somit entwickelte sich eine uneinheitliche Verteilung der Macht. Die Hauptentscheidungen wurden auf der Ebene der Mitgliedsstaaten gefällt, aber einige wichtige Kräfte – die regierende Partei, die Armee, die Zentralbank – wurden wie in einem zentralisierten Staat geführt. Offensichtlich musste etwas geschehen. Das erste Organ, das zerfiel, war die regierende Partei, gefolgt von der Armee und letztlich dem Land selbst. Damit fielen sowohl das Experiment des Marktsozialismus als auch der Versuch, eine sozialistische Förderation zu institutionalisieren, in sich zusammen (Gligorov 2004: 19).

Die Krise der frühen 1980er Jahre war dadurch gekennzeichnet, dass Investitionen – in einem sozialistischen Wirtschaftssystem gleichbedeutend mit öffentlichen Investitionen – reduziert werden mussten, um Raum für Haushaltspositionen für den Bereich der Sozialfürsorge zu schaffen. Ein Ausgleich der Leistungsbilanz hätte damit einen radikalen Wechsel in der Wirtschaftspolitik und in der Struktur der jugoslawischen Volkswirtschaft zur Folge gehabt.

Tatsächlich ist von allen ehemaligen Republiken und heutigen Staaten, die aus der SFR Jugoslawien entstanden sind, nur Slowenien dieser Ausgleich der Leistungsbilanz gelungen. Alle ehemaligen jugoslawischen Republiken kämpften in den 1980er Jahren mit stagnierenden Exporten und großen Leistungsbilanzdefiziten, was zu einem kontinuierlichen Anstieg ihrer Auslandsverschuldung führte (Mencinger 2004: 68 – 79).

Die sehr unterschiedliche Wirtschaftskraft im wirtschaftlich stärkeren Norden einerseits und im äußerst schwachen Süden andererseits – teilweise auch Ergebnis fehlender oder fehlgeleiteter Steuerung von Investitionen – wurde zu keiner Zeit ausgeglichen.

Das wirtschaftliche Nord-Süd-Gefälle wird am Parameter Bruttosozialprodukt im Republikvergleich von 1952 bis 1989 in einer Übersicht auf der Folgeseite sehr deutlich: Speziell die Diskrepanz zwischen der ehemaligen Republik Slowenien und dem Kosovo ist mehr als eindrucklich.

In dieser folgenden Übersicht wird auch hinsichtlich des Fokus dieser Arbeit sehr deutlich, dass die Unterschiede zwischen den hier betrachteten ehemaligen Republiken Slowenien, Kroatien und Serbien praktisch nie überwunden wurden und die Abstände zueinander nahezu konstant geblieben sind. Deutlich zu sehen ist der Unterschied in der Wirtschaftskraft des „starken“ Sloweniens im Vergleich zu Serbien: Die Wirtschaftskraft Sloweniens war stets doppelt so groß wie die von Serbien. Kroatien bewegte sich kontinuierlich zwar immer knapp über Serbien und lag damit im Mittelfeld, lag aber wiederum immer klar erkennbar unter der slowenischen Wirtschaftskraft, die mit Abstand von allen Republiken über alle Phasen hinweg kontinuierlich die Stärkste war:

Tabelle 2.1 Bruttosozialprodukt pro Kopf in der SFR Jugoslawien

| <i>Republic or province</i> | 1952 | 1965 | 1974 | 1980 | 1989 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Slovenia | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| Croatia | 66.7 | 65.8 | 62.5 | 64.1 | 64.1 |
| Vojvodina | 49.1 | 60.9 | 58.0 | 57.1 | 59.6 |
| Serbia proper | 56.7 | 52.2 | 48.0 | 49.5 | 52.0 |
| Serbia incl. Vojvodina and Kosovo | 51.5 | 50.0 | 45.0 | 45.5 | 46.0 |
| Montenegro | 48.5 | 41.3 | 34.0 | 39.9 | 36.9 |
| Bosnia and Herzegovina | 52.6 | 39.1 | 33.0 | 33.3 | 34.3 |
| (FYR) Macedonia | 39.2 | 36.4 | 34.0 | 33.8 | 33.3 |
| Kosovo | 25.7 | 19.6 | 16.0 | 14.1 | 12.6 |

a. Data refer to gross material product per capita for Serbia, Montenegro, Vojvodina, and Kosovo and to GDP per capita for other countries.

b. Data are actual GDP per capita (in dollars at the then-current exchange rate) for Slovenia, and the hypothetically attainable level of GDP per capita (in dollars at exchange rate) for the others, under the assumption that regional discrepancies (as measured in GDP per capita) are the same as in 1989.

(Quelle: OECD 2004, selektiert nach BSP, Slowenien als Basisland)

Trotz der wirtschaftlich prekären Situation wurde es Privatpersonen immer noch nicht erlaubt, selbst in kleinem Rahmen unternehmerisch tätig zu werden. Aus westlicher Sicht hängt die Effizienz von Volkswirtschaften in großem Maße davon ab, inwieweit Markteintrittsbarrieren für Unternehmensneugründungen angesetzt werden. Stattdessen konstituierten sich in der Folge distinkte Märkte mit quasi-monopolistischen Anbietern. Diese wurden vom Regime unterstützt, da man davon ausging, dass mithilfe der großen Unternehmungen die technologische und regionale Entwicklung schneller ablaufen würde – was sich aber in den Folgejahren als Trugschluss herausstellte (Prasnikar/Svejnar 1990: 38).

Bislang wurde den Gewerkschaften in dieser Diskussion kaum Beachtung geschenkt. Der wesentliche Grund ist darin zu sehen, dass in der jugoslawischen Wirtschaftsordnung mit der spezifischen und einmaligen Form der Arbeiterselbstverwaltung die Arbeiter über Art und Umfang der Produktion mitbestimmen und über die Verteilung des erwirtschafteten Ertrages mitentscheiden konnten. Demnach sind in dieser ideologiegeleiteten Logik die Interessenvertretungsfunktionen der Gewerkschaften für die Arbeiter respektive die Mitarbeiter von Unternehmen stark abgeschwächt. Rolle und Selbstverständnis der Gewerkschaften in Jugoslawien sind damit im Vergleich zu Gewerkschaftsmodellen westlicher, kapitalistischer Wirtschaftsformen und pluralistischer Demokratien anders. Sie unterscheiden sich im Wesentlichen durch ihren jeweiligen Auftrag. Mit der Arbeiterselbstverwaltung entfällt die „kapitalistische“ Trennung von Arbeitnehmer und Arbeitgeber und damit auch typische Interessenkonflikte, wie sie die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern in westlichen, kapitalistischen Wirtschaftssystemen prägen.

Die Kernfunktionen des Gewerkschaftsmodells im staatssozialistischen Jugoslawien waren in erster Linie ideologisch motiviert. Auch verschiedene ab 1960 verstärkt initiierte politische, makro- und mikroökonomische Anpassungsmaßnahmen haben den eigentlichen Auftrag der jugoslawischen Ge-

werkschaften nie wirklich verändert. Die Interessen der Arbeiter wurden in der gesamten staatssozialistischen Ära durch die Arbeiterselbstverwaltung kanalisiert. Damit hatten im jugoslawischen Modell die Gewerkschaften auch nach allen Reformen nie die klassische Rolle der Vertretung der Interessen der Arbeitnehmer gegenüber Arbeitgebern. Die Mitgliedschaft in einer der sechs Industriegewerkschaften war aus ideologischen und politisch motivierten Gründen dringend erwünscht. Ein Organisationsgrad von durchschnittlich 93 Prozent der Beschäftigten in den Jahren des Titoismus verdeutlicht den hohen Erwartungsdruck einer Mitgliedschaft, der auf Mitarbeiter wirkte (Gramatzki/Leman 1977: 110). Die Gewerkschaften übernahmen in der sogenannten Übergangsperiode der Realisierung der Selbstverwaltung, insbesondere als Vertretungsorgan von Arbeiterinteressen vor dem Gesetz, eine wichtige Funktion. Wurden die Rechte von Beschäftigten verletzt, auf Mikro- oder auf Makroebene, übernahm die Gewerkschaft die Funktion des gesetzlichen Vertreters innerhalb des Unternehmens oder in Gesetzgebungsverfahren auf höchster politischer Ebene. Die Institution Gewerkschaft bot jedoch insbesondere der Staatsführung eine ideale Möglichkeit der politischen und ideologischen und vor allem direkten Einflussnahme auf die Beschäftigten. Gewerkschaften dienten als eigentlicher Transmissionsriemen für die Parteidirektiven mit direkter Wirkung auf die Arbeiter. Damit waren Gewerkschaften für die Partei, neben der direkten Einflussnahme auf die organisierten Mitglieder, eine ideale Institution, um Arbeiter im Sinne der sozialistischen Idee zu sozialisieren, zu schulen und ihnen als Verwirklichung des kollektivistischen Denkens Freizeitaktivitäten und dabei vor allem Gemeinschaftserlebnisse zu bieten. Für die politischen Machthaber stellte diese Form einer ideologischen Sozialisation der Mitarbeiter eine gute Möglichkeit dar, die sozialistische Idee und die Werte des Kollektivismus an die Arbeiter respektive an die Mitarbeiter der Unternehmen direkt vermitteln zu können (Höpken 1984: 73 – 77; Gramatzki/Leman 1977: 110 ff.).

Die ideologisch gelenkte Funktion der Gewerkschaften im staatssozialistischen Jugoslawien entsprach damit im Wesentlichen eher der Funktion von Gewerkschaften in anderen staatssozialistischen Regimen jener Ära als der eines klassischen Gewerkschaftsmodells in kapitalistischen Ländern (vgl. hierzu Punkt 4.1.4.). Weitere makroökonomische Institutionen wie etwa die Handelskammern, die in den 1960er Jahren eingeführt wurden, werden aufgrund ihrer untergeordneten ideologisch-transmissorischen Rolle im jugoslawischen staatssozialistischen Gefüge hier nicht weiter berücksichtigt.

Die Macht innerhalb des Staatenbundes lag in allen politischen und wirtschaftlichen Entwicklungsphasen in der Hand der Kommunistischen Partei (Bund der Kommunisten). Diskutiert wurde lediglich die Frage, ob die sechs Republiken und zwei autonomen Provinzen zentral oder föderal regiert, verwaltet und gesteuert werden sollten. Zentrale Entscheidungen führten daher – ähnlich wie in einem föderalen System wie der Bundesrepublik Deutschland – zu einem kontinuierlichen Feilschen auf Bundesebene und auf Ebene der Republiken (z. B. vergleichbar mit der seit Jahrzehnten andauernden Föderalismusdiskussion in Deutschland). Die ständigen Debatten über die nationale Frage standen immer wieder – gerade bei reformfreudigen Politikern – im Vordergrund. Sie wurden umso mehr angeheizt in Situationen des politischen Wechsels an der Spitze und bei der Suche nach geeigneten Implementierungsmaßnahmen für politische und ökonomische Institutionen. Insbesondere die Balance zwischen dem Wahren kultureller, religiös und ethnisch differenzierter Identitäten einerseits und dem institutionellen und faktischen Aufbau eines Staatsgefüges andererseits sowie eine immerwährende Kluft in der Bevölkerung zwischen „Leben der eigenen Identität“ und „Leben nach einer künstlich konstruierten patriotischen Idee“ waren dauerhafte politische Kernfragen. Die politischen Machthaber, allen voran Tito, waren zwar dauerhaft bemüht, Kernfragen dieser Art zu beantworten und nach Lösungen zu suchen, retrospektiv betrachtet waren sie jedoch nicht in der Lage, diese gesamtgesellschaftlich jemals zufriedenstellend zu lösen.

Insbesondere nach Titos Tod 1980 rückte die zentrale Frage der Harmonisierung der ethnischen Vielfalt einerseits und der Wahrung ethnischer Identitäten andererseits in den Vordergrund des politischen Denkens. Zahlreiche politische Diskussionen mündeten allerdings nicht in entsprechendes politisches Handeln. Die Hauptschwierigkeit bestand darin, dass ethnische Vielfalt nicht unterdrückt werden sollte, während das Land regierbar bleiben musste (Djindjic 2003: 140–145). Trotz Titos vergleichbar diktatorischen Herrschens nach sozialistischen Prinzipien propagierte er den Ausgleich eines ethnisch und kulturell diversifizierten Vielvölkerstaates. In den 1980er Jahren zeichneten sich immer mehr nationalistische Tendenzen in der Politik ab, die bestimmte ethnische Gruppen hervorhoben, andere diskriminierten. Gegen Ende des Jahrzehnts war dann das Scheitern bei der Lösung der „nationalen Frage“ offensichtlich, die Integration aller ethnischen Gruppen und ihrer verschiedenen kulturellen Identitäten war misslungen. Während Tito aber zumindest sichtbare Versuche unternommen hatte, mit der ethnischen Vielfalt konstruktiv umzugehen, wurde das Scheitern in dieser Frage durch die nachfolgenden jugoslawischen bzw. postjugoslawischen Machthaber aus heutiger Sicht bewusst gesteuert.

Insbesondere in den ehemaligen Republiken Serbien und Kroatien wurde die nationale Frage von den Machthabern nach der Tito-Ära durch nationale Propaganda seit Mitte der 1980er Jahre verstärkt. Es wurde auf beiden Seiten bewusst eine nationalistische respektive die ethnische Zugehörigkeit überhöhende Stimmung erzeugt, welche etwa die serbischen und kroatischen Volksgruppen in Richtung Abgrenzung gegenüber den jeweils anderen aufheizte. Immer mehr loderte die Flamme des Nationalismus bzw. des Ethnozentrismus. Man suchte nach Identität und fand sie in der Abgrenzung gegenüber anderen Bevölkerungsgruppen, die nicht zuletzt hinsichtlich der Konfessionen unternommen wurde. Konfession respektive Religion waren seit dem 19. Jahrhundert in der Balkanregion prägende und identitätsstiftende Merkmale, die selbst den Kommunismus überdauerten. War während der Zeit des Kommunismus das Thema Identität öffentlich hauptsächlich über den Kollektivgedanken und den sozialistischen Staat beantwortet worden, propagierten Politiker nun wieder ethnische Differenzierungsmerkmale von vor 1945. Letztlich dienten diese Machenschaften der Manipulation der Bevölkerung und dem Ziel, den Machterhalt sowie das Machtstreben führender Politiker zu erhalten (Altevolmer 2004). Gerade die neue Trennung nach ethnischen Gruppen etwa in Kroaten, Serben oder Albaner und die Abgrenzung gegenüber den jeweils anderen erschien für die Machthaber somit als eine ideale Möglichkeit, die Stimmung in den Bevölkerungsgruppen für ihre eigenen politischen Machtziele zu nutzen. So wurde in allen Bereichen des Lebens immer strikter nach ethnischer Zugehörigkeit getrennt, stereotypisiert und entsprechend gehandelt. Selektiver Ethnozentrismus charakterisierte das neue politische und gesellschaftliche Handeln der 1980er Jahre. „Die Anderen“ wurden dabei sowohl in Serbien als auch in Kroatien aus allen Lebensbereichen zunehmend ausgeschlossen und diskriminiert, von stereotypisierenden Darstellungen und Verfälschungen in Schulbüchern angefangen bis hin zu diskriminierenden Maßnahmen am Arbeitsplatz, in Vereinen und verschiedenen Institutionen des öffentlichen Lebens bis hinein in die Privatsphären der Menschen (Dzihic/Nadjivan/Paic/Stachowitsch 2006: 17 – 28; Altevolmer 2004).

Die beschriebenen Konflikte in der Bevölkerung spitzten sich zu. Auch die äußere Klammer, die in geopolitischer Hinsicht die ehemalige Sowjetunion für Jugoslawien dargestellt hatte, löste sich zusehends durch die Perestroika Gorbatschows. Der Zerfall der Sowjetunion zeichnete sich ab und die Gefahr eines sowjetischen Einmarsches in Jugoslawien entfiel – und damit zugleich der außenpolitische Druck, das Land unbedingt zusammenhalten zu müssen. Bestimmte Gruppen erlaubten sich zusehends, eine Vormachtstellung gegenüber anderen zu beanspruchen (Dzihic/Nadjivan/Paic/Stachowitsch 2006: 17 – 28). Der Zerfall Jugoslawiens eskalierte in Form von Vernichtungskriegen wie desjenigen gegen Muslime in Bosnien (Kaser: 2002: 194 – 202) und mündete in den 1990er Jah-

ren in einem barbarischen Balkankrieg, der zu unzähligen Verbrechen gegen die Menschlichkeit führte.

Der Verwaltungsakt, der am 4. Februar 2003 Jugoslawien in die Föderation „Serbien und Montenegro“ umbenannte, setzte formal den endgültigen Schlussstrich unter das „missglückte Experiment Jugoslawien“ (Djindjic 2003: 149). Das eigentliche Ende begann allerdings bereits im Jahre 1991, als sich Kroatien und Slowenien aus dem jugoslawischen Staatsverband lösten. Durch den Balkankrieg wurden aus westlicher Sicht alte Balkanstereotype erneut zum Leben erweckt. Zudem wurden durch diese Kriege die Bewohner des südöstlichen Europa erneut an der Teilnahme am westlichen Zivilisations- und Entwicklungsprozess gehindert. Eine zweite Moderne oder eine „Modernisierung der Moderne“, wie sie Ulrich Beck für die sogenannte Risikogesellschaft entwirft (Beck 1986), ging damit in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen erneut an diesen Völkern vorbei. Neue kosmopolitische Impulse, die auf gesellschaftliche Entwicklungen wirken, bleiben Teilen der SHS-Bevölkerung bis heute verwehrt. Das heutige Serbien ist beispielsweise bis dato in vielen Politikbereichen isoliert, seine Bevölkerung bleibt damit von kosmopolitischen Einflüssen, Entwicklungen und Veränderungen in vielen Bereichen des Lebens vom übrigen Europa erneut abgekoppelt.

2.2. Aspekte der Systemtransformation ab 1989

2.2.1. Systemtransformation und sozialer Wandel

Seit dem Systemzusammenbruch 1989 befindet sich das ehemalige Jugoslawien wie die anderen ost- und südosteuropäischen Staaten in einem – vielfach noch andauernden – Transformationsprozess von einem staatssozialistischen zu einem kapitalistischen Gesellschaftssystem.⁶

Ein gesellschaftlicher Wandel dieser Größenordnung und damit eine Veränderung eines gesamten Gesellschaftssystems braucht Zeit (Hirsch 1990), zudem gibt es kein Regelwerk, dem Machthaber folgen könnten. „Entwicklungs- und Transformationsprozesse sind gewaltige politische, ökonomische und gesellschaftliche Aufgaben. Die beteiligten Akteure gehen Risiken ein, wenn sie einen Systemwandel anstreben oder auf Demokratisierung drängen. Zumeist fehlen ihnen dabei der internationale Vergleich und der Austausch mit anderen“ (Bertelsmann-Stiftung 2008).

Weder eine Theorie noch ein Modell können die Beziehungen zwischen konkreten Akteuren berücksichtigen sowie die oft entscheidenden historischen Gegebenheiten und kulturellen Besonderheiten in einem Transformationsprozess von einem staatssozialistischen System zu einem kapitalistischen System abbilden. Auch können der jeweilige Machtumfang von Eliten sowie vorhandene oder nichtvorhandene Gegenkräfte zu diesen (Hartmann 2007: 17), Art und Umfang politischer Kräfteverhältnisse sowie sich wandelnde Anpassungsprozesse in einem Modell nicht mitberücksichtigt werden: Eine allgemeingültige Transformationstheorie existiert nicht und es kann sie auch nicht geben (Gutmann 2009). Die Umwandlung in ein neues Wirtschaftssystem, ein neues politisches System und in eine neue Gesellschaftsform kann demnach lediglich schrittweise in Richtung eines neuen Modells erfolgen. Das ehemalige Jugoslawien stellt dabei insofern eine Besonderheit dar, als sich aus einem ehe-

⁶ Im Kontext der Modernisierungstheorie wird in der Literatur der Wandel postkommunistischer Gesellschaften auch als Prozess bezeichnet, endlich den Anschluss an die Modernisierung zu finden bzw. nach dem erfolglosen Experiment Sozialismus, diese Länder wieder auf die Spur zu bringen (Langer/Pavicic/Niksa 2005).

maligen Staatenbund drei neue (alte) Länder – Slowenien, Kroatien und Serbien – formieren. Diese drei „Kernnationalitäten“ südslawischer Völker (SKS) und deren Wirtschaftseliten stehen im Mittelpunkt der Betrachtung dieser Arbeit.

Beim Systemumbruch von 1989 wird sowohl von „Transition“ als auch von „Transformation“ gesprochen. Die Abgrenzung der beiden Begriffe wird in der sozialwissenschaftlichen Literatur insbesondere der 1990er Jahre nicht einheitlich vorgenommen. Für diese Arbeit wird vornehmlich der Begriff Transformation verwendet, mit dem weitverbreitete und aktuelle Studien den Wandel eines Systemtyps umfassender beschreiben als mit dem Begriff der Transition. Der Begriff Transformation wird bei einigen Autoren nach wie vor zwar ähnlich wie der Begriff Transition als Bezeichnung für den Übergang vom Plan zum Markt verwendet. Transformation fasst jedoch den Systemwandel weiter und wird neben der Umgestaltung eines Wirtschaftssystems zugleich auch in Zusammenhang mit der Umgestaltung des politischen Systems verwendet. Der Begriff Transformation hat sich in der jüngeren sozialwissenschaftlichen Betrachtung des Systemwechsels in Ost- und Südosteuropa vom Kommunismus respektive Staatssozialismus hin zu einem kapitalistischen System mittlerweile durchgesetzt. Als Transformation wird zumeist auch das tendenziell zeitgleiche Auftreten mehrerer interdependenter Prozesse bezeichnet. Holtmann weist beispielsweise darauf hin, dass der Begriff Transformation alle gesellschaftlichen Teilsysteme als einem Wandel unterworfen versteht, wie etwa dem Wandel der Ökonomie vom Plan zum Markt sowie dem Übergang von einem staatssozialistischen System hin zu einer Demokratie. Der Begriff beinhaltet damit auch die Betrachtung des sozialen und kulturellen Wandels (Holtmann 2008). Pucko/Lahovnik teilen in etwa die Begriffsabgrenzung Holtmanns, indem sie konstatieren, dass Transition eher als Synonym für die Umwandlung der staatssozialistischen Ordnung in eine kapitalistisch-marktwirtschaftliche steht, während Transformation darüber hinaus das noch ungewisse Ergebnis eines sozialen Wandels, also der Veränderung sozialer Strukturen bzw. sozialen Verhaltens beinhaltet (Pucko/Lahovnik 1997: 127 – 132).

Eine solche Transformation verändert die bis dato gültigen Rahmenbedingungen – von einem „sicheren“, stabilen, auf Kollektivismus und Egalitarismus beruhenden institutionellen Gefüge hin zum transitorischen, instabilen, risikobehafteten und sich stets verändernden Umfeld – ohne beispielsweise auch genauere Regeln für den Prozess vorzugeben. Rahe verwendet hierfür den Begriff „Regelvakuum“ (Rahe 1998: 1) und sieht alle ost- und südosteuropäischen Transformationsgesellschaften zu Beginn der 1990er Jahre durch ein solches Regelvakuum geprägt: Die Gesellschaften modifizieren die Beziehungen unter den Akteuren und befinden sich in einem soziokulturellen Wandel (Langer/Alfirevic/Pavicic 2005: 8 – 17; Stark 1996: 993).

2.2.1.1. Wegweiser offene Gesellschaft? Theoretische Modelldiskussion

Unterstellt man den jugoslawischen Machthabern der Übergangsregierung um das Jahr 1990, dass sie ernsthaft Wege in eine westliche Demokratie und eine marktwirtschaftliche Ordnung gesucht haben und real abbilden wollten, so kann man die entsprechenden Grundüberlegungen und Visionen zum damaligen Zeitpunkt durchaus mit Karl Poppers Modelldiskussion der offenen Gesellschaft in Verbindung bringen (Popper 1992; 1957).

Die (post-)jugoslawische Transformation als Übergang von einem staatssozialistischen System in ein kapitalistisches System kann nach Poppers Denklogik als ein Wechsel von einer geschlossenen in eine offene Gesellschaft angesehen werden. Wendet man dieses Denkmodell, das sich vornehmlich auf politische Systeme und Staatsformen bezieht, auf die Mikroebene von zu privatisierenden ehemaligen jugoslawischen Staatsbetrieben als „Systemen im System“ an, so vollzieht sich hier, stereotypisierend

gesehen, eine Transformation auf organisationaler Ebene von geschlossen hin zu offen. Der Wandel zu „offenen Unternehmen“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Unternehmen seit Beginn der 1990er Jahre, um überlebensfähig zu bleiben bzw. zu werden, sich zügig neu bildenden, globalisierten Märkten und Kundenbeziehungen öffnen mussten. Insbesondere durch die neue Eigentumsform im Zuge der Privatisierung entstand ein Druck, dass sich die ehemaligen jugoslawischen (Staats-) Unternehmen komplett organisational verändern und sich in neuer Gestalt unter neuen makroökonomischen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen auf konkurrierenden Märkten unter globalisiertem Wettbewerb neu behaupten mussten.

Sofern hier und in der Folge von offener und geschlossener Gesellschaft und offenen und geschlossenen Unternehmen die Rede ist, geschieht dies, wie bereits erwähnt, in Anlehnung an die Überlegungen Poppers, welche nachfolgend kurz vorgestellt werden.⁷

Kennzeichen geschlossener und offener Gesellschaften

Staaten mit totalitärem Machtanspruch gelten in der Gedankenwelt Poppers als geschlossen. Westliche Demokratien mit institutioneller Gewaltenteilung, periodischen Wahlen, Interessenkonkurrenz und Meinungspluralismus stellen das Gegenmodell zu geschlossenen Gesellschaften dar. Sie kommen dem Idealtyp einer offenen Gesellschaft sehr nahe. Popper vermeidet jedoch selbst in seinem Werk „Die offene Gesellschaft und ihre Feinde 1“, bestimmte Staaten namentlich zu propagieren. Beim Zusammenbruch der ost- und südosteuropäischen Gesellschaftsformen wurde Poppers Modell einer „offenen Gesellschaft“ von vielen dortigen Oppositionellen als eine Art Zukunftsvision diskutiert und popularisiert.

Für Popper stellt das Werk „Die offene Gesellschaft und ihre Feinde 1“ eine Art „Theorie der Demokratie“ dar. Er hatte das Buch als eine Verteidigung der Demokratie gegen die Angriffe ihrer alten und neuen Feinde verfasst. Inspiriert wurde er in seinem Denken dabei insbesondere von der Abscheu gegenüber totalitären Staatsformen und Regierungen in jener Zeit, wie denen unter Stalin und Hitler. „Zwar heißt ‚Demokratie‘ auf deutsch ‚Volksherrschaft‘, aber ‚nirgends herrscht das Volk: überall herrschen die Regierungen‘“ (Keuth 2009: 294). „Hingegen ist mit der Annahme des demokratischen Prinzips die Überzeugung verbunden, daß es besser ist, eine schlechte demokratische Politik auszuhalten [...] als sich einer Tyrannei, sei sie auch noch so weise und wohlwollend, zu unterwerfen. So betrachtet beruht die Theorie der Demokratie nicht auf dem Prinzip der Herrschaft der Majorität; die verschiedenen Methoden einer demokratischen Kontrolle – die allgemeinen Wahlen, die parlamentarische Regierungsform – sind nicht mehr als wohlversuchte und, angesichts eines weitverbreiteten traditionellen Misstrauens der Diktatur gegenüber, ziemlich wirksame institutionelle Sicherungen gegen eine Tyrannei, Sicherungen, die stets der Verbesserung offenstehen und die sogar Methoden für ihre eigene Verbesserung vorsehen“ (Popper 1992: 150). Die Demokratie ist in Poppers Augen damit eine Staatsform, die es dem Volk ermöglicht, Machthaber abzuwählen und sich selbst zu kontrollieren, und sie weist institutionelle Sicherungen auf, welche die Gefahr einer tyrannischen Herrschaft im Keime ersticken. Keuth drückt es so aus: „Es gibt eigentlich nur zwei Staatsformen, solche, in denen es möglich ist, die Regierung ohne Blutvergießen durch eine Abstimmung loszuwerden, und solche, in denen das nicht möglich ist. Darauf kommt es an, nicht darauf, wie man diese Staatsform benennt. Gewöhnlich nennt man die erste Form ‚Demokratie‘, die zweite Form ‚Diktatur‘ oder ‚Tyrannei‘. [...] Das Entscheidende allein ist die Absetzbarkeit der Regierung, ohne Blutvergießen“ (Keuth 2000: 294).

⁷ Karl Poppers Werk „Die offene Gesellschaft und ihre Feinde 1“ wurde 1945 fertiggestellt. Popper war dabei insbesondere von der Kritik an totalitären Systemen wie dem Nationalsozialismus und dem Kommunismus in Form des Stalinismus getrieben. Er setzte diesen beiden ideologiegeleiteten Demagogen und Diktatoren das Gegenmodell einer offenen Gesellschaft entgegen.

Popper selbst merkt an, dass beide Extremformen (geschlossen und offen) in der Wirklichkeit nicht realisiert sind. Sowohl bei totalitären Staaten als auch bei Demokratien handelt es sich immer um ein „Ausschlagen des Pendels“ in die eine oder andere Richtung, wobei Demokratien seiner Ansicht nach eher lernbereit sind (Ellenberger 2007: 8 – 22). Aber selbst Demokratien scheinen nicht in der Lage zu sein, Exzesse zu korrigieren, wie ganz aktuell in der eher mangelhaften Aufarbeitung der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise durch offene Gesellschaften modernen Typs rund um den Globus sehr offensichtlich wird. Soros, als Befürworter der Popper'schen Gedankenwelt, merkt in jüngerer Zeit an, dass die offenen Gesellschaften – und damit meint er die Demokratien weltweit – immer mehr aus dem Gleichgewicht geraten (Soros 2000).⁸

Eine offene und pluralistische Gesellschaft beruht wesentlich auf Freiheit und Selbstbestimmung des Individuums. Popper betont, dass diese Selbstbestimmung immer auch die Übernahme von Verantwortung bedeutet. Damit bringt die individuelle Freiheit zwar viele Vorteile mit sich, aber auch Nachteile: Das Individuum entscheidet in der Regel selbständig, muss aber die Konsequenzen für sein selbständiges, individuelles Handeln auch selbst tragen (Popper 1992: XXVIII; Ellenberger 2007: 8). Jonas drückt es so aus: „Mit der Selbstbestimmung geht auch Verantwortung einher und sie kann eine große Last sein, eine, die nicht gern getragen wird. Der Täter (Subjekt im offenen System) muß für seine Tat antworten: Er wird für deren Folgen verantwortlich gehalten und gegebenenfalls haftbar gemacht“ (Jonas 1979: 172).

In der offenen Gesellschaft wird z. B. durch ordnungspolitische Maßnahmen die Freiheit des Einzelnen geregelt (vgl. u. a. Gerken 2000: 5 – 18; Popper 1992: 151). Langfristige Politik ist im Popper'schen Gedankengut institutionell, wobei ein reiner Institutionalismus nicht durchführbar ist, dahinter stehen immer Personen, die Institutionen konstruieren. „Es ist nicht nur so, dass die Konstruktion von Institutionen wichtige persönliche Entscheidungen nötig macht: das Funktionieren auch der besten Institutionen (wie der demokratischen Kontrolle der Mächte im Staate und ihres Ausgleichs) hängt stets in beträchtlichem Ausmaße von den Personen ab, die im Rahmen dieser Institutionen agieren. Institutionen sind wie Festungen; sie müssen wohlgeplant und wohlbesetzt sein“ (Popper 1992: 151). In der Betrachtung von „offen“ und „geschlossen“ werden weiterhin das Kollektiv und das freiheitlich orientierte Individuum als jeweilige Subjekte beider Gesellschaften gegenübergestellt (Popper 1992: 120 – 127). Idealtypische Wertemodelle entsprechen jedoch immer auch Stereotypisierungen.

Es soll darum in den nachfolgenden Ausführungen keine Schwarzweißmalerei in Form einer kategorischen Gegenüberstellung von Modellen erfolgen, sondern auf Kerngedanken hingewiesen werden, die das bisherige System im ehemaligen Jugoslawien, seine Gesellschaft und die handelnden Eliten charakterisieren und durch diese gesellschaftsprägenden Elemente auch in ihrem Habitus kennzeichnen. Die jugoslawische Elite, namentlich Nomenklatura, wird in der allgemeinen postjugoslawischen Transformationsdiskussion als Hauptakteur des Wandels angesehen. Als Hauptakteure treiben und gestalten ihre Mitglieder Wandel auf gesellschaftlicher Ebene, auf Unternehmensebene und letztlich

⁸ Soros begründet die Wichtigkeit einer Wertstiftung für die Gesellschaft und damit für den Einzelnen: „Eine offene Gesellschaft muss sich, wenn sie die Menschen gewinnen will, vom gegenwärtigen Stand der Dinge abheben. Schließlich soll sie als Ideal dienen können. Einer allein auf Wirtschaftstransaktionen basierenden Gesellschaft fehlen gemeinsame Werte. Hätten wir ideale Verhältnisse, würde eine offene Gesellschaft diesen Mangel beheben. [...] Daraus folgt: Die offene Gesellschaft muss eine besondere Art Ideal darstellen, nämlich ein bewusst unvollkommenes Ideal. Damit aber unterscheidet sie sich von den Idealen, für die sich die Menschen gewöhnlich begeistern. Wer Fehlbarkeit akzeptiert, akzeptiert zugleich, dass es so etwas wie Vollkommenheit gar nicht geben kann und dass wir uns mit dem nächstbesten Zustand begnügen müssen, also auch mit einer unvollkommenen Gesellschaft, die Verbesserungen gegenüber aber stets offen ist“ (Soros 2000: 122).

auf individueller Ebene. Letzteres bedeutet, dass sie selbst auch Betroffene des Wandels sind und sich damit transformationalen Prozessen in persona zu stellen haben.

Diese Arbeit verfolgt also keine Stereotypisierung von offenen und geschlossenen Gesellschaften und im weiteren Verlauf speziell von offenen und geschlossenen Unternehmen. Reinformen von offenen und geschlossenen Gesellschaften und Unternehmen existieren in Wirklichkeit nicht. Vielmehr sollen diese Überlegungen eine Grundlage für die weiteren Untersuchungen und zum Verständnis der Haltung und Charakterisierung der Akteure liefern, die im Zentrum dieser Arbeit stehen.

Aus soziologischer Sicht beschreibt etwa Alt wichtige Merkmale offener Gesellschaften, die er wie folgt determiniert:

- marktförmige Institutionen in Wirtschaft, Politik und Verwaltung ersetzen starre, abgesicherte Machtbereiche und führen zur Zunahme von Mobilität;
- ein offenes Bildungssystem drängt den Einfluss der Herkunft auf die Lebenschancen zurück;
- Mitwirkung der Bürger an Entscheidungen, die die Gestaltung der Zukunft betreffen (Wahlen, Mitbestimmungsrecht durch das Volk an politischen Entscheidungen);
- „Ausdifferenzierung von Wertsphären“, was so viel bedeutet wie die Unabhängigkeit von Religion, Wissenschaft und Kunst;
- institutionell garantierte Möglichkeit der Kritik, die nicht die Wissenschaft beschränkt;
- interkultureller Austausch von Gütern und Ideen (Alt 2000: 70).

Der von Alt zuletzt genannte Punkt sieht demnach vor, dass in offenen Gesellschaften auch eine Offenheit gegenüber anderen Kulturen und Religionen besteht. Die gesellschaftliche Heterogenität wird in modernen Demokratien damit nicht nur akzeptiert, sondern in „interkulturellem Austausch“ finden auch lebendige Kommunikation und Handel zwischen verschiedenen Akteuren statt.

Die Merkmale, die Alt nach der Popper'schen Gedankenlogik interpretiert, sind in westlichen Demokratien unterschiedlich stark ausgeprägt. Sie werden als Ziele in der Wirklichkeit nirgends dauerhaft und hundertprozentig erreicht. Sokianos, als weiterer Popper-Befürworter, geht beispielsweise davon aus, dass das bereits erwähnte Pendel zwischen beiden Gesellschaftsformen im Falle der offenen Gesellschaft also eher stark in Richtung der Erfüllung der von Alt oben aufgeführten Merkmale ausschlagen würde (Sokianos 2004).⁹

2.2.1.2. Ziel: Marktwirtschaft und Demokratie?

Zu Beginn der 1990er Jahre war die Transformation in ein neues System und in eine neue Gesellschaftsform weder theoretisch aufgearbeitet noch ein Modell dafür geschaffen worden. Zur Gestaltung des Transformationsprozesses in Richtung offener Gesellschaften in den ost- und südosteuropäischen Staaten bedurfte es daher eines möglichst präzisen Leitbildes für die Politik und für politische Akteure. Ein solches Leitbild sollte neben dem gedanklichen Entwurf der Inhalte einer freien Marktwirtschaft und einer marktwirtschaftlichen Ordnung auch wesentliche Grundregeln als Orientierungshilfe enthalten, die jedoch wiederum nicht allein reale Gegebenheiten westlicher Wirtschaftsordnungen reflektieren sollten. Schließlich handelte es sich bei den offenen Gesellschaften wie etwa der westeuropäischen Wohlfahrtsstaaten um langjährig gereifte Demokratien und Wirtschaftsordnungen, deren Institutionen sich – wie etwa im Falle Deutschlands – bereits seit mindestens fünfzig Jahren aufeinander

⁹ Sokianos merkt beispielsweise dieser Argumentation folgend an, dass anhand ausgewählter Charakteristika zwar zwischen offenen und geschlossenen Gesellschaften unterschieden werden kann, dennoch gibt es weder für die eine noch für die andere Richtung in der Wirklichkeit eine Reinform (Sokianos 2004).

der einspielen konnten. Ein solches Leitbild musste also durch die Transformationspolitiker für den jeweils eigenen nationalen Transformationsprozess erst geschaffen werden. Wenn es folglich auch nicht um die Imitation vorhandener Beispiele gehen konnte, so konnten sich führende Politiker der zusammenbrechenden ost- und südosteuropäischen Regime Ende der 1980er Jahre doch teilweise an Bewährtem aus der westlichen Praxis orientieren. Eine gut funktionierende Wirtschaftsordnung – etwa nach bundesrepublikanischem Vorbild – war beispielsweise Inhalt eines solchen Leitbildes, wie es die jugoslawische Übergangsregierung in einem Papier im Jahre 1989 und Anfang 1990 formulierte (Prasnikar/Pregl 1991).

Grundvoraussetzung für das Funktionieren einer solchen Ordnung in der Praxis ist die Erschaffung einer rechtsstaatlichen Ordnung und die Berücksichtigung der Interdependenz zwischen den Teilsystemen der gesellschaftlichen Gesamtordnung. Westliche Demokratien wie jene der westeuropäischen Wohlfahrtsstaaten und sozialen Marktwirtschaften haben diese Prinzipien berücksichtigt und in einem funktionierenden Zusammenspiel institutionell mehr oder weniger harmonisch umgesetzt. Der Wirtschaftswissenschaftler Walter Eucken verankerte bereits vor sechzig Jahren in der von ihm begründeten Ordnungstheorie diese Prinzipien (Eucken 2004), die von der Adenauer-Regierung in wesentlichen Teilen beim Aufbau der sozialen Marktwirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland berücksichtigt und implementiert wurden.

Um ein gesamtes politisches System mit inhärentem Wirtschaftssystem politisch in Richtung einer offenen Gesellschaft transformieren und institutionell neu abbilden zu können, müssen zunächst demokratische und rechtsstaatliche Voraussetzungen geschaffen werden. Dazu gehört die Ausgestaltung von pluralistischen politischen und ökonomischen Institutionen (vgl. u. a. Soros 2000; Schlecht 1986). Pies merkt in einer Analyse zu den politischen Voraussetzungen wirtschaftlicher Entwicklung am Beispiel von Autokratie und Demokratie an, dass es in der Gestaltung einer Transformation nach demokratischem Vorbild wie in den westeuropäischen Staaten und der Orientierung an einem Leitbild wie dem einer offenen Gesellschaft nicht nur um die Erschaffung einer formalen Verfassung geht, sondern gerade auch um die Verfassungswirklichkeit. Ob und wie diese berücksichtigt wird, zeigt sich erst im Handeln der politischen Akteure und daran, wie sie in ihren Handlungen Rechtsstaatlichkeit und Verantwortlichkeit aus der Verfassung ableiten (Pies nach Paraskewopoulos 1997: 65). Für ökonomische Akteure lässt sich diesem Gedankengut entnehmen, dass ihre Rechte gegenüber dem Staat klar definiert und durchsetzbar sein müssen und ihr Handeln durch nationale, subnationale und supranationale „Spielregeln“ determiniert wird.

Der demokratisch legitimierte Rechtsstaat liefert faktisch die Voraussetzungen für ordnungspolitische Regelungen, die in einer offenen Gesellschaft zwingend erforderlich sind. Was daraus entsteht, liegt in den Händen der politisch Verantwortlichen. Rath merkt hierzu beispielsweise an: „Nur eine zielstrebige Staatsführung, die vor allem auch über ausreichenden Sachverstand verfügt, vermag die wirtschaftspolitischen Vorstellungen trotz der gegebenen gesellschaftlichen Heterogenität durchzusetzen“ (Rath 1998: 42). Dabei wird der Staat nach Eucken als „ordnende Potenz“ gesehen. Nach dem Begründer der Ordnungstheorie Walter Eucken muss beispielsweise daher das Verhältnis von Wirtschaft und Rechtsstaat in einer entsprechenden Wirtschaftsverfassung legitimiert und ausgedrückt werden (Rath 1998: 42).

Grundlegendes Merkmal der Wirtschaftsordnung in einer offenen Gesellschaft ist die Möglichkeit, dass auch das einzelne Individuum privatwirtschaftlich und damit unternehmerisch tätig werden kann. Der Gesetzgeber ist daher nicht nur aufgefordert, sondern verpflichtet, entsprechende Rechte und Pflichten festzulegen, die umsetzbar sind und umgesetzt werden. Diese Rechte und Pflichten wiederum dürfen nicht in einem „institutionellen Vakuum“ stehen (Fischer/Hartmann/Steinmüller 1997: 445 – 480).

Des Weiteren gehören zur marktwirtschaftlichen Wettbewerbsordnung unabdingbar auch dezentrale Planungsformen und die Marktkoordination der einzelnen Pläne zusammen mit den Privatunternehmern bzw. dem Privateigentum (Otto-Wolff-Institut 2009).

Eucken legte als Begründer des Ordoliberalismus und Kritiker der Zentralplanwirtschaft einerseits und des Laissez-faire-Liberalismus des 19. Jahrhunderts andererseits die Grundlagen für die soziale Marktwirtschaft und hat in den 1950er Jahren konstituierende Prinzipien der Wettbewerbsordnung aufgestellt, welche heute noch als Leitlinien für die Einführung einer (sozial-)marktwirtschaftlichen Ordnung gelten (Gerken 2000: 5 – 18). Diese Prinzipien sind aus heutiger Sicht in der Ausgestaltung ordnungspolitischer Grundsätze in den Transformationsstaaten Ost- und Südosteuropas im Kern berücksichtigt bzw. implementiert worden.

Nach Eucken sind folgende Voraussetzungen bzw. konstituierende Prinzipien einer Wettbewerbsordnung im Rahmen einer sozialen Marktwirtschaft zu erfüllen: 1. ein funktionsfähiges Preissystem bei vollständiger Konkurrenz, 2. Geldwertstabilität, 3. freier Marktzutritt, 4. Privateigentum, 5. Vertragsfreiheit, 6. Haftung und 7. Konstanz der Wirtschaftspolitik (Gerken/Renner nach Gerken 2000: 19). Die ordnungspolitischen Grundprinzipien sind dabei die bewusste Gestaltung und Kontrolle einer Wettbewerbsordnung. Richtig verstandene Ordnungspolitik verknüpft wirtschaftliche und soziale und ökologische Bereiche zu einem in sich konsistenten Gesamtsystem. Insoweit ist strikt zu unterscheiden zwischen der ökonomischen Analyse der realen Probleme und der Forderung nach einem von Eucken gerade abgelehnten Primat des Ökonomischen. Der Wirtschaft sind in dieser Denkklogik folglich Grenzen zu setzen (Gerken/Renner nach Gerken 2000: 25).

Als unverzichtbar für die Wettbewerbsordnung wird das Privateigentum an Produktionsmitteln angesehen. Erst durch den individuellen Besitz entsteht die Motivation, mit knappen Ressourcen ökonomisch effizient umzugehen. Wettbewerbsordnung und private Eigentumsordnung gehören in der Denkklogik Euckens zusammen (Eucken 2004). Aus ordnungstheoretischer Sicht wird damit in den postjugoslawischen Ländern eine der konstituierenden Ordnungsformen des Wirtschaftssystems neu gestaltet, denn die Eigentumsfrage steht im Zentrum sowohl der ökonomischen als auch der politischen Transformation. Kusic formuliert den Sachverhalt wie folgt: „Die Etablierung einer privaten Eigentumsordnung bedeutet daher aus Sicht der Ordnungstheorie eine der konstituierenden Ordnungsformen des Wirtschaftssystems. Da es sich dabei um die Eigentumsform an den Produktionsmitteln handelt, die maßgebend für die effiziente Funktionsweise des Wirtschaftssystems ist, steht die Eigentumsfrage wegen ihrer konstitutiven Dimension im Zentrum der ökonomischen Transformation“ (Kusic 2001: 33).

Während eine zentrale Planung jeden einzelnen Beteiligten zu ihrer Erfüllung verpflichtet, setzt die freie oder soziale Marktwirtschaft die freie Verfügungsgewalt des Individuums über sein Eigentum voraus: Nur in diesem Fall besteht für das Individuum die Möglichkeit, sich seine Geschäftspartner auszusuchen und im Rahmen eines Wettbewerbs selbst zu entscheiden, zu welchem Preis ein Produkt oder eine Dienstleistung angeboten oder in Anspruch genommen werden soll. Die Politik eines Staates sollte daher ganz konsequent darauf achten, Machtpositionen in einem Wandlungsprozess neu zu überprüfen. Dazu gehört auch, dass wirtschaftliche Machtpositionen wie etwa Kartelle oder Monopole aufgelöst oder zumindest stark eingeschränkt werden müssen (Rath 1998: 45). Eucken war sich seinerzeit bewusst, dass die Schaffung einer Wettbewerbsordnung letztlich nur dort möglich ist, wo man sie auch tatsächlich und konsequent implementieren will (Gutmann 2000: 6). Für die Herbeiführung

einer wettbewerblich strukturierten, sozialen Marktwirtschaft sind die konstituierenden Prinzipien der Wirtschaftspolitik von Eucken quasi unerlässlich (Gutmann 2000: 13).¹⁰

Politische Machthaber entscheiden darüber, ob die Voraussetzungen auf politischer Ebene auch real geschaffen werden. Ein bestimmtes Staatsverständnis ist folglich bei den politischen Eliten zwingend erforderlich. „Aufgabe der staatlichen Politik ist es daher, den Wettbewerb institutionell zu sichern und die Bildung von wettbewerbsmindernden Marktmachtstellungen zu verhindern. Dazu gehört auch die grundsätzliche Öffnung der Märkte nach außen, also für die ausländischen Wettbewerber“ (Gutmann 2000: 10 f.). Politiker sind folglich in ihrem Streben nach Demokratie auch dazu angehalten, Rahmenbedingungen bzw. Regeln für die Ökonomie respektive für den freien Markt zu gestalten. „Denn im Unterschied zu den Prozessen, mit denen sich Physiker und Chemiker beschäftigen, wirken an wirtschaftlichen Prozessen denkende Individuen mit, die kraft ihrer Vorstellungen die Regeln sozialer Systeme ändern können. Hat man dieses Prinzip einmal verstanden, lässt sich am Anspruch der ökonomischen Theorie auf universelle Geltung nicht länger festhalten – und das ist keineswegs nur eine intellektuelle Spielerei. Denn wenn wirtschaftliche Kräfte nicht allgemein gelten, wenn die ökonomische Theorie folglich keine naturwissenschaftliche Gültigkeit hat und diese auch nie behaupten kann, dann steht die gesamte Ideologie des Marktfundamentalismus auf dem Spiel“ (Soros 2000: 62). Nach Ansicht Soros' ist gerade der Marktfundamentalismus in der globalisierten Ökonomie inzwischen so mächtig geworden, dass alle politischen Kräfte, die sich ihm als Gegenkraft widersetzen, in irgendeiner Form gebrandmarkt werden.

Ein auf den Eckpfeilern Pluralismus und Demokratie aufgebautes Staatswesen ist das Produkt eines langen zivilisatorischen Prozesses. In diesem Prozess spielen Faktoren wie Rechtsstaatlichkeit, demokratische Kultur, soziale Verantwortung von Seiten mächtiger Akteure, Wissen um die Notwendigkeit der Kooperation von Institutionen und des Zusammenspiels zwischen Staat und gesellschaftlichen Teilsystemen sowie soziokulturelle Spezifika eine Rolle – und nicht zuletzt die Freiheit und Verantwortlichkeit des Individuums. Wenn diese Merkmale von einer Machtelite nicht verstanden werden, lässt sich ein wichtiges Postulat der Machtauflösung als Voraussetzung für den Wandel einer Gesellschaft und der Implementierung von wettbewerblicher Marktwirtschaft nur scheinbar, aber nicht real abbilden. Ein solches Staatsverständnis war in vielen Transformationsländern zu Beginn des Transformationsprozesses sehr unterschiedlich ausgeprägt und ist von den jeweiligen Machthabern in unterschiedlichen zeitlichen Phasen verschieden interpretiert und implementiert worden. In einigen Transformationsstaaten mangelt es heute noch an einem grundlegenden demokratischen Verständnis. So konnte sich in einer Reihe von Transformationsländern die einstige Nomenklatura als mafiaähnliche Gruppierung etablieren, die die Privatisierung der Unternehmen beispielsweise geschickt auch zu Selbstbereicherungszwecken genutzt hatte und nach wie vor nutzt und zusätzlich – beispielsweise in der Transformation von kulturellem Kapital in ökonomisches Kapital – sukzessive auch erheblichen politischen Einfluss gewinnen konnte und nach wie vor hält. Die Trennung von Politik und Wirtschaft als unverzichtbare Grundlage der Marktwirtschaft ist durch solche Methoden nicht gegeben (Gutmann 2000: 6), ganz zu schweigen von verantwortungsbewusstem und ethischem Handeln einer gerade hier auch in der Pflicht stehenden Elite. Demokratisches Verständnis und Verantwortungsbewusstsein gehen Hand in Hand und wurden, wie die Ausführungen noch zeigen werden, von der Machtelite der drei jugoslawischen Nachfolgestaaten unterschiedlich verstanden und demnach auch verschieden um-

¹⁰ Die zugrunde liegende „politische Strategie zur Herbeiführung von Privateigentum“ meint jedoch ausdrücklich nicht, dass sich die Nomenklatura (oder auch Teileliten) in (Ex-)Jugoslawien und anderen osteuropäischen Transformationsstaaten aufgrund eines möglichen Informationsvorsprunges oder etwa durch Vernetzung in mafiosen Strukturen auf einfache Art und Weise am ehemaligen gesellschaftlichen Eigentum bedienen und so ihre Machtpositionen ausbauen können.

gesetzt - im Weiteren auch von der sich seit 1991 herausbildenden Subelite „Wirtschaftselite“ mit ihren entsprechend organisational transformatorischen Aufgaben.

In der nachfolgenden Diskussion soll aufgezeigt werden, in welchem Maße die drei Gesellschaften in den 1990er Jahren durch die jeweiligen Machteliten in freiheitliche Rechtsstaaten umgebaut wurden, wo sich diktatorische Züge in einer Scheindemokratie auftraten und Konsequenzen daraus bis heute Veränderungen erschweren und inwieweit wir es in den drei Ländern nach einem erfolgreichen Transformationsprozess heute tatsächlich mit einer sozialen Marktwirtschaft oder zumindest mit einer freien Marktwirtschaft zu tun haben. Für alle drei Nachfolgestaaten Jugoslawiens gilt der historische Konsens einer jugoslawischen Übergangsregierung Ende der 1980er Jahre, die zumindest nach proklamierter Absicht und verabschiedeten Papieren eine kurze Phase lang eine pluralistische Demokratie mit rechtsstaatlicher Ordnung zusammen mit einer sozialen bzw. freien Marktwirtschaft einzuführen plante. Die Wirklichkeit zeigt aus heutiger Sicht, dass dieses Vorhaben zumindest bei zwei der drei Nachfolgestaaten in den 1990er Jahren, scheiterte. Die anschließenden Ausführungen geben hierzu Aufschluss.

Für die weitere Diskussion erscheint es wichtig, zu untersuchen, inwieweit die Machteliten Postjugoslawiens es in den ersten Hauptumbruchphasen der 1990er Jahre geschafft haben, in ihren jeweiligen Ländern einen Rechtsstaat einzuführen und privatwirtschaftliche Verfügung über wirtschaftliche Güter als ein wesentliches Grundprinzip zumindest einer freien Marktwirtschaft zu gewähren – und inwieweit die Privatisierung von Unternehmen, speziell von Großunternehmen, bis dato greifen konnte. Diesen Fragen wird im weiteren Verlauf in Kapitel 2 und Kapitel 3 nachgegangen.

2.2.2. Der Einfluss der alten Nomenklatura auf den Transformationsverlauf

Wenn nachfolgend von Nomenklatura die Rede ist, so ist damit die jugoslawische Machtelite ohne Differenzierung nach Subeliten gemeint. Der Elitebegriff wird in den westlich geprägten Sozialwissenschaften unterschiedlich definiert. Ein annähernder Konsens besteht darin, dass es sich bei Eliten um Inhaber gesellschaftlicher Spitzen- und Schlüsselpositionen handelt und damit um Menschen mit weitreichendem gesellschaftlichen Einfluss. Sie sind in der Lage, kraft Position und Macht soziale Prozesse und gesamtgesellschaftliche Entwicklungen maßgeblich zu beeinflussen bzw. zu steuern (Hartmann 2004: 2; Sterblich 1987: 258). Dadurch, dass sie über Macht verfügen, unterscheiden sie sich von anderen Gesellschaftsmitgliedern. Insbesondere zeichnet sie eine längerfristige Entscheidungs- und Bewirkungsmacht aus. Ihre Entscheidungen können von großer sozialer Relevanz und kollektiv verbindlich sein. Über die Bildung und Umbildung einzelner Institutionen oder über das Ausgestalten institutioneller Arrangements können sie kraft Amt und Funktion bzw. via gesellschaftlicher Position Entscheidungen von gesamtgesellschaftlicher Relevanz herbeiführen. Für die Konstrukteure und Durchsetzer neuer institutioneller Ordnungen in den Ländern Ost- und Südosteuropas (Stein 1980: 121) sollte gerade diese Funktion ausgeprägt sein (Sterblich 2003: 11). In den Sozialwissenschaften wird innerhalb der jeweiligen Elitegruppen unterschieden: Teileliten sind in der funktionalistischen Eliteforschung beispielsweise Positions- oder Funktionseliten. Sie sind Inhaber der jeweils höchsten Positionen aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft (Hartmann 2004: 10).

Im jugoslawischen staatssozialistischen Modell konnten im Wesentlichen drei Elitegruppen hinsichtlich ihrer Qualifikation unterschieden werden: 1. die politische Elite, die partei- und staatspolitische Aufgaben übernahm, 2. die technokratisch ausgerichtete ökonomische Elite, die vorwiegend mit Wirtschaftsfragen betraut war, sowie 3., eine sehr gut ausgebildete Elitegruppe oder Subelite, die Direkto-

renposten in Staatsunternehmen einnahm (Ludz 1968: 41; Rahe 1998: 37). Da diese drei Elitegruppen jedoch aufgrund der Vorherrschaft des Staates und der Partei im Staatssozialismus über alle gesellschaftlichen Bereiche untereinander vernetzt waren und in internen Absprachen oft – zumindest nach außen hin – im Kollektiv Entscheidungen trafen, wird in der Literatur in Zusammenhang mit den jugoslawischen Eliten der Terminus Nomenklatura verwendet. Eine genauere Differenzierung nach Subeliten wird in der jugoslawischen Literatur bzw. in der Literatur über Jugoslawien, wie sie der Autorin vorliegt, so gut wie nicht vorgenommen. Dies ist für den ehemals kommunistisch bzw. staatssozialistisch geprägten geografischen Raum Ost- und Südosteuropa, in dem eine Elitediskussion, wie anfangs erwähnt, systeminhärent weder öffentlich noch wissenschaftlich geführt wurde, nicht ungewöhnlich.

Unterstellt man den jugoslawischen Machthabern im Zuge des Systemzusammenbruchs und insbesondere den Machthabern der drei im Anschluss an den Zusammenbruch gegründeten Nachfolgestaaten, dass sie das Ziel hatten, eine offene Gesellschaft faktisch zu erschaffen, so sind die Aufgaben der Politik auf diesem Weg, 1. die Bedingungen zu stabilisieren, unter denen eine offene Gesellschaft gestaltet werden kann, und 2. den Weg hin zur offenen Gesellschaft kontinuierlich zu verbessern und weiterzuentwickeln (Alt 2001: 72). Für die Implementation eines marktwirtschaftlichen Systems gelten, wie oben mit Bezug auf Euckens Ausführungen dargestellt, Kriterien, die im Wesentlichen die Wettbewerbsordnung und die private Eigentumsregelung in einem Rechtsstaat garantieren. Ob in einem neuen Wirtschaftssystem dabei eher der Charakter einer sozialen Marktwirtschaft oder eher neoliberale Elemente berücksichtigt werden sollen, die dann der freien Marktwirtschaft gleichkommen, hängt von der politischen Strategie der jeweiligen Machthaber ab und davon, wie ernsthaft sie die Implementierung entsprechender dafür notwendiger Regeln, Maßnahmen sowie geeigneter Instrumente verfolgen. Letztlich jedoch hängt es von ihrem politischen Willen ab, inwieweit sie innerhalb eines staatlichen Gebildes etwa einzelne Maßnahmen zur Schaffung eines neuen Systems für die makroökonomischen, gesellschaftspolitischen, ordnungspolitischen und mikroökonomischen Bereiche erarbeiten, entsprechende Instrumente hierfür vorsehen und dann in der Umsetzung in Wirklichkeit tatsächlich institutionell abbilden und systemisch verankern.

Erst im weiteren Verlauf der sich nach dem Zusammenbruch Jugoslawiens abzeichnenden unterschiedlichen Transformationsverläufe in den drei neuen Staaten ab 1991 wurde klar, dass die Machthaber sehr unterschiedlich ernsthaft bestrebt waren, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, um eine freie Marktwirtschaft und Demokratie zu verwirklichen. So ist jeweils zu fragen, inwieweit sie zu Beginn der Transformation die Weichen für eine offene Gesellschaft mit all den damit verbundenen Konsequenzen wirklich gestellt haben.

In dieser Frage lassen sich unterschiedliche Aspekte unterscheiden. So ist zu untersuchen, ob die Verantwortlichen ihre Macht eingesetzt haben, um mit dem Aufbau von Rechtsstaatlichkeit durch Gesetze und Institutionen die nach Euckens soeben beschriebenen Grundlagen einer freien und/oder sozialen Marktwirtschaft – wie von der Übergangsregierung angedacht – zu schaffen, die Möglichkeit der Abwahl von politischen Eliten durch ein pluralistisches System zu gewähren, ein allgemein demokratisches Institutionengefüge aufzubauen und letztlich auch den eigenen Machtverlust infolge von Veränderung in Kauf zu nehmen.

Insbesondere der letzte Punkt kann für zwei der Nachfolgestaaten für die ersten Jahre der Transformation mit einem klaren Nein beantwortet werden, woraus sich dann Verzögerungen bis hin zu Blockaden auch in den anderen (Lebens-)Bereichen ergaben. In einem Nachfolgestaat hielt das Verharren der alten Nomenklatura im Vergleich relativ kurz an. In der Ära 1991 bis Ende der 1990er Jahre verfolgten die politischen Eliten in allen drei neuen Ländern mehr oder weniger stark ihre individuellen, auch persönlichen Machterhaltungs- und Machtgewinnungsstrategien, während sie vorgaben, eine anvi-

sierte Transformationsstrategie in Richtung offener Gesellschaft zu verfolgen. Nicht nur die Intensität der anvisierten Schritte divergierte später in den drei Ländern, sondern auch die Abfolge der einzelnen transformatorischen Schritte. Es zeichneten sich immer mehr eigene, länderspezifische Entwicklungen ab. Die einst gemeinsame Historie rückte immer mehr in den Hintergrund. Einst gelebte Werte und Gewohnheiten des Jugoslawismus bzw. Titoismus erstarrten sukzessive zu Rudimenten in den neuen Gesellschaften und verkümmerten im weiteren zeitlichen Verlauf der jeweiligen nationalen Transformationsprozesse zunehmend.¹¹

Im Falle von Kroatien trifft z. B. folgende heutige Erkenntnis zu: „Mit der Notwendigkeit ihrer Durchführung rückte zu Beginn der Transformation die Diskussion um das richtige ‚Sequenzing‘ (Wahl der richtigen Reihenfolge), ‚Timing‘ (Wahl des richtigen Zeitpunktes) und ‚Pacing‘ (Wahl der richtigen Geschwindigkeit) in den Mittelpunkt. Wie sich mittlerweile zeigt, konnte zwar ein weitgehender Konsens über die notwendigen Reformelemente erzielt werden, nicht aber über die Abfolge der einzelnen Schritte und das Tempo“ (Sivric-Pesa 2005: 34).

Die Transformation wurde in allen osteuropäischen und südosteuropäischen Ländern in den 1990er Jahren von der herrschenden Klasse initiiert, die sich im weiteren Verlauf der beginnenden nationalen Transformationsverläufe bis heute in sich veränderte. Der Beginn der Transformation im postjugoslawischen Gebiet war – wie auch für die übrigen Länder Osteuropas – insofern gleich, als nicht das Volk oder die Gesellschaft die treibende Kraft in diesem Wandel war, sondern dieser Wandel hin zu „ersehten“ offenen Gesellschaften von der herrschenden Klasse (nach der Max Weber’schen Terminologie) initiiert, orchestriert und gesteuert wurde. Lazic drückt es wie folgt aus: „Die neuen kapitalistischen Systeme in früheren staatssozialistischen Gesellschaften wurden in der Abwesenheit einer kapitalistischen Klasse gebildet. Die Übergänge vom Staatssozialismus waren nicht das Ergebnis einer kapitalistischen Revolution; kein Bürgertum trieb sie vorwärts. Die kleine, marginale unternehmerische Kategorie war mit Sicherheit nicht stark genug, eine signifikante Klasse zu bilden, die wirtschaftliche und Regimeveränderungen erzwingen könnte, auch alle anderen sozialen Kategorien waren als Gegenkräfte zu schwach und praktisch chancenlos in der Gründung und Institutionalisierung ihrer Interessen als Gegenpol zu dieser elitären Klasse. [...] Die Dynamik, die zu dem Kollaps des Systems geführt hat, hatte einen Klassencharakter, und der prinzipielle Produzent dieser jeweiligen Dynamik, war die herrschende Klasse“ (Lazic 2000: 123).¹²

Lazic stellt weiterhin fest, dass die Transformation von den politischen Machthabern des Staatssozialismus ausging, der eine bestimmte Form der Klassengesellschaft war (Lazic 1995: 127 – 129). „Die spezifische Form ihrer Reproduktion, in der die herrschende Klasse alleinige Kontrolle über alle Subsysteme der Gesellschaft hatte, machte diese Klasse zum einzigen aktiven sozialen Subjekt. Dies bedeutet, dass es ein Zusammentreffen der obersten Schicht der herrschenden Klasse und der einzigen Elite in den staatlichen sozialistischen Gesellschaften gab“ (Lazic 2000: 123). Die Mittelschicht und

¹¹ Die Regierungsschriften der Übergangsregierung haben rein formalen Charakter und blenden naturgemäß einen Teil der Wirklichkeit, nämlich beispielsweise den Machterhaltungstrieb von Machteliten, aus. Aus heutiger Sicht weiß man, dass der Machterhaltungstrieb der politischen Elite zu Beginn der sich abzeichnenden Transformationsprozesse in den drei neugegründeten Staaten zumindest anfänglich stärker war als der auferlegte Druck und der Wunsch nach Systemumstellung und Neuerung. Die in der Übergangsregierung von 1990 bis 1991 festgehaltenen demokratischen Inhalte erweckten erst einmal den Eindruck des Willens der Eliten zur Umwandlung des alten Systems in Richtung westlicher Demokratie und freier bzw. sozialer Marktwirtschaft (Auszüge des Regierungspapiers der Übergangsregierung nach Prasnikar/Pregl 1991).

¹² Die herrschende Klasse im staatssozialistischen Jugoslawien der 80er Jahre lässt sich in etwa wie folgt definieren: „Das kommunistische Jugoslawien war eine Gesellschaft, in der die herrschende Klasse ein Monopol für alle Aspekte des politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Lebens besaß. Ökonomische Macht leitete sich aus politischer Macht ab, niemals aber umgekehrt. Die Wirtschaftselite war nicht autonom; wirtschaftliche Initiative musste sie sich von der politischen Führung absegnen lassen“ (Goati 1989: 184).

die wenigen unternehmerisch Tätigen waren nicht stark genug, wirtschaftliche und politische Veränderungen erzwingen zu können. Auch alle anderen sozialen Gruppen waren zu schwach und praktisch chancenlos bei der Durchsetzung ihrer Interessen als Gegenpol zur herrschenden Elite (Lazic 2000: 123). Zu Beginn der 1990er Jahre galt dieses „Schichtmodell“ für die Gesellschaft Jugoslawiens ebenso wie für alle anderen bis dato staatssozialistischen ost- und südosteuropäischen Länder und führte zum „zentralen Paradoxon“ (Eyal/Szelenyi 1998: 63) dieser Transformation: Eine von oben orchestrierte, kapitalistische Gesellschaft entsteht, ohne dass ein Besitzbürgertum vorhanden ist (Eyal/Szelenyi 1998: 63). Verschiedene Autoren bezeichnen diesen Veränderungsprozess auch als Wandel hin zum „Kapitalismus ohne Kapitalisten“ (Hartmann 2007: 190; Führer/Hagemann/Kundrus 1997: 17; Eyal/Szelenyi/Townsley 1998: 1).

Für Jugoslawien gilt, dass nach dem Zerfall des Staatenbundes alle drei neuen Länder zunächst dieselben Personen in den Spitzenpositionen beließen. Die neuen Herrschenden waren diejenigen, die entweder schon 1990 bei den ersten Mehrparteienwahlen zur Wahl der Übergangsregierung an die Macht gekommen waren, oder aber Mitglieder der alten Nomenklatura, die ihre früheren Machtpositionen konsolidierten. Damit konnten durch die neuen/alten Machthaber nach dem Untergang des staatssozialistischen Jugoslawien in den jungen Staaten – insbesondere in Serbien und Kroatien – auch Nationalismus und Patriotismus intensiv patriotisch bis äußerst kriegerisch brutal geschürt werden (Smajlovic 1998: 173-177). Die „neuen“ Eliten der neuen Balkanstaaten rekrutierten sich bis Mitte der 1990er Jahre weitestgehend aus der alten kommunistischen Nomenklatura (Smajlovic 1998: 185 – 189).¹³ Im weiteren nationalen Transformationsverlauf zeichneten sich in den einzelnen Ländern immer deutlicher auch soziale Unterschiede ab. Die vom Krieg gebeutelten Bevölkerungen Kroatiens und Serbiens wurden zusätzlich *bestraft*; indem sie in den 1990er Jahren am Transformationsprozess nur wenig partizipieren konnten und damit als Masse von den Veränderungen nicht profitierten. Wie noch zu sehen sein wird, partizipierte die Masse in diesen beiden Ländern – zwar in Teilen theoretisch, aber nicht real – auch kaum an den nachfolgenden nationalen Privatisierungsprozessen.

2.2.3. Die drei unterschiedlichen Transformationsverläufe und deren Bewertung aus heutiger Sicht

Die Ausgestaltung der drei Länder mit Institutionen, die den Transformations- und damit auch den Privatisierungsprozess unterstützten, wurde von den jeweiligen Machteliten unterschiedlich stark forciert und sie wurden dabei in unterschiedlicher Form von internationalen Akteuren unterstützt. Im Falle Sloweniens wurde ein friedlich verlaufender Transformationsprozess international, also von außen unterstützt. Im Falle Serbiens wurde aufgrund der national initiierten und im weiteren Verlauf eskalierenden kriegerischen Auseinandersetzungen in den 1990er Jahren durch internationale Akteure (NATO) eingegriffen. Das Verbrechen gegen die Menschlichkeit konnte dadurch Mitte der 90er Jahre dann schließlich zum großen Teil beendet werden. Die sowohl in Serbien als auch in Kroatien durch den Krieg verursachten Schäden sowie extreme Nöte und Armut in der Bevölkerung führten in beiden

¹³ Eine Palastrevolution im Zuge des Regimeüberganges im Jahre 1991 demonstrierte beispielsweise lediglich einen Teil der alten Nomenklatura: die Gruppe der ideologischen Elite und damit der „alten Kommunisten“. Nationalisten übernahmen dabei insbesondere in Kroatien und Serbien deren Positionen. In Serbien übernahm 1991 Milosevic die Macht und ersetzte führende Reformisten sukzessive durch eigene ultranationale Gefolgsleute. Tudjman und seine Gefolgsleute ersetzten in Kroatien die alten Ideokraten durch neue HDZ-Mitglieder („replacement circulation“). Der oberflächliche Regimewechsel Milosevics und damit die Transformation der Elite in Serbien glich zu Beginn der 90er Jahre einem „quasi replacement pattern“ (Higley/ Lengyel 2000 S. 12). In Kroatien wurde durch Tudjman ebenfalls Nationalismus geschürt. Beide Staatslenker mobilisierten die Massen für ihren eigenen Machterhalt.

Ländern immer weiter auch in einen makroökonomischen Abgrund. Kroatien und Serbien waren Mitte der 1990er Jahre jeweils gekennzeichnet durch einen politischen Ausnahme- und Isolationszustand.

Gegenkräfte wirkten in Serbien und Kroatien bis Ende der 1990er Jahre noch nicht stark genug auf die Machteliten, so dass ihr Machtumfang in den meisten Bereichen weitaus größer war als in Slowenien, wo seit Mitte/Ende der 1990er Jahre ein Austausch der Eliten in Politik und Wirtschaft erfolgen konnte. Hartmann weist beispielsweise in einer aktuellen Abhandlung über europäische Eliten in Ost und West auf Folgendes hin: „In welchem Ausmaß den Eliten die Durchsetzung ihrer eigenen Interessen gelingt, hängt auf nationaler wie auf europäischer Ebene vor allem von zwei Faktoren ab: der Homogenität der zentralen Eliten und ihrer Verankerung in der herrschenden Klasse, das heißt letztlich auch der Selbstreproduktion der Eliten zum einen sowie den gegebenen gesamtgesellschaftlichen Kräfteverhältnissen zum anderen“ (Hartmann 2007: 17).

Rahe's Aussagen aus ökonomischer Sicht hinsichtlich der staatssozialistischen Eliten bestätigen im Kern die von Hartmann getroffenen Feststellungen für Eliten in West- und Osteuropa. Rahe sieht die staatssozialistischen Eliten – die Nomenklatura – ebenfalls dadurch gekennzeichnet, dass Entscheidungen nahezu eigenmächtig und innerhalb einer homogenen Gruppe getroffen werden konnten. Damit war diese in ihren Entscheidungen frei von Kontrollen etwa durch andere Eliten. Sie war zudem frei von Kontrollen durch Nichteliten. Im Staatssozialismus wurde praktisch alles, auch Konflikte, innerhalb der oberen Spitze der Parteihierarchie und damit intern im intimen Kreis gelöst (Rahe 1998: 51).

Je weiter sich die Eliten auf eine offene Gesellschaft hinbewegen, desto mehr können unabhängige Gegenkräfte (Pluralismus, Parteienlandschaft, unabhängige Medien) entstehen. Je nach Grad der Etablierung solcher innerstaatlichen Institutionen in Transformationsgesellschaften, wie sie für funktionierende offene Gesellschaften typisch sind, kann der Machtumfang von Machteliten in Politik und Wirtschaft zusätzlich außerhalb des Landes, in dem sie agieren, von internationalen Institutionen und damit internationalen sozialen Akteuren beeinflusst werden. Der gesellschaftliche Wandel kann damit durch Akteure außerhalb einer jeweiligen Gesellschaft zusätzlich beschleunigt oder (bewusst) gebremst werden. So können beispielsweise die UNO, der IWF, die Weltbank oder die EU – je nach Strategie – regulierend, bremsend oder unterstützend auf nationale Transformationsprozesse Einfluss nehmen und Druck auf die Machthaber ausüben, den Wandel entsprechend auszugestalten.

2.2.3.1. Der graduelle slowenische Transformationsverlauf: Heute eine Erfolgsgeschichte

In Slowenien leiteten die alten Nomenklaturisten den sich anbahnenden Wandlungsprozess ein. Allerdings verhielten sie sich im Vergleich zu den Machteliten in Serbien und Kroatien nicht extrem nationalistisch, sondern waren bereits in den Anfängen der Transformation – auch historisch begründet – stark westlich orientiert. Was ihre Transformationsstrategie anbelangte, richtete sich ihr Blick insbesondere in Richtung Österreich und Deutschland. Die slowenische Elite war eine ethnisch homogene Gruppe, die in ihren Werten und kulturellen Traditionen auch während des jugoslawischen Staatssozialismus in vielerlei Hinsicht westlich geprägt war. Neunzig Prozent der Bevölkerung Sloweniens sind beispielsweise römisch-katholisch. Von Anfang an wurde die politische Elite Sloweniens in ihren friedlichen Reformbemühungen von internationalen Akteuren respektive Institutionen begleitet und unterstützt. Die Machtelite kooperierte aus heutiger Sicht vorbildlich in vielen Bereichen mit internationalen Institutionen, beispielsweise mit der Weltbank, der EU und der EZB (Europäische Zentralbank). Die slowenischen Machthaber willigten beispielsweise relativ zügig ein, bestimmte graduelle Transformationsschritte in bestimmten Phasen einzuhalten. Dabei lehnten sie vor allem eine

„Schocktherapie“ zur Implementierung von Transformationsschritten ab. Auf Anraten internationaler Akteure verfolgten die slowenischen Machthaber aus heutiger Sicht damit mehr oder weniger geradlinig einen graduellen Wandel in Richtung westlicher Demokratie und sozialer Marktwirtschaft nach österreichischem und bundesrepublikanischem Vorbild (Mrak/Rojec/Silva-Jauregui 2004: XX – XXXVI).

Die Nomenklaturisten des neuen Slowenien verzichteten auf ein ganz wesentliches Element, das ihre eigene privilegierte Position innerhalb der Gesellschaft weiterhin und längerfristig hätte sichern können: die Massenmobilisierung. Auch auf eine Beschwörung des Nationalismus unter Nutzung gleichgeschalteter Medien verzichteten die slowenischen Machthaber. Zusätzlich gelang ihnen – retrospektiv betrachtet – ein eleganter Schachzug in puncto Vertrauensbildung: Sie vertrauten internationalen Institutionen bei der Unterstützung ihrer friedfertigen politischen und wirtschaftlichen Vorhaben und ernteten im Gegenzug deren Hilfe und Unterstützung.

In der Absicht, einen Wohlfahrtsstaat nach österreichischem und bundesrepublikanischem Vorbild zu gründen, nahmen sie in Kauf, durch ihre Machtposition und deren Erhalt nicht in erster Linie und um jeden Preis individuelle Eigeninteressen zu verfolgen, sondern stellten grosso modo den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umbau in den Vordergrund ihrer Transformationsstrategie. Durch ihre vorbildliche Kooperation mit internationalen Akteuren konnten sich einige der Transformationsakteure der ersten Stunde später Positionen in internationalen Organisationen sichern. Einige reformfreudige und reformtreibende slowenische Elitemitglieder fanden so im Laufe der 1990er Jahre in nationalen und internationalen Organisationen neue leitende Positionen. Ein besonderer Umstand, der zur Verfolgung dieser Strategie einlud, war, dass das slowenische Parlament von Anfang an durch Parteienpluralismus gekennzeichnet war, in dem es vordergründig um praktische Arrangements im Sinne der Sache ging (Luksic 2006: 638 – 675). Der eingeschlagene Weg in Richtung einer demokratischen Gesellschaft und hin zu einer sozialen Marktwirtschaft, der gelebte Parlamentarismus, die tendenziell frei berichtenden Medien und ein gut getakteter Institutionalisierungsprozess führten seither zu einer bemerkenswert erfolgreichen Transformation in Richtung offener Gesellschaft und sozialer Marktwirtschaft.

Begünstigend im Falle Sloweniens war auch, dass gute wirtschaftliche Verbindungen in dem Westen bereits während des jugoslawischen Staatssozialismus existierten. Kroatien und Serbien waren in jener Ära wirtschaftlich nicht vergleichbar stark nach Westen ausgerichtet. Die slowenischen Nomenklaturisten konnten sich auch aus diesem Grunde schnell für einen gangbaren Weg gerade in Richtung sozialer Marktwirtschaft entschließen und nahmen die ihnen von deutscher und österreichischer Seite gebotenen Unterstützungsmaßnahmen in Form von Kooperationen, Netzwerkbildungen, Coachings und Schulungen gern an. Gerade in den ersten Phasen der Transformation wurden slowenische Eliten, die die Transformation in ihrem Lande vorantreiben sollten, im Westen zur Verbesserung ihrer marktwirtschaftlichen und finanzpolitischen Kenntnisse trainiert. Ein wesentliches Ziel der Trainingsmaßnahmen war die finanzpolitische Stabilisierung des Landes und die Ausbildung einer entsprechenden Elite, welche die Maßnahmen strategisch umsetzen sollte. Berichte internationaler Institutionen (wie etwa des IWF oder der Weltbank), welche die slowenischen Eliten in ihren Reformbemühungen unterstützten, fielen in den 1990er Jahren durchweg positiv aus (Mencinger 2004: 68 – 82; Luksic 2006: 673 – 674).¹⁴

¹⁴ Der IWF beschäftigt sich in der Hauptsache mit volkswirtschaftlichen Faktoren, wie etwa dem Haushaltsausgleich, der Währungspolitik, der Inflation, der Staatsverschuldung usw. Die Weltbank steuert vornehmlich die Strukturpolitik eines Landes wie etwa Außenhandel und Finanzinstitutionen und greift regulierend in den Arbeitsmarkt ein. Die Welthandelsorganisation verfolgt in erster Linie die Liberalisierung des Marktes (vgl. u. a. Djindjic 2003: 263; Mrak/Rojec/Silva-Jauregui 2004).

Der Machtumfang der in Slowenien agierenden Elite bzw. Elitegruppen ist mittlerweile in Bezug auf das Wirken von Gegeneliten in etwa vergleichbar mit den Bedingungen, die in westeuropäischen Demokratien vorherrschen. Auch die Implementierung pluralistischer Institutionen ist mittlerweile gut vorangeschritten. Die slowenische Transformation gilt heute als geglückt und abgeschlossen (Luksic 2006: 662 – 670). Das Pendel schlägt also in Richtung einer offenen Gesellschaft mit funktionierender Demokratie samt funktionsfähiger sozialer Marktwirtschaft aus.

Aktueller Stand der Transformation in Slowenien

Aktuelle Schlüsselaussagen des UN-Reports aus dem Jahre 2008 zum Transformationsverlauf Sloweniens zeigen, dass sich das Land mittlerweile durch eine landesweite differenzierte administrative Struktur auszeichnet: Es gibt keine Probleme, Steuern einzuziehen, und die Rechtsstaatlichkeit ist gewährleistet. Gesetze und Normen sind, neben anderen wichtigen staatlichen Funktionen, entsprechend implementiert. Wahlen werden fair und gut organisiert durchgeführt (UN-Report-Daten nach Bertelsmann-Stiftung 2008).

Der Bertelsmann-Transformationsstudie für Slowenien 2008 ist zu entnehmen, dass die staatliche Integration vollzogen ist. Das Parteiensystem ist zum Betrachtungszeitpunkt um 2007 zweigeteilt und besteht aus einer christlich-konservativen und einer sozialistisch-liberalen Partei. Ein funktionierendes Netzwerk von Interessengruppen und Organisationen vertritt alle gesellschaftlich relevanten Strömungen im Meinungsbildungsprozess. Arbeitnehmer und Arbeitgeber werden von separaten Organisationen wie Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften vertreten. Demnach bestätigt der Bertelsmannbericht auch Kernaussagen Luksics, dass an diesem und anderen Beispielen der Interessenausgleich in einem System sozialer Partnerschaft institutionalisiert ist (Luksic 2006: 666 – 674).

Auch aus rechtsstaatlicher Sicht hat Slowenien seinen Transformationsprozess mit Erfolg bewältigt, denn innerhalb eines parlamentarischen Systems sorgt ein funktionierendes Kontrollsystem für Rechtssicherheit. Slowenien weist mittlerweile eine Jurisdiktion auf, die vom Einfluss anderer Institutionen und privater Interessen unabhängig ist.

Die private Eigentumsordnung ist implementiert. Damit sind faktisch die Eigentumsrechte und der Erwerb von Eigentum definiert. In den letzten Jahren gibt es immer mehr Neugründungen von Unternehmen. Die makroökonomische Stabilität wurde gesichert. Marktmechanismen garantieren Wettbewerbsfreiheit und Planungssicherheit für ökonomische Akteure. Der Kapitalmarkt ist offen und das Handelssystem relativ liberal. Allerdings übt die Regierung im internationalen Vergleich noch immer relativ großen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft aus. Etwa ein Drittel der Wirtschaft wird demnach noch durch die Regierung kontrolliert, die Entflechtung der Wirtschaft aus staatlichen Strukturen ist noch vergleichbar wenig vorangeschritten. Jedoch werden Monopole und Diskriminierung aktuell politisch und institutionell bekämpft und es gibt eine Tendenz zu stärkerer Deregulierung. Der Zugang zum slowenischen Markt ist für Fremdkapital und damit für ausländische Investoren im Betrachtungszeitraum jedoch aufgrund relativ hoher Arbeitskosten und Steuern noch immer erschwert. Was die Wirtschaftsleistung anbelangt, so haben sich insbesondere die Marktaktivitäten seit dem Jahr 2000 verbessert. Das durchschnittliche Wachstum des Bruttosozialprodukts ist mit + 3,6 Prozent seit dem Jahr 2000 relativ hoch, damit werden die Maastricht-Kriterien erfüllt. Das Wirtschaftswachstum ist stetig und liegt im Beobachtungszeitraum zwischen 2,5 Prozent und 3,9 Prozent. Die Inflationsrate sank im Beobachtungszeitraum von acht Prozent auf vier Prozent (Bertelsmann-Stiftung, Transformationsstudie Slowenien 2008).

2.2.3.2. Versäumnisse im Transformationsverlauf in Kroatien und Serbien in den 1990er Jahren

Schon zu Beginn der Transformation im Jahre 1991 verbündeten sich in den beiden Ländern Kroatien und Serbien die kommunistischen und die nationalistischen Eliten und entfachten eine nationalistische Bewegung. „Sie erinnern uns an die Tatsache, dass Eliten, deren Positionen gefährdet sind, sich zu ihrem eigenen Schutz mit den Massen zu verbünden suchen; im ehemaligen Jugoslawien fanden sie diese Verbündeten, indem sie an den Nationalismus appellierten. Was an der Spitze begann, breitet sich auf der unteren Ebene aus“ (Smajlovic 1998: 175).

Sowohl der Machtumfang der Eliten als auch ihr Verhalten stellten sich unter Milosevics *diktatorischer Demokratie* und unter Tudjmans *Quasi-Demokratie* ganz anders dar als im Falle von Slowenien. Die nationalen Machteliten wurden in beiden neuen Staaten nicht genügend kontrolliert, weder von anderen (Sub-)Eliten noch von anderen Gegenkräften. Sie unterlagen weder parlamentarisch und institutionell noch durch die Medien entsprechenden Kontrollen, wie sie für westliche Demokratien typisch sind. Die Machteliten konnten in beiden Ländern unter sich und teilweise in rechtsfreien Räumen bis Ende der 1990er Jahre agieren (Smajlovic 1998: 181). Wesentliche Weichenstellungen in Richtung Demokratisierung und freier respektive sozialer Marktwirtschaft wurden dadurch unzureichend vorangetrieben und durch die Machtelite verzögert oder gar behindert. Sowohl in Kroatien als auch in Serbien war man von pluralistischen Gesellschaften zu Beginn des Jahres 2000 noch ein gutes Stück entfernt.

Der Transformationsverlauf in Kroatien

Die Transformation in Kroatien ist mit der slowenischen Erfolgsgeschichte aus heutiger Sicht nicht vergleichbar. Im Juni 1991 wurde Kroatien für unabhängig erklärt. Franjo Tudjman wurde als Vorsitzender der HDZ (Hrvatska Demokratska Zajednica), einer national orientierten Partei, Präsident Kroatiens. Bedingt durch die kriegereischen Auseinandersetzungen mit Serbien geriet der gesamte Transformationsprozess in eine Krise. Die wirtschaftlichen Probleme nahmen drastisch zu, die Produktion etwa brach um fünfzig Prozent ein und die Arbeitslosigkeit nahm Mitte 1991 drastisch zu.

Bis Mitte der 1990er Jahre besetzten rebellierende Serben dreißig Prozent des kroatischen Territoriums und verhinderten dadurch die Fortführung der Demokratisierung ebenso wie die Fortschritte in Richtung freier bzw. sozialer Marktwirtschaft. Die Reformpolitik in jener Zeit verzeichnete dennoch Erfolge trotz des schwierigen Umfeldes. Privateigentum und Marktwirtschaft wurden eingeführt und eine restriktive Finanzpolitik brachte die Inflation unter Kontrolle. Der private Sektor wurde jedoch unzureichend unterstützt: Privatisierungen scheiterten an inkonsequenter Politik, intransparenten Eigentumsverhältnissen und Insidergeschäften. So wurde beispielsweise ausländisches Fremdkapital abgeschreckt, was die Umstrukturierung und die Modernisierung der Wirtschaft behinderte. Die Wettbewerbsfähigkeit der kroatischen Exportwirtschaft sank, was zu steigenden Außenhandelsdefiziten führte (Bertelsmann-Stiftung, Transformationsstudie Kroatien 2008).

Nach Tudjmans Tod erlebte die Regierungspartei HDZ im Jahr 2000 ein Wahldebakel. Der weitere Transformationsprozess war erst nach dem Jahr 2000 eng mit der verstärkten Zusammenarbeit mit externen Akteuren wie der EU, der WTO (World Trade Organization) oder dem IMF (International Monetary Fund) verbunden. Kroatien erlebte einen signifikanten wirtschaftlichen Aufschwung, der von der EU mit der Unterzeichnung von Verträgen zu Stabilisierung und Zusammenarbeit honoriert wurde und eine Beitrittsoption zur EU eröffnete. Nach dem offiziellen Antrag auf Aufnahme in die EU im Jahr 2003 erhielt Kroatien ein Jahr später den Status eines Beitrittskandidaten.

Der derzeitige Transformationsstatus zeigt gemäß Schlüsselaussagen der Bertelsmann-Stiftung aus dem Jahre 2008, dass seit dem Regierungswechsel 2000 und der Einführung eines parlamentarischen Systems demokratische Institutionen in Kroatien stabil und funktionstüchtig sind und der Rechtsstaat gut ausgebaut ist. Die Weltbank und andere Institutionen bieten weitere Unterstützung für Kroatien an. Internationale Institutionen erkennen die Reformbemühungen Kroatiens seit dem Jahr 2000 an. Insbesondere die Bemühungen um das Funktionieren einer Verfassungswirklichkeit wurden anerkannt. Beispielsweise wurde im Jahre 2003 das Budget für das Rechtssystem um 16 Prozent erhöht, um möglichst zügig EU-Standards erzielen zu können.

Kroatien ist auch auf einem guten Weg in eine freie Marktwirtschaft. Trotz eines kontinuierlichen Wirtschaftswachstums seit Mitte der 1990er Jahre lag das Bruttosozialprodukt 2003 jedoch noch unter dem Vorkriegsniveau von 1990. Mit einem Bruttoinlandsprodukt von \$ 5,350 Mrd. im Jahr 2003 (Weltbank) ist Kroatien dennoch das Land mit dem höchsten Einkommen in Südosteuropa und der zweitgesündeste Nachfolgestaat Jugoslawiens. Der Wettbewerb hat einen starken institutionellen Rahmen. Unabhängige Preisgestaltung und -festsetzung sowie freier Transfer der Gewinne sind mittlerweile garantiert.

Auch die Implementierung der privaten Eigentumsordnung ist vollzogen. Eigentumsrechte und Eigentumserwerb sind mittlerweile gut definiert. Allerdings ist der Privatisierungsgrad der Wirtschaft noch als eher gering einzustufen. Privatunternehmen werden zwar als Motoren des wirtschaftlichen Fortschritts angesehen und unterstützt. Dennoch ist der private Sektor mit sechzig Prozent Anteil am Bruttoinlandsprodukt noch vergleichsweise niedrig. Es müssen daher die verbleibenden Staatsunternehmen weiterhin privatisiert werden, was aber in der Praxis immer wieder nur sehr verzögert vorstatten geht (Bertelsmann-Stiftung, Transformationsstudie Kroatien 2008).

Der Transformationsverlauf in Serbien

Der Machtumfang der serbischen Eliten war, insbesondere bei Milosevic, zu Beginn der 1990er Jahre sehr groß. Zu Beginn des Jahres 1991 brachte Milosevic die Armee dazu, in Kroatien und Slowenien, den beiden abtrünnigen Republiken, einzumarschieren, mit der Begründung, Jugoslawiens Souveränität aufrechterhalten zu müssen. Slowenien und Kroatien hätten sich im Jahre 1990 mit einem neuen losen Staatenbündnis zufriedengegeben („looser confederation“), wurden allerdings mit dem serbischen Vormachtstreben und dem Entwurf einer von Serbien angeführten zentralisierten Föderation konfrontiert, dem sie nicht zustimmen wollten bzw. konnten (Drnovsek 2004: 4 – 14). Im Dezember 1991 kündigten die ehemaligen Republiken Kroatien und Slowenien ihre Unabhängigkeit an, was zu kurzzeitigen kriegerischen Auseinandersetzungen zwischen Slowenien und Serbien führte und zu den langjährigen kriegerischen Auseinandersetzungen in den 1990er Jahren zwischen Kroatien und Serbien (Drnovsek 2004: 10).

Die in den 1990er Jahren erfolgten Weichenstellungen der Machthaber in Serbien wirken bis heute nach. Die Milosevic-Ära hatte einen großen Vertrauensverlust vor allem bei internationalen Akteuren, wie etwa bei weltweit tätigen Hilfsorganisationen und transformationsbegleitenden Institutionen erzeugt. Trotz der Implementierung von (eben nur) scheinbar demokratischen Institutionen war das in den 1990er Jahren herrschende Regime in diesem Land in Wirklichkeit ein autoritäres. Die Eliten mit ihren nationalistischen Haltungen waren in den Institutionen und in der Wirtschaft fest verwurzelt und bekämpften jegliche Art von Gegenwind (Lazic 2000; Kuzmanovic 1995; Djindjic 2003). Die Milosevic-Ära wurde im Jahre 2000 durch die Wahl des westlich orientierten Regierungsführers Djindjic unterbrochen. Djindjic fand zwar internationale Kooperationspartner für seine Reformbemü-

hungen, insbesondere auch bei damaligen deutschen Politikern, doch er wurde im Frühjahr 2003 ermordet.¹⁵ Das Ende seiner kurzen Amtszeit von knapp drei Jahren brachte den demokratischen Kurs Serbiens erneut ins Stocken. Die Verbrechen und Versäumnisse der Ära Milosevic und das durch das Milosevic-Regime verursachte Misstrauen bei internationalen Akteuren haben bis heute spürbare Nachwirkungen hinterlassen, insbesondere für die Integrationsbemühungen Serbiens in die EU. Zwar ist die derzeitige, im Jahr 2008 gewählte Regierung, eine Koalition unter Mirko Cvetkovic, der aktuellen Berichterstattung zufolge erkennbar bemüht, Reformen in Richtung des Modells westeuropäischer Demokratien zu realisieren. Die internationale Völkergemeinschaft benötigt jedoch wohl noch etwas Zeit, um diesen Bemühungen ernsthaft Glauben zu schenken.

In Serbien waren die gesamtgesellschaftlichen Kräfteverhältnisse stark polarisiert: Zum einen war die herrschende Machtelite unter Milosevic in den gesamten 1990er Jahren sehr mächtig und stark. Es taten sich so gut wie keine starken Gegenkräfte auf, weder von außen noch von innen, die seine extrem nationalistische Politik, welche keinerlei Pluralismus zuließ, entschärfen konnten. Zum anderen wirkt speziell in Serbien ein ausgeprägter Autoritarismus in vielen Bereichen der Gesellschaft, was zusätzlich dazu führt, dass Machteliten akzeptiert werden. Die Masse der Bevölkerung nimmt sie hin, auch wenn sie merklich unter dieser Macht leidet. Der Wunsch des serbischen Volkes nach einem starken politischen Führer – der vor allem nationbildend und identitätsstiftend wirkt, wie dem geschichtlichen Abriss unter Punkt 2.1.1. zu entnehmen ist – ist nicht zu unterschätzen und zieht sich praktisch durch die gesamte Gesellschaft. Kuzmanovic merkt hierzu beispielsweise an, dass eine in der Bevölkerung weitverbreitete autoritäre Orientierung auch bedeutet, dass von den Eliten geschaffene Ordnungen akzeptiert bzw. hingenommen werden (Kuzmanovic nach Lazic 2000: 12). Lazic folgert in diesem Zusammenhang: „Dies war verbunden mit einer traditionalistischen Wertorientierung, deren eine Ausprägung Widerstand gegen Veränderung ist“ (Lazic 2000: 16).

Der aktuelle Stand der Transformation in Serbien zeigt nach den Angaben aus dem Länderbericht Serbien des UN-Reports, dass die Regierung zwar seit den Jahren 2003/2004 volle Regierungsgewalt hat, die demokratische Kontrolle im Staat jedoch unzureichend ist. So ist beispielsweise die organisierte Kriminalität noch nicht unter Kontrolle. Demokratische Institutionen können ihre fundamentalen Funktionen wahrnehmen, aber es gibt Spannungen insbesondere zwischen den Institutionen der Republiken und denen der Staatsunion. Das Parteiensystem ist zwar voll entwickelt, aber immer noch instabil, was sich beispielsweise in großen Schwankungen im Abstimmungsverhalten ausdrückt. Die Parteien sind moderat polarisiert und in der Bevölkerung wenig verankert. Es gibt noch immer dominierende Personen, die eine nationale Identität propagieren. Wirtschaftsinteressen werden von wenigen Oligarchen und Managern aus Staatsbetrieben dominiert. Praktiken der Machtelite erscheinen oft undurchsichtig. Was die Rechtsstaatlichkeit anbelangt, so fällt auf, dass politische Akteure die Verfassung unterschiedlich interpretieren (Bertelsmann-Stiftung, Transformationsstudie Serbien 2008). Die Verfassungswirklichkeit ist damit noch ein gutes Stück von dem in Kroatien und Slowenien erreichten

¹⁵ Djindjic erklärte in Interviews in den Jahren 2000 bis 2003, dass er erst mit dem Sturz von Milosevic im Jahre 2000 erfolgreich war und hierbei insbesondere von deutscher Seite unterstützt wurde. Sowohl die ausländische Unterstützung seines Reformkurses als auch seine Amtszeit waren allerdings nur von kurzer Dauer. Ein Journalist, der zahlreiche Interviews mit ihm führte, merkt hierzu in einer Biografie über Djindjic an: „Man lobte ihn vor allem deswegen, weil er es durch seine Unerschrockenheit geschafft hatte, die nach dem Sturz des Milosevic-Regimes erforderlichen Reformen durchzusetzen“ (Djindjic 2003: 23). Allerdings konnten viele serbische Bürger mit seiner „Schocktherapie“ nicht Schritt halten. Die mit ausländischer Hilfe eingeleiteten wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Reformen implementierte er unerschrocken und nach „deutscher Managermanier“ (Djindjic 2003: 23 – 57). Ständige Drohungen fanden ihren Höhepunkt in dem Attentat am 12.03.2003, das zu seinem Tod und zu einem erneuten Abbruch der Reformen sowohl in der serbischen Politik generell als auch in dem so zügig und direkt eingeschlagenen Kurs der Transformation der Wirtschaft führte (Djindjic 2003: 29 f.).

Status entfernt. Noch gibt es Spielraum für Korruption, da sowohl genügend rechtsfreie Räume als auch genügend politische Möglichkeiten bestehen, um bei Bestechungen unerkannt zu bleiben.

Auch die marktwirtschaftliche Wettbewerbsordnung ist noch nicht genügend implementiert. Wettbewerb ist noch immer wenig institutionell verankert und damit bleiben der informelle Sektor und der Staatssektor dominierend. Aus ordnungspolitischer Sicht besteht ein zusätzlicher Mangel darin, dass Monopol- und Kartellbildung bis zum Betrachtungszeitraum 2007 noch nicht reguliert sind. Schlüsselunternehmen der Automobil- und Ölindustrie sowie Stromversorger bleiben jedoch nach wie vor in staatlicher Hand.

Die private Eigentumsordnung ist zwar in rechtlicher Hinsicht implementiert und Eigentumsrechte sind gut definiert, dennoch ist der Privatisierungsgrad der Unternehmen in Serbien im Vergleich zu demjenigen in den anderen beiden Nachfolgestaaten am geringsten. Der Anteil des privaten Sektors am Bruttoinlandsprodukt stieg bis zum Betrachtungszeitraum 2007 nach der European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) auf fünfzig Prozent an (Bertelsmann-Stiftung, Transformationsstudie Serbien 2008).

In den bisherigen Ausarbeitungen konnte ein Einblick in die gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Zusammenhänge im ehemaligen Jugoslawien und in den drei Nachfolgestaaten gewonnen werden. Dabei wurden die Ausführungen auf einige Spezifika Jugoslawiens sowie auf das typische Handeln der jugoslawischen Eliten fokussiert. Das Augenmerk richtete sich insbesondere auf die jüngere Historie, auf die staatssozialistische Ära und auf die unterschiedlichen Transformationsverläufe in den drei Nachfolgestaaten. Es konnte dabei insbesondere die führende Rolle der drei nationalen Eliten aufgezeigt werden, die seit 1991 die Transformationsprozesse in ihren Staaten steuern. Damit konnte ein Basisverständnis vermittelt werden, wie die Machteliten bis zum Systemumbruch und danach agiert haben und welche Gründe dahinter stehen. Auch konnte ein Einblick in den Machtumfang der jeweiligen Eliten vor und nach dem Staatssozialismus gegeben werden. Die Darstellungen liefern dem Leser damit eine Basis, um bestimmte Motive des Management- und Veränderungshandelns der nun im Anschluss betrachteten Wirtschaftselite besser zu verstehen. Ebenso können die Motive ihres Handelns eingeordnet werden.

3. Die postjugoslawische Wirtschaftselite in der Steuerung organisationaler Transformationen

3.1. Wirtschaftselite und Topmanager in der soziologischen Diskussion

Im nachfolgenden Kapitel 3 soll aufgezeigt werden, wie sich in den drei jugoslawischen Nachfolgestaaten eine neu entstehende Wirtschaftselite unter den verschiedenen Rahmenbedingungen seit dem Systemumbruch entwickeln und etablieren konnte. Dabei wird insbesondere herausgearbeitet, welchen Stellenwert sie als Akteur im Systemumbruch und später in den nationalen Transformations- und Privatisierungsprozessen einnehmen konnte. Die Ausarbeitungen zeigen, wie sich in ihren drei Ländern die postjugoslawische Wirtschaftselite seit Beginn der 1990er Jahre als eigenständige Subelite entwickelt hat. Der Fokus der Betrachtung liegt dabei neben ihrer Rolle als Akteur des gesellschaftlichen Wandels insbesondere auf ihrer führenden Rolle bei der Durchführung der mit den Privatisierungen initiierten organisationalen Transformationsprozessen von Großunternehmen.

Es werden weiterhin Anforderungen herausgearbeitet, die an ihr neues Management- und Veränderungshandeln innerhalb der organisationalen Transformationsprozesse insbesondere in Zeiten von Systemumbrüchen gestellt werden. Um ein Verständnis für die Hintergründe ihres Handelns zu bekommen, wurde der Ansatz gewählt, soziokulturelle und sozialisationsbedingte Merkmale herauszuarbeiten, die den Habitus der untersuchten Personen kennzeichnen und ihr Management- und Veränderungshandeln beeinflussen.

3.1.1. Forschungsstand zur Wirtschaftselite in Europa

So wie „Europa“ ein Projekt der Eliten ist (Hartmann 2007), so gehört die sich neu etablierende Wirtschaftselite in Jugoslawien und anderen ost- und südosteuropäischen Ländern seit nunmehr fünfzehn Jahren zu den Siegern in ihren jeweiligen Transformationsgesellschaften. Diese Gesellschaften befinden sich durch die Implementierung neuer Werte, Regeln, Gesetze und Institutionen in allen Lebensbereichen auch heute noch im Wandel. Zwar kann man im Falle Sloweniens bereits von einem Übergang in eine posttransformationale Phase sprechen, dennoch erleben auch hier die einzelnen Lebensbereiche noch einen stärkeren Wandel als diejenigen in seit Jahrzehnten etablierten westeuropäischen Wohlfahrtsstaaten.

Die Funktion und die Rolle der Wirtschaftseliten im bisherigen ost- und südosteuropäischen Transformationsprozess ist bisher kaum untersucht worden, obwohl diese Gruppe in den Planungen und den Gestaltungsprozessen der nationalen Privatisierungen und der damit verbundenen organisationalen Transformationsprozesse bis dato führend involviert war und ist. Kein Parlament, keine Regierung, weder die Legislative, die Exekutive noch internationale Akteure können die Aufgaben von Topmana-

gern – speziell das Managen von sich im transformationalen Wandel befindlichen Großunternehmen – innerhalb einer Transformationsgesellschaft mit instabilen Veränderungsprozessen in allen Lebensbereichen übernehmen (Rus 2007: 127 – 152). Nach Untersuchungen von Hartmann gewinnt die Wirtschaftselite als eigene Elitegruppe seit geraumer Zeit in allen europäischen Ländern – Ost wie West – zunehmend an Machtumfang (Hartmann 2007).

In der nachfolgenden theoretischen Diskussion soll nunmehr der Forschungsstand zu zwei wesentlichen Fragen zur postjugoslawischen Wirtschaftselite umrissen werden, um zu analysieren:

1. Woher kommen die heutigen postjugoslawischen Wirtschaftseliten bzw. wie rekrutieren sie sich?
2. Was kennzeichnet ihren Siegeszug seit den eingeleiteten Transformationen in den drei postjugoslawischen Nachfolgestaaten?

3.1.2. Reproduktion der Wirtschaftselite aus der alten Nomenklatura

Durch den Systemzusammenbruch in Ost- und Südosteuropa mit seinen tiefgreifenden Veränderungen in allen gesellschaftlichen Bereichen stellt sich die Frage der Kontinuität und Homogenität der Eliten etwas anders als etwa in Westeuropa. Hartmann stellt hinsichtlich der Erforschung der südosteuropäischen Eliten fest: „Zunächst richtet [...] [die Frage] sich darauf, ob beziehungsweise inwieweit sich infolge der Umwälzungen neue Eliten herausgebildet haben oder die alten durch Anpassung an die neuen Verhältnisse ihre Position haben behaupten können. Erst dann fragt sich, ob sich in diesem Prozess eventuell auch eine Veränderung in der sozialen Rekrutierung beobachten lässt“ (Hartmann 2007: 178). Es gilt, diese und weitere Fragen nachfolgend für Jugoslawien und Postjugoslawien anhand des Forschungsstandes zunächst theoretisch zu beantworten und die Ergebnisse – neben anderen Fragestellungen – in der Folge empirisch zu überprüfen.

Umfassend und systematisch angelegte Befragungen zur Eliteforschung sind in den ersten Transformationsjahren vor allem in Ostmitteleuropa erfolgt, insbesondere zu der Frage der Zirkulation oder Reproduktion von Eliten. Die entsprechenden Theorien gehen davon aus, dass sich auch bei der Transformation der Gesellschaften die vorher bestehenden Eliten behaupten (Reproduktionstheorien) bzw. dass Angehörige einer bestimmten Elite zwar das Feld wechseln, aber im neuen Feld wiederum in Elitepositionen aktiv werden (Zirkulationstheorie). Das Thema hatte zu Beginn der Transformation, neben der wissenschaftlichen Bedeutung der Erforschung des Machtumfanges, des Machtwechsels und der Erforschung von Elitenwechsel oder -kontinuität gerade auch eine politische Brisanz (Hatschikjan 1998: 253 – 255). Der Wandel der Eliten ist innerhalb der Geistes- und Sozialwissenschaften ein Teilaspekt der Transformationsforschung und beschäftigt sich mit den Auswirkungen von Elitenwechsel auf die Umwandlung sozialer Systeme. Eliten handeln damit als individuelle oder kollektive Akteure strategisch innerhalb von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen und sind aktiv an systemischen Veränderungsprozessen in Richtung pluralistischer Demokratien beteiligt.

Das zur Verfügung stehende Material zur Eliteforschung in Postjugoslawien, speziell aus den 1990er Jahren, behandelt hauptsächlich die Themen Elitenreproduktion und Elitenzirkulation. Diese Studien wurden zu verschiedenen Zeitpunkten innerhalb der verschiedenen nationalen Wandlungsprozesse etwa seit 1990 durchgeführt. Da es sich dabei um kurzfristige Momentaufnahmen innerhalb massiver sich national entwickelnder Wandlungsprozesse handelt, gilt es den Aspekt *national* in den getroffenen Schlussfolgerungen mitzubedenken. Aufgrund der unterschiedlichen Verläufe der Transformation in den drei Ländern können im Jahre 1993 erzielte Ergebnisse zur Eliteforschung in Postjugoslawien gänzlich von denen divergieren, ja sogar dazu im Gegensatz stehen, die zwei Jahre

später bei nahezu identischen Untersuchungsparametern in einem anderen nationalen Umfeld erhoben wurden.

Untersuchungen des serbischen Soziologen Lazic aus den Jahren 1989 bis 2004 liefern beispielsweise für die ehemaligen Republiken Serbien und Kroatien innerhalb dieses Zeitraumes verschiedene Ergebnisse zur Elitenzirkulation und Elitenreproduktion bei gleichen oder ähnlichen Elitegruppen des sich fortentwickelnden und stark verändernden Postjugoslawiens. Die Wirklichkeit ändert sich in einem transformatorischen Umfeld im Hinblick auf die Zusammensetzung der Eliten – in Jugoslawien speziell in den 1990er Jahren – teilweise rasant. Des Weiteren gilt es an dieser Stelle anzumerken, dass zur Verifikation bzw. Falsifikation der Reproduktions- oder Zirkulationstheorie seit 1991 aus den drei Nachfolgestaaten des ehemaligen Jugoslawien im Vergleich zu anderen Ländern Ost- und Mitteleuropas relativ wenig Datenmaterial zur Verfügung steht.

Die für die postjugoslawischen Eliten turbulenteste Zeit in Bezug auf ihre Transformation (von der Nomenklatura zu ausdifferenzierten Eliten in demokratischen Gesellschaften) ist der Zeitraum von 1990 bis etwa 2000. Danach kann man in allen drei Ländern von einer stabilisierten posttransformationalen Phase sprechen. Zumindest rein auf den Aspekt der Transformation der Eliten und ihrer subelitären Veränderung bezogen gilt dieser Prozess als Forschungsgegenstand mittlerweile als abgeschlossen. Gravierende Veränderungen sind diesbezüglich in Slowenien, aber auch in Kroatien und Serbien nicht zu erwarten. Dafür tun sich etwa in Bezug auf die soziale Herkunft gerade von Subeliten wie der Wirtschaftselite aktuell in allen drei „neuen“ Gesellschaften neue Forschungsfelder auf.

Die sozialwissenschaftliche Eliteforschung zur Transformation im ehemaligen Jugoslawien bezieht sich in den 1990er Jahren, wie bereits erwähnt, vornehmlich auf die Reproduktions- bzw. Zirkulationsthematik. Lazic bestätigt für Postjugoslawien in den ersten Transformationsjahren vornehmlich die Elitenreproduktion und folgt damit Erkenntnissen, die für die meisten ost- und südosteuropäischen Transformationsländer zu Beginn des gesellschaftlichen Wandels typisch sind (Lazic 2007: 115; Mateju/Hanley 1998: 146).¹⁶

Untersuchungen zur Reproduktion von Eliten in Serbien und Kroatien, die zu verschiedenen Zeitpunkten in einem sich stark wandelnden sozialen Prozess durchgeführt wurden, lassen Lazic im Jahre 2000 rückblickend auf die 1990er Jahre resümierend feststellen, dass für diese Länder die Elitenzirkulation (gesamthaft betrachtet und ohne Differenzierung nach Subeliten) kein bestimmendes Merkmal der postsozialistischen Periode war. Vielmehr war zu jener Ära die Elitenreproduktion das dominierende Merkmal der postjugoslawischen Transformation: „Im Sozialismus war die Elitenzirkulation Bestandteil der Reproduktion der herrschenden Klasse, im Postsozialismus ist die Reproduktion der Elite Bestandteil der Formierung einer neuen herrschenden Klasse“ (Lazic 2000: 12). Lazic und Rus stellen für Postjugoslawien auch noch nach Jahren der Transformation fest, dass sich gerade die ökonomische Elite nicht nur zu Beginn des Wandels aus der alten Nomenklatura heraus reproduziert hatte, sondern sich nach mehr als zehn Jahren Transformation immer noch weitestgehend aus dieser Gruppe bzw. Schicht heraus entwickelt, direkt oder indirekt (Rus 2007: 129; Lazic 2007: 115).

Lazic spricht beispielsweise bei der serbischen Transformation von zwei erkennbaren Phasen im sozialen Wandel: Die erste Phase ist die der Blocktransformation zwischen 1990 und 2000, die in Serbien gekennzeichnet war durch die „diktatorische Demokratie“ Milosevics. Die zweite Phase ist in

¹⁶ Interessanterweise kommen in der betriebswirtschaftlich und soziologisch orientierten Organisationsforschung des Westens elitetheoretische Ansätze kaum zur Anwendung, obgleich sich die meisten Wissenschaftler im Bereich der Organisationsforschung und der Managementforschung darin einig sind, dass Zusammenhänge zwischen Führungskräftewechsel an der Spitze von Unternehmen, Unternehmensverhalten und insbesondere Unternehmenswandel bestehen (vgl. u.a. Nienhüser 2007: 38 – 68).

Serbien die der verspäteten Transformation. Als Ergebnis der Untersuchung kann festgehalten werden, dass in beiden Phasen für bestimmte Bevölkerungsgruppen das Phänomen der sozialen Schließung vorherrschend ist, speziell in der Gruppe der ökonomischen Eliten. Dieser „Club“ hat sich – trotz anderer Erwartungen vieler Sozialwissenschaftler – auch nach Jahren der Transformation und nach der Milosevic-Herrschaft nicht für alle sozialen Schichten geöffnet. Zwar findet, letztlich aufgrund des großen internationalen Drucks, nach dem Jahr 2000 in Serbien eine Öffnung in puncto Rekrutierung in diese Gesellschaftsgruppe statt, z. B. indem sich die ökonomischen Eliten „verjüngen“, dennoch ist weiterhin erkennbar, dass sich die ökonomische Elite weitestgehend selbst reproduziert. In den 1990er Jahren fand in etwa zu einem Drittel eine Reproduktion aus der alten Nomenklatura heraus statt, nach dem Jahr 2000 nicht mehr hauptsächlich direkt aus dieser „Klasse“, sondern – durch die zunehmende Verjüngung der Elite – nun indirekt durch verwandtschaftliche (jedoch nicht allein auf die Primärfamilie bezogene) sowie netzwerkartige Verbindungen zur alten politischen und/oder ökonomischen Elite (Lazic 2007: 115–152).

Der Zutritt in Toppositionen der serbischen Wirtschaft war noch bis weit in die 1990er Jahre hinein in erster Linie vom Vertrauen in die Person abhängig, welche diese Position besetzen sollte. Dieses Vertrauen scheint nach 2000 einen anderen Charakter bekommen zu haben: Wenn in Serbien die alten Eliten auch im Bereich der Wirtschaft letztlich erst auf massiven internationalen Druck – beispielsweise durch die EU und durch internationale Investoren – zum großen Teil aus den Führungskreisen entfernt wurden, entschieden doch die noch verbliebenen Eliten über den Zutritt zu diesem elitären Kreis.

Lazic stellt resümierend fest, dass trotz erkennbarer Öffnung Serbiens in Richtung einer offenen Gesellschaft seit dem Jahre 2000 ein Paradoxon besteht: „[...] the paradoxical historical development in Serbia left former ruling group at dominant political and economic positions even after political pluralism was introduced in the country“ (Lazic 2007: 120). Bis zum Machtwechsel in Serbien im Jahre 2000 war die Wirtschaftselite zu einem großen Teil eng mit den politischen Machthabern verbunden. In den 1990er Jahren war es in Serbien eine gängige Praxis, dass sich die Wirtschaftselite mit den jeweiligen Machthabern der Politik vernetzte und verbündete (Lazic 2000). Die Verbrüderung zwischen politischen Machthabern und der neuen Wirtschaftselite war auch in Kroatien unter Tudjman üblich (Lazic 2000). In Slowenien wurden unter anderem kraft eines sich schnell etablierenden Parteienpluralismus die Netze zwischen Regierung und Wirtschaftselite zwar nicht so engmaschig geknüpft, dennoch suchte auch die slowenische Wirtschaftselite die Verbindung zur politischen Macht (Rus 2007: 129).

Rus merkt an, dass Lazics Ergebnisse in puncto Rekrutierung der ökonomischen Elite für das gesamte Postjugoslawien in den 1990er Jahren und vereinzelt noch darüber hinaus gelten, dass sie jedoch einer tieferen Analyse bedürften: „Trying to explain high reproduction rates, sociologists took a normative approach by treating high elite reproduction as an abnormality that required action rather than explanation. The fact that managerial elite to a large extent continued in their posts after the transition was often ironized rather than analyzed. For example, market transition was called nomenclature capitalism and transition was characterized as a movement from ‚plan to clan‘ (Stark 1990)“ (Rus 2007: 129).

In allen drei Ländern wurde die neue Wirtschaftselite wiederum durch zwei Subeliten gebildet, die neuen Unternehmer und die professionellen Topmanager der privatisierten Großunternehmen. Aus Gründen der Vereinfachung werden in dieser Arbeit, wie bereits anfangs erwähnt, die beiden Subeliten als Topmanager titulierte und damit als synonym angesehen, sofern nicht ausdrücklich differenziert wird.

Sowohl in Serbien als auch in Kroatien blieb, wie gezeigt, die ökonomische Elite bis zum Jahr 2000 (Ende der Milosevic- und Tudjman-Ära) eine weitestgehend in sich geschlossene Gesellschaft. Eine detaillierte Ausarbeitung hierzu findet unter Punkt 5.1. statt, wo es um die soziale Herkunft und um soziokulturelle Merkmale dieser sich seit den 1990er Jahren neu etablierenden Elitegruppe gehen wird.

Der soziologische Aspekt der sozialen Herkunft wurde für den südosteuropäischen Raum und für das staatssozialistische Jugoslawien wenig erforscht, vermutlich weil dort bekanntlich das parteiloyale Verhalten für die Rekrutierung von Eliten im Vordergrund stand. Dies galt trotz liberalisierender Einflüsse bis in die 1980er Jahre. War die Parteiloyalität erfüllt, bestanden für Kinder aus der unteren Bevölkerungsschicht bei entsprechender Eignung Chancen und Möglichkeiten des sozialen Aufstiegs in Kaderpositionen – auch in den jugoslawischen Großunternehmen. Für die Elite stand Kontinuität im Vordergrund und so sorgte sie durch die Ernennung geeigneter Kandidaten für parteiloyale Nachkommen. Ende der 1970er Jahre hatte sich dieses Verhalten im Reproduktionsprozess zwar etwas verändert und gelockert; dennoch war die Parteiloyalität immer noch ein wichtiges Selektionskriterium für Karrierewillige (Morphy 2004: 94). Hierin unterschieden sich die Eliten der sozialistischen Staaten von denen in Westeuropa. Doch mit der Abschaffung des Einparteiensystems gewann auch die soziale Herkunft als Forschungsfeld einen anderen Stellenwert. In Kapitel 5.1.1. wird ausführlich auf neuere Studien zur sozialen Herkunft von Wirtschaftseliten in Westeuropa eingegangen und auf die sich diesbezüglich in Postjugoslawien abzeichnenden neueren Entwicklungen.

3.1.3. Die Wirtschaftselite im Siegeszug

3.1.3.1. Habitus

In führenden Positionen einer offenen Gesellschaft wie etwa der Bundesrepublik Deutschland umgibt man sich gerne mit Personen, denen man vertrauen kann, die über den gleichen „Habitus“ verfügen: über das gleiche Auftreten, das gleiche – milieubedingte – Verhalten, die gleichen Merkmale und Codes. Personen werden in elitäre Zirkel der Wirtschaft insbesondere dann aufgenommen, wenn man sie kennt oder besser: erkennt. Bei der Rekrutierung in eine Topposition der Wirtschaft ist die Bedeutung der „richtigen Chemie“ demnach nicht zu unterschätzen. Der gewünschte Habitus wird in den Chefetagen von Großunternehmen in Deutschland an Persönlichkeitsmerkmalen festgemacht. Dazu gehören bestimmte Dress- und Benimm-Codes, das Kennen der ungeschriebenen Regeln aufgrund von Praxiserfahrung in Führungskreisen, unternehmerisches Denken und souveränes Auftreten und Verhalten (Hartmann 1996).

Diese Persönlichkeitsmerkmale sind durch Bildung weder erlern- noch kompensierbar, sondern werden durch Prägung in Form von Sozialisation in einem bestimmten Milieu (Elternhaus) erworben (Hartmann 2000: 102 – 104). Der so entstandene Habitus gibt gleichsam Aufschluss darüber, welcher Rang und welcher Status einem Individuum in der Gesellschaft zugesprochen werden. Burzan, die den Habitus mit dem Lebensstil in Verbindung bringt, schreibt: „Der Lebensstil ist gesellschaftlich geprägt durch die Klassenzugehörigkeit, man wählt ihn keinesfalls so frei, wie man es vielleicht angenommen hatte“ (Burzan 2005: 143). Die Handlungsweisen sind dabei oft subtil und werden im Laufe der Sozialisation erlernt, erworben bzw. angeeignet. „Dazu gehört die Selbstgewissheit der oberen Klassen, die Spielregeln des Umgangs miteinander zu kennen, eine lässige Distanz zu Kultur und Bildung, die die Mittelklassen nicht haben [...]“ (Burzan 2005: 143 f.). „Wer den Habitus einer Person kennt, der spürt

oder weiß intuitiv, welches Verhalten dieser Person verwehrt ist. Mit anderen Worten: Der Habitus ist ein System von Grenzen“ (Burzan 2005: 144).

Der Habitusansatz zum Verständnis der Abgrenzungsstrategien sozialer Klassen bzw. Schichten und insbesondere zum Verständnis der Entstehung, Abgrenzung und Reproduktion von Eliten findet sowohl bei Hartmann als auch bei Bourdieu für soziale Milieus in westlichen, „gewachsenen“ Demokratien mit unterschiedlichen Klassenstrukturen und differenzierten Milieus seine berechtigte Anwendung. In einer ehemaligen staatssozialistischen Gesellschaft wie der postjugoslawischen mit ihrer bestimmten Form einer Klassengesellschaft ohne Besitzbürgertum und Bourgeoisie (Mateju/Hanley 1998), in der diese gesellschaftsprägenden Verhältnisse auch noch in den Anfängen der Transformation in den drei sich neu bildenden Staaten weiterhin existierten, erscheint die Übertragbarkeit dieses Ansatzes zunächst nicht obligatorisch. Dennoch findet gerade der Habitusansatz in der postjugoslawischen Elitediskussion – und hier wiederum speziell bei den Wirtschaftseliten – seine Berechtigung. Der Begriff des Habitus wird in der soziologischen Forschung nicht eindeutig umrissen. Führer, Hagemann und Kundrus definieren Habitus etwa als die Kenntnis der Spielregeln, die es den Akteuren erlaubt, sich selbst sicher durch sich rasch ändernde Sozialräume (social spaces) zu navigieren. Habitus bedeutet damit letztlich die Fähigkeit, angesichts massiven sozialen Wandels in Zentraleuropa Kurs halten zu können (Führer/Hagemann/Kundrus 2004: 17). Der erworbene Habitus mitsamt gewonnener Erfahrungen versetzte nicht wenige Angehörige der Gruppe der Eliten im staatssozialistischen Jugoslawien in die privilegierte Lage, sich schnell reorientieren zu können und sich leichter als der Rest der Bevölkerung einer sich ändernden sozialen Logik anzupassen. Denn gerade diese Elitegruppe hatte im Laufe ihrer Sozialisation in besonderer Art und Weise gelernt, „sich selbst zu navigieren“. Ihnen war es gelungen, in jenem auf Kollektivismus angelegten System ihre eigenen „Fahrpläne“ in die Kaderetagen der jugoslawischen Unternehmen zu gestalten.

Aufgrund dieser Kompetenzen waren sie später auch geschickt genug, um sich unter neuen Rahmenbedingungen und unter den Bedingungen neuer Spielregeln schnell Methoden anzueignen, um bestmöglich „nach oben“ zu kommen. Die sich etablierende Wirtschaftselite hat also im Staatssozialismus besondere Mechanismen entwickelt und zeichnet sich durch spezifische Persönlichkeitsmerkmale aus, mithilfe derer sie sich selbst individuell in einem kollektivistischen System navigieren konnte. „The managers swim in this new post-communist society like fish in water, and this is why we have called the mentality which results from the reconciliation between civil society, monetarism, and managerial habitus a ‚managerial govern-mentality‘. [...] The best way to describe this transformation is as a ‚managerial mentality‘, a reinterpretation of the theories of civil society and of monetarism in the context of a habitus which was formed during years of service as communist bureaucrats, technocrats, and managers“ (Führer/Hagemann/Kundrus 2004: 111).

Gerade im staatssozialistischen System sozialisierte Topmanager, die sich der kommunistischen Ideologie verpflichtet fühlten oder dies zumindest vorgaben, verfügen über ein gewisse Etwas und über spezielles Können. Jürgens beschreibt den sie kennzeichnenden speziellen Habitus wie folgt: „Als zentrale Machtquellen erweisen sich in diesem Zusammenhang Fachkenntnisse, besondere Fertigkeiten, Sachwissen und die Fähigkeit, sich zu organisieren“ (Jürgens 1984: 27).

3.1.3.2. Konvertieren von kulturellem und sozialem Kapital in ökonomisches Kapital

Bourdieu geht davon aus, dass Individuen viele unterschiedliche Potenziale besitzen und dass es die gesellschaftlichen Strukturen erlauben, dass sie diese Potenziale verschiedentlich einsetzen und transformieren können. So kann z. B. kulturelles Kapital (Bildung, Managementwissen) in ökonomisches Kapital (Eigentum, Reichtum) umgewandelt werden (Bourdieu 1987: 169 – 399).

Die Nutzung des kulturellen Kapitals – der erworbenen Qualifikationen in Form von Bildung und Ausbildung, z. B. universitärer Bildungsabschlüsse, Management- oder ökonomische Ausbildungen, internationalen Ausbildungen an Business Schools – spielte bei der ökonomischen Elite in den Nachfolgestaaten Jugoslawiens zu Beginn der Transformationen speziell zur Steuerung organisationaler Transformationsprozesse eine große Rolle. Bourdieu spricht in Zusammenhang von diesem gewissen Etwas, das eine solche soziale, elitäre Gruppe vom Rest der Bevölkerung abhebt, von der entsprechenden „kultivierten Einstellung“ oder von „kultureller Kompetenz“ (Bourdieu 1987: 33).

Obwohl Bourdieu es nur implizierte, können Gesellschaften anhand der Dominanz der unterschiedlichen Formen des Kapitals charakterisiert werden: Danach ist ökonomisches Kapital im Kapitalismus dominierend, in vorkapitalistischen Wirtschaftssystemen das soziale Kapital und in postsozialistischen Gesellschaften das politische Kapital als Sonderform des sozialen Kapitals. Bei Letzteren führt die Umwandlung von kulturellem und sozialem Kapital zur Stabilisierung des Transformationskurses. Eine Transformation des kulturellen Kapitals in ökonomisches hat gerade bei der ökonomischen Elite – insbesondere bei Unternehmern und Topmanagern – in Postjugoslawien stattgefunden. Sie waren sehr gut ausgebildet und konnten ihr Wissen – gerade im mikro- und makroökonomischen Bereich und speziell im Bereich der Unternehmensführung – nutzen, um inmitten der Kriegswirren und in einem teilweise auch rechtsfreien Raum ökonomisches Kapital anzuhäufen. All dies war sehr hilfreich, um die neu privatisierten Unternehmen durch den Systemkollaps navigieren zu können (Lazic 1995: 144). Rus merkt in seiner Untersuchung aus dem Jahre 1995 an, dass der Begriff des kulturellen Kapitals besonders gut auf die sich seit den 1990er Jahren neu etablierende Wirtschaftselite anwendbar ist. Bezüglich der postjugoslawischen Manager speziell beinhaltet der Begriff kulturelles Kapital viele Aspekte: Ihr Kapital bestand in einem sozialen Umfeld, das Lernen, professionelle Entwicklung und auch ethische Verantwortlichkeit unterstützt (bzw. unterstützen sollte); es bestand aus Erfahrungen und Fertigkeiten und es formte ihre Einstellung gegenüber der Wirtschaft generell und gegenüber dem Management im Besonderen. Dieses kulturelle Kapital führte dazu, dass unvorhergesehene Umstände während des Transformationsprozesses, in dem institutionelle Strukturen und Unternehmensabläufe verstärkt und beschleunigt im Fluss waren und teils noch sind, gemeistert werden konnten. Das kulturelle Kapital sorgte somit für einen stabilen Referenzpunkt, um strategische Antworten auf die Herausforderungen und Möglichkeiten der Markttransition zu formulieren (Rus 2007).

Lazic legt keinen besonderen Schwerpunkt auf die Transformation von kulturellem Kapital, sondern er unterstreicht im Falle des Agierens der ehemaligen Nomenklaturmitglieder die Akkumulation von politischem Kapital, wobei er auf die im Staatssozialismus vorherrschende Verschmelzung von Ökonomie und Politik abhebt, in der jede politische Position auch eine wirtschaftliche implizierte. Daher war es durch die plötzliche Trennung von Politik und Wirtschaft im postsozialistischen Jugoslawien dringend notwendig, politisches in ökonomisches Kapital zu konvertieren (Lazic 2000: 12).

Wenn auch aufgrund der Verflechtung von Politik und Ökonomie im Staatssozialismus Eliten oder vielmehr Elitegruppen nicht eindeutig unterschieden werden konnten, lässt sich doch beobachten, dass verschiedene Personen unmittelbar zu Beginn der Transformation verschiedene Arten von Ressourcen angehäuft hatten und unterschiedliche Wirkungskreise vertraten, woraus sich neue Tätigkeitsfelder ergaben. Ehemalige Mitglieder der Nomenklatura wurden etwa zu Unternehmern, Intellektuelle zu Spitzenpolitikern, Neureiche gewannen direkten politischen Einfluss. Die Konvertierung verschiedener Formen von wirtschaftlichem, politischem und sozialem Kapital zu Beginn und während der Transformation des Staatssozialismus vollzog sich unmittelbar und intensiv (Lazic 2000: 123).

Dabei bot speziell in Serbien die oben beschriebene erfolgreiche politische Machterhaltung den Mitgliedern der alten herrschenden Klasse während der ersten Phase der postsozialistischen Transformation exzellente Möglichkeiten, ihre Ressourcen zu konvertieren. Eine 1993 durchgeführte Umfrage

von 78 Unternehmensinhabern und Topmanagern großer privater Unternehmen in Serbien zeigte, wie erfolgreich diese zur herrschenden Klasse gehörenden oder mit ihr verbundenen Personen ihre soziale Stellung beibehalten und weitergeben konnten (Lazic 2000).¹⁷

Die im Staatssozialismus etablierte Elite bzw. die im Untergrund agierenden Intellektuellen haben ihr jeweiliges Kapital geschickt genutzt, sich über Beziehungen und Netzwerke die Kontrolle über Ressourcen bewahrt und dabei ihr bis dato nutzstiftendes Kapital im weiteren Verlauf der Transformation in Richtung freier Marktwirtschaft und offener Gesellschaft allmählich in ökonomisches Kapital umgewandelt. Die Reproduktion der staatssozialistischen Elite war damit ein Hauptmerkmal der Transformationen in Ost- und Südosteuropa.

Dabei sind jedoch schon innerhalb der Nomenklatura im Staatssozialismus verschiedene Wirkungsfelder und darin agierende Personen – wenn auch letztlich nicht völlig trennscharf – zu unterscheiden: Auf der einen Seite treffen Technokraten aufgrund von genereller Amtsautorität politische Entscheidungen (Technokratie, Expertokratie) auf gesellschaftspolitischer Ebene, auf der anderen Seite agieren Direktoren als Leitende respektive als führende Köpfe jugoslawischer Großunternehmen – meist ebenfalls geprägt von einem Sachzwangdenken, das soziale Handlungen ideologisch lenkt.

Für den Umgang mit den neuen Verhältnissen nach der Privatisierung besaßen die Manager der ehemaligen Staatsbetriebe eine der wertvollsten Kapitalformen des frühen Postkommunismus: Intime Kenntnis der Staatsbetriebe, ihrer Vermögen, ihrer Verbindlichkeiten, ihrer Handelspartner etc. Technokraten, die nunmehr versuchten, sich entsprechendes Wissen theoretisch anzueignen, waren damit wenig erfolgreich, denn dieses Wissen war abstrakt und fern jeglicher praktischer Erfahrung im Bereich der Unternehmensführung und unternehmensinterner, operativer Vorgänge. So blieb das Unternehmen für sie letztlich eine „black box“. Sie waren lediglich in der Lage, die Mechanismen der Finanzkontrolle auf einer generellen Ebene auszuüben, und so wandten sie die entsprechenden Prinzipien einheitlich für alle Unternehmen an. Was ihnen fehlte, war also die Praxis der Unternehmenssteuerung und Unternehmensführung. Demgegenüber waren in der neuen Situation die Manager mit ihrem speziellen Kapital der genauen Kenntnis der Unternehmen weit im Vorteil gegenüber den Technokraten oder anderen Vertretern der „neuen“ Elite. Die Technokraten waren von den neuen/alten Managern abhängig und auf ihre Unterstützung und ihr Wohlwollen angewiesen (Führer/Hagemann/Kundrus 2004: 99). Dieser für alle ehemals sozialistischen Länder charakteristische Zustand traf – wie beispielsweise die Ausführungen Lazics zeigen – auch für Postjugoslawien zu Beginn der 1990er Jahre zu.

Damit ging die Wirtschaftselite als eindeutiger Transformationssieger aus den teilweise bis heute andauernden postjugoslawischen Transformationsprozessen hervor, wie nachfolgend zu sehen sein wird. Sie kam mit dem Systemzerfall gut zurecht. Die erfolgreichen Mitglieder dieser neuen elitären Gruppe in Postjugoslawien konnten auch in Zeiten von Krieg und UN-Sanktionen ihre Unternehmen erfolgreich navigieren und bis heute nachhaltig erfolgreich ausgestalten.

3.1.3.3. Die Wirtschaftselite als Treiber des Wandels und Machtgewinner

Als klare Erkenntnis für Postjugoslawien gilt, dass die Wirtschaftselite bis heute nicht nur als Transformationssieger hervorging, sondern erfolgreiche Vertreter dieser Gruppe auch mittlerweile zu den mächtigsten Personen in ihren Ländern gehören. Die postjugoslawische Wirtschaftselite konnte damit

¹⁷ Während beispielsweise die *Intelligencija* keine automatische Verbindung zur Macht hatte und diese auch nicht weiter ausbauen konnte, konnten Manager, nicht selten durch die geschickt erworbene Unterstützung politischer Machthaber ihr kulturelles Kapital in ökonomisches Kapital transformieren (Lazic 1995; Lazic 2000; Lazic 2007).

wie in anderen alten und neuen europäischen Demokratien zunehmend an Macht und gesellschaftlichem Einfluss gewinnen. Sie beeinflusst mittlerweile auch das politische Geschehen. Damit ist die Wirtschaftselite nicht nur der eigentliche Treiber der Transformation (Lazic 2000; Smajlovic 1998), sondern konnte sich, dank auch institutionell gepuschter Privatisierungsmaßnahmen in den letzten Jahren der Transformation, als „die Machtelite“ etablieren. Bei Veräußerungen von ehemaligen jugoslawischen Unternehmen oder durch Wahrung ihrer Positionen in den Unternehmen unter veränderten Eigentumsverhältnissen hat sich die Managementelite nicht nur selbst reproduziert (Lazic 2000: 22), sondern konnte sich seit den 1990er Jahren zunehmend gesellschaftlich etablieren. Gerade im Außenverhältnis gewann diese Elitegruppe kontinuierlich an Machtumfang und setzte in ihren jeweiligen Transformationsgesellschaften dabei durch neue Impulse auch neue gesellschaftliche und kulturelle Maßstäbe sowie Wertorientierungen.¹⁸

Große Teile der aus den früheren Kadern der staatlichen Unternehmensleitungen hervorgegangenen neuen „Unternehmenselite“ privatisierter Unternehmen favorisieren einen radikalen Systemwandel der jugoslawischen Ökonomie: „That seems to lead to the conclusion that the economic elite, regardless of its ownership basis, is essentially oriented towards being the main actor of systemic change while only a small part of it, which is also mixed, resists such change“ (Lazic 1995: 153). Vujovic stellt in ihrer Analyse für das postsozialistische Jugoslawien im Jahre 1993 fest, dass sich speziell die ökonomische Elite (vornehmlich aus der alten Nomenklatura bzw. aus der Leitungsebene staatlicher Unternehmen bestehend) als reformfreudig erweist und die Transformation in Richtung freier Marktwirtschaft vorantreibt (Vujovic 1995: 85–117).

Rahe sieht bei der Betrachtung der Transformationsländer in Osteuropa, dass jene Staaten am weitesten vorangeschritten sind, deren Sozialprodukt bereits zu einem großen Teil im Privatsektor erarbeitet wird (Rahe 1998: 27). Hartmann hebt hingegen nicht nur auf den positiven Einfluss der Wirtschaftselite auf das Sozialprodukt ab, sondern weist in seiner europaweit durchgeführten Untersuchung zu Eliten und Macht auf breitere Einflussmöglichkeiten der Eliten hin: „Die wirklichen Eliten zeichnen sich dadurch aus, dass sie in der Lage sind, qua Position maßgeblichen Einfluss auf gesellschaftliche Entwicklungen zu nehmen. Das trifft ohne Frage auf die Topmanager der großen Unternehmen zu, die durch ihre Entscheidungen über das Wohl und Wehe ganzer Kommunen oder gar Regionen bestimmen können“ (Hartmann 2007: 18). Die Aussage von Hartmann impliziert nicht nur die positiven Effekte, die Wirtschaftseliten auslösen und bewirken, um zur Prosperität einer Region beizutragen, sondern hier wird auch unmissverständlich deutlich, dass Wirtschaftseliten auch für Gegenteiliges sorgen können, beispielsweise durch Stilllegen von Geschäftsbereichen und Standorten. Damit sind sie in der Lage, ganze Regionen wirtschaftlich zu ruinieren, wie etwa durch den Abbau von Arbeitsplätzen im Zuge von Standortverlegungen in kostengünstigere Billiglohnländer oder Druck auf Kommunen mit drohendem Steuerentzug. Das Handeln von Wirtschaftseliten hat demnach großen Einfluss auf die nachhaltige wirtschaftliche und strukturelle Entwicklung in einer Region, die entweder prosperieren oder dauerhaft veröden kann.

Hartmann stellt die Machtposition der Wirtschaftseliten im Hinblick auf das „Wohl und Wehe“ von Kommunen und Regionen dabei nicht nur für die offenen Gesellschaften Westeuropas fest, sondern gerade auch für die sich in der Transformation befindlichen neuen EU-Mitgliedstaaten Osteuropas (z. B. Ungarn, Polen, Bulgarien, Rumänien, Tschechien) und für jene, die sich in der EU-Anwartschaft

¹⁸ Eine von Rahe durchgeführte wirtschaftswissenschaftliche Studie zu Eliterverhalten und Unternehmertum im osteuropäischen Transformationsprozess in den 1990er-Jahren zeigt, dass die Unternehmer progressive Vorreiter bei der Etablierung neuer Werte sind (Rahe 1998: 43). Sie gelten neben der ökonomischen Elite der Topmanager privatisierter Unternehmen als „Treiber“ des systemischen Wandlungsprozesses (Rahe 1998: 27).

befinden, wie etwa Kroatien. Er zieht das obige Resümee auch aus Daten der Länder Kroatien und Serbien, die er in seine Untersuchung miteinbeziehen konnte. Insgesamt beobachtet er, dass die Machtstellung der Wirtschaftseliten in den Ländern Europas zunimmt, unabhängig davon, ob es sich um bereits langjährig etablierte Demokratien handelt oder um sich im Wandel befindliche Gesellschaften auf dem Weg hin zu pluralistischen Demokratien und Wohlfahrtsstaaten (Hartmann 2007).

Das Selbstbewusstsein dieser wirtschaftlichen Elitegruppe scheint auch in den letzten Jahren enorm zugenommen zu haben, nicht zuletzt durch wachsende internationale Verflechtungen und zunehmend erkennbar neoliberale Einflüsse weltweit. Ihr Machtumfang beschränkt sich dabei, wie gezeigt, nicht nur auf das klassische wirtschaftliche Handeln, sondern erweitert sich zunehmend auf andere Lebensbereiche. Beobachtbar ist dies beispielsweise in den Bereichen Politik durch Lobbyismus oder Parteispenden an tendenziell unternehmerfreundliche Parteien oder durch Sponsoring im Leistungssport aus Werbe- und Imagegründen.¹⁹ Die eigene Vorstellung dieser Gruppe, „allein durch Leistung“ an die Spitze der Gesellschaft gekommen zu sein, verstärkt diesen Trend zunehmend (Hartmann 2000: 98). „Entsprechend zäh wird der Mythos der reinen Leistungselite verteidigt“ (Hartmann 2000: 99), indem z. B. die soziale Herkunft von Spitzenmanagern in der Wirtschaft öffentlich nicht zur Schau getragen wird (Hartmann 2000: 99).

3.1.3.4. Privatisierung und Insiderwissen

Einer der wichtigsten Aspekte des Systemumbruchs und Beginn radikaler organisationaler Veränderungen in den Großunternehmen in allen drei hier diskutierten Ländern ist der Startschuss für die Privatisierung ehemals sich im Besitz der Arbeiterselbstverwaltung befindlicher Unternehmen. Die Verabschiedung der Privatisierungsgesetze in allen drei Ländern war der offizielle Startschuss für einzuleitende Privatisierungsmaßnahmen und damit der gesetzlich legitimierte Grundstein dafür, dass theoretisch jeder Bürger ein privates Unternehmen gründen oder (mit-)erwerben konnte. Diese Möglichkeiten wurden von den existierenden Machteliten in den drei jugoslawischen Nachfolgestaaten unterschiedlich stark unterstützt.

Die Privatisierungsgesetze waren ein ganz wesentlicher Schritt auf dem Weg zur Marktwirtschaft. Sie boten neue Handlungsrechte und Handlungsmöglichkeiten für die sich in der neuen Privatwirtschaft etablierende Elite. Die nationalen Eliten in den drei Ländern leiteten jedoch in der Folge aus den Gesetzen die Umsetzungsmaßnahmen unterschiedlich ab. Zu Beginn der ersten Privatisierungswellen galt für alle nahezu in gleicher Form, dass ein Wirrwarr von privaten Unternehmen entstand. Die Unternehmen – auch Großunternehmen – wurden zunächst aus dem Besitz der Arbeiterschaft kurz- bis längerfristig in staatlichen Besitz übergeführt, um sie dann in Privatunternehmen umwandeln zu können. Dabei wurde zum Beispiel eine von den slowenischen Eliten angestrebte graduelle Privatisierungsstrategie vorwiegend von internationalen Institutionen (mit-)unterstützt. In dieser ehemaligen Teilrepublik Jugoslawiens konnte sich zwar relativ langsam, aber doch kontinuierlich ein eigenständiges Wirtschaftssystem etablieren, das sich dann ab Beginn der 1990er Jahre im Vergleich zu den beiden anderen betrachteten Ländern zügig von politisch steuernden Maßnahmen – zumindest auf nationaler Ebene – lösen konnte.

Die Privatisierungsstrategien in Serbien und Kroatien, innerhalb derer die Machteliten um Milosevic und Tudjman zunächst einen bestimmten Kreis begünstigten und die sich darüber hinaus nur sehr schleppend – weil auch bewusst verzögert – gestalteten, wurden darüber hinaus zusätzlich durch politische Fehleinschätzungen seitens der internationalen Gemeinschaft und durch Fehlverhalten internati-

¹⁹ Der Einfluss von Oligarchen reicht bis hin zum Kauf ganzer Fußballteams.

onaler Institutionen begünstigt. Diese erkannten beispielsweise lange Zeit nicht, dass die politischen Machthaber ihr eigenes Machtpotenzial auch in Zukunft festigen und daher die Wirtschaft möglichst lange von der Politik abhängig halten wollten. Sowohl die serbischen als auch die kroatischen Machthaber, allen voran Milosevic auf der einen Seite und Tudjman auf der anderen, wollten beide „Sphären“ – aus heutiger Sicht klar erkennbar – nicht in ernsthafter Absicht voneinander trennen. Privatisierungen – auch und gerade von Schlüsselbranchen – wurden sowohl unter Milosevic als auch unter Tudjman in den 1990er Jahren bewusst verzögert.

Erst durch eine wirkliche Trennung von Ökonomie und Politik konnte eine von der politischen Machtelite nahezu losgelöste Wirtschaftselite entstehen. Neben einer politischen Verzögerungstaktik gab es auch genügend alte ehemalige Direktoren aus der staatssozialistischen Ära, welche die Transformation in Kroatien und Serbien eher zögerlich vorantrieben. Grund dafür waren die möglichen, für sie unkontrollierbaren Veränderungen, die durch entsprechende Marktgesetze gelenkte privatisierte Unternehmen mit sich brachten (Lazic 2000). Es soll hier jedoch nicht der Eindruck erweckt werden, dass in Slowenien Privatisierungsmaßnahmen ohne größere Probleme vollzogen werden konnten. Auch hier gab es durchaus Widerstand gegen Veränderungen seitens politischer Akteure, doch war der tatsächliche politische Wille zur Umsetzung von Privatisierungsvorhaben klarer erkennbar als in Kroatien und Serbien.

In Serbien setzte die eigentliche Privatisierung zuletzt ein: Tatsächlich begann sie erst 1997, denn bis dahin fror die sozialistische Partei den rechtlichen und damit „für jedermann gültigen“ Privatisierungsprozess ein. Unter Milosevics Herrschaft fanden Eigentumsumstrukturierungen von Unternehmen vornehmlich im Kreis der „informierten Elite“ statt. Der De-facto-Aufstieg des Privatsektors wurde zugunsten der Kader der herrschenden Parteien genutzt (Lazic/Sekelj nach Lazic 2000: 20). Es kam dabei in allen drei Ländern in den ersten Phasen der Privatisierungsstrategien vornehmlich zu typischen Management-Employee-Buyouts (siehe Punkt 4.1.1.), wobei gerade zu Beginn der Privatisierungsmaßnahmen die engen Verbindungen der Eliten aus Politik, Wirtschaft und auch Verwaltung eine ideale Voraussetzung für diese Strategie bildete. In allen drei neuen Ländern war es damit nicht unüblich, dass ehemalige jugoslawische Betriebe zu unglaublich günstigen Preisen veräußert und damit oft nur für die „Wissenden“ erwerbbar wurden. Informelle Beziehungen und Insiderwissen waren zu Beginn der Privatisierungsaktionen entscheidend, um diese Eigentumsübertragungen oft im vertrauten Zirkel, dem ehemaligen Parteizirkel, abwickeln zu können. Aufgrund ihres Beziehungsnetzwerkes erhielten Mitglieder der ehemaligen Machtelite nicht nur wertvolle Informationen über neu entstehende Märkte, sondern auch die für die Gründung von Privatunternehmen nötigen Kredite (Staniskis nach Mateju/Hanley 1998: 146).

3.2. Herausforderungen für die Wirtschaftselite infolge von Privatisierung

3.2.1. Systemveränderung als Auslöser für organisationale Transformation und die Rolle der Wirtschaftselite

Ziel der Übergangsregierung war, eine pluralistische Demokratie mit einer freien respektive sozialen Marktwirtschaft zu implementieren. Da eine allumfassende und interdisziplinäre Transformations- theorie, wie erwähnt, nicht existierte und auch nicht entwickelt werden kann, mussten sich die politi-

schen Führer zu Beginn der 1990er Jahre etappenweise an den neuen Zustand herantasten und die ersten Maßnahmen für Reformen ergreifen.

In einem parallel zur Systemtransformation eingeleiteten Schritt, der in den jeweiligen Ländern unterschiedlich getaktet und verschieden intensiv angegangen wurde, sollten die Unternehmen privatisiert und komplett modernisiert und restrukturiert werden. Sie sollten in erster Linie unter neuen Rahmenbedingungen profitabel gemacht werden bzw. diejenigen wenigen multinational tätigen Großunternehmen, die auch bereits in den 1980er Jahren im Staatssozialismus nach westlichen betriebswirtschaftlichen Kriterien agierten, sollten auch in Zukunft profitabel sein.

Sivric-Pesa zitiert den Nobelpreisträger Milton Friedman bezüglich der umfassenden transformatorischen Wandlungsprozesse in den ost- und südosteuropäischen Ländern der 1990er Jahre mit folgendem Motto: „Für den Erfolg der Reformen ist Privatisierung, Privatisierung und nochmals Privatisierung notwendig!“ (Sivric-Pesa 2005: 9). Ihrer Meinung nach sollten die Politiker jener Transformationsstaaten diesem Grundsatz marktwirtschaftlichen Handelns folgen. Zugleich stellte die Einführung des Privateigentums an Produktionsmitteln die größte Herausforderung dar, die es aus politischer, wirtschaftspolitischer, gesellschaftspolitischer und ökonomischer Sicht zu bewältigen gab. Nach Sivric-Pesa geht die Neugestaltung einer Eigentumsordnung mit der Umwandlung des gesamten gesellschaftlichen Systems einher (Sivric-Pesa 2005: 9).

Somit war die Übertragung des Eigentums und damit die Privatisierung das zentrale Element und die Hauptschwierigkeit der Systemtransformation in allen ost- und südosteuropäischen Ländern. Der Wirtschaftselite kommt seit Initiierung der Systemtransformationen und der Privatisierungsprozesse in ihren jeweiligen Ländern damit eine mehrfache Rolle zu: Sie treibt sowohl auf gesellschaftlicher Ebene als Trendsetter den Wandel voran als auch auf Mikroebene, insbesondere in ihrer Verantwortung als Eigentümer und zugleich Unternehmensführer oder in ihrer Funktion als professionelle Topmanager. Gerade Eigentümer, Vorstandsvorsitzende oder Geschäftsführer großer Unternehmen, um die es in dieser Arbeit geht, tragen die Verantwortung für die Umbrüche in den verschiedensten Bereichen und deren Folgen im Zuge von Privatisierungen. Sie müssen Visionäre und Macher sein, die in ihrer Verantwortung kraft ihrer exponierten Positionen in Großunternehmen angehalten sind, diese Unternehmen, mit hunderten oder tausenden Beschäftigten in profitable, nachhaltig erfolgreiche und damit zukunftsfähige Organisationen zu transformieren – und mit ihnen auch das Umfeld, die Regionen, in denen die Unternehmen angesiedelt sind.

In den weiteren Ausführungen wird der Fokus der Betrachtung auf das Handeln der Wirtschaftselite in ihrer Funktion als Hauptakteure des Wandels in Gesellschaft und neu privatisierten (Groß-)Unternehmen (ab 800 Mitarbeitern) gelegt. Zur Gruppe der hier betrachteten Wirtschaftselite zählen in dieser Arbeit Eigentümer (z.B. in der Funktion als Vorstand), Vorstandsvorsitzende, Vorstände, Geschäftsführer und professionalisierte und damit angestellte Topmanager.²⁰ Das gemeinsame Handeln respektive Veränderungshandeln dieser Akteure in ihren jeweiligen Funktionen innerhalb der Unternehmen ist gekennzeichnet sowohl durch strategische als auch durch operative Managementverantwortung.

Organisationaler Wandel ist nicht nur im Zuge der Privatisierungen in Transformationsgesellschaften ein zentrales Thema der Unternehmenssteuerung und damit Teil des strategischen Managements, vielmehr ist steter Wandel von Unternehmen für zukünftigen und nachhaltigen Unternehmenserfolg heute in allen Gesellschaften elementar wichtig. Die Erkenntnis, dass Unternehmen in einer sich rasant

²⁰ Dort, wo nachfolgend in der Diskussion innerhalb des Topmanagements nicht nach diesen vier verschiedenen Funktionen und Rollen differenziert wird, sind fortan mit den Begriffen Topmanagement bzw. Topmanager immer alle vier Rollen- und Funktionsinhaber gemeint.

entwickelnden globalisierten Welt ohne steten organisationalen Wandel kaum mehr zukunftsfähig sind, ist in den letzten Jahren im Topmanagement quasi aller Großunternehmen gereift (Steinmann/Schreyögg 2005: 493). Nicht nur im systeminhärent reformunfreudigen Osten, sondern auch im kapitalistischen, eher reformfreudigen Westen wurde diese Erkenntnis viele Jahrzehnte in Theorie und Praxis unterschätzt.

Kurt Lewin, der im Jahre 1947 in einem Werk Wandlungsprozesse grundlegend analysiert hat, beschreibt Wandel als einen Prozess, der sich üblicherweise in drei Phasen abspielt: In der ersten Phase werden alte Strukturen und Prozesse *aufgetaut*. Das alte Denken und Handeln wird hinterfragt und neu überdacht. In der zweiten Phase beginnt der eigentliche Wandlungsprozess. Die zweite Phase ist gekennzeichnet von Veränderung, Ängsten und Konfusionen. In dieser Phase wird offensichtlich, dass die alten Pfade nicht nur hinterfragt, sondern aktiv verändert werden, ohne zu wissen, womit sie genau verändert werden. Die letzte Prozessphase wird als Prozess des Einfrierens bezeichnet. Das neue Denken und Handeln wird in einen neuen Status quo institutionalisiert oder, in den Worten Lewins, kristallisiert bzw. eingefroren. Dabei können auch komfortable Rollen, die einzelne Akteure zuvor einnehmen konnten, in ursprüngliche zurückversetzt werden (Lewin 1947: 143 – 153).

Die meisten Organisationsforscher sind sich darüber einig, dass ein Wandlungsprozess üblicherweise weniger radikal ist als ein transformatorischer Prozess. Da es sich im weiteren Verlauf dieser Arbeit gerade in Bezug auf das Management- und Veränderungshandeln der hier untersuchten Gruppe um teilweise sehr radikale und intensive Umbrüche in den Unternehmen handelt(e), ist in dieser Arbeit von organisationaler Transformation die Rede. Hierzu liegen den weiteren Ausführungen folgende Definitionen zugrunde:

Sehr klar und präzise definiert McWhinney Transformation im Sinne von Unternehmenstransformation als einen Prozess, der Organisationsmitgliedern hilft, die Existenz von Alternativen zu entdecken, und dabei ihre Fähigkeiten weiter ausbaut, eine Wirklichkeit zu konstruieren, die zu ihren Bedürfnissen passt. Für die Akteure, die Transformationen steuern und leiten, handelt es sich nach seiner Auffassung um einen kontinuierlichen Prozess der Redefinition des Umfeldes, der steten Identifikation mit der verfolgten Richtung und um einen Prozess der Gestaltung einer neuen Wirklichkeit. Die Richtung ergibt sich dabei für die handelnden Akteure aus dem, was diese neue Wirklichkeit darstellt. Sie sind damit aufgefordert, diese Wirklichkeit zu definieren und zu beschreiben und den Fokus auf Handlungsalternativen zu richten, statt die Transformation als einen Problemlösungsprozess zu betrachten (McWhinney 1997). Boskin/Phillips beschreiben organisationale Transformation ebenfalls als einen zielführenden Prozess, der letztlich allen Organisationsmitgliedern hilft, einen neuen Zustand entstehen zu lassen und diesen zu akzeptieren (Boskin/Phillips nach Levy 1986: 167).

Ein transformatorischer Umbruch im Zuge von Privatisierungsmaßnahmen und gesellschaftlichen Adaptionsprozessen an neue Umwelten, wie sie in den betrachteten drei jugoslawischen Nachfolgestaaten seit Beginn der 1990er Jahre auf Ebene der Unternehmen erfolgt, betrifft immer das Gesamtunternehmen als solches. Organisationale Transformationen wurden daher in den 1990er Jahren in beinahe allen privatisierten Großunternehmen des ehemaligen Jugoslawien intensiv vorgenommen.²¹

In exponierter, mächtiger Position kann das Topmanagement innerhalb von Unternehmen bzw. Großunternehmen entweder als *Türöffner* oder im Extremfall als *Blockierer* von organisationalen Transformationsprozessen agieren (Greif 2004: 166). Topmanager können Veränderungen und radikalen

²¹ Dort wo diese erfolgreich verlaufen sind, konnte die Überlebensfähigkeit dieser Unternehmen zumindest kurzfristig und auch nachhaltig und damit bis heute gesichert werden.

Neuerungen gegenüber – gerade wenn sie in großem Stil angegangen werden müssen – entweder offen sein oder sich vorsichtig und ablehnend verhalten. Topmanager agieren damit individuell nach ihrem eigenen Wertemuster und nach eigenen Einstellungen, Orientierungen, Wahrnehmungen und Prägnungen.

Die weiteren Ausführungen zeigen auf, dass die offiziell in der Hand der Arbeiterschaft liegende Leitung in jugoslawischen Staatsbetrieben sich vorwiegend an routinierten Geschäftsprozessen orientiert hatte. Die Art der Leitung war damit in etwa vergleichbar mit westlichen Managementmodellen tayloristischer Prägung, in denen Arbeitsprozesse in möglichst kleine, einzeln mess- und damit bewertbare Arbeitseinheiten aufgespalten werden. Bei diesen Betriebsdirektoren stand ein analytisch-lineares Denken im Vordergrund. Wenn nachfolgend von Leitung gesprochen wird, ist die Unternehmensleitung im ehemaligen staatssozialistischen Jugoslawien gemeint. Der Begriff Topmanagement – nach westlicher Auffassung – bezieht sich sodann auf die Managementära in den Unternehmen der postjugoslawischen Nachfolgestaaten.

Die Initiierung von Wandlungsprozessen wurde von der Leitung in jugoslawischen Unternehmen nicht als eigentliche Managementaufgabe gesehen. Klassische Leitungsaufgaben jugoslawischer Direktoren waren bei den meisten Großunternehmen in erster Linie Realisation (von Planvorgaben), Kontrolle und Führung der Mitarbeiter (Prasnikar/Svejnar 1990: 34 – 41). Dies steht zeitgenössischen, westlichen Managementansätzen diametral entgegen, die davon ausgehen, dass gerade das Topmanagement von Unternehmen zur Formulierung von unternehmungspolitischen Zielen und Grundsätzen und deren Überprüfung auf Zukunftsfähigkeit sowie zur Einleitung von Veränderungen zu deren Sicherung nicht nur befugt, sondern geradezu verpflichtet ist – umso mehr in brisanten Situationen, wie sie die Privatisierung eines Unternehmens darstellt.

Der strategische Managementprozess entwickelt sich folglich in den letzten Jahren zunehmend weg von der klassischen Rolle mehr und mehr hin zu einer führenden Verantwortung des Topmanagements für Wandel in den Unternehmen. Topmanager von Großunternehmen sind weltweit insbesondere in den letzten drei Dekaden – auch unabhängig von den seither sich im Prozess befindlichen Systemtransformationen in Ost- und Südosteuropa – verstärkt dazu angehalten, Strategien zu entwickeln, um ihre Unternehmen in naher und ferner Zukunft auf die sich teilweise rasant verändernden (lokalen und globalen) Umweltbedingungen auszurichten (Mintzberg 1983; Staehle 1989, 1994). Zukunftsmodelle und Strategien allein genügen dabei bei Weitem nicht, um ein Unternehmen zukunftsfähig zu halten, denn jede Strategie muss sowohl operativ als auch operational im Unternehmen umsetzbar sein. Dennoch ist die Entwicklung einer tragfähigen Strategie die erste und wichtigste Maßnahme, die verantwortliche Topmanager, oft in Kooperation mit Beratern, liefern müssen. Nach Clark/Soulsby steht das Topmanagement aufgrund seiner besonderen Verantwortung dabei auch unter einem besonderen Druck, interne Strukturen, Prozesse und Methoden zu entwickeln, die es ihm ermöglichen, ihre Unternehmen in einer sich ständig verändernden Unternehmensumwelt effizient und nachhaltig erfolgreich zu führen (Clark/Soulsby 1999: 36).

Um besser verstehen zu können, nach welchen Prinzipien die Leitenden der jugoslawischen Staatsunternehmen diese geführt haben, und um damit einen Eindruck von der Sichtweise zu gewinnen, mit der sie an die Transformation der Unternehmen im Zuge der Privatisierungen herangegangen sind, erscheint es sinnvoll, das Handeln auf Leitungsebene in den jugoslawischen Unternehmen nachfolgend darzustellen. Es werden dabei wichtige Merkmale ‚typischer‘ jugoslawischer Unternehmen aufgezeigt und auch die Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen geführt werden mussten. Es soll jedoch an dieser Stelle erwähnt werden, dass es auch im ehemaligen Jugoslawien zum damaligen Zeitpunkt bereits nahezu mit westeuropäischem Standard vergleichbar modernisierte Unternehmen gab. Das Gros auch der Großunternehmen war allerdings zum gleichen Zeitpunkt nicht auf diesem

Stand, wenn auch einzelne Funktionsbereiche jugoslawischer Großunternehmen sehr modern ausgestattet sein konnten, insbesondere, wenn Unternehmen in Westmärkten aktiv waren. Organisational und damit gesamthaft betrachtet waren die Unternehmen jedoch auf einem anderen Niveau als diejenigen in Westeuropa, was sich vor allem in den Bereichen Management, Personalmanagement, Führungsmethoden, Führungsstil, Produktion, Logistik, IT, Unternehmenskultur und Marketing zeigte.

3.2.2. Spezifische Merkmale jugoslawischer Unternehmen

3.2.2.1. Der bürokratische Unternehmenstyp

Unternehmen sind aus soziologischer Sicht soziale Systeme mit dem zentralen Strukturmerkmal Spezialisierung und Differenzierung von Unternehmensfunktionen (Hirsch-Kreinsen 2005: 86).²² In den Sozialwissenschaften und dabei insbesondere nach der Vorstellung von Managementvertretern und Systemtheoretikern ist ein soziales System – also beispielsweise ein Unternehmen – nur unter Berücksichtigung seiner Beziehung zu anderen Subsystemen und zum Gesamtsystem – wie etwa der Umwelt, der Gesellschaft – begreifbar. Die Management- und Betriebswirtschaftslehre bedient sich dieser Gedanken, um Unterschiede durch Umweltbedingungen deutlich machen zu können und beispielsweise die externen Bedingungen von Unternehmen in einem staatssozialistischen System von denjenigen in marktwirtschaftlichen Systemen zu unterscheiden.

Neben dieser institutionellen Sichtweise gibt es auch eine prozessuale Sichtweise von Organisationen. Diese stellt gegenüber der Verfasstheit von Organisationen deren Aktivitäten in den Vordergrund. Der Fokus liegt rein auf einem aktivitätsorientierten Verständnis von Organisation: um die Tätigkeit, den Prozess des Organisierens und um die Steuerung des Verhaltens der Mitglieder. Als Grundelement von Organisationen wird in dieser Sichtweise meist die „Zweckbezogenheit“ bzw. die „Zielgerichtetheit“ betont (Cyert/March 1963). Dabei sind Organisationsziele von Individualzielen der Organisationsmitglieder zu unterscheiden. Organisationsziele werden in einem formalen Prozess deklariert. Eine Organisation verfolgt meist mehrere Ziele – ein Zielbündel. Dabei müssen Einzelziele nicht notwendigerweise miteinander harmonisieren.

Diese zweckorientierte Sichtweise herrschte auch in den ehemals jugoslawischen Staatsbetrieben vor, die dem – kapitalistisch geprägten – Modell von Taylor in Bezug auf ihren bürokratischen Aufbau vergleichbar sind. Die zentralisierten und differenzierten Großunternehmen dieses Typs können beispielsweise aufgrund stabiler und kalkulierbarer Absatzbedingungen hoch standardisierte Produkte fertigen und für Geschäftspartner und Kunden effizient und verlässlich Leistungen bereitstellen. Max Weber beschrieb bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts die ausgesprochene Leistungsfähigkeit dieser Art von Unternehmung, die auch von zeitgenössischen Autoren aufgegriffen wird: „Die zentralen Merkmale dieses Unternehmenstyps sind: eine ausgeprägte funktionale und hierarchisch geregelte Arbeitsteilung sowohl im operativen Kern als auch auf den verschiedenen Ebenen des Managements; ein ausdifferenzierter Managementapparat mit einer stark zentralisierten Unternehmensleitung; ausgeprägte Planungs- und Kontrollbereiche sowie Expertenstäbe, die geradezu die Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit und für die Regelhaftigkeit der Unternehmensprozesse sind; und schließlich eine Unternehmensideologie, die auf Aspekte wie die besondere Leistungsfähigkeit, die Tradition und die

²² Kieser/Walgenbach formulieren diese Zusammenhänge wie folgt: „Der institutionelle Organisationsbegriff lenkt den Blickwinkel auf das gesamte System, also auf die Institution. In diesem Sinne sind Organisationen soziale Gebilde, die dauerhaft Ziele verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf die verfolgten Ziele ausgerichtet werden sollen“ (Kieser/Walgenbach 2003).

Legitimität des nach rationalen Kriterien gestalteten Gesamtunternehmens abstell“ (Hirsch-Kreinsen 2005: 89).

In der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie werden bürokratische Organisationen auch unter dem Gesichtspunkt der Bewältigung komplexer Aufgabenstellungen analysiert. Individuen ordnen sich der Autorität eines bürokratischen Regelwerks unter, da diesem, besonders in Situationen von Unsicherheit, eine entscheidungsentlastende Funktion zukommt. Demnach werden Entscheidungen in bürokratischen Organisationen durch Hierarchie, Aufgabenteilung, gefilterte Kommunikation und standardisierende Normprogramme erleichtert. Nachteile einer bürokratischen Organisation sind jedoch eindeutig in dem Mangel an Flexibilität zu sehen. Veränderten Marktanforderungen beispielsweise kann nur mit sehr hohem Planungsaufwand begegnet werden. Weiterhin nachteilig ist die organisatorische Komplexität solcher Organisationsformen (Hirsch-Kreinsen 2005: 89). Für Staehle und Mintzberg ist in bürokratischen Organisationen zudem die Kontrollausübung des Managements oft sehr ausgeprägt, welche beobachtbar und empirisch nachgewiesenermaßen zur Demotivation und zu Widerständen sowohl bei Direktberichtenden als auch bei weiteren Untergebenen führt (Staehle 1983, 1994; Mintzberg 1983).

Große, bürokratisch strukturierte Wirtschaftseinheiten, die oft autokratisch geführt wurden, waren kennzeichnend für das sozialistische Wirtschaftssystem. Mittel- und Kleinbetriebe wurden im Staatssozialismus aus ideologischen Gründen und aus Gründen der besseren Planeinhaltung abgeschafft. Noch in den 1990er Jahren gab es im ehemaligen Jugoslawien vornehmlich Großunternehmen, die aufgrund ihrer Machtkonzentration quasi als Monopole agieren konnten. Kennzeichnend für deren organisationale Struktur waren hohe Fertigungstiefe und geringe Arbeitsteilung – sowohl national als auch international agierend. Durch die Monopolstellung der Großunternehmen entwickelte sich der Wettbewerb im Zuge der Transformation in den 1990er Jahren sehr schleppend. Die „systemimmanente Trägheit“ von Großunternehmen wurde im Fall der jugoslawischen Staatsbetriebe durch den bürokratischen Überbau – auch aufgrund des sehr aufwendig bürokratisch aufgebauten Systems der Mitbestimmung durch die Arbeiterselbstverwaltung – und eines zusätzlich technokratischen Systems noch verstärkt.

Bürokratische Strukturen, die sich häufig immer weiter ausdehnten, stellen also ein zentrales Merkmal der ehemaligen Staatsbetriebe Jugoslawiens dar, das kurz eigens betrachtet werden sollte. Zur Erklärung des Wachstums von Bürokratie greifen manche Autoren auf die strukturelle Trägheitshypothese der populationsökologischen Theorie (Hannan/Freeman 1984) zurück, wonach Bürokratien dadurch wachsen, dass einerseits neue Aufgaben zur Gründung neuer Ressorts führen, während andererseits bestehende Ressorts trotz wegfallender Aufgaben nicht aufgelöst werden (Gmür 2004: 4). Der bürokratische Apparat bläht sich damit unweigerlich fortschreitend auf, seine Strukturen verkrusten zunehmend, da keine Kräfte existieren, die ihn bereinigen – er wird damit nicht selbst von innen heraus überprüft und verändert.

In einer Auflistung zu Theorien der Bürokratie, die das Wachstum, die Erhaltung oder das Verschwinden bürokratischer Merkmale sowohl in Organisationen respektive Unternehmen als auch in Gesellschaften analysieren, wird angemerkt, dass es an einer entsprechenden umfassenden Theorie fehlt. Die bisher existierenden Theorien erklären jeweils nur Teilaspekte bürokratischer Organisationen und verweisen hauptsächlich auf Analysen Max Webers, wie etwa die Tendenz bürokratischer Organisationen, sich in ihren Entscheidungsprozessen zu verselbständigen. Ein Beispiel hierfür ist, dass die politische Leitung aufgrund des Informationsgefälles vom bürokratischen Expertenstab abhängig wird und das bürokratische Regelwerk somit die politischen Ziele ersetzt. Zudem werden in bürokratischen Organisationen Ziele und Regeln oft entkoppelt (Gmür 2004: 3 f.) Dies sind Beispiele, welche die Dysfunktionalität von Bürokratie verdeutlichen. Auch die Überbetonung von Regelmäßigkeit, die etwa

Krisen innerhalb und außerhalb einer Organisation gar nicht erst erkennen lässt oder ignoriert, wird immer wieder als Schwäche dieses Organisationstyps herausgestellt (Oechsler 2006: 296). Ein weiteres Manko ist beispielsweise, dass die hierarchische Struktur Rückmeldungen über Ergebnisse oder Umweltereignisse filtert, so dass die bürokratische Spitze nur beschränkte Informationen über die tatsächlich ablaufenden Prozesse hat. Dieses Problem wird nach Oechsler dadurch besonders brisant, dass in bürokratischen Organisationen die Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse fast ausschließlich in der Leitungsebene konzentriert sind (Oechsler 2006: 296).

In Unternehmen des bürokratischen Typs kommt es gerade in Problemsituationen auf Leitungsebene oft zu Zielverschiebungen und zu defensivem Verhalten, statt dass tiefgreifende, die Organisation verändernde Entscheidungen getroffen würden. Wenn darüber hinaus noch Innovationshemmnisse im Bereich der Leitung vorherrschen, führt ein solches – systemimmanentes – Managementverhalten unweigerlich zu Missmanagement. Die Folgen können für die Gesamtunternehmung, was deren Überlebensfähigkeit anbelangt, verheerend sein.

Neben der Dysfunktionalität von Bürokratismus für Aktivitäten, wie Veränderbarkeit zur Sicherung von Überlebensfähigkeit von Organisationen, werden auch dessen Auswirkungen auf die Individuen untersucht. Die Prägung des Individuums durch bürokratische Strukturen wird sowohl als gesellschaftliches als auch als organisationales Problem angesehen. Presthus spricht von einem speziellen Menschentyp, dem „bürokratischen Anpasstyp“ der durch Bürokratismus geformt werde (Presthus 1962). Die Psychoanalyse nach Lacan sieht die bürokratische Organisation sogar als Abbild kollektiver Triebverdrängung an. Nach Bergande führt die damit einhergehende Veränderung des Menschen demnach dazu, dass er einen defensiven Charakter entwickelt, der insbesondere auch in der Begegnung mit Situationen von Unsicherheit beobachtbar ist (Bergande 2002).

Die Herausforderung für das Veränderungshandeln von Topmanagern in organisationalen Transformationsprozessen in vormaligen Staatsunternehmen besteht folglich darin, den gesamten Unternehmenstypus sowie das Zusammenspiel des sozialen Systems Unternehmen mit den ihrerseits im Umbruch befindlichen Rahmenbedingungen grundlegend zu verändern. Was diese Herausforderung besonders anspruchsvoll macht, ist die Tatsache, dass die vormaligen Leitenden der Staatsunternehmen auch ihre eigene Sichtweise von Unternehmensführung – teils radikal - überdenken mussten und demnach ihr Handeln ebenfalls entsprechend mitunter radikal umstellen mussten.

Bürokratische Strukturen führen zudem zu besonderen Formen der Macht in Unternehmen. Diese sollen mit der Theorie von Crozier (1963) kurz skizziert werden. Aus der Perspektive der Machttheorie von Crozier ist die bürokratische Organisation ein Mittel zur Bewältigung komplexer Aufgaben unter Ungewissheit, bei der ihre Mitglieder gleichzeitig eine Vielzahl politischer Interessen verfolgen. Mit der Ausdifferenzierung der Bürokratie erhalten einzelne Akteure spezifische Verantwortungsbereiche; aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeiten entstehen dabei Zonen der Ungewissheit. Diese können von anderen Akteuren besetzt und zur Durchsetzung ihrer persönlichen Ziele genutzt werden. Die Organisationsspitze reagiert darauf mit der Schaffung neuer Regeln, wobei wiederum neue Ungewissheitszonen entstehen. Für Crozier resultiert daraus ein Teufelskreis der Bürokratisierung, der zur Erstarrung der Strukturen und zur fortschreitenden Anpassungsunfähigkeit an veränderte externe Anforderungen führen muss (Crozier 1963). Zur besonderen Machtkonstellation innerhalb typischer jugoslawischer bürokratisch-strukturierter Unternehmen geben die weiteren Ausführungen Aufschluß.

3.2.2.2. Die Arbeiterselbstverwaltung: Macht der Arbeiter?

Mit der Einrichtung der Arbeiterselbstverwaltung und den ihr übertragenen Rechten übernahmen die Arbeitskollektive ab 1950 praktisch die Verantwortung für die wirtschaftliche Nutzung der ihnen von der Gesellschaft überlassenen Produktionsmittel. Wirtschaftlicher Erfolg sollte sich so direkt auf das Einkommen der Mitarbeiter auswirken, aber ebenso auch Misserfolg. Überschaubare Grundorganisationen als Basiselement der Selbstverwaltung sorgten seit den 1970er Jahren mit Vollversammlungen, bei denen vor allem über Art und Umfang von Investitionen sowie Regelungen der Einkommensverteilung entschieden wurde, für die direkte demokratische Einbeziehung der Arbeiter. Als oberstes Verwaltungsorgan wurde von der Grundorganisation ein für die unternehmerischen Entscheidungen zuständiger Arbeiterrat gewählt. Aus den Arbeiterräten aller Grundorganisationen wurden Delegierte in den Arbeiterrat des Gesamtunternehmens entsandt. Dieser Arbeiterrat entschied über grundsätzliche Fragen der Geschäftspolitik und erließ Anweisungen für die Arbeit des Exekutivausschusses des Arbeiterrates und für die Leitungsorgane des Unternehmens. Für die einzelnen Entscheidungsbereiche wurden Ausschüsse und Kommissionen gebildet, die auch mit Mitgliedern aus den spezialisierten Fachabteilungen besetzt werden konnten. In diesen Ausschüssen wiederum wurden die eigentlichen Entscheidungsprozesse vorbereitet. Die Mitglieder in den Selbstverwaltungsgremien arbeiteten dort alle ehrenamtlich, die Sitzungen fanden außerhalb der Arbeitszeit statt. Angehörigen der Leitungshierarchie war die Mitgliedschaft im Arbeiterrat untersagt (Gramatzki 1977: 105 f.). Die Arbeiterselbstverwaltung wurde nach ihrer Gründung vielfach reformiert mit dem Ziel, die Entscheidungsmacht der Arbeiter zu erhöhen und ihre Mitwirkungsmöglichkeiten zu dezentralisieren und zu demokratisieren.

Nach der Verfassungsänderung im Jahre 1974 wurde aufgrund vermehrter Forderungen nach Reformen des bisherigen Systems ein Organ der selbstverwalterischen Arbeiterkontrolle eingeführt, um speziell Konflikte zwischen Einzelnen und Kollektiven zu lösen und zugleich die Selbstverwaltungsrechte der Arbeiter ausreichend zu schützen. Diese Arbeiterkontrolle war ein Gremium, das in der Hierarchie neben den Selbstverwaltungsorganen stand und sowohl die Selbstverwaltungsorgane als auch die Leitungshierarchie kontrollierte. Der Arbeiterrat stellte die Leitungsorgane ein, die an der Spitze von dem Direktor angeführt wurden. Die Managementfunktionen wurden mit Fachkräften besetzt, der Direktor leitete, mit im Selbstverwaltungsabkommen definierten Befugnissen und gebunden an die Beschlüsse des Arbeiterrates, die Geschäftstätigkeit des Unternehmens und vertrat es als Repräsentant des Arbeitskollektivs. Über politischen Einfluss der Kommunen auf die Unternehmen wurde die Funktion des Direktors dabei zudem entsprechend politisch geformt (Gramatzki 1977: 107).

Die eigentlichen Träger der Macht innerhalb der Unternehmen sollten faktisch alle Beschäftigten sein sowie die gewählten Organe der Selbstverwaltung. In der Praxis kam es jedoch für den Gesamtzeitraum des Bestehens der Arbeiterselbstverwaltung im jugoslawischen Staatssozialismus zu vielerlei Problemen, speziell, wenn es um die tatsächliche demokratische Mitbestimmung ging. Die Entscheidungskompetenz der Arbeiterschaft war zwar formal geregelt, in Wirklichkeit war sie aber faktisch und vor allem inhaltlich, insbesondere dann, wenn es um tiefgreifende Entscheidungen und Veränderungsmaßnahmen in den Unternehmen ging, nicht stark genug.

Trotz der vergleichsweise großen formalen Partizipationsmöglichkeiten klafften Anspruch und Wirklichkeit oft weit auseinander und die wirkliche Verteilung von Einfluss und Macht wich von den Gesetzesnormen teilweise stark ab (Gramatzki 1977: 107). Die Macht lag de facto nicht bei den Arbeitern mit ihrem häufig unzureichenden Wissen, niedrigem Ausbildungsniveau und geringem Erfahrungsschatz. Die tatsächliche Macht lag bei den Beteiligten in der Entscheidungsvorbereitung, in der Erarbeitung von Alternativen und vor allem bei denjenigen in der Informationsverarbeitung. Das Wissen um die tatsächlichen Gegebenheiten im Unternehmen mündete daher – einhergehend mit den be-

schriebenen strukturellen Schwächen der oft bürokratischen Unternehmen – vornehmlich bei den Managementorganen.

Real ging damit trotz der konsequenten Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen auf die betriebliche Basis der Einfluss der Arbeiter zurück. Der permanente „Versammlungsdemokratismus“ führte bei vielen Arbeitern wegen der praktischen Unerfüllbarkeit von Aufgaben zu Apathie. Dieses Verhalten zwang wiederum die Direktoren der jugoslawischen Unternehmen dazu, Entscheidungen der Selbstverwaltungsorgane letztlich selbst zu treffen (Gramatzki 1977: 107 ff.; Lydall 1984: 121 f.). Deren soziale Macht und fachliche Autorität beruhten auf dem beschriebenen Informationsvorsprung, der fachlichen Qualifikation und möglicherweise persönlichen Qualitäten (Überzeugungskraft), nicht auf formalen Kompetenzen. Als Hauptgrund für den schwindenden Einfluss der Arbeiter auf Wirtschaftsentscheidungen nennen Neuberger/James deren mangelnde Verantwortungsbereitschaft, da unternehmerische Freiheit immer auch die Option des Scheiterns – im Extremfall den Verlust von Arbeitsplätzen oder gar den Konkurs – beinhaltet (Neuberger/James 1973: 280). Die eigentliche soziale Macht der Direktoren wird in einem der nächsten nachfolgenden Abschnitte diskutiert.

Noch weitere Schwierigkeiten brachte die Arbeiterselbstverwaltung mit sich. Da Disziplinierungsmaßnahmen an Wirkung verloren und niemand seine Entlassung zu befürchten brauchte, wurden Dienstpflichten grob vernachlässigt und die Solidargemeinschaft oft ausgenutzt. Sogenannte Trittbrettfahrer verringerten beispielsweise drastisch ihre Arbeitsleistung und partizipierten doch weiter an den Vorteilen des Kollektivs (Lydall 1984: 235). Das System selbst mit der Zerlegung der Unternehmen in Grundorganisationen verschlang Zeit, bauschte die Bürokratie auf und verkomplizierte die Abläufe. Nur Manager, denen die Belegschaft vertraute, konnten diese Schwierigkeiten und Widersprüche im System meistern. Die Diskrepanz zwischen Theorie und Wirklichkeit führte nach Lydall im Allgemeinen zu Zynismus, Unzufriedenheit und zunehmendem Effizienzverlust in der Arbeit (Lydall 1984: 235 f.).

Die Arbeiter kontrollierten also mit ihrem System der Selbstverwaltung nicht die wichtigen Entscheidungen. Diese wurden gerade in den 1970er Jahren und zu Beginn der 1980er Jahre einerseits (über die Verwaltung) durch die Partei, die Banken und andere soziopolitische Organisationen getroffen, andererseits von den Managern. Meist arbeiteten beide Seiten eng zusammen (Lydall 1984: 123). Obwohl also jugoslawische Arbeiter bzw. Mitarbeiter insgesamt einen sehr hohen Grad an formaler Macht genossen, hatten letztlich andere (die Partei, Banken), und vor allem die Leitenden wie etwa Direktoren mit ihrem Fachwissen sowie ihrem innerorganisatorischen Wissen um Vorgänge, Prozesse und ihrem Gesamtüberblick über die Organisation den größeren unternehmenspolitischen und unternehmenssteuernden Einfluss (Eames 1982: 118).

3.2.2.3. Macht und direkter und indirekter Einfluss der Partei auf die Unternehmensleitung

Der Einfluss von Staat und Partei auf die Wirtschaft und damit auf die Unternehmen blieb trotz verschiedener Liberalisierungsmaßnahmen erhalten. Politisch aktive Parteimitglieder, die sogenannten „Aktiven“, waren politisch hoch angesehen und besetzten gesellschaftliche Schlüsselpositionen in Politik und Wirtschaft, wo sie sich netzwerkartig gegenseitig begünstigten (Lydall 1984: 118). In der Gesellschaft war bekannt, dass – insbesondere in den 1970er Jahren – eine Art inoffizielle Regel existierte, nach der immer dieselben Personen innerhalb der oberen politischen und zugleich wirtschaftlichen Hierarchieebenen die Positionen tauschten. In den 1970er Jahren bestand unter Titos Herrschaft vornehmlich eine Elitenzirkulation (Zukin nach Lydall 1984: 118).

Diese Verflechtung der verschiedenen Eliten wirkte sich auch auf die eigentliche Tätigkeit ihrer Mitglieder in ihren Funktionen aus. Beispielsweise konnte ein Direktor eines Unternehmens seine eigentliche Aufgabe, die effiziente Organisation des Unternehmens, nur wahrnehmen, wenn er sich „auf Augenhöhe“ mit den lokalen Parteifunktionären befand. Dann musste er aber in erster Linie Politiker sein, was eher gegen fachlich hohe Qualifikation und größtes unternehmerisches Potenzial spricht. In der Regel arbeitete der Direktor eng mit der Partei und ihren Repräsentanten in der Regierung, den Banken und den Gewerkschaften zusammen und stand in engem Kontakt zu ihren einflussreichen Vertretern. Direktoren wurden in der Regel von Kommissionen vorgeschlagen bzw. ernannt, die in hohem Maße von der Partei beeinflusst wurden. Bei Vertrauensverlusten oder Loyalitätsbrüchen zu den jeweiligen Parteiorganisationen konnte ein Direktor problemlos seines Amtes enthoben werden. Vertragsverlängerungen konnten folglich leicht entkräftet werden, was unter Umständen ein Karriereaus bedeute. Sozialer Druck konnte insbesondere durch ideologisch motivierte Stimmungsmache in der Belegschaft ausgeübt werden, der letztlich durch die Partei initiiert und durch sie in seiner Intensität gesteuert werden konnte (Lydall 1984: 119).

So wurde wechselseitig Einfluss genommen: Die Partei benutzte den Direktor für eine Politik in ihrem Sinne, dieser benutzte die Partei, um (im Unternehmensinteresse) Zugeständnisse von den Kommunen, der Regierung, den Banken usw. zu erwirken. Solange der Direktor die Unterstützung der Partei genoss, konnte er im Regelfall die Arbeiterselbstverwaltung in die von ihm bzw. von der Partei favorisierte Richtung beeinflussen. Damit war er in der Lage, Personen seines Vertrauens in Leitungspositionen an der Spitze der Unternehmen einzusetzen, da etwa Betriebsräte seine Nominierungsvorschläge unterstützen (Lydall 1984: 119).

Neben dieser direkten Einflussnahme der Politik gab es auch noch die systemimmanenten indirekten Formen des Einflusses. Darunter fallen jene, die sich aus Grundstrukturen des jugoslawischen Staatssozialismus und der Arbeiterselbstverwaltung ergaben und die unter den Begriffen Autoritarismus und Egalitarismus subsumiert werden können. Beispielsweise sah das jugoslawische Lohnsystem vor, alle Arbeiter gleich zu behandeln. Unabhängig von ihrer individuellen Arbeitsleistung wurden sie für gleiche Arbeit entsprechend gleichwertig entlohnt (Egalitarismus). Fehlende Anreize, die Arbeitsleistung zu steigern, und damit einhergehend eine geringe Motivation für mehr Leistung führten zu dem bereits beschriebenen Phänomen des Trittbrettfahrers („free rider“) (Lydall 1984: 235), der auf Kosten anderer an allgemeinen Vorteilen partizipieren konnte. Trittbrettfahrer wurden in ihrem Handeln zusätzlich durch eine Arbeitsplatzgarantie gestärkt. Eine Entlohnung auf Basis der Arbeitsleistung war nicht möglich. Leistungsanreize in Form einer höheren Entlohnungsmöglichkeit, etwa in Form von Boni, waren ebenfalls nicht vorgesehen. Vertreter in den Unternehmensleitungen standen solchen Herausforderungen oft machtlos gegenüber. Da zudem in jugoslawischen Unternehmen das ansonsten einzigartige Modell der Arbeiterselbstverwaltung herrschte, waren sie mit anderen Wirtschaftsmodellen und Systemen nicht vergleichbar. Den Leitungsebenen in Unternehmen fehlten damit beispielsweise sogenannte Best-Practice-Modelle aus anderen Ländern mit gleichen Branchen oder vergleichbaren Organisationsformen, die als Vorbild oder als Austauschpartner hätten dienen können.

3.2.3. Leitung in ehemals jugoslawischen Staatsbetrieben und wesentliche Aufgaben des Direktors

3.2.3.1. Leitung im Staatssozialismus

Wie bereits im vorigen Punkt kurz angedeutet, wird in dieser Arbeit die Terminologie Leitung und Management differenziert verwendet, obgleich diese Begriffe seit etwa zwanzig bis dreißig Jahren in Deutschland quasi als Synonyme gelten. Die Differenzierung zwischen Leitung – für die Führung der staatssozialistischen Betriebe – und Management – zur Bezeichnung der westlichen Unternehmenslenkung – soll Missverständnisse vermeiden und wird in dieser Arbeit sowohl innerhalb von Ausführungen zu unterschiedlichen theoretischen Ansätzen als auch zur Beschreibung der Praxis verwendet.

Die Form der jugoslawischen Unternehmensleitung kann aufgrund der staatlichen Lenkung der Wirtschaft dem Modell der sozialistischen Leitungswissenschaft zugeordnet werden, wie es etwa in den ehemaligen Ostblockländern, beispielsweise der ehemaligen DDR, vorherrschend war. Dieses Modell, das alle Bereiche der Gesellschaft umfasst, nicht nur den ökonomischen, schien zwar mit Beginn der 1990er Jahre beendet, aber solange Führungskräfte und Manager aus der sozialistischen Leitungsära mit ihren Erfahrungen, ihren Prägungen, ihren durch diese Leitungswissenschaft geprägten Wertemustern und unterschiedlichen Handlungsansätzen noch heute in leitenden Funktionen aktiv sind, wirken die Erfahrungen der Menschen durch diese Lehre und die damit gewonnenen Erkenntnisse bis in die Gegenwart nach. Die Schwierigkeiten, transformationale Prozesse in den neu privatisierten Unternehmen zu steuern, ist gerade für die hier untersuchte Gruppe der alten jugoslawischen Mitglieder der Nomenklatura, die auch zugleich die „neuen“ Wirtschaftseliten Postjugoslawiens sind, umso prekärer, da die Prinzipien und Inhalte einer sozialistischen Leitungswissenschaft und der kapitalistisch orientierten Managementlehren sich unterscheiden und nicht selten sogar gegensätzlich sind.

Die sozialistische Leitungslehre mit modernen Erkenntnissen der westlichen Managementlehre in Bezug zu setzen, erscheint aus diesem Grunde aktueller denn je. Die Aktualität ist so lange gegeben, wie die Hauptakteure im Topmanagement, deren Werte und Verhaltensmuster durch die Lehren der Leitungswissenschaft und die Erfahrung der Realität des Staatssozialismus geprägt sind, in ihren Funktionen und Rollen handeln. Die Herausforderung an diese Akteure des Transformationsprozesses bestand und besteht folglich darin, dass sie verinnerlichte Einsichten und Handlungsmuster nun durch neue westliche Managementmethoden und Erkenntnisse ersetzen oder zumindest ergänzen mussten.

Wie sich beobachten lässt, behalten prägende Merkmale der alten Lehre und Ideologie für Menschen, die nach dem staatssozialistischen Gedankengut sozialisiert worden sind, allerdings bis heute ihre Gültigkeit – auch noch nach zwanzig Jahren des Handelns unter neuen Prämissen und trotz der Tatsache, dass die Erkenntnisse und Muster der staatssozialistischen Ära und Leitung zunehmend in den Bereich „Gelerntes der Vergangenheit“ rücken. Zwar nehmen diese Einflüsse seit der ersten Hälfte der 1990er Jahre, als sie noch eine sehr starke Rolle spielten, zusehends ab, doch bleiben Wahrnehmungsweisen beim Einschätzen von Situationen, teilweise auch Formen des Managementhandelns, vor allem aber ihr Habitus durch diese entsprechenden Sozialisationseinflüsse geprägt.

Kernelemente sozialistischer Leitungsarbeit waren die Effektivierung der Arbeit einerseits und die politisch-ideologische Arbeit andererseits, mit der Mitglieder der Gesellschaft und hier speziell die Werktätigen zu einem bewussten Verhalten und zu einer bestimmten Einstellung zur Arbeit erzogen werden sollten (Wasem 1975: 29). In erster Linie zielten diese erzieherischen Maßnahmen auf die Akzeptanz der führenden Rolle der Partei und der ideologischen Inhalte der marxistischen Ideologie bzw. der leninistischen Interpretation der kommunistischen Idee ab. Als Werktätige galten die Mitarbeiter in allen Ebenen der staatseigenen bzw. im gesellschaftlichen Eigentum befindlichen Unterneh-

men. Ein Prinzip der sozialistischen Leitungswissenschaft war praktisch für alle sozialistischen respektive kommunistischen Länder Ost- und Südosteuropas gleich: "Die Leitung ist eine Eigenschaft, die der Gesellschaft auf jeder Stufe ihrer Entwicklung inhärent ist" (Afanasjew 1969: 53).

Ein weiteres wesentliches Merkmal aus westlicher Sicht resultierte jedoch aus der schwierigen Vereinbarkeit der oben beschriebenen betrieblichen und ideologischen Inhalte, denn die Leitenden der Unternehmen hatten immer wieder einen Widerspruch zwischen politischen bzw. ideologischen Ansprüchen einerseits und Professionalitäts- und Leistungskriterien auf der anderen Seite zu bewältigen. Die Leitung komplexer Industrieunternehmen erforderte eine Sachkompetenz, die den „pragmatischen“ Handlungs- und Entscheidungsspielraum der ökonomischen Kader anwachsen ließ. Vertreter der Unternehmensleitungen und Intellektuelle emanzipierten und professionalisierten sich seit etwa den 1970er Jahren zusehends gegenüber Staat und Partei. Die Emanzipation fand in den einzelnen Ländern des Ostens in unterschiedlichem Ausmaß, in unterschiedlicher Intensität und zu verschiedenen Zeitpunkten statt (Dittrich/Haferkemper 1993: 317 – 330). Trotz Tendenzen der Öffnung und Emanzipation fanden Veränderungen der Eigentumsverhältnisse an den Produktionsmitteln praktisch in den kommunistischen Ländern des Ostblocks und des staatssozialistischen Jugoslawien zu keiner Zeit statt. Selbst im sich relativ früh öffnenden jugoslawischen Modell seit den 1960er Jahren kam es bis 1989 zu keiner Zeit zu einer tatsächlichen Veränderung der Eigentumsverhältnisse.

Interessenkonflikte aufgrund der speziellen gesellschaftlichen Eigentumssituation in Jugoslawien, Konflikte zwischen operativ ausführender Leitung in den Unternehmen und den planenden politischen Spitzengremien waren in allen Epochen damit ein systemimmanentes Problem. Die Aufgaben, die eine fortschreitende industrielle Entwicklung mit sich brachte, und jene, die den Ressourcenbedarf der Betriebe und alle Fragen rund um die Konsumentenbedürfnisse anbelangten und wiederum in Planungsdaten transformiert werden mussten, nahmen in allen Ländern zu (Dittrich/Haferkemper 1993). Dies war auch in Jugoslawien der Fall, wo gerade dennoch die Privatisierungsfrage bis Ende der 1980er Jahre von der Machtelite unter den ideologischen Teppich gekehrt wurde.

Leitende an den Unternehmensspitzen, die durch das System in ihren jeweiligen länderspezifischen Formen des Staatssozialismus entsprechend geprägt wurden und dabei auch Erkenntnisse aus den Leitungswissenschaften für sich verinnerlicht und danach gehandelt hatten, haben in der Regel Verhaltensmuster entwickelt, die bei Dittrich/Haferkemper mit den drei Begriffen Prioritätenanpassung, Minimax-Strategie und Veränderungsaversion beschrieben werden. Anpassung an Prioritäten bedeutet hierbei, unter einander widersprechenden Planzielen diejenigen auszuwählen, die höchste Unternehmensleistungen am ehesten garantierten, ungeachtet der Konsequenzen für die Gesellschaft. Die Minimax-Strategie minimiert Planziele bei gleichzeitiger Maximierung der Ressourcenzuteilung. Die Veränderungsaversion bestand aus risikoavermem Verhalten und Innovationsfeindlichkeit, da „die beabsichtigte Innovation ein Fehlschlag sein könnte, mit möglicherweise nachteiligen Auswirkungen auf die laufende Produktion“ (Dittrich/Haferkemper 1993: 327). Damit stimmen diese Erkenntnisse zum Verhalten von Leitenden in staatssozialistischen Unternehmen mit dem Verhalten von Leitenden in bürokratischen Organisationen, wie unter Punkt 3.2. gezeigt wurde, weitgehend überein.

3.2.3.2. Die Funktion der Managementorgane und typischer Führungsstil der Direktoren

Die Koordination betrieblicher Abläufe setzt die Institutionalisierung bestimmter Herrschaftsbeziehungen in Organisationen voraus. So sind sich Managementvertreter und Vertreter der sozialwissenschaftlichen Forschung und Praxis einig, dass auch in demokratischen Organisationen hierarchisch strukturierte Instanzen zur Interpretation und Präzisierung von Organisationszielen, zur Motivierung

von Organisationsmitgliedern, zur Koordinierung von deren Aktivitäten und zur Ausführung positiver und negativer Sanktionen notwendig sind (Oesterle 1999; Oechsler 2006; Staehle 1989, 1994). In den selbstverwalteten Unternehmungen mussten diese Funktionen unter Berücksichtigung der demokratischen Grundsätze dieses Systems der Wirtschaftslenkung organisiert werden. Die Koordinierung war hier wesentlich schwieriger als in westlich geführten Unternehmen. Anordnungen und Anweisungen gegenüber Direktberichtenden und Untergebenen mussten durch andere Regelungen – zum Beispiel über indirekte Kommunikation – ersetzt werden.

Leitungsfunktionen bestanden in aller Regel formal darin, Leitern von Grundorganisationen und Fachabteilungen Anweisungen zu erteilen, wobei ein Direktor wiederum in seinen zu treffenden Entscheidungen immer auch auf Zustimmung und Unterstützung seitens der Betroffenen angewiesen war. Er sah sich daher immer in einem Spannungsfeld, sowohl für die Übereinstimmung aller Handlungen der Leitungs- und Selbstverwaltungsorgane sorgen zu müssen, als auch Gesetze, die in Jugoslawien häufig verändert wurden, zu beachten und immer auch die Einhaltung des Selbstverwaltungsabkommens zu garantieren. Zusätzlich wurde einem Direktor noch ein kollegiales Exekutivorgan, das einem Geschäftsführungsausschuss nach westlichem Modell ähnelte, zugeordnet, das wiederum dem Arbeiterrat gegenüber verantwortlich war.

Den Ausführungen Gramatzkis zufolge hatten die Leitungsorgane unter den Bedingungen der Arbeiterselbstverwaltung, die alle vier Jahre vom Arbeiterrat (neu) berufen bzw. bestätigt wurden, verschiedene Merkmale zu erfüllen. Sie agierten beispielsweise wie Beratungsstäbe, ähnlich solchen, wie sie beispielsweise in westlichen Organisationsstrukturen in Großunternehmen üblich sind. Sie waren damit zwar Mitglieder der Unternehmensleitung jedoch ohne Linienverantwortung. Bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen des Arbeiterrates fungierten sie als fachlich qualifizierte Ratgeber, die Entscheidungen professionell vorbereiteten. Theoretisch und formal lag die Macht zwar bei allen Beschäftigten und bei den gewählten Organen der Selbstverwaltung, die tatsächliche soziale Macht wurde aber insbesondere bei der Entscheidungsvorbereitung, der Erarbeitung von Alternativen und vor allem bei der Art und Weise der Bereitstellung von Informationen (Filtern von Informationen), bei der Informationsverarbeitung und bei der Wahl der Kanalisierung von Kommunikation durch die Leitungsorgane ausgeübt. Damit konnte beim Leitungsteam immer ein Wissens- und Informationsvorsprung verbleiben, der zudem mit einer höheren fachlichen Qualifikation verbunden war. In der Regel verfügten die Leitenden über eine bessere fachliche Ausbildung und was die Art und Weise der Kommunikation, der geführten Kommunikationspolitik und insbesondere ihres eigenen rhetorischen Könnens anbelangte, hatten sie einen Bildungs- und Wissensvorsprung. Bildung und Wissen erlangten sie nebst universitärer Ausbildung oft vor allem durch (intensive) Parteiarbeit, durch die sie zusätzlich rhetorisch geschult wurden und daher insbesondere mit besserer Argumentations- und Überzeugungskraft ausgestattet waren als die übrigen Mitarbeiter (Gramatzki 1977: f.). Ihre Autorität beruhte damit zwar auch auf formalen Kompetenzen, vor allem jedoch auf ihrem speziellen Wissen, ihrem Können und ihrem erworbenen Habitus.

Der von jugoslawischen Direktoren gepflegte Führungsstil kam nach Gramatzkis Einschätzung, speziell im Kontakt zu Direktberichtenden, sogar eher dem westlich offenen Führungsstil im vergleichbaren Zeitraum nahe als dem anderer Kaderkollegen in den Ländern des Ostblocks respektive dem übrigen Ost- und Südosteuropa. In der DDR nahm man Leiter beispielsweise wie folgt wahr: „Fügsamkeit nach oben, disziplinarische Durchschlagskraft nach unten und erst an dritter Stelle Kompetenz [...]“ (Bahro nach Dittrich/Haferkemper 1993: 324). Die davon verschiedene Kompetenz jugoslawischer Unternehmensleitender war sicher auch eine Folge des demokratischen Prinzips der Mitbestimmung, denn um sich bei den Arbeiterräten Gehör zu verschaffen, brauchten die Direktoren vor allem Überzeugungskraft, rhetorisches Geschick und demokratische bzw. „umgängliche“ Führungsmerkmale.

Schließlich war es für einen jugoslawischen Direktor sehr wichtig, sich mit vielen unterschiedlichen (Interessen-)Vertretern von Gremien einigen zu können, ohne selbst jeweils offiziell über den entsprechenden Kompetenzbereich verfügen zu können. Aufgrund fehlender formaler Leitungskompetenz waren also von Seiten der Direktoren jugoslawischer Unternehmen immer wieder bestimmte „Schachzüge“ gerade in der Kommunikationspolitik in Entscheidungssituationen zu meistern. Hinzu kam, dass sie aufgrund der beschriebenen innerorganisatorischen Konstellation in den Unternehmen Mitarbeiter praktisch ständig informieren mussten – hier spielte dann das Geschick bei der Auswahl und Kanalisation von Informationen eine zentrale Rolle. Zusätzlich galt es, auch das Arbeitskollektiv in der Praxis entsprechend kommunikativ vorzubereiten, um Zustimmungen für relevante Entscheidungen erzielen zu können.

Die Position des Direktors einer jugoslawischen Unternehmung war aufgrund der beschriebenen Kombination aus eher untergeordneten formalen Kompetenzen und großer realer Macht und Verantwortung äußerst schwierig. Die Leitungstätigkeit wurde zusätzlich noch erschwert durch einen zusehends anwachsenden bürokratischen Überbau mit starren Organisationsformen und verkrusteten Strukturen. In dessen Folge waren die Direktoren häufig Zielscheiben gesellschaftlicher und politischer Kampagnen gegen die „Technostruktur“, was, verbunden mit aus westlicher Sicht relativ widersprüchlichen Leitungsinhalten ein umfangreiches Anforderungsprofil für die betreffenden Personen bedeutete.

Im Laufe der Entwicklung der Arbeiterselbstverwaltung wurde die Dezentralisierung der Entscheidungen in den jugoslawischen Unternehmungen durch Übertragung von Befugnissen von staatlichen Organen auf die Arbeitskollektive immer weiter vorangetrieben. Angedacht war damit eine Art Demokratisierung oder Öffnung, die in die Unternehmen einfließen sollte. Dies erfolgte auch einerseits durch Übertragung von Befugnissen staatlicher Organe auf die Arbeitskollektive und andererseits durch die immer größere Selbständigkeit der ökonomischen Einheiten (Grundorganisationen) innerhalb der Unternehmungen. Mit entsprechenden Selbstverwaltungsabkommen, Unternehmensstatuten und einem darauf ausgelegten betriebliche Rechnungswesen wurden Koordinationsinstrumente geschaffen, die dieser Entwicklung Rechnung tragen sollten (Gramatzki 1977: 107 – 120). Dass diese Maßnahmen den Bürokratismus in den Unternehmen noch verstärkten, blieb dabei eher ausgeblendet. Während sich jugoslawische Großbetriebe bis in die 1980er Jahre erkennbar verstärkt in Richtung bürokratischer Modelle mit starren Strukturen entwickelten, beschäftigte man sich in der westlichen Welt (z.B. in den USA) bereits in den 1970er Jahren bereits mit offeneren Modellen zur Entwicklung von Unternehmen wie dem Forschungsbereich der Organisationsentwicklung.²³

3.2.3.3. Der Einfluss der Partei auf Direktoren – Probleme einer widersprüchlichen Position

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass in den jugoslawischen Unternehmen formale Regelungen wie Gesetze und Normen oft nicht mit dem Handeln in der Wirklichkeit übereinstimmten. Beispielsweise regelte zu Beginn der 1970er Jahre die jugoslawische Verfassung, nachdem sie in den Jahren zuvor immer wieder verändert worden war, das Grundprinzip des gesellschaftlichen Eigentums und

²³ In den USA entstanden bereits an führenden Universitäten (z. B. Harvard in Boston) Forschungsfelder im Bereich der Organisationsentwicklung, die später beispielsweise in Forschungen im Bereich des organisationalen Lernens mündeten. An führenden Universitäten der USA wurden flexible Organisations- und Managementmodelle entwickelt. Auch neue Forschungsthemen in Soziologie und Management wie etwa Macht in Unternehmen standen in den USA in den 60er und 70er Jahren im Fokus von Forschungsinteressen, während man sich diese Fragen in den Wissenschaften des Staatssozialismus aus ideologischen Gründen kaum stellte. In den 70er Jahren zogen die in den USA initiierten Forschungen im Bereich der Organisationsentwicklung auch in westeuropäische (Elite-)Universitäten ein.

das der Selbstverwaltung wie folgt: „Die Grundlage der gesellschaftlich-ökonomischen Ordnung von Jugoslawien bildet die freie, vereinigte Arbeit mit den Produktionsmitteln, die im gesellschaftlichen Eigentum stehen, und die Selbstverwaltung der werktätigen Menschen bei der Produktion und bei der Verteilung des Sozialprodukts in der Arbeitsorganisation und in der gesellschaftlichen Gemeinschaft“ (Sarcevic 1972: 145).

Dass Gesetz und Realität hinsichtlich dieses verfassungsrechtlichen Grundprinzips nicht übereinstimmten, dass vielmehr die Parteiloyalität in vielen Zusammenhängen ein besonderes Gewicht hatte, zeigt ein Beispiel aus den 1970er Jahren: Posten für Direktoren wurden in staatseigenen Unternehmen nach der Verfassung von den Arbeiterräten vergeben, in Wirklichkeit jedoch unter Einfluss lokaler Vertreter einer sehr parteiloyalen Gruppe, der sogenannten örtlich „Aktiven“. Diese Gruppe kontrollierte auf lokaler Ebene sowohl die Arbeit der Kommunen als auch die der Gewerkschaften und damit auch indirekt die der Arbeiterräte. Offiziell ging es den „Aktiven“ darum, Kandidaten für Direktorenposten nach bestimmten fachlichen und sozialen Qualifikationen zu selektieren. Zu diesen offiziellen Selektionsmerkmalen zählten in erster Linie Ehrenhaftigkeit, Aufrichtigkeit, Aufopferungsbereitschaft, Selbstlosigkeit und humanes Verhalten. Darüber hinaus sollten die Kandidaten anderen Ideen und Vorstellungen respektvoll begegnen und ein beispielhaftes Privatleben führen. Obgleich nicht immer eindeutig nach außen kommuniziert, musste in Wirklichkeit ein potentieller Kandidat in erster Linie hinter dem Kurs der Partei stehen, die Verfassung und insbesondere das Prinzip von Brüderlichkeit und Einigkeit unterstützen sowie eine aktive Rolle im Kollektiv einnehmen – letztlich also Parteimitglied sein (Eames 1982: 111 – 124).

Auch hinsichtlich der Ausbildungssysteme spielten Ideologie und Parteitreu eine wichtige Rolle. Was Fachqualifikation oder Expertenwissen anbelangte, so zeigen Erhebungen in Jugoslawien aus den 1970er Jahren, dass 68 Prozent der Leitenden einen jugoslawischen Wirtschaftsabschluss (Organisationswissenschaften) hatten oder vereinzelt auch internationale Abschlüsse nachweisen konnten, auch im Bereich der Fort- und Weiterbildung. Eine von wirtschaftsorientierten Politikern in den 1970er Jahren verfolgte Idee, in Jugoslawien eine eigene Wirtschaftshochschule nach westlicher Couleur zu gründen, wurde von stark ideologisch Orientierten verworfen, da sie dem Prinzip der Selbstverwaltung widersprach. Damit gab es naturgemäß erst recht keine Ausbildungsgänge in Richtung westlicher Managementlehre oder Business Administration, wie man sie damals an verschiedenen Orten in Westeuropa einfuhrte. Jugoslawien hatte zwar eine große Anzahl ausgebildeter Führungskräfte, aber die Qualität ihres Managementhandelns – legt man westliche Messkriterien für wirtschaftliches Handeln an – wurde in der Praxis durch Parteieinfluss und Ideologie massiv beeinträchtigt (Lydall 1984: 246 f.).

Bei der Betrachtung des wirtschaftlichen Erfolgs jugoslawischer Großunternehmen lässt sich aufgrund der relevanten Literatur aus den 1970er und 80er Jahren feststellen, dass sie sich hier sehr deutlich unterschieden. Einige erzielten konstant gute Ergebnisse und expandierten rasch, andere fuhren Verluste ein. Die Qualität der Vertreter in den Leitungsebenen spielte dabei eine entscheidende Rolle. Eine negative und teils demotivierte Einstellung zur Arbeit unter vielen Direktoren war ein systemimmanentes Merkmal. Der über die gesamte staatssozialistische Ära gelebte und von den Ideologietreuen immer wieder gepredigte Egalitarismus behinderte beispielsweise unternehmerisches und innovationsfreudiges Denken und Handeln. Professionalität im Management ist jedoch, nimmt man eine Bewertung aus westlicher Sicht vor, seit Jahrzehnten gekennzeichnet von Innovationsfreude und Kreativität. Diese beiden Eckpfeiler unternehmerischen Handelns wurden jedoch im ehemaligen Jugoslawien kaum bis überhaupt nicht anerkannt und schon gar nicht, etwa durch finanzielle Anreize, honoriert. Rückstellungen für Entwicklungen und Erfindungen wurden Direktoren jugoslawischer Unternehmen ungern zugebilligt. Wenn sie von höherer Stelle gewährt wurden, dann waren sie oft unzureichend, um wirklich größere organisationale Umstrukturierungen oder Modernisierungen vornehmen

zu können. Den meisten Direktoren war durchaus bewusst, dass Kreativität in der Arbeit sowie insbesondere auch in den Bereichen Organisation und Unternehmensführung als wichtige Ressourcen anzusehen waren, ebenso wie Wissenschaft und Bildung (Lydall 1984: 249). Ideologisch und politisch motivierte Gleichmacherei, ein auf Kollektivismus und Egalitarismus aufgebautes System und die entsprechende Kontrolle insbesondere von Kadermitgliedern haben jedoch eine effektive Nutzung dieser Potenziale in Jugoslawien behindert oder gar verhindert.

Katusic und Lydall weisen auf eine hohe Unzufriedenheit unter den jugoslawischen Direktoren hin. Seit den 1960er Jahren hatten ständige Reformen und Kompetenzveränderungen bzw. Kompetenzbeschneidungen zur Folge, dass die Direktoren zwar ein hohes Maß an Verantwortung inne hatten, jedoch nur geringfügig nach eigenen Vorstellungen und Überzeugungen gestalterisch handeln konnten. Sie mussten zunehmend eine Reduzierung ihrer formalen Kompetenzen in Kauf nehmen. Unzureichende Vorbereitung auf die Arbeit, unangemessene Anreize, fehlende soziale Anerkennung und Arbeitsplatzunsicherheit waren negative Begleiterscheinungen, die man als Direktor eines jugoslawischen Unternehmens in Kauf nehmen musste. Trotz der Tatsache, dass man in dieser Position zu einer elitären Gruppe gehörte und mit dieser Funktion ein gewisses Prestige verbunden war, waren die negativen Begleiterscheinungen offensichtlich. Direktoren, die sich nicht eindeutig positiv zur Partei oder deren Vertretern bekannten oder die sich mit Gewerkschaftsvertretern oder den Arbeiterräten überworfen hatten, hatten mit Sanktionen zu rechnen. Frustration war damit ein allgemein bekanntes Phänomen unter den Direktoren. Da vielfach auch die Rolle des Direktors in der Arbeiterselbstverwaltung ungenügend definiert war – es gab immer wieder Veränderungen und Anpassungen –, kam es in der Praxis immer wieder zu Zerwürfnissen mit Arbeitern bis hin zu persönlichen Angriffen. Hinzu kam, dass Unternehmenserfolge eher Arbeitern zugerechnet wurden, Misserfolge hingegen oft verantwortlichen Direktoren angelastet wurden. Die Position und Rolle eines Direktors war damit zwiespältig: Einerseits hob ein Direktorenposten den Inhaber dieser Position von der Masse ab und war auch aufgrund der damit einhergehenden Machtposition erstrebenswert; andererseits waren die damit verbundenen Aufgaben nur sehr mühsam und schwierig auszuführen. Die Folge war, dass Direktorenposten nur von wenigen, die sich vor den Herausforderungen nicht scheuten, angestrebt wurden. So wurde ein bestimmter Charaktertypus von Leitenden an der Spitze der jugoslawischen Unternehmen geformt, deren Rolle nicht selten durch widersprüchliches Verhalten und Handeln gekennzeichnet war. Die in sich widersprüchlichen Anforderungen an die Leitungstätigkeit machten es seit Mitte der 1960er Jahre zunehmend schwieriger, qualifizierte Führungsnachwuchskräfte rekrutieren zu können. Ein erkennbarer Trend war, dass Direktoren aus der Industrie in Forschungseinrichtungen oder in andere Organisationen wechselten und in nicht unerheblichem Maße ihr berufliches Glück auch im Ausland suchten (Katusic 1970: 94; Lydall S. 247). Kusic resümiert in logischer Folge hierzu, dass fehlende individuelle Anreizsysteme und mangelnde Sanktionen für wirtschaftliche Fehlleistungen in ehemals sozialistischen Staaten über Jahrzehnte hinweg zu Lethargie, Starrheit und Korruption in den Unternehmensspitzen führten. Die mentale Transformation hin zu marktwirtschaftlichen Denk-, Bewusstseins- und Verhaltensweisen blieb unter den Leitenden ehemaliger jugoslawischer Unternehmen seit Beginn der Systemtransformation und ihrem Handeln „in neuem Kleide“ über einen längeren Zeitraum ein nur schwer zu bewältigender Schritt (Kusic 2001: 74).

Direktoren hatten nur geringe Einflussmöglichkeiten zur Durchsetzung von Anweisungen. Sie konnten zwar Disziplinarmaßnahmen vorschlagen, aber weder Personal entlassen noch die interne Einkommensverteilung beeinflussen oder Vorschläge für mittlere und untere Hierarchieebenen einbringen. Die Direktoren mussten daher viel Zeit für Überzeugungsarbeit aufbringen. In Verbindung mit wachsenden Inhalten in der Leitungstätigkeit und zunehmenden unternehmerischen Komponenten im Handeln führte dies beginnend in den 1960er und verschärft in den 1970er Jahren oft zu Frustrationen

unter den Direktoren, wie folgende Zitate einer Zeitung und eines Direktors damals veranschaulichen: „Pressures on the director to maintain economic efficiency and at the same time adhere to national guidelines, combined with his responsibility to the self-management bodies have made it increasingly more difficult to attract qualified people to the position.“ *Ekonomiska politika* (13. August 1981, p. 5) has remarked that there is an ‚atmosphere of general ‚unpopularity‘ of the profession of director“ (Lydall 1984: 247). „The job is impossible under the present conditions of ‚responsibility without authority‘. Although the system is very ‚humane‘. [...] Too much time is needed for explanations.“ (Rusinow 1978: 19 nach Lydall 1984: 248). Damit waren Direktorenpositionen einerseits Prestige-positionen, andererseits glich ihre Rolle auch der des Belzebuben.

Ein weiterer Aspekt, der für die nachfolgenden Ausführungen wichtig erscheint, ist die Tatsache, dass es in der Führung der jugoslawischen Betriebe enorme Schwierigkeiten gab, Strategien zu formulieren und deren stringent operative Umsetzung anzuordnen, wie man es aus westlicher Sicht verstand. Funktionen der Strategieformulierung im Sinne planerischer Maßnahmen übernahmen das Kollektiv oder dessen Delegierte, zusammen mit Fachspezialisten (Nutzinger: 1982: 112 ff.).

Den Erkenntnissen der zur Verfügung stehenden Literatur über die Stellung des Direktors zufolge, hatte dieser also als ausführendes Organ Beschlüsse umzusetzen und übernahm in der Verantwortung damit den operativen Part im Unternehmen. Die Direktoren der ersten Leitungsebene in Jugoslawien waren demnach nicht mit Strategieausarbeitungen oder -formulierungen beauftragt wie ihre Kollegen auf vergleichbarer Hierarchieebene im Westen, sondern vornehmlich mit operativen Umsetzungen. Genau diese Funktion wird in privaten und marktwirtschaftlichen Unternehmenstypen des Westens üblicherweise von der zweiten Managementebene erfüllt. Jugoslawische Direktoren waren damit mit Aufgabeninhalten beauftragt, die in westlichen Unternehmenstypen das operative Management durchführt, und damit nach westlichem Verständnis in der Regel Zweite-Ebene-Manager. Die Hauptaufgabe jugoslawischer Direktoren war somit ihre Zuständigkeit für den operativen Part im Unternehmen. Diese Aufgabenstellung beinhaltete in erster Linie, neben der Führungsverantwortung, eine fortlaufende Planung, Organisation und Ressourcenkontrolle. Abgesehen von der Führungsverantwortung für die Belegschaft unterschieden sich damit die Kernaufgaben eines jugoslawischen Direktors von denen eines gleichgestellten westlichen Kollegen der Privatwirtschaft wesentlich, insbesondere im Bereich des visionären Denkens und Handelns sowie der eigens mitgetragenen Strategieformulierung und -ausgestaltung für die nachfolgenden Ebenen.

Was den Aspekt der Führung anbelangt, so waren die Punkte interne Kommunikation und Motivation der Arbeiter respektive Mitarbeiter eines Unternehmens in etwa mit westlichen Methoden vergleichbar, unterschieden sich allerdings deutlich im Bereich der Motivation, da hier aufgrund des auf Kollektivismus und Egalitarismus ausgerichteten Systems die im Westen beispielsweise gezielt einsetzbaren Anreizsysteme nicht zur Verfügung standen.

3.2.4. Herausforderungen und neue Managementinhalte für das Topmanagement in der organisationalen Transformation

„If you truly want to understand something, try to change it.“ (Kurt Lewin)²⁴

3.2.4.1. Initiierung organisationaler Transformationsprozesse

Bis hierher konnte gezeigt werden, dass sich jugoslawische Unternehmen in der Regel durch einen sehr hohen Bürokratisierungsgrad auszeichneten. Weiterhin waren sie durch Merkmale und Werte geprägt, die im Wesentlichen mit denen geschlossener Gesellschaften deckungsgleich sind (Sokianos 2004). Zu diesen Merkmalen respektive Werten geschlossener Unternehmen zählen, wie in Kapitel 2 gezeigt werden konnte, unter anderem Stabilität, Hierarchie, Sicherheit und Ordnung, ein tendenziell eher autoritärer Führungsstil, damit einhergehend die Akzeptanz der Stärke und „Unantastbarkeit“ des Vorgesetzten sowie eine allgemeine Hinnahme von Autoritarismus innerhalb der Mitarbeiterschaft. Ein offener Führungsstil wurde – wie bereits gezeigt werden konnte – nur auf höchster Unternehmensebene in der direkten Kommunikation mit Direktberichtenden ausgeübt.

Poppers Konzept der offenen und der geschlossenen Gesellschaft wird beispielsweise von Sokianos auf die Unternehmensebene übertragen (Sokianos 2004). Seinen Annahmen zufolge können jugoslawische Großunternehmen während der Periode des Staatssozialismus als geschlossene Organisationen bezeichnet werden. Im Anschluss an die Privatisierungen mussten sie durch die Unternehmensleitungen in einem in der Hierarchie von oben nach unten durchgeführten Prozess („top-down“) in Richtung offene Unternehmen transformiert werden.

Typische Merkmale geschlossener Unternehmen sind beispielsweise, dass eine vorgegebene Hierarchie von Mitarbeitern auch bei Unzufriedenheit hingenommen wird (Autoritarismus) und dass das Kollektiv als schutzbedürftig gilt und nicht das Individuum (Sokianos 2004: 4). „Regierende Autoritäten zeichnen sich dabei auch dadurch aus, dass sie eine Selbstbestimmung im Globalen befürworten, aber im Konkreten unterminieren, und sich dabei auf eine gern planwirtschaftlich geschützte Bevölkerung stützen können [...]“ (Sokianos 2004: 4).

Bezüglich des Verhältnisses zwischen der Gesellschaft und dem Unternehmen nehmen Gebert und Boerner für die Transformation vom geschlossenen zum offenen Prinzip an, dass das soziale System Großunternehmen im Vergleich zum sozialen System Gesellschaft auch innerhalb des sich stark verändernden Umfeldes tendenziell geschlossener ist und bleibt. Ein Großunternehmen ist in ihrer Denklogik damit geschlossener als die sich stark oder graduell verändernde Transformationsgesellschaft. Sie führen in ihrer Argumentationskette weiter aus: „So wird man im Rahmen einer offenen Gesamtgesellschaft zwar davon ausgehen können, daß Unternehmen sich zu konzeptionellen Werten der offenen Gesellschaft bekennen (Toleranz, Chancengleichheit, Individualität, Grundrechte und Grundfreiheiten); gleichwohl gibt es für die Führung eines Unternehmens weniger denkbare ‚Konzeptionen des Guten‘, weil durch ökonomische Zwänge gewissermaßen natürliche Grenzen des Machbaren vorgegeben sind. [...] Unternehmen bzw. Unternehmensleitungen haben nicht die Chance, sich hinter den ‚Schleier der Unwissenheit‘ (Rawls) zurückzuziehen und ausschließlich für eine ferne Zukunft zu entscheiden“ (Gebert/Boerner 1995: 223). Weiterhin fügen die Autoren an, dass ein Engagement der Handelnden und damit verändernden Akteure in einem Unternehmen folglich nur zu erwarten ist, wenn sie auch ihre eigenen Interessen verfolgen können (Gebert/Boerner 1995: 223). Es ist daher anzunehmen, dass die handelnden Hauptakteure in den organisationalen Transformationsprozessen an

²⁴ Zitiert in Langer/Pavicic/Niksa 2005: 35.

der Spitze von Unternehmen genau prüfen, ob ihr persönlicher Nutzen im Veränderungshandeln höher wiegt als etwa der drohende Verlust bis dato erworbener Privilegien aus der Ära des Staatssozialismus.

3.2.4.2. Implementierung von Umwandlung

Gemäß den eben beschriebenen Überlegungen vollzieht sich der Wandel eines Großunternehmens nicht so stark und schnell wie der Wandel der umgebenden Gesellschaft. Unternehmen sind damit begrenzt offen und stellen im Vergleich zur Gesamtgesellschaft tendenziell eher geschlossene Interaktionsmuster dar (Gebert/Boerner 1995).

Eine Transformation eines Großunternehmens geschieht nach der klassischen Managementlehre auf zwei Ebenen: auf der organisationalen Ebene einerseits (z. B. durch Organisationsentwicklung und daraus gewonnene Erkenntnisse, die, in der Formulierung einer aktuellen Disziplin, der „lernenden Organisation“, in diese miteinfließen) sowie auf der Ebene des Individuums andererseits. Zur Ebene des Individuums zählen wiederum zum einen die Mitarbeiter eines Unternehmens, bei denen Veränderungen beispielsweise in Form von Personalentwicklung befördert werden; die zweite Gruppe, bei der Veränderung auf der Ebene des Individuums geschieht, sind diejenigen, die solche radikalen Veränderungsprozesse initiieren. Eine Veränderungsdisziplin, die den Hauptakteuren organisationaler Transformationsprozesse – den ehemaligen Direktoren und heutigen Topmanagern jugoslawischer Großunternehmen – zugeordnet werden kann, ist die Disziplin des individuellen Lernens.

Das Spektrum von Veränderungsinhalten organisationaler Transformationsprozesse, welche die beiden oben beschriebenen Ebenen betreffen, reicht dabei von der zu definierenden Unternehmensstrategie über die Adaption neuer Unternehmensstrukturen an diese neue Strategie bis hin zu Maßnahmen zur Personal- und Persönlichkeitsentwicklung. Hinzu kommen Maßnahmen zur Bewältigung möglicher Macht- und Kontrollverluste von Seiten der bisherigen Verantwortlichen in den Unternehmensspitzen bis hin zu Lösungen von Problemen, die veränderte Interessengruppen mit veränderten Ansprüchen innerhalb und außerhalb der Unternehmen mit sich bringen.

Die handelnden Hauptakteure der einzuleitenden Veränderungsprozesse in Unternehmen, die ehemaligen Direktoren, waren fortan – sofern sie die Herausforderungen annahmen – mit neuen, zum großen Teil völlig unbekanntem Aufgaben betraut. Sie schlüpften in eine für sie bis dato komplett unbekannt Rolle als Change-Manager organisationaler Transformationsprozesse. Für ihr neues Handeln bedeutete dies auf der persönlichen Ebene eine Überprüfung bisheriger Automatismen und Gewohnheiten bis hin zur Abkehr davon. Zudem wurde es immer wichtiger, zügig Fähigkeiten zu entwickeln, sich auf plötzliche Veränderungen einstellen zu können und risiko- und verantwortungsbewusst handeln zu können. Weiterhin war fortan von Bedeutung, neue, ganzheitliche Betrachtungen des Unternehmens von einer Metaebene aus vorzunehmen, die sowohl die zu verändernden Unternehmen als auch deren Mitarbeiter sowie die neu gesetzten Rahmenbedingungen aufgrund gesamtgesellschaftlicher Veränderungen in den Mittelpunkt des neuen Topmanagementhandelns rückten.

Veränderungsprozessen sind dabei gerade durch neue Rahmenbedingungen Grenzen gesetzt. Diese Begrenzungen sind im Unternehmen selbst, in der Gesellschaft (z. B. Gesetze und Richtlinien) und auch im direkten unternehmerischen Umfeld (z. B. Kunden, Märkte) zu finden. Der Erfolg von Unternehmen in der Zukunft ist in einem transformatorischen Umfeld damit maßgeblich von den Fähigkeiten der Change-Manager abhängig, wie und in welcher Tiefe sie organisationale Transformationen durchführen. Tiefgreifende Veränderungsprozesse werden nach praktischen Erfahrungswerten in westlichen Privatunternehmen in erster Linie von Unternehmerpersönlichkeiten und Topmanagern

initiiert, die schnell, kreativ, mit einem kosmopolitischen Blick und weitsichtig auf neue Herausforderungen reagieren (vgl. u. a. Staehle 1989, 1994; Moss Kanter 2000).

Ein erster Theoretiker und Initiator von Change-Management-Prozessen war Kurt Lewin, der bereits im Jahre 1958 den organisationalen Change-Management-Prozess in drei Phasen unterteilte (wie die Ausführungen unter Punkt 3.2.1. zeigen). Conner, der Lewins Theorie zusammenfasst, bringt dabei noch mal das Verhältnis von Kosten und Nutzen eines Transformationsprozesses auf den Punkt: „In einer Transitionsphase koppelt man sich von dem Status quo ab. In dieser Phase werden neue Einstellungen und Verhaltensmuster entwickelt, die zu einem erwünschten Zustand führen sollen. Um diesen Zustand erreichen zu können, ist es notwendig, eine unsichere, unbequeme Phase des Übergangs zu durchleben. Den gesamten Prozess eines großen Umbruchs am Leben zu erhalten, ist nur möglich, wenn der Schmerz des aktuellen Zustandes größer ist, als die Kosten eines Transformationsprozesses“ (Conner 1992: 88).

Nadler unterstreicht jedoch noch einmal mit Nachdruck, dass organisationale Transformationen für Unternehmen gerade dann umso bedeutender sind, wenn sie sich in einem unstabilen und unsicheren Umfeld bewegen. Externe Einflussfaktoren, wie etwa technologische Veränderungen, Deregulierungen, Wettbewerb und allgemeine makroökonomische und politische Faktoren bedürfen adäquater unternehmerischer Reaktionen, die im Rahmen von Change-Management Prozessen implementiert werden müssen. Dabei hängt die Wirksamkeit von Handlungen auf externe Einflussfaktoren von der inhaltlichen Antwort ab und von der Art und Weise, wie eine Umwandlung durch die Verantwortlichen implementiert wird (Nadler 1988: 358).

Topmanager bewegen sich also in Bezug auf Veränderungen in der Umwelt der Unternehmen in einem unsicheren und riskanten Terrain. In erster Linie bedeutet das für Transformationsmanager, den Umgang mit Risiko und Unsicherheit als Teil ihres Handelns zu begreifen. Sofern sie bereit sind, sich diesen Herausforderungen zu stellen, setzen sie in zweierlei Hinsicht Trends: Sie wirken bei der Steuerung des gesellschaftlichen Wandels mit und navigieren Unternehmen in teilweise chaotischen Zeiten durch diese hindurch, indem sie sie umgestalten. Neben einem gestalterischen Aspekt sind Topmanager damit gleichsam Instrumente der Umweltkräfte, die sie zu einem bestimmten Verhalten und Handeln innerhalb und außerhalb ihrer Unternehmen zwingen (Minett 1992: 25 nach Ganter/Schienstock 1993: 19). Diese Denklogik liefert auch einen Teil der Basis für den Aufbau dieser Arbeit, wo es um das Veränderungshandeln unter neuen, veränderten Rahmenbedingungen geht.

3.2.4.3. Determinanten für verändertes Managementhandeln in turbulentem Umfeld

Die Probleme organisationaler Veränderungen in Transformationsländern können nicht durch ein starres Schema – Ist-Analyse, organisationaler Wandel, Soll-Zustand – gelöst werden, da im Laufe der organisationalen Transformation auch ein Transformationsprozess des Umfelds stattfindet, der wiederum Auswirkungen auf die Organisation hat. Es handelt sich deshalb eher um einen iterativen Prozess des permanenten Wandels und der permanenten Anpassung. Nadler spricht in diesem Zusammenhang auch von einem „inkrementellen Wandel“ in Form von kleinen, stetigen Anpassungen in Richtung einer sich entwickelnden Zukunft (Nadler 1987: 358 – 369).

Wie zuvor erwähnt, ist davon auszugehen, dass die staatssozialistisch systemimmanente Merkmale und Sozialisationserfahrungen, die das Verhalten der Direktoren in den Leitungsorganen im jugoslawischen Staatssozialismus prägten, gerade zu Beginn der Unternehmensveränderungen noch relativ stark das neue Management- und Veränderungshandeln der Topmanager in ihren neuen Rollen als Change-Manager beeinflussten.

Für die erfolgreiche Gestaltung von Unternehmensumwandlungsprozessen ist es folglich notwendig, Transformationen aus Sicht einer Metaebene zu initiieren. Das Topmanagement sollte damit eine umfassende Sicht sowohl auf das Gesamtunternehmen bekommen als auch auf sein Umfeld. Ein schon genannter, weiterer und wesentlicher Aspekt, um solche großen Umwandlungsaktionen über einen längeren Zeitraum steuern und durchführen zu können, besteht in der Notwendigkeit, dass Topmanager in ihren Rollen als Change-Manager auch bereit sind, sich selbst zu verändern.

Resümierend aus den obigen Ausführungen ab Punkt 3.2.1. und damit den diskutierten Besonderheiten jugoslawischer Unternehmen sowie der darin bestimmten Aufgaben und Rollen von Direktoren werden nachfolgend wesentliche Merkmale des Handelns jugoslawischer Unternehmensleiter zur Verdeutlichung der Problematik, mit der sie konfrontiert waren, kurz zusammengefasst:

Merkmale des Handelns jugoslawischer Unternehmensdirektoren

Das Handeln jugoslawischer Direktoren war, wie gezeigt werden konnte, gekennzeichnet durch relativ wenig Autonomie im Vergleich zu westlichen Kollegen in vergleichbaren Positionen der Unternehmenshierarchie. Neben einem engen vorgegebenen Handlungskorridor durch den jugoslawischen Wirtschaftsplan war die Handlungs- und Gestaltungsfreiheit der Direktoren insbesondere auch durch die Organe der Arbeiterselbstverwaltung relativ eingeschränkt. Leitende an den Unternehmensspitzen hatten zwar eine hohe Verantwortung kraft ihrer Position und Aufgabe, zugleich hatten sie jedoch aufgrund der Institution Arbeiterselbstverwaltung wenig Autorität und Durchschlagskraft in ihrem Handeln. Das stete Solidarisieren in unterschiedlichen Aushandlungsprozessen verzögerte beispielsweise unweigerlich Entscheidungen auf Leitungsebene. Wichtige und tiefgreifende Entscheidungen konnten daher meist nur mit zeitlicher Verzögerung getroffen werden.

Weiterhin konnte gezeigt werden, dass ungeachtet aller wirtschaftlichen Reformbemühungen Parteiloyalität für Direktoren moralisch verpflichtend war. Das Verhältnis von Direktoren und Partei war reziprok: Durch Parteiloyalität und Parteiloyalität konnte der Erwerb von kulturellem Kapital begünstigt werden, im Gegenzug wurde Loyalität erwartet. Loyalitätsbeweise des Direktors gegenüber der Partei waren beispielsweise die Vertretung der Parteipolitik im Unternehmen durch eine bestimmte Kommunikationspolitik. Man sollte zeigen, dass man die wertepprägenden Prinzipien Brüderlichkeit und Einigkeit (Kollektivismus) verinnerlicht hatte. Parteitreuere determinierte damit das Handeln in den Unternehmensleitungen. Widersprüchlichkeiten im Handeln auf Leitungsebene waren die Folge. Beispielsweise führte die Verfolgung von Parteiinteressen nicht selten automatisch zu einer Behinderung von innovativem Verhalten der Direktoren. Egalitarismus verhinderte Kreativität im Handeln auf Unternehmensebene. Zudem wurden innovatives Verhalten und kostenoptimiertes Denken aufgrund fehlender Anreize nicht gefördert. Damit gab es auch kaum Anreize zur Modernisierung von Unternehmen.²⁵ Auch strategisches Denken und Handeln von jugoslawischen Direktoren wurde in jugoslawischen staatssozialistischen Unternehmen aufgrund eines bereits verabschiedeten Wirtschaftsplans in der Regel nicht gefördert. Direktoren der ersten Leitungsebene agierten daher wie Manager der zweiten Ebene in westlichen Unternehmen und waren neben ihrer Führungsverantwortung vornehmlich für das operative Handeln im Unternehmen verantwortlich statt für das Vorbereiten und Gestalten von Unternehmensstrategien. Das Leitungshandeln zeichnete sich im Wesentlichen durch Planung und Vorbereitung von Maßnahmen zur operativen Durchführung sowie deren Umsetzungskontrolle aus. In ihrer Führungsrolle gehörten Maßnahmen der Kommunikation und Motivation von Mitarbeitern zu ihrem Aufgabenfeld.

²⁵ Es gab hier Ausnahmen, insbesondere, wenn ein Unternehmen stark in westlichen Märkten aktiv war.

Das obige Resümee des staatssozialistischen Handelns von Direktoren lässt erkennen, mit welchen Schwierigkeiten und Herausforderungen Change-Manager aufgrund ihrer Gewohnheiten, Prägungen und Sozialisationserfahrungen zu Beginn der anstehenden Systemtransformationen und Unternehmenstransformationen in den drei Nachfolgestaaten konfrontiert waren. Die Initiierung organisationaler Transformationsprozesse erforderte ein neues und bis dato ungewohntes oder sogar unbekanntes Denken und Handeln in den Unternehmensspitzen und machte daher ein Umdenken in den Köpfen der Verantwortlichen notwendig.

4. Handlungsgrenzen für Topmanager in organisationalen Transformationsprozessen

In den nun folgenden Kapiteln 4 und 5 wird das nach dem Momentum Privatisierung erforderliche Managementhandeln von Change-Managern in organisationalen Transformationsprozessen dargestellt. In diesen Navigationsprozessen hatten bzw. haben Change-Manager der ehemals jugoslawischen Unternehmen mit veränderten Rahmenbedingungen zu tun, die ihr Veränderungshandeln bestimmen und eingrenzen. Die das Veränderungshandeln einschränkenden Rahmenbedingungen sind dabei sowohl im Umfeld der Unternehmen als auch auf der Ebene der Unternehmen selbst zu finden. Auf der anderen Seite ergeben sich innerhalb dieser Veränderungsprozesse auf der Ebene des Individuums neue Gestaltungs- und Handlungsoptionen, die in Kapitel 5 dieses Theorieteils näher untersucht werden. Das Vorgehen, Handlungsgrenzen und Gestaltungsspielräume in organisationalen Transformationsprozessen aus theoretischer Sicht auf zwei Ebenen zu analysieren, wird für die Handlungsgrenzen geltend in Kapitel 4 und für die Gestaltungsräume in Kapitel 5 beibehalten.

4.1. Rahmenbedingungen für Veränderungshandeln im Unternehmensumfeld

4.1.1. Die Privatisierung in den drei Transformationsländern

4.1.1.1. Ziele und erste Privatisierungsschritte zu Beginn der 1990er Jahre

Die Privatisierung ehemaliger staatlicher Unternehmen war in Postjugoslawien ebenso wie in den anderen südost- und osteuropäischen Ländern ein wesentlicher Schritt innerhalb der Transformationsprozesse von zuvor staatlich reguliertem Wirtschaften hin zu reiner Marktorientierung. Bei den Anfang der 1990er Jahre anstehenden Maßnahmen im Bereich der Privatisierung handelte es sich um ein „Element des gesellschaftlichen Wandels“ (Kusic 2001: 51). Die Privatisierung des gesamten Produktivvermögens einer Volkswirtschaft sollte damit sowohl politische als auch ökonomische Ziele verfolgen (Kusic 2001: 51).

Die politischen Ziele

Die politischen Ziele der Privatisierung waren in den Überlegungen der Übergangsregierung des ehemaligen Jugoslawien vor allem die Entstaatlichung des Wirtschaftssektors, d. h. die Trennung von staatlichem und wirtschaftlichem Sektor. Dazu sollte die Übergangsregierung Regulierungsmechanismen und entsprechende Institutionen einführen. Die Umwandlung der Eigentumsordnung wurde geplant, um den Einfluss des Staates im Bereich der Unternehmensführung zu vermindern und gleichzeitig den Bedarf an staatlicher Autorität aufgrund der Trennung von privatisiertem Wirtschaftsbereich und öffentlichem Bereich zu reduzieren (Prasnikar 1990; Kusic 2001: 52 f.). Durch die *Wiederentde-*

ckung des Privatsektors nach der staatssozialistischen Epoche Jugoslawiens sollte gemäß den Ausarbeitungen der Übergangsregierung im Jahre 1990 eine dauerhafte Systemveränderung hin zu einer Demokratie nach westeuropäischem Vorbild sichergestellt werden. Diese sollte weder durch politische Machthaber noch durch anderweitige politische Gruppierungen revidiert werden. Kusic formuliert die damaligen politischen Ziele in ihrer Abhandlung zum Privatisierungsprozess in Kroatien wie folgt: „Der Zusammenhang zwischen einer umfassenden Privatisierung und der Irreversibilität des Systemwandels beruht auf der Überlegung, daß die Eigentumsübertragung von staatlichen Unternehmen in private Hände eine neue Gruppe von Wirtschaftsakteuren hervorbringt, die das Risiko einer Umkehrung der Reformen dadurch vermindert, daß sie ihre eigenen Interessen verfolgt. Je mehr Eigentums- und Verfügungsrechte an den Produktionsmitteln in die Hände privater Wirtschaftssubjekte übertragen werden, desto weniger Einfluß besitzt weiterhin die Staats- und Parteibürokratie, und desto weniger Widerstand kann diese Interessengruppe im Transformationsprozeß entfalten“ (Kusic 2001: 52 f.). Damit war die Idee der Übergangsregierung daran geknüpft, eine Umkehrbarkeit der Reformen zu vermeiden und den zukünftigen Weg hin zu einer demokratisch-pluralistischen Gesellschaft nicht zu gefährden. Die Eigentumsübertragung gestaltete sich jedoch, wie nachfolgend zu sehen sein wird, schwieriger als in anderen osteuropäischen Staaten, da das Eigentum jugoslawischen Typs gesellschaftlich, nicht staatlich war: Es gab zum einen keinen eigentlichen Eigentümer für eine in gesellschaftlichem Eigentum gelegene Sache, zum anderen waren – im Falle der Unternehmen – gleichzeitig alle Arbeitnehmer praktisch Eigentümer ihrer Unternehmen.

Die ökonomischen Ziele

Die Modernisierung der staatlichen Unternehmen (die sich im staatssozialistischen Jugoslawien faktisch in gesellschaftlichem Eigentum befanden) war überfällig, um den mikroökonomischen Bereich effizienter zu gestalten und aus makroökonomischer Sicht der Volkswirtschaft den Weg in eine prosperierende Zukunft nach dem Vorbild westeuropäischer Länder zu ermöglichen. In der Privatisierung sah die Übergangsregierung ein geeignetes Mittel, um in den Unternehmen gestraffte Budgets einzuführen und die fortan in einem globalisierten Wettbewerb stehenden privaten Unternehmen zu raschen organisationalen Veränderungen und Restrukturierungen zu zwingen. Die Übertragung von Eigentumsrechten in private Hände sollte zu einer unmittelbaren Kontroll- und Lenkungsstruktur auf mikroökonomischer Ebene führen, um über Unternehmenstransformationen möglichst schnell die Effizienz zu steigern (Sivric-Pesa 2005: 26 – 29). Gerade im mikroökonomischen Bereich spielte das Eigentum bei der Privatisierung eine ganz wesentliche Rolle. Durch die Gewährung von Privateigentum konnten z. B. die Ergebnisse einzelner Leistungen auch einzelnen Personen zugerechnet werden. Die Zuordnung von Leistungen auf einzelne Personen ist wiederum eine wesentliche Funktion von Eigentumsrechten. Durch die gesetzliche Regelung von Eigentumsrechten und deren Schutz in einer Verfassung sind auch eindeutige Abgrenzungen autonomer Handlungs- und Verantwortungsbereiche in einer Gesellschaft möglich.

Das Gesetz zur Privatisierung gesellschaftlicher Unternehmen wurde im Jahre 1989 noch durch die Übergangsregierung verabschiedet. Allerdings wurde das gesellschaftliche Eigentum dabei noch nicht abgeschafft, weshalb kaum Unternehmen privatisiert werden konnten. Auch das geänderte Privatisierungsgesetz von 1990 konnte sich in der Praxis nicht durchsetzen, da weder die Eigentumsfrage noch die genaue Eigentumsabgrenzung bei der Übertragung dezidiert geregelt waren – was sich als wesentliches Hindernis für potenzielle Investoren herausstellte. Verkäufer und Käufer interner Aktien waren quasi dieselben Personen. Die früheren Mitgestalter gesellschaftlicher Unternehmen sollten paradoxerweise ihre eigenen Rechte abschaffen (Kusic 2001: 135). Zusätzlich wirkte sich die Unterentwicklung des Kapitalmarktes und des Bankensystems negativ auf Beteiligungen von Banken und anderen

Unternehmen als Gläubiger und Teileigentümer der Unternehmen aus. Ungenügende Kreditvergabe-
regelungen waren weitere Hindernisse – insbesondere für potenzielle Investoren (Kusic 2005: 114 ff.)

4.1.1.2. Historisches Erbe und erste nationale Privatisierungsverläufe ab 1991

Es wurde zu Beginn des Kapitels 2 bereits darauf hingewiesen, dass Transformationsverläufe im Allgemeinen auch durch die Historie einer Gesellschaft mitgestaltet werden. Diese Tatsache, verbunden mit den unterschiedlichen Erfahrungen, welche die drei hier betrachteten Nachfolgeländer Jugoslawiens mit marktwirtschaftlich organisierten demokratischen Systemen bisher gemacht hatten, der Grad ihrer Industrialisierung sowie die unterschiedliche räumliche Nähe zu westlichen Industriestaaten spielten eine Rolle in der Entwicklung des weiteren Privatisierungs- und Transformationsverlaufes dieser drei Gesellschaften. Somit gab die systembedingte, historisch geprägte, gemeinsame Ausgangslage zunächst die Richtung der Privatisierung vor. Es kam in Slowenien, Kroatien und Serbien jeweils zu einer pfadabhängigen Privatisierung, die sich im weiteren Verlauf aufgrund der drei neuen nationenbildenden Faktoren und Einflüsse zunehmend von ihrer gemeinsamen, ursprünglichen Ausgangsbasis entfernten. Ein wesentlicher Grund hierfür ist darin zu sehen, dass mit dem Start dreier neuer Staaten auch die jeweiligen Institutionenbildungen an diese drei neuen nationalen Ebenen gekoppelt waren.

Nach Kusic beeinflussen bestehende Organisationsformen und Institutionen die Ausgestaltung neuer Institutionen (Kusic 2005: 115 – 119). Die Zusammenhänge von systemspezifischer Ausgangslage und einer pfadabhängigen Entwicklung charakterisieren damit die postjugoslawischen Privatisierungsprozesse in den drei Ländern. Die Ausgangslage war für alle drei Länder, etwa durch die Arbeiterselbstverwaltung und die spezielle Situation der Eigentumsregelung in Form von Gesellschaftseigentum, identisch. Während in den ehemaligen Ostblockstaaten das Staatseigentum an den Produktionsmitteln dominierte, war im staatssozialistischen Jugoslawien das Gesellschaftseigentum eine bestimmte, einzigartige Form des kollektiven Besitzes und charakterisierte als Alleinstellungsmerkmal damit die jugoslawische Eigentumsordnung.

Die Verfassung von 1974 definierte beispielsweise das Gesellschaftseigentum als ein an die Belegschaften delegiertes Betriebseigentum, das sich vom privaten und staatlichen Eigentum insofern unterscheidet, als sich hieraus kein klarer Titular ergibt (Sarcevic 1972). Dies bedeutete in der Praxis, dass sich keine positiven ökonomischen Rechte ableiten ließen, was gerade in den Nachfolgestaaten ab 1991 zu Beginn der Privatisierungen zu erheblichen Privatisierungshemmnissen für potenzielle Interessenten (Investoren) führte. Ein weiteres Investitionshemmnis stellte noch zu Beginn der 1990er Jahre das aus dem Staatssozialismus resultierende faktische Recht der „Kontrolle“ der Arbeiter über die Produktionsmittel dar (Kusic 2005: 118 – 122),²⁶ auch wenn der Aspekt „Kontrolle“ real eher den Charakter von „Mitreden“ hatte.

Durch die weitere Öffnung der Märkte erhoffte man sich, die monopolistisch agierenden Staatsunternehmen zu wettbewerbsanalogem Verhalten zu zwingen. Daher wurde in der Folge der Privatisierungsgesetze von 1991 in allen drei neu gegründeten Ländern von Seiten politischer Vertreter und von Vertretern internationaler Institutionen wie der Weltbank, des IWF sowie verschiedener europäischer Investitionsbanken gerade dem Privatisierungsprozess innerhalb des gesamten Transformationsprozesses große Aufmerksamkeit gewidmet (Djindjic 2003: 167). Organisierte Kräfte, der Einfluss der Nomenklatura und deren Befürchtung vor Verlusten bisher erworbenen Prestiges und erworbener Macht

²⁶ Der Beitrag der Privatwirtschaft zum Bruttosozialprodukt in Jugoslawien beträgt im Jahre 1989 und damit zum Zeitpunkt des Systemsumbruchs lediglich zehn Prozent (Schmieding/Koop 1991: 6).

steuerten diesem Prozessen jedoch entgegen – mit der Folge einer teilweise erheblichen Verlangsamung und mitunter auch Entgleisung in den 1990er Jahren. Djindjic betont beispielsweise in seiner Darstellung der Ereignisse in Serbien zu Beginn der 90er Jahre immer wieder die, wie er es nennt, vorherrschende Entropie in jener Zeit (Djindjic 2003: 167).²⁷

Privatisierungsvorhaben wurden in Wirklichkeit vielfach schon in den Anfängen blockiert. Gesellschaftliche Interessengruppen und Nomenklaturmitglieder be- oder verhinderten die Durchführung der von der Übergangsregierung initiierten Privatisierung in unterschiedlicher Form und Intensität in allen drei Ländern bis Mitte bzw. Ende der 1990er Jahre. In allen drei neuen Ländern kam es zu Insidergeschäften unterschiedlichen Ausmaßes und alle drei Systeme waren für Außenstehende noch in den 1990er Jahren intransparent.

Allen drei Ländern gemeinsam war die soziale Schließung, was die wirkliche Beteiligungsmöglichkeit der Bevölkerung an der Privatisierung anbelangte. Es gab zwar beispielsweise in Kroatien bürgernahe Gesetze, die im Jahre 1993 verabschiedet wurden und die eine Partizipation aller Bürger an Unternehmensprivatisierungen ermöglichen sollten, in Wirklichkeit war die Mehrheit der Bevölkerung von diesen Privatisierungen jedoch ausgeschlossen, weil relevante Informationen fast ausschließlich Nomenklaturmitgliedern zugänglich waren (Kusic 2003: 89).

Die erste Methode der Privatisierung: Die Management-Employee-Buyouts

In allen drei Nachfolgeländern Jugoslawiens wurde um 1991 zunächst vorwiegend nach der Methode des *Management-Employee-Buyouts* (MEBO) privatisiert (Mencinger 2004: 67 – 79), auch *Management-Worker-Buyout* genannt (Sivric-Pesa 2005; Kusic 2001). Diese Strategie²⁸ berücksichtigte vor allem die durch die jugoslawischen Mitbestimmungsrechte gegebenen historischen, ideologischen und unternehmenskulturellen Umstände, Eigentum an den Unternehmen zunächst an Leitende und Mitarbeiter der Unternehmen zu übertragen. Ein großer Nachteil der Management-Employee-Buyouts war, dass auch die in den Unternehmen tradierten Strukturen auf Management und Belegschaft übertragen wurden, die von diesen Akteuren kaum verändert werden wollten (Wunsch der Wahrung des Status quo), weshalb dieses Privatisierungsverfahren in verschiedenen Kreisen sehr umstritten war (Kusic 2001: 97; Kusic 2005: 122).²⁹

Vor allem Insider empfanden ihre dabei gewonnenen Vorteile aus persönlichen Gründen auch als gerecht, da sie die Meinung vertraten, zuvor die Unternehmen „getragen“ zu haben, und dass es nur folgerichtig sei, über in Wirklichkeit eigentlich Management-Buyouts (die als Management-Employee-Buyouts tituliert worden waren) sodann entsprechende Unternehmensanteile erwerben zu können. Diese Praxis zu Beginn der 1990er Jahre führte zu verstärkten Einkommenskonzentrationen im

²⁷ Die Schattenwirtschaft war parallel zum bürokratischen System Jugoslawiens eine wichtige Erwerbsquelle, durch die Mitglieder in derartigen Kreisen und mafiosen Strukturen enorme Einkünfte erzielen konnten. Ausländische Investitionen in privatisierte Unternehmen hätten dieses gewachsene System ausgehöhlt. Vertreter der Schattenwirtschaft initiierten demnach entsprechende Instrumente, um Privatisierungen gerade auch an internationale Investoren zu verzögern bzw. zu verhindern (Djindjic 2003).

²⁸ Unter Privatisierungsstrategie wird die Gesamtheit aller Maßnahmen von Institutionen verstanden, die übergreifend und kooperierend einen Privatisierungsprozess zeitlich takteten und sachlich, ökonomisch, sozial und politisch zum Abschluss bringen (Kusic 2001: 83).

²⁹ MBO: Management-Buyout; WBO: Worker-Buyout; MEBO: Management-Employee-Buyout: Die Übertragung von Unternehmen an Belegschaft und Management führte in der Praxis in den jugoslawischen Nachfolgestaaten auch zu boomenden Insidergeschäften. Nach westlichem Rechtsverständnis wurden diese Machenschaften als kriminell angesehen. Ein noch nicht ausgereiftes Rechtssystem und fehlende staatliche Kontrollen ermöglichten oder „erlaubten“ sogar ein derartiges Agieren von Verantwortlichen in rechtsfreien Räumen. Viele verantwortliche Akteure von damals konnten juristisch nicht belangt werden. In der postjugoslawischen Bevölkerung kam es deswegen in den 1990er Jahren zu etlichen Ausschreitungen.

Management (Vujasinovic 2004: 6). Zahlreiche empirische Untersuchungen zu den jeweiligen Privatisierungsmethoden in vielen Ländern des Ostens lassen erkennen, dass gerade die „Insider-Privatisierungsmethoden“ in den 1990er Jahren einen negativen Zusammenhang zwischen Privatisierungsfortschritt und Wirtschaftsentwicklung einzelner Transformationsstaaten erkennen liessen.

In Serbien und Kroatien kam es in der Realität zu erheblichen Privatisierungsverzögerungen, was neben den bereits aufgeführten Gründen auch insbesondere an den kriegsbedingten chaotischen Zuständen und damit erheblich erschwerten Rahmenbedingungen lag. Während und unmittelbar nach den Kriegswirren waren die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Kroatien und Serbien unsicher und die Risiken für Kapitalgeber damit zu hoch. In Slowenien stabilisierte sich die Lage Mitte der 1990er Jahre, dennoch hielten sich auch hier ausländische Investoren zurück.

Der traditionell relativ große Einfluss von Direktoren auf unternehmensinterne Entscheidungsprozesse und die noch rudimentär erhaltenen Mitbestimmungsmöglichkeiten der Belegschaft als ehemalige Elemente der jugoslawischen Selbstverwaltung sowie fehlende Anreize für (ausländische) Investoren blockierten die Investitionsbereitschaft in allen drei Ländern damit noch bis Mitte der 90er Jahre nachhaltig (Mencinger 2004; Sivric-Pesa 2005; Kusic 2001; Vujasinovic 2004). Für das Jahr 1999 zieht Kusic für die Nachfolgestaaten Jugoslawiens den Schluss, dass insbesondere im Bereich der exportorientierten Industrie Privatisierungen nur unzureichend erfolgt sind, was sie als wesentlichen Grund für wachsende Handelsbilanzdefizite in den 1990er Jahren ansieht (Kusic 2001: 123).

Privatisierungen über die Börse, wie sie in westlichen Industrienationen angewendet werden, kamen in allen drei Ländern aufgrund eines noch nicht intakten Kapitalmarktes in jener Phase auch noch nicht in Frage. Des Weiteren fielen Unternehmensbewertungen der 1990er Jahre bei einigen Unternehmen in Hinblick auf Zukunftsfähigkeit nicht gerade positiv aus. Aus Sicht führender Unternehmensberater weisen Unternehmen der jugoslawischen Nachfolgestaaten summa summarum heute noch Mängel im Vergleich zu westeuropäischen Unternehmen auf (Heidrich/Ignatova/Janoskuti 2009). Zusätzlich herrschte in den 1990er Jahren ein Mangel an Fach- und Führungskräften, insbesondere aus den Kriegsländern Serbien und Kroatien. Damit fehlte praktisches und theoretisches Wissen sowie Kompetenz zum Mitgestalten bzw. Steuern organisationaler Umstrukturierungen.

Andere, später gewählte Privatisierungsstrategien, die in den ersten Privatisierungsjahren noch keine Beachtung fanden, wie etwa staatliche Privatisierungsagenturen, private Privatisierungsagenturen, direkte Unternehmensübertragungen durch Übertragung der Eigentumsrechte an Belegschaft und Management, Voucherprivatisierungen sowie direkte Unternehmensverkäufe griffen in verschiedener Form und mit unterschiedlichem Erfolg in den drei Staaten erst Ende der 1990er Jahre (Mencinger 2004; Sivric-Pesa 2005; Kusic 2001; Vujasinovic 2004).

Ab Mitte bzw. Ende der 1990er Jahre nahmen die drei nationalen Privatisierungsprozesse praktisch ihren je eigenen individuellen Verlauf. Zur Jahrtausendwende setzte dann wiederum fast zeitgleich in allen drei Ländern eine Art Massenprivatisierung ein.

4.1.1.3. Nationale Unterschiede in der fortschreitenden Privatisierung

Von den Regierungen aller drei betrachteten Nachfolgestaaten wurde nach ihren jeweiligen Staatsgründungen unmittelbar offiziell kommuniziert, dass Privatisierung als zentrales Element der Systemtransformation als wichtig und notwendig angesehen werde. Aufgrund der gemeinsamen Geschichte gab es, wie dargestellt, dabei Gemeinsamkeiten als auch im weiteren transformatorischen Verlauf zunehmend nationale Unterschiede in der Wahl der Strategie. Einhergehend mit den fortschreitenden Staatenbildungen kam es auf jeweils nationaler Ebene zu eigenen Gesetzen, entsprechend unter-

schiedlichen institutionellen Rahmenbedingungen und – gerade auch durch die kriegerischen Auseinandersetzungen in den beiden Kriegsländern – zu unterschiedlichen Takten im Reformkurs und zu unterschiedlichen Ausprägungen hinsichtlich Reformintensität innerhalb der neuen Nachfolgestaaten.

Slowenien

Slowenien hatte sich nach anfänglich zögerlichem Verhalten für eine graduelle Privatisierung entschieden. Unmittelbar nach der Staatsgründung Sloweniens gab es unter der politischen Machtelite kaum Konsens über ein tragfähiges Privatisierungsprogramm. Diese Phase hielt etwa zwei Jahre an. Es gab teilweise heftige Diskussionen, wie man mit den Rudimenten, die sich aus der Arbeiterselbstverwaltung und den Mitbestimmungsrechten respektive Gewohnheiten für die Arbeitnehmer und das Management ergaben, umgehen sollte. Dies betraf die mikroökonomische und die makroökonomische Ebene (Prasnikar/Pregl 1991: 191 ff.). Nach diesen zwei Jahren der Auseinandersetzung konnte man sich auf einen ersten Eigentums-Transformations-Akt Ende des Jahres 1992 einigen. Dieser konnte jedoch nicht greifen, in erster Linie aufgrund von Problemen im Bereich der Unternehmensführung und nicht gelösten Fragen bezüglich der Steigerung der Effizienz sowie geeigneter Corporate-Governance-Modelle. Es kam zu einer Reform des Aktes und zu einer Modifizierung des Privatisierungsmodells. Gewählt wurde eine Gutscheinprivatisierung in Form einer Massenprivatisierung. Alle Mitglieder der Unternehmen konnten sich zusammen mit der Bevölkerung mittels einer durch die Regierung initiierten Top-down-Strategie an dem Privatisierungsprozess beteiligen. Zu diesem Zweck wurde die Agentur für Restrukturierung und Privatisierung gegründet. Bis zum Jahre 1998 konnten mittels dieser Gutschein-Privatisierung mehr als 96 Prozent der Unternehmen privatisiert werden. (Simoneti/Rojec/Gregoric 2004: 230 – 233).

Auf Ebene der Unternehmen kam es im Zuge der Massenprivatisierung in Form der Gutschein-Privatisierungsmethode in Wirklichkeit immer wieder zu erheblichem Konfliktpotenzial. Die Konflikte entzündeten sich meist zwischen Eigentümern innerhalb der Unternehmen (interne Stakeholder) und denjenigen außerhalb der Unternehmen (externe Stakeholder). Beide Gruppen zeichneten sich durch oft divergierende Interessen an den Unternehmen aus und stellten teilweise widersprüchliche Anforderungen an die Unternehmensleitungen. Kennzeichnend für die Lage war der Ausschluss ausländischer Investoren (Simoneti/Rojec/Gregoric 2004: 233). Damit fehlten nicht nur externe und kosmopolitische Impulse durch investierende Ausländer, die sich durchaus aufgrund von Erfahrungen und Wissen über bewährte Corporate-Governance-Modelle auch auf die Leitung von Großunternehmen hätten positiv auswirken können, sondern es kam auch zu einer relativ konzentrierten Eigentümerstruktur der Unternehmen. Erhebungen aus den Jahren 1999 und 2001 zeigen einen erkennbaren Trend, der die steigende Konzentration von Kapital zeigt. Binnen zwei Jahren hatte sich demnach die Kontrolle des Kapitals der fünf größten Shareholder von fünfzig Prozent auf 73 Prozent erhöht (Simoneti/Rojec/Gregoric 2004: 233). Das Hauptproblem der Corporate Governance in Slowenien scheint demnach die Art der Kontrolle des Managementsystems zu sein, die unter anderem zu einer mangelnden Wettbewerbsfähigkeit der slowenischen Unternehmen führte und die Kontrollmöglichkeit durch externe Eigentümer relativ stark begrenzte (Simoneti/Rojec/Gregoric 2004: 233/S. 234). Der Zugang ausländischer Investoren hätte in den 1990er Jahren schon deutlich herausfordernde Wirkungen auf das slowenische Topmanagement haben können. Diese durchaus positiven Impulsmöglichkeiten wurden im Bereich der Corporate Governance jedoch über die gesamten 1990er Jahre versäumt und so blieben die Unternehmen vorwiegend unter der Kontrolle inländischer und damit slowenischer Topmanager und Unternehmensführer (Simoneti/Rojec/Gregoric 2004: 238).

Der Transformationsbericht der Bertelsmann-Stiftung aus dem Jahre 2008 liefert dennoch für Slowenien in der Gesamtschau in puncto Privatisierung rückblickend im Vergleich zu den anderen beiden

Staaten eine gute Bilanz. Insbesondere der Privatisierungsgrad und die erzielte Eigentumsordnung werden positiv hervorgehoben. Der Privatisierungsgrad der Unternehmen ist zwar noch nicht ganz so hoch, wie Erwartungen zu Beginn der 1990er Jahre hoffen ließen. Insbesondere die Privatisierung ehemaliger Staatsbetriebe geht im Rahmen der graduellen und vorsichtigen Strukturreform relativ langsam voran. Trotz noch vieler ungelöster Probleme – insbesondere auch auf der Ebene der Unternehmen respektive der Unternehmensleitungen und deren strategischer Ausrichtungen (z. B. Mängel im Bereich aktueller Corporate-Governance-Modelle), werden die slowenischen Privatisierungsschritte der letzten gut fünfzehn Jahre jedoch in der Gesamtschau als positiv gewertet (Bertelsmann-Transformationsstudie Slowenien 2008).

Kroatien: Kriegerische Auseinandersetzungen lähmen den Privatisierungsprozess

Die kriegerischen Auseinandersetzungen aufgrund der Autonomiebestrebungen der „abtrünnigen“ Republiken begannen in Slowenien. Dort dauerten sie allerdings nur etwa zwei Wochen an. Danach weitete sich der Krieg zügig auf Kroatien aus. Aus kroatischer Sicht handelt es sich dabei um drei Kriegphasen. Insbesondere die zweite Phase wurde durch die Unabhängigkeitserklärungen Sloweniens und Kroatiens, der ehemaligen Teilrepubliken, im Juni 1991 ausgelöst. Die jugoslawische Volksarmee, die offiziell unabhängig agierte, stellte sich auf die Seite der serbischen Bevölkerung und kämpfte im weiteren Verlauf zunehmend um die Vormachtstellung Serbiens. Durch internationalen Druck – hauptsächlich der USA und der EU – wurden die Kriegshandlungen Anfang 1992 zunächst eingestellt, was zur Anerkennung der unabhängigen Republiken Kroatien und Slowenien führte. Im Jahre 1995 kam es zur dritten Phase des Krieges, der dann erneut entfachte. Erst 1998 erlangte Kroatien die volle Souveränität als eigenständiger Staat innerhalb der sogenannten AVNOJ-Grenzen (Kusic 2001: 176). Darüber hinaus führten eine stark nationalistische Politik Tudjmans, eine mangelhafte Umsetzung des Dayton-Vertrages, eine unzureichende Demokratisierung und die Art des Wahlrechts zu einem negativen internationalen Ansehen Kroatiens Ende der 1990er Jahre. Folglich unterstützten internationale Organisationen das Land auch nur in relativ geringem Maße.³⁰

Das kroatische Privatisierungskonzept lehnte sich in Teilen an das slowenische Modell an. Ein gemeinsames historisches Erbe war auch hier die starke implizite bzw. offizielle Machtposition von Führungskräften und Belegschaften in den kroatischen Unternehmen. Die Tudjman-Regierung sah sich im steten Spannungsfeld entgegengesetzter Strömungen und war letztlich auf das Mitwirken dieser beiden Gruppen angewiesen. Die Regierung wählte schließlich einen eigenen, kroatischen Weg der Eigentumsübertragung, nämlich den „Umweg“ der Verstaatlichung der Unternehmen, bevor diese privatisiert wurden (Sivric-Pesa 2005: 255).

Zu Beginn der 1990er Jahre war ein Großteil der Unternehmen schnell und zügig privatisiert worden. Oft war die Rechtsform mit einer deutschen GmbH vergleichbar. Die Unternehmensform, die einer deutschen AG in etwa gleichkommt, befand sich zum damaligen Zeitpunkt noch in den Anfängen. Nach einer intensiven Phase zwischen 1991 und 1993 wurde das Privatisierungstempo insbesondere in den Kriegsjahren verlangsamt. Der Prozess kam erst 1997 durch die Gutschein-Privatisierung erneut in Gang. Das slowenische Gutschein-Privatisierungsmodell galt für die kroatischen Privatisierungs-

³⁰ Der Konflikt zwischen Serbien und Kroatien führte zu einem erheblichen Einbruch der wirtschaftlichen Leistung beider Länder. In Kroatien ging im Kriegsjahr 1991 das Bruttoinlandsprodukt um 23 Prozent zurück, die Industrieproduktion sank um 28 Prozent. Zwischen Juli 1991 und Juli 1993 halbierte sich die kroatische Industrieproduktion, verglichen mit anderen Transformationsstaaten in der gleichen Phase. Es handelte sich um einen der stärksten Einbrüche. Dazu kamen zahlreiche kroatische und serbische Kriegsoffer, immense Kriegsschulden sowie ein Verlust von ca. dreißig Prozent des Territoriums. Der Zerfall Jugoslawiens führte zu enormen Einbußen der Exportwirtschaft sowohl in Serbien als auch in Kroatien. Die bisherigen Absatzmärkte brachen teilweise völlig zusammen. Auch die Arbeitsmarktlage verschärfte sich in beiden Ländern enorm (Kusic 2001: 166).

strategen als Best-Practice-Modell. Die Privatisierung von Großunternehmen fand verstärkt insbesondere zwischen den Jahren 1999 und 2003 statt (Sivric-Pesa 2005: 274) und ist bis heute noch nicht abgeschlossen. Mittlerweile sind die Eigentumsrechte und der Eigentumserwerb in Kroatien jedoch gut definiert. Privatunternehmen werden als Motoren des wirtschaftlichen Fortschritts angesehen und unterstützt, allerdings bleibt der private Sektor mit sechzig Prozent Anteil am Bruttoinlandsprodukt vergleichsweise niedrig (Bertelsmann-Transformationsstudie Kroatien 2008).

Serbien: Massive Privatisierungsversäumnisse durch Krieg und Irrläufe der Machtelite

Auch in Serbien kam es zu Beginn der 1990er Jahre zu einem beschleunigten Privatisierungsprozess, ähnlich wie in Kroatien, der jedoch schnell verebte. Die Gründe lagen, ähnlich wie in Kroatien, in den Machenschaften der politischen Klasse sowie in den Problemen, die sich auf Mikroebene aus den Rudimenten der Arbeiterselbstverwaltung und den Mitsprache- und Kontrollrechten der Arbeitnehmer und des Managements ergaben. Lediglich das Gratis-Verteilen von Aktien heizte den Privatisierungsprozess in Teilen bis 1997 an. Das Gesetz wurde im gleichen Jahr jedoch aus Gründen des Missbrauchs noch außer Kraft gesetzt. Der Missbrauch bestand beispielsweise darin, dass Arbeitnehmer und Bürger vom Bezug von Gratis-Aktien durch Fehlinformationen teilweise bewusst abgehalten wurden, um die Anzahl der Personen, die ein Bezugsrecht bekamen, zu beschränken (Vujasinovic 2004: 11).

Die Privatisierungsversuche der Milosevic-Regierung waren nahezu erfolglos, da insbesondere seitens der Parteiführer der Wille fehlte, Privatisierungen im großen Stil durchzuführen.³¹ Ein hoher Privatisierungsgrad ist bis heute im Vergleich zu anderen Ländern nicht erkennbar (Bertelsmann-Transformationsstudie Serbien 2008). Erste Erfolge konnten erst wieder nach der Verabschiedung neuer Privatisierungsgesetze durch die Djindjic-Regierung im Juli 2001 erzielt werden. Nach einem Verzug von zehn Jahren konnte Serbien dabei teilweise auf Erfahrungen in anderen Transformationsländern zurückgreifen, insbesondere hinsichtlich einer tragfähigen Privatisierungsstrategie (Djindjic 2003). Ein neu verabschiedetes Privatisierungsgesetz sorgte für die Gründung einer Agentur für Privatisierung, welche die Initiierung, Leitung und Kontrolle der Privatisierung sowie relevante Informationsarbeit übernahm und über die Privatisierungsmethode eines bestimmten Betriebes entschied. Die Verkäufe erfolgten über Ausschreibungen (bei großen Betrieben, unter Annahme des Kaufinteresses ausländischer Investoren), Auktionen oder den Verkauf am Kapitalmarkt. Bis zu siebenzig Prozent eines Unternehmens konnten verkauft werden. Die restlichen Unternehmensanteile wurden kostenlos an die Beschäftigten und die Bevölkerung verteilt. Die Privatisierung wurde jedoch durch die Lückenhaftigkeit vieler Eigentumsdokumente und eine mangelhafte Buchhaltungspraxis sowie durch eine fortwährende politische Instabilität, die noch über das Jahr 2001 hinaus potenzielle ausländische Investoren abschreckte, behindert. Im Jahre 2002 wurden die ersten Aktien aus dem 790 Millionen Euro schweren Staatsfonds an der Börse versteigert. Somit konnten erste strategische Investoren und insbesondere auch Investoren aus dem Finanzbereich gewonnen werden. Der Privatisierungsprozess beschleunigte sich tatsächlich (Vujasinovic 2004: 10 – 16). Seit diesen Maßnahmen ist ein kontinuierlich positiver Trend an der Börse zu beobachten.³²

³¹ Vgl. die Ausführungen am Ende von Kapitel 2 dieser Arbeit zum Unwillen der Nomenklatura, Macht- und Kontrollverlust zu akzeptieren.

³² Zeitungsberichten ist zu entnehmen, dass viele der nach 2000 privatisierten Unternehmen in Serbien auch noch im Jahr 2003 in informellen Zirkeln vermittelt wurden (Eckert 2003: 3). Der ohnehin schon seit knapp zwei Jahrzehnten anhaltende und sehr zähe Privatisierungsprozess in Serbien wurde durch Auswirkungen der derzeitigen globalen Krise noch verschärft. Hoffnung auf einen verstärkten Kapitalzufluss durch Direktinvestitionen besteht derzeit nicht (N. N. 2007: Die Presse; N. N. 2009: Fokus Ost-Süd-Ost).

Der Transformationsbericht der Bertelsmann-Stiftung aus dem Jahre 2008 kommt zu dem Ergebnis, dass Eigentumsrechte und Eigentumserwerb in Serbien mittlerweile gut definiert sind, die zuvor 2004 durch gesetzliche Rahmenbedingungen gestärkt wurden. Ende 2004 waren mehr als 1.350 Unternehmen durch öffentliche Auktionen privatisiert worden, allerdings nahm danach die Geschwindigkeit der Privatisierungen bis 2007 erneut ab. Der Anteil des privaten Sektors in Serbien und Montenegro (ohne Kosovo) am Bruttoinlandsprodukt (GDP) stieg nach Angaben der European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) mittlerweile auf fünfzig Prozent, obwohl einige Schlüsselunternehmen wie etwa die Automobil- und Ölindustrie sowie Stromversorger immer noch Staatsbetriebe sind. Privatunternehmen werden noch immer oft behindert und bis heute dominieren Staatsbetriebe oder Monopolisten die Wirtschaft (Bertelsmann-Transformationsstudie Serbien 2008).

4.1.2. Die neuen Herausforderungen im Bereich von Kunden und Märkten

Der Wegfall alter Märkte aufgrund des Zusammenbruchs des alten Systems stellte das Topmanagement privatisierter Unternehmen in den Ländern des Ostens und Südostens vor neue Herausforderungen. So auch in den hier betrachteten drei neuen Ländern des ehemaligen Jugoslawien. Die alten Märkte waren teilweise komplett zusammengebrochen. Besonders fatal waren die Verluste langjähriger Kunden- und Lieferantenbeziehungen, die insbesondere durch die kriegserischen Ereignisse in Kroatien und Serbien teilweise völlig abbrachen.

Für die Unternehmensspitzen, die aufgrund dieser Umstände mit neuen strategischen Aufgaben herausgefordert wurden, bedeutete dieser teilweise existenzbedrohliche Einschnitt ein radikales Umdenken und eine Neuausrichtung im bisherigen Handeln.

Probleme beim „neuen“ Topmanagement traten insbesondere im Bereich fehlender Kenntnisse hinsichtlich strategischen Denkens auf, das während des Staatssozialismus, wie in Kapitel 3 gezeigt werden konnte, nicht zu seinen Aufgaben gehört hatte. Strategisches Management wurde jedoch für die nun in ihren Rollen und Funktionen als Change-Manager tätigen Akteure auf Topmanagementebene im Zuge der gesamtgesellschaftlichen starken Veränderungen eine Kerndisziplin ihres neuen Topmanagementhandelns.

Bei der gesamten Neuausrichtung der Unternehmen musste der Fokus auf den Bereich Wettbewerbsstrategie und Kundenmanagement gerichtet werden. Damit gewann innerhalb des strategischen Managements insbesondere der Kernbereich der Geschäftsfeldebene an Bedeutung.³³ Um die Unternehmen zügig in Richtung Profitabilität ausrichten zu können, waren Change-Manager auf Topmanagementebene praktisch gezwungen, sich in neue und oft bereits gesättigte Märkte hineinzubegeben. Diese waren durch enorme Konzentrationstendenzen und verschärfte Wettbewerbsbedingungen gekennzeichnet. Jugoslawien war zwar blockfrei und westlichen Märkten gegenüber offen und auch in bestimmten Segmenten bereits etabliert (slowenische Unternehmen mehr als serbische), dennoch entstanden völlig neu zu bewältigende Problembereiche, vor allem im Bereich neuer global orientierter Kunden und hart umkämpfter, gesättigter und globalisierter Märkte.

Formuliert in Begriffen des strategischen Managements in der westlichen Praxis (z. B. Hungenberg 2008) war das Topmanagement der neu privatisierten Unternehmen und insbesondere der Großunternehmen Postjugoslawiens im Zuge der ersten Veränderungsmaßnahmen aufgefordert, strategische externe und interne Analysen durchzuführen. Dabei ging es zunächst darum, die neue Makro- und

³³ Vgl. die Einteilung Hungenbergs nach Change Management auf Unternehmens- und solchem auf Geschäftsfeldebene (Hungenberg 2008).

Branchenumwelt zu verstehen, um daraufhin die internen Ressourcen und Fähigkeiten der Unternehmen neu ausrichten zu können, also die veränderten Kundenstrukturen hinsichtlich ihrer veränderten Bedarfe und neuen Anforderungen (Technologie, Produktqualität) zu analysieren und die Unternehmen entsprechend zu transformieren.³⁴

Neben den Folgen des Systemzusammenbruchs wurde die Makroumwelt der Unternehmen in der Folgezeit auch aufgrund von Globalisierung und weltweiter Vernetzung insbesondere bei Großunternehmen in deren jeweiligen Geschäftsbereichen verändert. Wo Topmanager in Ost und West früher eher lokale oder auch internationale, stets jedoch abgegrenzte Märkte im Blick hatten, rücken heute aufgrund einer zunehmenden weltwirtschaftlichen Verflechtung komplex gewordene, sich schnell verändernde, globalisierte Märkte in den Vordergrund des Topmanagementhandelns. Diese erschwerten Rahmenbedingungen, sowohl durch die Komplexität der Märkte als auch durch undurchsichtig gewordene Lieferantenbeziehungen, führen in globaler Hinsicht und damit in Ost wie West zu immer schwieriger werdenden Analysen und strategischen Positionierungen von Großunternehmen durch das Topmanagement.

Als weitere Herausforderung auf strategischer Unternehmensebene kann der zunehmende Einfluss einschneidender Veränderungen im Bereich von Kundenbeziehungen sowie des Konsum- und Marktverhaltens gesehen werden. Einerseits wird die Marktdurchdringung komplexer und schwieriger und andererseits werden die Märkte für Kunden respektive Endkunden etwa durch sich IT-technisch und technologisch rasant ausbreitende Entwicklungen wie das Internet seit Mitte der 1990er Jahre global wiederum zunehmend transparenter. Dies erschwert zusätzlich die Festigung und den Ausbau von Kundenbeziehungen und der eigenen Marktposition.

Die Aufgaben für das postjugoslawische Topmanagement auf Geschäftsfeldebene lassen sich damit als die akute Erforschung, Gestaltung und Kontrolle der vier wichtigsten Märkte zusammenfassen: des Absatzmarktes, des Beschaffungsmarktes, des Konkurrenzmarktes und des internen Marktes (Mattmüller/Tunder 2004: 120). Bezüglich des Absatzmarktes werden auf diese Bedingungen neu ausgerichtete Marketinginstrumente gerade aus strategischer Sicht zunehmend wichtiger. Unternehmen werden kaum in einem gesamtgesellschaftlichen Wandlungsprozess und in Anbetracht globalisierter Märkte nachhaltig überlebensfähig sein, wenn gerade in den ersten Phasen organisationaler Transformationen nicht auch wichtige strategische Marketingmaßnahmen getroffen werden. Was in der Leitungswissenschaft des jugoslawischen Typs keine oder nur eine sehr untergeordnete Rolle gespielt hatte, wird nun folglich zu einer der Kernaufgaben des strategisch geplanten organisationalen Umbruchs.

Auf dem Konkurrenzmarkt hat sich das neue Managementhandeln dem Wettbewerb zu widmen. Dieser nimmt nicht nur im Bereich globalisierter Märkte zu, sondern auch in regionalen Märkten, denn auch hier wird der Konkurrenzdruck stärker. Damit besteht sowohl für globalisierte als auch für regionale Märkte und Produkte immer auch die – in der staatssozialistischen Phase quasi unbekannte – Gefahr, dass strategische Bestandskunden in naher Zukunft wegbrechen können. Ebenso wichtig wie der Fokus der genannten Märkte wird der strategische Bereich des Kundenbeziehungsmanagements. Das postjugoslawische Topmanagement ist daher verstärkt angehalten, die dauerhafte Stabilisierung bestehender (strategischer) Kundenbeziehungen zu gewährleisten, auch wenn die Gefahr noch nicht

³⁴ In der modernen westlichen Managementliteratur greift das strategische Management auf verschiedene Modelle zur Durchführung solcher Analysen zurück. Diese Modelle dienen dazu, das Unternehmensumfeld hinsichtlich der Lieferanten und hinsichtlich der Komplementoren- und Konkurrentensituation auf den jeweiligen Märkten analysieren zu können. Ergänzende Modelle sind hilfreich, dem Topmanagement zusätzlich einen Überblick zur Branchenumwelt und Branchendynamik zu verschaffen. Letztere haben sich in der westlichen modernen Managementlehre und in der Praxis seit den 1990er Jahren zunehmend durchgesetzt (vgl. u. a. Hungenberg 2008: 101 – 141).

konkret absehbar ist. Eine latente Gefahr, dass Märkte einbrechen sowie Kunden- und Lieferantenbeziehungen abbrechen können, existiert praktisch immer. Strategische Kunden können beispielsweise lange vorher bereits Umorientierungen bestehender Kundenbeziehungen dediziert planen, bevor dies überhaupt nach außen dringt. Dem Topmanagement sollte in einer transformatorischen Phase ganz besonders bewusst sein, dass auch bestehende Kundenbeziehungen ganz unerwartet wegbrechen können. Aus diesem Grunde erscheint es ratsam, bereits früh strategische Ansätze zu initiieren und Szenarien sowie Alternativszenarien zu konstruieren, um eine zumindest absehbar dauerhafte strategische Kundenbeziehung gewährleisten zu können. Diese strategischen Planungsformen sollten dann in der Praxis folglich auch in stete operative Maßnahmen münden. Hinter diesen Überlegungen verbirgt sich auch die Optimierung des Kostenmanagements. Es ist bekanntermaßen kostengünstiger, noch bestehende Kunden zu halten, als neue akquirieren zu müssen. Dennoch wird genau dieser Aspekt im Topmanagement in der Praxis häufig zu wenig verfolgt. Noch bestehende Kunden müssten in ihrer Wertigkeit für ein Unternehmen aus Sicht des Kostenmanagements eigentlich steigen, insbesondere wenn es sich um strategische Kunden handelt (Belz/Müllner/Zupancic 2004). Eine neue kundenorientierte Strategie müsste damit zunehmend auch in den Vordergrund der Gesamtstrategie der sich in den ersten Umbrüchen befindlichen postjugoslawischen Großunternehmen rücken.

Das Gesamtunternehmen einschließlich seiner Prozesse und der zur Verfügung stehenden Ressourcen (Mitarbeiter) muss im Zuge einer anstehenden Umwandlung auf die Bedürfnisse der noch bestehenden und der neu zuwerbenden Kunden ausgerichtet werden. Dieser Ansatz betrifft damit das Gesamtunternehmen und sollte systematisch mit einer strategischen Neuausrichtung verwoben werden (Belz/Müllner/Zupancic 2004). Nicht nur bestehende Kundenbeziehungen sollten dabei von der Unternehmensspitze fokussiert werden, sondern im Sinne der ständigen Weiterentwicklung gilt es auch, zusätzliche Marktsegmente zu identifizieren.

Im Transformationsprozess hängt die erfolgreiche Zukunft eines privaten Unternehmens im globalisierten Wettbewerb maßgeblich von der Fähigkeit des Topmanagements ab, ein Unternehmen so auszurichten, dass es in allen wichtigen Geschäftsbereichen kundenorientiert agiert. Ein marktwirtschaftlich agierendes privates Unternehmen, das sich heute mehr denn je den Herausforderungen einer globalisierten Wettbewerbswelt stellen muss, kann nur dann auch in Zukunft erfolgreich sein, wenn das Topmanagement in der Lage ist, auf die veränderten Kundenwünsche einzugehen. Es ist demnach angehalten, sich auf kontinuierliche Veränderungen in diesem Segment einzustellen. Die Zeiten eher statischer Kunden- und Lieferantenbeziehungen gehören spätestens seit den Systemzusammenbrüchen in Ost- und Südosteuropa endgültig der Vergangenheit an. Moss Kanter sieht die heutigen Herausforderungen für Topmanager weltweit in diesem Bereich beispielsweise darin, dass die Globalisierung der Märkte Kunden heute mehr Wahlmöglichkeiten bietet als je zuvor. Daher sollte das Topmanagement nicht aus Sicht eines Produzenten denken und handeln, sondern seine Tätigkeit aus einer Kundensicht heraus betrachten und daraus entsprechende Maßnahmen ableiten: „Zwischen ‚Produzentenlogik‘ und ‚Kundenlogik‘ gibt es grundlegende Unterschiede“ (Moss Kanter 2000: 54).

4.1.3. Allgemeine Anspruchsgruppen ausserhalb der Unternehmen: externe Stakeholder

Wie oben am Beispiel von Kunden und Märkten gezeigt werden konnte, hat der Weg in eine offene Gesellschaft seinen Preis: Konkurrenzsituationen und Konflikte bestimmen das Verhältnis der verschiedenartigen Kräfte in einer pluralistischen Gesellschaft. Für eine transformatorische Gesellschaft postsozialistischen Typs gehen – nach der idealtypischen Denklogik der offenen und geschlossenen Gesellschaft – Freiheit und Pluralität zu Lasten von Ordnung und Einheit (Schirmer 1993: 84 – 95).

Zu den unterschiedlichen Kräften in einer durch Pluralismus gekennzeichneten Gesellschaft gehören beispielsweise Großunternehmen als soziale Systeme. Diese zeichnen sich unter anderem durch interne und externe Anspruchsgruppen bzw. einzelne Anspruchsträger aus, welche heute auch im deutschen Sprachgebrauch als interne und externe Stakeholder bezeichnet werden. Als Stakeholder werden in unterschiedlichen Disziplinen und speziell auch in der Managementliteratur diejenigen Personen und Gruppen bezeichnet, die nach eigenem Ermessen Einfluss auf die Veränderungen in Unternehmen ausüben können. Hierzu zählen beispielsweise Gruppen und Individuen wie Eigner (z. B. als Inhaber, Aufsichtsrat, Gesellschafter oder Kommanditisten), Vorstände, Geschäftsführer, Hauptkunden, potenziell einflussreiche Mitarbeiter, Mitglieder der Personalvertretungen und andere Personengruppen. Sie alle können aktiv, passiv, nach formalen Regeln oder informell Einfluss auf Veränderungsprozesse in Unternehmen nehmen (Greif 2004: 33; Steinmann/Schreyögg 2005: 83 – 91). Der Übergang zwischen externen und internen Stakeholdern ist fließend. In der Literatur werden die Stakeholder diesen beiden Gruppen zudem unterschiedlich zugeordnet. Nach allgemeiner Auffassung gibt es bestimmte Interessengruppen, die ziemlich eindeutig den externen oder internen Stakeholdern zugeordnet werden können. So zählen zu den externen Stakeholdern (außerhalb der Unternehmen und der Unternehmensführung) eindeutig beispielsweise Gewerkschaften, Lieferanten, Kunden und Gläubiger. Aktionäre, sofern die Aktien eines Unternehmens an der Börse gehandelt werden, werden sowohl als interne als auch als externe Stakeholder bezeichnet, je nachdem ob sie eine Funktion innerhalb eines Unternehmens ausüben (Greif/Runde 2004: 33). In dieser Arbeit werden Aktionäre börsennotierter Unternehmen den externen Stakeholdern zugeordnet, während Mitarbeiter, Betriebsräte, Manager und Unternehmer (Eigentümer) den internen Stakeholdern zugerechnet werden. Die Topmanager, Vorstandsvorsitzenden, Geschäftsführer und damit die Vertreter an der Spitze von privaten bzw. privatisierten Unternehmen zählen ebenfalls zur Gruppe der internen Stakeholder, auf die im weiteren Verlauf dieser Arbeit näher eingegangen wird.

Angesichts des enormen Erwartungsdrucks der verschiedenen Stakeholder gleicht ein Unternehmen in einem marktwirtschaftlichen System heute mehr denn je einer „pluralistischen Wertschöpfungsveranstaltung“ (Gebert/Boerner 1995: 223). Öffnungsprozesse von Unternehmen können auch zu einer Änderung von Zielsetzungen von Unternehmen führen, insbesondere dann, wenn sie sich nicht nur dem Eigentümer, sondern über Unternehmensethik, Öko- und Sozialbilanzen auch der Gesellschaft verpflichtet fühlen (Gebert/Boerner 1995: 223). Für das Topmanagement bedeuten Veränderungen im Bereich von Stakeholdergruppen einen enormen Koordinations-, Kraft- und Zeitaufwand. Insbesondere das zielorientierte Bündeln von unterschiedlichen Interessen führt zu Reibungsverlusten und oft zu letztlich unbefriedigenden Kompromissen für das Unternehmen (Hennis nach Gebert/Boerner 1995: 85). Die teils stark divergierenden, teils sogar gegensätzlichen Anforderungen von Interessengruppen stellen also eine weitere Herausforderung für Topmanager dar.

Eine besondere Gruppe der externen Stakeholder ist in privatisierten Großunternehmen besonders am Unternehmenserfolg und an einer hohen Profitabilität interessiert: die Aktionäre bzw. Shareholder. Der sogenannte Shareholdervalue am Kapitalmarkt gilt in der westlichen Welt nunmehr seit Jahrzehnten als führender Wertmaßstab für Unternehmenserfolg. Nach den ersten Entwicklungen in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts in den USA ist das Aktionärsinteresse und damit verbunden ein oft kurzfristiger Unternehmenserfolg ins Zentrum des Management- und Topmanagementhandelns gerückt. Dabei rücken die institutionellen Anleger unterschiedlich stark in die Aktionärskreise der Unternehmen. Oft dominieren rein kurzfristige, finanzorientierte Motive und Interessen gegenüber strategisch nachhaltigen Motiven der Unternehmenspolitik.

Topmanager in Systemveränderungsprozessen dürften im Zuge der neuen privaten bzw. teilprivaten Eigentümerstrukturen der Unternehmen seither unter besonderen Druck geraten sein, da sie ihr

Handeln seither nicht nur auf die generelle Umstrukturierung der Unternehmen in Hinblick auf eine nachhaltige Zukunftsfähigkeit – und damit weit vorausschauend – auszurichten haben, sondern seit dem Moment Privatisierung zugleich auch in relativ kurzer Zeit – zur Vermeidung von Konkursen – Gewinnmaximierung bewirken müssen. Die Komplexität der verschiedenen Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen wird hierbei zusätzlich noch erhöht, wenn die an das Unternehmen herangetragenen Ansprüche von gegensätzlicher Natur sind. Während Aktionäre in der Regel die kurzfristige Gewinnmaximierung des Unternehmens in den Vordergrund stellen, sind beispielsweise Gewerkschaftsvertreter an einem arbeitsplatzesichernden und auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Topmanagementhandeln interessiert (Callaghan/Höpner 2005: 307 – 332).

Kotter und Greif sehen die Lösung für das Topmanagement im steten Ausbalancieren und Abwägen der unterschiedlichen Interessen dieser verschiedensten Anspruchsgruppen. Die Balance erscheint deshalb wichtig, weil gerade bei strategischen Ausrichtungen und Implementierungsmöglichkeiten von Maßnahmen Topmanager immer auch auf Informationen und Hilfe von Stakeholdern angewiesen sind und darum eher auf Kooperation als auf Konfrontation abzielen sollten (Greif/Runde 2004; Kotter 1986).

Im Zuge der seit Beginn der 1990er Jahre andauernden Systemtransformationen in den drei jugoslawischen Nachfolgestaaten hat sich die Vielfalt von Interessengruppen für die Akteure innerhalb des Topmanagements deutlich erhöht, was für bereits jahrzehntelang etablierte Demokratien Westeuropas nun schon seit geraumer Zeit typisch ist. Al-Laham und Welge konstatieren, dass es eine Vielzahl von Individuen und Gruppen mit ihren jeweiligen Ansprüchen an Unternehmen gibt, die mittlerweile außerhalb der direkten Leitung des Topmanagements liegen (Al-Laham/Welge 2003). Kotter differenziert dabei zusätzlich nach den jeweiligen Branchen, wonach Topmanager in multinationalen und internationalen Großunternehmen komplexer Industrien stärker von verschiedenen Stakeholdergruppen abhängig sind als diejenigen in weniger komplexen Industrien (Kotter 1986: 90 – 92).

Zur Ausbalancierung der verschiedenen Abhängigkeiten des Topmanagements schlagen Pfeffer und Salancik vier mögliche Strategien vor:

- Anpassen oder Beschränkungen ändern;
- Veränderung der Abhängigkeiten durch Fusionen, Diversifikation oder Wachstum;
- Einflussnahme auf die Umwelt durch Joint-Ventures oder sonstige Verbünde;
- Veränderung der Rechtslage über politische Aktivitäten (Pfeffer/Salancik 1978).

Der Ausgleich der Ansprüche verschiedener Interessengruppen ist ein wichtiger Aspekt der Unternehmensführung und damit des Topmanagements. Die Balance der verschiedenen Bedürfnisse dieser Anspruchsgruppen ist eine ihrer zentralen Aufgabe – gerade in einem organisationalen Transformationsprozess (Drucker 2000: 163 – 167). Da externe Stakeholder Weisungen des Topmanagements nicht unterstellt sind und infolgedessen nicht von ihnen gemanagt werden können, ist die zentrale Aufgabe der Balance folglich ganz besonders wichtig (Moser 2006: 5 – 38).

In der Topmanagementpraxis bedeutet eine solche Balance im Umgang mit externen Stakeholdern, dass auch im einen oder anderen Fall die eigene Meinung an die Mehrheitsmeinung angepasst wird und Topmanager sich konform verhalten. Dies ist für Topmanager in der Rolle als Change-Manager insbesondere in existenziellen und riskanten Veränderungssituationen durchaus gerechtfertigt bzw. als rational anzusehen. Der Druck ist groß, die Unsicherheit durch Übernahme der Mehrheitsmeinung oder der Bewertung der akzeptierten Meinungsführer zu reduzieren. Bei übereinstimmenden Meinungen ist die subjektive Überzeugung relativ stark, „die richtige Meinung“ zu haben (Greif/Runde 2004: 35). Topmanager in der Rolle als Change-Manager befinden sich demnach in einem steten

Spannungsfeld zwischen dem Verfolgen der Unternehmensstrategie mit dem Akzent auf Nachhaltigkeit des Unternehmens einerseits und kurzfristigem Profitmaximierungsstreben andererseits, um den dominanten Forderungen von Shareholdern nachzukommen.³⁵

Ein nicht zu unterschätzender Faktor in Zusammenhang mit der beschriebenen Balance besteht auch darin, dass es die Stärke des Gesamtunternehmens fördert, wenn seine Interessengruppen in der Öffentlichkeit Geschlossenheit zeigen und damit die Macht der Gruppe (z. B. Topmanagementteam) nicht gefährden. Stakeholder halten sich in der Regel, zumindest so für die Öffentlichkeit wahrnehmbar, an diese Abmachung – als Gruppe oder als Einzelpersonen (Greif/Runde 2004: 36).

Eine zunehmende globale Vernetzung und wachsende Ansprüche externer Gruppen ließen in der westlichen Welt den Einfluss externer Stakeholder auf Großunternehmen gerade in den letzten zwei bis drei Jahrzehnten deutlich beobachtbar ansteigen. In den Augen von Greif und Runde wechseln Stakeholder aufgrund von Veränderungen in den Unternehmenshierarchien nicht selten auch noch ihre Funktionen bzw. Rollen (Greif/Runde 2004: 52). Change-Manager und Topmanager sind daher nach Auffassung von Greif und Runde, der sich Freeman anschließt, angehalten, aus unternehmensstrategischer Sicht kontinuierlich den Einfluss aller Schlüsselpersonen und -gruppen aufzuspüren, um die unterschiedlichen Interessen dann in einem weiteren Schritt durch ihr aktives Handeln ausgleichen und für das Unternehmen produktiv machen zu können (Freeman 2004: 229 – 237; Greif/Runde 2004: 53).

4.1.4. Die jugoslawischen und postjugoslawischen Gewerkschaften als „spezielle Form“ externer Stakeholder

Durch die veränderten Funktionen der Gewerkschaften im Zuge von Systemveränderungen und organisationalen Umwandlungen stellten sich zu Beginn der 1990er Jahre neue Rahmenbedingungen für das Topmanagement. Bevor jedoch auf die neuen Rahmenbedingungen der Change-Manager im Zusammenhang mit den neuen Gewerkschaftsfunktionen eingegangen wird, werden im Folgenden, ergänzend zu den Ausführungen in Kapitel 2, in einem kurzen Abriss die besonderen systemimmanenten jugoslawischen Gewerkschaftsfunktionen im Zusammenspiel mit den Vertretungsorganen der Arbeiterselbstverwaltung vorgestellt und die Veränderungen – insbesondere in ihrem Auftrag und in ihren Organisationsstrukturen speziell bis Ende der 1990er Jahre als externe Stakeholder für die Unternehmen und damit auch für das Topmanagement.

In einer Wirtschaftsordnung mit Arbeiterselbstverwaltung, in der die Belegschaft der Betriebe Kollektivunternehmer waren, konnten die Arbeiter selbst über Art und Umfang der Produktion bestimmen und damit auch über den erwirtschafteten Ertrag. Es existierte keine Einteilung nach Arbeitgebern und Arbeitnehmern wie in westlichen Wirtschaftssystemen. In jeder Teilrepublik Jugoslawiens gab es einen Dachverband. Die jeweiligen Republikverbände haben in paritätischer Form die Gewerkschaftsorgane auf der Ebene der jugoslawischen Föderation gebildet. Bei einer Mitgliedschaft von über neunzig Prozent der Arbeitnehmer war praktisch fast jeder (außer den wenig privat Beschäftigten) Gewerkschaftsmitglied (Friedrich-Ebert-Stiftung 1999: 1 - 37).

Die ursprünglichen Funktionen von Gewerkschaften in einem kapitalistischen System als Interessenvertretungsorgane der Arbeiterschaft sind im jugoslawischen staatssozialistischen System weggefal-

³⁵ Auf den dominanten Anspruch von Shareholdern an Großunternehmen und auf deren Einfluss auf das Topmanagement wird an verschiedenen Stellen in dieser Arbeit sowohl in der theoretischen Diskussion als auch in den hierzu gewonnenen empirischen Ergebnissen noch eingegangen.

len, wie bereits in Kapitel 2 angedeutet wurde. Sie haben im jugoslawischen Staatssozialismus vor allem ihre klassische Funktion als Arbeitnehmervertretung im eigentlichen Sinne verloren und gleichsam auch als eigenständige, pluralistische Institutionen (Gramatzki 1977: 110 – 111). Für die Partei waren Gewerkschaften neben den beschriebenen Funktionen vor allem Organisationen zur Durchsetzung wirtschaftlicher Anliegen und hierbei wiederum speziell organisatorischer Themen, die sich im Zusammenhang mit der jugoslawischen Wirtschaftspolitik ergaben. „Bestimmend für das dabei entwickelte Gewerkschaftsverständnis war vor allem die Absage an den Gedanken einer parteipolitischen Neutralität der Gewerkschaften. Zum zweiten wesentlichen Element des marxistisch-leninistischen Gewerkschaftsverständnisses wurde die Funktionalisierung der Gewerkschaften im Dienste staatlicher Politik, die im Begriff des ‚ogosudarstvlenie‘, d. h. der Verstaatlichung der Gewerkschaften ihren Ausdruck fand“ (Höpken 1984: 144). Gewerkschaften waren damit Instrumente der staatlichen und parteipolitischen Wirtschaftspolitik. In der Praxis kam es aufgrund dieser ideologisch-zentralistischen Struktur immer wieder zu ideologisch-theoretischen Diskussionen und Konflikten.

Im Laufe der Jahrzehnte des staatssozialistischen Jugoslawien gelang es bis in die 1970er Jahre nur unzureichend, die Gewerkschaften in das System der Arbeiterselbstverwaltung entsprechend ihrer klassischen Funktion einzuordnen. Die Gewerkschaften blieben zunächst „Vermittler der staatlichen Aufgaben“ (Höpken 1984: 159) und galten als Kontrollinstrument der Arbeiterräte, die eine effektive und systemgerechte Arbeit überprüften. Zu keiner Zeit während der unzähligen Reformen im jugoslawischen Staatssozialismus wurden die Gewerkschaften in autonom wirkende Repräsentanten der Interessen der Beschäftigten umgewandelt. „Bestimmend blieb für das Selbstverständnis des BdGJ (Bund der Gewerkschaften Jugoslawiens) die Auffassung, daß Gewerkschaften im Sozialismus in erster Linie als von der Partei geführte Vertreter des ‚allgemeinen‘ gesellschaftlichen Interesses“ zu fungieren hätten und nicht als autonom agierende Interessenvertretungsorgane“ (Höpken 1984: 159/160).

In ihrer Rolle als Transmissionsriemen zwischen Partei und Arbeiterschaft nahmen die Gewerkschaften vor allem eine disziplinierende und im Sinne der BdK-Politik (BdK = Bund der Kommunisten) eine mobilisierende Funktion wahr. Sie erfüllten soziale Funktionen auf Betriebsebene wie etwa die Organisation von Jubiläen für Arbeitnehmer, Urlaub und Ausflügen. Gewerkschaften agierten damit in der Praxis als Organisationen, die sich um Betriebssolidarität bemühten, und unterstützten die Werte des Kollektivismus im Gedankengut der Arbeitnehmer. Für den Platz der Gewerkschaften in der jugoslawischen Selbstverwaltung waren vor allem zwei Elemente determinierend: Zum einen bestand ihr theoretischer Anspruch darin, Interessenvertretungsorgan der Beschäftigten zu sein, zum anderen sollten sie die „sozialistischen Kräfte“ organisieren und Werte des kollektivistischen Denkens und des Etatismus an die Mitglieder – und damit praktisch an alle Beschäftigten in den Unternehmen – vermitteln (Höpken 1984: 221).

Zu Beginn der 1990er Jahre haben die neuen Gewerkschaften in den drei Ländern sukzessive pluralistische Organisationsstrukturen angenommen und näherten sich dem Gewerkschaftsverständnis kapitalistischer Länder des Westens. Die fundamentalen verfassungsmäßigen und gesetzlichen Veränderungen fanden 1990 statt, als das System der Arbeiterselbstverwaltung eliminiert wurde. Die neue Rolle der Gewerkschaften innerhalb des veränderten Umfeldes wurde in den drei hier betrachteten Ländern jedoch erst nach Prozessen der Identitätsfindung etwa ab Mitte der 1990er Jahre allmählich deutlich (Friedrich-Ebert-Stiftung 1999).

Die gewerkschaftliche Organisationsentwicklung in **Slowenien** ist faktisch seit 1990 durch eine plurale Organisationsstruktur mit derzeit fünf repräsentativen Konföderationen gekennzeichnet. Aus der alten Gewerkschaftsstruktur (Rat der slowenischen Gewerkschaften) sind drei Bünde hervorgegangen. Die Beziehungen der Gewerkschaftskonföderationen zueinander sind sowohl durch Konflikt als auch durch Kooperation gekennzeichnet, wobei sich insbesondere das ungelöste Problem der Verteilung des

Gewerkschaftsvermögens immer wieder belastend auf die Beziehungen unter den Gewerkschaften auswirkt. Im Jahre 1993 wurde ein Gesetz ins Leben gerufen, das die Repräsentativität von Gewerkschaften nach allgemeinen Kriterien regelt und ihnen damit eine pluralistische Gestalt gibt: Dazu zählen eine demokratische und unabhängige Organisation der Strukturen und der Tätigkeiten, eine Kontinuität in der Wahrnehmung der Aufgaben, eigene finanzielle Grundlagen und eine ausreichende Zahl an Mitgliedern. Die Gewerkschaften in Unternehmen sind eigenständige Organisationen (Rechtssubjekte). Sie verfügen über ein eigenes Budget, Aktionsfreiheit und Streikrecht. Die Betriebsräte werden von der Belegschaft eines Unternehmens gewählt, Betriebsräte in Teilbetrieben eines Unternehmens gibt es nicht. Die Rechte der Betriebsräte reichen vom Anspruch auf Information bis zum Veto. Inzwischen nimmt die Bedeutung der Betriebsräte zu. Das Abschließen von Tarifverträgen wird in Slowenien durch das Gesetz über das Arbeitsverhältnis von 1990 geregelt. Auf der nationalen Ebene werden Manteltarifverträge geschlossen, es existieren darüber hinaus auch Flächen- und Firmentarifverträge. Die wichtigsten Inhalte von Tarifverträgen sind bis Ende der 90er Jahre Löhne, Arbeitszeiten und Abfindungen. Ebenfalls im Jahre 1993 wurde das Mitbestimmungsgesetz verabschiedet. Dieses legt die Beteiligung der Arbeitnehmer in den Unternehmen fest. Die Mitbestimmung ist auch verfassungsrechtlich garantiert. Organe der Mitbestimmung sind Aufsichtsräte, Betriebsräte und Gewerkschaften (Friedrich-Ebert-Stiftung 1999).

Auch in **Kroatien** wurden nach 1990 pluralistische Gewerkschaften ins Leben gerufen. Allerdings haben die neuen Organisationsformen der Gewerkschaften und die konkurrierenden Gewerkschaftszentralen in Kroatien eine komplexe und teilweise unübersichtliche Struktur hervorgebracht. Die Zahl der Einzelgewerkschaften hat seither zugenommen, ohne dass diese jedoch einem einheitlichen Prinzip der Organisation folgen. Zur Zeit gibt es in Kroatien 23 zentrale Gewerkschaftsbünde, von denen sieben die meisten Mitglieder vereinigen. Daneben existieren weitere 136 Gewerkschaftsvereinigungen mit jeweils eigener politischer Selbständigkeit. 1995 wurde das neue kroatische Arbeitsgesetz verabschiedet. Als Folge wurde unter Anwendung eines neuen Systems mit der Verhandlung nationaler und Branchen-Kollektivverträge begonnen. Im März 1996 wurden die ersten Betriebsratswahlen durchgeführt. Die kroatischen Gewerkschaften nahmen jedoch Ende der 1990er Jahre unter veränderten Rahmenbedingungen und in ihren neuen Funktionen ihre klassische Rolle der Interessenvertretung noch immer nicht im vollen Umfang wahr. Insbesondere die Gestaltung kollektiver Tarifverträge und die betriebliche Arbeit der Gewerkschaften über Betriebsräte (*Zaposlenicka vijeca*) müssen weiterentwickelt werden, wobei insbesondere deren Stellung im Unternehmensgefüge verbessert werden muss (Friedrich-Ebert-Stiftung 1999).

Mit der Entwicklung des Mehrparteiensystems wurde auch in **Serbien** im Zuge der Systemveränderungen eine neue Gewerkschaftsstruktur eingeführt. Der ehemalige staatssozialistische Dachverband „Bund der Gewerkschaften“ wurde in den „Bund der unabhängigen Gewerkschaften Serbiens – SSSS“ umbenannt. 1990 formierten sich die ersten wirklich unabhängigen Gewerkschaften in Serbien: Zunächst bildeten sich einzelne Branchenverbände, die sich 1991 zum Gewerkschaftsdachverband „*Nezavisnost*“ (serbisch für „Unabhängigkeit“) zusammenschlossen. 1995 spaltete sich eine Gruppe von Mitgliedern von *Nezavisnost* ab und gründete die „Assoziation der unabhängigen Gewerkschaften“. Diese vertritt eine eindeutig politische Orientierung. Demgegenüber besteht *Nezavisnost* bewusst auf einem explizit parteiunabhängigen Kurs der Gewerkschaften. Für die Regierung existierten die unabhängigen Gewerkschaften allerdings überhaupt nicht. Speziell für die 1990er Jahre gilt, dass sie bei Verhandlungen ignoriert wurden. Verhandlungen wurden nur mit der SSSS geführt. Die Betriebsleitungen, die bis heute von der regierenden Partei ernannt werden, erlauben den unabhängigen Gewerkschaften keine Arbeit in ihren Betrieben und bestrafen Arbeiter, die als Mitglieder bekannt sind, mit Zwangsurlaub, Geldstrafen, Schikanen bei der Arbeit und sogar mit Kündigung. Dies trifft allerdings

nur auf Staatsbetriebe zu. In privaten Unternehmen gibt es seit den 1990er Jahren faktisch keine gewerkschaftliche Organisation. Die wirtschaftliche und soziale Krise Serbiens verschärfte sich in den 1990er Jahren ständig, was sich Ende der 90er Jahre in der ökonomischen Lage der Bevölkerung widerspiegelt: Die Mittelklasse ist verschwunden, es gibt praktisch nur noch extrem reiche und extrem arme Bürger. Dies behindert die Entwicklung der unabhängigen Gewerkschaften: Arbeiter bekommen ihre ohnehin niedrigen Gehälter mit fünfmonatiger Verspätung, so dass sie neben ihrem persönlichen Überlebenskampf kaum andere Bedürfnisse haben, alle weiteren Ziele und Ideale werden dabei zweit-rangig (Friedrich-Ebert-Stiftung 1999).

Die Veränderungen der Rahmenbedingungen für gewerkschaftliche Arbeit lassen sich für alle drei Länder nach einem Bericht der Friedrich-Ebert-Stiftung aus dem Jahre 1999 wie folgt kennzeichnen:

- das Aufheben der Quasi-Zwangsmitgliedschaft in den Gewerkschaften;
- eine Umstrukturierung der Gewerkschaftslandschaft, bei der neue Organisationsformen und mehrere konkurrierende Gewerkschaftszentralen entstanden;
- das Ende der Arbeitsplatzsicherheit (die bereits in den 1980er Jahren erschüttert war) und einen immensen Anstieg der Arbeitslosigkeit;
- die Privatisierung großer Teile der Wirtschaft und dadurch ein Statuswechsel vieler Arbeitnehmer von öffentlich zu privat Beschäftigten;
- eine völlige rechtliche Neuordnung der Arbeitsbeziehungen und damit eine Neudefinition der Rolle der Gewerkschaften in der Wahrnehmung der Arbeitnehmerinteressen (Friedrich-Ebert-Stiftung 1999).

Nach dem Systemwechsel 1990 haben sich die Gewerkschaften in den einzelnen Nachfolgestaaten unterschiedlich entwickelt, ihr Organisationsgrad hat zwar abgenommen, ist aber im Vergleich zu westlichen Staaten in Slowenien, Kroatien und Serbien immer noch sehr hoch.

4.1.5. EU: Bastion und ewiges Laboratorium

Ein abschließender Punkt, der im Kontext der Unternehmensumgebung als Rahmenbedingung für das Management- und Veränderungshandeln der postjugoslawischen Wirtschaftselite gelten kann, ist die Europäische Union. Sie stellt heute in erster Linie ein Rahmenwerk wirtschaftlichen und politischen Handelns dar und ist als supranationales Gebilde zugleich Staatenbund, Wirtschaftsraum, wertepprägender Kulturraum und geopolitische Bastion.

Zu Beginn der 1950er Jahre hatte bereits Tito die Vision der Gründung eines kommunistischen Donau-Staaten-Bundes und damit eines unabhängigen Wirtschaftsraumes. Dafür suchte er sich Verbündete in den benachbarten Donaustaaten Jugoslawiens, worauf Stalin diesen Traum alsbald zerstören ließ. Titos Traum eines eigenständigen Donau-Wirtschaftsraumes wurde zwar nicht realisiert, stattdessen jedoch die Vision damaliger europäischer Politiker des Westens hinsichtlich einer Gründung eines gemeinsamen Wirtschaftsraumes, der Europäischen Gemeinschaft (EG-Vertrag). Mit der Verabschiedung der Verträge von Rom im Jahre 1957 wurde der Grundstein eines europäischen Wirtschaftsraumes und Staatenbundes (EG) gelegt, der sich seit den Maastrichter Verträgen von 1992 als EU bezeichnet. Einige Etappenziele wurden mittlerweile erreicht, weitere Ziele werden kontinuierlich gesetzt und angegangen.

Das größte gemeinsam erreichte Ziel dieser Staatengemeinschaft ist dabei sicherlich der Aufstieg der heutigen EU mit ihren aktuell 27 Mitgliedstaaten zum zweitgrößten Wirtschaftsraum der Welt. Insbesondere durch die Wirtschafts- und Währungsunion ist der vorläufige Höhepunkt der wirtschaftlichen

Integration Europas mit freiem Waren-, Dienstleistungs-, Kapital- und Personenverkehr erreicht worden. Zusammen mit der Zollunion und einem starken Binnenmarkt ist damit auch für EU-Kritiker ein erkennbar erfolgreiches Konstrukt zur Sicherung von Arbeitsplätzen und nachhaltigem Wachstum entstanden. Allerdings können sich EU-Politiker auf ihren Lorbeeren nicht ausruhen, denn beispielsweise mit der anstehenden EU-Verfassung oder der Osterweiterung stehen schwierige Herausforderungen an, denen sich die Eliten in der EU in naher Zukunft noch stellen müssen.

Die zu bewältigenden Probleme der EU wachsen – trotz aller Errungenschaften. Dies gilt vor allem für die Wettbewerbsfähigkeit und die Ausschöpfung des Wirtschaftspotenzials sowie die kontinuierliche politische und wirtschaftliche Integration aller derzeitigen und zukünftigen Beitrittsländer und Beitrittskandidaten. Gerade diese Punkte sind auch für neue Mitgliedstaaten wie Slowenien und Beitrittskandidaten wie Kroatien wichtige Eckpfeiler zur wirtschaftlichen Stabilisierung ihrer Länder. Serbien wird sich der Bewältigung der von der EU im Rahmen des Beitrittsprogramms formulierten Anforderungen verstärkt stellen müssen, wenn es eine EU-Mitgliedschaft in naher Zukunft ernsthaft anstrebt.

Neben den rein wirtschaftspolitischen Zielen und Interessen der Union sind die geopolitischen Ziele und hier auch speziell die Osterweiterung weitere Kernthemen, denen sich die EU-Vertreter stellen müssen. Mit dem Ende des Ost-West-Konfliktes wurde der Europäischen Gemeinschaft eine zentrale Rolle zuteil. Ehemalige Ostblockstaaten und Staaten Südosteuropas knüpften große Erwartungen an den Westen. Wirtschaftliche Beziehungen zwischen EU-Ländern und den Ländern Ost- und Südosteuropas gab es zwar auch vor 1989, aber die wirtschaftliche Verflechtung hat sich erst seit den 1990er Jahren rasant entwickelt. Gerade der Marktwechsel vom ehemaligen Ostmarkt zum Westmarkt ist ein zentraler Faktor für das Wirtschaftswachstum in den Transformationsstaaten. Die rasante Entwicklung beruht in der Regel auf einer dynamischen Exportwirtschaft auf Seiten der neuen Beitrittsländer. Gleichzeitig profitieren die EU-15,³⁶ vor allem Deutschland und Österreich, von den neuen Absatzmärkten in den angrenzenden Regionen. Sowohl Deutschland als auch Österreich hatten, auch aufgrund ihrer historischen engen Verflechtung mit diesem Raum, schon in den Anfängen offizieller und inoffizieller Transformationsdebatten klare wirtschaftliche Interessen am osteuropäischen Markt (Landeszentrale für politische Bildung BW 2010). Aus geopolitischer Sicht war ihnen die Sicherstellung von Stabilität in diesen Regionen mindestens genauso wichtig. Zusätzlich stand für die Anrainerstaaten ein weiteres gemeinsames Ziel im Vordergrund: große Wanderungsbewegungen von Ost nach West sollten unbedingt vermieden werden (Weidenfeld/Wessels 2007: 25 – 35).³⁷

Die Europäische Union ist jedoch nicht einfach nur ein Wirtschafts- und Handelsraum, ein gemeinsamer Markt und spielt eine erhebliche geopolitische Rolle, sie ist mittlerweile auch eine westeuropäisch geprägte Kultur- und Wertegemeinschaft, die sich auf einen langen und beschwerlichen Weg zur politischen Integration begeben hat. Auch mit ihrer kulturellen Prägung setzt die EU Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln und gerade auch speziell für das Managementhandeln von Topmanagern in den jugoslawischen Nachfolgestaaten. Wirtschaftseliten dort ansässiger global agierender Unternehmen sind daher angehalten, ihr Managementhandeln frühzeitig auf die geltenden Rahmenbedingungen der EU auszurichten, auch wenn die Frage der geplanten oder anstehenden Mitgliedschaft erst noch zur Debatte steht. Gerade Großunternehmen stellen sich daher schon lange vor der eigent-

³⁶ Alle Mitgliedstaaten der Europäischen Union vor der sogenannten Osterweiterung.

³⁷ Das Treffen des Europäischen Rats in Kopenhagen im Juni 1993 markierte den Auftakt der Osterweiterung. Der europäische Gipfel im Dezember 2002 ging dann als „Erweiterungsgipfel“ in die Geschichte der EU ein: Mit der Aufnahme von zehn Kandidaten zum 01.05.2004 wurde ein historisch einmaliger Erweiterungsprozess abgeschlossen (Landeszentrale für Politische Bildung Baden-Württemberg 2010)

lichen Mitgliedschaft auf EU-Normen und Standards ein und richten die Produktion und ihre Exportrichtlinien auf EU-Anforderungen aus. Als Meinungsmacher innerhalb ihrer Länder haben Wirtschaftseliten eine zunehmend wichtiger werdende Rolle in ihren Gesellschaften. Selbst Politiker lehnen sich derzeit – sofern sie die nationale Wirtschaft nach demokratischen Prinzipien unterstützen – in ihren wirtschaftspolitischen Strategien an die Empfehlungen führender Wirtschaftslenker an. Zwischen Wirtschaft und Politik herrscht heute auch eine enge Beziehung, allerdings dominiert, anders als zu Zeiten des Staatssozialismus, die Wirtschaft. Zudem handelt es sich heute eher um Austausch und Auseinandersetzung als um Machtverflechtungen wie zu Zeiten der politischen und wirtschaftlichen Kader.

Eine wesentliche Schwäche der EU hat sich insbesondere in der Balkanpolitik gezeigt. Beispielsweise wurde die Integration Sloweniens von Altmitgliedstaaten auch kritisiert, weil man dem Staat mangelnde Reife vorhielt. Ebenso kritisch werden auch Stimmen laut, wenn es um die Integration Kroatiens geht. Wann aber ist *die Reife* eines Staates zur Integration in die Bastion EU erreicht? Die tatsächlichen Messkriterien zur Bewertung erscheinen dem äußeren Beobachter eher undurchsichtig. Immerhin gab es in den 1990er Jahren noch eine gemeinsame EU-Position zu den Konflikten in Jugoslawien, zu dessen Zerfall und zu den postjugoslawischen Kriegen. Durch eine Politik der Einbindung der seit 1991 entstandenen sieben Nachfolgestaaten versuchen Vertreter der EU, die Region zu stabilisieren. Aktuellen Debatten zufolge möchten alle sieben jugoslawischen Nachfolgestaaten der EU beitreten bzw. haben diesen Schritt bereits getan (Belwe 2008). Auf Zustimmung und Unterstützung einflussreicher Eliten in den wohlhabenden Altmitgliedstaaten können sie somit nur hoffen (Institut für Europäische Politik 2008).

Es war, wie in Kapitel 2 beschrieben, kein historischer Zufall, dass auch das eher liberal konstruierte Wirtschafts- und Staatsmodell Jugoslawien Ende der 1980er Jahre zusammengebrochen ist. Seitdem wurden die aus dem Staatenbündnis herausgelösten Länder in einer für sie brutalen Zeit quasi über Nacht in die offensten Wirtschaften und Gesellschaften der Welt verwandelt. Anfang der 1990er Jahre hatte es zumindest für Befürworter eines kapitalistischen oder sozialmarktwirtschaftlichen Staatenmodells den Anschein, dass sie damit *den Weg zur Knechtschaft* verließen (Hayek 1944). Führende Balkanexperten beschreiben die Herausforderung an die EU-willigen südosteuropäischen Staaten und insbesondere die Balkanstaaten als besonders schwierig, da sie im Vergleich zu den mittel- und osteuropäischen Staaten nicht nur die Belastungen einer Transformation zu tragen und ihre Staaten in Richtung Demokratisierung einzurichten haben, sondern noch immer mit den Folgen des Balkankrieges und dem organisierten Verbrechen leben müssen (Institut für Europäische Politik 2008).

Die drei Länder Kroatien, Serbien und Slowenien haben heute jeweils einen unterschiedlichen Status quo und unterscheiden sich in ihren wirtschaftlichen und politischen Interessen an einer (potenziellen) Mitgliedschaft in der EU. Slowenien ist als einziges der drei Länder seit dem 01.07.2007 vollständiges EU-Mitglied, während Kroatien am 18.06.2004 der Status eines offiziellen Beitrittskandidaten verliehen worden ist. Immer noch lasten die Folgen des Krieges und eines nationalistischen Anführers in den 1990er Jahren auf den Beziehungen von Serbien und der EU. Für die EU geht es in der Fortführung von Beitrittsverhandlungen nach offiziellen Berichten im Wesentlichen um die aktive Unterstützung bei der Festnahme und Anklage der gesuchten Kriegsverbrecher durch die serbische Seite. Erst wenn die politischen Kräfte Serbiens diese Bemühungen der EU aktiv unterstützen und gemeinsam

mit der EU die Gesuchten vor das UN-Tribunal bringen, sollten nach derzeitigen Pressemitteilungen die Beitrittsverhandlungen mit Serbien neu aufgenommen werden.³⁸

Die EU kann als Schlüssel zur Marktöffnung und als Motor für die Verbesserung der innenpolitischen Situation in den drei Ländern gesehen werden. Die politisch und wirtschaftlich agierenden Eliten in den Beitrittsländern begreifen die EU auch als Instanz zur Absicherung der Demokratie im eigenen Land. Von besonderer Brisanz ist dabei, dass dies in doppelter Hinsicht auch für die noch aktiven Manager gilt, die schon zur Zeit des jugoslawischen Staatssozialismus in führenden Positionen tätig waren. Sie hatten noch den künstlichen Staatenbund unter Tito und in den 1980er Jahren erlebt. Inwieweit einige unter ihnen exemplarisch die EU als sinnvollen und wichtigen Wirtschaftsraum ansehen und dessen geopolitische Funktion anerkennen oder sich gar im Denken und Handeln gegen ein solches Konstrukt stellen, ist daher im empirischen Teil dieser Arbeit von Interesse (siehe Kapitel 6). Schließlich haben diese Manager bereits langjährige Erfahrungen mit einem übergeordneten Staatenbund gemacht.

Die Einstellungen und Haltungen von Wirtschaftsvertretern in einem derzeitigen Beitrittsland (Slowenien), einem Beitrittskandidaten (Kroatien) sowie einem Kandidaten, der sich politisch in Richtung dieses Wirtschaftsraums bewegt (Serbien), sind für das Verstehen der Handlungsweisen im Topmanagement und der von ihnen unternommenen strategischen Ausrichtung der Großunternehmen wesentlich; Topmanager und führende Wirtschaftsvertreter müssen die strategische Ausrichtung ihrer Unternehmen verantworten und ganz klare Signale setzen. Inwieweit die in den 1990er Jahren neuen Visionen, z. B. die einer Abkehr vom gescheiterten staatssozialistischen Modellversuch hin zu einer erfolgreichen neuen Wirtschaftspolitik, die Einstellung führender Wirtschaftsvertreter zur EU heute noch prägen, soll am Beispiel der befragten Topmanager aus Serbien, Kroatien und Slowenien im empirischen Teil dieser Arbeit aufgezeigt werden.³⁹

³⁸ „EU-Politiker betonen, es gehe nicht um die Unterstützung einer einzelnen Partei, sondern um die grundsätzliche Ausrichtung der serbischen Politik. Die Vorstellung, Belgrad könne sich nach der Anerkennung des Kosovos durch die Mehrheit der EU-Staaten vom Westen ab- und Russland zuwenden, gehört zu den Horrorszenarien der EU-Diplomatie. Dennoch will die EU allzu eindeutige ‚Signale‘ an die proeuropäischen Kräfte in Serbien vermeiden, weil diese auch unerwünschte Nebeneffekte haben könnten“ (N. N. 2008: Die ZEIT).

³⁹ Die „Agenda 2000“ aus dem Jahr 1997 sieht jedenfalls faktisch vor, dass die EU sich weiterhin reformiert und politisch gemeinschaftlich ausrichten wird, dies auch ganz speziell im Hinblick auf die Erweiterung um Mittel- und Osteuropa. Es bleibt dabei offen, inwieweit dieses Ziel durch nationale und geopolitische Einflüsse von einflussreichen Machteliten in den Mitgliedstaaten und außerhalb der EU unterbunden oder unterstützt wird. Das große, gemeinsame Ziel der „Rückkehr“ der Ostmitteleuropäer und der Aufhebung der Teilung Europas wird teilweise schon als erreicht angesehen. In den letzten Jahren ist diese historisch-kulturelle Dimension aber hinter dem ökonomischen Projekt der europäischen Integration zurückgetreten. Beschränkungen und Folgen für das Managementhandeln der Wirtschaftseliten in den drei jugoslawischen Nachfolgestaaten werden praktisch zunehmend unausweichlich.

4.2. Organisationale Rahmenbedingungen

4.2.1. Macht und Veränderung

Bevor auf das Zusammenspiel von Stakeholdern innerhalb von Großunternehmen eingegangen wird, soll das Thema Macht in Zusammenhang mit Veränderungshandeln im Topmanagement diskutiert werden. Vordergründig soll in der Diskussion dabei für die Topmanager und damit Vertreter der Unternehmensspitze als Definition von Macht der strukturelle Machtbegriff von Strange gelten. Nach der Definition von Strange sind Akteure dann mächtig, wenn sie Macht über Strukturen besitzen. Nach dieser Auffassung sind Topmanager bzw. Unternehmensführer in einem organisationalen Wandlungsprozess genau dann mächtig, wenn es ihnen gelingt, Strukturen dahingehend anzupassen und neu zu verändern, dass die erzielten Veränderungen für sie selbst von Vorteil sind und sich andere Akteure diesen veränderten Strukturen anpassen müssen (Strange 1996; Strange 1994: 23 – 42). Demnach besitzen Strukturen und Rahmenbedingungen, die durch einflussreiche Eliten gesetzt worden sind, Macht in sich selbst; daneben haben auch alle diejenigen Macht, die auf sie einwirken können. Diese Begriffserklärung von Macht gilt für die in Systemtransformationen zu implementierenden neuen Strukturen und für neue Rahmenbedingungen sowohl auf politischer, ökonomischer und gesellschaftlicher Ebene als auch für die sich in der Veränderung befindlichen Strukturen und Rahmenbedingungen auf organisationaler Ebene. In einer Abhandlung zu Stranges Machtdefinition im Sinne struktureller Macht in Zusammenhang mit Ländern in Südosteuropa (Mittelmeerraum) heißt es: „In the competitive environment of the world economy, ‚structural power‘ is more decisive than ‚relational (bargaining) power‘, [...] ‚structural power‘ is the power that shapes and determines the structures of world political economy within which the states, institutions, groups or individuals have to operate. In other words, structural power is the power that determines how things shall be done, and is the power that shapes frameworks within which states, institutions, and individuals are interrelated“ (Tayfur 2003: 3).

Die wohl bekannteste Definition von Macht durch Max Weber in den 20er Jahren des vorigen Jahrhunderts findet, derjenigen von Strange nachgelagert, ebenfalls in dieser Arbeit ihre Anwendung. Nach Max Webers Ausführungen in seinem Werk „Wirtschaft und Gesellschaft“ ist Macht „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“ (Weber 1956/1980: 28). Auch Popitz' Definition von Macht erscheint für die Betrachtung von Managementhandeln in dieser Arbeit passend, wonach Macht das Vermögen ist, sich als Mensch gegen andere Kräfte durchzusetzen. Macht ist verändern können (Popitz 1992: 233 – 260). Gemäß Baecker heißt Macht ausüben: „das eigene Handeln so auszuwählen und darzustellen, dass der andere mit dem gewünschten Handeln reagiert und das ungewünschte Handeln unter Androhung ebenfalls unerwünschter Sanktionen (inklusive der Androhung des Entzugs positiver Sanktionen) unterlässt“ (Baecker 2006: 71). In Hinblick auf die Zielsetzung dieser Arbeit kann die Macht von Topmanagern gleichgesetzt werden mit sozialem Einfluss und sozialer Kontrolle. Macht schließt demnach auch die Einflussnahme auf Verhaltensänderungen von Individuen mit ein (Katz/Kahn nach Staehle 1989: 371).

Macht bedeutet auch, im Besitz von „seltenen oder brisanten“ Informationen zu sein, die nicht weitergegeben werden (müssen). Wissen kann damit den Grad des Unersetzlichen erreichen und das Prinzip „Wissen ist Macht“ kann von denen, die Wissen besitzen, auch dazu verwendet werden, andere abhängig zu machen oder sie im schlimmsten Fall gar zu manipulieren. Macht birgt somit immer auch eine ethisch und moralisch negative Komponente in sich.

4.2.2. **Machtkonzentration bei internen Stakeholdern und deren Abhängigkeiten**

Zu den mächtigsten Personen in privaten Unternehmen gehören die internen Stakeholder wie Eigentümer, Unternehmensführer und Topmanager. Sie gehören zu den Gruppen und Personen in Unternehmen, die innerhalb des Unternehmens die mächtigsten Positionen einnehmen und mit dem größten Machtumfang ausgestattet sind. Ob und inwieweit Macht ausgeübt wird, hängt von den Spielregeln einer Organisation ab – die wiederum verändert werden können – und ist letztlich eine politische Entscheidung.

Der Unterschied zwischen dieser Gruppe der Mächtigen im Unternehmen gegenüber mächtigen externen Stakeholdern besteht darin, dass Erstere kraft organisationaler Funktion und Position innerhalb des Unternehmens ihre Ansprüche direkt geltend machen können, auch wenn sie ihre Macht im Unternehmen nicht notwendigerweise auch ausüben müssen. So können etwa Unternehmer beispielsweise auf eine Unternehmensstrategie Einfluss nehmen und sich ganz zurückhalten, wenn es um den operativen Managementbereich im Unternehmen geht, also um die Umsetzung von Strategien und Visionen. Interne Stakeholder können kraft ihrer Machtposition aktiv formell oder informell Einfluss auf das Topmanagement ausüben und damit anvisierte Veränderungen in Unternehmen gegebenenfalls blockieren oder verzögern. Greif und Runde vertreten die Auffassung, dass sich gerade in organisationalen Veränderungsprozessen zeigt, inwieweit Machtinhaber in Unternehmen mit ihrer Machtgrundlage eine entsprechende Durchschlagskraft haben, um Entscheidungen und Maßnahmen für angestrebte Veränderungen innerhalb eines Unternehmens durchzubringen (Greif/Runde 2004: 33).

Pfeffer/Salancik haben sich nach Untersuchungen internationaler Unternehmen in den USA mit dem Machtphänomen innerhalb von Unternehmen in den 1970er Jahren tiefgreifender auseinandergesetzt und differenzieren die Machtgrundlagen, nach denen Personen und Abteilungen Macht erlangen, danach, ob sie:

- in der Lage sind, kritische Ressourcen zu beschaffen;
- kompetent mit Unsicherheit umgehen können;
- beispielsweise durch Monopolisierung und Privatisierung von Informationen unersetzbar sind;
- Konsens in Gruppen beispielsweise durch Koalitionsbildungen herstellen können;
- Entscheidungsprozesse etwa durch Kontrolle und Alternativen beeinflussen können (Pfeffer/Salancik 1978: 39 – 61).

Vor allem der letzte Punkt unterstreicht, dass die Definition von Macht bei Pfeffer und Salancik derjenigen von Strange als „strukturelle Macht“ ähnelt. Auch nach Pfeffer und Salancik sind Menschen dann besonders mächtig, wenn sie die Strukturen – auch für geplante Veränderungen – beeinflussen können (Pfeffer/Salancik 1978: 49).

Für Mintzberg bestimmt die Verfügung über Macht insbesondere auch das Verhalten von Organisationen. Einflussreiche Personen sind bestrebt, Handlungen und Entscheidungen in Unternehmen zur Erzielung von eigenen Vorteilen zu beeinflussen. Mintzberg unterscheidet fünf verschiedene Machtbasen und folgt damit dem Ansatz von Pfeffer/Salancik und Strange in der Determinierung von Macht als Verfügung über Strukturen einerseits und als Verfügung über knappe Ressourcen andererseits, die in einem Unternehmen als wichtig erachtet werden und von anderen benötigt werden (Mintzberg 1983: 24).

Wie die hier dargestellten Ansätze zum Thema Macht in Unternehmen zeigen, sind Topmanagern in Umwandlungsprozessen zwar qua Funktion und Position innerhalb der Hierarchie Handlungsspielräume in Bezug auf den Umgang mit Anspruchsgruppen innerhalb von Unternehmen gegeben,

zugleich ist der Machtumfang jeder einzelnen Schlüsselperson aber auch begrenzt. Staehle formuliert es so: „Die Definition dessen, was eine Begrenzung ist und was nicht, setzt Macht voraus. In diesem Sinne lässt sich Macht als die Fähigkeit verstehen, für Dritte Handlungsspielräume zu definieren. Das betrifft sowohl die Außenmacht der Unternehmung (z. B. marktbeherrschende Position) als auch Erscheinungen der Innenmacht (z. B. Abteilungsmacht, Expertenmacht)“ (Staehle 1989: 378 f.).

Es ist damit ganz offensichtlich, dass die mächtigste und einflussreichste Person aller Individuen und Personengruppen innerhalb eines Unternehmens, trotz Einflüssen und Regulierungen, die deren Macht einschränkt, nach wie vor die Frau oder der Mann an der Spitze eines Unternehmens ist, die solche Handlungsspielräume definiert. Differenziert man dabei nach Rechtsform eines Unternehmens bzw. eines Großunternehmens, ist in der Begrifflichkeit zu unterscheiden nach dem Vorstandsvorsitzenden (bei einer AG) oder nach dem Geschäftsführer (bei einer GmbH). Im angelsächsischen Sprachraum (speziell in den USA, Kanada und England) bezeichnet man die oberste Führungsperson als CEO.⁴⁰ Für Tannenbaum und Katz gilt demnach: „Die Macht, ein Unternehmensmitglied zu sein, ist auf viele Personen verteilt, diejenige des Präsidenten ist im Besitz einer einzigen Person“ (Tannenbaum und Katz nach Mintzberg 1983: 129).⁴¹

Macht innerhalb von Unternehmen wird dabei zu einem erheblichen Teil davon beeinflusst, wie die Eigentumsverhältnisse in Unternehmen gestaltet sind. In diesem Sinne hat McEachern Unternehmen danach klassifiziert,

- ob das Unternehmen eigentümerorientiert gemanagt wird, indem Aktienbesitz unter den Managern konzentriert ist;
- ob das Unternehmen von einem professionellen Management gemanagt wird, wo nach die Aktien mehrheitlich im Besitz von externen Aktionären sind;
- ob das Unternehmen professionell gemanagt, aber komplett extern kontrolliert wird, wonach der Aktienbesitz sich auf wenige Individuen konzentriert, die keinen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit und das operative Management des Unternehmens nehmen (McEachern nach Pfeffer 1981: 310 – 318).

Salancik und Pfeffer haben in ihren Untersuchungen in den USA in den 1970er Jahren, bei denen sie dieselben Kategorien anwandten wie die soeben von McEachern zitierten, im Ergebnis festgestellt, dass von allen drei hier genannten Unternehmenstypen diejenigen am erfolgreichsten waren, in denen eine positive Korrelation zwischen Verfügungsmacht über Strukturen und Ressourcen einerseits sowie der Leistungsfähigkeit der Unternehmung andererseits beobachtbar war, also die professionell gemanagten, extern kontrollierten Unternehmungen.⁴²

Die formalen Machtverhältnisse, die Durchschlagskraft im Topmanagement und das Einflusspotenzial in Großunternehmen sind, wie bereits angemerkt, von der jeweiligen Rechtsform eines Unternehmens abhängig. Inwieweit sich allerdings die formalen Machtverhältnisse in Unternehmen von der in der Praxis erlebten Konzentration von Macht unterscheiden können, zeigen empirische Untersuchungen wie etwa die von Trenkle, die in internationalen Großunternehmen in Deutschland durchgeführt wurden: Üblicherweise wird in Großunternehmen die Leitung von mehreren Personen wahrgenommen.

⁴⁰ „The CEO is inevitably the single most powerful individual in the whole system of power in and around the organization. That is not to say that the CEO has the power to dominate everyone else, but rather that no single individual is typically more powerful“ (Mintzberg 1983: 119).

⁴¹ Mintzberg merkt an, dass insbesondere die Macht des CEO sich auch darin zeigt, dass sich immer wieder heftiges Machtgerangel genau dann abzeichnet, wenn diese Position neu besetzt werden soll (Mintzberg 1983: 120).

⁴² Vgl. die Ergebnisse von Pfeffer/Salancik nach Pfeffer 1981: 311.

Als bevorzugte Rechtsform derartiger Unternehmen gilt in Deutschland die Kapitalgesellschaft – die AG, aber auch die der Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die GmbH.⁴³ In einer groß angelegten Studie in den Jahren 1976 bis 1981 konnten konzernunabhängige deutsche Aktiengesellschaften des industriellen Sektors untersucht werden, die zu einem Stichtag im Jahre 1976 mehr als 2.000 Arbeitnehmer beschäftigt hatten. Trenkle interessierte sich insbesondere für das Einflusspotenzial von Vorstandsvorsitzenden und -sprechern. Hierzu wurden 69 Großunternehmen in Deutschland analysiert. Er stellte fest, dass die Mehrzahl der Vorstandsvorsitzenden in der Realität die Funktion der obersten Entscheidungsinstanz innerhalb des Unternehmens einnimmt. Trenkle zog aus seinen Untersuchungen das Resümee, dass die Entscheidungsfindung bei der Mehrzahl der Unternehmen subtil erfolgt und das Machtpotenzial des Vorstandsvorsitzenden sehr deutlich zutage tritt. In der Regel wird so lange Überzeugungsarbeit geleistet, bis Einigkeit erzielt worden ist. Das gesetzlich vorgeschriebene Kollegialprinzip wird in der Praxis also schlicht und ergreifend nicht beachtet (Trenkle nach Österle 1999: 93).

Österle sieht nach diesen Untersuchungen von Trenkle in den 1970er und 80er Jahren in Bezug auf die Multipersonalität speziell in Kapitalgesellschaften eine Diskrepanz zwischen Führungsverfassung und Wirklichkeit. Demnach sind solche Unternehmen in Form von großen Kapitalgesellschaften nicht – wie die Verfassungswirklichkeit es vorschreibt – durch kollegiale Verhältnisse geprägt, sondern durch direktoriale. Österle merkt hierzu an: „Mittlerweile wird sogar in Veröffentlichungen der Wirtschaftspresse offen über ‚Alleinherrschaft‘ oder ‚Nichtduldung von Widerspruch‘ im Vorstand der größten deutschen Industrieunternehmen berichtet, ohne dass dies zu entsprechenden Reaktionen der Judikative oder anderer Interessengruppen führt“ (Österle 1999: 98). Demnach scheint die gelebte Wirklichkeit den Vorteilen der direktorialen Verhältnisse mehr Gewicht beizumessen als deren Nachteilen. Klare Zuweisungen von Handlungsverantwortung sowie verringerte Kosten der Koordination zwischen Leitung und Überwachung werden in der Praxis demnach höher bewertet als die Gefahr von Machtmissbrauch, der Verlust an Handlungsfähigkeit bei Ausfall des faktischen Alleinentscheiders oder der Verzicht auf abgewogene Entscheidungen (Österle 1999: 92 - 98).

Die gesamten Ausführungen in diesem Punkt zeigen, dass der Umgang mit internen Anspruchspersonen und -gruppen in erster Linie eine Machtfrage ist. Die mächtigste Person an der Spitze eines Unternehmens hat unabhängig von den formalen Bestimmungen und Regulierungen (Regelungsmacht) in den einzelnen Rechtsformen der Unternehmen faktisch im Managementhandeln das größte Einflusspotenzial und damit die meisten Verfügungs- und Handlungsrechte. Somit ist ein CEO, Geschäftsführer oder Vorstandsvorsitzender gegenüber den internen Anspruchsgruppen in der Praxis immer eine Nasenlänge voraus, wenn es um die Durchschlagsfähigkeit von Entscheidungen in Unternehmen geht.

Größere organisationale Veränderungsvorhaben können demnach von der Person an der Spitze im Unternehmen – auch in der jeweiligen Rolle als Change-Manager – am ehesten initiiert und unter deren Steuerung und Beobachtung implementiert werden. Die Handlungsautonomie dieser Person ist damit innerhalb des Unternehmens real am größten.

Ein Ausbalancieren von Interessen oder eine reale Anwendung des Kollegialprinzips steht damit im *tatsächlichen* Managementhandeln so gesehen nicht im Vordergrund. Gerade in organisationalen Transformationsprozessen geht es in der Praxis um ein zügiges Erzielen von Ergebnissen. Die reale Macht zu haben, große Vorhaben praktisch von oben initiiert nach unten „durchmanagen“ und den Prozess kontrollieren zu können, ist wiederum eine hinreichende und notwendige Voraussetzung für

⁴³ Das deutsche Modell dieser beiden Rechtsformen diente in einigen osteuropäischen Ländern als Leitmodell und es wurden auch die entsprechenden Gesetze zur Regelung der Rechtsformen von Unternehmen oft von diesem deutschen Modell abgeleitet. Auf eine genauere Differenzierung nach den drei in dieser Untersuchung betrachteten Ländern kann hier nicht eingegangen werden.

den zu erzielenden Erfolg. Inwieweit dabei eine verantwortungsvolle Nutzung dieser Handlungsrechte bei den handelnden Hauptakteuren in der Praxis Beachtung findet, liegt im eigenen Ermessen jedes einzelnen Akteurs.

5. Spezies Topmanager: Erbe und Ausgestaltung organisationaler Transformationsprozesse

Während im vorigen Kapitel die gesellschaftlichen und organisationalen Rahmenbedingungen dargestellt wurden, die das Managementhandeln von Topmanagern und speziell von Change-Managern bestimmen, steht nachfolgend das Individuum und sein Handeln im Fokus der Betrachtung. Dabei werden zunächst Aspekte einer theoretischen Diskussion unterworfen, die das soziokulturelle Erbe betreffen, wie etwa soziale Herkunft, Sozialisation und persönlichkeitsprägende Merkmale. Das Zusammenspiel all dieser Faktoren hat Einfluss auf den Habitus einer Person, wirkt somit über Jahre und Jahrzehnte im Leben eines Menschen persönlichkeitsprägend sowie verhaltens- und handlungsprägend.

Die Handlungsspielräume, die sich den Change-Managern als Hauptakteure organisationaler Transformationsprozesse eröffnen, bieten neben den zuvor analysierten ihr Handeln einschränkenden Rahmenbedingungen Möglichkeiten, die Veränderungsvorhaben in Teilen selbstgestalterisch zu initiieren und sie in ihrem Stil durch die nachgelagerten innerorganisatorischen Hierarchieebenen umsetzen zu lassen. Daher steht im zweiten Teil dieses Kapitels der (individuelle) Ausgestaltungsaspekt des Change-Managementhandelns im gestalterischen Raum im Vordergrund der Analyse. Dabei wird die gleiche Analyselogik verfolgt wie in Kapitel 4 bezüglich der Betrachtung zunächst der Ebene Unternehmensumwelt und dann der Ebene Unternehmen.

5.1. Erbe, Werdegang und Persönlichkeit

5.1.1. Soziale Herkunft der postjugoslawischen Wirtschaftselite

Den generell zunehmenden Einfluss, den Wirtschaftseliten in sämtlichen Ländern Europas in West und Ost sowie innerhalb und außerhalb der EU auf gesellschaftliche Wandlungsprozesse nehmen, zeigt eine aktuelle Elitestudie von Hartmann (Hartmann 2007). Ein wesentlicher soziologischer Ansatz zur Erforschung der Wirtschaftselite ist dabei die Frage nach deren sozialer Herkunft. Der europaweit forschende Elitesoziologe zeigt dabei auf, dass sich gerade die Gruppe der Wirtschaftselite in den führenden Ländern Europas selbst reproduziert (Hartmann 2007). Sowohl die aktuelle Studie von 2007 als auch Ergebnisse aus den 90er Jahren liefern den Beweis, dass insbesondere in den wirtschaftlich führenden europäischen Ländern wie Frankreich, England und Deutschland sich gerade die Wirtschaftseliten und hier wiederum diejenigen, die an der Spitze von Großunternehmen stehen (Topmanager, Unternehmer), hinsichtlich ihrer sozialen Herkunft vornehmlich aus dem gehobenen Bürgertum (Bildungsbürgertum, Besitzbürgertum) reproduzieren (Hartmann 2007; 1996). Eine soziale Schließung gilt speziell für Karrierewillige aus den unteren und mittleren sozialen Schichten (Arbeiterkinder, Kinder aus dem einfachen Bürgertum). Die soziale Schließung gilt auch dann, wenn Nachkömmlinge aus mittleren und unteren Schichten zusätzlich zu ihren universitären Bildungs-

abschließen Promotionen nachweisen können. Ihre soziale Herkunft hindert sie, trotz sehr guter Ausbildungsnachweise, einen Einzug in prestigeträchtige Positionen der Wirtschaft zu finden (Hartmann 2007: 144 – 152; 2002).⁴⁴

Der elitensoziologische Forschungsbereich der sozialen Herkunft spielte im staatssozialistischen Jugoslawien aus ideologischer Sicht und aufgrund der Rekrutierungskriterien der herrschenden Klasse für die „staatssozialistisch gesteuerte“ Wissenschaft vor 1990 kaum eine Rolle. Die herrschende Klasse sorgte dafür, dass Kontinuität durch die Ernennung „geeigneter“ und damit in erster Linie parteiloyalere Nachkommen im Vordergrund der Elitenreproduktion stand. Die tatsächliche Vererbung von Positionen, deren detailliertere Erforschung und die somit erzielbaren wissenschaftlichen Ergebnisse erübrigten sich damit (weil ideologisch nicht gewollt) im jugoslawischen Staatssozialismus genauso wie in den anderen osteuropäischen staatssozialistischen Ländern (Parkin 2004: 33, 27 – 44; Lazic 2007: 120).

Dadurch, dass die Felder Ökonomie und Politik kaum getrennt waren, konnte auch bezüglich der Elitengruppen keine scharfe Trennung erfolgen. Noch bis in die 1970er Jahre hinein stand das parteiloyale Verhalten für alle Elitemitglieder im Vordergrund der Rekrutierungsfrage in Jugoslawien. Erst ab Mitte/Ende der 1970er Jahre stand Parteiloyalität als Selektionskriterium für die Reproduktion der jugoslawischen Eliten nicht mehr ausschließlich an erster Stelle. Eine Parteimitgliedschaft war aber in jedem Falle begünstigend, wenn es um Nachfolgeregelungen ging (vgl. u. a. Djindjic 2003; Lazic 2007). Eine der wenigen Untersuchungen, die in jüngster Zeit zur sozialen Herkunft von Eliten in der Ära des jugoslawischen Staatssozialismus vorliegen, zeigt, dass ein Großteil der politischen und wirtschaftlichen Eliten bis Ende der 1980er Jahre im Staatssozialismus Jugoslawiens vorwiegend aus Elternhäusern kamen, in denen der Vater Arbeiter, einfacher Angestellter oder Bauer war (Lazic 2007).

Eine Untersuchung im Jahre 1993 ergab bei den slowenischen ökonomischen Eliten beispielsweise, dass noch zu Beginn der Transformation – wie zu erwarten – eine nicht elitäre soziale Herkunft der Managementelite im Vordergrund stand. Auch noch in den letzten Phasen des Staatssozialismus waren eher Söhne von Bauern in Leitungsfunktionen zu finden (34 Prozent) als Söhne von Direktoren (8 Prozent). Hier gilt es jedoch auch zu berücksichtigen, dass Direktorenposten in jugoslawischen Unternehmen von Nachkömmlingen nicht gerne angestrebt wurden (wie die Ausführungen zur fehlenden formalen Kompetenz der Direktoren und ihrer daraus folgenden schwierigen Rolle in Punkt 3.2. zeigen). Untersuchungen Ende der 1990er Jahre weisen auf eine Veränderung hin, die eine Tendenz erkennen lässt, wie sie auch für Länder in Westeuropa typisch ist. Ende der 1990er Jahre kommen 54 Prozent der Manager aus Elternhäusern, in denen der Vater Abitur hat oder einen vergleichbaren Abschluss. Nur noch 18 Prozent kommen aus Bauernfamilien, in denen die Väter eine geringe Ausbildungsstufe nachweisen können (Rus 2007: 131). Der nun neue Club der Wirtschaftselite verändert sich in den letzten Jahren. Insbesondere eine neue Generation junger Manager aus dem „neuen“ bürgerlichen Lager respektive aus „Managerfamilien“ steigt in die slowenischen Topetagen auf (Rus 2007: 133).

In Serbien zeichnet sich eine ähnliche Entwicklung ab: Lazic weist im Jahre 2000 nach, dass Söhne von Bauern und kleinen Arbeitern so gut wie keine Chance mehr haben, in Toppositionen der Wirtschaft zu gelangen. Personen, die zu Beginn ihrer Karriere aus der unteren Mittelschicht oder darunter entstammen, konnten nur noch in Ausnahmen eine Karriere in der Wirtschaft machen (Lazic 2007:

⁴⁴ Die derzeit aktuellste veröffentlichte Forschungsarbeit zeigt, dass in den einzelnen Ländern verschiedene Rekrutierungs- und Aufstiegsmuster vorherrschen. Es besteht allerdings ein direkter Zusammenhang zwischen der Herkunft und Homogenität der Eliten und dem im jeweiligen Land geltenden Maß an sozialer Ungleichheit (Hartmann 2007).

121).⁴⁵ Insgesamt hat sich das Muster der Rekrutierung in Spitzenpositionen der Wirtschaft in Serbien damit sehr verändert. In einer Untersuchung Lazics im Jahre 2004 wurde offensichtlich, dass Karriereeinsteiger unterhalb der Mittelschicht nur noch in Ausnahmen mit einer Position an der Spitze der serbischen Wirtschaft rechnen können. Zur gleichen Zeit kam Lazic durch seine Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass Personen, die direkt in Positionen innerhalb der sich neu etablierenden Elite einsteigen, deutlich zugenommen hat, allerdings nur, wenn sie aus (mittlerweile) vermögenden Familien kommen, die sogenannten „Neureichen“.

Die Rekrutierung in Spitzenpositionen nach familiärer Herkunft, wo Vermögen eine große Rolle spielt, ist ein deutliches Zeichen des neuen Systems der Reproduktion in Serbien (Lazic 2007: 121/122). Für Mitglieder gerade der unteren Bevölkerungsschicht wird die soziale Schließung für Spitzenpositionen der serbischen Wirtschaft seit dem Systemumbruch sehr offensichtlich, wie die nachfolgende Tabelle verdeutlicht:

Tabelle 3: Generationale Mobilität der Wirtschaftselite in Serbien in den Jahren 1989, 1993 und 2004 (in Prozent)

| <i>Fathers' position*</i> | <i>1989</i> | <i>1993</i> | <i>2004</i> |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Peasant | 31.9 | 35.3 | 12.2 |
| Manual worker | 27.7 | 24.6 | 18.5 |
| Transitory stratum | 10.6 | 12.3 | 8.3 |
| Middle class | 17.0 | 16.3 | 36.6 |
| Higher class | 3.5 | 11.5 | 23.9 |
| Other | 9.2 | - | 0.5 |

(Quelle Lazic 2007: 123)

Ganz offensichtlich scheinen sich mit der „Öffnung der Gesellschaft“ die Rekrutierungsmechanismen für die Wirtschaftselite bezüglich ihrer sozialen Herkunft an Mechanismen der sozialen Schließung, wie sie in westlichen Demokratien vorherrschend sind, anzunähern.

Insbesondere gleichen die jüngsten Ergebnisse von Lazic bezüglich der sozialen Schließung für bestimmte Bevölkerungsgruppen in Positionen der serbischen Wirtschaft aktuellen Ergebnissen, die auch Hartmann in seiner Forschungsarbeit in westlichen Demokratien Europas etwa am Beispiel der Bundesrepublik, Frankreich und England feststellt. Zwar gibt es in Deutschland kein vergleichbares Elitenausbildungssystem wie etwa in Frankreich oder England, dennoch rekrutieren sich auch die deutschen Eliten seit Jahrzehnten trotz der vor allem von den Sozialdemokraten angestrebten Öffnung des Bildungssystems in den 1960er Jahren überproportional häufig aus den Nachkommen von Akademikern (z. B. Juristen) und aus dem Bürgertum oder Großbürgertum (Unternehmer, Freiberufler, leitende Angestellte). Speziell für die Wirtschaftseliten in Deutschland gilt gemäß zahlreichen Untersuchungen von Hartmann in den letzten Jahren, dass auch eine Verbindung zwischen dem absolvierten Studienfach und der sozialen Herkunft besteht.

⁴⁵ In allen drei Ländern gibt es in den Toppositionen der Unternehmen nur sehr wenige Frauen. Genaue Zahlen liegen für alle drei Länder nicht vor.

Wirft man einen aktuellen Blick auf die Lage in der Bundesrepublik Deutschland, so zeigt sich für Toppositionen der Wirtschaft eine eindeutige soziale Schließung für viele Bevölkerungsgruppen deutlicher als beispielsweise in der deutschen Politik: Mehr als die Hälfte der Vertreter der Wirtschaftselite kommt aus Familien des Großbürgertums, ein Drittel aus bürgerlichen Verhältnissen. Aus der Masse der Bevölkerung, der Mittelschicht oder Arbeiterklasse, die zusammen 96,5 Prozent der Gesamtbevölkerung darstellen, rekrutieren sich in Spitzenpositionen der deutschen Wirtschaft lediglich 15 Prozent (Hartmann 2007: 144).

Seit etwa 1995 ergibt sich in der Eliteforschung für die drei neuen Staaten Serbien, Kroatien und Slowenien daher ein neuer Forschungsraum, denn durch die Annäherung an den Westen spielen bei den Reproduktionsaspekten von Eliten respektive Wirtschaftseliten auch und gerade die soziale Herkunft und damit einhergehend der Aspekt der sozialen Schließung eine zunehmend wichtigere Rolle.⁴⁶ Der empirische Teil dieser Arbeit untersucht am Beispiel der alten/neuen Wirtschaftselite damit auch den Aspekt der sozialen Herkunft, um zum einen Aufschluss über den sozialen Schließungsaspekt erfolgreicher Change-Manager zu erhalten und zum anderen exemplarisch milieubedingte Kennzeichen für deren Habitus und für deren Persönlichkeitsentwicklungen und –faktoren ausmachen zu können.

5.1.2. Erfolgsdeterminanten zur Gestaltung von Veränderung

In Anlehnung an den anfangs vorgestellten Forschungsansatz der „Epper Echelon Perspective“ ist anzunehmen, dass Topmanagementhandeln und damit die Gestaltung und Steuerung organisationaler Transformationsprozesse von persönlichen Eigenschaften, Einstellungen und Sichtweisen eines Individuums abhängen. Rahe zählt zu den persönlichen Eigenschaften bzw. Persönlichkeitsmerkmalen die Fähigkeit zum Umgang mit Unsicherheit und Risiken, den Aspekt der Motivation und Eigenmotivation sowie die Leistungsbereitschaft einer Person (Rahe 1998: 109-119). Ein Change-Manager muss darüber hinaus auch bereit sein, sich selbst zu verändern, denn dies ist die Voraussetzung dafür, überhaupt erst anderes verändern zu können (Berner 2005; Rahe 1998). Für diese Untersuchung sollen neben den von Rahe selektierten Merkmalen der Fähigkeit zum Umgang mit Unsicherheit und Risiko, der Motivation und Eigenmotivation sowie der Leistungsbereitschaft zusätzlich die Persönlichkeitsmerkmale Disziplin respektive Selbstdisziplin sowie Verantwortungsbewusstsein berücksichtigt werden, da auch diese Faktoren üblicherweise nachhaltig erfolgreiche Menschen charakterisieren.

Nach Burke sind beispielsweise folgende Verhaltensmerkmale für Top- bzw. Change-Manager unerlässlich: Expertise (kulturelles Kapital), Ehrgeiz und Vision (Burke nach Gebert/Boerner 1995: 170). Gemäß mehrfachen Darstellungen in der Literatur sind sie zudem stark initiativ.

Nachfolgend sollen die für die soeben als relevant zusammengetragenen Persönlichkeitsmerkmale handelnder Topmanager in den Funktionen und Rollen als Change-Manager erfolgreicher organisationaler Transformationsprozesse näher diskutiert werden.

⁴⁶ Jüngste Forschungsansätze des serbischen Elitesoziologen Lazic weisen darauf hin, dass die Eliteforschung in Serbien sich dahin ausrichtet (Lazic 2007). Für Kroatien sind der Autorin Forschungsansätze in dieser Richtung derzeit nicht bekannt. Für Slowenien liegt eine Arbeit vor (Rus 2007).

Fähigkeit zum Umgang mit Unsicherheit und Risiko

In Anlehnung an Knight (1971) sind die Begriffe „Risiko“ und „Unsicherheit“ durch die Möglichkeit der Wahrscheinlichkeitsbildung abzugrenzen. Eine Entscheidungsunsicherheit impliziert die Tatsache, dass ein Individuum informationsbedingt nur einen Teilausschnitt des Beziehungsgeflechts zwischen ihm selbst und der Umwelt registriert: Einzelne Daten werden beispielsweise nicht erkannt bzw. wahrgenommen und deshalb nicht berücksichtigt, oder es gibt keine Erfahrungen im Umgang mit ihnen, so dass ihre Folgen nicht prognostizierbar sind. Das Individuum hat keine Informationen über Eintrittswahrscheinlichkeiten und gewichtet daher alle Möglichkeiten gleich. Risiken entstehen bei der Wahl von nicht genau bestimmbar Handlungsalternativen, deren Folgen durch die Umwelt beeinflusst werden: Das Risiko entsteht erst mit dem Eintreten einer Handlungsfolge und hängt von der Risikobereitschaft des Individuums ab. Außer im abstrakten Fall etwa des vollständig informierten Homo oeconomicus ist jede Entscheidungssituation von – mehr oder weniger großem – Nichtwissen geprägt. Unsicherheit wird häufig auch mit der Gründung von Institutionen beantwortet, die zu Standardisierungen führen und den Entscheidungsaufwand reduzieren (Knight 1971; Cosgel/Langlois 1993: 456 – 465). Bei Veränderungsprozessen – wie in den Gesellschaften der Transformationsländer – zerbricht diese institutionelle Ordnung. Die Entscheidungsungewissheit wächst und kann nicht mit den bekannten Verhaltensmustern bewältigt werden. Zudem ändern sich eben nicht nur einzelne Daten, sondern das gesamte Umfeld, inklusive tradierter, gelebter Werte (Rahe 1998: 109–112).

Durch den gesellschaftlichen Wandel mit einem hohen Maß an unvorhersehbaren Ereignissen wird Topmanagementhandeln in organisationalen Transformationsprozessen unweigerlich von hoher Unsicherheit und hohem Handlungsrisiko begleitet. Je nachdem wie schnell und intensiv dabei die Veränderungen verlaufen, kann davon ausgegangen werden, dass die Abhängigkeit der Handelnden von beiden Einflussfaktoren mehr oder weniger stark ist. In jedem Falle aber sind sämtliche Entscheidungssituationen, die im Topmanagement zu treffen sind, an diese Faktoren gekoppelt. Auch Einschätzungen über Folgen von Entscheidungen werden von den Hauptakteuren immer von Unsicherheit und Risiko beeinflusst.

Rahes Beobachtungen zufolge nutzte die sich neu etablierende Wirtschaftselite in den 1990er Jahren in den größten Umbruchphasen der Transformationsstaaten oft Kontakte und Beziehungen zu ehemaligen sozialistischen Kadermitgliedern, um aufgrund instabiler Institutionen und intransparenter Verantwortungsbereiche die persönlichen und organisationalen Unsicherheiten und Risiken für sich selbst besser einschätzen zu können. Gerade durch die Verbindungen zu den „Altkommunisten“ konnten nach Rahes Einschätzung Handlungsrisiken reduziert und in den ersten großen Unternehmensveränderungen Nutzengewinne für Topmanager erzielt werden, indem ihnen etwa Informationen und Kenntnisse über Strukturen und praktisches Handeln vermittelt wurden. Die Wirtschaftselite als Transformationsakteur konnte durch diese Kontakte und Beziehungen teilweise Unsicherheiten reduzieren und Risiken besser einschätzen. Rahe misst den Verbindungen zu den Altkommunisten viel Bedeutung bei, indem er weiterhin argumentiert, dass die „Gewinnchancen“ die Bereitschaft für die Wirtschaftselite erhöht hatten, sowohl den Systemwechsel zu akzeptieren als auch kraft ihrer Rollen und Funktionen die Transformationen in den Unternehmen voranzutreiben und zu navigieren (Rahe 1998: 109-112).

Motivation/Eigenmotivation

Motivationen beruhen auf Anreizen, die einen Nutzen versprechen. Motivation entsteht weiterhin aus einem Zusammenspiel verschiedener Personeneigenschaften und individueller Lebenssituationen eines Menschen (Bartsch/Richert 2001: 5). Bei der Erforschung von Motivation bzw. Eigenmotivation geht es in der Motivationspsychologie um die Kräfte, die ein bestimmtes Verhalten „in Gang bringen“ und dieses in eine „bestimmte Richtung lenken“ (Bartsch/Richert 2001: 5). Wie motiviert ein Mensch ist,

hängt davon ab, mit welcher Zielsetzung er in einer bestimmten Intensität und Zeitdauer einen Abschluss respektive Erfolg erreicht (Bartsch/Richert 2001: 4). Laut Mohr können Menschen, die stärker eigenmotiviert sind als andere, ein besonders hohes Maß an Handlungsbereitschaft an den Tag legen. Erfolgreiche Menschen sind zunächst einmal handlungsbereiter als weniger erfolgreiche – und mit ihrer Handlungsbereitschaft probieren sie mehrere Möglichkeiten aus, um an ein Ziel zu gelangen. Dadurch, dass sie überdurchschnittlich oft verschiedene Möglichkeiten ausprobieren, um ein Ziel zu erreichen, erzielen sie mehr Treffer. Die erhöhte Handlungsbereitschaft führt damit eher zum Ziel und erhöht zudem den Lernerfolg (Mohr 2001: 12). Aus Erfahrungsberichten beispielsweise von erfolgreichen Wissenschaftlern und Unternehmerpersönlichkeiten weiß man, dass sie sich zudem kaum von einem selbst gewählten Pfad abbringen lassen, auch wenn er mit Umwegen versehen ist. Sie scheinen sich durch ihre eigene Intuition, durch ihren Instinkt oder eine Art „Spürsinn“ steuern zu lassen.

Ein wesentlicher Anreiz und Impulsgeber – der auch zur Erhöhung der Selbstmotivation beigetragen hat – dürften für die Topmanager in den postjugoslawischen Transformationsprozessen neu erschlossene Einkommensquellen und Renditeerwartungen gewesen sein. Im Vergleich zur Masse hatten sie sehr gute Chancen auf ein relativ hohes persönliches Einkommen und genossen oft gesellschaftliches Ansehen durch ihre Macherfunktionen in den ersten großen Umbruchphasen. Nach Rahe waren die Triebfedern für ihren Veränderungserfolg an intrinsische Motivationsmotive gekoppelt wie etwa Leistungsanspruch und Ehrgeiz (Rahe 1998: 113 – 118).

Risikobereitschaft/Leistungsbereitschaft

Die Risikobereitschaft kennzeichnet die Einstellung eines Individuums zu Handlungen, deren Folgen ungewiss sind. Während institutionelle Stabilität wie im Staatssozialismus zu größerer Erwartungssicherheit beiträgt, ist die Situation in Transformationsländern ganz anders. Das institutionelle Risiko konfrontiert die Individuen mit Einkommens- und Investitionsrisiken. Inkonsistenzen und Instabilität führen zu erhöhter Planungsungewissheit. Persönliche Leistung wird bei steigendem Risiko zunehmend durch den Zufall ersetzt. Die individuelle Risikobereitschaft gibt vor, inwiefern Zufälle bei der Entscheidungsfindung toleriert werden.

Im ehemaligen Jugoslawien förderte die gesetzliche Verbindlichkeit eines zentralen Plans unter den Leitenden in Unternehmen risikoaverses Verhalten, insbesondere, um die Planerfüllungskriterien nicht zu gefährden. Risiken wurden durch Direktoren ehemaliger jugoslawischer Unternehmen minimiert. Entwicklungsschritte und damit aus westlicher Sicht notwendige Innovationen wurden infolgedessen tendenziell abgelehnt: Riskante Innovationen mit längerfristigem Amortisationszeitraum deckten sich nicht mit dem kurzfristigen Erfolgshorizont der Betriebsleiter, die ihr Handeln schematisch an den Jahresplänen ausrichteten (Rahe 1998: 118 f.). Zur Durchführung elementar wichtiger Unternehmenstransformationen wurde also von den Change-Managern, die vorher in führenden Positionen der ehemaligen jugoslawischen Unternehmen aktiv waren, eine 180-Grad-Wende in puncto Risikobereitschaft abverlangt und eine erhöhte Leistungsbereitschaft zur Durchführung großer anstehender Veränderungsprozesse.

Disziplin und Selbstdisziplin

Die Transformation von geschlossenen hin zu offenen Gesellschaften und damit der Übergang vom staatssozialistischen Modell zur freien Marktwirtschaft ging auch mit einem Wertewandel bei der Umdeutung des Begriffes „Disziplin“ einher. Durch die fortan betonte Eigenverantwortlichkeit im Managementhandeln waren die Topkräfte der Unternehmenstransformationen praktisch gezwungen, sich vom vorgegebenen starren Korsett des Gehorsams wegzubewegen und sich stattdessen eher eine „disziplinierte“ Selbstregulierung anzueignen und damit ein auf Ordnung bedachtes Verhalten.

In den 1990er Jahren dominierten eine weltweite Rezession und der verschärfte globale Wettbewerb die Wirtschaft und forderten sehr konsequentes und diszipliniertes Handeln im Topmanagement. Kostenkontrolle und Qualitätsverbesserung wurden wichtiger denn je und führten zur Konsolidierung des Marktes – und auch zur Konsolidierung von Maßnahmen und Methodiken innerhalb der Unternehmen selbst. Konsequente unternehmensweite Umsetzungen erforderten bei den Hauptakteuren ein hohes Maß an Disziplin und Selbstdisziplin. Im Sinne der Überlebensfähigkeit der im Privatisierungsprozess befindlichen Unternehmen und danach standen Change-Manager somit ab etwa 1991 unter hohem Druck, sich bezüglich ihres Veränderungshandelns in den nun anstehenden transformationalen Veränderungsprozessen mit neuem Gedankengut und vor allem neuem westlichen Management-Know-how auseinanderzusetzen. Hierzu zählten etwa das Total-Quality-Management, Leanmanagement, Customer-Relationmanagement, neue westliche Praktiken im Bereich der Arbeitnehmermitbestimmung, neue Führungsinhalte und Neuerungen im gesamten Personalmanagement respektive der Personalentwicklung.

Moss Kanter ist der Auffassung, dass bei disziplinierten Unternehmensführern üblicherweise die Teamarbeit zunimmt und Kosten im Unternehmen reduziert werden (Moss Kanter 1998: 166). Das Vermitteln allgemeiner Regeln auf allen Ebenen führt zu mehr Professionalität, wie etwa zur besseren Ausbildung bei Mitarbeitern im Allgemeinen, zu einem höheren Wissen im Bereich von Erfahrung und Methodik und auch etwa zum kritischen Hinterfragen von Leistungsstandards. Ethische Unternehmensleitlinien führen zu weitgehend selbständigem Agieren. Nach Auffassung Moss Kanter gelten diese allgemeinen Regeln für Führungskräfte, die übrigen Mitarbeiter und genauso auch für das Unternehmen als solches. Regeln sorgen also für Kontrolle und Zusammenhalt ohne ausgeprägte Überwachungshierarchien innerhalb der Unternehmen und lassen damit gleichsam Vergleiche zwischen autonom arbeitenden Firmenbereichen zu. Ein großer, administrativer Zentralstab wie in staatssozialistischen, bürokratischen Großunternehmen kann somit ersetzt werden – Disziplin ersetzt Bürokratie (Moss Kanter 1998: 166 – 170).

Regeln können auch das Problem des Delegierens lösen. Zur Steigerung von Effektivität und Effizienz müssen Vertreter in den Unternehmensleitungen betriebliche Entscheidungen und innovative Entwicklungen delegieren. Dabei ist es die Aufgabe von Topmanagern und Führungskräften, eine gemeinsame Methodik zu entwickeln, wie Aufgaben analysiert und angegangen werden sollen. Hierzu zählen beispielsweise Total-Quality-Management-Programme, die sowohl analytische als auch problemlösende Methoden für jeden Bereich des Unternehmens liefern. Diszipliniert eingehaltene gemeinsame Regeln erleichtern so die Teamarbeit und ermöglichen Flexibilität im Unternehmen. Das gemeinsame, disziplinierte Vorgehen ist wichtig, damit alle Mitarbeiter den gleichen Ansatz haben und nicht methodisch unterschiedlich arbeiten. In disziplinierten Organisationen nimmt in aller Regel die Teamarbeit zu; Job-Enrichment und Job-Enlargement führen nachgewiesenermaßen zu zufriedeneren Mitarbeitern und zu reduzierten Kosten (Moss Kanter 1998: 166 – 170).

Sich selbst zu disziplinieren bedeutet, sich selbst zu kontrollieren und sein Verhalten zu regulieren. Im Managementhandeln spielt Selbstdisziplin eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, Beschlüsse und Strategien operativ und konsequent umzusetzen. Selbstdisziplin setzt jedoch voraus, dass ein gesetztes Ziel realistisch erreichbar ist und mit dem eigenen Leistungsvermögen im Einklang steht. Machbares muss daher von Unrealistischem getrennt werden. Wenn Ziele erreichbar erscheinen und wenn es gelingt, regelmäßige Zwischenerfolge zu erzielen und die Aufmerksamkeit auf den Gewinn zu richten, der dann auch wie erwartet in absehbarer Zeit erzielbar erscheint, kann Selbstdisziplin für Optimismus und Vorfreude sorgen. Dies gilt auch und gerade für Akteure in führenden Rollen von organisationalen Transformationsprozessen. Beispielsweise legt ein Praxisbericht eines in den 60er Jahren aus der Bundesrepublik in ein jugoslawisches Großunternehmen entsandten Topmanagers recht deutlich dar,

dass oft ein Mangel an Disziplin unter den jugoslawischen Mitarbeitern (vom Arbeiter bis zum Direktor) - wie etwa erhöhter Alkoholkonsum - im Vergleich zu damaligen Verhältnissen in deutschen Großunternehmen vorherrschte. Dem Erfahrungsbericht ist weiter zu entnehmen, dass es auch nicht untypisch war, „...sich auf unerlaubte Weise und auf Kosten der übrigen zu bereichern...“ (Gehrecke 1972: 672). Die Gründe sind zum einen systemischer Natur bzw. sind, in den Worten Gehreckes „fehlende Stimuli für Leistungsanreize“ (Gehrecke 1972: 675). Gerade zur Durchführung und Steuerung transformatorischer Veränderungsprozesse jedoch, sind Disziplin und Selbstdisziplin wichtige Merkmale, die ein Topmanager und Change-Manager besitzen muss. Um große Veränderungsprozesse von Anfang bis zum Schluss konsequent und ohne Scheu in der Praxis durchführen zu können und wo es immer wieder zu zähen und stockenden Veränderungsphasen kommen kann, sind beide Merkmale unerlässlich für den zu erzielenden Erfolg.

Verantwortungsbewusstsein

Unter Verantwortungsbewusstsein wird die Fähigkeit einer Person verstanden, mit ihrer Verantwortung bewusst umzugehen. Je besser jemand die Folgen seiner Entscheidungen – bewusst oder unbewusst – im Voraus in Betracht zieht und entsprechend handelt, desto verantwortungsbewusster ist diese Person. Je besser eine Führungskraft beispielsweise die Voraussicht ihres Handelns besitzt, desto eher kann man von dieser Person ein Abschätzen der Folgen ihres Handelns und ihrer Entscheidungen erwarten. Die Fähigkeit zum Abwägen möglicher Folgen von Entscheidungen kann als Verantwortungsbewusstsein einer Person bezeichnet werden (Rohrer 2001).

Durch Change-Manager gesteuerte Umwandlungsprozesse in Großunternehmen ziehen bedingt durch die weltweite Vernetzung infolge globalisierten Wirtschaftens gesellschaftliche, ökonomische und ökologische Folgen nach sich, welche sie möglicherweise selbst nicht bemerken, nicht einschätzen können und/oder nicht angestrebt haben. Derartige Folgen können auch im Sinne anderer Interessen bewusst negiert und verdrängt werden. Im Managementhandeln steigen die Anforderungen an das Vorhersehen und Abschätzenkönnen der Folgen einer Tätigkeit mit der steigenden Verantwortung dieser Person im Management. Oder anders formuliert: Mit zunehmenden Aufgaben einer Person beispielsweise in einer Managementfunktion sollte auch die Fähigkeit zunehmen, Verantwortung zu übernehmen und die Folgen des eigenen Handelns in personam zu tragen. Topmanager und Unternehmer haben in ihren Unternehmen die größte Verantwortung. In organisationalen Veränderungsprozessen sollten sie die Tragweiten ihres Veränderungshandelns bewusst wahrnehmen und genügend Sensibilität besitzen, die Tragweiten ihres Managementhandelns richtig einzuschätzen. Das betrifft die unterschiedlichsten Bereiche, da in Zeiten zunehmender ökologischer Globalschäden und klaffender Scheren zwischen Arm und Reich auch in den sogenannten Wohlfahrtsstaaten verantwortungsbewusstes Management- und insbesondere Topmanagementhandeln allgemein und in Veränderungsprozessen in Hinblick auf Nachhaltigkeit im Speziellen immer wichtiger wird.

Die oben herausgearbeiteten Persönlichkeitsmerkmale sind nach Auffassung der Autorin wichtige Determinanten, die erfolgreiche Topmanager kennzeichnen und insbesondere in der Steuerung großer Unternehmenstransformationen daher als herausragende Eigenschaften respektive Persönlichkeitsmerkmale zu sehen sind.

5.2. Gestaltung von Wandel außerhalb des Unternehmens

5.2.1. Beziehungspflege und Netzworkebildung zu Stakeholdern außerhalb der Unternehmen

Organisationale Transformationsprozesse verändern die Beziehungsstrukturen zwischen den Akteuren im Topmanagement und den Vertretern anderer Interessengruppen, wie etwa zu denen außerhalb des Unternehmens, wie bereits in Kapitel 4 gezeigt werden konnte.

Unweigerlich bringen Veränderungsvorhaben eines bestimmten Ausmaßes auch größere Machtkämpfe und Konfliktsituationen mit sich. Beziehungskonflikte innerhalb des Topmanagements sind damit in organisationalen Transformationsprozessen praktisch vorprogrammiert. Weil solche Konflikte und Machtkämpfe Veränderungszielen und Veränderungserfolgen zuwiderlaufen, ist es eine wichtige Aufgabe im Verlauf einer organisationalen Transformation, dass das Topmanagement auf vorprogrammierte Konflikte vorbereitet ist und seine Herausforderung auch darin sieht, aktiv auf die Akteure in ihren veränderten Funktionen zuzugehen.

In der Managementpraxis ist häufig beobachtbar, dass Veränderungsprojekte unbedacht oder mit Absicht so konzipiert werden, dass in ihrer Struktur oder Vorgehensweise ein Konflikt zwischen verschiedenen Interessengruppen angelegt ist. Beispielsweise werden neue Unternehmensziele mit handverlesenen „Eingeweihten“ verabschiedet und beinhalten unausgesprochene Maßnahmen, die angegangen werden müssen, bevor beispielsweise Betriebsräte oder Vertreter von Gewerkschaften in Veränderungsvorhaben einbezogen werden. Der Versuch, über die Vorgehensweise und Rollenverteilung in einem Projekt eine Kräfteverschiebung im Unternehmen durchzusetzen, mündet daher fast unvermeidlich in einen Machtkampf. Die verschiedenen Interessengruppen bringen dabei häufig noch zusätzlich unterschiedliche Widerstandsmuster zu organisationalen Transformationsvorhaben auf. Die Herausforderung für Change-Manager auf Topmanagementebene besteht nun darin, allen Beteiligten innerhalb und auch außerhalb des Unternehmens ein Beziehungsangebot zu machen, nach welchen Spielregeln sie in Veränderungsprozessen und darüber hinaus miteinander umgehen sollten. Das aktive Handeln seitens des Topmanagements geht somit über das Ausbalancieren von Interessenkonflikten, wie es in Kapitel 4 dargestellt wurde, weit hinaus. Der Unterschied liegt darin, dass die Change-Manager die verschiedenen Stakeholder in ihren neuen Rollen und Funktionen aktiv und über einen längeren Zeitraum betrachtet in den gesamten Transformationsprozess einbeziehen müssen. Veränderungsvorhaben scheitern oft daran, dass die steuernden Akteure dieser Umwandlungsprozesse genau hierzu nicht in der Lage sind.

Der Aufbau neuer und langfristiger zwischenmenschlicher Beziehungen im Geflecht von Stakeholdern mit unterschiedlichsten Interessen ist für Change-Manager in Unternehmensumwandlungsprozessen eine wichtige Aufgabe. Denn sie sind nicht nur zu Beginn eines Umwandlungsvorhabens, sondern für den gesamten Verlauf des transformatorischen Prozesses mit seinen unterschiedlichen Phasen der Veränderung auf die Unterstützung wichtiger Schlüsselgruppen und Schlüsselpersonen angewiesen. Der Wert von zwischenmenschlichen Beziehungen für das Topmanagement gerade in großen Transformationsvorhaben ist daher nicht nur innerhalb eines Unternehmens nicht zu unterschätzen, sondern gerade auch außerhalb des Unternehmens. Ein gutes Beziehungsnetzwerk nach außen verschafft Aufmerksamkeit, eröffnet Chancen für Neues, was anderenfalls von Interessengruppen außerhalb des Unternehmens vielleicht kaum Gehör finden würde, und kann über den gesamten Verlauf des Prozesses sehr unterstützend wirken. Die Einflussnahme über Beziehungen kann auch dazu führen, die

betreffenden und schon vorhandenen aber auch sich verändernden Netzwerke zusätzlich stärken zu können.⁴⁷

Axelrod hat in verschiedenen Studien zum Kooperationsverhalten nachgewiesen, dass der Schlüssel zum Erfolg darin liegt, andere zur Kooperation zu motivieren, und nicht darin, sie zu bezwingen. Seinen Ergebnissen zufolge ist jeder Change-Manager darauf angewiesen, die Unterstützung möglichst vieler einflussreicher Akteure im Umfeld des Unternehmens für den gesamten Zeitraum eines möglicherweise auch langjährigen Unternehmenstransformationsprozesses zu gewinnen.

Es liegt in der Natur der Sache, dass Veränderungsvorhaben immer auch an Widerstand und Angst vor Veränderungen gekoppelt sind. Daher gehen Vorhaben im großen Stil fast nie ohne „Knirschen im Getriebe“ vonstatten. Konflikte und Widerstand verschiedener Interessengruppen bzw. Personen, die diesen angehören, gehören damit in sämtlichen Phasen von Transformationsprozessen dazu. Change-Manager tun sich nach den Forschungsergebnissen von Axelrod jedoch leichter, wenn sie Widerständen und Ängsten nicht mit Konfrontation begegnen, sondern mit Kooperationsbereitschaft von Anfang an und mit immer wiederkehrenden Angeboten zur Konsensfindung. Jeder Interessenvertreter muss sich im Gesamtprozess an der einen oder anderen Stelle wiederfinden können. Das heißt, ein Veränderungsprozess wird nicht erfolgreich sein, wenn seitens des verantwortlichen Change-Managers im Topmanagement in seinem Managementhandeln nicht auch immer wieder Zugeständnisse an den einen oder anderen Interessenvertreter innerhalb und außerhalb der Unternehmung gemacht werden (Axelrod 1984).

In der Praxis ist bei organisationalen Transformationsvorhaben oft beobachtbar, dass nur vordergründig sachlich unter den jeweiligen Interessenvertretern diskutiert wird. Dabei wird nicht selten verkannt, dass unterhalb der Sachebene die Beziehungsebene gestört ist. Veränderungen von Rollen und Funktionen von Akteuren innerhalb und außerhalb der Unternehmen führen unweigerlich zu einer vorübergehenden oder im schlimmsten Fall dauerhaft gestörten Beziehungsebene. Verabschiedete Modelle und Vorgehensweisen stellen dann nicht selten nur eine Art Scheinkonsens der beteiligten Akteure dar. Insbesondere dann blockieren Akteure in der operativen Umsetzung von Veränderungsprozessen, wenn sie real nicht ernsthaft als Verhandlungspartner gesehen werden oder über ihre Köpfe hinweg entschieden wird.

Ebenso wie Axelrod konnte auch Kotter in verschiedenen Studien nachweisen, dass aktive Beziehungspflege seitens der Change-Manager (damit meinen beide Autoren wohl nicht Vetternwirtschaft oder Klüngelei) für das Erreichen von gesteckten Zielen äußerst wichtig ist. Hierbei wird der persönlichen Integrität eines Change-Managers großes Gewicht beigemessen, wenn es darum geht, dauerhaft Verbündete für längerfristige Veränderungsprozesse zu gewinnen, welche bereit sind, mit Energie das Vorhaben mitzuverfolgen und/oder sogar für einen zu erzielenden Erfolg über einen längeren Zeitraum auch eigene Interessen zurückzustellen und sich übergeordneten Zielen unterzuordnen (Kotter 1979: 47).

⁴⁷ Die Autorin weist an dieser Stelle auch darauf hin, dass die Grenze zur Klüngelei dabei fließend ist. Allerdings scheinen in der Praxis in Wirtschaft und Politik ohne enge Beziehungen, die leicht auch in Vetternwirtschaft und Klüngelei abgleiten können, große Vorhaben gerade in Phasen enormer gesellschaftlicher Umwälzungen wiederum kaum realisierbar zu sein.

5.2.2. Der neue Umgang mit veränderten Gewerkschaften als spezielle Stakeholdergruppe

Massive gesellschaftliche und institutionelle Veränderungen machten in den 1990er Jahren auch vor den postjugoslawischen Gewerkschaften nicht halt und erforderten im Außenverhältnis der Unternehmen einen neuen und veränderten Sozialdialog zwischen den Leitenden in den Unternehmensspitzen und Vertretern der Gewerkschaften. Um negative soziale Folgen bestmöglich abfedern und gemeinsame Lösungen erarbeiten zu können, waren gerade Change-Manager an der Spitze von Unternehmen gefordert, im Zuge der Transformationsprozesse frühzeitig Gewerkschaftsvertreter einzubinden.

Wie in Kapitel 4 deutlich hervorgehoben werden konnte, dauerte der Prozess der Identitätsfindung der Gewerkschaften zu Beginn der Systemveränderungen in den sich bildenden drei Nachfolgestaaten eine ganze Weile. Oft nahmen sie gerade zu Beginn der 90er Jahre noch stark ihre alten Funktionen aus der staatssozialistischen Zeit als Nebenakteur der Arbeiterselbstverwaltung wahr. Ein Umdenken und verändertes, neu ausgerichtetes Handeln erfolgte praktisch zeitversetzt zum gesamthaften transformatorischen Umbau. Topmanager, die als Change-Manager nun selbst in veränderten Rollen aktiv waren, mussten die Gewerkschaftsvertreter immer wieder in unzähligen mehr oder weniger konstruktiven Dialogen auf die auch für sie nun geltenden veränderten Rollen und Gewerkschaftsfunktionen hinweisen. Aus heutiger und damit retrospektiver Sicht kann man sagen, dass dies in der Praxis anfänglich kaum gelang, da die Umstellung in den Köpfen nicht parallel zu den bereits eingeleiteten faktischen Maßnahmen möglich war. Zusätzlich zu den Veränderungen in den Funktionen und Rollen der Gewerkschaften mussten ihre Vertreter die veränderten Unternehmensziele, allen voran das Ziel der Profitmaximierung, verkraften, denn in diesem Sinne getroffene Maßnahmen hatten in nicht unerheblichem Maße Kostensenkung und hierbei wiederum insbesondere Personalabbau zur Folge (Labournet 2010). Personalabbau in Serbien hatte zu einer offiziellen Arbeitslosenquote von 18,8 Prozent im Jahre 2008 geführt. Die Arbeitslosenquote in Kroatien lag im selben Jahr 2008 bei 13,7 Prozent und in Slowenien bei 6,7 Prozent (CIA World Factbook 2008).

Gerade aber kooperatives Verhalten steht in organisationalen Transformationsprozessen im Vordergrund des Handelns nicht nur des Topmanagements, sondern sämtlicher Verhandlungspartner und Interessenvertreter. Change-Manager sind dabei ganz besonders verpflichtet, Plattformen des Dialogs zu initiieren, die dem Austausch dienen. Die Suche nach konstruktiven und lösungsorientierten Gesprächen mit Gewerkschaftsvertretern war in den Phasen der ersten großen organisationalen Transformationsprozesse in den 1990er Jahren allgemein vor allem deshalb notwendig, weil nicht selten bereits in den ersten Veränderungsphasen aus Gesichtspunkten des akuten Kostenmanagements in massiver Form Personal abgebaut werden musste. Gerade Personalabbaumaßnahmen erfordern das Suchen und Finden gemeinsamer Lösungen mit den Gewerkschaftsvertretern. Schwierige soziale Situationen und die Suche nach Perspektiven für Mitarbeiter, die in Unternehmen keine Zukunft haben, sind nur im Konsens zu meistern. Es ist die große Herausforderung und Pflicht von Change-Managern, gemeinsam mit Sozialpartnern außerhalb der Unternehmen, in erster Linie mit den Gewerkschaftsvertretern, Perspektiven für Mitarbeiter zu erarbeiten (innerhalb der Unternehmen sind es die Betriebsräte). Nur die Beziehungspflege mit den Gewerkschaftsvertretern und dauerhaftes kooperatives Verhalten beider Akteure mit dem Streben nach Lösungen machen es möglich, in Zeiten großer Veränderungen negative soziale Folgen so gut wie möglich im Zaum zu halten.

Die Herausforderungen für das Management- und Veränderungshandeln waren demzufolge immens. Aus heutiger Sicht lässt sich festhalten, dass die ohnehin seit Beginn der Systemtransformation verhärteten Fronten zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften noch bis in die 1990er Jahre hinein zusätzlich durch die nachhaltig wirkenden ursprünglichen Gewerkschaftsrollen verstärkt wurden. Noch

Mitte der 1990er Jahre sahen sich kommunistisch geprägte Gewerkschaftsvertreter – wenn auch allmählich nachlassend – in ihren alten Rollen und Funktionen und agierten nach gewohnter Manier über den Staatssozialismus hinaus „prinzipientreu“.

Es lässt sich unschwer erahnen, dass Change-Manager nur mit großem Verhandlungsgeschick und diplomatischem Vorgehen Lösungen für die brennenden personalpolitischen Angelegenheiten, allen voran Methoden und Maßnahmen rund um das Problem von Personalfreisetzen, finden konnten. Wie Change-Manager diesen Spagat meistern konnten und inwieweit in der Praxis speziell bei Kostensenkungsprogrammen – allen voran beim Personalabbau – auch *über das Ziel hinausgeschossen* wurde, wird anhand der hierzu gewonnenen Ergebnisse im Empirieteil dieser Arbeit aufgezeigt.

5.3. Gestaltung von Wandel auf organisationaler Ebene

5.3.1. Herausforderungen im Aufbau neuer Organisationsformen

Nachfolgend wird der Fokus der Gestaltungsfreiheiten im Veränderungshandeln in organisationalen Transformationsprozessen von Topmanagern auf Aspekte der innerorganisatorischen Handlungskomplexität gesetzt. Das komplexe Managementhandeln in den Unternehmensführungen wird von der westlichen Betriebswirtschafts- und Managementlehre mit einer Reihe von Konzepten und Modellen unterstützt. In beiden Disziplinen wird übereinstimmend die Unternehmensführung als eine Abfolge von Einzeltätigkeiten gesehen. Die wesentlichen Aufgaben der Unternehmensführung bestehen dabei in der Entwicklung der Unternehmensstrategie und betreffen des Weiteren insbesondere die Teilbereiche Planung und Kontrolle.

Der operative Part – die Durchführung von Aufgaben, die sich aus der Unternehmensstrategie ableiten lassen – wird in der Regel vom Topmanagement an Manager nachgelagerter Hierarchieebenen delegiert und vom Topmanagement steuernd mitgestaltet (vgl. u. a. Schreyögg 2005: 131; Staehle 1989: 631 – 717). Staehle spricht im Bereich dieser Arbeitsorganisation und Aufgabengliederung auch von der Mikrostruktur eines Unternehmens. Dabei werden Gesamtaufgaben so weit in Teilaufgaben zerlegt, dass letztlich eine Spezialisierung für bestimmte Aufgaben resultiert (Staehle 1989: 631 f.). Eine entsprechend ausgestaltete Organisationsstruktur ist zwingend notwendig, um die Ziele innerhalb der Unternehmung optimal erreichen zu können.

Unternehmen westlicher Prägung bestehen aus mehreren Organisationsmitgliedern mit abgegrenzten, aber untereinander verknüpften Aufgabengebieten. Die Festlegung der Aufgabengebiete erfolgt z. B. in Form von Stellenbeschreibungen oder Regeln, die das Handeln der Organisationsmitglieder ausrichten. Die Einhaltung dieser Regeln wird formal abgesichert, z. B. durch Arbeitsverträge und Direktionsbefugnisse. Im institutionellen Organisationsverständnis wird dieses Regelwerk als Organisationsstruktur bezeichnet (vgl. u. a. Schreyögg 2003), die Gesamtheit aller formalen Regelungen zur Arbeitsteilung und zur Koordination wird üblicherweise als formale Organisationsstruktur tituliert (vgl. u. a. Von Meurs 2003; Meister-Scheytt/Köpers 2006: 18).

Unter formaler Organisationsstruktur versteht beispielsweise Staehle das Ergebnis einer bewussten, zielgerichteten Gestaltung von Regeln der Zusammenarbeit in sozialen Gebilden (Staehle: 419). Ein kapitalistisch geprägtes Großunternehmen weist demnach folgende typische Grundbausteine auf:

- strategische Spitze (Topmanagement, Strategie, Planung, Investitionsentscheidung);
- mittleres Linienmanagement (Abstimmung zwischen Topmanagement und operativem Kern);
- Technostruktur (Standardisierung der Arbeit);
- unterstützende Einheiten.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Struktur ist in privaten Unternehmen ein tragfähiger Plan, der zuvor vom Topmanagement ausgearbeitet wurde. Auf ihm beruhen gezielt angelegte und umfangreiche Veränderungsprozesse der organisationalen Strukturen. Die Hauptschwierigkeit besteht für das Topmanagement und für die darunter liegenden Ebenen darin, die Konzeptarbeit anschließend in die Praxis umzusetzen: „Auf den Transfer kommt es an – und an nichts anderem hat der Erfolg sich zu messen“ (Doppler/Lauterburg 2005: 149). Gutenberg drückt es wie folgt aus: „Während Planung den Entwurf einer Ordnung bedeutet, nach der sich der gesamtbetriebliche Prozess vollziehen soll, stellt Organisation den Vollzug, die Realisierung dieser Ordnung dar. [...] Die Organisation hat also immer nur dienenden oder instrumentalen Charakter“ (Gutenberg 1983: 235). Alle nachgelagerten Managementfunktionen gelten dabei als neutrales Instrument und stehen somit im Dienste der Realisierung des Planes.

Der klassische Managementprozess beginnt mit einer Situation, in der Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen sind. Weder die Struktur des Entscheidungsfeldes (Alternativen und Variablen) noch seine Entwicklung sind erschöpfend erfassbar, dennoch muss sich das Topmanagement mit seiner (individuellen) Wahrnehmung ein Bild über Zusammenhänge machen, was wiederum in einen strategischen Plan mit einem in der Zukunft zu erreichenden Ziel mit entsprechenden Maßnahmen mündet. Eine idealisierte Sichtweise in Form eines Plans berücksichtigt nicht, dass die Umwelt in Gänze weder beschreibbar noch in ihren Wirkungsbeziehungen verstehbar ist. Entwicklungen sind nicht so vorhersehbar, wie es eine Plandeterminierung verlangt (Steinmann/Schreyögg 2005: 131 – 139). Für die Unternehmenssteuerung bedeutet das, dass eine Planung foglich immer Unsicherheitskomponenten enthält. Weder die Umwelt noch die Wirklichkeit sind allumfassend abbildbar.

In der staatssozialistischen Leitungsfunktion war das strategische Planen, wie schon erwähnt, seitens des Topmanagements nicht vorgesehen. Im Vordergrund des Leitungshandelns stand neben der Führungsverantwortung vielmehr die Erfüllung eines vorgegebenen Planzieles – das Handeln beschränkte sich damit auf die operative Umsetzung und nicht auf die Erarbeitung einer Unternehmensstrategie bzw. eines strategischen Planes. Das Erstellen eines strategischen Planes nach der westlichen Managementpraxis stellte also für das Topmanagement der neu privatisierten postjugoslawischen Unternehmen ein Novum dar. Am Beispiel von russischen Managern merkt Rahe Ende der 1990er Jahre an: „Westliche Personalberater bestätigen das Improvisationstalent russischer Manager, konzедieren jedoch gleichzeitig einen Mangel an strategischer Planungsfähigkeit“ (Rahe 1998: 154).⁴⁸

Ein Großunternehmen aus einem kapitalistischen Wirtschaftssystem kann in vielen Fällen noch immer in groben Zügen – zumindest in Bezug auf die Organisationsstruktur wie unter Punkt 3.2. bereits aufgezeigt und ohne Berücksichtigung von machtpolitischen Konstellationen und dem Unternehmenszweck – mit dem Weber'schen Bürokratiemodell zu Beginn des 20. Jahrhunderts verglichen werden. Man spricht bis heute vom „Bürokratisierungsgrad eines Unternehmens“, erkennbar am Grad der Schachtelung des Unternehmensaufbaus und damit an seiner Strukturierung (Weber 1980). Den von Weber beschriebenen Dimensionen dieses Modells hat beispielsweise Carlisle (1973: 86) typische Merkmale wie Anzahl und Umfang der Hierarchieebenen und Grad der Formalisierung zugefügt. Die

⁴⁸ Ergebnisse zum Improvisationstalent bei der Ausgestaltung der Organisationsstrukturen der hier Befragten Topmanager sind in Kapitel 7 dieser Arbeit zu finden.

Entwicklungen in der Gestaltung von Organisationsstrukturen führen zu der Sichtweise, dass Effizienz und Bürokratie sich gegenseitig ausschließen oder dass zumindest zwischen unterstützenden und behindernden Formen bürokratischer Strukturen unterschieden werden muss (Adler/Broyne 1995). Der neue Begriff der „post-bürokratischen Organisation“ steht dafür, dass jedes Organisationsmitglied eine persönliche Mitverantwortung für die gesamte Organisation trägt. Bei Heckscher wird dabei die Verantwortung des Individuums betont. Verantwortliches Handeln in post-bürokratischen Organisationen geht damit Hand in Hand mit eher konsensorientierten Entscheidungsfindungsprozessen (Heckscher 1994).

Die ehemaligen jugoslawischen Großunternehmen können, wie gezeigt, aufgrund ihrer Merkmale dem bürokratischen Strukturtyp zugeordnet werden. Dieser Organisationstyp wird aus Sicht der Managementlehre beispielsweise durch starke Spezialisierung, Standardisierung der Arbeit, Zentralisation, bürokratische Formalisierung und zusätzlich wenige Mitarbeiterschulungen charakterisiert (Mintzberg 1983; Staehle 1989: 449 – 453). Diese Aussagen decken sich – stereotypisierend betrachtet – weitgehend mit den aus dem gesellschaftlichen Denkmodell Poppers abgeleiteten Grundannahmen von „geschlossenen Betrieben“, die wiederum in etwa vergleichbar sind mit Merkmalen „geschlossener Gesellschaften“ (Gebert/Boerner 1995: 224 – 231).

Bürokratische Strukturen galten im Zuge der angestrebten organisationalen Transformationen und der damit verbundenen neuen Unternehmensziele und -zwecke in Zukunft nicht mehr als erfolgversprechend. Lagemann schildert dies beispielsweise anschaulich an Umstrukturierungsprozessen von Unternehmen in Slowenien (vgl. u. a. Lagemann 1997: 26–30).

Für das postjugoslawische Topmanagement der 90er Jahre bedeutete die Steuerung einer organisationalen Transformation folglich, dass ein Unternehmen von einer kollektivistisch geprägten Organisation mit bürokratischer Organisationsstruktur in eine anpassungsfähige und völlig selbständig agierende Unternehmung „umzubauen“ war. Change-Manager an der Spitze der Unternehmen haben demnach dafür zu sorgen, dass ein Unternehmen nahezu „komplett entkernt“ wird. Im Wesentlichen muss das Unternehmen, das für die Planer und Strategen im ehemaligen Jugoslawien ein Planungsobjekt war, nun eine neue Struktur im Sinne eines Planungsobjektes bekommen. Es wird damit zu einem eigenständigen, nicht mehr fremdbestimmten Konstrukt. In einem reformulierten Konzept geht die alte Unternehmensstruktur dann in eine neue Struktur mit weitreichend selbst zu terminierenden Aufgaben über. Die Beziehung von Organisation und Planung erhält einen neuen Akzent. Die Organisation tritt nun vor die Planung, da sie systematisch Einfluss auf die Planung gewinnt, z. B. durch die Steuerung von Informationsströmen oder die Vorgabe des Bereichs zulässiger Lösungen (Steinmann/Schreyögg 2005: 149 – 154). Eine selbständig agierende Organisation als Subjekt mit einem in der Gesellschaft neuen Stellenwert ist jedoch schwerer zu führen und zu kontrollieren als ein bürokratisches Objekt. Genau darin liegt eine Hauptschwierigkeit der im sozialistischen System sozialisierten und zu Macht gekommenen Topmanager in Change-Managementfunktionen. Die Transformation einer Organisationsstruktur bedeutet zugleich mit dem Aufbrechen von Strukturen auch das Aufbrechen von Funktionen und Positionen – damit existiert für die Topmanager (die bisherigen, alten Leitenden im Sinne der Leitungswissenschaft) selbst auch eine latent drohende Gefahr des Machtverlustes im „eigenen“ Unternehmen.

Nach Auffassung von Rahe führt eine Transformation in Richtung einer neuen modernen Organisation dazu, dass anstelle von Macht sukzessive die Komponente Sozialkompetenz in den Vordergrund des Managens rückt. Es handelt sich hier um zwei völlig verschiedene Möglichkeiten der Einflussnahme innerhalb von Unternehmen: „Eine stärkere Dezentralisierung der Verantwortungsbereiche kann bei den Großbetrieben ein motivationsförderndes Instrument sein, impliziert jedoch die Preisgabe von Besitzständen auf der Leitungsebene“ (Rahe 1998: 153). Machtsichernde Elemente wie eine sichere

Informationsbasis, eine geradlinige Wirkungskette eigener Entscheidungen, überschaubare, formal strukturierte Sachverhalte sind in organisationalen Umwandlungsprozessen aufgrund zunehmender Ungewissheiten und steigender Komplexität gefährdet. Im Vergleich zum Bürokratiemodell kommt folglich ein weiteres Novum auf das Topmanagement zu: Chaos.

Selbst wenn das Topmanagement sehr ehrgeizig und diszipliniert schnelle Strukturveränderungen anstrebt, so fehlt aufgrund von Unvorhersehbarkeiten und Chaos häufig die eindeutige Zielhierarchisierung: Vieles erscheint gleichzeitig wichtig und dringend. Veränderungsprozesse kommen in der Realität gegenüber den eigens gesetzten Planungszielen mit zeitlichen Vorgaben oft unweigerlich ins Stocken. Bremsend wirken auch zunehmend pluralistische Veränderungsprozesse außerhalb des Unternehmens und Veränderungen in den Eigentumsstrukturen innerhalb desselben. Strukturanpassungen oder gar das Erstellen neuer struktureller Fundamente in Unternehmen sind in diesem Geflecht von Zielsetzungen und eintretendem unvorhersehbarem Chaos nur schwer zu realisieren und schon gar nicht in einem zügigen Tempo.

5.3.2. Steigerung der Innovationskraft des Unternehmens und Erhöhung von Managementinnovation

Innovation hat mittlerweile Qualität als kompetitives Unterscheidungsmerkmal in der Wirtschaft abgelöst: Qualität, im richtigen Verhältnis zum Preis, ist zwar weiterhin unentbehrlich, um im Markt bestehen zu können, aber es ist vor allem die Innovationskraft der Unternehmen, die sie von der Konkurrenz abhebt und zu Unterschieden im Markterfolg führt. Für Skarzynski und Gibson ist in einer sich immer schneller verändernden Welt Innovation die einzige Absicherung gegen Bedeutungslosigkeit. In einem Umfeld kontinuierlicher Reibungsverluste und Eintrittsbarrieren ist Innovation der einzige Kontrapunkt zu einem Wettbewerb, der Deckungsbeiträge zunehmend vernichtet (Skarzynski/Gibson 2008).

Längst ist Innovation nicht mehr nur auf neue Produkte und Dienstleistungen beschränkt. Innovationsfähigkeit ist heute in allen Bereichen des Managements – Führung, Prozesse, Strukturen – notwendig und damit überall dort, wo Probleme und Situationen nicht mit herkömmlichen Methoden und Instrumenten gelöst werden können und wo Erneuerungen eingeleitet werden müssen. Die Wirksamkeit von Innovationen sollte nach Ansicht von Skarzynski und Gibson unter vier Aspekten betrachtet werden:

1. „Challenging orthodoxies“: Dogmen über die Erfolgswirksamkeit von bestehenden Verhaltensweisen und Methoden in Frage stellen.
2. „Harnessing discontinuities“: Nutzen ziehen aus bisher unerkannten Trends in artfremden Umfeldern und bahnbrechenden Technologien.
3. „Leveraging competencies“: Wichtig sind die Alleinstellungsmerkmale der Organisation (das Portfolio an spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen), nicht das Routine-Know-how der laufenden Aktivitäten.
4. „Understanding unarticulated needs“: Verborgene Bedürfnisse erkennen und Empathie entwickeln für die Gefühle der Bezugsgruppen (Skarzynski/Gibson 2008).

Das Anstreben von Innovationen im Sinne von technischen oder verfahrensoptimierenden Neuerungen ist heute ein Muss für jeden Akteur im Topmanagement. Eine zusätzliche Aufgabe, die gerade Change-Manager an der Spitze von Unternehmen zu erfüllen haben, ist es, sich mit neuem Denken und Handlungsmöglichkeiten im Topmanagement zu beschäftigen, folglich, den Versuch zu wagen, neue und auch unkonventionelle Wege zu gehen. Sie müssen ihr aktuelles Managementhandeln einem inneren Kompass folgend immer wieder neu interpretieren, sich neu vernetzen und ihren Kurs kritisch

prüfen. Damit unterwerfen sie sich selbst einer kritischen Überprüfung ihres Denkens und Handelns. In der neueren Managementliteratur wird in diesem Zusammenhang von Managementinnovation gesprochen. Handy bezeichnet beispielsweise eine bestimmte innovative Form des Managementdenkens und -handelns als „Honey-Bees-of-Management“. Demnach haben Topmanager die Aufgabe, sich in ihrem eigenen Managementhandeln innovativ zu verhalten. Dabei geht es um die stete Reflexion und Modernisierung des eigenen Handelns. Ihre Pflicht ist es, im Managementprozess unkonventionell zu denken, sich mit anderen zum Austausch – gerade auch kosmopolitisch – zu vernetzen, sich selbst und andere von ihrem Handeln zu überzeugen und die Fähigkeit zu besitzen, den eigenen Kurs immer wieder kritisch zu prüfen und notfalls zu korrigieren: Sie sollten seiner Meinung nach in der Welt *herumschwirren*, schreiben, überzeugen, beraten. Ihre Vorträge sollten Aufmerksamkeit erzeugen und inspirieren. Ihre Ideen sollten einleuchtend und möglichst unmittelbar brauchbar sein. Je schneller sich die Welt verändert, desto notwendiger sind diese „Bienen“ nach Auffassung Handys. Sie tragen Informationen von einem Ort zum anderen, setzen Akzente und formulieren Inhalte – sie sind dabei kontinuierlich „in Bewegung“ und entdecken dabei sich und ihre Umwelt immer wieder neu (Handy 2002).

Erfolgreiche Innovationen werden von Personen durchgesetzt, die sich des zwiespältigen Charakters der Änderungen durchaus bewusst sind. Erfolgreiche Change-Manager, die in der Lage sind, ihre Unternehmen nachhaltig erfolgreich umzustrukturieren, setzen sich für langfristige Ziele ein und verfolgen diese beständig – Korrekturen und Umwege sind dabei inbegriffen. Moss Kanter ist der Auffassung, dass Change-Manager an der Spitze von Unternehmen im Allgemeinen einen teilnahmevollen und einnehmenden Managementstil pflegen sollten. In der ersten Phase von Change-Managementprozessen übersetzen sie die vagen Vorstellungen in realisierbare Projekte, indem sie auf ihr Umfeld eingehen, zur Akzeptanz auffordern und eine Vision aufbauen. In der zweiten Phase sollten sie Diplomatie einsetzen und nutzen, um positive Rückmeldungen zu erhalten und Koalitionen zu schmieden. In der dritten Phase sollte die Umsetzung durch Handlungsimpulse und Einbeziehung aller neuen Trends und Entwicklungen erfolgen, um das Hauptziel zu erreichen. Es ist zwar für Topmanager verlockend, die Neugestaltung ihrer Organisation zunächst mit der Entlassung aller Führungskräfte und einem totalen Neustart zu beginnen, der effektivere Weg ist aber, über permanente kleine Anpassungsschritte und durch konstante Innovationsleistung Prozesse und Abläufe kontinuierlich – sanft – zu verbessern (Moss Kanter 1995: 65 f.). Letztlich beruht gutes, zukunftsweisendes Management auf einem Zusammenspiel von Innovation *und* Netzwerkbildung.

Gerade beim veränderungsorientierten Topmanagementhandeln in Transformationsländern geht es darum, kreatives Denken und zukunftsfähiges Handeln durch modernisierte Managementfähigkeiten und Innovationsmethoden zu fördern. Damit gehen Managementinnovation und Pluralismus Hand in Hand. Denn es geht – im Unterschied zur staatssozialistischen Ära – in den Unternehmen auch darum, die Vielfalt von Daten zu ermöglichen, unterschiedliche Meinungen zu akzeptieren und anzuhören – auch wenn sie nicht im Mainstream liegen. Es geht um das Zulassen von Experimenten und um die Auswahl innovationsfähiger und leistungsstarker Mitarbeiter. Der Flexibilität kommt dabei höchste Bedeutung zu; Hierarchien müssen verflacht und Innovatoren müssen Wissen aus erster Hand und Zugang zu Ressourcen ermöglicht werden, damit sie Einfluss auf Verfahren und Strategien ausüben können („Aktivismus“). Die Führung des obersten Managements sollte insgesamt darauf ausgerichtet sein, dass sich die Mitarbeiter fortan und damit auch prozessual mit den Zielen der Organisation identifizieren können. Persönliche Kontakte am Arbeitsplatz und in vielfältigen Netzwerken sind beispielsweise förderlich, da sie einen Anziehungspunkt für leistungsfähige, kreative Menschen darstellen und vielfach zu „zufälligen“ Entdeckungen führen (Hamel 2008). Die letztgenannten Aspekte werden im Bereich Personalmanagement und Personalentwicklung unter Punkt 5.3 näher diskutiert.

5.3.3. Wandel der Unternehmenskultur

Das theoretische Konstrukt Unternehmens- bzw. Organisationskultur wird in den verschiedenen Disziplinen (Soziologie, Psychologie, BWL, Managementlehre) uneinheitlich definiert. Trotz unterschiedlicher Definitionen existiert eine gemeinsame Schnittmenge. Diese ist dadurch charakterisiert, dass es sich um ein System gemeinsam geteilter Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale handelt (Staehele 1989: 465). Schein beispielsweise unterteilt die Unternehmenskultur nach dem Grad ihrer Sichtbarkeit und unterscheidet dabei zwischen drei Ebenen: einer sichtbaren, gekennzeichnet durch Artefakte und Schöpfungen (Technologie, Kunst, Verhaltensmuster), einer mittleren Stufe des Bewusstseins, gekennzeichnet durch Werte, und einer verborgenen dritten Ebene aus grundlegenden Annahmen wie etwa sozialen Handlungen und sozialen Beziehungen (Schein 1995). „Kultur ist das Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“ (Schein 1995: 25). Schreyögg's Analyse aus Managementsicht hat auch kollektivistische Gedanken im Blick. Er hebt hervor, dass es in der Unternehmenskultur auch um das gemeinschaftliche Erlebnis gemeinsamer Orientierungen, Werte und Handlungsmuster geht: „Es handelt sich also um ein kollektives Phänomen, das das Handeln des einzelnen Mitgliedes prägt. Kulturorientiert handeln heißt, das zu tun und zu glauben, was andere auch tun. Kultur macht infolgedessen organisatorisches Handeln einheitlich und kohärent – jedenfalls bis zu einem gewissen Grade“ (Schreyögg 2003: 451).

Unternehmenskultur basiert auf gemeinsamen, im Laufe der beruflichen Sozialisation in einem Unternehmen erlernten Prämissen. Das Erlernte geht oft in das Unterbewusstsein der Mitarbeiter über, wird als selbstverständlich hingenommen und kaum mehr hinterfragt. Die Prämissen werden damit zu Grundprinzipien für bestimmte Verhaltensweisen von Mitarbeitern (Zagorsek/Stermberger 2007: 57 – 71) und determinieren bestimmte Denkgewohnheiten, Symbole und bekundete Werte (codes of ethics). Unternehmenskultur entsteht damit ebenso wie die Kultur einer (nationalen) Gesellschaft in einem gemeinsamen Lernprozess. Die Abhängigkeit des Unternehmenserfolgs von einer zur Unternehmensstrategie passenden Unternehmenskultur wurde verschiedentlich nachgewiesen (Zagorsek/Stermberger 2007: 66).

Andere Ansätze gehen davon aus, dass die determinierenden Werte einer Kultur und einer nationalen Gesellschaft auf die wesentlichen kulturellen Merkmale in Unternehmen übertragen werden können. Unternehmen als soziale Gebilde erfahren erst durch gemeinsame Werte bzw. Grundprämissen Existenz, Ordnung und Steuerung. Unternehmenskulturen, die auf bestimmten Grundprämissen oder Grundwerten basieren, sind im Allgemeinen an Werte eines nationalen Kulturkreises gekoppelt. Der Einfluss der nationalen Kultur auf die Unternehmenskultur ist umso größer, wenn die Unternehmenskultur in einem Betrieb stark ausgeprägt ist (Zagorsek/Pahor/Prasnikar 2007: 85 – 99). Zagorsek und Stermberger sind der Auffassung, dass ein Unternehmen sich mit seinen Werten und Normen zwar von einer nationalen Kultur unterscheiden kann, dass jedoch auszugehen ist, dass es nicht entgegen der nationalen Kultur agieren kann. Eine prinzipielle kulturelle Übereinstimmung zwischen der Unternehmung und den dominierenden Werten der umgebenden Kultur muss gewährleistet sein. Während eine nationale Kultur indirekt die Operationen in einem Unternehmen beeinflusst, repräsentiert die Organisationskultur ihren konstitutiven Teil. Die Organisationskultur ist die Essenz einer Organisation und hält sie größtenteils zusammen (Zagorsek/Stermberger 2007: 58).

Prasnikar, Pahor und Zagorsek (Zagorsek/Pahor/Prasnikar 2007: 85 – 99) führen in einem Beitrag aus, wie sich die kulturellen Profile heutiger junger Manager in Slowenien von denen älterer Generationen

unterscheiden. Dabei beziehen sie sich auf Ergebnisse zu kulturellen Grundprämissen von Hofstede, der Ende der 1970er Jahre Menschen in den drei ehemaligen Republiken Slowenien, Serbien und Kroatien bezüglich ihrer Werte und Haltungen befragt hatte. Obgleich die Autoren aufgrund der teilweise massiven gesellschaftlichen Veränderungen in den letzten dreißig Jahren konstatieren, dass die Daten heute veraltet sind, erstaunt es umso mehr, dass eine im Jahre 2001 durchgeführte Untersuchung von Jazbec (2007) zu ähnlichen Ergebnissen kommt: Auch nach Phasen größter gesellschaftlicher Umbrüche bleiben Werte und Grundprämissen in den drei slawischen ehemaligen Republiken und heutigen neuen Ländern nahezu unverändert und bestätigen weitestgehend die Ergebnisse aus den Hofstede-Untersuchungen Ende der 1970er Jahre. Jazbec liefert mehr als zwanzig Jahre nach den Untersuchungen Hofstedes verhältnismäßig unveränderte Ergebnisse hinsichtlich der wesentlich prägenden Werte und Handlungsmuster der „Slawen“ in den drei neuen Ländern. Folgende Ergebnisse der Untersuchung aus dem Jahre 2001 konnten beispielsweise hinsichtlich nationaler Kulturmerkmale gewonnen werden: Ein grundsätzlicher Respekt vor Autorität und Hierarchie ist in allen drei Ländern offensichtlich (am höchsten in Serbien, leicht geringer in Slowenien und Kroatien). Alle drei Gesellschaften sind „kollektivistisch“ geprägt in dem Sinne, dass Gemeinsinn und Gemeinschaft vor dem Individuum Vorrang haben. Werte wie gute Beziehungen, Zusammenarbeit und Lebensqualität im Allgemeinen haben Vorrang vor anderen Werten – am stärksten ausgeprägt in Slowenien. Erfolg, Heroismus und materieller Erfolg werden im Gegenzug eher niedrig bewertet. Die Gesellschaften aller drei Länder sind von einer Mentalität gekennzeichnet, in der große Unsicherheiten vermieden werden. Des Weiteren sind alle drei nationale Kulturen durch Risikoaversität gekennzeichnet und durch die Vermeidung von unstrukturierten und untransparenten Lebenssituationen. In allen drei postjugoslawischen Ländern herrscht auch nach zehn Jahren nationaler Eigenständigkeit eine substantielle kulturelle Nähe und Ähnlichkeit untereinander (Jazbec 2007: 73 – 84).

Folgt man nun der oben dargestellten Auffassung, dass die national geprägten Werte, Denk- und Handlungsmuster erstens lange in den Köpfen von Menschen „haften“ bleiben und sich zweitens in Unternehmen übertragen lassen, so lässt sich leicht feststellen, dass eine Veränderung der Unternehmenskultur, die eng an Werte einer jeweiligen nationalen Kultur gekoppelt ist, für das postjugoslawische Change-Management eine höchst schwierige, langwierige und kräfteaubende Aufgabe bedeutet(e).

Gebert und Boerner beispielsweise übertragen die Merkmale der offenen bzw. geschlossenen Gesellschaft auf die „Minigesellschaft“ Unternehmung und stellen dabei fest, dass die Annahmen von Schein zu Grundprämissen und Grundannahmen insbesondere in Bezug auf kulturprägende Werte den Grundannahmen Poppers ähneln (Gebert/Boerner 1995: 240). Parallelen bestehen z. B. bei der Feststellung, dass in einem kollektivistisch geprägten Betrieb die Mitarbeiter dem Wohl des Ganzen verpflichtet sind. Demnach handeln die Menschen tendenziell im Sinne von Einheitlichkeit und Ganzheitlichkeit. Der Mensch hat Sehnsucht nach Einheit (Kollektivismus) und sehnt sich nach Gruppengeist (Popper nach Gebert/Boerner 1995: 241 f.). Dabei wird angenommen, dass in einer geschlossenen Unternehmenskultur Werte vermittelt und gelebt werden, die den Menschen die Grundeinstellung vermitteln, ihren Platz in der Sozialordnung als gerecht anzusehen und diese Ordnung beizubehalten. Die Mitglieder erhalten ihre festen Positionen im Unternehmen zugewiesen. Sie erwerben ihren Status innerhalb des Gemeinwesens damit nicht, sondern er wird ihnen zugeschrieben (Dahrendorf 1986: 196 – 201; Dahrendorf 2006; 1986; Gebert/Boerner 1995: 242). Mitarbeiter sind demnach Befehlsempfänger, die loyal und verantwortungsvoll die ihnen zugewiesene feste Position innerhalb der Stellenhierarchie ausfüllen (Gebert/Boerner 1995: 243). Problemlösungskompetenz und Kreativität werden in solchen geschlossenen Unternehmenskulturen so gut wie nicht vermittelt und können damit auch kaum trainiert oder erlernt werden.

Change-Manager in organisationalen Transformationsprozessen in den postjugoslawischen Nachfolgestaaten müssten in dieser Denklogik folglich dafür sorgen, dass sowohl auf materieller als auch auf symbolischer Ebene eine Basis für ein gemeinsames Grundverständnis zur Kulturänderung entwickelt wird. Klimecki, Probst und Eberl sprechen bei der Gestaltung einer neuen Kultur davon, dass ein neues Orientierungsraster geschaffen werden muss, welches es zudem – nicht zuletzt seitens des Topmanagements – vorzuleben gilt (Klimecki/Probst/Eberl 1994: 80). In einem ernsthaft angestrebten und auf Erfolg ausgerichteten Umwandlungsprozess kann die Gestaltung einer neuen, offenen Unternehmenskultur nur eine „Top-down“-Maßnahme sein und ist somit eine eindeutige Hauptaufgabe für das Topmanagement.

Das Topmanagement sollte sich den Ausführungen zufolge nicht ausschließlich oder zu stark in organisationalen Transformationsprozessen auf die rein ökonomischen, technischen und strukturellen Aspekte in der Organisation fokussieren. Unzählige Praxisbeispiele und Studien zeigen, dass, wenn menschliche und zwischenmenschliche Faktoren zu wenig berücksichtigt werden, dies zu erheblichen negativen Konsequenzen bis hin zu inneren Blockaden führt, die den gesamten Veränderungsprozess und angestrebten Unternehmenserfolg gefährden können. Nach Ansicht von Doppler und Lauterburg werden die ersten Fehler in Umwandlungsprojekten häufig bereits bei der Analyse der Ist-Situation gemacht: Technische und ökonomische Strukturen und Abläufe werden eingehend untersucht, aber Arbeitsklima, Motivation, Führungsstil, Teamarbeit sowie Zusammenarbeit werden kaum thematisiert. Ganzheitliches Denken und Handeln in Organisationen bezieht jedoch nicht nur die „Hardware“ ein, sondern auch die „Software“ (Doppler/Lauterburg 2005: 154 – 156). Der Erfolg einer organisationalen Transformation hängt den Auffassungen der Autoren zufolge elementar von einer genauen, durchdachten und mehrdimensionalen Ist-Analyse ab. Auf deren Basis wäre dann ein zielorientierter Plan zu erstellen, der dann von den Managementfunktionen operativ durchzuführen, durchzumanagen und zu kontrollieren wäre. Das Topmanagement allein ist üblicherweise in der Praxis Initiator eines solchen ganzheitlichen Prozesses und daher angehalten, genau diese Mehrdimensionalität im Auge zu behalten. Zum Gestaltungsaspekt in der Topmanagementpraxis bedeutet dies sowohl für die Beurteilung der Ausgangslage eines Vorhabens als auch für die Ausgestaltung desselben, die Mehrdimensionalität der Organisation einerseits zu begreifen und gleichzeitig auf „wichtige Vernetzungen“ zu achten (Doppler/Lauterburg 2005: 156).

Wenn von Unternehmenskultur die Rede ist, ist zugleich auch von Werten und Wertesystemen die Rede. Wertesysteme enthalten sowohl überprüfbare (z. B. Einsichten) als auch nicht überprüfbare Wissensbestandteile (z. B. Mythen, Traditionen) (Hillmann 1989: 81). Historisch gewachsene, allgemein akzeptierte Werte („ceremonial values“) bewahren eine Gesellschaft vor Veränderungen (ceremonial encapsulation z. B. bei Bush 1987: 1075 – 1160), während „instrumental values“ Erkenntnisobjekte zweckrationaler Problemlösungen sind. Da Neuerungsprozesse und Transformationen häufig aus dem Interesse Einzelner heraus entstehen, wie etwa der Wirtschaftselite, werden bestehende Werte von der Gesellschaft – bzw. der Mitarbeiterschaft in einem Unternehmen – häufig aus Furcht vor Veränderungen und Unsicherheit verteidigt. Allgemein dominieren in Gruppen die historisch gewachsenen „ceremonial values“ und tradierten Muster über die „instrumental value“, wie bereits oben am Beispiel der Studien von Hofstede gezeigt werden konnte.

Für Verantwortliche in Change-Managementprozessen bedeutet das, dass Wertmanagement sich an den Grenzen des Kulturraumes zu orientieren hat. Die Chance zum Gedeihen einer neuen Kultur besteht offensichtlich nur dann, wenn Change-Manager die alte Ordnung, die sie jahrzehntelang schliesslich selbst unterstützt haben, nun moralisch und ethisch nicht völlig diskreditieren. Sie sind in einem verantwortungsvollen gestalterischen Prozess darüber hinaus auch dazu angehalten, Hilfestellungen für die Menschen in den Unternehmen zu geben, die aufgrund der abrupten Verschiebung

von Grundwerten, mit der neuen individuellen Freiheit, die an die Stelle von sozialer Sicherheit und Egalitarismus tritt, noch nicht selbstverantwortlich umgehen können. Es geht folglich um eine Kompensation der alten Werte durch Neues, etwa gerade durch die Möglichkeit des Erlernens von Eigenverantwortung und Verantwortung allgemein. Um allerdings die Übernahme von Verantwortung innerhalb eines Kulturveränderungsprozesses auch vermitteln zu können, müssen Change-Manager in erster Linie sich ihrer enormen Verantwortung, die ein solcher Kulturumwandlungsprozess bedeutet, bewusst zu sein, und bereit sein, diese zu tragen.

5.4. Personalmanagement im Spannungsfeld zwischen Status quo und Zukunft

5.4.1. Zum Stellenwert von Personalmanagement in modernen westlichen Unternehmen

Eine systematische Beschäftigung im organisationalen Transformationsprozess mit allen zukunftsrelevanten Personalthemen vor dem Hintergrund sich rasant verändernder Umweltbedingungen stellt für das Topmanagement und seine Führungskräfte eine der größten Herausforderungen ihres Managementhandelns dar. Heute gehört es zu einer der wichtigsten Erkenntnisse der Organisationssoziologie, der Organisationspsychologie und insbesondere der Management- respektive Personalmanagementlehre, dass Mitarbeiter als Adressaten personalpolitischer Maßnahmen in der Umsetzung unternehmenspolitischer und personalpolitischer Strategien zu keiner Zeit aus den Augen verloren werden dürfen. In aktuellen und neueren Veröffentlichungen dieser genannten Disziplinen wird darauf hingewiesen, dass bereits vom Topmanagement die Weichen in einem Wandlungsprozess für eine erfolgreiche Umsetzung personeller Strategien gestellt werden müssen (Stock-Homburg 2008a; Jungenberg 2008; Doppler/Lauterburg 2005).⁴⁹ Staehle spricht in diesem Zusammenhang von „genuiner Managementaufgabe“ und sieht in der verstärkten Besinnung im Topmanagement auf den Faktor Personal oder Personalressourcen die Neuorientierung – nachdem auch große Teile der Managementliteratur Personalmanagement und Personalentwicklung noch bis in die 1980er Jahre als einen Funktionsbereich im Unternehmen neben anderen wie Beschaffung oder Produktion angesehen hatte – hin zu einer „integrativen proaktiven und strategischen Sichtweise des Faktors Arbeit in der Unternehmung“ (Staehle 1989: 719).

Stock-Homburg konnte in einer deutschen Studie, in die 240 Unternehmen einbezogen wurden, den Nachweis liefern, dass das Personalmanagement und dabei speziell die Gestaltung der Personalmanagementsysteme sowie der Personalführung maßgeblich die Umsetzung von Unternehmensstrategien unterstützt (Stock-Homburg 2008b). Die Gestaltung respektive die Art und Weise der Ausgestaltung (z. B. Art des Belohnungssystems, Wahl und Implementierungsgrad der Instrumente, ausgewählte Methoden, Art der Durchführung von Prozessen) ist also immens wichtig für die Zielerreichung. Diese wiederum werden von Führungskräften respektive Topführungskräften initiiert bzw. in ihrer Verantwortung (auch mithilfe von Personal- und Unternehmensberatern) selektiert.

Damit trägt das Personalmanagement zur Festlegung und Durchführung der obersten Unternehmensziele bei. Personalmanagement ist folglich nicht mehr nur eine Angelegenheit der Personalabteilun-

⁴⁹ Vgl. u. a. hierzu auch von Rosenstiel/Molt/Rüttinger 2005; Weinert 1998; Steinmann/Schreyögg 2005.

gen, sondern des obersten Managements in Unternehmen und hat demnach unternehmensstrategische Relevanz (Stock-Homburg 2008a: 6 – 23; Jung 2005: 7 – 18; Remer 1978: 16 – 18; Haller/Maas 1997: 276 – 298). In ganz besonderer Weise trifft diese Feststellung auf das Image von Großunternehmen zu, wo personalpolitische Maßnahmen (z. B. Personalabbau in großem Stil) weitreichende Folgen gerade auch in der Außenwirkung haben können.

Heute folgt das westeuropäische Managementhandeln in Großunternehmen vielfach den bereits in den 1970er Jahren gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnissen, dass Personalmanagement und Personalpolitik ein Aufgabengebiet des strategischen Managements sind und die Aufgaben rund um das umfassende Thema Personalressource damit eine Hauptaufgabe für das Topmanagement darstellt. In skandinavischen Ländern ist man hier üblicherweise „weiter“ im Denken und Handeln als im übrigen Westeuropa und heutigen Osteuropa. Das Human-Ressource-Management (HRM) wird seit etwa Mitte der 1980er Jahre als strategisches Personalmanagement gesehen. Seither treffen in westlichen Privatunternehmen zwei bis dato in der Praxis getrennt behandelte Bereiche in einem Unternehmen zusammen: die marktorientierte, strategische Unternehmensplanung und die ressourcenorientierte Personalplanung, die noch vor zwanzig bis dreißig Jahren unter dem Aspekt und weniger unternehmensstrategisch priorisiertem Begriff des Humankapitals (lediglich) als interne Ressourcen angesehen wurde, aber nicht dieses Gewicht in der Unternehmensstrategie hatte, wie es heute gerade in (westlichen, multinationalen) Großunternehmen beobachtbar mittlerweile häufig gängige Praxis geworden ist.

Gerade in vereinzelt Ländern Osteuropas wurden im Zuge der Transformationsprozesse in den 1990er Jahren teilweise sehr drastische Personalabbaumaßnahmen vorgenommen. Der Trend des Handelns im osteuropäischen Topmanagement seit Mitte der 1990er Jahre bis Mitte 2000 war in der Regel gerade bei Großunternehmen, das Shareholdervaluemodell zu übernehmen und in der Unternehmensstrategie auf oft drastische Leanmanagement-Maßnahmen zu setzen, die in erster Linie Personalfreisetzung – oft in großem Stil – bedeuteten. Die Begründungen der Unternehmensführungen waren und sind, dass es in Krisensituationen, in denen es um das Überleben der Unternehmung geht, keinen anderen Ausweg gäbe, als Personal (teilweise im großen Stil) abzubauen (Portoros-Business-Conference 2007).

Während in Krisenzeiten von Unternehmen der Abbau von Personal oft üblich ist, besteht jedoch gerade dann für das Topmanagement auch die Pflicht, die besten Mitarbeiter oder diejenigen mit Expertenwissen oder mit in naher Zukunft in einer Umstrukturierung benötigten Fähigkeiten an sich zu binden. „Organisationen bleibt nichts anderes übrig, als zu versuchen, durch Anreize ihre Mitarbeiter an sich zu binden. [...] Mit den Beiträgen der Organisation soll auch für die Zukunft ermöglicht werden, dass die positiven Anreize die Mitarbeiter grundsätzlich zum ‚Mitspielen‘ veranlassen (Teilnahmeentscheidung) und sie darüber hinaus auch ‚bei Laune halten‘ (Entscheidung über rollenkonformes, d. h. den Erwartungen der Organisation entsprechendes Verhalten)“ (Laske/Meister-Scheytt/Köpers 2005: 30).

Zwischen Individuen und Organisationen oder wie hier zwischen Unternehmen und Mitarbeitern besteht damit ein kontinuierliches Spannungsverhältnis (Laske/Meister-Scheytt/Köpers 2005: 54), das personalpolitisch von den Führenden an der Spitze, in der Mitte oder in den unteren Hierarchieebenen – und damit von allen Personalverantwortlichen in einem Unternehmen, unabhängig von deren Position in der Unternehmenshierarchie – ausbalanciert werden muss. Ein Mensch ist nicht „umprogrammierbar“ wie ein Computer. Es gibt auch keine Best-Practice-Lösung, wenn es um das Anpassen von Menschen an die neuen Organisationsstrukturen in Unternehmen geht, und auch keinen „one best way“, als der doch zeitweise die Taylor-Studien aus den USA der 1950er Jahre in der Praxis galten. Gerade Topmanager in den Rollen und Funktionen als Change-Manager müssen hier Pionierarbeit

leisten und alle Mitarbeiter eines Unternehmens in getakteten Schritten an die neuen Strukturen heranzuführen bzw. durch ihre Führungskräfte der darunter liegenden Ebenen nach den Vorstellungen des Topmanagements heranzuführen lassen.

In einer breit angelegten aktuellen weltweiten Studie wird die Kategorie Mitarbeiter (people/workforce) als Bereich mit dem größten Risikopotenzial (64 %) bezeichnet. Zu den gefährlichsten Risikobereichen zählen gemäß dieser Studie das Mitarbeiterengagement, Qualifikation und Erfahrungen der Mitarbeiter sowie die Gewinnung und Bindung von Leistungsträgern und Talenten (N. N. Riskcontrol 2010). Die gleiche Studie zeigt jedoch auch, dass die Kategorie Mitarbeiter auch der "Bereich" ist, der die meisten Chancen zur Umsetzung der Unternehmensziele bietet (78 %, gleichauf mit Strategie). Stock-Homburg bestätigt insbesondere Letzteres für in Deutschland angesiedelte Unternehmen durch eine aktuelle Studie (Stock-Homburg 2008b). Der Einfluss von Mitarbeitern auf die Zufriedenheit von Kunden wurde verschiedentlich nachgewiesen. Wenn Mitarbeiter jedoch im direkten Kundenkontakt stehen, ist ihre eigene Zufriedenheit aufgrund der Aussenwirkung durch die Interaktion mit Kunden ein wichtiger Einflussfaktor für den Erfolg eines Unternehmens (Stock-Homburg 2009).

Studien dieser Art liefern Erkenntnisse, warum es für das Topmanagement immer notwendiger erscheint, Personalmanagement als unternehmensstrategisch wichtig zu begreifen und Personalthemen gleichrangig mit strategischen, finanziellen und operativen Fragen im Unternehmen auf oberster Ebene zu behandeln und damit bereits durch die Unternehmensleitungen und durch ihre Vorstellungen initiiert Lösungswege anzubieten oder zumindest für das nachgelagerte operative Management zu öffnen. Für das Topmanagement und hier speziell für das Change-Management ist der Handlungsbedarf jedenfalls groß, Mitarbeiter optimal auf ihre Aufgaben vorzubereiten, ihnen Lernmöglichkeiten in den Unternehmen zu bieten und sie – damit dauerhaft – zu befähigen, in ihrem Verantwortungsbereich entsprechend den Unternehmenszielen handeln zu können.

5.4.2. Personalentwicklung, Motivation und Leistungssteigerung in Transformationsunternehmen

Unternehmen und (Top-)Führungskräften kommt heute auch im Bildungswesen eine immer wichtigere Schlüsselrolle zu. Lebenslanges Lernen wird heute sowohl für Topkräfte im Management und Topmanagement als auch für alle weiteren Mitarbeiter in Unternehmen wichtiger denn je und ergibt sich insbesondere aus der globalisierten und verschärften Wettbewerbswelt. Heute reicht es nicht mehr aus, wenn Unternehmen lediglich Mitarbeiter ausbilden, vielmehr ist es ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für sie geworden, Mitarbeiter kontinuierlich innerhalb der Unternehmen (Training-on-the-Job) zu trainieren und weiterzuqualifizieren bzw. Spitzenkräfte in Weiterbildungsprogrammen aus- und weiterzubilden. Ganz besonders notwendig erscheinen dabei Trainingsmaßnahmen für die Führungsnachwuchskräfte und die Führungskräfte in Unternehmen (management development), für die mitunter in Großunternehmen eigene Trainingszentren (Kaderschmieden) oder Kooperationen mit Hochschulen und anderen Schulungseinrichtungen existieren (Moss Kanter 1995: 14; Steinmann/Schreyögg 2005: 820).

Gemäß Steinmann/Schreyögg lassen sich vier Kernelemente der Personalentwicklung unterscheiden:

1. der Entwicklungsbedarf des Mitarbeiters und die Bestimmung der Ziele und Inhalte (wobei bei allen Maßnahmen der Personalentwicklung der Lernwille des Lernenden Voraussetzung ist);

2. die Wahl eines Entwicklungsprogramms und der entsprechenden Methode. In der Literatur werden von unterschiedlichen Autoren hierzu Maßnahmen wie etwa Training on the Job, Job Rotation, Coaching oder Mentoring subsumiert;
3. die Gestaltung und Durchführung – und damit der operative Part;
4. der zu erzielende Erfolg, der evaluiert wird (Steinmann/Schreyögg 2005: 821).

Kanter drückt die Notwendigkeit für das Topmanagement zur Entwicklung der Humanressource eines Unternehmens so aus, indem sie konstatiert, dass Menschen vielleicht das kostbarste Rohmaterial eines Unternehmens sind, aber in ihren Augen erst dann zu einer Quelle organisationalen Kapitals werden, wenn man sie effektiv einsetzt. Manager mögen mit gutem „Rohmaterial“ in Form von gut ausgebildeten Menschen beginnen, aber sie müssen dieses „Rohmaterial“ veredeln, um „Juwelen“ zu schaffen, die in der Organisation verbleiben – auch wenn bestimmte Mitarbeiter anschließend diese Organisationen möglicherweise verlassen (Moss Kanter 1995: 6). Menschliche Talente existieren erst dann, wenn ihr Potenzial durch die Organisation aktiviert wird. Genau hier liegt die fundamentale und dauerhafte Aufgabe von Managern respektive von Führungskräften, nämlich Talente in Unternehmen zu mobilisieren und dauerhaft zu fördern und zu motivieren.

Stock-Homburg sieht in den Aufgaben von Führungskräften einen wichtigen Multiplikatoreffekt für die Personalentwicklung: „Führungskräfte übernehmen als Coach oder Mentor Aufgaben im Bereich der Bildung und Förderung der Mitarbeiter. Sie fungieren somit als Multiplikatoren der Personalentwicklung“ (Stock-Homburg 2008a: 153). Nach einer Rollen- bzw. Funktionsdifferenzierung⁵⁰ bei Stock-Homburg agieren Führungskräfte in modernen Unternehmen entweder als Coaches, indem sie zu fördernde Mitarbeiter in Situationen unterstützen (development within stages) oder in der breiteren Form als Mentoren, indem sie etwa zwischen zwei Berufsphasen ihre Hilfe anbieten (transition between stages) (Stock-Homburg 2008a: 190 – 198).

Zu den Aufgaben von Führungskräften – unabhängig von ihrer genauen hierarchischen Zuordnung innerhalb des Unternehmens – zählen etwa die Definition von Aufgaben ihrer Mitarbeiter, ihre Zielerreichung sowie die Selektion geeigneter Instrumente. Ihr aktives Handeln im engeren Sinne (tägliches Doing) umfasst dabei dauerhaft etwa die regelmäßige Kommunikation mit Mitarbeitern, die Zuordnung von Aufgaben und die Sicherstellung eines angemessenen Umgangs mit den Mitarbeitern in ihrer täglichen Arbeit. Insbesondere bei direktberichtenden Mitarbeitern steht bei einer Führungskraft die aktive direkte Unterstützung eines jeweiligen Mitarbeiters und jeweiliger Mitarbeiter (Team) ebenfalls im Vordergrund. Eine Personalpolitik, die darauf gerichtet ist, die Qualifikationsprofile der Beschäftigten durch eine entsprechende Ausrichtung der Personalrekrutierung und -entwicklung möglichst breit zu halten, wird beispielsweise bei Klimecki und Gmür als aktivierend bezeichnet (Gmür/Klimecki 2001: 28-34). Eine aktivierende Personalpolitik, etwa durch Erweiterung der Qualifikationsprofile von Mitarbeitern, erhöht wiederum die Kreativität in Organisationen (Klimecki/Gmür 1997: 5).

⁵⁰ Eine Differenzierung von Funktion und Rolle (bezogen auf das Management bzw. Topmanagement) findet sich etwa bei Leaders Circle: Während Rollen an die Verhaltenserwartungen von Positionsinhabern gerichtet sind, beschreiben Funktionen den Zweck und die inhaltlichen Aufgaben die mit Positionen verbunden sind (N. N. Leaders Circle 2010).

5.4.3. Motivation von Mitarbeitern

Neben der Erhöhung des Qualifikationspotenzials von Mitarbeitern stellt sich die Frage, wie die Leistung der Mitarbeiter erhöht werden kann und wie sie dauerhaft motiviert werden können.

Es gibt unzählige Studien und theoretische Modelle, die versuchen, den Nachweis zu liefern, inwieweit die Motivation nach entsprechenden Motivationsmodellen und -theorien in direktem Zusammenhang mit einer Steigerung der Produktivität von Mitarbeitern steht. Sie werden in der Literatur sehr kontrovers diskutiert. Die Kritik richtet sich insbesondere auf den Modellcharakter, der diesen theoretischen Konstrukten anhaftet. Von einigen Experten wird ihre Anwendung und erfolgsichernde Tauglichkeit daher in Frage gestellt.

Die in den 1980er und 90er Jahren in der Managementliteratur viel diskutierte Theorie von Maslow berücksichtigt beispielsweise nicht, dass das Ausmaß an Erfüllung, durch das ein Mensch ein einfaches Bedürfnis befriedigt sieht, von Mensch zu Mensch divergiert. Verallgemeinerte Bedürfnisse können Individuen nicht von vornherein unterstellt werden. Nur das Individuum selbst entscheidet, welches Bedürfnis letztlich zu priorisieren ist, und kein simplifizierendes Modell (Rosenstiel/Molt/Rüttinger 2005: 265 – 267; Weinert 1998: 144 – 147).

Auch das Modell von Herzberg hatte zwar einen erheblichen Einfluss auf weitere Studien zur Humanisierung der Arbeit, da es erste Impulse setzte im Bereich der Arbeitszufriedenheit und der Möglichkeit, diese zu erhöhen. Es sagt letztlich allerdings nur wenig darüber aus, wie individuell verschieden Menschen in der Suche nach Befriedigung in und durch ihre Arbeit letztlich sind. Die Problematik der Allgemeingültigkeit und das Nichtberücksichtigen von individuellen Priorisierungen hinsichtlich der Befriedigung von Bedürfnissen liegt praktisch auf der Hand, ist solchen Modellen eigen und wird daher hier nicht weiter vertieft. Allen gemein ist, dass sie letztlich eine „Übersimplifizierung“ (Weinert 1998: 152) darstellen, und damit das Reale nur eingeschränkt abbilden (von Rosenstiel 2005: 265 – 267).

Was sich unter allen Motivationsmodellen und Theorien zur Leistungsförderung in der Praxis in den letzten Jahren in Europa und den USA insbesondere in Großunternehmen am ehesten und wirkungsvollsten durchgesetzt hat, sind Methoden zur Leistungssteigerung, die zwischen der Organisation bzw. dem Unternehmen und dem Mitarbeiter vereinbarte Zielsetzungen in den Vordergrund stellen. Dabei handelt es sich weniger um ein Modell, sondern vielmehr um eine Möglichkeit, individuelle Ziele und organisationale Ziele – teilweise einvernehmlich – anzugleichen. Jung merkt hierzu an: „Die strategischen Unternehmensziele werden von der Unternehmensführung vorgegeben (Führungsfunktion des Topmanagements). Zur Umsetzung durch die Mitarbeiter müssen diese Ziele operationalisiert werden, d. h. jedem Mitarbeiter wird ein auf die Unternehmensziele abgestimmtes, individuelles Teilziel vorgegeben. Diese individuelle Zielsetzung wird in der Praxis üblicherweise nicht nur dem Mitarbeiter vorgegeben sondern oft auch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vereinbart“ (Jung 2005: 442), um einer etwaigen Kluft in der Ausführung der Vorgaben, z. B. aus Gründen der Über- oder Unterforderung vorzubeugen und die Individualziele des Mitarbeiters schon bei den Vorgaben mitberücksichtigen zu können. Wobei es in der Praxis auch hier immer wieder zu unterschiedlichen Schwierigkeiten kommt, sich über die „erfüllbaren“ Ziele zwischen Mitarbeitern und Unternehmen zu einigen. Letztlich kann nie genau determiniert werden, inwieweit ein Mitarbeiter – unabhängig von seiner Position und Rangfolge im Unternehmen – auch willens ist, ein bestimmtes Ziel zu erfüllen (Problem des Commitments) (Weinert 1998: 173 – 175). Dennoch haben sich Zielsetzungstheorien in jüngster Zeit in der Wissenschaft durchgesetzt und finden in unterschiedlichen Ausprägungen auch sehr oft in der

Praxis ihre Anwendung. In amerikanischen Großunternehmen haben sie sich seit den 1980er Jahren oft durchgesetzt und wurden alsbald von europäischen Großunternehmen übernommen und von (praxisorientierten) wissenschaftlich agierenden Managementexperten erweitert und durch weiterführende Studien optimiert.

Mit der Motivationsmethode oder Methode zur Leistungssteigerung können beispielsweise mehrere Ziele vereinbart werden: Innerhalb des Managements können zwischen Vorgesetzten und nachgeordneten Managern oder auch in unteren Hierarchieebenen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern (auch ohne Führungsverantwortung) gemeinsame Ziele festgelegt werden. Um die Ziele in der Praxis erfüllbar machen zu können, ist es wichtig, dass die Verantwortungsbereiche klar abgetrennt sind, damit die Aufgabenerfüllung in abgegrenzter Verantwortung für den Einzelnen möglich ist. Des Weiteren müssen die Ziele realistisch erreichbar sein, das bedeutet, dass sie nicht zu hoch und nicht zu niedrig gesteckt sein sollten, um Überforderung einerseits und Unterforderung andererseits zu vermeiden. Staehle fügt dem hinzu: „Das MbO-Konzept⁵¹ berücksichtigt darüber hinaus Forschungsergebnisse, wonach die Partizipation der von Entscheidungen des Managements Betroffenen an der Entscheidungsfindung zu einer bedeutend höheren Akzeptanz der Ziele führt als deren autoritäre Vorgabe ohne Diskussion“ (Staehle 1989: 787). Das bis heute praktisch kontinuierlich erweiterte und modifizierte MbO-Konzept stellte für Staehle bereits Ende der 80er Jahre in der westlichen Managementpraxis eine sinnvolle Methode dar, um weniger motivierte Mitarbeiter in einem organisationalen Transformationsprozess realistisch an eine ergebnis- bzw. resultatorientierte Leistungserbringung heranzuführen. Diese Maßnahme ist unabhängig von dem praktizierten Führungsstil und war damit von allen Management-by-Formen das in der Praxis der 80er Jahre am meisten bewährte Konzept zur Leistungssteigerung von Mitarbeitern (Staehle 1989: 787 f.). Es hat sich bis heute in modernen (westlichen) Großunternehmen vielerorts zu einem Großteil durchgesetzt. Eine geplante Implementierung einer solchen Zielvereinbarungsmaßnahme setzt jedoch eine „offene“ Unternehmung voraus (Sokianos 2004). Das bedeutet gerade auch, dass ein Unternehmen sich gegenüber Veränderungen offen zeigen muss und lernt, sich zu wandeln. „Lernen und Wandel sind daher wesensverwandt, man könnte sie als Zwillingbegriffe bezeichnen. Die Vorstellung einer lernenden Organisation kommt deshalb der Idee kontinuierlichen organisatorischen Wandels prinzipiell nahe“ (Steinmann/Schreyögg 2005: 506).

5.4.4. Lernen von Individuen und Unternehmen als Schlüssel für Zukunftsfähigkeit

Die Veränderungen im Umfeld von Unternehmen werden immer rasanter. Die Fähigkeit zur permanenten Weiterentwicklung sowohl von Individuen in Unternehmen als auch der Unternehmen selbst wird deshalb zu einem zentralen strategischen Erfolgsfaktor. Gerade diese Art der Innovation und Veränderung ist in globalisierten und damit komplexen Märkten heute für Unternehmen überlebenswichtig geworden. Besondere Bedeutung hat das organisationale Lernen in Situationen großer Transformationen, in denen Unternehmen gezwungen sind, sich an ständig wechselnde Bedingungen anzupassen: Organisationales Lernen ist die beste Voraussetzung dafür, dass Unternehmen kreativ auf ein unsicheres Umfeld antworten und sich behaupten können. Veränderung und Lernen sind dabei eng miteinander verknüpft. Beides bedeutet, neue Wege zu gehen, wie etwa neue Strategien aufzusetzen,

⁵¹ MbO: Management by Objectives; hierbei handelt es sich um eine Managementmethode durch Zielvorgaben, die Anreize einsetzt, um bestimmte Handlungsweisen von Mitarbeitern zu fördern.

neue Strukturen in Unternehmen aufzubauen, neue Methoden zu implementieren. Damit ist Wandel ohne die Fähigkeit, zu lernen, nicht möglich.

Neben dem Übergang von der geschlossenen zur offenen Gesellschaft ist dabei noch eine zweite wichtige Entwicklung zu berücksichtigen, die global und damit auch in den Nachfolgeländern Jugoslawiens stattfindet, nämlich die Entwicklung von der Industriegesellschaft zu einer Dienstleistungsgesellschaft. Mit dieser Verlagerung von Schwerpunkten, die in beiden Gesellschaftstypen gesetzt sind, ändern sich auch die Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeiter, wie etwa Kompetenzerweiterung im Bereich von sozialen Fähigkeiten und Sozialverhalten. Eine im Dienstleistungsbereich stärkere zwischenmenschliche Interaktion erfordert die Fähigkeiten, andere zu überzeugen und zu beeinflussen. Oder, wie Hochschild es beschreibt, Mitarbeiter verrichten jetzt neben der technischen auch emotionale Arbeit. Die Qualität dieser emotionalen Arbeit bzw. Interaktion der Organisationsmitglieder untereinander hat wiederum unmittelbaren Einfluss auf den Erfolg der Gesamtorganisation (Hochschild 2002). Lernen ist also der Schlüssel für Erfolg und Zukunftsfähigkeit.

Organisationales Lernen bedeutet, die gemeinsame Wissensbasis einer Organisation nutzbar zu machen, zu verändern und fortzuentwickeln. Dabei ist es nicht von Bedeutung, ob an diesem Lernprozess alle oder nur wenige Mitarbeiter beteiligt sind. Vielmehr ist es wichtig, dass eine Organisation als ganze diesen Lernprozess vollzieht und nicht nur ihre Mitglieder. Organisationales Lernen steht in enger Verbindung zu Organisationsentwicklung und ist deren wissenschaftliche Weiterentwicklung. Sprach man in den 1980er Jahren noch von Organisationsentwicklung und meinte damit vor allem die Initiierung von Lernprozessen, die durch geeignete Methoden bzw. Instrumente Veränderungen und ganze Unternehmensumwandlungen unterstützen, so wird seit Mitte bzw. Ende der 1990er Jahre von Wissenschaftsvertretern in Europa von organisationalem Lernen gesprochen (Probst/Büchel 1998; Klimecki 1995). Die wissenschaftlichen und praktischen Ansätze zu organisationalem Lernen sind zum gegenwärtigen Zeitpunkt jedoch noch sehr heterogen. Theorie und Gestaltungspraxis bzw. Empirie und Gestaltungspraxis stehen kaum im Einklang. Ebenso wenig kann derzeit in der wissenschaftlichen Diskussion von ausgereiften Theorien zum organisationalen Lernen gesprochen werden. Grundsätzlich kann jedoch festgehalten werden: Lernen ist ein Vorgang der Weiterentwicklung von Wissensbeständen. Organisationales Lernen geschieht sowohl auf der individuellen Ebene als auch auf der kollektiven Ebene in sozialen Systemen.⁵²

Während allerdings Lernen auf individueller Ebene einem psychischen Vorgang gleichkommt, ist es bezogen auf die kollektive Ebene und damit auf die Ebene der Unternehmung als soziales System ein kommunikatives Phänomen (Klimecki/Thomae 1995). Das Schlüsselwort für organisationales Lernen auf der Ebene einer Unternehmung ist damit Kommunikation. Erst durch Kommunikation werden die psychische und die soziale Ebene verbunden und möglichst weitgehend miteinander verflochten: Das individuelle Lernen der Mitarbeiter in Unternehmen wird dann zu einem organisationalen Lernprozess, wenn dieser durch Kommunikation zielgerichtet im organisatorischen Gefüge vollzogen wird und eine gemeinsame Wissensbasis – etwa durch Wissenstools – nutzbar gemacht wird (Bügler 2002). Organisationales Lernen entsteht folglich dann, wenn Ergebnisse von Lernprozessen einzelner Organisationsmitglieder zu einer Veränderung der Wissensbasis der Organisation führen und zu deren Verhaltensänderung beitragen (Kremin-Buch/Unger/Walz 2000). Probst merkt an, dass organisationales

⁵² Wenn folglich Informationen im Unternehmen gespeichert werden (vor allem durch EDV-Lösungen wie z. B. das in sehr vielen modernen Unternehmen implementierte Managementinformationssystem SAP), kann anhand der gespeicherten Informationen in Form von Weiterentwicklung von Wissensbeständen auch von organisationalem Lernen gesprochen werden. Lernen ist damit der Vorgang der Weiterentwicklung von Wissensbeständen, indem neue Informationen folglich zu Wissen verarbeitet werden. Dies gilt sowohl für individuelle als auch für kollektive Lernprozesse (Klimecki/Thomae 1995: 7).

Lernen über Individuen und deren Interaktionen erfolgt. Sie schaffen mit ihren eigenen Fähigkeiten und Eigenschaften ein Ganzes. Dabei führt nicht die Summe der individuellen Lernprozesse zu einem Ergebnis in einer Organisation, auch wenn diese individuellen Lernprozesse eine wichtige Voraussetzung für organisationales Lernen darstellen (Probst/Büchel 1998).⁵³

Um Lernen in Organisationen zu ermöglichen, muss eine Lernkultur implementiert werden, die „Lust auf Lernen“ und „Lust auf Leistung“ schafft. Eine offene und ehrliche Kommunikation ist Voraussetzung für eine solche Lernkultur. Nur wenn offen kommuniziert wird, wenn Mitarbeiter gegenseitige Wertschätzung erleben und gegenseitiges Vertrauen in einem Unternehmen betont wird, ist organisationales Lernen möglich. Unternehmenskultur und Lernkultur müssen Hand in Hand gehen. Bügler formuliert es so: „Es benötigt keine großen Erklärungen, dass ohne Kommunikation als Austausch von Informationen und damit als Quelle der Generierung neuen Wissens, kein erfolgreiches Lernen möglich ist. Konstruktives Feedback als Produkt einer offenen und ehrlichen Kommunikation ist wichtig, um sich gegenseitig Wege aufzuzeigen, wie man sein eigenes Wissen und seine eigene Leistung kontinuierlich weiterverbessern kann. Fehlertoleranz ist ebenso ein wichtiges Kennzeichen lernender Organisationen. Die Organisationsmitglieder müssen die Möglichkeit erhalten, aus Fehlern zu lernen. Bestraft eine Organisation Fehler, werden sie oftmals aus Angst verschwiegen und es besteht die Gefahr, dass Fehler wiederholt anstatt korrigiert werden“ (Bügler 2002: 8).

Seit den 1960er Jahren wird in Kreisen von westlichen Managementvertretern und Sozialwissenschaftlern die Notwendigkeit von organisationalem Lernen betont. Argyris und Schön zählen zu diesen Vertretern und betonen in einer viel zitierten Studie aus den 1960er Jahren dass Organisationen generell (z. B. private Unternehmen, Staatsunternehmen, Non-Profit-Organisationen) innerhalb ökonomisch und technologisch instabiler Umwelten agieren (Argyris/Schön 2008; 1978). Dies gilt umso mehr und verstärkt in einem transformatorischen Umfeld, in dem Unsicherheitsfaktoren oft beschleunigt auftreten und Unternehmen in einer noch weniger berechenbaren Lage agieren. Zur Sicherung ihrer Überlebensfähigkeit sind Organisationen bzw. Unternehmen gezwungen, sich an die Veränderungen anzupassen, und zwar fortlaufend in einem kontinuierlichen Prozess, der in aller Regel durch die Unternehmensspitze eingeleitet wird.

Mitarbeiter in Unternehmen bzw. Organisationen lernen, indem sie sich kontinuierlich Informationen aneignen und somit ihr Wissen erweitern. Damit verbessern sie die Aufgabenerfüllung eines Unternehmens in einem fortschreitenden Prozess: „Although organizational learning occurs through individuals, it would be a mistake to conclude that organizational learning is nothing but the cumulative result of their members' learning. Organizations do not have brains, but they have cognitive systems and memories.“ (Hedberg 1981: 6). Es können jedoch nicht alle Mitarbeiter ihr gesamtes Wissen in ein Unternehmen miteinbringen, daher ist das Wissen von Mitarbeitern in der Summe stets grösser als das Wissen eines Unternehmens. Um nun das Wissen in einem Unternehmen auf einem hohen Niveau zu halten, ist es folglich wichtig, dass Lernen und Generieren von Wissen für möglichst viele Mitarbeiter möglich ist und Lernen im gesamten Unternehmen respektive in der gesamten Organisation implementiert wird (Sauer 2003). Obgleich Argyris und Schön konstatieren, dass eine Implementierung von Lernen nicht die alleinige Aufgabe eines „Unternehmenslenkers“ sein kann

⁵³ Der Forschungsansatz des organisationalen Lernens wurde erst seit etwa den 1980er Jahren in Europa forciert. Es bestehen unterschiedliche Denkansätze zu organisationalem Lernen und der Verbindung zum individuellen Lernen. Individuelles Lernen wird in der Literatur oft unter Personalmanagement und Personalentwicklung subsumiert, was wiederum, wie gezeigt, in Großunternehmen in den letzten Jahren im Westen verstärkt als strategisches Thema auf höchster Unternehmensebene in Unternehmen angesehen wird. Individuelles Lernen kann damit aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und damit jeweils unterschiedlich zu den Bereichen Personalmanagement, Personalentwicklung oder eben auch zu dem in jüngster Zeit verstärkt in die Management-Forschung eingebetteten Gebiet des organisationalen Lernens zugeordnet werden.

(Argyris/Schön 1999: 23), sollten nach Einschätzung der Autorin dieser Arbeit doch zumindest Etappenziele auf dem Weg hin zu einer lernfähigen Organisation in einem von oben gesteuerten Prozess durch die Unternehmensspitze fortlaufend regelmässig kontrolliert werden, um von oben damit auch den eingeschlagenen Kurs, falls erforderlich, mit Blick auf andere strategische Maßnahmen (Projekte) anpassen und korrigieren zu können. Bereits schon in einer darunter liegenden Managementebene ist die Steuerung des organisationalen Lernens schon aus Gründen der geringeren Durchschlagskraft des unteren Managements nicht möglich. Erkennbare (Teil-)Erfolge sollten sodann auch durch ein Vorhandensein von Standards und Messwerkzeugen messbar und für das Topmanagement zur Steuerung und Kontrolle nachvollziehbar sein. Hier herrscht nach Auffassung der Autorin in der Praxis noch Nachholbedarf.

March/Olsen gehen davon aus, dass individuelle Handlungsentwürfe dadurch entstehen, dass festgestellt wird, dass es Diskrepanzen zwischen bestehenden und erwünschten Umweltzuständen gibt. Diese individuellen Handlungsentwürfe führen zu organisatorischen Handlungen (Entscheidungen) (March/Olsen 1984: 734 – 749) wie etwa der Entscheidung von Topmanagern, in einem transformativen Umfeld das bisherige Unternehmen an die sich rasant verändernden Umweltbedingungen anzupassen. Um eine lernende Organisation zu werden, muss die Gesamtunternehmung in einer organisationalen Transformation intensiv und oft in kurzer Zeit gravierend verändert werden, bis sie auf allen Ebenen „ausgereift lernfähig“ ist. Der Grad des organisationalen Lernens in einem Unternehmen ist allerdings sehr stark abhängig davon, inwieweit die Abläufe standardisiert werden können. Je geringer der Standardisierungsgrad, je individueller der Charakter der Abläufe in einem Unternehmen ist, desto notwendiger ist die breitflächige Implementierung organisationalen Lernens.

Eine hohe Lernfähigkeit kann einem jeweiligen Unternehmen dann zugeschrieben werden, wenn Wissen, welches sich einzelne (z. B. Manager) durch ihr individuelles Lernen angeeignet haben, durch aktive Maßnahmen im Gesamtunternehmen kollektiviert, vernetzt und Mitarbeitern zugänglich gemacht wird. Dieses Wissen soll jeden Mitarbeiter in die Lage versetzen, mitzudenken und mitverantwortlich zu handeln. Auch Wissen und Informationen, die nicht in direktem Zusammenhang mit einer Aufgabenerfüllung eines bestimmten Mitarbeiters stehen, jedoch in Zusammenhang mit dem Zweck seiner Aufgabenerfüllung und den Folgen für das Unternehmen stehen, sind wichtig, um eine Aufgabe sinnvoll erfüllen zu können. Befragungen von Mitarbeitern belegen, dass eine Optimierung der Informationspraxis zu den wichtigsten Verbesserungsmaßnahmen in Unternehmen zählt (Jung 2005: 447 – 448). Neben den schon erwähnten Aspekten ist die breite Kommunikation vieler aufgabenunabhängiger Informationen auch aus Vertrauens-, Identifikations- und Motivationsgründen wichtig, beispielsweise wenn es um personelle Umbesetzungen in der Unternehmensführung, um Imagethemen oder Presseäußerungen zum Unternehmen bzw. zu dessen Außenwahrnehmung geht, um Rankings zum Unternehmen (z. B. Rankings zum „Besten Arbeitgeber“), Geschäftsverläufe, Merger- und Akquisitionspläne, Jubiläen von langjährigen Mitarbeitern usw. (Jung 2005: 448 – 460).

In einem organisationalen Wandlungsprozess in Richtung eines offenen Unternehmens findet ein Lernprozess praktisch der gesamten Unternehmung statt und damit optimalerweise sowohl individuelles Lernen als auch organisationales Lernen auf allen Ebenen.

Die Lernfähigkeit von Mitarbeitern und Organisation ist mitentscheidend für die Anpassung an ein sich ständig veränderndes Umfeld und damit eine Voraussetzung für eine anhaltende und dauerhafte Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens sowie für dessen Wettbewerbsfähigkeit auch in der Zukunft. Lernen sollte daher in der Praxis durch das Topmanagement nicht als Randerscheinung in Unternehmen gesehen werden, welche auf die Umsetzung von Ausbildungsprogrammen reduziert wird. Vielmehr sollte nach Einschätzung der Autorin dieser Arbeit gerade in einem organisationalen Transformationsprozess seitens der Unternehmensspitze darauf geachtet werden, dass Lernen Wissenser-

weiterung und Informationsvermittlung von Mitarbeitern bedeutet und entsprechend die Lust der Mitarbeiter auf Lernen und Leistung vielseitig und in allen Hierarchieebenen entsprechend geweckt und gefördert wird.

Auf Managementebene kommt in der Praxis dabei gerade der direkten Wissens- und Erfahrungsvermittlung in Form von Coaching oder Mentoring im Bereich der Führungskräfteentwicklung eine wichtige Funktion zu. Durch Coaching oder Mentoring können Führungskräfte (Führungsnachwuchskräfte) durch Vorgesetzte direkt an organisationale Ziele herangeführt werden und innerhalb der persönlichen und direkten Beziehung zwischen Mentor oder Coach und „Mentee“ insbesondere auch wichtige und vertrauliche Inhalte der Unternehmensstrategie vermittelt werden.

Neben den Weiterbildungsinstrumenten kann auch eine effektive Kommunikationspolitik im Unternehmen zur Vermittlung wichtiger Informationen dienen und zur Wissenserweiterung von Mitarbeitern aller Ebenen beitragen. Langfristig kann die Investition in die Human Ressource sich dann amortisieren, wenn auch eine gewollte langfristige Bindung von Mitarbeitern an ein Unternehmen sowohl durch Personalentwicklungsinstrumente, die Anerkennung und Wertschätzung vermitteln, als auch durch eine effektive Kommunikationspolitik erfolgt. Vorteile entstehen so sowohl für Mitarbeiter als auch für Unternehmen. Letztere fordern Lernbereitschaft und Leistung ein und bieten dafür Mitarbeitern die Möglichkeit zur individuellen, persönlichen Weiterentwicklung.

Nach wie vor wird auch in „offenen“ Unternehmen durch ausgeprägte Hierarchien, Konkurrenz untereinander und fehlende Anreize Lernen erschwert und die Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen behindert. Wissenserweiterung und Informationsfluss können von (einzelnen) Organisationsmitgliedern bewusst verhindert werden. Erst eine wirkliche Dezentralisierung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung innerhalb von Unternehmen könnte auch in solchen Organisationstypen beispielsweise durch Vernetzung bestimmter Gruppen einen Austausch von Informationen und Wissen in Unternehmen fördern. Anreize (beispielsweise durch Kommunikationsforen) wären wiederum nur durch den Top-down-Ansatz zu implementieren und damit wiederum durch das Topmanagement zu initiieren. „[...] die Kunst der Fuge im Management besteht darin, die menschliche Kommunikation im Unternehmen im Hinblick auf Effizienz und Qualität richtig zu organisieren“ (Doppler/Lauterburg 2005: 338).

Letztlich kann jedoch auch ein Topmanagement bei besten Absichten nicht ganz verhindern, dass nicht alle Mitarbeiter eines Unternehmens am eigenen Lernen und Fortkommen interessiert sind. Auch das Vorankommen eines Unternehmens ist nicht für alle Mitarbeiter wichtig. Hierin, so ein Kritikpunkt Sauers am organisationalen Lernansatz von Argyris/Schön, kann auch ein hoher Wettbewerbsdruck das Verhalten und die Einstellung bestimmter Mitarbeiter nicht ändern (Sauer 2002, S. 15). Auch Bemühungen des Topmanagements um Lernmöglichkeiten in Unternehmen können noch so groß sein, wenn eine positive Einstellung zum Lernen überhaupt bei gewissen Mitarbeitern partout nicht vorhanden ist.

5.5. Führung gestern – Führung heute

5.5.1. Führungsverhalten und Führungsstile

Die Auswirkungen der enormen Umbrüche in Wirtschaft und Gesellschaft werfen aufgrund ihrer Komplexität bei Topmanagern nicht nur Fragen zur Gestaltung zeitgemäßer Organisationsstrukturen auf, sondern auch zur zeitgemäßen Führung von Mitarbeitern. Orientierungslosigkeit, Wertewandel und gerade auch Werteverluste und die dadurch entstehenden Unsicherheiten lösen bei vielen Mitarbeitern eine verstärkte Suche nach Halt sowie neue Bedürfnisse und Bedarfe aus. Führungskräfte sind gerade in transformatorischen Umbruchphasen angehalten, ihr Führungsverhalten unter diesen Gesichtspunkten zu überprüfen und entsprechend zu verändern.

Der Begriff Führung wird in der Literatur recht uneinheitlich definiert, zu unterschiedlich sind die Definitionen und Sichtweisen in den Disziplinen Politik, Betriebswirtschaftslehre, Soziologie, Psychologie, Geschichte und Management. Bis heute hat sich an dieser Diversivität wenig geändert. Die Gründe liegen dabei nicht nur in den unterschiedlichen Einflüssen der verschiedenen Disziplinen, sondern auch in den unterschiedlichen Standpunkten der Wissenschaftler innerhalb der jeweiligen Disziplinen. Es soll darum in der Folge weniger um die Darstellung verschiedener Standpunkte und Sichtweisen zur Führung gehen als vielmehr um das Kennzeichnen der Problematik des bisherigen Führungsverhaltens und der Führungsverantwortung von Leitenden in den ehemaligen jugoslawischen Unternehmen Postjugoslawiens sowie um benötigte neue Inhalte einer transformatorischen Führung.

Führung bzw. Leadership⁵⁴ wird dabei im einfachsten Sinn als Prozess verstanden, der die Einflussnahme von Menschen auf Menschen beinhaltet und sowohl direkt im Verhältnis von Führungskraft zu Geführtem aber auch in einem Gruppenkontext (Team) stattfindet, damit ein gemeinsames Ziel erreicht wird. Für die Hauptakteure organisationaler Transformationen ist der Veränderungsprozess ihres bisherigen Führungsverhaltens wichtiger Bestandteil innerhalb eines Gesamtumwandlungsprozesses und damit ein ganz wesentlicher Verantwortungsbereich ihres Veränderungshandelns. Führung der Mitarbeiter ist hier zugleich als Teil der Unternehmensführung zu sehen.

In einer zu verändernden Mitarbeiterführung geht es dabei gemäß den vorrangigen Unternehmenszielen im Wesentlichen darum, ihr Leistungsvermögen zu fördern, ihr Wissen gezielt einzusetzen und die Zielerreichung zu überprüfen. Eine am Menschen orientierte Führung, die das Verhalten der Mitarbeiter gemäß dem neuen Wertegerüst verändert, erscheint als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für mittelfristigen und insbesondere langfristigen Unternehmenserfolg.

Nach der Anpassung der organisationalen Strukturen an das Modell des offenen Unternehmens gilt es also im weiteren Verlauf einer organisationalen Transformation, Verhaltensänderungen von Menschen durch eine neue Stoßrichtung zu erzeugen. Um diese Verhaltensänderungen bei Mitarbeitern bewirken zu können, ist es notwendig, maßgeblich von altem, gewohntem Routinehandeln und vor allem von gewissen Automatismen und Regeln der Bürokratie Abstand zu nehmen. Moss Kanter bringt die An-

⁵⁴ Im Deutschen wird inzwischen verstärkt auch der englische Begriff verwendet. Eine Abgrenzung zwischen beiden Begriffen lässt sich in der Literatur nicht ausmachen. Diverse Abgrenzungen werden mitunter unscharf bis hin zu kontrovers vorgenommen. In dieser Arbeit erfolgt keine Differenzierung, vielmehr werden die beiden Begriffe synonym verwendet.

forderung an das Veränderungshandeln des Topmanagements diesbezüglich auf den Punkt: „Eines der Übel der Bürokratie ist ihre Tendenz, das Handeln zu begrenzen und einzuschränken, die Mitarbeiter durch geistlose Routinemaßnahmen einzuengen und sie mit sinnlosen Regeln zu belasten“ (Moss Kanter 1997: 142).

Alte Gewohnheiten und Routinen, wie Topmanager Mitarbeiter führen sollten, sind demnach zu verändern. Hierzu zählen etwa:

- eigene Führungsgewohnheiten, die den alten Führungsstil geprägt haben und nun neu überdacht werden müssen;
- eigene Fähigkeiten und Kenntnisse, die für eine neue Führungsarbeit überprüft werden müssen;
- eigene Werte, die neu überdacht und daraufhin geprüft werden müssen, ob sie noch als Grundwerte für die neuen Führungsanforderungen passend sind.

Führung zeitgemäß und auf die neuen Ziele der Unternehmen bezogen in einem kompletten Wandlungsprozess mit neu zu implementierenden Denkmustern und Verhaltensweisen sinnvoll und zielführend auszugestalten, ist damit wohl eine der schwierigsten Aufgaben für Topmanager und Führungskräfte in einer organisationalen Transformation. Gebert/Boerner nehmen an, dass die Rollenmodellfunktion von Führungskräften dabei in besonderer Weise auf das Verhalten der Geführten wirkt und deren Einstellungen, Denkweisen und Wertorientierungen neu formt (Gebert/Boerner 1995: 66).

Gemäß den Ausführungen in dieser Arbeit kann davon ausgegangen werden, dass die bisherige Führungsarbeit der Topmanager geprägt war von den Merkmalen, die auf geschlossene Gesellschaften und damit auch auf geschlossene Unternehmen hinweisen. Gebert/Boerner greifen beispielsweise auf diese Polarisierung von „offen“ und „geschlossen“ zurück und leiten daraus ein „offenes“ und ein „geschlossenes“ Führungsverhalten im Management ab. Dabei ist das geschlossene Führungsverhalten nicht zuletzt geprägt durch ein kollektivistisches, das offene durch ein individualistisches Moment. In Bezug auf die soziale Dimension und die Zielverfolgung von Führung aus Sicht des Führenden erscheint hier insbesondere die folgende These interessant: „Je nachdem, ob eine Führungskraft darauf zielt, die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter zu betonen und zu fördern oder, im Gegenteil, alles zu tun, um eine Einheitlichkeit der Geführten herzustellen, kann man auf individualistische oder kollektivistische Grundannahmen schließen“ (Gebert/Boerner 1995: 269). Die beiden polarisierten Merkmale von offenem und geschlossenem Führungsverhalten werden von den beiden Autoren zusätzlich beispielsweise nach internaler und externaler Kontrollerwartung der Geführten unterschieden. Das Führungsverhalten, das eine interne Kontrollerwartung des Geführten fördert, wird dabei als liberal fördernde Führung bezeichnet, dasjenige, welches die externe Kontrollerwartung im Geführten fördert, wird als direktive, entmündigende Führung bezeichnet (Gebert/Boerner 1995: 274 f.). Unter liberaler, fördernder – respektive unter offener – Führung verstehen die Autoren, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern Freiräume in der Ausführung ihrer Arbeit überlassen. Dabei werden beispielsweise Zielvereinbarungen gesetzt, die das zu erzielende Ergebnis festlegen, nicht aber dem Mitarbeiter vorschreiben, wie dieses Ergebnis in detail zu erzielen ist.⁵⁵ Mitarbeiter erleben diese Freiräume als Möglichkeiten der Entfaltung, sie lernen leistungsbezogen sich selbst zu steuern und zu kontrollieren und erleben sich selbst nicht als Opfer von Zwängen, sondern eher als „Sich-selbst-Steuernde“.

Weiterhin ist ein Merkmal dieses Führungsverhaltens, dass der Mitarbeiter eher durch seinen Vorgesetzten gecoacht wird, als dass er Anweisungen erhält, insbesondere dann, wenn es sich um hoch qualifizierte Mitarbeiter handelt, was in den obersten Etagen von Großunternehmen der Fall ist. Die Mit-

⁵⁵ Hierzu zählt das MbO – Management-by-Objectives als Führungsinstrument.

arbeiter erfahren dabei einen eher beratenden Führungsstil, in dem die erfahrene Führungskraft mit Vorschlägen und Überzeugungsarbeit agiert. „Gleichzeitig bemüht sich der Vorgesetzte, den Geführten in dieser Wahrnehmung gezielt zu fördern. Aus der Sicht der Geführten wird damit die voluntaristische Annahme gestützt, die soziale Realität sei im wesentlichen eine Widerspiegelung des menschlichen Willens und daher beeinflussbar“ (Gebert/Boerner 1995: 275). Die Arbeitsbedingungen werden bei einer offenen Führung in den Führungsetagen von Unternehmen dabei oft so gestaltet, dass der Mitarbeiter, im oberen Management selbst auch Führungskraft, Vollmachten und entsprechende Kompetenzen übertragen bekommt, die ihm einen entsprechenden Handlungsspielraum einräumen. Darüber hinaus werden in dieser Form Geführte auch an Entscheidungen – gerade im Topmanagement – beteiligt.

Die geschlossene oder direktive Führung geht hingegen von einem anderen Menschenbild aus, wonach der Führende dem Geführten jedes Gefühl von Eigenmacht nimmt. Der Geführte hat dabei wenig Freiräume in der Erfüllung seiner Aufgaben und wird zusätzlich von außen kontrolliert. Der so geführte Mitarbeiter kann dabei kaum das Gefühl von Selbstkontrolle entwickeln und wird kaum lernen, eigenverantwortlich und selbststeuernd zu handeln. Gebert/Boerner sprechen sogar überspitzt in extremen Fällen von Entmündigung: „Der so Entmündigte wird eher externe Kontrollerwartungen aufbauen und damit im Sinne des deterministischen Musters empfinden, die Realität sei in erster Linie das Ergebnis von nicht beeinflussbaren Sachzwängen, denen er sich als Objekt oder Opfer zu fügen habe“ (Gebert/Boerner 1995: 275). Folge einer solchen Führung ist dann beispielsweise, dass der Mitarbeiter den ursprünglichen Anspruch an seine Arbeit aufgibt. In jugoslawischen Staatsbetrieben mündeten Resignation und Arbeitsunzufriedenheit von Mitarbeitern oft in Absentismus. Häufig wurden durch Mitarbeiter Krankheiten vorgegeben und beispielsweise Einkäufe während der Arbeitszeit erledigt. Ein überdurchschnittlich hoher Alkoholkonsum prägte ebenfalls das Bild jugoslawischer Mitarbeiter – auch höherer Hierarchieebenen in Unternehmen (Osteuropa 1973: 830 – 834). Gebert/Boerner gehen auf das gängige Führungsverhalten in der DDR ein und verweisen auf Beispiele, in denen ein geringer Handlungsspielraum von Mitarbeitern in Staatsbetrieben auf direktiv entmündigende Führung hinweist. Sie weisen darauf hin, dass der wahrgenommene Handlungsspielraum der Mitarbeiter von DDR-Staatsbetrieben eine Kombination aus Führungsstilen und den Arbeitsbedingungen war. Beides zusammen hat dazu geführt, dass sich eigenverantwortliches Handeln und Verantwortungsbewusstsein bei Mitarbeitern kaum oder nur wenig entwickeln konnten (Gebert/Boerner 1995). Die von Gebert/Boerner vorgenommene Charakterisierung von direkter Führung entspricht weitestgehend der in der westlichen Managementliteratur vorgenommenen Charakterisierung traditioneller Führungsstile wie etwa dem patriarchalen, autokratischen oder bürokratischen Führungsstil (Jung 2005: 414) und damit dem geschlossenen.

Die notwendige Veränderung der Führungsansätze ist auch vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Individualisierungstendenzen zu sehen. Führungskräfte müssen den geänderten Bewusstseinsformen ihrer Mitarbeiter innerhalb der Unternehmen entsprechen und ihr Führungsverhalten darauf einstellen und angleichen. Am stärksten gerecht wird den beschriebenen Anforderungen an einen neuen Führungsstil der derzeit in der Literatur sehr prominente Transformational-Leadership-Ansatz. Er versteht Leadership als einen Prozess, bei dem der Leader das Commitment der Follower zum gemeinsamen Ziel stimuliert, und die Follower durch ihre persönliche Weiterentwicklung in die Lage versetzt, dieses Ziel zu erreichen (Sohm 2007: 3 – 7). Die entsprechenden Führungstypen sehen sich in der Rolle der Change-Manager bzw. Change-Agents. Sie zeigen Visionen auf, treten couragiert auf, handeln wertorientiert und zeichnen sich durch lebenslanges Lernen aus. Sie heben sich von anderen dadurch ab, dass sie mit Komplexität und Unsicherheit umgehen können. Steinmann und Schreyögg ergänzen die neuen Anforderungen um ein neues Verständnis, was die soziale Kompetenz anbelangt,

und meinen damit „die Fähigkeit, mit anderen Menschen effektiv zusammenzuarbeiten und durch andere Menschen zu wirken. Dazu gehört nicht nur eine grundsätzliche Kooperationsbereitschaft, sondern auch die Fähigkeit, das Handeln anderer Menschen zu verstehen und sich in sie hineinzuversetzen“ (Steinmann/Schreyögg 2005: 11).

Je flexibler, je dynamischer, je innovativer Unternehmensführer und Topmanager den neuen und sich ständig ändernden Herausforderungen begegnen und bereit sind, ihre Führungsstile situativ anzupassen, desto erfolgreicher können ihre Direktberichtenden und Mitarbeiter die ihnen gesteckten Ziele erreichen – im Sinne des unternehmerischen Erfolges und unter Berücksichtigung der individuellen Motive, Interessen und Qualifikationen der Mitarbeiter. Es kommt also darauf an, Mitarbeiter zielorientiert, bedürfnisorientiert und zeitgemäß zu führen. Becker formuliert es so: „Wer heutzutage Menschen zu eigenverantwortlichem Handeln und zur Beteiligung an den Gestaltungsprozessen gewinnen will, kann nicht dem Prinzip Befehl und Gehorsam folgen. Alles Erzwungene produziert Widerstand, oft sogar Vergeltung, ganz offen und direkt oder verdeckt und ‚hinten herum‘. Wer den vitalen Antrieb der Beteiligten ignoriert, zieht auf Dauer den Kürzeren. Man kommt mit dem Kopf nicht durch die Wand“ (Becker 2008: 139 – 149).

Durch zunehmende Globalisierung, Öffnung nach Westeuropa und fortschreitende Integrationsmaßnahmen in die EU im Falle Sloweniens und Kroatiens sowie der verstärkt erkennbaren Absicht auch Serbiens, sich immer mehr in Richtung Westeuropa zu öffnen, wird das Kennenlernen, Verstehen und die Zusammenarbeit mit anderen (westlichen) Kulturen immer wichtiger. Es geht also um eine Erweiterung der eigenen Fähigkeiten, zunehmend interkulturell und über bisherige Grenzen hinweg kommunizieren und auf einer sich – auch verändernden – „supranationalen“ Ebene gemeinschaftlich handeln zu können.

5.5.2. Werte und authentische Führungskräfte

Der Transformationsprozess stellt einen gesellschaftlichen und institutionellen Wandel dar und ist, wie erwähnt, zugleich auch ein Wandel des Wertesystems – eine „Umwertung der Werte“ (Hillmann in Rahe 1998: 20), bei der alte Mythen und Traditionen aufgebrochen werden. „Wertbewahrung und Werterneuerung sind gegensätzlich treibende Kräfte mit allerdings stark differierendem Durchsetzungsvermögen. Im Wettbewerb der Werte spielen Selektion, Habitualisierung und Institutionalisierung eine bedeutende Rolle, wenn eine dauerhafte soziokulturelle Wertetablierung als Ziel gesehen wird“ (Rahe 1998: 21).

Auf der gesellschaftlichen Ebene wird durch die Systemtransformation in Ost- und Südosteuropa das alte Wertesystem verändert und in Einzelbereichen sogar durch ein neues ersetzt. In modernen Demokratien erhalten die Bürger beispielsweise zusätzliche Rechte, die ein Handeln ermöglichen, welches zuvor sanktioniert wurde. Doch diese Prozesse sind auch begleitet von Orientierungskrisen. Zunehmend verblasen traditionelle Gemeinschaftsorientierungen eines ehemals auf Kollektivismus ausgerichteten Systems. Sie werden ersetzt durch den Drang nach Freiheit und Selbstverwirklichung und beherrscht von Individualismus. Durch diese Ich-Orientierung entstehen Gefahren und Risiken einerseits und einhergehend entsteht (individuell verschieden) das Bewusstsein für Verantwortung. „[Der moderne Mensch] ist darauf angewiesen, die Drehbücher seines individuellen Lebens selber zu schreiben, die Landkarten für seine Orientierung in der Gesellschaft selber zu zeichnen, über seine Biographie, seine Persönlichkeit, sein Selbstverständnis selber Regie zu führen“ (Hitzler/Honer 1994: 308).

Auch das wirtschaftliche Handeln innerhalb einer neuen ökonomischen Ordnung geht mit der sukzessiven Etablierung neuer Werte – wie etwa der Implementierung wirtschaftsliberaler Grundsätze – ein-

her und erfordert eine Neuorientierung und Neuausrichtung im Denken und Handeln für einen gesamten Systembereich. Die neuen Freiheiten für das Handeln gehen jedoch auch hier mit größeren Risiken einher und setzen ein hohes Maß an Verantwortung voraus – gerade bei den hauptverantwortlichen Transformationsakteuren (Rahe 1998: 25).

„Das Dilemma des Transformationsprozesses ist es, dass hoffnungsfrohe Erwartungen in rasche Wohlfahrtssteigerungen durch weitreichende negative Erfahrungen bei individuellen Übergangsprozessen enttäuscht werden und dadurch kollektive Rückkehrbewegungen auslösen. Diese Gefahr besteht auch deshalb, weil die jahrzehntelange Propagierung eines sozialen Egalitarismus Einstellungen förderte, die in liberal-marktwirtschaftlichen Ordnungen revidiert werden müssen. Der Aufbruch in eine marktwirtschaftliche Leistungsethik erfordert ein neues Denken, das vor allem jenen Chancen eröffnet, die ihre hinzugewonnenen Handlungsrechte offensiv nutzen“ (Rahe 1998: 26).

Auf der Unternehmensebene finden im Zuge organisationaler Transformationen ebenfalls Werteveränderungen gekoppelt an Veränderungen der Unternehmenskultur statt. Einige Autoren sind sich einig, dass das Kreieren und die Kommunikation von Werten schwieriger ist als das Artikulieren einer strategischen Vision, da sich der Bau eines Wertegerüsts auf Emotionen und Intuition begründet, während eine Vision eher auf einem logischen Gerüst erstellt wird. Üblicherweise identifizieren sich Mitarbeiter von Unternehmen mit klaren Werten viel stärker mit diesen Unternehmen und verhalten sich solchen Unternehmen gegenüber loyal. Gemäß Bartlett und Ghoshal ist nachgewiesen, dass Werte als Bestandteil der Unternehmenskultur das Verhalten und die Entscheidungen des Topmanagements beeinflussen (Bartlett/Ghoshal 1990: 85).

Topmanager sind als Change-Manager im organisationalen Transformationsprozess durch ihr Verhalten und durch ihr Managementhandeln praktisch Impulsgeber für den Wandel der Werte in den Unternehmen. Eine ihrer wesentlichen Aufgaben in einer organisationalen Umwandlung ist es daher, Brücken für Mitarbeiter im Wertewandel zu bauen, ihnen zur Orientierung zu helfen und sie letztlich im neuen freiheitlichen Denken und Handeln zu navigieren. Damit dies gelingen kann, ist es wichtig, die alten Werte zwar nicht zu diskreditieren, sie aber bewusst und steuernd zu verändern.

Der Aktionsradius von Topmanagern reicht durch ihre Rolle als Hauptakteure auch des gesellschaftlichen Wandels über die Unternehmensebenen hinaus, daher ist das *Wie* ihres Wertemanagements zu einem nicht unerheblichen Teil maßgebend für den Gesamtprozess der Werteveränderungen – sowohl in den Unternehmen – wo Wandel ihre Hauptaufgabe ist – als auch in der Gesellschaft – in der sie ebenfalls als Hauptakteure des Wandels Trends setzen oder zumindest impulsgebend an gesellschaftlichen Veränderungen mitwirken.

EMPIRIE

6. Handlungsgrenzen für Topmanager in organisationalen Transformationsprozessen

6.1. Ziel und Design der Untersuchung

Primäres Ziel der Untersuchung ist es, anhand persönlich geführter Interviews mit bis heute erfolgreichen Topmanagern in den Rollen als Change-Manager aus akteursorientierter Sicht Managementhandeln und insbesondere Veränderungshandeln von Topmanagern in der Steuerung organisationaler Transformationsprozesse innerhalb von Handlungsgrenzen und individuell gestalterisch genutzter Handlungsspielräume zu analysieren.

Das Management und Veränderungshandeln der Wirtschaftselite wird demnach einerseits unter den Rahmenbedingungen, die als Handlungsgrenzen zu sehen sind und die eine Transformationsgesellschaft mit sich bringt, analysiert und denen, die das Unternehmen setzt.

Ziel der Untersuchung ist, gemäß den im Theorieteil in Kapitel 4 herausgearbeiteten Punkten, nun in Kapitel 6 ab Punkt 6.2. herauszufinden, wie die Rahmenbedingungen für das Management- und Veränderungshandeln der befragten Topmanager handlungsdeterminierend wirken.

In einem weiteren Schritt werden in Kapitel 7 die Topmanager als Spezies und als Akteure in ihren Rollen als Change-Manager analysiert. Dieses Kapitel lehnt sich in Struktur und Aufbau an Kapitel 5 der Theorie an. Ein wesentliches Ziel ist, zunächst herkunftsspezifische, soziokulturelle und persönlichkeitsprägende Merkmale dieser hier beforschten Spezies zu identifizieren. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf die soziale Herkunft der Befragten gelegt, auf ihre Primärsozialisation durch ihre Familien und ihre Sekundärsozialisation im Staatssozialismus. Hierdurch soll in Erfahrung gebracht werden, aus welchen Elternhäusern diese Akteure kommen und was sie in soziokultureller Hinsicht respektive in Hinsicht auf ihre Persönlichkeit als Erfolgstypen kennzeichnet. Sowohl die soziale Herkunft mit dem Fokus auf die Kernfamilie als direkte Wertvermittlungsinstanz als auch die prägenden Einflüsse des staatssozialistischen Systems erscheinen in diesem Zusammenhang besonders interessant. Gerade, weil die im Staatssozialismus (ideologisch motiviert) vermittelten Traditionen, Werte und Identifikationsmuster und auch Ausbildungsziele und -inhalte anders als maßgebend und sinnstiftend gesehen wurden als in einem westlich respektive kapitalistisch geprägten Umfeld.

In einem nächsten Schritt werden danach in Kapitel 7 das Ausgestalten dieser untersuchten Akteure innerhalb ihres neuen Gestaltungsspielraums in organisationalen Transformationsprozessen analysiert. Der Fokus wird damit auf die individuelle Ausgestaltung ihres neuen Managementhandelns (Veränderungshandelns) in ihrem neuen Spielraum gelegt. Dieser „neue Spielraum“ ist wiederum in den zuvor dargestellten Handlungsgrenzen in Kapitel 4 (Theorie) und Kapitel 6 (Empirie) zu sehen. Der Gestaltungsspielraum der individuell handelnden Akteure wird in ihrem neuen, veränderten Aktionsraum analog der Analyselogik dieser Arbeit folgend auf den Ebenen Unternehmensumfeld und Unternehmen analysiert. Dabei wird untersucht, wie die Befragten diesen Gestaltungsspielraum genutzt haben und was sie in welcher Form verändert haben.

Zur systematischen Analyse des Managementhandelns dieser Befragten wurden, wie bereits in der Einleitung kurz angemerkt, in den drei selektierten Ländern Großunternehmen aus den Wirtschaftsbereichen ausgewählt, die jeweils einen signifikanten Anteil am Bruttosozialprodukt und eine große Bedeutung als Arbeitgeber haben. Die Großunternehmen sind den Wirtschaftsbereichen Industrie, Handel und Dienstleistung zuzuordnen.

Aus jenen Unternehmen wurden diejenigen Change-Manager in die Erhebung einbezogen, die in den ersten großen gesellschaftlichen Umbrüchen der 1990er Jahre ihre Unternehmen bis heute nachhaltig erfolgreich transformiert haben und damit als Change-Master tituliert werden können. Sie alle sind Mitglieder der Wirtschaftselite in ihren jeweiligen Ländern. Die Selektion aufgrund ihrer Position als derjenigen mit der jeweils größten Machtkonzentration im Unternehmen erfolgte nach der formalen Organisationsstruktur. Es handelt sich bei den Befragten um Aufsichtsräte, Vorstände, Geschäftsführer und Unternehmensinhaber.

Bei der Befragung interessierten Sichtweisen, Interpretationen und Erfahrungen zur Gestaltung und Steuerung organisationaler Umwandlungsprozesse. Die Untersuchung ist, wie eingangs erwähnt, nicht explizit theoriegeleitet, lehnt sich jedoch in dem Bereich, wo es um Management- und Veränderungshandeln geht, an eine Theorie an, die „Upper-Echelon-Perspective“. Dieser Ansatz geht davon aus, dass Erfahrungen, Werte und Persönlichkeit eines Topmanagers starken Einfluss auf die Interpretation von Situationen und Problemlagen haben. Diese Faktoren wirken auf den Entscheider zurück und beeinflussen seine (zukünftigen) Entscheidungen. Die Idee, die dieser Theorie die Basis liefert, ist, dass informelle, komplexe und unsichere Situationen nicht objektiv bemessen oder eingeschätzt werden können, sondern zu einem Großteil durch die Person(en) an der Spitze eines Unternehmens interpretierbar und damit individuell gestaltbar sind (Hambrick/Mason 1984). Interpretationen von Situationen und Sachverhalten sind also auf individuelle Erfahrungen, Persönlichkeitsmerkmale, das individuelle Wertesystem zurückführbar, welche wiederum durch Herkunft und Sozialisation geprägt werden. Hier setzt nun der eingangs vorgestellte Forschungsansatz aus der Elitesozio­logie an. Die Autorin dieser Arbeit setzt den Fokus der Analyse auf die soziale Herkunft, auf soziokulturelle Merkmale, die das Individuum sozialisationsbedingt prägen, seine Persönlichkeit charakterisieren und damit auch seinen Habitus kennzeichnen.

Die Arbeit hat explorativen Charakter und ist so aufgebaut, dass die gewählte Thematik relativ breit untersucht wird und daher in diesem gewählten Forschungsansatz kaum Raum für tiefgreifende Analysen der einzelnen Themenbereiche zulässt.

6.1.1. Zielgruppe der Untersuchung

Die Untersuchungsgruppe bildet ein Segment der derzeitigen, also der „neuen alten“ Wirtschaftselite in den drei Ländern Kroatien, Serbien und Slowenien. Die Topmanager wurden dabei nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- Alter zwischen 40 und 65;
- Sozialisation und (erste) Management­erfahrung im staatssozialistischen System;
- heutige Topmanagementposition in einem der größten privatisierten Unternehmen in den drei Ländern;
- Steuerung und/oder operative Verantwortung mindestens einer großen Unternehmenstransformation in verantwortungsvoller Funktion als Change-Manager während der Systemtransformation.

In zwei Fällen wurden Unternehmer für die Befragung ausgewählt, die ihre Unternehmen zu Beginn der 1990er Jahre in Eigenregie gegründet und aufgebaut hatten. Die beiden ehemaligen Jungunternehmer gehören heute zu den erfolgreichsten Unternehmern der postjugoslawischen Staaten. Ihre Unternehmen, die sich größtenteils in ihrem Besitz befinden, sind heute multinationale Großunternehmen mit über 5.000 Mitarbeitern weltweit. Sie hatten aufgrund ihres Alters von vierzig Jahren zum Zeitpunkt der Befragung nur wenig berufliche Erfahrung im ehemaligen Jugoslawien sammeln können, wurden aber dennoch in das Sample miteinbezogen, da sie im Staatssozialismus sozialisiert worden sind und sich als heute äußerst erfolgreiche Unternehmer selbst innerhalb der Wirtschaftselite ihres Landes abheben. Insgesamt wurden 23 Topmanager bzw. -managerinnen befragt, aus Serbien und Kroatien jeweils acht, aus Slowenien sieben. In jedem Land war unter den Befragten jeweils eine weibliche Topmanagerin.⁵⁶

Obwohl in den meisten Transformationsländern Ost- und Südosteuropas nach nunmehr knapp zwanzig Jahren Systemtransformation einige der alten Eliten in Politik und Wirtschaft substituiert wurden und auch in den für diese Forschungsarbeit untersuchten Ländern ein solcher Wechsel vollzogen worden ist, wurde in dieser Untersuchung der Wechsel der Elitegenerationen – der Topkräfte in der Wirtschaft – bewusst nicht berücksichtigt. Vielmehr stand im Mittelpunkt des Interesses dieser Forschungsarbeit genau diejenige Gruppe, die schon im alten System als Topmanager erfolgreich war und in der Transformation von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft bis zum Jahre 2007 weiterhin kontinuierlich beruflichen Erfolg in ihren Großunternehmen verbuchen konnte. Erst seit etwa zehn Jahren konnte sich sukzessive eine neue und junge Generation von Topmanagern in den Chefetagen der jugoslawischen Nachfolgestaaten etablieren und die „Alten“ verdrängen.

6.1.2. Datenerhebung

Die Basis der Datenerhebung bildeten persönliche Gespräche von sechzig- bis neunzigminütiger Dauer, die im Jahr 2007 anhand eines strukturierten Leitfadens durchgeführt wurden. Das qualitative Leitfadeninterview ermöglicht, einerseits Beschreibungen und Erzählungen (Narrationen) von den befragten Personen zu erhalten, in denen Themen und Muster ihrer Lebens- und Handlungspraxis enthalten sind; andererseits geschieht dies aber nicht mit einer inhaltlichen Beliebigkeit, sondern es wird durch die Themenstrukturierung mit einem Leitfaden sichergestellt, dass zentrale Forschungsthemen in den Interviews in angemessener Weise behandelt werden. Die ausgewählten Interviewpartner wurden in ihrem gewohnten Arbeitsumfeld – ihren Büros – befragt. Sie sollten die Möglichkeit erhalten, in ruhiger Atmosphäre und in ihrer gewohnten Umgebung über ihr bisheriges Leben und insbesondere über ihr Leben im Management und Topmanagement zu berichten und dabei ihre persönlichen Erfahrungen und Sichtweisen zum Ausdruck zu bringen. Besonders wichtig erscheinende Aspekte in der Befragung konnten durch die Wahl des persönlichen Interviews als Erhebungsinstrument bei Bedarf vertieft werden. Der besonderen Kooperationsbereitschaft aller Gesprächspartner, die, wie bei Vertretern in Toppositionen der Wirtschaft üblich, ein sehr eng getaktetes Zeitraster einhalten müssen, ist es zu verdanken, dass rund neunzig Prozent der gelieferten Daten verwendet und ausgewertet werden konnten. Insgesamt lagen aus 23 Interviews 450 Seiten transkribiertes Material vor, die in einem anschließenden Bearbeitungs- und Auswertungsprozess auf erkennbare Themen und Muster hin analysiert wurden.

⁵⁶ In der nachfolgenden Analyse werden aus Gründen der Anonymisierung und der Fokussierung auf andere Untersuchungsmerkmale, wie bereits anfangs erwähnt, geschlechtsspezifische Aspekte als Untersuchungsgegenstand bewusst ausgeklammert.

Es fanden ausschließlich persönliche Gespräche mit den Interviewpartnern statt. Eine schriftliche Beantwortung des Gesprächsleitfadens hätte keine Verständnisfragen seitens der Interviewerin zugelassen. Die Möglichkeit von Erklärungen und der Vergewisserung über eine einheitliche Wahrnehmung bei Sachfragen wären bei einer Erhebung durch einen schriftlichen Fragebogen nicht gegeben gewesen. Es sollte aber unbedingt das aktive und direkte Reagieren beider Interviewpartner im Sinne eines gemeinsamen Verständnisses, auch durch Korrektur und Ergänzung, sichergestellt sein. Eine situative Strukturierungsleistung und die Möglichkeit für Zwischenfragen und Erklärungen waren daher entscheidend für die Wahl des Erhebungsinstrumentes des persönlichen Interviews. Alle Gespräche wurden durch ein Tonbandgerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Dreißig Prozent der Interviews wurden in Deutsch und siebenzig Prozent der Interviews in Englisch geführt.

Für den vorliegenden empirischen Teil dieser Arbeit wurde das Datenmaterial qualitativ-explorativ aufbereitet, basierend auf dem leitfadengestützten Strukturierungsgrad der jeweiligen Interviews. Durch vorab festgelegte Fragen konnte gewährleistet werden, dass sich die Befragten in vergleichbaren Interviewsituationen befanden. Mit dieser Vergleichbarkeit der Informationen konnte an das Grundprinzip zur Messung von Daten angeknüpft werden (vgl. u. a. Hill/Schnell/Esser 1992: 330-331). Die Ausführungen in den Interviews hatten sowohl beschreibenden als auch erklärenden Charakter. In der Datenauswertung wurden im Anschluss Originalzitate eingefügt, welche die jeweils herausgearbeiteten Muster beispielhaft empirisch belegen. Erklärungen und Erklärungsansätze finden sich daher hauptsächlich in den Originalzitate. Alle Interviewpartner stimmten der Aufzeichnung mit Tonbandgerät zu.⁵⁷ Der Autorin ist bewusst, dass ohne die Zusicherung der Vertraulichkeit und Anonymisierung der Daten das qualitativ sehr gute vorliegende Datenmaterial kaum hätte erhoben werden können. Personennamen der Interviewten wurden daher durch Namenscodes ersetzt (z. B. N13; M11) und Unternehmensnamen durch Phantasienamen anonymisiert.

Erhebungsinstrument: Interviewleitfaden

Die Fragen des Interviewleitfadens wurden zu folgenden Themen formuliert.

Individuum

- Soziale Herkunft/Elternhaus
- Bildung/Qualifikation/Sozialisation

Zum Leben im Topmanagement

- Handeln in Unternehmensleitungen in der Ära des Staatssozialismus
 - Organisation und Unternehmenspolitik
 - Führung und Kommunikation
- Steuerung organisationaler Transformationsprozesse nach der Ära des Staatssozialismus
 - Transformation in Bezug auf die Organisation
 - Veränderungen des Management- und Führungsverhaltens

Sichtweisen/Standpunkte/Determinanten des Handelns

- Individuelle Erfahrungen und Veränderungen der Topmanager in ihren Rollen und Funktionen im Staatssozialismus und heute
- Werte und individuelle Sichtweisen

⁵⁷ Auf Wunsch erhielten die Befragten von der Autorin eine Vertraulichkeitserklärung, dass die Interviewdaten keinen weiteren Personen zugänglich sind, die Aussagen anonymisiert wiedergegeben und nur im Rahmen dieser Dissertation verwendet werden. Da öffentliche Aussagen dieser Personen auch öffentlich und insbesondere durch die Medien zur Kenntnis genommen werden, muss die Vertraulichkeit der gemachten Aussagen in den jeweiligen Interviews und die Anonymität der Befragten strikt gewahrt bleiben.

6.1.3. Auswertungsmethode und Datenanalyse

Im Hinblick auf die Auswertung des so gewonnenen Datenmaterials wurden drei Aspekte berücksichtigt:

1. Es erfolgte eine Kategorisierung als Form der qualitativen Inhaltsanalyse und damit die Bildung von Mustern. Die Kategorisierung und Musterbildung wurde aufgrund von offenen Fragen erhoben (Flick 1998: 212; Schnell/Hill/Esser 2005).
2. Die Analyse der gewonnenen Daten erfolgte für das Verhalten der Befragten innerhalb der organisationalen Rahmenbedingungen in Kapitel 6 nach der Variable Nationalität. Bezüglich der Nutzung der individuellen Gestaltungsspielräume wurden in Kapitel 7 die jeweils herausgearbeiteten Muster neben der Nationalität auch zur sozialen Herkunft in Beziehung gesetzt. Sowohl das Merkmal Nationalität (ehemaliges Jugoslawien und die drei Nachfolgestaaten Slowenien, Kroatien und Serbien) als auch das Merkmal soziale Herkunft können nach Auffassung der Autorin Einfluss auf das Verhalten und Handeln der Befragten haben.
3. Es erfolgte eine deskriptive Charakterisierung der Fakten zu allgemeinen Daten wie etwa Entwicklung vor und nach dem Staatssozialismus, Branchendaten sowie (anonymisierten) personenspezifischen Daten der Befragten (Herkunft und Sozialisation). Diese Daten wurden in erster Linie durch geschlossene Fragen erhoben.

Was das praktische Vorgehen anbelangt, war für eine inhaltliche Analyse und Interpretation der gewonnenen Daten zunächst eine sinnvolle Datenreduktion erforderlich. Theoriegeleitet konnte daraufhin die Interpretation (Kodierung, Katalogisierung, Musterbildung) insbesondere der narrativen Antworten zu den offenen Fragen erfolgen sowie eine Diskussion der Ergebnisse. Für die logische Musterbildung im Zuge der Datenauswertung war auch der strukturierte Interviewleitfaden sehr wichtig, der innerhalb der Interviews der Interviewerin (Autorin) die Flexibilität gab, die Abfolge der Fragen je nach Verlauf des Gespräches selbst festzulegen. Es wurde sehr genau darauf geachtet, dass alle Fragen des Interviewleitfadens in den jeweiligen persönlichen Gesprächen „abgearbeitet“ wurden und somit eine möglichst hohe Vergleichbarkeit der Interviewsituationen und der Interviews erzielt wurde. Dadurch konnten die Interpretationsmöglichkeiten von Antworten reduziert werden.

Im Wesentlichen wurden Verhaltensfragen gestellt, die sich auf das Handeln und Verhalten der Befragten und zum Teil auch auf ihr Erleben von Situationen bezogen. Zur Erkenntnisgewinnung bezüglich persönlicher Eigenschaften der Befragten, wurden zusätzlich Fragen hierzu gestellt, ebenso wie zu ihren Sichtweisen und Standpunkten. Die geschlossenen Fragen wurden meist in Zusammenhang mit Herkunft und Sozialisation der Befragten gestellt und die Antworten unter Punkt 7.1. zusammen mit gewonnenen Informationen aus offenen Fragen in einer inhaltlichen Analyse aufbereitet.

Die gewonnenen Erkenntnisse und Schlussfolgerungen aus den jeweiligen Aussageelementen bzw. Interviewpassagen wurden möglichst treffend zusammengefasst und immer wieder durch direkte Beispiele in Form von Zitaten oder Aussageinterpretationen der Befragten exemplarisch veranschaulicht. In wenigen Fällen wurde auf eine höhere Begriffsebene abstrahiert, um eindeutig erkennbare gemeinsame Muster aus den Informationen der Befragten verdeutlichen zu können.

Nach dem verwendeten Instrument, der entsprechend gewählten Methode zur Datenerhebung sowie der gewählten Auswertungsmethode kann davon ausgegangen werden, dass das in dieser Form erhobene und ausgewertete Datenmaterial von hoher Qualität ist.

6.2. Handlungsbeschränkungen für organisationale Transformationsprozesse im Unternehmensumfeld

6.2.1. Erlebnisse vor und in den Privatisierungsprozessen in turbulenten Zeiten gesellschaftlicher Transformationen

Seit Beginn der 1990er Jahre zeichneten sich durch die Eigenstaatlichkeit der Nachfolgestaaten Kroatien, Serbien und Slowenien neue Unterschiede in den Rahmenbedingungen des Managementhandelns ab. Diese Rahmenbedingungen umfassten eigenstaatliche Komponenten wie etwa eine eigene Regierung samt neu aufzubauender Verwaltung, eine eigene nationale Judikative, ein sich erneuerndes Institutionengefüge sowie national-unterschiedliche Privatisierungsstrategien. Aus heutiger Sicht kann festgehalten werden, dass es in unterschiedlichen Tempi zu einer fortschreitenden nationalen Verselbständigung aller drei Länder kam.

Aus den Informationen der Befragten geht hervor, dass sich damit auch im Veränderungshandeln der Topmanager nationale Unterschiede auftraten.

Im Theorieteil wurde bereits dargelegt, in welchem Ausmaß sich wirtschaftliche und politische Krisen auf die Unternehmenstätigkeit auswirken. Die befragten Spitzenkräfte wurden daher in dieser Untersuchung gebeten, die für sie größten oder ereignisreichsten organisationalen Veränderungen im Zuge des fortschreitenden Systemzusammenbruchs zu schildern. Sie sollten Informationen darüber liefern, was für sie aus heutiger Sicht die größten Herausforderungen bei der Führung ihrer Unternehmen zu Beginn bis Ende der 1990er Jahre waren, und dabei spontan aus der Retrospektive heraus ihre Erfahrungen im Vergleich zu früher schildern.

Als wesentliche Gemeinsamkeit der Befragten kommt zum Ausdruck, dass die reale Welt des Staatssozialismus als widersprüchlich empfunden wurde. Als Belege hierfür wurden insbesondere die institutionalisierten Mechanismen der Arbeiterselbstverwaltung und der Einfluss des Staates bzw. der Parteiführung auf innerbetriebliche Angelegenheiten genannt. Beginnend in den 1950er Jahren kam es im ehemaligen Jugoslawien immer wieder zu Veränderungen der „reinen Lehre“ der ursprünglichen sozialistischen Wirtschaftsdoktrin sowie zu Anpassungen an ein kapitalistisches Wirtschaftssystem, die aber in der Summe ihrer Maßnahmen nicht zu einer Besserung der desolaten wirtschaftlichen Situation geführt haben.

In den 1970er Jahren hatte sich die wirtschaftliche Situation im Wesentlichen aufgrund der gestiegenen Staatsverschuldung so weit verschlechtert, dass die Regierungspartei zu weiteren politischen und wirtschaftspolitischen Reformen gezwungen war. Das erfolglose Bemühen mündete im Jahre 1981, nach Titos Tod, in der Offenlegung der bis dahin angehäuften exorbitanten Staatsverschuldung. Daraufhin musste Jugoslawien dem IWF beitreten. Das erste IWF-Strukturanpassungsprogramm startete im Jahre 1981 und sah erste Lohn- und Sozialkürzungen vor, die Freigabe der Verbraucherpreise und die Abwertung der Landeswährung (Dinar). Eines der obersten Ziele war dabei die Steigerung der jugoslawischen Exporte auf Kosten des Binnenkonsums.

Durchschlagende makroökonomische Erfolge blieben jedoch trotz dieser Bemühungen zur Systemveränderung aus. In den 1980er Jahren war zusätzlich die Inflation so groß geworden, dass der Schilderung eines serbischen Befragten zufolge die Beschäftigten am Morgen ihr Gehalt bekamen und am Nachmittag die Entlohnung zwanzig Prozent an Wert verlor. Dies stellte für die Betroffenen nicht nur ein großes finanzielles Problem dar, sondern führte mitunter dazu, dass man in dieser Phase nicht wusste, wie die Familie ernährt werden sollte.

Als großes Problem wurde von den Topmanagern, die größtenteils bereits in den 1980er Jahren in vergleichbaren Spitzenpositionen von Großunternehmen tätig waren, empfunden, dass für sie einerseits Profitabilität der Unternehmen sukzessive in den Vordergrund der Managementziele rückte (in Abhängigkeit von der Branche und der makroökonomischen Position des Unternehmens), sie jedoch andererseits dafür sorgen mussten, dass genügend Beschäftigung für eine Überzahl an Mitarbeitern vorhanden war. Dabei konnte nicht differenziert werden, ob die Beschäftigten leistungsstark waren oder vom Unternehmen lediglich „mitgetragen“ wurden.

Ein serbischer Großunternehmer schildert die Situation exemplarisch so:

T17: *„They didn't want to make a lot of hustle about management and so on because maximisation of profit was not the priority of the people's Communist Party, their priority was a land of all nations, a fair distribution of the income between employees and the managers. It was through a long time a policy that the ratio between a worker in the company and the managing director, the ratio would be 1:5 maximum. And anyone who is thinking that he is worth more than five times as much as from the lowest salary, he is arrogant.“*

Die zentrale Kontrolle über die Lohn- und Gehaltsstrukturen wurden gemäß den Aussagen der Befragten in den 1980er Jahren wesentlich gelockert. Dies erlaubte eine bessere Steuerung der Verteilung des Unternehmensgewinns von Seiten der Unternehmensführer. Die Betriebsdirektoren bekamen zwar zusätzlich sukzessive mehr Autonomie, um über Investitionsprojekte autark entscheiden zu können, mussten sich aber stets mit dem Arbeiterrat abstimmen, was notwendigerweise zu Interessenkonflikten führte. Charakteristisch für die paradoxe Situation in jener Dekade in Bezug auf die Herausforderungen im Management sind die nachfolgenden Darstellungen der Spitzenmanager zum Problem des mangelnden Kostenbewusstseins und des Mitarbeiterüberschusses:

N12: *„So this was not really the problem of profitability, it was the problem of managing a company with people, which are not forced to work, just to come to job. Which is a very big problem, because you have people which are working and people which are not working, and both are paid. ... Our society was self-managed, with self-managed companies, so most of the people believed in their owners of the company, and they have their stakes of the company, they decided for the company. This system was perfectly developed. It was of course a big lie, but if you believe it, then it's not a lie. ... The real changes were when we talk about stakeholders in that time, we didn't have real owners, so we had to be smart enough to manage politics. So we had a lot of job to avoid politics to be involved in the business. ... We lived in a kind of Utopia, which was self-management. You couldn't fire people in that society, only if someone killed someone. You have been forced to employ but we had already too many.“* (Beispiel aus Kroatien)

T19: *„Und die größten Probleme haben wir natürlich gehabt mit Kosten. Im Sozialismus war das sehr einfach: Viele Leute haben gearbeitet oder nicht gearbeitet und wenn einer nicht gearbeitet hat, blieb er irgendwo am Rand und ein neuer Mann hat das übernommen. Deswegen hatten wir sehr viele Leute gehabt, zu viele.“* (Beispiel aus Slowenien)

T18: *„I think it was much harder in a state-owned company to run the business, because it was not a real state-owned company in a way that you are getting authority and energy from the state who controls what the state possessed. In the same time we have been a socially owned company, all the employees in a way participated in running the company to the workers council and to take the diligence at the end of the period, because the Yugoslav style of communism was not state-owned like in Russia, it was like socially owned. ... In a way we had to take care about employees, what they think, because they have some workers councils, but the ultimate decisions were made through the state and through the communist party or through the local policy.“* (Beispiel aus Serbien)

D2: „Before, in social type of countries and type of industry there was not enough focus on economical and business aspects of the job. In social countries, in social type and planning type of market the focus was given only to the quantity, maybe sometimes also to the quality – dependend on how the top management was dealing with this issue. ... Before, we – the top-management – have only been asked about quantity and quality of the production or a special production order but we did not worry enough about cost aspects of the business.“ (Beispiel aus Kroatien)

Die folgenden Ausführungen schildern die Erfahrungen und Erlebnisse mit den sich national unterschiedlich entwickelnden Privatisierungsprozessen, die dann allmählich auch zu länderspezifischen Unterschieden im Veränderungshandeln der Befragten führten.

6.2.1.1. Fehlende „Drehbücher“ für neue und veränderte Managementinhalte in den Privatisierungsprozessen

Ziel der ökonomischen Transformation zu Beginn der 1990er Jahre in den ost- und südosteuropäischen Ländern war die Einführung und der erfolgreiche Aufbau stabilisierender Maßnahmen für eine dauerhaft gute Etablierung marktwirtschaftlicher Strukturen. Es wurde hierzu bereits ausgeführt, dass es sich um Maßnahmen der Liberalisierung, der makroökonomischen Stabilisierung und insbesondere der Umwandlung der Eigentumsrechte weg von gesellschaftlichem Eigentum hin zu Privateigentum an den ehemaligen Staatsunternehmen handelte. Für alle drei in dieser Untersuchung betrachteten Länder gilt dabei, dass die Reformprogramme hierzu nicht derart radikal aufgebaut werden mussten wie in anderen Transformationsstaaten Osteuropas. Dies lag insbesondere an der Einführung von Liberalisierungsmaßnahmen in den 1970er und 80er Jahren innerhalb der sozialistischen Wirtschaft des ehemaligen Jugoslawien. Dennoch war man, wie die Ergebnisse der Befragung zeigen, von einer sozialen Marktwirtschaft wie etwa nach bundesrepublikanischem Vorbild noch weit entfernt. Selbst in den reformstarken 1980er Jahren wurden in Jugoslawien hierzu keine institutionellen Veränderungen vorgenommen, die den Weg in die freie bzw. soziale Marktwirtschaft besser vorbereitet oder gar geebnet hätten, obgleich die gesamtgesellschaftliche Unzufriedenheit mit dem undemokratischen Sozialismus gerade in dieser Dekade kontinuierlich anstieg.

Die Reformintensität war Ende der 1980er Jahre und zu Beginn der 90er Jahre nicht ganz so stark zu erwarten wie in den übrigen osteuropäischen Staaten. Dennoch begab sich die sich neu entwickelnde Wirtschaftselite mit ihren inhaltlichen Aufgaben auf ein komplett neues Gebiet mit teilweise radikal veränderten Aufgabenstellungen und neuen Managementinhalten.

Eine inhaltliche Übereinstimmung aller befragten Spitzenkräfte ist, dass sie zu Beginn der Systemtransformation nur sehr vage Vorstellungen hatten, wie sie sich in ihren verantwortungsvollen Positionen den neuen Herausforderungen erfolgreich stellen könnten. Wenn es Erfahrungen gab, so waren diese in einem anderen Umfeld respektive System und zu einer anderen Zeit gewonnen worden. Es gab keine passenden Vorbilder und Vorreiter für die hier anstehenden Herkulesaufgaben im Zuge der organisationalen Umbrüche innerhalb eines Systemzusammenbruchs. Rollenmodelle, an denen man sich angesichts der fehlenden eigenen Erfahrung mit einem Transformationsprozess dieser Größenordnung hätte orientieren können, oder gar „Drehbücher mit Regieanweisungen“ waren nicht vorhanden.

Das Fehlen von Rollenmodellen wurde beispielhaft von einem kroatischen Topmanager formuliert:

D3: „You have to grow in such a role: When you have a leading part in such a Change-Management process, then of course for everyone who was facing this situation, it was the first time.“

Auch die institutionellen Voraussetzungen wie etwa eine rechtsstaatliche Ordnung gemäß denjenigen der Länder Westeuropas, die das Handeln der Unternehmensführer hätten unterstützen können, waren zu Beginn der 1990er Jahre in allen drei Ländern noch nicht gegeben. Die Interviews mit den Betroffenen liefern das Ergebnis, dass die größten Veränderungen aus dem Prozess der Unternehmensprivatisierung resultierten. Wie im Theorieteil bereits ausführlich dargelegt, handelt es sich bei der Privatisierung um ein wesentliches Element des gesellschaftlichen Wandels in einer Volkswirtschaft. In der umfassenden Systemveränderung in den drei Ländern wurden mit der Privatisierung wie in anderen Transformationsländern ökonomische und politische Ziele verbunden, die sich dabei im günstigsten Fall in einer Volkswirtschaft gegenseitig eher unterstützten – wie etwa in Slowenien – oder sich im ungünstigsten Fall gegenseitig eher blockierten – wie beispielsweise in Serbien.

Plötzlich war auch die Arbeiterselbstverwaltung, die von ihren Befürwortern noch in den 1980er Jahren als das wesentliche Alleinstellungsmerkmal der jugoslawischen Wirtschaft propagiert wurde, obsolet. Langwierige demokratische Abstimmungsprozesse in Unternehmen sollten nach 1990 der Vergangenheit angehören. Wie im Theorieteil ausführlich dargelegt, zeigte die Praxis der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien, dass sich aus diesem System immer wieder Zielkonflikte der involvierten Akteure ergaben. Das paradoxe Agieren der Akteure in diesem System soll für die Topmanager und Unternehmer noch gezeigt werden. Auch Intellektuelle kritisierten immer wieder die Diskrepanz zwischen der offiziellen Doktrin und der Bedeutung, die der Selbstverwaltung in der Öffentlichkeit beigemessen wurde, einerseits und den sie behindernden Elementen der Bürokratie, die sich in der Praxis zeigten, andererseits.⁵⁸ Die Selbstverwaltungsstrukturen waren zudem dadurch gekennzeichnet, dass Großunternehmen zwar offiziell Arbeiterräten gehörten, in der Praxis jedoch Manager und Betriebsleiter als eigentliche Machthaber die Industriebetriebe steuerten – und zwar entgegen der allgemeinen Wahrnehmung der Beschäftigten, die davon überzeugt waren, in Abstimmungsprozessen tatsächlich mitbestimmen zu können. Es kam aus verschiedenen Gründen in der Wirklichkeit immer wieder zu widersprüchlichen Situationen, die ein zielorientiertes und erfolgreiches Handeln im Management teilweise verhinderten.

Des Weiteren hatten die Befragten bei der Umverteilung der Eigentumsverhältnisse in ihrem Umfeld keine Handlungsanleitungen, auf die sie zurückgreifen konnten, beispielsweise bei der Entscheidung, welche Rechtsformen (z. B. AG, GmbH) für den Unternehmenszweck zum damaligen Zeitpunkt passend wäre. Aus den Besonderheiten des jugoslawischen Wirtschaftssystems ergaben sich zum Teil recht komplexe Konstellationen, da die Betriebe, wie oben ausgeführt, konzeptionell weder staatliches noch privates, sondern gesellschaftliches Eigentum waren.

Die Aussagen bestätigen weiterhin, dass ein hohes Maß an Bürokratismus noch in den 1980er Jahren freies Unternehmertum in der Regel behinderte und die Privatisierungen von Großunternehmen – sofern sie gerade in den Kriegszeiten erfolgreich waren und in der vorgegebenen Zeit durchgeführt werden konnten – eine beachtliche Pionierleistung darstellte:

W22: *„It was 1990/91. I can't remember now, but just talking about the change management this was real life, this was not in a book. You have to survive under the condition, which is definitely not favourable. ... You have to turn around the whole company. ... We had to start the process of prospectus of this and that and we started with presentations in front of 200 people – most of them bankers. And*

⁵⁸ Zu diesen Intellektuellen gehörten vor allem die Mitglieder der „Praxis-Gruppe“. Es handelte sich dabei um Mitglieder der Redaktion einer Zeitschrift namens „Praxis“, die sich zur Sommerschule regelmäßig auf der Insel Korcula in Kroatien trafen. Sie vertraten einen humanen und undogmatischen Marxismus und versuchten die frühen Werke von Marx zu rekonstruieren. Alle lehnten dabei die stalinistische Politik ab, die in ihren Augen der Lehre von Marx widersprach. Die Herausgabe der Zeitschrift und die Tagungen fallen in die Zeit zwischen 1963 und 1975, danach wurden sowohl die Zeitschrift als auch die Sommerschule verboten.

they mentioned: 'Well it's a war.' ... We said: 'Okay, but the peace-keeping forces are here and everything is safe.' Could you imagine to sell the company under this condition? Although the company was very exposed to the foreign market, to the West, the company was known for one of the best but still at that time socialist. So we moved the company from this system through the war to the London stock exchange – this was quite a nice experience.“ (Beispiel aus Kroatien)

N13: *„This was the time of self-management. It was really a very interesting system. It was changing goods also because it was not this command economy as you know from Eastern Europe, and it was not market economy, as we can see today. This self-management system was different because we didn't have owners of the companies, really. And I think, the biggest problem in this time was: we didn't have a system how to create new companies. ... Really, we didn't know how to set up a new company. And I think, this was a real problem. ... And, of course, as you maybe know, wages and salaries were not costs of the company, but part of income of the company. Yes. It was not cost. We didn't treat salaries and wages as cost of the company because we did not have a labour market. And the accounting system was really different from now. And all managers in those times were very enthusiastic about their income statements. But I can say ninety percent of the managers didn't care about managing the costs because we did not have owners of the companies. And definition was, that equity or capital was from all Yugoslav people, but particularly nobody was owner of this equity or capital. I know it's difficult to understand but however, I think the key issue is that we were all looking at income statement, nobody cared about balance-sheets.“ (Beispiel aus Slowenien)*

L9: *„I started to rent one factory. And it is unbelievable but then my real first problem started with the communistic system! And even I have rented the whole factory which was there for ten years without working. Then one guy said: No, no, you can not do something like this here, you have to have your diploma! You have to have your diploma and your allowance to work there even I was economist! OK, so I went in the nights to do my 'Meister'. Then I went to the city house to ask for the permission to start and they said: no sorry. Since 1963 we have the law that private persons can not use the land for producing these things even I was renting all of that! So they gave me the permission to rent but they did not give me the permission and right to use the land for producing there! This was crazy.“ (Beispiel aus Serbien)*

Eine große Herausforderung für die Befragten war gerade zu Beginn der Transformation, dass die ehemals staatliche Führung der Unternehmen und der Einfluss der Arbeiterselbstverwaltung durch wirtschaftliche Eigenverantwortung jedes einzelnen Organisationsmitgliedes zu ersetzen waren, um einen wesentlichen Teil der praktischen Probleme des Privatisierungsprozesses überhaupt bewältigen zu können. Die herausfordernde Managementaufgabe speziell für die Unternehmensführer war, ihre Unternehmungen so zu managen, dass Mitarbeiter weiterhin beschäftigt und gleichzeitig das jeweilige Unternehmen in Richtung Profitabilität ausgerichtet werden konnte. Profitabilität wurde damals, so einige Aussagen, zunächst noch darin gesehen, den Fokus in der Unternehmensleitung vorwiegend auf Umsatzsteigerung zu setzen, ohne dabei auch schon parallel ein Kostenbewusstsein zu entwickeln.

In den Aussagen der Befragten ist weiterhin deutlich erkennbar, dass der Grad der politischen Transformation und der politisch angestrebten Privatisierungsstrategie auch die angestrebte Unternehmensstrategie beeinflusste.

Die Aussagen der Befragten lassen daher einen weiteren Schluss im Hinblick darauf zu, in welchem Grade sich die politische Transformation in den Großunternehmen abbildete: Die institutionellen Rahmenbedingungen und Präferenzen der Entscheidungsträger im gesamtgesellschaftlichen Privatisierungsprozess waren in Slowenien von gegenseitiger Unterstützung zwischen Wirtschaft und Politik gekennzeichnet, während die politischen und wirtschaftlichen Ziele in Kroatien und Serbien eher zu

Konflikten führten und eine Entstaatlichung des Wirtschaftssektors mit einer graduellen Übertragung von Autonomie an die Unternehmensführer – wie in den Ergebnissen der Befragten noch zu sehen sein wird – in den 1990er Jahren kaum erfolgen konnte.⁵⁹

6.2.1.2. Planvolle und graduelle Privatisierung in Slowenien

Um Großunternehmen umstrukturieren und managen zu können, ist es nötig, Strategien vorzubereiten. Diese gelten dann als Leitlinie und Vorgabe für das operative Handeln im Management. Sowohl die Vorbereitungen von Strategien als auch das sich daraus ableitende Managementhandeln konnten jedoch in den Anfängen – wie die Ergebnisse zeigen – nur bedingt erfolgreich umgesetzt werden.⁶⁰

Die slowenischen Unternehmensführer konnten nach anfänglichen Schwierigkeiten graduell mit ihren geplanten Privatisierungsbemühungen Fuß fassen und ihre Unternehmen Schritt für Schritt transformieren. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war hierbei die enge Zusammenarbeit mit der politischen Elite und die sukzessive Implementierung finanzpolitischer Stabilisierungsmaßnahmen. Das Scheitern des jugoslawischen Modells Ende der 1980er Jahre war so evident, dass die kommunistische Führung Sloweniens die ökonomische Notwendigkeit marktwirtschaftlicher Reformen und demokratischer Strukturen unmittelbar erkannte und die entsprechende Transformation sehr schnell vorantrieb. Dies ist insofern interessant, da gerade die slowenische Elite bereits in den 1980er Jahren ein föderalistisches und liberales Jugoslawien forderte. Diese Forderungen standen in jener Zeit im Gegensatz zu den zentralistisch geprägten Ansätzen zum Umbau der Parteiführung, wie sie vom Bund der Kommunisten und der jugoslawischen Armee betrieben wurden.

Im Vergleich zu den anderen beiden Ländern war in Slowenien auch aus diesem Grunde eine zielgerichtete – wenn auch nicht völlig krisen-/konfliktfreie – Aufbauarbeit möglich, die von der Regierung, weiteren politischen Akteuren und Vertretern der Wirtschaft gemeinschaftlich getragen wurde. Die Eliten des Landes konnten sukzessive wichtige Elemente zur Unterstützung der Wirtschaft und Faktoren für den Aufbau einer sozialen Marktwirtschaft implementieren. Die erfolgreiche Koordination der Gesamtheit dieser Maßnahmen erlaubte eine graduelle und schrittweise Transformation der Unternehmen. Es wurde also keine „Schocktherapie“ angewendet, wie es ein Befragter exemplarisch in einem der Interviews formulierte. Vielmehr wurde der weiche Weg der politischen und wirtschaftlichen Transition eingeschlagen, der in der Regel durch die Reformkommunisten im Land vorangetrieben wurde. Diese Reformkommunisten rekrutierten sich aus der alten Nomenklatura, insbesondere aus denjenigen, welche neben ihren offiziellen Funktionen als Untergrundoppositionelle agierten und die schon zu Beginn des Systemzusammenbruchs die treibenden Akteure des Reformprozesses waren.

⁵⁹ Nur ein geringer Teil der Befragten aus Serbien und Kroatien schilderte gravierende Veränderungen in ihren Unternehmen nach 1999. Diese späteren Veränderungen standen tendenziell weniger in direktem Zusammenhang mit einem sich neu etablierenden Wirtschaftssystem, sondern im Fall Serbiens vornehmlich mit einer neuen politischen Ordnung nach Milosevic und weiterer Öffnung hin zum Weltmarkt und dem, was man im Allgemeinen als Globalisierung bezeichnet.

⁶⁰ Manche der Befragten waren zu jener Zeit bereits als Unternehmensführer an der Spitze dieses Wandlungs- und Steuerungsprozesses, andere hatten in ihrer Funktion als Geschäftsführer, Direktoren oder Vorstand als Hauptaufgabe den Wandel in ihrem Unternehmen federführend mitzugestalten. Während sich die eine Gruppe der Befragten somit am Steuer des gesamten Wandlungsprozesses befand, war die zweite Gruppe als Change-Manager im Unternehmen in einer Ebene unter der ersten Leitungsebene tätig und damit Abstimmungsprozessen und Weisungen der ersten Ebene des Unternehmens unterworfen. Von der Spitze eines Unternehmens war ein Top-down-Veränderungsprozess möglich. Personen an Unternehmensspitzen haben es mit weniger innerorganisatorischen Abhängigkeiten und Abstimmungen mit Peers zu tun. Unternehmensführer müssen sich hingegen eher mit externen Abhängigkeiten auseinandersetzen. Bereits auf der darunter liegenden Ebene, und dies betrifft in etwa die Hälfte der Befragten, waren Abstimmungsprozesse während ihrer jeweils großen organisationalen Transformationen in den 1990er Jahren mit den Organisationsmitgliedern auf der darüber liegenden Ebene und mindestens auf gleicher Ebene notwendig.

Illustrativ schildert das graduell ausgerichtete Hand-in-Hand-Vorgehen zwischen den politischen und wirtschaftlichen Kräften im Land ein slowenischer Spitzenmanager, der als ehemaliger Direktor zusammen mit seinem Vorstandsvorsitzenden während der Systemtransformation regierungsberatend tätig war und einen der größten Bereiche eines slowenischen Großunternehmens leitete:

T19: „Die Privatisierung war in Slowenien schon im Jahr 92 Gesetz. Aber wir haben das hier langsam gemacht. Wir haben im Jahr 95 die Privatisierung abgeschlossen. Wir konnten ja nicht privatisieren wie ein Friseurladen.“

Um die Maßnahmen politisch und wirtschaftlich erfolgreich und koordiniert durchführen zu können, waren fünf der sieben befragten slowenischen Unternehmensführer zu Beginn der Systemtransformation in einflussreichen politischen Funktionen tätig. Zwei weitere Befragte berieten die Regierung in wirtschaftlichen Fragen. Die Regierung hatte zu Beginn der Systemtransformation bestimmte Eliten im Lande aufgefordert, den Transformationsprozess aktiv mit in die Wege zu leiten und mitzugestalten und dabei wirtschaftliche und politische Ziele zu koordinieren. Davon haben auch diejenigen Topmanager von Großunternehmen im Land profitiert, die nicht direkt in diese Zusammenarbeit mit der Regierung integriert waren, sondern sich in einem Netzwerk regelmäßig austauschten. Fünf befragte slowenische Spitzenmanager haben bereits von Beginn an in den 1990er Jahren den politischen und wirtschaftlichen Transformations- und Privatisierungsprozess koordiniert.

Bei der slowenischen, graduellen Privatisierungsstrategie spielte die Zentralbank des Landes eine außerordentlich wichtige Rolle. Gerade bei der Verwirklichung der Wirtschafts- und Währungsunion in drei Stufen war sie ein zentrales Organ. Hierzu war es zu Beginn der 1990er Jahre u. a. erforderlich, ein stabiles Finanzsystem aufzubauen.⁶¹

Wie bereits im Theorieteil unter 4.1.1 ausführlich dargelegt, hatte Slowenien gesamtgesellschaftlich betrachtet eine graduelle Transformationsstrategie gewählt mit den Schwerpunkten Stabilisierung der Volkswirtschaft, Liberalisierung des Handels und Erhöhung des Wettbewerbs im Produktmarkt sowie Aufbau einer Marktausrichtung vorwiegend in Richtung westlicher Märkte. Die slowenische Zentralbank hatte hierzu Anfang der 1990er Jahre entsprechende finanzpolitische Rahmenbedingungen geschaffen, um eine prosperierende volkswirtschaftliche Entwicklung in Slowenien vorantreiben zu können. Ein führender Kopf der Zentralbank in den 1990er Jahren, der heute ein führender slowenischer Topmanager einer Privatbank ist, berichtet über sein Veränderungshandeln in der ersten Transformationsphase in Slowenien:⁶²

B1: „Als ich die Zentralbank übernommen habe, war die Inflation bei 22,5 Prozent monatlich. 1991 war das Bankensystem pleite und so haben wir mit der Bankensanierung begonnen. ... Für mich war klar, die einzige Aufgabe, welche ich übernommen habe, war, das Vertrauen aufzubauen in die eigene Währung und die Inflation zu reduzieren und das europäische Niveau zu erreichen. Sie können gerade jetzt sehen, dass Slowenien das alles gut getan hat, denn vor fünfzehn Jahren hatten wir noch keine eigene Währung, wir hatten Hyperinflation. Und momentan sind wir das einzige Land, welches Mitglied der monetären Union geworden ist. Das ist der zusätzliche Beweis, dass dieser Prozess ein guter

⁶¹ Eine restriktive Geld- und Finanzpolitik führte schließlich dazu, dass die monatliche Inflationsrate von 21,5 Prozent im Jahre 1991 auf etwa 6 Prozent jährlich im Jahre 1999 reduziert werden konnte (Bertelsmann-Stiftung, Transformationsstudie Slowenien 2008).

⁶² Die wesentlichen Schritte von Seiten der Zentralbank in Slowenien waren, wie auch in anderen transitionalen Ökonomien Osteuropas, einen relativ hohen Zinssatz einzuführen, um das Kreditvolumen zu reduzieren und um damit eine positive Entwicklung der Profitabilität und anderer Performancekriterien erzielen zu können. Damit wurden in der Praxis Banken beispielsweise gezwungen, sehr sorgfältig Kreditanträge von Unternehmen zu prüfen. Durch dieses strikte Vorgehen in Bezug auf Prüfung von Kreditanträgen war nur ein relativ geringes Wachstum von Unternehmen möglich. Unternehmen, die ein höheres Wachstum erreichen wollten, als dadurch zu erzielen war, mussten andere Wachstumsquellen suchen.

Prozess gewesen ist, dass die richtige monetäre Politik gemacht wurde. Das war unsere Politik ‚Schritt für Schritt‘. Keine Schocktherapie. ... Ich war immer dafür, dass man an den Menschen denken muss, an die Anpassung der Menschen, an die Anerkennung bei den Menschen, weil alles vom Menschen abhängig ist, nicht vom Papier.“

Ein anderer Topmanager, der in einem privatisierten Unternehmen tätig ist, steht für die enge Zusammenarbeit zwischen Politik und Wirtschaft in der Zeit der Transformation:

S16: *„Ich war damals in dieser Regierung. Ich wurde damals in Richtung Horvak aktiv, kann ich sagen, weil die Probleme so groß waren, und die Bedeutung von Horvak für die Republik Slowenien so groß war. Horvak hat etwa zehn bis elf Prozent des slowenischen Bruttonationalproduktes produziert. Das bedeutet, ich hatte damals großen Einfluss. Und ich habe einen Vorschlag bekommen, den Hauptposten bei Horvak zu übernehmen. ... Der Kapitalismus war die einzige Chance für uns und ich habe das, was wir hier gemacht haben, als richtig angesehen. Und das hat sich als sehr gut herausgestellt.“*

Diese Unternehmensführer sahen es zugleich als ihre Aufgabe an, sich in den weitreichenden Umstrukturierungsphasen ihrer Unternehmen unter hohem persönlichem Einsatz zum Schutz ihrer Mitarbeiter für staatliche Unterstützungen einzusetzen. Subventionen waren dabei ein Mittel, um den Abbau von Arbeitsplätzen sozialverträglicher gestalten und zumindest Arbeitsplätze für einen längerfristigen Zeitraum sichern zu können:

N13: *„This was a social project; we got support from the state. And this subvention was used to fill the gap and to pay back contributions which Nimakus did not pay.“*

Für alle befragten Spitzenmanager aus Slowenien war eine ihrer Aufgaben in der politischen und wirtschaftlichen Transition, in ihren exponierten Funktionen und mit ihren Erfahrungen die Regierung zu beraten oder sich zumindest über wirtschaftsrelevante Aspekte auszutauschen. Das Miteinander zwischen Wirtschaft und Politik führte in den 1990er Jahren zu einem guten und im Nachhinein betrachtet erfolgreichen Austausch und zur gemeinsamen Konsensfindung in der Umsetzung wirtschaftsstabilisierender Maßnahmen und der Umsetzung makroökonomischer Ziele. Für alle gab es ein gemeinsames Ziel: die graduelle Erbauung eines stabilen Fundamentes einer sozialen Marktwirtschaft nach bundesrepublikanischem bzw. österreichischem Vorbild. Förderlich hierbei war sicherlich auch, dass sich in Slowenien keine nennenswerten, etwa von prominenten Dissidenten angeführte politische Gegenkultur entwickelt hatte.

6.2.1.3. Nicht planbares Agieren in einem chaotischen Umfeld in Serbien

In Serbien war ein strategisches Vorgehen zur Planung eines Unternehmenswandels im Zuge der bevorstehenden Privatisierungsprozesse zu Beginn der 1990er Jahre so gut wie nicht möglich. Der Krieg begann 1991 und versetzte das gesamte Land in Chaos, so dass die meisten Befragten zwar Pläne und Strategien vorbereitet hatten, die operative Umsetzung jedoch nicht erfolgen konnte. So mussten diese Unternehmensführer sowohl die strategischen Vorbereitungen als auch die sich ableitenden Managementaktionen immer wieder komplett verändern und/oder ganz über Bord werfen. Das wichtigste Ziel war, in den Unternehmen zu retten, was zu retten war, sowie ihr eigenes Überleben, das ihrer Beschäftigten und deren Familien zu sichern.

M10: *„Our main goal was only to survive – only to survive. ... All in all the sanctions lasted for ten years and also the period after the sanctions was very hard. You can not immediately start to change the company – we were exhausted. The economy was exhausted. And if you are not going to invest in the future, you’re going back to the past, you know. All the equipment in the industry was very old, our*

technology was old, everything. There were no investments, no credits in the banks, nothing. It was not only the period of the sanctions, but also after sanctions' period. So it was only survive, only survive!“

H8: *„Es war Krieg und dann sehe ich im Fernsehen, wie eine Rakete auf die Fabrik fällt, in der wir produziert hatten. Die gesamte fertiggestellte Ware war damit komplett vernichtet. ... Ja. Ich sage ja, es war nie langweilig. Du denkst, du hast am Ende ein bisschen verdient, es geht wieder weiter, dann verlierst du wieder bares Geld und du fängst wieder von vorne an. Die ganze Zeit war ein einziger Kampf.“*

Nach 1995 erfolgten erneute Privatisierungsbemühungen, die dann jedoch aufgrund fehlender ausländischer Investoren und aufgrund des NATO-Angriffs 1999 erneut gestoppt wurden. Erst nach der Ära Milosevic konnte allmählich eine zügigere Privatisierung der Unternehmen ohne größere politische und makroökonomische Krisen erfolgen. Eine zusätzliche Erschwernis für die gesamten Privatisierungsbemühungen in Serbien in den 1990er Jahren war die nationalistische und auf Konfrontation ausgerichtete Politik von Milosevic, die weltweit und insbesondere in Westeuropa auf große Ablehnung stieß. Das Land wurde schließlich als Folge dieser Politik und insbesondere der verheerenden Verbrechen an der Menschheit wirtschaftlich boykottiert.⁶³

Die Isolation Serbiens aufgrund der politischen Ausrichtung Milosevics war ein wesentlicher Grund, warum sich finanzstarke, ausländische Investoren mit Investitionen in Serbien bis etwa zum Jahre 2001 sehr zurückhielten.⁶⁴

Exemplarisch schildert dies ein heute sehr erfolgreicher „Selfmade-Unternehmer“ so:

T17: *„The whole environment changed. In the period of 90s we had private business but Serbia was not interesting for the foreign investors and for the West European or let me say Western world countries to invest in Serbia. After we got rid of Milosevic and when we had a democratic government, Serbia became more interesting for the foreign companies to invest here.“*

Die Ergebnisse dieser Untersuchung bestätigen, dass sich Serbien selbst im Jahre 2001 immer noch nahezu am Anfang eines Transformationsprozesses hin zu einer demokratischen Gesellschaft im Sinne der westeuropäischen Demokratien und Marktwirtschaft befindet. Die Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Transformation, welche die slowenische Entwicklung in der Vergangenheit bis heute nachhaltig begünstigt hatten, wie eine stabilisierende Währungspolitik, Steuerharmonisierung, Deregulierung und ein entsprechendes unterstützendes Rechtssystem, wurden in Serbien unter allen drei Ländern von Regierungsseite bis heute am wenigsten verfolgt. Damit liegt das Land in seiner makro-

⁶³ An dieser Stelle sind über den historischen Überblick in Kapitel 2 hinaus noch einige Anmerkungen zur damaligen Situation in Serbien angebracht. Die Lage war insgesamt prekär: Westliche Regierungen hatten Anfang 1992 die Unabhängigkeit Sloweniens und Kroatiens in den alten innerjugoslawischen Grenzen anerkannt. Serbien galt als Aggressor. Die EU hatte im Jahre 1991 und der UNO-Sicherheitsrat im Jahre 1992 Wirtschaftssanktionen gegen Serbien verhängt. Die Teilung Jugoslawiens hatte zuvor bereits die Betriebe Serbiens im Maschinen- und Fahrzeugbau und in der Chemieindustrie, die zusammen mit Betrieben in Slowenien und Kroatien produziert hatten, von ihren Zulieferern und Abnehmern abgeschnitten. Die Sanktionen verhinderten zusätzlich den Zugang zum internationalen Markt und vor allem zu internationalen Krediten. Von den internationalen Finanzinstitutionen wie IWF und Weltbank wurde Serbien bzw. damals Restjugoslawien abgeschnitten.

⁶⁴ Durch Zoran Djindjic wurden ab 2001 tiefgreifende Reformen eingeleitet, die aber in seinem Sinne nur bis zu seiner Ermordung im Jahre 2003 reifen konnten. Der Europäischen Zeitung vom 30. April 2003 ist nach der Ermordung von Djindjic unter dem Titel: Zoran Djindjic: Tod eines Handelsreisenden Folgendes zu entnehmen: „Der 50-jährige promovierte Habermas-Schüler Zoran Djindjic war in Serbien umstritten und bei vielen unbeliebt, blieb aber gleichzeitig die Galionsfigur der Revolution vom Herbst 2000. Er und nicht Präsident Kostunica war es, der die Auslieferung des Exdiktators durchsetzte. Im Westen galt Djindjic als der bevorzugte Partner: ein Pragmatiker ohne nationalistische Anfechtungen, ein Europäer, ein Intellektueller und ein willensstarker Reformier. ... Es ist weitgehend sein Verdienst, dass Serbien keine drei Jahre nach einer zehnjährigen Diktatur, die die gesamte Region in Krieg und Elend stürzte, internationale Anerkennung fand: Zoran Djindjic wird Serbien und Europa fehlen“ (von Meurs 2003).

ökonomischen Entwicklung gegenüber Slowenien und Kroatien nahezu zehn bis fünfzehn Jahre zurück und hat in wirtschaftlicher Hinsicht immer noch erhebliche Wettbewerbsnachteile.

Eine Spitzenkraft schildert die Situation in serbischen Unternehmen der 1990er Jahre wie folgt:

M10: *„If you are not going to invest in the future you're going back to the past. All the equipment in the industry was very old, our technology was old, everything.“*

Für die Versäumnisse und die miserable Situation machen drei Befragte die mangelhafte Wirtschaftspolitik Serbiens in den 1990er Jahren verantwortlich. In der Gesamtschau waren die Effekte der Privatisierung in Serbien, die eigentlich zu einem demokratischen Wandel mitführen, bis zum Jahre 2000 minimal.

Bis Mitte der 1990er Jahre war die Situation gerade von Großbetrieben prekär: Einige waren seit Jahren rechnerisch bankrott und die Produktion war auf weniger als die Hälfte des Niveaus von 1989 gefallen. Bis 1994 sank das Bruttoinlandsprodukt auf unter die Hälfte des Werts von 1989. Die gesamte Industrie verlor in etwa siebzig Prozent an Auslastung und ein Großteil des Staatshaushaltes wurde für Militärausgaben verbraucht. Die Konsequenzen für die Beschäftigten waren dabei, dass ihre Reallöhne aufgrund der Hyperinflation verfielen (Privatisation Agency Republic of Serbia 2008).

Die Regierungspartei bemühte sich immer wieder darum, die Wirtschaft zu kontrollieren, schränkte die Aktionsmöglichkeiten der Unternehmen ein und nahm damit mehr oder weniger starken Einfluss auf die Unternehmenspolitik. Charakteristisch ist vor allem auch die Tatsache, dass der Druck auf die Unternehmer besonders stark war, wenn diese der Partei- und Staatsführung in politischer Hinsicht suspekt erschienen.

U21: *„We couldn't produce outside from Serbia, all the manufacturing was here. We had to have everything here in Serbia. ... So it was a hard time. There were two political sides: one side was more like liberals and the other part like Milosevic. And they were always pushing you, controlling you, checking why you are doing what. We were doing still some export, but we were always pushed and they were putting too much pressure on us. So it was hard.“*

L9: *„I was definitely against the war! Then the problems started: from security, intelligence, tax authority as I had the biggest private company in Serbia at that moment or in former Yugoslavia.“*

Zusammenfassend lässt sich die Überwachung nach den Schilderungen derjenigen befragten Serben, die solche Kontrollen erlebt hatten, in etwa mit der durch Kontrollorgane der ehemaligen DDR (Stasi) oder anderer heutiger Scheindemokratien vergleichen, die eher den Charakter eines Polizeistaates haben. Die beiden obigen Zitate untermauern, dass das politisch gesteuerte Vorgehen von Kontrollorganen, die auch in den Kommunen implementiert wurden, von manchem Topmanager und Unternehmer als Zermürbetaktik angesehen wurde. Damit sollte nur ein Ziel verfolgt werden: für den Staat bzw. die regierende Partei Macht und Einfluss auf die Unternehmenspolitik zu bekommen bzw. zu sichern.

Ein weiteres erkennbares Muster der Unternehmensleiter im Serbien der 90er Jahre ist, dass diejenigen serbischen Unternehmensführer, die ihr Unternehmen durch die schweren Zeiten von Nationalismus und Krieg hindurchnavigieren konnten, so weit wie möglich ihre Rahmenbedingungen selbst schufen bzw. beeinflussten. Beispielsweise schufen sich einige eine für ihren Unternehmenszweck passende Infrastruktur, welche die Politik und federführend die Regierungspartei nur ungenügend oder gar nicht erst zur Verfügung stellte. Eine wirtschaftsfördernde Infrastruktur und dazu passende Institutionen, die ein freies Unternehmertum unterstützt hätten, wurden speziell in Serbien nur rudimentär unmittelbar nach dem Krieg implementiert. Es fehlte praktisch an allem: an guten Verkehrsnetzen, an Autobahnen, an einer dem Standard in Westeuropa entsprechenden Kommunikationsinfrastruktur wie etwa Telefonleitungen und neuen Netzverbindungen. Die Stromleitungen waren beispielsweise völlig veraltet.

Neue Kommunikationsmedien wie das Internet waren landesweit unterentwickelt und – wenn überhaupt – nur in größeren Städten nutzbar. Im gesamten Bereich der Infrastruktur wurde seit Beginn der 1990er Jahre so gut wie nicht mehr investiert. Um entsprechende Märkte erschließen zu können, agierten Unternehmer hier teilweise eigeninitiativ aktiv und haben aus Eigeninteresse selbst in Infrastrukturmaßnahmen investiert. Sie haben sich für ein angestrebtes und machbares Geschäftsmodell eigene und passende Rahmenbedingungen und Absatzkanäle geschaffen.

Viele konnten jedoch wegen der schon erwähnten Überwachung von Regimegegnern unter der Milosevic-Regime nicht in Serbien selbst agieren: Serbische Befragte schildern besonders die Schwierigkeit der Abwicklung ihrer Geschäftstätigkeiten aus dem westeuropäischen, US-amerikanischen oder russischen Exil heraus, wohin sie für eine gewisse Zeit geflüchtet waren.

Die Stimmung der Unternehmer und Unternehmensführer war gemäß den Aussagen der Befragten Mitte bis Ende der 1990er Jahre auf einem Tiefstand angelangt. Ausländische Investoren hielten sich auch nach dem Krieg stark zurück. Ende der 1990er Jahre lag die Wirtschaft komplett am Boden. Folgende Aussagen der serbischen Befragten machen die damalige Stimmung deutlich:

H8: *„Leider war Anfang der 90er der Anfang von diesem Nationalismus, der in Serbien, Kroatien, Bosnien gekommen ist. Der hat uns diese Möglichkeit weggenommen und dieses ganz große Business ist wieder nach unten gefallen. Also, niemand konnte mehr arbeiten. ... Sie arbeiten erst in einem System, wo alles normal funktioniert und dann sehen Sie, dass Sie nichts mehr machen können. ... An jeder Grenze, an die Sie kommen, sind Sie das schwarze Schaf. Jeder schaut Sie sofort wie einen Verbrecher an oder denkt Sie tun etwas Schlechtes. ... Jemand also, der die ganze Welt kennt, auf dem höchsten Niveau in ganz Europa gelebt hat, muss wieder von Null anfangen und kommt dann an die Grenze und wird gefragt: Wohin gehst du, was machst du, hast du Geld in deiner Tasche? ... Russland hat sich in dieser Zeit, 1993, ziemlich geöffnet. Es war auch da eine total verrückte Zeit, aber wir hatten keinen anderen Ausgang. Es war das einzige Land, wo wir noch etwas arbeiten konnten.“*

L9: *„Milosevic was coming in that moment. ... I was not sure if I wanted to stay here because the war started with Croatia and the problem with mobilization started. ... And in 96, when I saw what happened I said aha, OK – I will fight. ... There were a lot of fights and even there was a big risk for my family. ... As I was on the list to be killed the police informed us that we have to leave the country immediately.“*

E5: *„Actually it helped us a lot that we were not in Serbia during this period, we were completely out. In 1990 we moved into Cyprus and from there we were then developing the business. I was in Cyprus from 91 till 2000 without interruption. There was a period of seven years I even didn't have any chance to go back to Serbia because it was war and a lot of trouble and so on. I went back to Serbia in 2000. In this time we opened our first office in Belgrade, then we opened in Russia, in Moscow. After Moscow, we opened in the Ukraine, then Kazakhstan, Bulgaria, China, US, Germany and so on.“*

T18: *„In the beginning of 92, I went to London to be a representative of this state-owned company in London. And at that time I already knew there is no chance for state-owned companies to survive, because in the meantime the sanctions were announced. They wanted me to stay, but I knew that the regime did not want me to stay there. And that's why I was replaced and I found a way to have a chance abroad and to be out, to be out of their control. But as the sanctions started I realized that there is no way to go on with the import of brand names. That's why we decided to go internationally. ... So I decided to move to Moscow, to Russia.“*

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen nicht nur, dass einzelne serbische Befragte aufgrund der politischen Lage im Land geflüchtet sind, sondern dass sich die hier Befragten in Serbien heute als Re-

gimegegner Milosevics bekennen. Sie lebten, nach der Angst vor den Zerstörungen durch den Krieg, mit der zusätzlichen und berechtigten Angst, von Kontrollorganen kontrolliert und schikaniert zu werden. Teilweise war ihnen bekannt, dass sie sich in Serbien in Lebensgefahr befanden. Sie konnten daher zwischen 1991 und 1996 nicht im Inland strategisch ihre Unternehmenstransformationen planen, sondern nur, wenn überhaupt, aus dem Exil heraus agieren.

Der Aufbau der ehemaligen Staatsunternehmen zu privatwirtschaftlich tätigen Betrieben erfolgte in Serbien daher aus heutiger Sicht sehr chaotisch, jedoch nicht unkontrolliert. Und dies ist ein herausragendes gemeinsames Kennzeichen der serbischen Befragten: Trotz widriger Umstände und einem geschäftlichen Agieren und Steuern aus dem Exil heraus haben sie nicht die Kontrolle über ihr Handeln verloren. Dies zeichnet sie diesbezüglich als Pioniere und Überlebenskünstler aus.

6.2.1.4. Privatisierung unter Kriegswirren in Kroatien

Ebenso wie in Serbien erfolgte auch in Kroatien die Durchführung der Privatisierung unter Kriegsbedingungen. Der eigentliche Einbruch der kroatischen Wirtschaft erfolgte im Jahre 1991, als der Krieg begann. Die Industrieproduktion reduzierte sich um knapp dreißig Prozent, im Zeitraum von 1991 bis 1993 ging die Industrieproduktion sogar um etwa fünfzig Prozent zurück (vgl. u. a. Reuter 1995). Damit waren die Rahmenbedingungen für erfolgreiche Privatisierungen von Großunternehmen in beiden Kriegsländern sehr viel schwieriger als in Slowenien und in anderen Transformationsstaaten Osteuropas. Obwohl der Auflösungsprozess Jugoslawiens in den 1980er Jahren begann, war die kroatische Wirtschaft in den Jahren 1990 und 1991 relativ unvorbereitet, was größtenteils am schlagartigen Verfall des Binnenmarktes lag und in den Folgejahren am Krieg.

Das Muster der kroatischen Unternehmensführer bezüglich des Handelns in einem chaotischen und kriegerischen Umfeld ist den Ergebnissen zufolge ähnlich wie das der serbischen Befragten, unterscheidet sich aber in einem Punkt eindeutig davon: Keiner der befragten Kroaten musste ins Ausland flüchten, um dort sein eigenes Überleben und/oder das seines Unternehmens zu sichern. Dies lag im Wesentlichen daran, dass kroatische Produkte und Waren im westlichen Ausland nicht boykottiert worden sind und das Regime nicht in der Härte versucht hat, die Unternehmensführer und Topmanager zu kontrollieren, wie es von den befragten Serben geschildert wurde. Die zehn Jahre andauernden Sanktionen für serbische Waren und die staatlichen Kontrollmechanismen in Serbien, die mit polizeistaatlichen Mechanismen verglichen werden können, hatten fünf der befragten serbischen Unternehmensführer keine andere Wahl gelassen, als ins Exil zu flüchten. Dennoch konnten auch die kroatischen Spitzenkräfte während des Krieges ebenso wenig wie ihre serbischen Mitstreiter ihre Unternehmen strategisch und planvoll nach vorne bringen, sondern mussten sich mit allen Konsequenzen in einen täglichen Überlebenskampf begeben. In Slowenien wurden die Unternehmensführer mit den durch Krieg verursachten Missständen kaum konfrontiert, da der Krieg dort nur zwei Wochen dauerte. Illustrativ belegen dies zwei Auszüge aus den geführten Interviews:

W22: *„It was completely political transition, it was completely move from state socialism to capitalism, and this was a huge change also for privatisation and for the main challenges in this turnaround. ... Looking back now I have a different view of the things. When I was in Quantum, we had to do certain things in order to survive. There was no time to talk about. We had to survive. That was it.“*

U20: *„I found myself on the street, because the contract I had with a UK-based company was brutally stopped, because the company went bust. All the employees and all management, we found ourselves on the street. ... I had to look after myself and I asked my company mates if they are willing to work for me. ... But the situation was pretty complex. It was complex because of the transformation of a whole society, political, economical, geographical. It was a tough time. I had the fortune I never dealt*

with the government who says that I was never involved in any delicate business like weapons, arms, things like that petrol, fuel, oil, or other things for the army, things for the police or maybe some strategic things like sugar or meat. I was only in the business and I had nothing to do with the government. I had my rules.“

6.2.1.5. Das Bankensystem als Determinante für drei nationale Transformationspfade

Aus den Interviews ist erkennbar, dass zu Beginn der Systemtransformation die Privatisierung staatlicher Unternehmungen eines der führenden Ziele für die Transformation des Wirtschaftssystems war. Auf der To-do-Liste der Befragten im Topmanagement der ehemaligen Staatsbetriebe standen damit alle Maßnahmen im Zusammenhang mit der Privatisierung der Unternehmen, die durch sie transformiert werden sollten, ganz oben und hatten Vorrang vor allem anderen.

Allmählich zeichneten sich die im Theorieteil beschriebenen unterschiedlichen politischen, institutionellen, systemimmanenten und wirtschaftlichen Einflussgrößen für die Umsetzung der nationalen Privatisierungsstrategien in den drei Ländern ab, die teilweise sehr unterschiedliche Handlungsmuster von den Befragten abverlangten. Oft waren Managementhandlungen nur spontan und kurzfristig durchdacht möglich, da oft aus der Not heraus ad hoc entschieden und gehandelt werden musste.

Aus den Schilderungen der Vertreter insbesondere aus Kroatien und Serbien geht hervor, dass marktwirtschaftliche Reformen durch die Regierungen kaum durchgeführt wurden und auch sukzessive, auf Prosperität abzielende unternehmerische Entwicklungsmöglichkeiten auf globalen Märkten nur sehr eingeschränkt möglich waren. Die Gründe hierfür waren im Wesentlichen in beiden Staaten der Krieg und sehr nationalistisch ausgerichtete führende Politiker. Noch über fünfzehn Jahre später werden die Erfahrungen des beinahe täglichen Überlebenskampfes im Management in dieser Zeit von den Betroffenen als die größten Herausforderungen in ihrem bisherigen Leben bzw. in ihrem Managementhandeln geschildert.

In Slowenien hingegen konnten sich verantwortliche Topmanager nach anfänglichen Schwierigkeiten sukzessive ihren unternehmensgestalterischen Maßnahmen in Form von Privatisierung und der Erhöhung der Produktivität widmen. In der Umgestaltung ihrer Unternehmen konnten sie unter dem Einfluss einer sich günstig entwickelnden politischen, makroökonomischen und monetären Stabilisierung einen zeitlichen Vorsprung erzielen. Aber auch für diese Gruppe waren die Schwierigkeiten in Bezug auf die Hyperinflation in der ersten Transformationsphase nicht gering:

N13: *„The banking system was state-regulated and interest rates and of course in the last decade of this socialist system, the inflation was really huge, for example, thirty, forty percent per month. I think everyone knew that something would happen with former Yugoslavia.“*

Dennoch konnte sich hier das Bankensystem schneller und besser etablieren als in Kroatien und Serbien. In Slowenien konnte der investitionsfördernde Bankensektor die Privatisierungsbemühungen in den 1990er Jahren größtenteils unterstützend vorantreiben.

Die Vertreter der Wirtschaftselite der Länder Kroatien und Serbien hatten nicht diesen Vorteil der Investitionslenkung durch ein sich etablierendes Bankensystem. Insbesondere den serbischen Unternehmensführern blieb eine aktive und unterstützende Investitionspolitik und ein sich an internationale Standards anpassendes Bankensystem mit entsprechenden Kreditvergabemechanismen im Zeitvergleich und im großen Maßstab betrachtet über zehn Jahre nahezu verwehrt, zumal die vier größten serbischen Banken (Beobanka, Jugobanka, Investbanka, Beogradska Banka) zu Beginn der 1990er Jahre geschlossen wurden und durch private ausländische Banken ersetzt wurden. Die ausländischen

Banken agierten unmittelbar, nachdem sie in Serbien aktiv werden konnten, nach internationalen Standards in allen Bereichen des Bankwesens. Diese Standards waren in den jugoslawischen Banken zuvor nur in Teilen oder rudimentär implementiert. Eine Folge war beispielsweise, dass Kreditanträge auch nach internationalen Standards geprüft werden mussten. Die verhängten Sanktionen kappten zusätzlich den Zugang zu internationalen Krediten durch den Ausschluss aus den internationalen Finanzinstitutionen wie IWF und Weltbank, was nach Aussagen der befragten serbischen Topmanager zu erheblichen Problemen führte. Gemäß der jugoslawischen Variante des Sozialismus war das Bankensystem während des Staatssozialismus im Besitz staatlicher Unternehmen und unterschied sich vom kapitalistischen Bankensystem etwa auch in innerbetrieblichen Abläufen. Hinzukommt, dass sich in den 1990er Jahren ein Großteil des Kapitals in gesellschaftlichem Eigentum oder in Staatseigentum befand und die serbische Wirtschaftspolitik an dieser Stelle eher Versäumnisse vorweisen konnte als nennenswerte transformatorische Leistungen.

Unter den mannigfaltigen Unzulänglichkeiten im Bankensystem, die ein planvolles Vorgehen bei der wirtschaftlichen Transformation in Kroatien und Serbien behinderten, werden von den Befragten grundsätzlich folgende Punkte genannt: 1. Kapitalmangel, 2. eine fehlende Finanzinfrastruktur (Börse, Kapitalmarkt etc.) und 3. die noch immer bestehenden Sanktionen sowie das daraus resultierende Verbot der Kreditvergabe durch ausländische Banken. Eine serbische Vertreterin schildert die miserable Situation kurz und knapp wie folgt:

M10: *„There were no investments, no credits in the banks, nothing. It was not only the period of the sanctions, but also after sanctions’ period.“*

Schließlich war der Kapitalstock der Unternehmen durch jahrelange Misswirtschaft im ehemaligen Jugoslawien so gut wie gänzlich entwertet respektive aufgebraucht und die neuen Kapitalmärkte entwickelten sich nur äußerst schleppend. Gerade ein funktionierender Kapital- und Finanzmarkt ist jedoch für den Privatisierungsprozess von großer Bedeutung, da auf diesem Weg eine sinnvolle Unterstützung von Investitionen möglich ist. Wenn diese Märkte unzureichend etabliert und aufgebaut sind, ist eine Restrukturierung und Transformation von Unternehmen verbunden mit Innovationen nur beschränkt möglich. Für Serbien und Kroatien gestaltete sich der Aufbau dieser Märkte gemäß den Aussagen der Vertreter dieser Länder in der vorliegenden Untersuchung im Vergleich zu Slowenien als schwierig und als ein langwieriger Prozess. Aus Sicht serbischer und kroatischer Unternehmensvertreter kann als eine erkennbar gemeinsame Erfahrung festgehalten werden, dass ein leistungsfähiges Bankensystem und ein funktionierender Kapitalmarkt weder in Kroatien noch in Serbien bis Ende der 1990er Jahre ausreichend etabliert waren. Für das Veränderungshandeln der Befragten brachte das Fehlen eines leistungsfähigen Bankensystems in Kroatien und Serbien große Schwierigkeiten für den gesamten Umstrukturierungsprozess ihrer Unternehmen mit sich.

Die serbische Zentralbank wurde beispielsweise erst im Jahre 2003 gegründet, während sich die kroatische Zentralbank bzw. Nationalbank bereits 1991 das oberste Ziel der Preisstabilität gesetzt hatte (HNB 2008). Die Politik der Zentralbank war nach ihrer Gründung in Kroatien sehr restriktiv, was zwar aus politischer Sicht damals notwendig war, denn die Zentralbank sollte in erster Linie die Bemühungen der Tudjman-Regierung unterstützen, indem sie für Stabilität sorgte und das hohe Haushaltsdefizit mitreduzierte. Letzteres war von der Sozialistischen Föderativen Republik Jugoslawien bei deren Aufspaltung übernommen worden und bewegte sich gemäß den offiziellen Angaben verschiedener Institute damals in nahezu traumatischen Höhen (Markovic 1996; Mrak/Rojec/Silva-Jauregui 2004).

Der zweigeteilte Bankensektor Kroatiens mit der Zentralbank auf der einen Seite und den übrigen Banken auf der anderen wurde zur gleichen Zeit saniert. Die meisten Banken waren Geschäftsbanken

und agierten im Sinne der Selbstverwaltungsorganisationen und der Großunternehmen wie bereits zuvor in Jugoslawien. Den Interviews ist zu entnehmen, dass diese überlieferten Praktiken noch bis Mitte der 1990er Jahre beibehalten wurden. Charakteristisch für das kroatische Bankensystem zu Beginn der 1990er Jahre sind weiterhin ein hohes Maß an Konzentration und ein schwach ausgeprägter Wettbewerb unter den Banken.

Obgleich die Unternehmen auf einen besseren Zugang zu Krediten drängten, hielt die Zentralbank unter Einhaltung ihrer obersten Ziele an der restriktiven Marschrichtung fest, was auch für kroatische Unternehmensführer die Folge hatte, dass die Sanierung der Unternehmen nur langsam vorankam. Folglich war sowohl in Kroatien als auch in Serbien im Zuge der Privatisierung ein Kapitalmangel vorhanden, denn die Kreditvergaben erfolgten vergleichsweise sehr zurückhaltend. Exemplarisch formuliert jedoch ein kroatischer Spitzenbanker, dass die Banken selbst sich durch diese politisch diktierte Situation in einem Dilemma befanden und sich an internationalen Standards orientieren mussten, um überlebensfähig zu bleiben:

M11: *„We understood that there is no way to manage the bank on some local standards which are not in the same time accepted and respected by international counterparts as we are dependent on raising capital internationally, auditors, rating agencies. So we had to implement best international practices otherwise we would not have been good enough to survive. So that was let me say the key change in the mindset and in the practices within the bank.“*

6.2.2. Sich verändernde Märkte und Kunden als sich wandelnde soziale Akteure

Die Erschließung neuer Märkte, die Rückeroberung alter, verlorener Märkte sowie die Veränderungen der Kundenstruktur und -bedarfe waren in der Systemtransformation mit die größten und schwierigsten Herausforderungen für die Befragten aus allen drei neugegründeten Staaten. Die Ergebnisse aus den Interviews liefern die Bestätigung, dass gerade in Bezug auf Kunden und Märkte drastische Veränderungen stattfanden.

Für das Managementhandeln brachten diese Veränderungen einen tiefen Schnitt in alte gewohnte Praktiken und das Erleben völlig neuer Erfahrungen mit sich. Die Hälfte der Unternehmensführer war gezwungen, schnell ihre gewohnten Praktiken und ihr Agieren auf den bis dato bekannten Marktplätzen mit ihren Bestandskundenbeziehungen zu verändern. Die altbekannten Märkte waren zusammengebrochen und neue Kundenbeziehungen mussten aufgebaut werden. Neue und erhöhte Bedarfe von bereits bekannten Kunden sowie teilweise sehr hohe Anforderungen von Neukunden an Produktqualität sowie die Einhaltung von entsprechenden Qualitätsstandards (ISO) durch die Unternehmen lösten unmittelbar große Reformen in allen Unternehmen der befragten Spitzenkräfte aus. Dabei lassen sich in deren Managementhandeln nationale Unterschiede ausmachen.

Neuland in drei neuen Ländern: Die Erschließung neuer Märkte und der Umgang mit veränderten Kundenstrukturen und Kundenanforderungen

Im Staatssozialismus war Marketing in den Unternehmen ein in der Regel unbekannter Geschäftsbereich und lediglich in denjenigen Großorganisationen implementiert, die schon in den Westmärkten aktiv waren. Andere Märkte waren bereits erschlossen, wie vor allem der russische, der auch ein geschlossener Markt war. Daher bestand hier keine Notwendigkeit, sich mit Marketing und anderen Bedingungen in der Absatzwirtschaft auseinanderzusetzen. Das, was im Staatssozialismus produziert wurde, konnte sicher auf den geordneten, geschlossenen Märkten wie etwa dem jugoslawischen Binnenmarkt oder dem russischen Markt abgesetzt werden. Im Prinzip gab es diesen geordneten Markt im

Gesamtraum der sozialistischen Staaten, wobei es eine klare Aufteilung gab, wer welche Produkte herstellte, wer sie lieferte und wer sie abnahm.

Eine typische Aussage eines kroatischen Topmanagers zur Notwendigkeit, neue Märkte zu erschließen und Kundenbeziehungsmanagement neu zu fokussieren, lautet:

D3: „Für unser Produkt ist Marketing sehr wichtig. Wir hatten jedoch ein sehr veraltetes Denken und hatten keinerlei Marketingkenntnisse im ehemaligen Jugoslawien. Das war das größte Problem, wenn ich das mit anderen Unternehmensbereichen vergleiche, in denen das kein Problem darstellte wie etwa im Bereich Technologie. Aber was Marketing angeht, war das ein richtiges Problem. Wir hatten uns zuvor in einem geschlossenen Markt bewegt, wie etwa dem jugoslawischen Markt, und da war Marketing überhaupt kein Thema. Das, was wir produziert hatten, konnten wir absetzen. Aber nach 1990 hatten wir eine ganz andere Situation: Wir hatten fünfzig Prozent des Marktes verloren. Sofort! Wir haben den russischen Markt verloren und mussten nach einer neuen Lösung suchen. ... Von 1990 bis 1995 hatten wir diese Umsatzeinbußen, dann haben wir auch wieder die alten Märkte erobert wie Serbien und Bosnien-Herzegowina.“

Nur ein geringer Teil der befragten Unternehmensführer, die insbesondere in Kroatien und Slowenien auf westliche Märkte konzentriert waren, hatten bereits praktische Erfahrungen im Bereich Marketing gesammelt und sich auf diesem Gebiet kontinuierlich weitergebildet. Noch geringer war unter den Befragten die Erfahrung hinsichtlich der Erschließung neuer Märkte. Noch in den 1980er Jahren herrschte im Topmanagement ein heute überholter organisationszentrierter Managementansatz vor – und damit stand nicht der Kunde, sondern das eigene Unternehmen als solches im Zentrum des Denkens und Handelns.⁶⁵

In Slowenien waren die Spitzenkräfte in einer eher komfortablen Situation und konnten tendenziell aus reinen betriebswirtschaftlichen Überlegungen heraus und auf längere Sicht hin strategisch agieren. Ihre Ziele waren, die Unternehmen zügig und langfristig auf Wachstumskurs zu halten.

D4: „At that time it was to satisfy the needs of our customers, not necessarily to make profit, because at that time we had no shareholders – our so-called owners. It is very difficult to define who they were. At that time, the management board had very great power to decide on investment, on the bank, on the policy and so on. But nowadays it is a bit different, but anyway, the management board has also its responsibility but it is a little bit different now. ... At that time we paid attention not only to make profit but how to satisfy clients. And at that time profit was used also to follow other social needs. Perhaps part of our profit was used to build a hospital and to build some infrastructure, telephone, networks, water networks and so on. Nowadays it sounds a little bit strange, but at that time it was so, because no one was responsible and there were no real owners.“ (Beispiel aus Slowenien)

Der Druck auf die Topmanager, ihre Unternehmen plötzlich und schnell entweder auf „reines Überleben“ oder zügig auf „Wachstumskurs“ auszurichten, war bei den Betroffenen in ihrem jeweiligen Umfeld – wie die Ergebnisse belegen – unterschiedlich stark. Bei den slowenischen Unternehmensführern ging es nach 1990 um das Wachstum ihrer Unternehmen und nur in einem Fall um das reine Überleben eines Großunternehmens. Die Republik Slowenien hatte schon im ehemaligen Jugoslawien sehr gute Handels- und Geschäftsbeziehungen zu Westeuropa gepflegt, die weitestgehend erhalten und/oder verbessert werden konnten, wie von einem der Befragten beispielhaft geschildert wird:

⁶⁵ Ein weiterer Grund war, dass Beziehungen zu Kunden tendenziell einseitig ausgerichtet waren. Partnerschaften und vertrauensvolle Zusammenarbeit waren eher gut implementiert, wo die Unternehmen ausschließlich auf den westlichen Markt ausgerichtet waren, und hier wiederum am stärksten in der früheren Teilrepublik Jugoslawiens Slowenien.

S16: *„Fast alle Slowenen sind westlich orientiert. Sie wissen ja, bis zum Jahre 1991, also sagen wir, im ehemaligen Jugoslawien waren zehn Prozent der Einwohner im ehemaligen Jugoslawien Slowenen, aber wir haben mehr als 27 bis 28 Prozent des GDP von Jugoslawien produziert und mehr als sechzig Prozent Export in den Westen betrieben. Wir haben die meisten Devisen produziert. Slowenien war eine Besonderheit in den kommunistischen Ländern – kein Vergleich mit den anderen. Es ist nicht vergleichbar mit Kroatien, mit Serbien, mit Ungarn, mit Bulgarien, mit Rumänien. Ein solcher Vergleich würde keinen Sinn machen.“*

Sehr viel härter stellte sich die Situation in Kroatien und Serbien dar, wie zwei folgende Beispiele zeigen. Hier war es zu einer täglichen Notwendigkeit der Topmanager geworden, für das reine Überleben ihrer Unternehmungen durch die Erschließung neuer Märkte zu kämpfen. Die Ursachen dafür waren, wie bereits in Punkt 6.1.1. ausgearbeitet wurde, das sehr viel härtere Systemumfeld wie Krieg, Sanktionen, nationalistisches Agieren der Regierungen und damit einhergehend für einen Zeitraum von sieben bzw. zehn Jahren eine äußerst instabile wirtschaftliche und politische Lage in den beiden Ländern. Illustrativ schilderten dies zwei befragte Vertreter aus diesen Ländern wie folgt:

G6: *„It was a very tough time, because we need to be very fast and quick in that period to be before some potential competition. If you attack that foreign partners, you have just a certain period and you have the opportunity to approve all that possibilities and all the responsibility we had, because we needed that radical reorganisation of the company. Before that we were in some other niche of the market without possibilities to think on that organisational change.“* (Beispiel aus Serbien)

W22: *„The company normally has four foreign market divisions because it was always very much focused to the foreign markets, export in the US, trading with London. But it wasn't enough. So basically in two years I opened eleven new markets: Poland, Slovakia, Czech, China, plus all these new markets here on this side. ... So the company was very much changing because we had to recover much of the things which we lost in Serbia, so we had to enter new markets and at least compensate what we lost in 1991.“* (Beispiel aus Kroatien)

Nach 1991 ist in Serbien und Kroatien in manchen Unternehmen der Umsatz bis zur Hälfte eingebrochen, im gleichen Umfang haben sich in den meisten der befragten Unternehmen auch die Marktanteile am Exportgeschäft nach Russland reduziert. Mit fortschreitender Entwicklung der Perestroika brach der ehemalige langjährige Handel zwischen Russland und Jugoslawien ein. Ein Befragter schildert die Situation aus seiner Erfahrung wie folgt:

M10: *„Von 1990 bis 1996 haben wir mit einem Staatsunternehmen in Russland zusammengearbeitet, was danach nicht mehr möglich war. Die geschäftliche Beziehung mit diesem Unternehmen wurde zu riskant, das Unternehmen wurde privatisiert und überhaupt gab es in Russland zu viele Veränderungen. Es kam immer wieder zu Zahlungsausfällen gerade bei diesem Unternehmen. Wir haben dann nur noch gegen Vorkasse geliefert und schließlich die Geschäftsbeziehung beenden müssen, weil das Geschäft zu gefährlich und riskant geworden ist.“* (Beispiel aus Serbien)

Das veränderte Kundenverhalten und die sich verändernden Kundenbeziehungen waren für alle Befragten ähnlich diffizil. Enorme Anstrengungen waren notwendig, um das eigene Managementverhalten zu verändern. Im Staatssozialismus wurde tendenziell ein reaktives Verhalten im Management trainiert, seit den Umwandlungen der 1990er Jahre und einer veränderten Kundensituation war es aber notwendig, als Anbieter direkt auf Kunden zuzugehen und sich aktiv auf deren Belange einzustellen. Die wenigsten hier befragten Change-Manager waren auf dieses Umdenken vorbereitet. Den meisten Befragten fehlte in diesem Bereich Praxiswissen. Insbesondere mangelte es an Erfahrung im Umgang mit neuen und gestiegenen Kundenanforderungen. Selbst unter denjenigen Topmanagern, unter denen theoretische Marketingkenntnisse vorhanden waren, wurde es als große Herausforderung empfunden,

auf der Grundlage dieser theoretischen Kenntnisse plötzlich und schnell die richtigen operativen Schritte in einem sich dramatisch verändernden Umfeld einleiten zu müssen – immer vor dem Hintergrund, dass es letztlich um das Überleben des Unternehmens ging. Darauf waren die meisten Befragten nicht vorbereitet, aber genau hierbei war eine der herausforderndsten Pionierarbeiten zu leisten. Infolgedessen waren in einem nächsten Schritt für die Befragten Marketing- und Managementmaßnahmen notwendig, die fortan einen Teil ihres neuen Veränderungshandelns ausmachen sollten.

Neben den geschilderten Veränderungen in den bestehenden Kundenbeziehungen und dem Wegbrechen bisheriger Märkte bedeuteten auch die Bedingungen des komplexer werdenden globalisierten Marktes eine Herausforderung, die seit den 1990er Jahren für alle drei Länder galt. Große organisationale Veränderungen durch das veränderte Kundenverhalten waren die Folge bei nahezu allen Unternehmen, über die in den Interviews berichtet wurde. Der Druck auf die Unternehmensspitzen, mit neuen globalen Wettbewerbssituationen umzugehen, erhöhte sich teilweise sehr drastisch und das Gewinnen neuer Kunden und Bewahren bisheriger Kundenbeziehungen stand fortan im Zentrum eines neuen Managementhandelns.⁶⁶

Um auf veränderte Kundenanforderungen reagieren und neue Märkte erschließen zu können, mussten, in der Regel zeitgleich mit den Privatisierungsmaßnahmen, auch interne Prozesse in den Organisationen optimiert werden. In Großunternehmen westlicher Prägung finden regelmäßig und kontinuierlich Anpassungen der Organisation an die steigenden Anforderungen im Bereich der Kundenbedarfsdeckung und des Kundenbeziehungsmanagements statt. Nur diejenigen Großunternehmen, die sich heute in diesem Punkt schnell wandeln können, sind in der Lage, im globalen Wettbewerb dauerhaft zu bestehen. Dies bedeutete für die befragten Change-Manager einen weiteren großen Einschnitt im Managementhandeln.

Die Befragten mussten mehrheitlich diejenigen organisationalen Bereiche am schnellsten und stärksten transformieren, die auf die veränderten Anforderungen im Bereich des Kundenbedarfs ausgerichtet werden mussten. Da sich sowohl das Kundenverhalten als auch das Kundenbeziehungsmanagement seither fortlaufend und teilweise stark veränderte, wurde es notwendig, dass sich die Change-Manager gerade in diesem Bereich schnell entsprechendes Wissen aneigneten – oft autodidaktisch und/oder durch externe Berater.⁶⁷

Ein slowenischer Banker schildert die Situation in den 1990er Jahren exemplarisch wie folgt:

D4: *„The relationship with clients were the first huge changes because before 1990 every client had at that time one bank. After those changes, in the period of transition, they had the possibility to choose the bank and vice versa, also the bank could chose the clients. So the banks were opened, and this situation provoked the different relationship between bank and clients. We had to follow their needs, to understand them. We are not here in our rooms, in our offices waiting for them. Now we have to search them. And our relationship begins on their tables in their offices, not in our offices. And we*

⁶⁶ Dies galt umso mehr, nachdem Kunden/Endverbraucher im globalisierten Markt nicht mehr standortgebunden einkaufen, sondern standortunabhängig via Internet. Für diese Untersuchung liegen jedoch keine Daten zum Ausmaß der Internetnutzung in Serbien, Slowenien und Kroatien vor. Wie in anderen Ländern dürfte jedoch auch hier die Internetnutzung in den urbanen Regionen verbreiteter sein als in strukturschwachen und rein landwirtschaftlichen Gebieten (darunter insbesondere in den relativ großen Regionen, die die fruchtbaren Ebenen Kroatiens und Serbiens wie etwa die Wojwodina oder Srem charakterisieren).

⁶⁷ Kundenbedarfsdeckung ist heute einer der wichtigsten Punkte, mit denen Großunternehmen konfrontiert werden. Daher gewinnt dieser Punkt im Allgemeinen zunehmend an Gewicht in der Unternehmenspolitik. Die Gründe hierfür sind vielfältig und reichen von Internationalisierung und Globalisierung bis hin zu verändertem Kaufverhalten von Kunden und Endverbrauchern, die häufig nicht mehr vor Ort, sondern im Internet und damit weltweit einkaufen. Diese und weitere Gründe sind dafür verantwortlich, dass sich Großunternehmen im Allgemeinen heute in einem entschieden stärkeren Wettbewerb beweisen müssen als noch vor 20 Jahren.

have to understand their needs, not only to hear what they need, we have to understand, why they need one or other services and so on. We used more or less the common language, when talking about finance. ... They want to make their profit out of the bank and vice versa. ... We did not loose any client. Vice versa, we gained a large number of other clients because we moved with our commercial activities also in other parts of Slovenia, so nowadays we are present more or less in the whole area of Slovenia. So we really had to focus on client relationship management due to a larger competition.“

Suche nach Lösungen: Zusammenschluss in Unternehmenskooperationen und aktives Angehen neuer Formen der Unternehmensgestaltung

Auch wenn die spezifische Lage der Unternehmen in Bezug auf die Erschließung neuer Märkte unterschiedlich und das Managementverhalten der Befragten in diesem Punkt einerseits individuell, vor allem aber in den drei Ländern verschieden war, so lassen sich im Wesentlichen folgende zwei gemeinsame Muster im Agieren der Topmanager erkennen. Dies war 1. die unmittelbare Suche nach Unternehmenskooperationen wie etwa Joint-Ventures oder anderen Modellen von partnerschaftlicher Zusammenarbeit und 2. die Konzentration auf das Kerngeschäft. Dabei ließ sich durch den Zusammenschluss in Unternehmenspartnerschaften auch gleichzeitig oft die Kernkompetenzfrage lösen.

Joint-Ventures wurden von den befragten Topmanagern in allen drei Ländern nach teilweise gravierenden Umsatzeinbrüchen besonders in Serbien als eine der wenigen Möglichkeiten überhaupt gesehen, in ihren teilweise drastisch veränderten Marktstrukturen die Unternehmungen, für die sie verantwortlich waren, zu retten. Die Kooperation mit anderen meist ausländischen Unternehmen ermöglichte in der Regel den sofortigen Ausbau eines geeigneten Distributions- und Vertriebskanals und damit die Chance, überhaupt Umsatz zu generieren. Ein serbischer Befragter berichtet hierzu:

H8: *„Ich habe dann angefangen, die Schiene mit Russland aufzumachen, denn Russland hatte sich in dieser Zeit, 1993, ziemlich geöffnet. Es war eine total verrückte Zeit, aber wir hatten keine andere Möglichkeit. Es war das einzige Land, in dem wir noch etwas arbeiten konnten. So habe ich sofort angefangen, ein Netzwerk aufzubauen zwischen Italien und Russland, indem Ware in Italien verkauft wurde, die irgendwo in Russland gefunden werden musste. So haben wir verdient. Wir mussten dann irgendwie Geld zu unseren Leuten bringen, die in Belgrad gelebt haben. ... Es war eine Humankatastrophe in Serbien. Eigentlich muss ich sagen, waren wir in diesem Moment keine Jugoslawen oder Serben mehr, wir waren praktisch Handelnde in italienischen Firmen, die mit russischen Firmen gehandelt haben. ... Zufällig hatte ich gemeinsam mit einem Geschäftspartner vor den Sanktionen Verträge in Moskau abschließen können für den Aufbau eines Exportcenters. Da war auch eine schweizerische Firma dabei, sie war Investor. Das war eines der ersten Joint-Ventures, das war 1991, Ende 1991, als westliches Geld nach Russland geflossen ist. Das erste große Projekt überhaupt. Die gute Sache war, dass ich durch diese Geschäfte uns oder mir den Russland-Markt geöffnet habe. Wir sind heute wahrscheinlich eine der fünf größten Firmen in unserer Branche, die in der Moskauer Region arbeitet.“*

Nach Aussage des folgenden Befragten existierte das erste Joint-Venture im ehemaligen Jugoslawien bereits in den 1980er Jahren in der damaligen Republik Slowenien. Ein Unternehmer, der damals bereits enge Beziehungen zu deutschen Geschäftspartnern pflegte, erklärt die Situation des Ausbaus dieser Partnerschaften nach 1990 exemplarisch wie folgt:

Q14: *„Damals war unser Unternehmen ein Joint-Venture-Unternehmen mit dem deutschen Unternehmen Lima Corporation. Und damals war das deutsche Unternehmen Lima Corporation weltweit das größte Unternehmen für Kondensatorenproduktion. Dieses Joint-Venture-Unternehmen war das erste oder zweite Unternehmen im ehemaligen Jugoslawien als Joint-Venture-Unternehmen. Schon*

von Anfang an habe ich deutsche Erfahrungen in Geschäft oder Wirtschaft bekommen. ... Der Exportanteil war immer knapp dreißig bis vierzig Prozent vom Umsatz. Später kam dieser Anteil auf über fünfzig Prozent und am Ende, aber noch in der ehemaligen Jugoslawien-Zeit, bis siebzig Prozent haben wir über unseren Joint-Venture-Partner Lima Corporation nach Deutschland exportiert.“

Neue, intransparente Märkte konnten durch diese Methode erschlossen werden. Zusätzlich waren die Unternehmenspartnerschaften mit Firmen im Ausland eine gute Möglichkeit, die schwach bis mangelhaft ausgebaute Infrastruktur im eigenen Land zu kompensieren. Ein weiterer positiver Effekt, so die Berichte aus den Joint-Venture-Erfahrungen, war die Generierung von Wissen durch eine technologische Orientierung am Partnerunternehmen. Da die Partnerunternehmen in den Märkten vielfach bereits etabliert waren und sich ihr technologisches Know-how bis dato oft bewährt hatte, dienten sie in dieser Hinsicht als Leitbild bzw. als Best-Practice-Modell. Ein weiterer Vorteil bot sich durch das Kennenlernen von Geschäftsprozessoptimierungsmodellen. Durch in der Praxis bewährte Modelle konnte in der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit ein entsprechender Ansatz für das eigene Unternehmen in entsprechend darauf ausgerichteten Projekten erprobt werden.

Die Bedeutung der Konzentration auf das Kerngeschäft als ein wesentlicher Faktor für Unternehmenspartnerschaften schildert folgender serbische Topmanager:

G6: *„We focused on the core business. In that sense we decided to sell the business to someone who said that this one is their core business. That means that no one would fire the people but to have some new owner with opportunities to have much more possibility as a participant of the core business than in a big company as a participant of all businesses.“*

Ihren eigentlichen Kernkompetenzen konnten viele Unternehmen sich unter den verschärften Bedingungen zu Beginn der 1990er Jahre oft nicht widmen. Innerhalb der Partnerschaften mit anderen Unternehmen bot sich ihnen jedoch die Möglichkeit, improvisierend neue Formen des Markteintritts bzw. des Handels zu entwickeln, wie die folgenden beiden Beispiele aus zwei Ländern zeigen:

U21: *„It was very, very difficult. ... I made my first plannings with changing the market structures. We were importing a lot of stuff. ... These big public companies were importing and then selling and they had these retail outlets. So even at that point of time we didn't have much experience with import. They gave me the offer to import for them and then to sell it to them. Then I asked for advanced payment. With this advanced payment I went to Russia and bought only the raw material. And I went to Germany and bought the equipment. It was OK on the other hand as we could pay it for 24 years like a credit. So it was changing material instead of money. I got the money, I bought everything, I make my own cloths instead of importing. That's how I made more money.“* (Beispiel aus Serbien)

W22: *„Either division was dependend on the markets. This change management at that time, under this restriction where we had Perestroika, in practice one of the main markets, we had the war in the main markets, in the domestic market, and we were cut by all the credit lines. ... I remember, at that time very well that we were thirty or forty million German Marks open. ... So in 1992 we lost a lot of money because before the war 91 we were in a good relationship with them but then they stopped paying, so we tried to collect what we can. And I remember, we were completely out of money. We were trading almost everything instead of receiving money to get paid – we were trading with sugar, wood, whatever. Whatever we can get. Because they did not have money, then we said, okay, give us material, and we bring this back to you.“* (Beispiel aus Kroatien)

Wichtig für die Unternehmen waren auch die Synergieeffekte, die sie durch Unternehmenskooperationen erzielen konnten. So haben sie die Kernkompetenzen durch die Kooperationen entweder um

Komplementär- und/oder – meist in einer späteren Phase – um Peripheriekompetenzen erweitert. In beiden Fällen handelt es sich um Fähigkeiten, über die ein Unternehmen nicht selbst verfügen muss.

Zu den Synergieeffekten zählten für die Topmanager, wie die folgenden Beispiele zeigen, zudem die gemeinschaftliche Markterforschung und Markterschließung und damit verbunden die Mitnutzung der durch das Partnerunternehmen bereits erschlossenen Märkte. Gerade auch der Erfahrungs- und Meinungsaustausch im Bereich Marketing war für die meisten Befragten sehr wertvoll. Hierzu zählten auch vereinzelt die Nutzung gemeinsamer Vertriebskanäle, die Gründung von Verkaufsgemeinschaften und ein gemeinsamer Kundenservice. Ein großer Vorteil solcher Partnerschaften war auch die Möglichkeit der gemeinschaftlichen Anschaffung von Produktionsanlagen bzw. die Nutzung von bereits implementierten Geschäftsbereichen mit der Folge der Ressourcenoptimierung bzw. -einsparung, wie die folgenden Beispiele aus Slowenien und Kroatien zeigen:

Q14: *„Im Bereich Marktstrategie bzw. Marketingstrategie haben wir eine sehr starke Veränderung vorgenommen. Das musste sofort geschehen. ... Also die radikalen Veränderungen waren auf jeden Fall Marketing, also ein komplett neues Marketingkonzept und dann sofort der Fokus auf die Kunden. ... Wir haben uns z. B. vorher immer schon mit dem Cenius-System (Name geändert) verglichen. Cenius ist viel größer als wir, aber war immer ein Vorbild für uns. Bei Cenius gibt es zum Beispiel zwei Geschäftsführer im Unternehmen – bei uns ist das auch so – im Vergleich. Und diese technischen Leute haben damals Know-how und andere Sachen von Lima Corporation übernommen und nach Juroma (Ortsname geändert) mitgebracht. ... Das war ein sehr, sehr wichtiger Punkt für uns. ... Für das Management hat das bedeutet, dass wir seit 1994 unsere Aktivitäten nur in Richtung Markt ausgerichtet haben – selbständig zu verkaufen. Und in diese Richtung haben wir sehr viel gearbeitet. In der Zwischenzeit, von 1989 bis 1993 und auch 1994, hat hier bei uns die Privatisierung stattgefunden.“* (Beispiel aus Slowenien)

D3: *„We were in trouble and we had to look for synergy. So it was a very good acquisition and a really good synergy. I think it is one of the most important things. It was really a good synergy because Belomis had a good distribution channel and this was lacking at Quantum before. The distribution channel was something that could have been a bit better, so it was a good decision. ... And I think Belomis was also satisfied with our company. So it was a win-win situation.“* (Beispiel aus Kroatien)

Gerade durch die direkte Weitergabe von Erfahrungen und Hinweisen, wie man Fehler in diesen Partnerschaften vermeidet, konnten die Topmanager sehr schnell in ihrem eigenen, veränderten Umfeld Fuß fassen und den Wandel in ihren Unternehmen relativ schnell aktiv und eigenständig mitsteuern. Ihre Unternehmen konnten damit trotz aller Probleme im Systemwandel zügig in neuen noch intransparenten Märkten mit neuen Regeln und Mechanismen relativ erfolgreich aktiv werden. In Serbien und Kroatien wurden die funktionierenden und auf Vertrauen basierenden Partnerschaften von den Befragten besonders lobend erwähnt, denn schließlich standen ihnen die Partnerunternehmen unter schwierigsten Bedingungen zur Seite.

Durch die Adaption von bewährtem Praxiswissen war ein weiterer positiver Effekt zu erzielen: Durch die Partnerschaften war es möglich, dass die wirtschaftliche und rechtliche Eigenständigkeit des zu transformierenden Unternehmens aufrechterhalten blieb – statt beispielsweise im Zuge einer Übernahme aufgegeben werden zu müssen. Durch Kooperationsverträge wurden die entsprechenden Inhalte und Ziele der Zusammenarbeit festgelegt. Dadurch, dass die Partnerunternehmen im gleichen oder weitgehend ähnlichen Tätigkeitsbereich aktiv waren, boten sich für die Befragten eine Vielzahl von Möglichkeiten, Aufgaben gemeinschaftlich zu erfüllen.

Die meisten Partnerunternehmen, von denen berichtet wurde, haben in kritischen Phasen entsprechend Hilfe angeboten und unterstützt. Dabei handelte es sich in erster Linie um ein „Win-win-Verhältnis“, in dem beide Unternehmen durch eine entsprechende Kooperationsstrategie voneinander kurz- und längerfristig profitieren sollten. Aus den hierzu gemachten Aussagen der Befragten konnte herausgefiltert werden, dass oft erst durch die Zusammenführung unterschiedlichen Know-hows den jeweils ehemaligen jugoslawischen Unternehmen das Anbieten von kundenspezifischen Lösungen in noch intransparenten Märkten möglich war.

Folglich konnte hier ein Wandel erzielt werden vom ehemaligen Anbieter standardisierter Grundleistungen zum Anbieter individueller Problemlösungen. Über eine erfolgreiche Zusammenführung von Expertenwissen berichtet beispielhaft ein serbischer Topmanager:

T17: *„In the period of 92 to 95, the whole business was stopped by Indenko due to the fact of the US sanctions against former Yugoslavia. ... Next to that, I was in business with big international companies and I learned a lot from them. For that reason, all those changings that changed after the revolution, I was really very well prepared on that time and it was much easier for me to accept now that we have those international banks or other international organisations locally here in Serbia to prepare ourselves and to work according to some international standards. That is, let me say an advantage or ... I cannot say that I was too much clever, but I gained good experience.“*

Daneben versuchten die Topmanager, neue Märkte auch durch den Kauf anderer Unternehmen, die dort bereits aktiv waren, für ihre Unternehmen zu erschließen. Im Gegenzug trennte man sich oft auch durch Verkauf von Geschäftsbereichen, die nicht mehr profitabel waren bzw. nicht mehr zum neuen Geschäftsmodell oder zum eigentlichen Kerngeschäft passten:

E5: *„We had to fight on ten, eleven different markets in the transition in Europe and in the Eastern European countries and also in China and Taiwan. We were fighting for our business ... As we started first with a pure trading, it was easy at the beginning but at a certain point in all these traditional countries we discovered that continuing with the pure trading will be very difficult in the future. Then we made a decision within the company to start with production. So it was end of 93, 94, we decided to buy some companies and started with production. So it was one very breaking-point with the company. Then in 97, we decided to enter in logistics and transportations. ... We really bought a lot in a short period of time in Serbia. I hope – and each already proofs – that it is giving a lot of value to the company. We started to sell some of the companies which we have bought before and we made a lot of profit. So I think that this turn now will be successful.“* (Beispiel aus Serbien)

Die positiven Erfahrungen, die in den Unternehmenspartnerschaften bzw. Joint-Ventures der 1990er Jahre gemacht wurden, lagen also in erster Linie im Bereich des Erstarkens der eigenen Kernkompetenz, im Technologie- und Wissenstransfer und in der Übernahme von in der Praxis bewährten Geschäftsprozessoptimierungsmodellen. Insgesamt erlaubten die Partnerschaften die Aufrechterhaltung der wirtschaftlichen und juristischen Eigenständigkeit der postjugoslawischen Unternehmen. Über negative Erfahrungen wurde nicht berichtet. Alle Befragten, die eine Unternehmenspartnerschaft in ihrer Veränderungsstrategie wählten, sahen diese Maßnahme resümierend als positiv an und als eine Methode, die sich speziell in den ersten Umbruchsphasen der 1990er Jahre bewährt hatte. In vereinzelt Fällen bestehen die Unternehmenspartnerschaften – in modifizierter Form – noch heute.

6.2.3. Abhängigkeiten der Topmanager gegenüber neuen „kapitalistischen“ und veränderten Anspruchsgruppen

Wie im theoretischen Teil unter Punkt 4.1.3. gezeigt werden konnte, nehmen Abhängigkeiten des Topmanagements gegenüber Interessengruppen außerhalb der Unternehmen insgesamt zu, vor allem durch das Erstarren des Shareholdervaluemodells sowie durch die weltweite Verflechtung der Aktien- und Finanzmärkte.

In den drei selektierten postjugoslawischen Transformationsstaaten ist darüber hinaus im Blick zu behalten, dass allein durch die Privatisierung veränderte Anspruchsgruppen auftraten. Zu diesen Schlüsselgruppen mit Einfluss auf die Unternehmenspolitik zählen in allen drei jugoslawischen Nachfolgestaaten vor allem Investoren und Aktionäre. Die Gewerkschaften nehmen aufgrund der Rolle der früheren Arbeiterselbstverwaltung in diesem Punkt eine Sonderstellung ein.⁶⁸

Die unterschiedlichen externen Anspruchsgruppen haben, wie gezeigt wurde, auch differenzierte und widersprüchliche Interessen an Unternehmen. Dabei ist das Ausmaß ihres Einflusses – auch nach gründlichen Analysen durch das Topmanagement zu den jeweiligen Einflussgrößen von Stakeholdern auf eigene Entscheidungen – oft nicht genau abschätzbar. Den Interviewaussagen ist zu entnehmen, dass in der Vergangenheit Fehleinschätzungen der Befragten selbst und ihrer Kollegen auch zu falschen Managemententscheidungen geführt haben, die jedoch an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden sollen, da hier letztlich keine erkennbaren Muster herausgefiltert werden konnten.⁶⁹

Den Berichten der Befragten aus allen drei Ländern ist zu entnehmen, dass hier insgesamt – wie in Unternehmen weltweit – das Risiko-, Unsicherheits- und Konfliktpotenzial, das auf das Topmanagement wirkt, in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen ist. Ein erhöhtes Konfliktpotenzial besteht insbesondere dadurch, dass die Interessen von einflussreichen Stakeholder(-gruppe)n immer stärker in den Vordergrund rücken und vom Topmanagement zunehmend aktiv verfolgt werden müssen, wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen. Dieses Vorgehen geht oft zu Lasten anderer Unternehmensziele, von denen die Befragten insbesondere die Arbeitnehmerinteressen erwähnen.

Ein weiteres erkennbares Muster, das ebenfalls länderübergreifend zum Tragen kommt, ist, dass die heutige Pluralität von Anforderungen an Unternehmen zu Konsequenzen für die Zukunft führt, die oft zum Zeitpunkt einer Analyse durch das Topmanagement kaum vorhersehbar sind – was in starkem Gegensatz steht zu den voraussehbaren Anforderungen, wie sie noch vor etwa zwanzig Jahren in dem zentralistisch aufgebauten System herrschten. Einhergehend mit dieser Erkenntnis gilt auch die weitere Feststellung, dass die Interessen an Unternehmen heute diversifizierter geworden sind. Slowenien ist hierfür mit einem vergleichbar hohen Institutionalierungsgrad und einem sich zunehmend etablierenden Pluralismus in allen Gesellschaftsbereichen ein gutes Beispiel, wie nachfolgend zu sehen sein wird.

Die gestiegene Komplexität und die Abhängigkeiten auf Topmanagementebene verdeutlichen folgende Auszüge aus den geführten Interviews. Das erste Beispiel zeigt, wie das Managen aus heutiger

⁶⁸ In Zeiten globaler Abhängigkeiten nehmen der internationale Wettbewerb, neue Formen von organisationalem Design und Unternehmensnetzwerke zu und ersetzen traditionelle Organisationsformen. Die Verflechtungen zwischen den einzelnen Unternehmen mit ihren Zulieferern und ihren vielzähligen Stakeholdern nehmen insbesondere auch durch fortschreitende Informationstechnologie und entsprechende Informationssysteme zu.

⁶⁹ Einzelne Aussagen zeigen, dass im Laufe der letzten fünfzehn Jahre auch durch das hier vertretene Topmanagement in Folge falscher Bewertungen nach Abwägungsprozessen von Einflüssen der Interessengruppen Fehleinschätzungen vorgenommen wurden. Details zu den Ausmaßen wurden nicht genannt. Dass jedoch Managementfehler erfolgt sind oder man aufgrund von Machtlosigkeit nicht anders agieren konnte, wurde verschiedentlich in unterschiedlichen Zusammenhängen mit dem Einfluss von Stakeholdern erwähnt.

Perspektive eines Topmanagers im Vergleich zu den 1980er Jahren, unter Berücksichtigung anderer Systemparameter, in denen Unternehmen im Staatssozialismus gemanagt werden mussten, komplizierter geworden ist:

T18: *„I think today to manage is much more complicated and it deserves much more energy and knowledge, partly because the whole world has changed in the meantime with the computers and technology revolution and partly we've been living in a system with its own system already. Everything before was normed and predictable.“*

Die unterschiedlichen Abhängigkeiten werden durch folgende Aussage verdeutlicht:

N12: *„I have much more responsibility today than before. Now you really have responsibility, not just to the owners, but to all stakeholders throughout the community, to employees, to owners, to suppliers, and of course to the customers. And before that, mostly we had just responsibility to the employees and some companies to the customers, most even not to the customers, because there were shortage of goods on the market, so whatever you produced has been sold. Now this influence is higher than before.“*

Die Berichte lassen im Kern erkennen, dass das gesamte „Stellwerk Unternehmung“ und damit auch die Entscheidungsstrukturen für das Topmanagement durch die Zunahme externer Abhängigkeiten weitaus komplexer geworden ist im Vergleich zum staatssozialistischen Handeln in den ehemaligen jugoslawischen Leitungsspitzen.

6.2.3.1. Abhängigkeiten und Ohnmacht im Topmanagement durch hervorgehobene Shareholderinteressen

In pluralistischen und sich öffnenden Gesellschaften sind Großunternehmen verschiedenen Zielen unterschiedlicher Anspruchsgruppen (Stakeholdergruppe; als Personengruppen oder Individuen) verpflichtet. Den Aussagen der hier Befragten ist im Kern eindeutig zu entnehmen, dass für die befragten Topmanager länderübergreifend, trotz ihrer öffentlichen Verpflichtungen gegenüber einer breiten Öffentlichkeit, mittlerweile konsequent das neue und eigentliche Hauptziel eines Großunternehmens in kapitalistischen Märkten, nämlich Profitabilität und Maximierung des investierten Kapitals, im Vordergrund des neuen Managementhandelns steht.

Ein slowenischer Befragter erklärt, dass heute zwar verstärkt Interessenvielfalt auf Unternehmensführungen wirke und eine Konsequenz daraus sei, dass auch Druck auf das Topmanagement aufgebaut wird, von reinem Shareholder-Value-Denken Abstand zu nehmen. Dennoch reiche dieser Druck nicht aus, um die grundlegende Ausrichtung des Gesamtunternehmens auf Profitabilität gekoppelt an eine Priorisierung des Shareholdervalues aufzuweichen. Das Topmanagement, so seine Ausführungen, sei in seinem Handeln heute „dazu verdammt“, insbesondere wenn das Unternehmen börsennotiert ist, hohe Quartalsergebnisse und damit kurzfristigen Profitmaximierungserfolg zu erzielen.

Bei der Mehrheit der Befragten gehört also die Verfolgung von Shareholder-Value-Interessen bzw. kurzfristiger Profit- bzw. Gewinnmaximierung mittlerweile zum vordergründigen Ziel ihres Managementhandelns. Nachhaltigkeit ist demgegenüber bei keinem der Befragten ein wirklich gleichgelagertes unternehmenspolitisches Ziel. Folgendes Beispiel untermauert dieses Ergebnis:

D4: *„During socialism it was more or less the type of organisation of so-called going on – it was more or less the same, the management, the commercial sectors, back-offices and so on. There are no very large changes. But the mission was different, because nowadays the profit is maybe the main goal. At that time it was to satisfy the needs of our customers, not necessarily to make profit, because*

at that time we had no shareholders. Our so-called owners ... it is very difficult to define who they were. At that time, the management board had very great power to decide on investment, on the bank, on the policy and so on. But nowadays it is a bit different, but anyway, the management board has also its responsibility but it is a little bit different now. ... It is a bit difficult to explain. It was a so-called social ownership. Formerly our owners were the companies, which at that time had a credit in the bank. Because at that time it was said that the profit of the bank is made by the clients who take the credits, and they paid the interest rates, and they had the right to decide what needs to be done. But obviously that system was not very profitable. And nowadays we have shareholders and we have to follow their interest. But following their interest means to join our services, our products with clients. ... Joining these two pillars – clients and services, we make profit. And we force our market position. ... We adapt constantly to the new needs of the shareholders, the clients and the market and also of our knowledge.“

Das obige Interviewbeispiel unterstreicht deutlich eine Entwicklung, die schon lange in amerikanischen, inzwischen auch in westeuropäischen börsennotierten Unternehmen beobachtbar ist. Für die Topmanager bedeutet dies gemäß den Aussagen der Befragten, dass sie zugleich die Rolle der flexibel agierenden Finanzexperten erfüllen müssen. Hauptziel ist dabei die Profitabilität des Unternehmens und die Verfolgung von Kapitalmaximierungsinteressen der Eigentümer oder der Aktionäre.

Des Weiteren schlüpft ein Topmanager und Change-Manager den Aussagen zufolge mehr und mehr in eine weitere Rolle: in die eines „Allroundkommunikators“. In dieser Rolle pflegt ein Change-Manager gute Beziehungen zu vielen unterschiedlichen Interessengruppen. Die Befragten haben, so die Kernbotschaft, in den letzten Jahren die Kommunikation und Beziehungspflege zu den verschiedensten Interessengruppen intensiviert. Doch auch hier gilt, dass trotz dieser Beziehungspflege nach vielen Seiten kaum einer unter ihnen von der zum eigentlichen Hauptziel gewordenen Erfüllung von Shareholderinteressen bzw. Profitmaximierungsinteressen abrückt. Andere Interessen werden damit erst nachfolgend berücksichtigt. Die verständigungsbezogene Kommunikation der Befragten führt damit nicht so weit, dass direkte und indirekte Verpflichtungen der Großunternehmen, die sie vertreten, wie etwa Verpflichtungen im Bereich von Unternehmensethik und Ökologie, eine annähernde Priorisierung erfahren wie das Streben nach Profit.

Die erhobenen Informationen der Befragten lassen weiterhin erkennen, dass durch die beschriebenen Abhängigkeiten insbesondere von den Shareholdern auch Machtverhältnisse und Machtumfang von (ehemaligen) Eigentümern und Topmanagern sich entscheidend verändert haben. Eine etwaige Allmacht des Alleineigentümers war bereits in den ersten Phasen der Privatisierung praktisch schon gebrochen durch die unterschiedlichsten Formen von Abhängigkeiten gegenüber Stakeholdern.

Die „Allmacht“ des Topmanagements und der Eigentümer – sofern sie im Zuge des Privatisierungsprozesses kurzfristig vorhanden war – mutiert erkennbar zu einer gleichmäßigeren Verteilung von Entscheidungsmacht. Dabei kommt es seitens des Topmanagements zu einer Prüfung der Relevanz von Interessen an den Unternehmen. Vereinzelt ist den Interviews zu entnehmen, dass eine Fehleinschätzung oder die Nichtbeachtung eines berechtigten und hohen Interesses eines Shareholders am Unternehmen für die eigene Karriere im Unternehmen riskant sein kann. Wird die Macht bzw. die neu gewonnene Macht von Shareholdern im Zuge transformatorischer Veränderungen unterschätzt, können die Folgen für Karriere und Handlungsmacht eines Change-Managers durchaus negativ sein. Die Befragten müssen – so die Aussagen – praktisch fortwährend die Machtbasis der Shareholder beobachten. Diese Prüfung erlaubt eine Einschätzung, ob und wie etwa Entscheidungsprozesse in den Unternehmensleitungen durch eine veränderte Machtbasis eines bestimmten Shareholders (als Individuum oder Gruppe) beeinflusst werden können. Diese Einschätzung beeinflusst wiederum das Management- und Veränderungshandeln der Befragten.

Shareholder üben den Aussagen zufolge dann besonders viel Macht in Entscheidungsprozessen aus, wenn sie durch besonders viel investiertes Kapital ein hervorgehobenes Interesse haben. Dann scheuen sie sich auch nicht, unternehmenspolitisch aktiv zu werden oder durch Druck auf das Topmanagement gar operativen Einfluss etwa auf Strukturen oder Prozesse im Unternehmen zu nehmen. Durch diese Form der externen Steuerung können sie Topmanager dazu bringen, ihre spezifischen Interessen in hervorgehobener Weise vor anderen unternehmenspolitischen Pflichten dauerhaft zu priorisieren. Die Art und Weise, wie Shareholder auf das Topmanagement Druck ausüben (können), kann im Topmanagement nicht nur zu anderen Interessen widersprechenden Entscheidungen und Handlungen führen, sondern auch Ohnmacht im Handeln zur Folge haben (dieser Punkt wird im weiteren Verlauf noch verfolgt).

Die in allen drei postjugoslawischen Ländern ebenso wie global beobachtbare Entwicklung börsennotierter Großunternehmen hin zur Verfolgung (kurzfristiger) Shareholdervalueinteressen ist gemäß den Ergebnissen der Interviews trotz nationaler Unterschiede in den Ausprägungen (wie Offenlegung von Zahlen und unterschiedlichen Merkmalen der Arbeitsorganisation) in Kroatien, Serbien und Slowenien ähnlich. Shareholdervalue wird – so die Kernbotschaft – zunehmend zum modernen Schlagwort im Topmanagement. Hartes profitstrebendes Durchgreifen im Topmanagement kennzeichnet seit den 1990er Jahren das neue Managementhandeln der Befragten.

Ein kroatischer Topmanager schildert die Problematik der veränderten Managementinhalte, des Risikomanagements im Speziellen und der Veränderung seiner Rolle im Zuge der gemachten Erfahrungen im organisationalen Transformationsprozess exemplarisch wie folgt:

M11: *„Also the management risks today in the content of expertise there is a big difference. The content of expertise today in banking in Croatia is very similar to the content of expertise in any other developed country. In former days, in former Yugoslavia, in the socialist system, it was much more knowledge, which was let me say applicable only locally and had little value outside the country. Apart from the very specific part of international financing and trade, where I was in, this expertise was very similar let me say on both ends, locally and internationally. So today also risk management is something which is very present in everybody’s management abilities. And twenty years ago risk management was reduced to some basic level of risk management or operational management but much less developed than it is today. So the reason is the difference of the range and content of competences that I require today compared to the competences in the former system.“*

Ein weiterer, schon kurz angesprochener Aspekt, der im Zusammenhang mit den veränderten Managementinhalten aufgrund der Priorisierung von Shareholderinteressen steht, ist, dass heute Expertenwissen im internationalen Finanzbereich für die Befragten ein absolutes Muss geworden ist. Im Staatssozialismus standen den Informationen zufolge technische und ingenieurwissenschaftliche Profile in Zusammenhang mit einem überschaubaren Expertenwissen im Bereich (sozialistisch orientierter) Unternehmensleitung im Vordergrund für die Übernahme unternehmenssteuernder Aufgaben. Heute hingegen werden Kenntnisse im globalen Investitions- und Finanzgeschäft in der Bewertung gleichgesetzt mit Managementkenntnissen, mit der Folge, dass herausragende Kompetenzen in beiden Wissensbereichen heute für einen erfolgreichen Topmanager unabdingbar geworden sind.

Bei einigen Befragten kam zum Ausdruck, dass sie nicht so mächtig sind, wie sie gerne wären. Eine Art Machtlosigkeit macht sich breit, die zwar nicht vergleichbar ist mit den früheren im Theorieteil geschilderten Widersprüchlichkeiten und bis hin zu unlösbaren Doublebinds führenden Strukturen in den jugoslawischen Unternehmensspitzen. Doch im Kern wird zwar heute anders, aber eben auch widersprüchlich gehandelt. Pattsituationen und damit auch gefährliches Nichthandeln sind nicht unüblich.

Widersprüchlichkeiten ergeben sich beispielsweise dann, wenn sich in Sitzungen des Topmanagements Beschlossenes und Verabschiedetes gar nicht oder nur bedingt operativ umsetzen lässt. Zu komplex, undurchsichtig und gegensätzlich sind mittlerweile externe Abhängigkeiten geworden. Zudem ist die Art der Komplexität und wiederum der Einfluss der diversen Ansprüche auf das eigene Managementhandeln für die Befragten oft nicht vorhersehbar.

Auch wenn nur wenige über ihre „Ohnmacht“ explizit berichtet haben, so ist doch letztlich den Aussagen aller Befragten zu entnehmen, dass die Abhängigkeit von externen Stakeholdern zu ständigen Verschiebungen in den Machtstrukturen führen und dass diese Verschiebungen immer wieder auch Situationen ihrer eigenen Machtlosigkeit zur Folge haben. Wo die Interviewpartner nicht direkt darüber sprechen, lassen doch die Kernbotschaften und Aussagen in anderen Zusammenhängen erkennen, dass kaum einer von ihnen nicht mit dieser Problematik zu kämpfen hat. Ausgesprochen oder nicht ausgesprochen – Fälle von Ohnmacht, die auf das Veränderungshandeln wirken, treffen alle Befragten. Keiner ist in seiner derzeitigen Position damit frei von Erlebnissen, durch das eigene Handeln nicht geradlinig auf die ins Auge gefassten Ziele hinwirken zu können.

Die Widersprüche im Topmanagementhandeln resultieren zwar heute nicht mehr durch die schwierige Vereinbarkeit von Ideologie und wirtschaftlichem Handeln, wie sie in Kapitel 3.4. gezeigt wurden, doch das Managementhandeln in Widersprüchen, etwa durch den Fokus auf Kostenmanagement versus Arbeitsplatzgarantie für Mitarbeiter, wie an anderer Stelle noch gezeigt wird, bleibt.

6.2.3.2. Abhängigkeiten durch den Institutionalierungsgrad und durch die Stellung der Gewerkschaften im Institutionengefüge

Trotz allgemeiner Zurückhaltung in den Aussagen zu den Gewerkschaften konnten dennoch länderspezifische Aussagen zur Abhängigkeit von diesen gemacht werden. In Slowenien war unter den Befragten die größte Abhängigkeit und Determinierung des Veränderungshandelns der Change-Manager durch Gewerkschaftseinflüsse erkennbar. Die geringste Abhängigkeit und Determinierung konnte in Serbien festgestellt werden, wie Beispiele unter Punkt 7.2.1. zeigen.

In Slowenien wirken beispielsweise Neuerungen in der Sozialgesetzgebung und der Einfluss der EU auf das Handeln im Topmanagement handlungsdeterminierend. Hierzu wird von slowenischen Befragten andererseits angemerkt, dass ein „pluralistischer Institutionalismus“ auch Positives für das Veränderungshandeln im Topmanagement mit sich bringt, indem sie mit Subventionen rechnen können, sofern ihr unternehmenspolitischer Kurs durch die nationale Regierung, die lokalen Behörden oder durch die EU unterstützt wird.

Summa summarum ist den Aussagen zu entnehmen, dass die Handlungsfreiheit und Autonomie insgesamt im slowenischen Topmanagement in den letzten Jahren erkennbar abgenommen hat. Als Hauptgrund ist der hohe Institutionalierungsgrad zu sehen. Die Befragten nennen Beispiele wie etwa detaillierte Arbeits- und Sozialgesetze mit abnehmendem Interpretationsgrad, eine stete Zunahme von nationalen Richtlinien und Gesetzen und die Handlungsdeterminierung durch verabschiedete Normen und Gesetze auf EU-Ebene. Die Einschränkung ist folglich umso größer, je höher der Institutionalierungsgrad ist respektive je direkter Normen und Gesetze im Institutionengefüge der verschiedenen Ebenen auf das individuelle Managementhandeln wirken. Die Handlungsbeschränkung hat damit supranationalen, nationalen oder subnationalen Hintergrund und wirkt auf das Veränderungshandeln in den organisationalen Transformationsprozessen unterschiedlich stark und unterschiedlich verbindlich.

Bei kroatischen und serbischen Befragten waren handlungsdeterminierende Faktoren dieser Art in den Aussagen kaum erkennbar. Die Einwirkung von außen auf Entscheidungsprozesse im Topmanage-

ment scheint in Kroatien und Serbien folglich noch nicht so zu greifen wie in Slowenien, wo beispielsweise Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsgesetze direkt in den unternehmerischen Entscheidungsprozess miteingreifen, um die Interessen der Arbeitnehmer bereits im Aushandlungsprozess zu schützen. Die Selbstbindung der Unternehmen nimmt gemäß Aussagen slowenischer Befragter erkennbar zu. Gerade das Arbeitsrecht ist hier mittlerweile zu einem ausgereiften eigenständigen Rechtsgebiet geworden. Arbeitnehmerrelevante Punkte wie Kündigungsfristen, Arbeitszeiten, Lohn- und Gehaltsregelungen sowie weitere allgemeine Arbeitsbedingungen werden in Slowenien heute durch Flächentarifverträge zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden geregelt. Mittlerweile ist, so zeigen die beiden folgenden Beispiele aus Slowenien, im Bereich der Arbeitnehmerinteressen einiges gesetzlich geregelt worden, was noch zu Beginn der 1990er Jahre keinerlei festen Bestimmungen unterlag und damit jeweils neu verhandelt werden musste:

N13: *„This is really a very interesting question, because in Horvak the situation in 90s was more difficult than in Nimakus. But it was easier to work as crisis management, because in early 90s there was no clear legislation. There were a lot ways to avoid legislation. When I came to Nimakus I can say Slovenia is now a state with law and everything functions as it has to. You can't find this shortcut to avoid some legislation and therefore it is much harder now than it was in the first transformation years in the 90s.“*

Q14: *„Ich habe vor zwei Jahren hier in Slowenien gesagt, dass wir anstatt 37,5 Stunden netto vierzig Stunden netto arbeiten sollten. ... Meine Gewerkschaft hier hatte nichts dagegen. Denn ich habe gesagt, wenn sie zweieinhalb Stunden mehr arbeiten, dann wird der Staat von diesen zweieinhalb Stunden nichts wegnehmen. Das heißt, die Mitarbeiter hätten es brutto für sich gehabt. Das bedeutet, auch der Staat hätte dieses Vorgehen etwas subventionieren müssen, dann hätten wir unsere Produktivität steigern können. Aber das war eine Katastrophe: Insbesondere bei den anderen Gewerkschaften, besonders vom Fernsehen und von Journalisten wurde ich dafür angegriffen. Der ist verrückt, haben sie gesagt. Das war unmöglich. Alle waren gegen mich! Besser lassen wir das. Aber das ist ein gemeinsames Politikum. Unser Arbeitsminister hier wollte das ändern: Er ist schon nicht mehr da! Er konnte sich mit dieser Einstellung und mit dieser politischen Meinung nicht durchsetzen. Er konnte sich nicht halten. Auch auf europäischer Ebene konnte er nichts bewegen.“*

Der erhöhte Institutionalierungsgrad in Slowenien etwa in Form von Gesetzen zur Sicherung eines ausgewogenen Interessenausgleichs außerhalb von Unternehmen wirkt sich damit einschränkend auf die Handlungsautonomie des einzelnen Topmanagers aus. Aus den Äußerungen der kroatischen Befragten und der serbischen Befragten waren keine vergleichbaren handlungsdeterminierenden Faktoren herauszufiltern – ein Spiegel dafür, wie wenig fortgeschritten der entsprechende Institutionalierungsgrad in diesen beiden Ländern zum Befragungszeitpunkt noch war.

6.2.3.3. Mehrfachinteressensvertretung in der Person des Topmanagers und die Verdrängung basisdemokratischer Mitbestimmung

Ein weiteres erkennbares Muster ist, dass es während des jugoslawischen Staatssozialismus Doppelrollen in den Leitungsebenen und damit auch bei den Direktoren in den Unternehmen gab. Direktoren waren beispielsweise führende Hauptakteure in den Unternehmensleitungen und sie waren gleichzeitig, da sie ja formal mit den Arbeitern in puncto Mitbestimmung in etwa gleichgestellt waren, Gewerkschaftsmitglieder.

Die Aussagen zu den Gewerkschaften waren bei den meisten Befragten eher zurückhaltend. Dies könnte daran liegen, dass sie während des Staatssozialismus in diesen Doppelrollen als Gewerkschaftsmitglieder agierten, wenn nicht sogar in führenden Gewerkschaftsfunktionen tätig waren und

gleichzeitig Leitungspositionen in jugoslawischen Staatsunternehmen innehatten. Aufgrund dieser Doppelrollenproblematik lässt sich, so die Einschätzung der Autorin dieser Arbeit, eine auffällige Zurückhaltung in den Interviewaussagen zu den Einflüssen von Gewerkschaften auf das heutige Veränderungs- und Managementhandeln erklären.

Heute, nach fünfzehn Jahren Transformation, sind Rollenkonflikte dieser Art für das Handeln im Topmanagement nicht mehr gegeben. Sie würden das Ausbalancieren verschiedener Interessen pluralistischer Interessengruppen durch eine Vertretung in einer Person praktisch torpedieren bzw. verhindern.

Ein slowenischer Befragter schildert die veränderte Situation treffend:

N13: *„For instance, I was manager in a company in those times, but in the same time I was in the union, I was member of the union and I was in this (I can say) quite high official function in Slovenian unions. Now, this is not possible any more. Before you could put together manager and the membership in unions. And therefore all managers were in unions. We were obliged to inform about every single thing of our workers. And they could ask whatever they want, really. If I decided to buy, for example, a car, then in works council I got question: Why we need a car? Why we need car for this etc.? Really. Now situation is quite different. Our workers understand that they are here to work, but they want attention and they want to get what we agree in collectivity agreement. Because before, in former Yugoslavia, we do not have collective agreement in such way as we have now. We had some kind of collective agreement, but it was quite different. And if we look from this perspective, then there was a big difference from former system to now. Once per year I go to each part of the factory to explain all the workers what situation is in Nimakus, what have we planned for next year. But this is more to motivate people. It's not to ask them for their opinions. There is not to organise these meetings to ask, to allow people to ask why you buy car etc.. This was the key issue in past times.“*

Der obigen Aussage ist auch zu entnehmen, dass heute immer weniger Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse und damit im Vorfeld, bevor Entscheidungen durch das Management bzw. Topmanagement getroffen werden, aktiv und direkt miteinbezogen werden. Weitere Auszüge aus anderen Interviews bestätigen die zweite Beobachtung des obigen Befragten. Mittlerweile werden Mitarbeiter, so die Aussagen, erkennbar häufiger erst im Nachhinein, wenn Entscheidungen im Topmanagement bereits verabschiedet worden sind, über Ergebnisse aus Entscheidungsprozessen informiert. Sie haben damit kaum noch Gelegenheit, auf direktem Wege, etwa durch Vollversammlungen, mitentscheiden und mitbestimmen zu können.

Hier werden die heutigen Widersprüche in sich öffnenden Unternehmen offensichtlich: Einerseits wird durch Gesetze mehr im Sinne der Arbeitnehmer geregelt, gleichzeitig aber werden Arbeitnehmer im Sinne einer direkten Mitbestimmungsmöglichkeit immer weniger in unternehmensinterne Entscheidungsprozesse eingebunden. Damit werden, nach Aussagen der Befragten, Meinungen und Stellungnahmen von Mitarbeitern insbesondere zu solchen Themen, die sie unmittelbar angehen, kaum mehr gehört, jedenfalls werden sie kaum mehr direkt in Entscheidungsprozesse einbezogen. Vielmehr werden sie auf Entscheidungsebene in den Unternehmen „meinungsbündelnd“ durch ihre Vertreter, die Betriebsräte, repräsentiert. Die Befragten nennen hierzu Beispiele, wie Mitarbeiter heute aus dem Entscheidungsprozess herausgedrängt werden, etwa wenn es um die Gestaltung ihrer Büros geht (Großraumbüro versus kleinerer, abgetrennter Büroräume). Ob sich eine Unternehmensleitung heute für oder gegen Großraumbüros entscheidet, können Mitarbeiter mittlerweile kaum mehr beeinflussen, obwohl genau dieses Beispiel eines ist, das sie täglich in ihrer Arbeit sehr direkt betrifft. Im Zuge der Arbeiterselbstverwaltung wurden Mitarbeiter noch vor zwanzig Jahren in solchen Fällen bereits im

Prozess der Entscheidungsfindung nach ihren Meinungen gefragt, auch wenn anschliessend nicht immer in ihrem Sinne entschieden wurde.

Für ältere jugoslawische Befragte, die gewohnt waren, dass Mitarbeiter in der Arbeiterselbstverwaltung basisdemokratisch auch im Vorfeld einbezogen wurden und, wenn auch nicht in allen wichtigen Entscheidungen, mitbestimmen konnten, zeichnet sich hier ein erkennbarer Rückschritt in puncto Mitbestimmung in den Unternehmen ab. Heute wird „für die Mitarbeiter“ fast ausschließlich auf der Topmanagement- bzw. Managementebene entschieden.

Zwar werden Mitarbeiter heute auch in den unteren Hierarchieebenen durch moderne IT-Systeme direkt am Arbeitsplatz vielschichtig informiert – basisdemokratisch und direkt mitbestimmen, so die Aussagen der Befragten, können sie heute jedoch erkennbar weniger als im jugoslawischen Staatssozialismus. Auch vielschichtige Kommunikation, etwa mit Hilfe neuester IT-Technologie, hilft nicht wirklich, wenn es darum geht, dass Mitarbeiter an unternehmerischen Entscheidungsprozessen direkt partizipieren oder sogar im Vorfeld – und damit rechtzeitig informiert – mitbestimmen können.

Die Befragten schätzen damit die Einflussmöglichkeiten von Mitarbeitern in Unternehmen im Allgemeinen heute als geringer ein, als zur Zeit der staatssozialistischen Ära. Zugleich wird jedoch auch konstatiert, dass Mitarbeiter heute im Allgemeinen über Unternehmensziele und operative Maßnahmen durch das (Top-)Management besser und direkter informiert werden als früher. Die Kommunikationspolitik hat sich in den Unternehmen damit erkennbar verbessert, wenn auch nicht alle wirklich wichtigen unternehmenspolitischen Aspekte kommuniziert werden. Unternehmenskommunikation und Interaktion mit Mitarbeitern beschränkt sich damit erkennbar auf Informationsvermittlung nach Beschlüssen im Topmanagement und diese erfolgt in der Regel erst, nachdem „offiziell“ Ergebnisse kommuniziert werden können.

6.2.4. Abhängigkeiten durch den Einfluss von Politikern auf die Unternehmensführung

Der politische Einfluss der Partei auf die Unternehmen in den drei nationalen Transformationsphasen war in den drei Ländern unterschiedlich. Die Beziehungen zwischen Topmanagement (Unternehmern und professionalisiertem Topmanagement) und Regierungspolitikern waren in den drei Ländern damit ebenfalls unterschiedlich – auch unterschiedlich reziprok.

Noch etwa bis zum Jahre 2005 hatten serbische Regierungspolitiker in der Praxis noch teilweise starken direkten Einfluss auf Unternehmensführungen. In Kroatien ist dies seit Ende der 1990er Jahre und in Slowenien seit Mitte der 90er Jahre erkennbar weniger der Fall. Somit war der politische Einfluss der Regierungen auf die Unternehmen in der Transformationsphase in den drei Ländern unterschiedlich stark.

Nach Aussage der serbischen Befragten herrschte in Serbien noch in den gesamten 1990er Jahren ein reziprokes Verhältnis zwischen Politikern und Topmanagern (Unternehmern), insbesondere die Verflechtung zwischen Politik und Topmanagement war in diesem Land am stärksten. Die Befragten berichten, dass sie damals viel Zeit und Energie investierten, um entweder die herrschende Partei oder die Opposition zu unterstützen. Politische Aktivitäten des Topmanagements absorbierten damit auch ein hohes Maß an Managementenergie.

In Kroatien war die Politikverflechtung ebenfalls relativ hoch. In Slowenien war sie am geringsten. Ein hohes Maß an politischen Aktivitäten von Seiten der Topmanager war in Slowenien nicht notwendig, um Unterstützung auf politischer Seite erwirken bzw. um das eigene Managementhandeln durch

politische Mitunterstützung besser absichern zu können. Ein slowenischer Topmanager berichtet zum Beispiel davon, dass es bereits ausreichte, ein Unternehmen gut zu führen, um sich das Wohlwollen der Regierung, deren Unterstützung oder zumindest deren Nichteinflussnahme zu sichern. Dies hatte den unschätzbaren Vorteil, dass der Fokus seines Managementhandelns sowie der von ihm entwickelten Unternehmensstrategien bereits in der frühen Phase der gesellschaftlichen und ökonomischen Transformation auf eine sehr konsequente Marktausrichtung gelegt werden konnte, statt seinerseits Rücksicht auf politisches Kalkül nehmen zu müssen.

Anders sieht es hingegen bis heute in Serbien aus: Die folgenden Beispiele verdeutlichen die Verstrickung von Politik und Unternehmensleitungen. Im jugoslawischen Staatssozialismus nahm die Partei auf die Unternehmenssteuerung direkten und indirekten Einfluss. Im Zuge einer vergleichbar geringen systemischen Öffnung wurde von politischer Seite im heutigen Serbien weiterhin Einfluss auf die (neue) Wirtschaftselite genommen. Die staatssozialistischen Gewohnheiten und systeminhärenten Praktiken von einst wurden von der politischen Nomenklatura kaum abgelegt. Die Aussagen der serbischen Befragten bestätigen damit weitgehend die im Theorieteil diskutierten Aspekte des Verhaltens der Nomenklatura, das im Wesentlichen dadurch gekennzeichnet war, sich „wie Fische im Wasser“ zu bewegen, wenn auch in den 1990er Jahren in Serbien mit starker Gegenströmung.

Wenn politische Ziele durchgesetzt werden sollten, wurde das Topmanagement, sofern es nicht direkt einlenkte, oft unter Druck gesetzt. Ähnlich den Mechanismen eines Polizeistaates wurden Entscheidungsträger in den Unternehmensspitzen in bestimmte Richtungen gelenkt, es sei denn, man war als Topmanager selbst wiederum stark genug, die entsprechenden Konsequenzen zu tragen.

Ein Befragter, der in den frühen 1990er Jahren Gegner des Milosevic-Regimes war, geriet durch führende Politiker der Regierung unter massiven politischen Druck und ließ sich infolgedessen ins westeuropäische Ausland versetzen. Die damalige politische Einflussnahme auf sein Managementhandeln – den Versuch, des lokalen Regierungsrepräsentanten, die Privatisierung zu verhindern – schildert er beispielhaft wie folgt:

T18: *„In 89 in times of reforming, the prime minister at that time started with the privatisation of state-owned companies. We in management of the company decided to go with the privatisation. And in the privatised company I then became first chairman of the board of the company. It was for one year, and then Yugoslavia started to fall apart. The new local representative of the party took the power from management during privatisation. We were fighting against him for one year without success. ... They haven't been right, they did everything according to law but they realized they will lose all the power if companies go private and that he will not have his power anymore. In the state-owned companies he is moving directors like he wants, but in the private company he can be pushed back, you know, no power anymore. And I was in this state-owned company for one more year, and beginning of 92. Because of all that trouble I asked a friend of mine to replace me in this state-owned company, and I went to London to be a representative of this state-owned company in London. And at that time I already knew there is no chance for state-owned companies to survive because in the meantime the sanctions were announced. I couldn't quit from the company where I worked ten years. I was lucky as I had a lot of friends and they believed in me. They wanted me to stay but I knew that the regime did not want me to stay there. And that's why I was looking for replacement and in a way to have a good way out, to be out of their control!“*

In einem politisch schwierigen Umfeld in den Anfängen der Transformation in Serbien war es eine der herausfordernden Aufgaben des Managements, den Spagat zwischen der Umsetzung der notwendigen unternehmerischen Maßnahmen und einem konstruktiven Umgang mit der Regierung zu bewältigen. Unternehmer und Topmanager, die der Opposition angehörten oder mit ihr sympathisierten, wurden in

der Ausübung ihrer Tätigkeit oft sehr stark behindert oder zumindest sehr kritisch beäugt. Politisch konnte beispielsweise dadurch Druck ausgeübt werden, dass extrem hohe bürokratische Hürden für die Unternehmensleitung auferlegt wurden. Dieses Übermaß an bürokratischer Kontrolle war in jedem Falle hinderlich und geschäftsschädigend. Insbesondere zur Zeit der internationalen Sanktionen war es für viele serbische Unternehmen überlebensnotwendig, dass das Topmanagement bemüht war, nach Wegen zu suchen, beispielsweise die Reise- und Exportbeschränkungen zumindest teilweise umgehen zu können.

Wenn von politischer Seite zusätzlich noch Maßnahmen ergriffen wurden, die etwa Handel unmöglich machten, gerieten einige Unternehmen in den Konkurs. Solidarisierte sich das Topmanagement der großen Unternehmen nicht mit den Machenschaften der Milosevic-Regierung oder verhielt sich zumindest neutral, kam es unweigerlich unter besondere Beobachtung der politischen Führung bzw. der entsprechend dafür eingerichteten Apparate.

Für oppositionelle Topmanager gab es daher nur geringen Handlungsspielraum für ihre eigentlichen Aufgaben. Eine Möglichkeit war, sich mit ausländischen Institutionen zu verbünden und den dadurch eher abgesicherten Handlungsspielraum wahrzunehmen. Vier serbische Befragte berichten in diesem Zusammenhang von der damaligen Möglichkeit, wie sie sich über internationale Institutionen, wie etwa über Botschaften, Handelsbeziehungen aufbauen konnten. Ihnen gelang es, in einem internationalen bzw. landesumspannenden Netzwerk relativ gut im Sinne der Fortführung ihrer unternehmenssteuernden Funktionen zusammenzuarbeiten.

In dem hier vorliegenden Beispiel ist es einem Topmanager gelungen, mit Hilfe der britischen Botschaft die Reise- und Exportbeschränkungen zu umgehen, und damit einen essenziellen Beitrag zum Überleben des Unternehmens zu leisten. Die Managementleistung bestand darin, über die ausländischen Botschaften politischen Einfluss auf die eigene Regierung zu nehmen, um dadurch weiteren Schaden von dem Unternehmen durch ein destruktives Verhalten nationaler Politiker abwenden zu können. Ein weiteres Plus war, in Zeiten internationaler Sanktionen insbesondere den Aufbau von tragfähigen Kontakten zu verschiedenen internationalen Institutionen vorantreiben zu können. So konnte man mit deren Unterstützung zumindest das Fortbestehen des Unternehmens sichern:

U21: *„I can say it was a hard time. There were two sides, one side was more like western oriented and liberal and the other part like Milosevic. And they were always pushing you, controlling you, checking you why you do this and not this. ... We were doing still some export, but we were always pushed like putting too much pressure, you know. So it was hard. But we were focussed on the local market. In each country, only during the big crisis people became big. ... This is the most difficult period, when you can step out, when you can show that you are different, like we did it in business. It was very difficult, because Serbia was different from the whole Europe. It was really difficult. The whole Europe, all neighbouring cultures turned their back to us because of one person: Milosevic. And it was really, really hard, even though there were people within the country who thought differently, who wanted to move. It was very difficult because whole Europe was like closed, it was exceptional. But there were some people in the country who were allowed to do things. Like we got particularly support from the British ambassador. They allowed us to travel and to sell our goods, you know. There were some people who were allowed to do this. But on the other side there was the regime who was against it, who was always asking how you do the things. The regime was always pressuring you, because it was not allowed. But still, some foreign embassies were helping us.“*

Nicht nur politische Abhängigkeiten kennzeichnen bis heute das Managementhandeln in Serbien, sondern auch extreme Unsicherheiten im politischen Kurs. Diese Abhängigkeiten, ob Regierungspolitiker

wirklich westorientiert handeln oder dies nur vorgeben, sind unter den serbischen Befragten am größten bzw. stärksten.

Ein Beispiel liefert hierzu ein serbischer Großunternehmer:

L9: *„Thyssen Group, or BMW group or Mercedes or all these old families there – they are all supported by the German Government for example or look at the States – the USA is special: they even start a war for their companies! And look at here! This crazy government: they do not do anything! They blame on us. ... This is like in Karate or in Shuitsu where your enemy or counterpart is stronger: you always accept the attack – do not fight against. Accept and try to use his pump! What can I do: I left the country for three months and after my returning the political situation was cooling down. And then there were a lot of investigations but of course nothing happened as I was a hundred percent clean.“*

Die Berichte lassen erkennen, dass serbische Großunternehmer sich neben der Abstimmung mit ihren Peers innerhalb der Unternehmungen beinahe genauso häufig mit führenden nationalen Politikern abstimmen bzw. zumindest oft den Kontakt zu ihnen suchen.

Bei den serbischen Befragten fällt weiterhin auf, dass die dortigen Unternehmensführer seit den 1990er Jahren einen erheblichen Teil ihrer Tätigkeit auf verschiedene Arten dem Erhalt ihrer Macht und dem weiteren Machterwerb und damit ihrem gesellschaftlichen Einfluss widmen. Sie investieren auch heute noch in die Erhaltung oder Erhöhung ihres Machtpotenzials am meisten im Vergleich zu den Befragten aus den anderen beiden Nationen. Diese Arbeit – sich entweder gegen die herrschende Partei zu stellen oder sich mit dieser zu solidarisieren – bedeutete in jedem Falle einen zusätzlichen – teils hohen – zeitlichen Aufwand seitens der Befragten. Die politische Arbeit in einem Transformationsland, in dem zumindest offensichtlich bzw. auch offiziell noch keine ausreichend starken Gegeneliten vorhanden sind, bedeutet damit gerade in Serbien noch heute, entweder mit dem Strom mitzuschwimmen oder sich mit vehementem Aufwand dagegen aufzulehnen. In den 1990er Jahren bestand noch die zusätzliche Gefahr, Sanktionen oder in Extremfällen sogar Morddrohungen befürchten zu müssen. Die Oppositionsarbeit war in jedem Fall sehr zeitintensiv und je nach Grad der Aktivitäten auch lebensgefährlich. Sie bedeutet zudem in einem Land mit kaum eingespieltem Institutionengefüge auch heute oft noch Kampf gegen eine politische und bürokratische Übermacht.

Von den slowenischen und kroatischen Befragten war in puncto Oppositionsarbeit der 1990er Jahre und den damit verbundenen Torturen kaum etwas herauszuhören. Dadurch, dass dieser Aspekt fast nur von serbischen Befragten ausdrücklich erwähnt wurde, kann davon ausgegangen werden, dass dieser Punkt das Managementhandeln speziell der serbischen Befragten in besonderer Form während des Milosevic-Regimes in den 1990er Jahren beeinflusst und geprägt hatte.

6.2.5. Die EU aus Sicht der Befragten: Vom Staatenbund Jugoslawien zur Bastion EU: geschlossen, offen, ausschließend?

Geopolitische Veränderungs- und Erweiterungsprozesse der EU spielen für Topmanager in den postjugoslawischen Nachfolgestaaten in ihrem Managementhandeln seit den Anfängen der jeweiligen nationalen Transformationsprozesse eine wichtige Rolle. Politische Beschlüsse auf EU-Ebene berühren das Managementhandeln aller Befragten, unabhängig davon, ob ihr Land bereits EU-Mitglied ist oder sich im Prozess auf eine EU-Anwartschaft befindet. Die seit mehr als fünfzig Jahren entstehende Staatenverbindung EU hat von Anfang an kontinuierlich ihren geografischen Raum erweitert, ihre wirtschaftspolitische Relevanz erhöht und ihre geopolitische Stärke vergrößert.

Die Erhebung folgender Informationen erscheint in der Untersuchung in Zusammenhang mit dem Management- und Veränderungshandeln von Topmanagern daher interessant:

Wie wird die EU durch die Befragten erlebt und welche Tendenzen der EU beeinflussen das Topmanagementhandeln in den organisationalen Transformationsprozessen?

Die Antworten sollen insbesondere darüber Aufschluss geben, ob die EU von den Hauptakteuren organisationaler Transformationsprozesse als Chance oder als Bedrohung wahrgenommen wird. Daraus kann abgeleitet werden, ob im Topmanagementhandeln der Befragten Maßnahmen in ihren Unternehmen initiiert werden, die eher mehr oder eher weniger EU-konform sind.⁷⁰

In Teilen ließ sich eine länderspezifische Sichtweise der Befragten aus den Aussagen erkennen. Aus den Antworten konnten drei deutliche Muster herausgearbeitet werden, wobei lediglich das zweite Muster deutliche nationale Unterschiede erkennen ließ:

1. die wirtschaftliche Sichtweise der Befragten auf die EU als Binnenmarkt und Handelspartner
2. die Wahrnehmung der EU aus nationaler und politischer Sicht der Befragten
3. ihre Außenperspektive auf die EU und deren Wahrnehmung unter den Aspekten der Globalisierung, der internationalen wirtschaftlichen Verflechtung und der geopolitischen Stellung

6.2.5.1. Die EU als Binnenmarkt und Handelspartner (Rahmen institutionalisierter Stabilität, Struktur und Ordnung)

Die EU wird in ihrer Funktion als Binnenmarkt und Handelspartner länderübergreifend von den Befragten im Grundtenor positiv bewertet. Es werden hier vor allem vorzeigbare Erfolge in Hinblick auf die Handelsbeziehungen und den europäischen Markt angemerkt. Aus wirtschaftlicher Sicht wird der EU-Binnenmarkt von den slowenischen Befragten vor allem als schrankenloser Markt innerhalb der EU-Gemeinschaft wahrgenommen.

Diese nationale Gruppe der Befragten ist einstimmig der Auffassung, dass in dieser Hinsicht die EU-Integration eindeutige Vorteile für das Florieren ihrer Unternehmen und die seit Jahren erkennbar verbesserte volkswirtschaftliche Prosperität ihres Landes brachte. In Kroatien und Serbien sind die Meinungen hier nicht ganz so euphorisch, es kam auch zu Kritik an der EU. Dennoch konnte unter diesen beiden nationalen Gruppen der Befragten ein erkennbar positiver – wenn auch gesamthaft verhaltener – Grundtenor zur EU in den Aussagen ausgemacht werden.⁷¹

Alle Befragten pflegen mit ihren jeweiligen Unternehmen Handelsbeziehungen mit der EU. Manche von ihnen exportieren bis zu neunzig Prozent der produzierten Waren in diesen Wirtschaftsraum. Ob-

⁷⁰ Was die Erweiterung der EU in Hinblick auf die drei Länder Slowenien, Kroatien und Serbien anbelangt, so gelten für alle drei Länder seit dem Zusammenbruch Exjugoslawiens unterschiedliche außenpolitische und wirtschaftspolitische Beziehungsformen zur EU. Aus Sicht der drei Länder kann festgestellt werden, dass Slowenien sehr schnell das Interesse signalisiert hat, zügig in die Gemeinschaft aufgenommen zu werden. Es ist seit dem 01.01.2007 neues Mitglied der Gemeinschaft. Kroatien ist aus heutiger Sicht ein Beitrittskandidat. Serbien hat ebenfalls seit 2009 einen Antrag auf EU-Beitritt gestellt.

⁷¹ Gemäß dem in ihrem Gründungsvertrag (EGV) formulierten offiziellen Selbstverständnis der EU ist die Errichtung eines gemeinsamen Marktes eines der vorrangigen Ziele der Gemeinschaft und einer der vertraglich verankerten Grundsätze (Art. 2 EGV). Die meisten Vorschriften der EU beziehen sich direkt oder indirekt auf den Binnenmarkt bzw. die vier Grundfreiheiten, die im Binnenmarkt geregelt sind: den freien Waren-, Dienstleistungs-, Kapital- und Personenverkehr. Die Freiheit des Waren- und Personenverkehrs ist innerhalb der EU-Mitgliedsstaaten bereits größtenteils gewährleistet. Beim Dienstleistungs- und Kapitalverkehr existieren derzeit noch nationale Regelungen, die mitunter marktbehindernd sind.

gleich Serbien noch kein EU-Mitgliedsland ist, produziert beispielsweise das Unternehmen eines der serbischen Befragten fast ausschließlich für den EU-Markt.⁷²

Positiv wird länderübergreifend von der Mehrheit der Befragten aus heutiger Sicht hervorgehoben, dass die EU eine institutionalisierte Ordnung garantiert. Ein führender serbischer Unternehmer und ein kroatischer Topmanager formulieren ihre heutige Sicht zur EU exemplarisch wie folgt:

E5: *„Most of the business is in Europe. Ninety percent of our business or eighty percent are with the EU. The rest is with Far East, Middle East and the US market but our main business is in Europe. ... So we have to know what the people in Brussels are doing as this is the main direction of our business. We have to follow what's happening in Brussels because we need their strategies for our strategic decisions. It's our main market, we have to follow their thinking and they give us their perspectives for our trade within the EU countries. We need the European Union and we have to follow their standards and rules. Today and in the future all our projects which we are doing today are in connection with the European Union. So we have to take care about the rules in the European Union because some of the countries we were working before they became members of the European Union, like Hungary, Romania, Bulgaria and maybe tomorrow Serbia. So whatever we do here we have also to take care about the strategy and goals of the European Union. This is not the way we did business before but today we have to adapt this thinking and in a certain way have to accept and adapt these rules and standards.“*

M11: *„There is completely different competition today, locally we have a very intensive European competition. Our competitors are Raiffeisen Bank, Société Générale, Banka Intesa, so international groups competing against local banks and competing among each other. In former days it was a completely local competition. ... Let's say in terms of competition we are already within the European Union. In terms of institutional framework, it will bring us improvement in institutional framework, legal framework. So it is welcome. In terms of macro-economy and central bank regulation influencing the banking industry we also hope for improvement because today we have a type of regulation which is less advanced and more based on administrative decisions and less based on influencing the market interest rates or evidence of competence. So we expect to have more businesslike regulations than we have now. So it's positive. We also expect that the international Euro is a currency what will make the bank more relieved of local administration. So it's positive although most of the changes which are really relevant and meaningful, like the changing of the political and economic environment, already took place.“*

Während die Vorgabe von Normen und Produktstandards noch in den 1990er Jahren von einigen Befragten als unerwünscht und unnötig angesehen wurde, insbesondere was mit Investitionen in neue Produktions- und Geschäftsprozesse verbunden war, hat sich die Einstellung zur EU in dieser Hinsicht bei den meisten verändert. Die fortschreitende Erschließung neuer Märkte (auch außerhalb der EU) sowie die Implementierung von Produkt- und Qualitätsstandards werden aus heutiger Sicht von der Mehrheit der Befragten als notwendig und gut befunden, denn die Einführung von Standards führt zu einer Vergleichbarkeit von Produkten. Letzteres wird von dem folgenden Wirtschaftsvertreter aus Serbien als wichtig angesehen. Er erachtet die EU-Richtlinien als Ordnungsrahmen und damit als Rahmenbedingungen des Wirtschaftens als sinnvoll. Sofern sich Länder an diese Ordnungsrichtlinien halten, sieht er eine EU-Mitgliedschaft seines Landes jedoch als nicht notwendig an:

⁷² Teilweise bestanden schon langjährige Handelsbeziehungen in die EU oder es kamen durch die Eingliederung osteuropäischer Staaten wie Ungarn, Bulgarien, Tschechien, Rumänien neue hinzu. Mit den neuintegrierten Staaten Osteuropas bestanden bereits im Staatssozialismus (teils intensive) Handelsbeziehungen.

T18: „*I have no doubt. We have to be a part of the EU and we have to adapt ourselves to the EU standards. And we will be a part of the EU, when we accept all the standards. In that time, when this happens, we even don't need to be in the EU anymore. We will be like a part of the EU. If we have all the standards of EU, we don't have to sign agreements with EU. It will be all the same. And accession to EU, it is not because countries in the EU have it, we have to change us and adapt us to the values and the standards, which are universal, which EU is. And this is my simple message to everyone. Probably I will be the president of the chamber of commerce of Serbia and this will play also an important role, accession to EU. And I'm telling all the time that we don't have to have any hesitations.*“

Ein anderer Befragter aus Serbien stellt die Situation zwar abstrakt, gleichzeitig aber auch sehr anschaulich dar:

M10: „*We need the European Union, because the Serbian people are not disciplined. Discipline is not a strong side of the Serbian people, they don't like discipline, but they need it, you know. They need everything in laws, in rules and in standards. Here, everybody likes to be a solist – no one likes to play in an orchestra. Everybody likes to have his own style but today it is not possible, so we really need the rules from the European Union.*“

Die Befragten sehen den Marktzugang für ihre Unternehmen als wesentlich erleichtert an, wenn für Produkte bzw. Erzeugnisse Normen bestehen, da von dem strategischen Instrument Normierung nahezu alle Bereiche eines Unternehmens profitieren können. Hierzu zählen beispielsweise Forschung und Entwicklung, Vertrieb, Einkauf, Qualitäts- und Systemtechnik, Management, Umweltschutz sowie Gesundheits- und Arbeitsschutz. Oft werden die Vorteile eher unterschätzt, sie überwiegen allerdings eindeutig gegenüber den Nachteilen einer Nichtnormierung. Märkte ohne Normierungen und Standards bedeuten in den Augen des einen oder anderen Befragten, dass andere Marktteilnehmer die Rahmenbedingungen vorgeben. Dies wiederum führe – so ihre Erfahrungen – zu Marktbeschränkungen oder zumindest zu Anpassungskosten, denen sich das Topmanagement gerade in Zeiten großer Unternehmensumwandlungen zusätzlich stellen muss.⁷³

Die enge Handelsverflechtung zwischen der EU und den Beitrittsländern hat sich in jüngster Zeit intensiviert. Derzeit (2010) gehen knapp siebzig Prozent der Exporte der Beitrittsländer in die EU; davon etwa die Hälfte nach Deutschland.⁷⁴ Vor dem Hintergrund der bestehenden starken Verflechtung erwarten die Befragten, wie in den zitierten Aussagen deutlich wurde, dass der zusätzliche Effekt, der von einem Beitritt zur EU auf den Handel ausgehen kann, eher gering sein wird. Gemäß den Aussagen einiger Befragter kann resümiert werden, dass zumindest ein schnellerer Preisangleich (Preisanstieg) bei den neuen Mitgliedsländern wie Slowenien in den letzten Jahren deutlich erkennbar ist. Im Falle Sloweniens begünstigt der Beitritt zur Europäischen Union beispielsweise eine stärkere Handelsverflechtung. Auch die derzeitigen Vereinbarungen mit Serbien lassen hoffen, dass die EU-Handelsintegration Serbiens in Zukunft weiter intensiviert werden wird. Damit würde der ordnungspolitische Rahmen der EU sukzessive für alle drei jugoslawischen Nachfolgestaaten in gleicher Weise gelten.

Ein weiterer erkennbarer Aspekt der Sichtweisen der befragten Topmanager zur EU ist, dass die Finanzmärkte in den Beitrittsländern durch das Engagement ausländischer Banken geprägt sind. In kaum einer anderen geografischen Region der Erde, so sehen es die Befragten vermutlich zu Recht,

⁷³ Zugang zu internationalen Normungsaktivitäten erhalten Unternehmen vor allem durch die Normungsarbeit im DIN-Bereich. Weitere internationale Normen erstellt beispielsweise die ISO. Europäische Normungsorganisationen erarbeiten etwa technische Details zur Konkretisierung grundlegender Anforderungen. Sie helfen, technische Handelshemmnisse durch europaweite und damit zentralisierte Harmonisierungsmaßnahmen zu überwinden und zugleich nationale Mitgliedsstaaten in diesen Aufgaben auf der Kostenseite zu entlasten.

⁷⁴ Vgl. hierzu Daten bei der Industrie- und Handelskammer Serbien; hier aktuelle Zahlen aus dem Jahre 2008.

haben ausländische Banken ein ähnlich großes Gewicht wie in Mitteleuropa. Nach Recherchen der Autorin dieser Arbeit sind speziell österreichische und italienische Banken – vermutlich aus historischen und geografischen Gründen – in Slowenien und Kroatien sehr aktiv und haben sich im Zuge der voranschreitenden gesellschaftlichen und politischen Transformation auch mittlerweile in Serbien gut etabliert (hierzu zählen die Aktivitäten der Bank Austria, Raiffeisenbank Österreich, UniCredit sowie der Banka Intesa Sanpaolo in den drei postjugoslawischen Ländern).

Beispielhaft für die Situation im Bankensektor in Zusammenhang mit dem EU-Beitritt Sloweniens wird nachfolgend die Erfahrung eines slowenischen Spitzenbankers aufgeführt. Die Bank, für die er in den 1990er Jahren tätig war, wurde durch eine europäische Großbank übernommen:

D4: *„It is very important for the perspective of Slovenia. Our language, our state has the full rights in the European Union. And if something is important for Slovenia, automatically it is important also for our bank, because we are more or less a Slovenian bank. We play in this area, we have no subsidiaries or units in other countries and we do not plan to open because as a member of Jakubo Bank our market niche is here. So if Slovenia is developing, we are automatically developing as well – if we are capable of course.“*

Für einen Interviewpartner bringt die EU zusätzlich auch einen anderen Blick auf die postjugoslawischen Länder, indem beispielsweise durch eine (anvisierte oder bevorstehende) EU-Mitgliedschaft eine Werbewirkung hinsichtlich der Entwicklung zu einer Demokratie nach westeuropäischem Vorbild für das entsprechende Land bei potenziellen Handelspartnern erzielt wird. Ein EU-Mitgliedsland wird in ihren Augen als modern, pluralistisch und insbesondere als durch eine erstarkende, neue Wirtschaftskraft gekennzeichnet wahrgenommen. Die Mitgliedschaft in der EU bedeutet damit auch Werbung für ein Land als interessanten und akzeptierten Wirtschafts- und Handelspartner. Diese Wahrnehmung hat in der Regel – so die Botschaft – einen positiven Effekt dahingehend, dass sie im günstigsten Fall durch neue Handelsbeziehungen und Investitionen der Prosperität einer gesamten Volkswirtschaft eines neuen Mitgliedslandes dienen kann.

G7: *„The European Union brings us different perception from outside, not so big difference in the summary of the whole development but it brings a big difference in the perception of Slovenia. And this perception brings a lot of good things – synergy and support in Slovenia. But generally, also before there were a lot of activities and also, especially in business sector, people who are able to compete very well in the world, but nobody knew about this. This is the difference. Now there are some, who understand. The perception, I would say, is the main thing.“*

Als Eckpfeiler innerhalb der europäischen Marktwirtschaft, an dem sich die EU-Wirtschaftspolitik ausrichten hat, gilt ein fairer und unverfälschter Wettbewerb. Die EU-Wirtschaftspolitik hat demnach für echte Märkte innerhalb der EU zu sorgen. Dabei darf der Marktzutritt für neue Anbieter aus neu integrierten EU-Ländern nicht erschwert sein. Schließlich erweitern sie auch das Nachfragepotenzial. Nur durch die Wahrung von Konkurrenzdruck kann Monopolisierung verhindert werden. Konkurrenz zwingt die Anbieter wiederum dazu, die Preise für Nachfrager/Verbraucher nicht sukzessive nach oben zu korrigieren. Die EU-Wettbewerbskommission agiert in wettbewerbssteuernder Funktion, um etwa Monopolisierungstendenzen und marktbeherrschenden Stellungen von Unternehmen innerhalb einzelner Branchen entgegenzusteuern. Diese stellen das Wettbewerbsprinzip in Frage, auch zu Lasten derjenigen Unternehmen, die sich aus neuen EU-Mitgliedsländern in den EU-Binnenmarkt integrieren wollen. Monopolistisch agierende Großunternehmen waren für das ehemalige Jugoslawien typisch. Die Aussagen der Befragten lassen durchweg klar erkennen, dass sie sich in der Verantwortung für ihre Unternehmen im Zuge der Systemtransformationen auf Wettbewerb einstellen mussten. Folglich mussten sie dort, wo sie zuvor im jugoslawischen Staatssozialismus monopolistisch agieren

konnten, von dieser unternehmenspolitischen Vormachtstellung Abstand nehmen, wenn sie im europäischen Markt mitwirken wollten.

Zudem wurden die Unternehmen, die relativ stark im europäischen Markt agieren, zu denen insbesondere die befragten Großunternehmen dieser Untersuchung in Slowenien und Kroatien zählen, mit der Notwendigkeit hoher Investitionen konfrontiert, um EU-Standards und EU-Vorschriften zu entsprechen. Serbische Großunternehmen, zum Teil heute noch monopolistisch agierend, werden sich diesen und anderen Herausforderungen, welche die EU insbesondere auch monopolistisch agierenden Unternehmen auferlegt, in den nächsten Jahren noch ganz besonders stellen müssen, wenn sie diesen Wirtschaftsraum verstärkt nutzen möchten. Dies gilt umso mehr, wenn das Land sich in absehbarer Zeit neben den bisherigen Marktaktivitäten mit der EU zusätzlich als neues Mitglied in die Gemeinschaft integrieren will.

Die Befragten aus allen drei postjugoslawischen Ländern sehen ihre Unternehmen in der Pflicht, auch weiterhin von monopolistischem Verhalten abzusehen und EU-relevante Investitionen zu tätigen.

Zwei kroatische Topmanager von zwei global agierenden Unternehmen, die zu den größten in Kroatien zählen, schildern ihre gute Position in ihrem Markt und im EU-Markt. Ihre Erfahrungen in der Phase der EU-Anwartschaft Kroatiens schildern sie aus ihrer Sicht als Unternehmensführer wie folgt:

N12: *„For my organisation I can say that we are preparing ourselves for years for the European Union. ... So it's not a big change for our company. What we just think, we are trying to find the niche or our way how to use the European Union as opportunity because we are a pretty good company. We are covering a lot of market share in Poland let's say. And we are winning in Poland in competition with competitors. And so we are looking how to make a kind of small market share within the EU today. We are thinking how to try to use our competences on the other markets because simply we have the same products and there is no difference in quality. ... We are very sure that we are missing competences in marketing on western markets and that it's not so easy to buy, because everyone can buy know-how and good marketing agencies but not everyone is successful. So we should do something more, and we are trying to develop some knowledge inside our company, especially in Germany and in Czech Republic and we are trying to improve on the local markets within the EU although it is a long way.“*

Q15: *„Our company is a regional company. We are the strongest now in this Ex-Balkan let's say. ... We are not only in Ex-Yugoslavia but we are the leader in several businesses. We are now the leader in Croatia, Bosnia, Serbia, Slovenia, export Macedonia, Montenegro. ... Although we are on the other hand quite sure that we will not have always – because the market is small – the leading role in future. If you will not be the first, you cannot survive. So our market shares are seventy-five, eighty percent, but as the market is small, we practically in some businesses own total market. ... So we prepared the company to enter in the European Union. We also acquired two businesses in Hungary, because we want to see, how we could manage in European Union conditions. And the thing is that we are all the day, you know, under the pressure of players from European Union. So this opening of the borders finally we don't see as a big threat. We would like to see that more as some kind of opportunity for us. And we really think that we have to adjust the companies to the – let's say – new conditions, if I may say, which will appear in that time. But we don't see any big threat. It will be the question, yes, of cost-cutting, the question of reorganising, increasing competitiveness etc. etc. but we are quite convinced that we will be capable to do that.“*

Beide obigen Beispiele geben einen guten Einblick in die jeweiligen Vorbereitungen und strategischen Maßnahmen, die in den Unternehmen bereits seit Jahren getroffen wurden, um sich auf den EU-Markt

einzustellen. Beide Befragte sind sich heute der guten Marktpositionen ihrer Unternehmen im europäischen Binnenmarkt bewusst. Sie haben mittlerweile langjährige Erfahrungen mit dem EU-Markt und mit entsprechenden EU-Handelskooperationen. Heute fühlen sie sich mit ihren Unternehmen in diesen Markt gut integriert – auch ohne EU-Vollmitgliedschaft ihres Landes derzeit. Selbst wenn sie in ihren bisherigen Märkten Monopolstellungen innehatten, sehen sie den Wettbewerb in der EU als willkommene Herausforderung an.

6.2.5.2. Die EU aus nationaler Sicht der Topmanager – von Euphorie bis Angst

Im Binnen- und Außenverhältnis hat die EU drei wesentliche Aufgaben, die es zu meistern gilt: 1. die Herstellung und Wahrung des inneren Gleichgewichtes, 2. die Handlungsfähigkeit als globaler Akteur und 3. die Akzeptanz durch die EU-Bürger (Europäische Union 2008).

Gerade der dritte Punkt ist in den letzten Jahren in die Schieflage geraten. Die EU wird von ihren Bürgern nicht so positiv wahrgenommen, wie man vermuten oder erwarten könnte. Abstimmungen in verschiedenen EU-Ländern in den letzten Jahren haben gezeigt, dass selbst Bürger eines Landes, das ganz wesentlich durch die wirtschaftliche Förderung der EU (Steuervergünstigungen für ansiedelnde Unternehmen in den 1990er Jahren, EU-Subventionen) profitiert, ihr gegenüber auch trotz erkennbarer Erfolge nicht positiv gestimmt sind (wie die Abstimmungen im Jahre 2008 beispielsweise in Irland gezeigt haben).

Einhergehend mit der Negativhaltung einiger Teile der Bevölkerung, die in Abstimmungsprozessen deutlich wird, sinkt auch die Akzeptanz der EU-Bürger, wenn es um die Osterweiterung der EU geht. Seit der historischen Erweiterung der EU im Jahre 2004 um zehn neue Mitgliedstaaten steckt die Gemeinschaft in einer fortwährenden Dauerkrise. An ihr haftet ein schlechtes Image – zumindest bei den schon seit Beginn oder doch seit Langem integrierten EU-Bürgern.⁷⁵

Unter den hier Befragten sind nationale Unterschiede insbesondere bei der allgemeinen EU-Akzeptanz erkennbar. In der Summe ist bei den befragten Topmanagern allerdings für die nationale Sicht ein ebenso positiver Grundtenor auszumachen wie für die Wahrnehmung der EU aus wirtschaftlicher bzw. Unternehmensperspektive.

Die Sicht slowenischer Befragter

Von den slowenischen Befragten sehen die meisten die EU durchweg positiv. Sie schätzen die neue vollständige Mitgliedschaft ihres Landes. Insbesondere aus wirtschaftlicher Sicht wird die EU als positiv für das Land wahrgenommen. Slowenien ist mit anderen EU-Ländern verglichen klein und profitiert vom europäischen Binnenmarkt in besonderer Form. Negative Einwände lassen die slowenischen Befragten lediglich am Rande eher allgemein und in Bezug auf die Globalisierung durchblicken. Nur etwa ein Viertel aller Befragten sehen die EU gesamthaft betrachtet negativ. Unter diesem Viertel befindet sich niemand aus Slowenien.

Folgende Interviewaussagen slowenischer Topmanager lassen die positiven Erfahrungen mit der EU-Integration erkennen. Die Befragten beleuchten insbesondere die Vorteile, die sich aufgrund der Inte-

⁷⁵ Oschlies merkt hierzu an, dass neben den genannten Vorwürfen, die „alten“ EU-Bürger an den Strukturen der Gemeinschaft insbesondere ihre Intransparenz kritisieren. Nur wenige EU-Bürger scheinen demnach zu wissen, was die EU wirklich will und plant. Dies erscheint nicht verwunderlich, insbesondere was beispielsweise die Uneinigkeit ihrer Vertreter bei außenpolitischen Fragen angeht. Die Hauptkritik an der EU bezieht sich im Wesentlichen auf ihr Demokratiedefizit und auf den trotz verschiedener Bemühungen noch immer währenden Bürokratismus (Oschlies 2010).

gration in eine Wirtschafts- und Staatengemeinschaft für die Handelbeziehungen eines kleinen Landes ergeben:

T19: *„Ich sehe das mit der EU positiv. Früher waren wir dagegen. Die meisten Leute waren gegen die EU, denn die haben gesagt, die slowenische Wirtschaft ist nicht genug konkurrenzfähig und wir werden große Probleme haben, wenn die offenen Grenzen kommen. Aber jetzt, zwei Jahre danach, müssen wir sagen, dass das sehr tadellos durchgeht. Und besonders ist es gut, weil wir eine Währung haben. Jetzt können wir praktisch arbeiten ohne Kosten, keine andere Kosten. Wissen Sie, die slowenische Wirtschaft ist eine kleine Wirtschaft. Wenn es gut geht in Deutschland zum Beispiel mit 0,1 Prozent, dann können wir leben noch und noch. Jetzt spricht unsere politische Führung. ... Das sind junge Leute und die haben keine Ahnung von Wirtschaft, aber die brauchen nichts arbeiten, weil die Wirtschaft von alleine geht. Deutschland funktioniert jetzt, läuft. Deswegen hat auch Slowenien Wachstum von drei, fünf, sechs Prozent. Das bedeutet, die EU ist für eine solche kleine Wirtschaft sehr gut, vorzüglich.“*

S 16: *„Slowenien war bis 1945 immer ein Teil von Mitteleuropa. Nach '45, als das verabredet wurde, war Slowenien damals ein Teil von Jugoslawien. Meine Erwartungen und die Erwartungen meiner Generation, speziell der jüngeren Generation, war immer, ein Mitglied der EU zu sein. Ich habe es schon erwähnt: achtzig Prozent Export, das bedeutete in Horvak fast 700 Millionen Dollar damals, waren Export nach Westen. Das bedeutet für mich, dass die EU eine Notwendigkeit war. Ich empfinde die EU als die beste Chance, die Slowenien je gehabt hat. Wir müssen das nutzen.“*

Ein slowenischer Befragter gibt jedoch auch zu bedenken, dass Standardisierung und Reglementierung das Handeln im Topmanagement einschränken und seiner Meinung nach auch unternehmerische und gestalterische Freiheit begrenzen. Heute ist viel mehr durch die Legislative geregelt, was zu Beginn der 1990er Jahre nicht der Fall war. Nach Meinung dieses Befragten gab es am Anfang der Transformation mehr gestalterische Freiheit für Manager:

N13: *„This is really a very interesting question because in Horvak situation in 90s was more difficult than in Nimakus. But it was easier to work as crisis management, because in early 90s there was no clear legislation. There were a lot ways to avoid legislation. When I came to Nimakus I can say Slovenia is now a state with law and everything functions as it has to. You can't find this shortcut to avoid some legislation and therefore it is much harder now than it was in the first transformation years in the 90s.“*

Die Sicht kroatischer Befragter

Die kroatischen Befragten sind der EU gegenüber zwar weniger eindeutig positiv eingestellt als ihre slowenischen Kollegen. Politisch, wirtschaftlich und geopolitisch betrachtet sehen jedoch auch kroatische Befragte die EU eher positiv als negativ. Dennoch werden hier im Allgemeinen kritischere Stimmen laut als bei den slowenischen Befragten. Kroatische Topmanager sehen die EU eher mit gemischten Gefühlen und liefern nicht nur aus Topmanagementsicht, sondern als Vertreter ihrer Nation nachvollziehbare Argumente.

Ein positives Bild entwirft im Folgenden ein kroatischer Befragter von der EU. Er ist der EU und vor allem Europa gegenüber generell positiv eingestellt. Er bezeichnet sich selbst als Europäer und sieht so auch seine Familienmitglieder. Mitglieder seiner Familie besaßen in der Vergangenheit bereits unterschiedliche Nationalitäten. So haben seine Familienmitglieder und er Erfahrungen damit gemacht, was es bedeutet, mit unterschiedlichen nationalen Zugehörigkeiten und damit auch willkürlich fremdbestimmten Identitäten leben zu müssen.

U20: *„I was always living EU here. Even my grand-grand-father was a European citizen, but in the real terms he was with Austrian passport, Italian citizenship, German background, went to Croatia at that time, which was part of the Austrian empire, and married a Croatian girl.“*

In einer europäischen Gemeinschaft sieht der Befragte eine wichtige Funktion, nämlich die einer gemeinsamen Identität. Diese gemeinsame „europäische“ Identität, die alle Familienmitglieder gleichermaßen betrifft, führt dazu, dass es mit einer etwaigen Fremdartigkeit des anderen keine Schwierigkeiten gibt. Innerhalb eines europäischen Identitätskonstrukts haben folglich nationale Differenzierungen keine große Bedeutung mehr, geschweige, dass es zum Ausschluss von Familienmitgliedern aufgrund ihrer Nationalität kommen könnte.

Eine europäische Integration ist seiner Meinung nach aus geopolitischer Sicht für Kroatien – zwischen dem alten Europa und dem Balkan – ebenfalls sehr wichtig:

U20: *„The role of the European Union for me is really not a one-dimension question and not answer. ... For me, when my father went 1987 to Germany, I lived in Frankfurt, I lived in London, I used to live in Perugia, in Verona, in Triest, in Milan, for me it was never issue of travelling, speaking to people. I really felt like a part of Europe. The EU caused something which from Croatian perspective it was always perceived like a way out from the area which was involved in war and conflict restrictions. In a small Croatian complex we are inbetween: not being on Balkan, we say the Balkan starts with Bosnia or Serbia, but we are like a part of all the Europe. This is half true, because culturally we are Europe, but the same times Bosnia and Serbia are Europe, too. But, you know, because of all these conflicts we had trouble with Serbia which was fighting against to us. The Croatian nation is really frustrated that we are with Europe and they are almost Middle East conditions. EU concept and the EU integration for Croatia symbolically are very important. Otherwise we could find ourselves isolated in our region itself, small island surrounded by Russia on one side and EU on other side. I mean ... geographically, historically, economically and emotionally we are EU. ... I would say that it is definitely advantageous for us as entrepreneurs to be part of EU. For me there is no doubt.“*

Ein anderer kroatischer Befragter sieht für Kroatien ohnehin keine andere Option als die Ausrichtung auf die EU und er spürt die Frustration in seinem Lande über die noch nicht vollzogene EU-Mitgliedschaft. Er und viele seiner Landsleute blicken nach Slowenien und Ungarn und sehen die erkennbaren wirtschaftlichen und auch sozialen Fortschritte in beiden Mitgliedsländern – auch mit einem etwas neidischen Blick:

D3: *„I think that we are late in EU negotiations. I think it is very important for Croatia. I think, it has not another option. I think, many of us are frustrated, because we are not. But Croatia had many states, government ... And I thought, really, twelve years ago, when stopped war, when finish this wrong time, I thought that we will really quickly go to EU, very quickly. But many problems occurred, I think, first of all political. But I thought that in the next few years it will happen. But we need to work on that. It will not be easy. I know this because it is the next change for Croatia, for us. In other countries we see what happened. What is in Slovenia now who are our neighbours. Hungary. But I think it will be successful here one day, too, but it will not be easy. Because I remember when we started with privatisation: If you look at one door, and we thought only it is easy to cross this door, and privatisation, and finish, okay finish. But after that it was heaven and hell. It was hell. From this time: hell. Everything. It is true. It is a big chance, I think, for each of us. For young and old people. But I think that people can not change very quickly, I think. Or we will stay on Balkan.“*

Auch die Bekämpfung mafioser Strukturen kann nach Ansicht einiger Befragter durch eine EU-Mitgliedschaft besser bewältigt werden als von den nationalen Regierungen. In Kroatien konnten bis dato Schattenwirtschaft und mafiose Strukturen auf nationaler Ebene nur sehr schleppend eingedämmt

werden. Folgender Interviewauszug verdeutlicht die Hoffnung, die man hier in eine EU-Mitgliedschaft setzt:

D2: *„In my opinion, for Croatia it is a better solution to go towards the European Union. If we stay under our government, and especially now that the politics are bad for us. The European Union is not paradise of course, but it's better than to be under control. In my opinion, in Croatia after the war the Mafia mentioned some part in that case. Especially corruption and other problems in transition countries will be reduced when we go into the European Union. If we stay out I'm not sure that we will eliminate the problem with moral, with trust, with Mafia and others.“*

Die Sicht serbischer Befragter

Während unter den kroatischen Befragten keine klare Unterteilung der Befragten bezüglich ihrer Haltung gegenüber der EU allgemein erkennbar ist, kann unter den serbischen Befragten eine Gruppierung in zwei Lager ausgemacht werden: Es gibt eine Gruppe, die von Titos ursprünglicher Idee einer südslawischen Völkergemeinschaft auch heute noch überzeugt ist (Lager der Alt-Kommunisten) und jene, welche sich als ehemalige Oppositionelle sowohl des Tito-Regimes als auch des Milosevic-Regimes darstellt, die als Demokratiefürworter zu identifizieren sind. Die Gruppe der hier befragten serbischen ehemaligen Oppositionellen hält die jugoslawische Völkergemeinschaft aus heutiger Sicht für eine Fehlkonstruktion. Ein Tito-Gegner definiert dieses Konstrukt beispielsweise als „eine einzige große Lüge“.⁷⁶

Es sind unter den Befragten eindeutig erkennbar die ehemaligen Oppositionellen beider vergangener Regime (Tito, Milosevic), die sich in den Interviews allesamt positiv gegenüber der EU geäußert haben, wenn auch vereinzelte Bedenken vorgetragen wurden. In der zweiten Gruppe der Befragten, die sich zu dem früheren sozialistischen System in Serbien bekennen, finden sich die schärfsten EU-Gegner unter den Interviewpartnern. Die Vermutung liegt nahe, dass sie nach wie vor Anhänger des Kommunismus à la Tito sind und/oder ein autokratisches System, wie es durch die Scheindemokratie des Milosevic-Regimes verkörpert worden ist, befürworten, von dem sie vermutlich profitierten.

Das Spektrum der Haltungen gegenüber der EU unter den serbischen Befragten reicht von Euphorie bis hin zur Ablehnung und kennt im Vergleich zu den Befragten der anderen beiden Nationen die stärksten Polarisierungen. Die Negativhaltung eines Teils der serbischen Befragten wird beispielsweise damit begründet, dass sie in einem künstlichen Staatenkonstrukt wie dem jugoslawischen Staatenbund in vielen Bereichen in der Summe negative Erfahrungen gemacht haben.

Obleich alle drei nationalen Gruppen der hier Befragten ihre Erfahrungen mit dem jugoslawischen Staatenbund gemacht haben, überrascht es, dass die – damals oppositionellen – serbischen Befragten diesem offensichtlich am kritischsten gegenüberstehen. Alle Befragten wurden im Titoismus sozialisiert und haben ihre individuellen Erfahrungen als Bürger mit diesem künstlichen Überbau gemacht, die genannten serbischen Befragten aber wohl im Kern die negativsten. So begründen zumindest drei der befragten serbischen Topmanager ihre sehr ablehnende Haltung heute gegenüber einer etwaigen EU-Integration Serbiens.

Den Erfahrungshintergrund hierfür bildet ein Staatenbund, in dem Tito und seine Regierung ethnische Identität bzw. ältere nationale Wurzeln in eine neue gesamtstaatliche Identität umzuformen versucht

⁷⁶ Eine dieser großen Lügen war nach Meinung eines Befragten die Idee einer besseren Gesellschaft als die eines kapitalistischen Systems. Eine der Folgen dieser „Lüge“ war die exorbitante Staatsverschuldung in den 1980er Jahren. Auch die Herausbildung einer politischen und ökonomischen Elite im ehemaligen Jugoslawien in einer nach der sozialistischen Doktrin und dem Anschein nach eigentlich klassenlosen Gesellschaft wurde als „Lüge“ gesehen.

hatten. Dieser Versuch scheiterte und mündete mit fatalem Ausgang in einen barbarischen Balkankrieg der 90er Jahre. Daraus resultierende negative Erfahrungen der Bevölkerung bis heute sind gekennzeichnet etwa von mangelhafter bis fehlender nationaler Sicherheit – im Sinne einer ethnischen Sicherheit –, von sozialen Unterschieden innerhalb der einzelnen (ethnischen) Gesellschaftsgruppen und einer sowohl offensichtlichen als auch unterschweligen Angst vor Fremdbestimmung.

Eine eher untergeordnete Rolle spielt in den Aussagen der serbischen Befragten, dass die EU auch Fremdbestimmung von Mehrheitsländern gegenüber Minderheitsländern bedeutet. Zwei Befragte konstatieren, dass sie die Befürchtung haben, dass im Falle einer EU-Mitgliedschaft Serbiens die „Großen und Mächtigen“ (Frankreich und Deutschland) über die „Kleinen und Machtlosen“ (Serbien) bestimmen. Die größte Angst ist die vor der Fremdbestimmung Serbiens und dem Verlust der nationalen Eigenständigkeit und Souveränität.

Folgendes Beispiel verdeutlicht die negative Einstellung serbischer Befragter zur EU:

U21: *„I tell you something, that I don't want to have the EU. I told this even to my kids when they were at universities abroad and when they were studying abroad. That is something that is interesting for you to hear, maybe you want to hear it? Well, Tito made a concept of Yugoslavia, similar (not everything; I tell you what the differences are) similar to the European Union now which was called a Staatenbündnis, we call it, a bringing together of different countries, like you have it with Brussels. Everyone has its own government for each country. Free market, free capital flow and people and an army and the NATO. Each country has its own army, Germany, France. Everyone has its own army but there is also the NATO. In each of these countries, like in Serbia, in each republic of Yugoslavia ... But they didn't have their own military at that time. There was a Yugoslavian National Army and they had their office like their base in each of these republics of former Yugoslavia with the military of that specific country. Even without it there was a better harmony between Serbia, Croatia and Bosnia. Without it we were getting along very well even better than today the countries within the European Union. You could sleep like in the street in Zagreb and leave your door open in the nights and nobody will touch you. We heard that people are stealing cars in Germany or elsewhere. This never happened here. We never locked the door. You could even leave your car open. For example, you're Serbian and you go to Croatia, you feel safer in Croatia than in Serbia. It's like we were really thinking of each other and to make me as a Serbian feel good when I'm in Croatia, just not to feel the difference. Or Bosnia. There was not this private business like in the European Union. There is a number one problem in Europe: There is a big difference between people who have luck and those who don't have. That's like a huge gap and a big social problem. It threatens to develop into some crime or let's say radicalism. By opening too much the national frontiers it was also a danger for the national economies. All these people who come to work, they're threatening that the people within the countries of the European Union ... Because of the social tensions it could lead to nationalism. And that's dangerous. For example, Germany had to really give up on its Deutsche Mark, on its currency, just to be a part of this. I think that in Europe still the elections are not democratic. If they really were democratic, in Germany, in Austria, in France nationalism would win, wouldn't it? Look at Germany, Austria, France: they become national. If you made real democratic elections like in a few years, I think that the nationalist party is growing. Now, in Serbia for example, at the last elections the nationalist party won, because they posed the question: 'What do we get from Europe? Are we going to sell them something? No, they have it from China. We cannot sell anything to them, they can only sell to us. They bought oil companies, they bought telegraph companies, communications, water, food, all these multinational companies destroyed the national manufacturers.'“*

Im Gegensatz zu dem obigen Beispiel schlägt bei den pro EU-eingestellten serbischen Befragten das Pendel der Euphorie überraschenderweise stärker aus als bei den EU-Befürwortern aus den anderen

beiden Ländern. Gerade ehemalige Oppositionelle, die insbesondere gegen Milosevic gekämpft hatten, machen keinen Hehl daraus, dass sie als Kosmopolit und global denkende Unternehmer der EU im Allgemeinen nur Positives abgewinnen können.

Ein starker serbischer EU-Befürworter ist jedoch von der EU-Integrationspolitik in Bezug auf Serbien zum Zeitpunkt der Befragung sehr enttäuscht. Er ist der Ansicht, dass Serbien von der EU wie eine „Bananenrepublik“ behandelt wird:

L9: *„I do not understand this black mailing every two months by European politicians against Serbia. Solana is coming every second month here like we are from Africa – a Banana Republic! I say why do they not just make a declaration? Someone wants to tell me that Bulgaria is more developed than Serbia! Go to Sofia and have a look! OK, which country is more developed, more educated. ... All the bankers, all my friends from Germany, from UK, everybody says: I like to stay in Belgrade I like the life in Belgrade, I like the people, they are more educated, everybody speaks English. So why not putting Serbia in the European Union in two years, why?“*

Drei serbische Kosmopoliten anerkennen beispielsweise die bewusste Abgrenzung der EU gegenüber den USA. Sie empfinden es als positiv, dass die ehemalige politische und wirtschaftliche Vormachtstellung der USA durch eine erstarkende EU eingeschränkt wird. Sie sehen die EU als Gewinn für ihre kleinen südosteuropäischen Länder, da die EU nicht nur einen erweiterten Wirtschaftsraum darstellt, sondern auch außenpolitische Akzente setzen kann, was kleinen Ländern verwehrt ist.

Die serbischen EU-Befürworter konstatieren zudem im Kern, dass sich das serbische Volk vom durchaus noch präsenten nationalistischen Denken zwingend entfernen sollte und endlich kosmopolitisches Denken in die Köpfe der Bürger Einzug nehmen sollte.

Für die kosmopolitisch denkenden serbischen EU-Befürworter gilt die EU nicht nur als beste wirtschaftliche Option für ihr Land bzw. für ihr eigenes Unternehmen, sondern sie sehen in ihr auch einen wichtigen politischen Faktor:

L9: *„I think the European Union is the best option against America, absolutely! Everything now is just economy – the politics is just supporting the economy and if you do not have enough big size, enough well organized system, enough infrastructure, I mean the government, the politics, you will just stay behind the US, China and Russia. Europe is not so rich in metals, in the electric power, in the gas and oil like Russia. Russia even can be lower competitive but they are so big and rich. Europe needs to understand that and I do not think that all European politicians understand that. You know size will come to be very important: look at poor Serbia: Seven Million people. I can be the most clever, the best organized guy but without globalization, without big markets I will stay a small poor Serbian – number one in Serbia – but still in the world level very small. I need size – I need the European Union. ...I would be much more successful, the evaluation of my company will certainly be minimum thirty to fifty percent higher if I would be today a member in the European Union. Of course not so many in Serbia think as I do as the European Union means competition, cheaper products and everything.“*

6.2.5.3. Die EU als Akteur der Globalisierung

Die bisherige Ausarbeitung hat gezeigt, wie die Befragten in allen drei Ländern die EU aus wirtschaftlicher und nationaler Perspektive beleuchten. Als drittes erkennbares Muster, wie die EU bzw. deren Einfluss auf ihr Managementhandeln von ihnen wahrgenommen wird, ist dessen Bewertung, diesen Wirtschafts- und Kulturraum als Akteur der Globalisierung zu sehen. In der Wahrnehmung der EU auf einer Metaebene – als globaler Akteur einer Weltgemeinschaft – konnten keine nationalen

Unterschiede in den Aussagen der Befragten herausgefiltert werden. Vielmehr heben die Aussagen eine Verpflichtung der EU hervor, als starker globaler Akteur in der Weltgemeinschaft aufzutreten und dieses Selbstbewusstsein auch im positiven Sinne nach außen zu demonstrieren. Keiner der Befragten würde der EU als selbstbewussten globalen Akteur ein Prädikatszeugnis ausstellen. Gerade die Positionierung der EU gegenüber wirtschaftlich mächtiger werdenden asiatischen Staaten lässt den Aussagen zufolge zu wünschen übrig.

Von den Befragten werden Beispiele genannt wie Umweltauflagen für Unternehmen. Ihrer Meinung nach erhöhen EU-Auflagen zum Schutz der Umwelt die Kosten für Unternehmen. Sie alle plädieren für Umweltschutz, sehen hier aber in ihren Funktionen als „Kostenoptimierer“ in ihren Unternehmen ein großes Problem. Unternehmen, die in der EU sind, für diesen Markt produzieren oder aufgrund der Marktverflechtung an EU-Normen gebunden sind, haben im Allgemeinen höhere Kosten zu tragen als asiatische Unternehmen. In Asien gelten keine, andere oder weniger hohe umweltförderliche Auflagen. Dadurch, dass etwa in der asiatischen Produktion von Gütern keine oder weitaus geringere Kosten für Umweltauflagen anfallen, können in Asien produzierte Produkte im Allgemeinen auf dem Weltmarkt (sehr viel) kostengünstiger angeboten werden als in der EU produzierte. Ein weiterer Aspekt sind Personalkosten, die bekanntlich im asiatischen Raum im Allgemeinen weitaus geringer sind als in Unternehmen, die auf dem europäischen Kontinent innerhalb der EU oder für die EU tätig sind. Diese beiden wesentlichen Faktoren führen in den Augen der Befragten zu einem ungunstigen Wettbewerbsnachteil gegenüber asiatischen Anbietern.

Für die befragten Topmanager ist eine globalwirtschaftliche Betrachtungsweise wesentlich, da sie aus Kostenoptimierungsgründen in ihrem Handeln praktisch permanent unter Druck stehen. Für das Managementhandeln und speziell für das Veränderungshandeln der Topmanager und Unternehmer bedeutet das, dass sie aufgrund der relativ hohen Kosten für ihre Unternehmen selbst verstärkt im asiatischen Raum aktiv werden, sei es im Bereich der Produktion oder im Bereich der Dienstleistung. Die Folge ist, dass Arbeitsplätze in Europa respektive in der EU verloren gehen. Was den Produktionsbereich in Unternehmen anbelangt, so wird diese aus ihrer Sicht vorwiegend wegen europäischer Umweltauflagen und Personalkosten nach Asien verlagert. Was den Dienstleistungsbereich anbelangt (z. B. Servicecenter oder Callcenter), so werde auch dieser meist aus Gründen geringerer Personalkosten in die unterschiedlichsten Länder Asiens verlegt.

Ein weiterer Aspekt ist, dass die EU im Außenverhältnis als Akteur einer multipolaren Weltordnung mit erkennbaren Schwächen agiere. Ein Teil der Befragten aus allen drei Ländern sieht die eher schwache Positionierung der EU wirtschaftlich und politisch insbesondere gegenüber China. Beispiele aus allen drei Ländern verdeutlichen nachfolgend die Problematik.

Ein Interviewpartner aus Slowenien schildert die schwierige Situation für sein Handeln im produzierenden Gewerbe:

N13: *„From my personal view being a manager, I think, it's really great story for Slovenia, no doubt about that. It is a really big success story, really. But if I look at EU as a manager in Nimakus, then I can say I'm not very happy because I think the EU needs to preserve workplaces in Europe and I can not accept this argument that we in textile or in garments industry are less productive than in China or than our big competitor Turkey. It is important to know – Turkey is our big competitor and China for instance. I cannot accept it because our workers produce more in one hour than workers in China. But the environment in EU is more expensive. It is the living standard. I'm not in favour that we are going to close our borders of EU and say we will introduce customs duties and I don't know whatever. But I think we need to opt for a gradual approach to these countries with low prices for the labour force. We need to bring them to a position where they have to equalize gradually the labour standards in*

these countries to those in Europe. ... Now we are here and this is a question for Germany. I think, it's really a crucial question, because Germany said twenty years ago we don't need garment industry, we have these fashion companies like Boss. Our people can work in automobile industry. And it's not such a big problem when you close down this garment industry or clothing industry. ... Okay. But, look: They closed all production capacities in this clothing industry in Germany. Now and every time when you close some part of industry another part will become this marginal part. And now it is this metal industry etc. And now is a big talk in Germany about these environmental conditions in Germany and in China or in the States for instance. And this is really a true problem because German producers have to pay for this protection and have to pay for the reductions of this gases and one producer in the States doesn't have to pay. ... I can say the States are really something special in this story because I think it's not wise to speak a lot about democracy and church but on other hand they do not care what is going on in their own country.“

Ein weiterer kroatischer Befragter kritisiert neben den Problemen um die Umweltauflagen zusätzlich den Know-how-Abfluss aus der EU heraus nach Asien:

D2: *„In my opinion, in China there is more benefit. But in my opinion, Europe Union make some mistake, because it would be very easy to put 'No' to China. A lot of people, a lot of know-how very, very easy go to China. And now we can see that market or economic in Europe Union is in front of very big problems. The products from China come in the market, always very cheap. Some sell them very expensive. But the quality of products is a problem. I don't know, we achieved a dangerous tool for put some additives in China, very dangerous for the health. And in my opinion, Europe Union make some mistake to allow very easy that our know-how goes to China. It is a problem for all. The people go, technology and know-how go very easy to China and what comes back?“*

Ein serbischer Befragter sieht in China eine große Gefahr, was zu zunehmendem Arbeitskräfteabbau in Serbien führe:

U21: *„China is also another issue: We had to bring the people on the streets as we couldn't cope with the Chinese competition. Producing in China means a thousand people on the streets here.“*

Ein weiterer Aspekt, der den Informationen zu entnehmen ist, ist der Punkt Wissensvorsprung. Im Kern lautet die Botschaft, dass von EU-Seite dringend dafür gesorgt werden müsste, dass technologischer Wissensvorsprung heute und in der Zukunft in diesem Wirtschafts- und Kulturraum erhalten bleibt. Die EU sollte beispielsweise nachhaltig in Bildung investieren.

Nach Ansicht von Befragten könnte beispielsweise durch politische Initiativen erreicht werden, dass innerhalb von EU-Ländern Know-how aufgebaut wird. Nach Ansicht des folgenden Befragten kann dies nicht auf nationaler Ebene oder auf Unternehmensebene erfolgen, dies sei Aufgabe der EU. Weiterhin sollte die EU sehr viel aktiver werden als bisher, wenn es um die Ausbildung von Fach- und Führungsnachwuchskräften geht. Die genannten Maßnahmen wären nach Ansicht einiger Befragter dringend notwendig, um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit dieses Wirtschaftsraumes zu stärken.

Die erwähnte slowenische Spitzenkraft argumentiert beispielsweise in diesem Zusammenhang wie folgt:

Q14: *„Das ist ein gemeinsames Problem in Europa. Wir können in Europa nicht so schnell und in starkem Maße die Ausbildung fördern und die Produktion so stark restrukturieren, dass wir am Ende neue Produkte hier produzieren mit höherer Wertschöpfung oder Added Value erhalten wie in der Vergangenheit. Dafür brauchen wir Zeit. Das ist ein Problem. Auch hier in der EU haben viele Unternehmen unqualifizierte Leute. Für diese unqualifizierten Leute und auch für die qualifizierten Leute ist es heute sicher ein Problem, langfristig ein Geschäft zu behalten wegen dieser Konkurrenz aus Far*

East. Aber auf der anderen Seite ist es sicher so, dass Ingenieure heute in Europa sehr gefragt sind und überall gesucht werden. Das ist in Europa defizitär, obwohl heute schon klar ist, dass viele Unternehmen eigene Institute in Far East oder Osteuropa eröffnen, um dort gute Leute zu beschäftigen. Sehr gut ausgebildete Leute sind dort viel billiger als hier in Europa. Das ist sicher ein Problem, das von dieser Globalisierung gekommen ist. Und jedes einzelne Unternehmen für sich betrachtet kann dieses Problem nicht allein lösen; das können wir nur durch eine gemeinsame Politik in der Europäischen Union lösen, und das ist sicher schwierig. In dieser Situation sind die Amerikaner viel besser dran, denn wenn die Amerikaner entscheiden, dass die Globalisierung für die Amerikaner zu gefährlich wird, dann gibt es Zölle. Und in Europa ist das nicht so einfach und genau hier haben wir Nachteile.“

Zusammenfassend sehen alle hier Befragten gemeinsam das Hauptproblem darin, dass in oder für die EU gefertigte Produkte oder Dienstleistungen, die aus diesem Wirtschaftsraum heraus angeboten werden, auf dem Weltmarkt teilweise nicht mehr wettbewerbsfähig sind. Das Problem stellt sich für die Befragten individuell in unterschiedlicher Form und ist mehr oder weniger akut und intensiv, im Kern betrifft diese Problematik allerdings alle hier Befragten.

In der Wahrnehmung der Befragten aller drei Länder wird die EU gerade, was ihre wirtschaftliche und politische Position in der Welt anbelangt, als schwach wahrgenommen. Sie ist in den Augen der Befragten, sofern sie der EU ein positives Gesamturteil ausstellen, nichts weiter als zunächst eine „Weltmacht im Werden“. Als Global Player weist die EU in der Wahrnehmung der hier Interviewten klare Defizite auf.

6.3. Organisationale Rahmenbedingungen für Unternehmens- transformation – Blick von oben in die Werkstatt

Nachfolgend werden die Erfahrungen und Einschätzungen der befragten Topmanager zu weiteren handlungsdeterminierenden Faktoren auf der Unternehmensebene aufgezeigt. Bei diesen organisationalen Rahmenbedingungen, die das Handeln im Topmanagement einschränken, handelt es sich genauso wie bei denjenigen im Umfeld der Unternehmungen nicht um starre Gegebenheiten. Vielmehr sind die Rahmenbedingungen insgesamt fließend.

Die organisationalen Rahmenbedingungen bestehen einerseits aus Merkmalen, Faktoren und Regeln, die das Unternehmen vorgibt, und andererseits aus jenen, die von außen auf ein Unternehmen wirken und damit den Handlungsspielraum der Befragten auf organisationaler Ebene einschränken.

Die nachfolgenden Ergebnisse aus den Interviews, die das Topmanagementhandeln innerhalb dieser organisationalen Rahmenbedingungen beleuchten, repräsentieren Handlungsmuster und Erfahrungen aus dem Veränderungshandeln der Befragten insbesondere der letzten fünfzehn Jahre.

Signifikante länderspezifische Unterschiede konnten nur bei einer der unter Punkt 6.3. thematisierten Fragen ausgemacht werden.

6.3.1. Veränderung von Machtkonstellationen in privatisierten Unternehmen

Während der Aspekt Ohnmacht im Topmanagement im empirischen Teil bisher in Zusammenhang mit Anspruchsgruppen (Shareholdern) herausgearbeitet werden konnte, geht es in der nun nachfolgenden Analyse unter Punkt 6.3.1. um den Machtaspekt und hierbei speziell um die veränderten Machtkonstellationen in Form von Machtverhältnissen und Machtkonzentration in den privatisierten postjugoslawischen Großunternehmen.

Gerade Machtkonstellationen sind in Unternehmen wichtige Momente für die Entscheidungsgewalt und damit für den Handlungsspielraum der einzelnen Akteure. Sie sind deshalb auch Gegenstand dieser Untersuchung. Fragen zum Thema Macht sind jedoch heute wie früher ein Tabuthema und Mächtige als führende Vertreter der Geschäftsleitung von Großunternehmen lehnen im Allgemeinen ab, konkret über Macht zu sprechen. Deshalb musste sich die Interviewerin und Autorin dieser Arbeit oft mit indirekten Fragen in der Erhebung begnügen, die wiederum vorwiegend auf die Organisationsformen vor und nach der Privatisierung abzielten. Vereinzelt konnten durch Fragen, die auf das Verhalten in bestimmten Situationen gerichtet waren, ebenfalls Informationen zu Machtverhältnissen gewonnen werden.

Die Gespräche waren bei diesem Thema im Wesentlichen dadurch geprägt, dass der Begriff Macht im Topmanagement mit zwiespältigen Empfindungen verbunden ist. Macht, respektive die Ausübung von Macht, ist notwendig, um in hierarchisch strukturierten Organisationen, wie sie Großunternehmen darstellen, wirksam und zielorientiert führen zu können. Zudem sind Macht und das Durchsetzen von Meinungen und Anweisungen in Unternehmen notwendig, um überhaupt etwas bewegen zu können. Gerade Unternehmenstransformationen sind ohne Macht nicht durchführbar und können auch nach Meinung der Befragten nur in einer hierarchischen Struktur von oben nach unten initiiert, gesteuert und gemanagt werden. Gerade in Großunternehmen könnten kaum Ergebnisse erzielt werden, wenn die Ausübung von Macht in Verbindung mit Herrschaft und hierarchischer Autorität nicht auch legitimiert wäre. Einerseits ist Macht also aufgrund der Positionen, die diese Akteure im Unternehmen inne haben, in ihrem Alltag omnipräsent – sich jedoch dazu zu bekennen bereitet oft Unbehagen.

Im Wesentlichen sollte herausgefunden werden, wie sich der Umgang der Befragten mit Macht über einen Zeitraum von etwa zwanzig bis 25 Jahren verändert hatte. In einem zweiten Schritt konnte daraus abgeleitet werden, wie die formalen Machtverhältnisse in den Unternehmen im Staatssozialismus und heute ausgestaltet waren.

6.3.1.1. Topmanager und Unternehmer im Spannungsfeld formaler Machtverhältnisse und organisationaler Abhängigkeiten

Mit der Verschiebung der Eigentumsverhältnisse im Zuge der Privatisierungen hatten sich auch die Machtkonstellationen in den Unternehmensleitungen verändert. Ziel der Erhebung zu diesem Aspekt sollte sein, die neue Machtkonstellation zwischen angestelltem Topmanager und Eigentümer zu analysieren. Ein zweiter wesentlicher Aspekt, der eng damit verbunden ist, ist der Einfluss von Macht auf das Veränderungshandeln der Befragten.⁷⁷

⁷⁷ Für den Machtumfang einzelner Akteure im Unternehmen spielt die Rechtsform (z. B. AG oder GmbH) eines Unternehmens als organisationale Rahmenbedingung auch eine Rolle, da sie die formalen Kompetenzen beispielsweise zwischen Eigentümern und professionalisiertem Topmanagement definiert. Die Rechtsform ist darüber hinaus in Bezug auf den Machtumfang eines Akteurs handlungsdeterminierend.

Aus den Ergebnissen der Interviews zum Thema Macht, Machtkonstellation und Machtverhalten waren nur bezüglich der Machtverhältnisse zwischen Topmanager und Eigentümer nationale Unterschiede erkennbar. Die weiteren Punkte ließen keine nationalen Differenzierungen erkennen.

Folgende Muster in Bezug auf die Machtkonstellation respektive das Machtverhältnis innerhalb der Unternehmen unter Berücksichtigung der jeweiligen Rechtsform konnten herausgearbeitet werden:

- das Machtverhältnis zwischen angestelltem professionalisiertem Topmanager und Eigentümer
- der Spagat der Unternehmer und Eigentümer in Bezug auf Machtkonzentration, Machtverhalten und Bereitschaft der Übertragung von Macht.

Das Machtverhältnis zwischen angestelltem professionalisiertem Topmanager und Eigentümer

In fünfzehn Fällen handelt es sich bei den Großunternehmen, deren Topmanager bzw. Eigentümer interviewt wurden, um Aktiengesellschaften mit entsprechenden rechtlichen (nationalen) Regeln und Normen, die auch das Managementhandeln determinieren. In fünf Fällen liegen Rechtsformen vor, die der deutschen GmbH ähneln. In elf Fällen handelt es sich um Unternehmen, die im Besitz eines oder zweier Eigentümer sind. Von den Befragten waren acht selbst Eigentümer des Unternehmens (Holding, GmbH), die übrigen 15 Befragten waren Vorstandsvorsitzende oder Geschäftsführer (professionelles Topmanagement).

Es können keine genauen Angaben über Unternehmensanteile der jeweils befragten Topmanager an den Unternehmen gemacht werden. In der Praxis ist es allerdings nicht unüblich, dass das Topmanagement durch Optionen, Aktien und stille Beteiligungen Anteile an Unternehmen hält. Obgleich die Eigentumsstruktur und Besitzverhältnisse an einem Unternehmen in der Machtfrage eine große Rolle spielen können, ist es aufgrund des inoffiziellen Charakters dieser Faktoren nicht möglich, empirische Untersuchungen zu diesem Punkt vorzunehmen.

Bei Ausschüttungen an die Anteilseigner von stillen Beteiligungen wird strikt darauf geachtet, dass diese nicht offiziell in den gesetzlich vorgeschriebenen Unternehmensberichten (insbesondere bei AGs) in Erscheinung treten. Inwieweit das Macht- und damit auch das Veränderungsverhalten von Akteuren in organisationalen Transformationsprozessen durch „heimliche Macht“ dieser Art beeinflusst sein mag, kann daher nicht analysiert werden.

Da in dieser Untersuchung nur am Rande von offiziellen Unternehmensbeteiligungen ausgegangen werden kann, ist an dieser Stelle anzumerken, dass diese neben dem Besitzverhältnis auch Unternehmensbindung bedeuten. Das Topmanagement wird dadurch an das Unternehmen gebunden, was auch sein Handeln beeinflussen dürfte. Organe der Unternehmensspitze bieten durch das Angebot von Beteiligungen Topmanagern spezielle Anreize, sich nicht nur kurzfristig für eine Managementtätigkeit in einem Unternehmen zu entscheiden, sondern sich zumindest für einen mittelfristigen Zeitraum, beispielsweise über alle Phasen einer Unternehmenstransformation, zu binden. Nur dadurch ist gewährleistet, dass speziell die Entwicklung und Verfolgung von Strategien für eine jeweilige Unternehmung einer eindeutigen Linie folgen und keine Brüche durch andere Personen, die vermutlich andere Akzente in Transformationsprozessen setzen und individuelle Priorisierungen von Prozessen, Maßnahmen und Instrumenten im operativen Bereich ansteuern, entstehen.

Gerade an den Spitzen der Unternehmen war die Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt nach dem Staatssozialismus für alle Befragten länderübergreifend ein Novum. Die Privatisierung brachte eine weitere Neuerung mit sich: Kapitaleigner von Großunternehmen sind in den meisten Fällen bei den hier Befragten nicht automatisch die Entscheidungsträger in den Organisationen. Speziell im Zuge der Privatisierungen kam es zu neuen Machtverhältnissen in den Unternehmen.

Ein slowenischer Topmanager drückt diese für ihn zunächst unbekannte Form von Machtverhältnissen im damaligen Unternehmen wie folgt aus – unterstreicht dabei jedoch auch die besondere Situation in Slowenien:

N13: „*Look: It was in the 90s very difficult for us to switch from one system to another system. For me, I remember when Prime Minister of former Yugoslavia, Mr. Markovic adopted in the 90s the new law about companies – before we did not have something like this. And this law said that the company had to have an owner. It was really strange for us to understand. But I think our advantage – if you compare Slovenia with other Eastern companies – was that we were in those times familiar with the market economy in terms of goods, competition etc. as former Yugoslavia did not have this central planned system.*“

Es entwickelte sich in den 1990er Jahren sukzessive ein professionelles Topmanagement, das nun unmittelbar die meisten oder alle Unternehmensentscheidungen zu treffen und auch operativ zu verantworten hatte. Diese Anforderung war für die Akteure in den Prozessen organisationaler Transformationen völlig neu und beeinflusste die Machtkonstellationen und Entscheidungsprozesse.

Einige der hier befragten Topmanager sind folglich nicht notwendigerweise auch Miteigentümer (beispielsweise einer AG), sondern agieren in einem Angestelltenverhältnis relativ autonom und üben die durch den Eigentümer übertragene Verfügungsgewalt über Ressourcen und Produktionsmittel des Unternehmens aus. Die Kapitaleigner in den drei jugoslawischen Nachfolgestaaten sind heute kaum noch in Großunternehmen oder/und börsennotierten Unternehmen die (offiziellen) Entscheidungsträger.

Lediglich in AGs bzw. Unternehmen, die mittlerweile als „Familienunternehmen“ tituiert werden können, in denen Familienmitglieder Eigentümer und Entscheider sind, ist die Macht, den Aussagen nach, klar gebündelt und konzentriert. Allerdings ist auch in dieser Befragung der Trend erkennbar, dass bei börsennotierten Unternehmen angestellte Topmanager – abgesehen von den erwähnten Möglichkeiten der (inoffiziellen) Unternehmensbeteiligung, durch die sie gleichsam auch Eigentümer sind – relativ autonom die Verfügungsgewalt über die Produktionsmittel ausüben. Das professionalisierte Topmanagement scheint demnach – wie mittlerweile außerhalb dieser Untersuchung auch global erkennbar – den eigenen Machtumfang sukzessive zu erweitern.

Damit ist auch die ursprüngliche Konstruktionsidee der Wettbewerbswirtschaft, nämlich die funktionsnotwendige Einheit von Eigentum und Verfügungsgewalt in die beiden Bestandteile der Dividende einerseits und der Verfügungsgewalt andererseits geteilt.

Auch unter den hier Befragten sind im Wesentlichen zwei Gründe für diesen Trend verantwortlich: die Professionalisierung des Managements sowie die Inaktivität und Inkompetenz der Kleinaktionäre. Professionalisierung im Management bedeutet zum Beispiel, dass die Führung eines Großunternehmens heute eine Profession geworden ist und die erfolgreiche Leitung eines Großunternehmens heute stärker denn je nur mit spezieller Expertise, einer darauf ausgerichteten Ausbildung und entsprechend erfolgreicher beruflicher Entwicklung im Management möglich ist.

Die immer größer werdende Diskrepanz im Know-how zwischen professionellem Topmanagement und Eigentümern gestaltete sich insbesondere in den ersten transformationalen Phasen zu einem Spannungsfeld. In weiterführenden Veränderungsphasen hat sich ein Teil der Eigentümer Management-Know-how angeeignet, um die anfänglichen Wissenslücken zu füllen und sich von ihrem Topmanagement nicht steuern zu lassen. Interessant hierbei ist, dass es den aus Unternehmerfamilien stammenden Eigentümern besser gelungen ist als anderen Eigentümern, sich in die Anforderungen an das Management eines privaten Unternehmens in marktwirtschaftlichem Umfeld einzudenken – woraus

aber gerade auch resultieren konnte, dass sie das Managen der Gesamtorganisation nicht allein übernommen haben, sondern dann in späteren Transformationsphasen, Macht auch sukzessive delegieren konnten.

Gerade in Zeiten massiver gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen ist es für das Topmanagement im allgemeinen Sinne und ohne Unterscheidung nach Unternehmer und professionalisiertem Topmanagement ganz besonders schwierig, Unternehmen zu führen und in solchen chaotischen Zeiten zu navigieren. In Bezug auf das Machtverhältnis zwischen beiden Gruppen zeigt sich auch besonders deutlich, dass Wissen und Expertise ein zwingend notwendiges Kapital in den „neuen“ Unternehmensleitungen war und noch wichtiger wurde. Das professionalisierte, erfahrene Topmanagement hatte in dieser Hinsicht sicherlich Vorteile durch Managementexpertise und operatives Wissen, speziell im unmittelbaren „Doing“ – also im Managementhandeln innerhalb der operativen Umsetzung (etwa bei der Initiierung entsprechender Prozesse oder der Selektion geeigneter, bewährter Methoden (Best Practice) zur Zielerreichung).

Die neuen Eigentümer respektive ihre Vorstandsvorsitzenden mussten sich sehr schnell ein dafür geeignetes professionelles Topmanagementteam aus den zur Verfügung stehenden und fähigen Personen aufbauen. Da gerade in Serbien und Kroatien, insbesondere wegen des Krieges in den 1990er Jahren, sehr viele auch und gerade gut ausgebildete Talente und junge Nachwuchskräfte das Land verlassen hatten, war der Bedarf an Managementenerfahrung in dieser Zeit enorm.

Hinzukam, dass es keinerlei Managementausbildung in den neuen Ländern gab. Es existierten gerade zu Beginn der 1990er Jahre keine Managementschulen, wie sie in Westeuropa und den USA schon dreißig Jahre zuvor entstanden und mittlerweile als wichtige Ausbildungsinstitutionen für Führungsnachwuchskräfte im institutionellen Gefüge etabliert worden waren. Es fehlte komplett an einem bedarfsadäquaten Aufbau von Bildungsinstitutionen. In vielen Fällen entstand auch aus diesem Grunde in den Unternehmen ein Macht- und Managementvakuum. Ausnahmen stellten lediglich sehr wenige Großunternehmen dar, die bereits im jugoslawischen Staatssozialismus international agiert hatten und auf den globalen Wettbewerb ausgerichtet waren. Nur sie verfügten in den drei neuen jugoslawischen Nachfolgestaaten über ein bereits relativ bedarfsadäquat ausgebildetes (professionalisiertes) Topmanagement.

Im Zuge von Management-Employee-Buyouts konnten – wie vereinzelt den Aussagen zu entnehmen war – Personen zu Eigentümern an Unternehmen kommen, die bis zum Zeitpunkt der Übertragung des Eigentums weder über Kenntnisse im Bereich kapitalistischer Marktführung oder (internationalem) Management noch über entsprechende Hochschulabschlüsse verfügten. Der Erwerb von Eigentümern an den Unternehmen bedeutete nicht automatisch, die entsprechend dafür notwendige Fähigkeit zu besitzen, dieses Eigentum erfolgreich führen und managen zu können. Aus diesem Grunde rekrutierten manche der befragten Eigentümer in der Regel sehr schnell professionelle Topmanager (auch Landsleute, die zu diesem Zeitpunkt (etwa aufgrund des Krieges im Ausland lebten) in ihre Unternehmen. Das Anforderungsprofil, das an die neuen Topkräfte gestellt wurde, war in erster Linie gekennzeichnet von sehr guter internationaler Managementausbildung, interkultureller Erfahrung, Mehrsprachigkeit (insbesondere Englisch) und von kosmopolitischem Denken. Allerdings zeigt sich in den Aussagen, dass in allen drei Nachfolgestaaten bei der Selektion der Spitzenkräfte auf eine entsprechende ethnische Zugehörigkeit (Slowenen, Kroaten, Serben) geachtet wurde. Ein wesentlicher Aspekt, der den Aussagen diesbezüglich entnommen werden konnte, ist, dass vor allem noch die gesamten 1990er Jahre hindurch diese neuen Kräfte möglichst entweder aus dem nun neuen, eigenen Land gesucht wurden oder eben – falls geeignete Personen in diesem Zeitraum im Ausland lebten – ihre ethnische Identität eindeutig den nun neuen Ländern zugeordnet werden konnte. Daraus kann gefolgert werden, dass in Bezug auf das Machtverhältnis zwischen professionalisiertem Topmanagement und Eigentü-

mern gerade Loyalität und Vertrautheit in Form von zumindest ethnischer Identität im Selektionsprozess noch in den 1990er Jahren eine ganz wichtige Rolle gespielt haben.

Diejenigen Befragten, die ihre Unternehmen heute als Eigentümer leiten, zeichneten sich, wie die Interviews zeigen, in ihrem Managementhandeln der 1990er Jahre dadurch aus, dass sie trotz fehlender adäquater Ausbildung und entsprechender Kenntnisse sehr willensstark, kreativ und oft intuitiv handelten. Allerdings – und darin sind sich insbesondere die befragten Vertreter des professionellen Topmanagements ähnlich – fehlte den neuen Eigentümern zu Beginn der organisationalen Umstrukturierungen häufig eben nicht nur die notwendige Erfahrung und das Wissen, wie man mit professionellem und vor allem Praxis-Know-how insbesondere im operativen Bereich der Unternehmen die jeweils richtigen Maßnahmen wählen sollte, sondern auch eine Orientierung darüber, welche Prioritäten zu welchem Zeitpunkt innerhalb der jeweiligen Transformationsprozesse zu setzen waren.

Daraus ergibt sich auch Konfliktpotenzial zwischen Eigentümern und professionellem Topmanagement. Ein heutiger und damaliger Topmanager aus Kroatien schildert die Situation wie folgt:

W22: *„And this is what you have in Croatia. This was another good example, because after me, my colleague was hired to replace me for two years, but then fired after one and a half year. And then, people who were in the big business, more and more reluctant taking this managerial position in these big private companies, because they never knew what the owner will do. Because when you look at the owners, the big owners of big companies in Croatia, you will very rare find normal educational level. No international experience, no management experience. No proper education. More or less they finish middle school. ... They are successful more or less in what they did during this transition period. They're creative guys. But then you come to the point, where you have to know something of the same kind. It's not how he [the owner; A. S.] thinks he knows. ... There are certain projects, certain operations, which you have to know. It's something that he is not familiar with and it has to do with the operational management.“*

Von den befragten angestellten Topmanagern konnte ein Grundtenor herausgefiltert werden: Es musste in den Anfängen der Privatisierungsphasen immer wieder Überzeugungsarbeit von Seiten des Topmanagements gegenüber den neuen Eigentümern geleistet werden. Teilweise kam es bei bestimmten unternehmensstrategischen Entscheidungen, insbesondere bei solchen, die innerhalb kurzer Zeit getroffen werden mussten, zu Diskussionen zwischen Topmanagement und Eigentümern. Topmanager mussten dabei in ihrer Rolle als Change-Manager die Eigentümer von ihrer gewählten Methodik, wie und wie intensiv sie entsprechende transformationale Schritte initiieren wollten, immer wieder überzeugen. Aufgrund des fehlenden Praxiswissens im operativen Bereich und einer fehlenden theoretischen und praktischen Managementexpertise, konnten die Eigentümer den Vorschlägen des Topmanagements oft nicht folgen. Sie hatten ihre eigenen Vorstellungen vom „Managen“ und vom „Machbaren“, was, wie einige Befragte berichten, zu unzähligen zähen und zeitintensiven Verhandlungen führte.

Dieses Management- und Machtvakuum musste schnellstmöglich gefüllt werden, zumal das neu eingestellte Topmanagement oder die neu rekrutierten Change-Manager im Topmanagement die Auflage hatten, das Unternehmen in relativ kurzer Zeit profitabel zu machen. Die Hauptziele wurden dabei oft von den Eigentümern vorgegeben (und waren, wie es die befragten Topmanager sehen, teilweise illusorisch), die Umsetzung und die Wahl der Methodik konnten größtenteils vom Topmanagement vorgenommen werden.

Folgendes Beispiel einer Führungskraft zeigt, dass ein Eigentümer eines heutigen Großunternehmens seinem Topmanagement wenig Freiheit und Gestaltungsspielraum zugestand und dieses dadurch in seinem Handeln entsprechend einengte:

M10: *„Yes, we had to change everything completely in the privatised company. First you had the owner of the company, you had to ask the owner who was only one man. And second, you had free hands to engage the people you need and that you did not find in the company. And it was easier to say good-bye, if somebody did not fulfill the job expectations, your expectation, or the task of the job. So on the one hand it was easier to work as a manager because you could find adequate people and you could exchange them if somebody did not fulfill the needs of the job. On the other hand we had to ask our owner for some decisions.“*

Oft erhebliches anfängliches Konfliktpotenzial zwischen Eigentümern und professionalisiertem Topmanagement ergab sich dabei immer wieder, wenn es um Grundsatzentscheidungen ging. Die vom Topmanagement aufgrund seiner Expertise propagierten Strategien oder vorgeschlagenen Methoden zur operativen Umsetzung bestimmter Maßnahmen wurden durch die Eigentümer nicht selten komplett verworfen. Diese Auseinandersetzungen waren umso gravierender, wenn es um Weichenstellungen von großer Tragweite innerhalb des Unternehmens ging, und umso mehr, wenn diese auch mit ungunstigen Außenwirkungen verbunden waren wie etwa mit Schließungen unprofitabler Betriebsstätten oder enormen Personalabbaumaßnahmen. Manchen Eigentümern fehlte – so der Kern der Aussagen der angestellten, professionalisierten Topmanager – oft das Verständnis für das, was auch operativ umsetzbar war.

Im folgenden Beispiel war die Erwartungshaltung des Eigentümers eher konträr zu dem, was das Topmanagementteam strategisch plante und auch im Anschluss operativ umsetzen konnte. Die Auseinandersetzungen mit dem Eigentümer nahmen daher nach Ansicht des hierzu befragten Topmanagers unnötig viel Raum ein und verlangsamten den Prozess. Ein Aspekt der Problematik war auch, so der Interviewpartner, dass der Eigentümer die Aufgabenverteilung nicht klar zwischen Aufsichtsgremium und Topmanagement getrennt hatte. Daher kam es immer wieder zu Konflikten. Teilweise herrschten dem Bericht zufolge nahezu anarchische Zustände wie etwa unkoordinierte Vorgehensweisen in der Umsetzung der Strategie und unstrukturierte Aufgabenzuteilungen an die einzelnen Topmanager. Es kam daher zu Überschneidungen in Bezug auf übertragene Aufgaben sowohl unter den Managern als auch zwischen Management und Aufsichtsgremium. Die Problematik wurde längere Zeit nicht gelöst, so dass der erfolgreiche Turnaround des Unternehmens unter Federführung des befragten Topmanagers erst nach zwei Jahren erfolgreich vollzogen werden konnte – nachdem die Rollen und Funktionen innerhalb der beiden Organe Topmanagement und Aufsichtsgremium klar und eindeutig getrennt und definiert worden waren. Damit wurde auch das Machtverhältnis zwischen Aufsichtsgremium und Topmanagement eindeutiger geregelt. Die Aufsichts- und Kontrollfunktionen wurden klar von den operativen Umsetzungsfunktionen getrennt, welche in der Verantwortung des Topmanagements lagen. Erst danach konnte eine zielgerichtete Umsetzung der Unternehmensstrategie erfolgen. Ein kleiner Auszug aus dem langen Bericht eines Topmanagers ist nachfolgend exemplarisch aufgeführt:

W22: *„It was 1999 to 2002. And we did this what we needed to do. And we almost started the process from a bankrupt company and then stopped and turned around, and I said, okay, I leave, because it's not possible to go in this direction, then next day turn around and this is not what the government wants. ... After three years we put a company together with 2.000 people, three companies together, improved the profit and everything, clients, and cash position. But this happened to me once I stabilized the company, because I said, if I turn around the company then supervisory board needs to understand who is doing what. So the operational management part was mine and the owner accepted after all. When the company is doing well, then everything is fine. It is not possible that we can do together the same thing. So then he accepted.“*

Im folgenden Beispiel hatte der Eigentümer eines Unternehmens in Serbien klare Visionen und realistische Erwartungshaltungen, was sein Managementteam in welcher Form umsetzen sollte. Er verkör-

pert damit eine Minderheit der Eigentümer in den in dieser Untersuchung thematisierten Unternehmen, was die Professionalität im Management- und Veränderungshandeln anbelangt. Seinem Managementteam überließ er vor allem Gestaltungsspielräume im Bereich der Planung sowie Operationalisierung:

G6: *„We always had a strategy, and the strategy in that period was only to survive, which is also a strategy. Because we as a company and our owner always said that we as Elgor should do anything to be in the first position on the market in some period. He doesn't really expect to achieve the goals overnight, but we saw it as our main target to organise the people and say, okay, how many human capital, how many money investment we need to achieve that goal, and in which period. In that period of time, just surviving of the company, surviving of the people, was our strategy. And not from year to year, from month to month. It was possible to change our strategy in all these circumstances which happened in Serbia, because it was that transition period and in such a period you cannot put a strategy so long. Maybe it was a subject for three months, for six months, and you need to adapt and to change a lot of things in a short period of time. So he gave us the goal and our job was to go for it.“*

Die Informationen aus der Befragung lassen erkennen, dass sich die Eigentümer in den letzten fünf bis zehn Jahren weitestgehend auf strategische Funktionen in ihren Unternehmen konzentrieren. Den Aussagen der befragten Eigentümer kann resümierend entnommen werden, dass die Erweiterung von Aufgaben und die Erhöhung des Ansehens in Verbindung mit mehr Macht im Unternehmen für die jeweiligen Mitglieder des Topmanagements praktisch immer leistungssteigernd wirkte. Ein befragter Eigentümer zog den bildhaften Vergleich zur Karotte, die man vor die Nase hält. Dieses Prinzip der direkten Belohnung bei Befolgung von Anweisungen und damit auch der Steigerung von Loyalität ist eine seit jeher praktizierte Methode (nicht nur) im Topmanagement. Neben der leistungssteigernden Wirkung wurde gemäß den Aussagen durch diese Praktiken in der Regel auch eine entsprechende Unternehmensbindung der Mitglieder im professionellen Topmanagementteam erzielt.

Die befragten Eigentümer berichten, dass die Motivationsmethoden summa summarum gut funktioniert haben und teilweise Höchstleistungen ihrer Spitzenkräfte erzielt werden konnten. In der Regel seien diese immer mehr dazu übergegangen, beinahe ausnahmslos private und persönliche Interessen stets den beruflichen unterzuordnen. Von manchen Topmanagern war zu erfahren, dass sie oft auch an Wochenenden nur wenige Stunden der Familie oder der eigenen Freizeit widmen konnten, weil beispielsweise wichtige Sitzungen, Entscheidungsfindungssituationen oder Präsentationen vorbereitet werden mussten oder einfach nur, weil das Wochenende die einzige Zeit war, in der E-Mails der vorangegangenen Woche abgearbeitet werden konnten. Ein befragter Topmanager spricht in diesem Zusammenhang auch vom Darwin'schen Prinzip und erwähnt, dass er sich bereits seit Jahren in dessen „Fängen“ befinde – von einem geregelten Privatleben oder von sportlichen Aktivitäten, die ihm in der Vergangenheit einmal sehr wichtig waren, könne er in diesem Job nur träumen.

Ein anderes Mittel, mit dem einige Eigentümer die Leistungen ihres Topmanagements zu steigern versuchten, war das Schüren von Konkurrenz zwischen dessen Mitgliedern, allerdings oft mit negativen Folgen. Ein Mitglied eines Topmanagementteams schildert die – auch im Sinne des Unternehmens teilweise problematischen – Folgen der vom Eigentümer bewusst erzeugten Konkurrenzsituation exemplarisch wie folgt:

Q15: *„Our owner sometimes likes to see us as competitors inbetween the team. And he sometimes provokes competition because his opinion is that we will function better. And it is true if you see that all the time somebody is cutting your neck. ... And when I look at that from his point of view, it's also natural and normal. He wants to squeeze from us all the best and all the time. And that is his policy. But, if you are too hard on that it could cause that hard competition with all negative consequences*

between colleagues, between us. ... Because that type of competition could cause fights between us and this is sometimes not so good and it doesn't increase the will to be so open and to work in the team very openly. It's very clear that the one who will make it to the top will be the strongest.“

Jedem Einzelnen innerhalb eines Topmanagementteams ist insbesondere nach langjähriger Mitarbeit in diesem Gremium bewusst, dass jeder seiner Kollegen zugleich auch ein Nebenbuhler im Rennen um die nächst höhere Stufe ist oder im Rennen um die Gunst und die Anerkennung beim Eigentümer des Unternehmens. Diese künstlich geschürte Konkurrenz führt jedoch auch oft – so ließ schon die eben zitierte Aussage erkennen – zu Reibungsverlusten, indem beispielsweise gemeinsame Projekte schon auf dem Weg durch die Unternehmenshierarchie durch das Lager derjenigen verzögert werden, die nicht die Verantwortung dafür tragen. Konkurrenzsituationen im Topmanagementteam dienen damit nicht immer zum Wohle der Ablauforganisation.

Den Aussagen ist diesbezüglich auch zu entnehmen, dass in einer – in erster Linie zur Erzielung von Höchstleistungen – von Konkurrenz geprägten Situation eigentlich vom Topmanagement als „Team“ im eigentlichen Sinne nicht die Rede sein kann. Teammitglieder untereinander öffnen sich demzufolge im Topmanagement kaum. Von ihrem Privatleben geben sie so gut wie nichts preis, um keine Angriffsflächen zu bieten. Ein ehrlicher oder offener Umgang miteinander in Topmanagementteams ist gemäß den Ausführungen nicht Usus. Damit kann der Schluss gezogen werden, dass jeder der hier befragten Topmanager sehr genau abwägt, was er wem erzählt und was nicht. Die Befragten, insbesondere, wenn sie das Zusammenspiel und die Netzwerke an den Unternehmensspitzen seit Längerem kennen, wissen jedoch auch, wie man dieses vorteilhaft nutzen kann. Beispielsweise haben sie gelernt, wie man durch das Senden bestimmter Informationen an bestimmten Stellen innerhalb des Topmanagementteams auch bestimmte Wirkungen erzeugen kann – eine Taktik bzw. eine „Spieltaktik“, die man im Billard „Spiel über Bande“ nennt.

Ein Topmanager, der mittlerweile sehr gut einschätzen kann, was er wem erzählen kann und was nicht, berichtet beispielsweise davon, dass er in den Jahren ein Gespür dafür entwickelt hat, wo er selbst heute Grenzen seiner Offenheit gegenüber Kollegen ziehen muss, um nicht Gefahr zu laufen, in bestimmten Situationen durch einzelne Personen desavouiert zu werden.

6.3.1.2. Der Spagat der Unternehmer und Eigentümer zwischen Machtkonzentration, Machtverhalten und Bereitschaft zur Übertragung von Macht

Als weiteres erkennbares Muster aus den Interviews konnte herausgearbeitet werden, wie die Person an der Spitze des Unternehmens (Eigentümer, Unternehmer, Vorsitzender der Geschäftsführung oder Vorstandsvorsitzender) mit ihrer jeweiligen Macht umgeht. Die Person an der Spitze besitzt formal und innerorganisatorisch die meiste Macht innerhalb eines Unternehmens.

Bei den befragten Eigentümern und Unternehmern können laut den Ergebnissen aus den Interviews folgende zwei Gruppen zu Beginn der Privatisierungen bzw. der größten anfänglichen organisationalen Transformationen unterschieden werden (wobei sich die Rollen der Verantwortlichen, die diesen beiden Gruppen zu Beginn der Transformation und der Privatisierung zugeordnet werden konnten, in den fortlaufenden Transformationsprozessen ihrer Unternehmungen bis heute teilweise stark verändert haben):

- Unternehmer und Eigentümer, die etwa über Management-Employee-Buyouts in den Besitz der Unternehmen gelangten und über keine Managementexpertise verfügten;
- Unternehmer und Eigentümer, die aus vorkommunistischen Unternehmerfamilien stammen.

Was das Machtverhalten anbelangt, so können die beiden Gruppen eindeutig unterschieden werden: Während die Vertreter der ersten Gruppe in Teilen bis heute Probleme haben, Macht an das professionalisierte Topmanagementteam abzugeben, haben es alle Eigentümer aus Unternehmerfamilien geschafft, bereits in früheren Phasen organisationaler Transformationen Macht an ihr Topmanagementteam zu delegieren.

Gruppe der Unternehmer und Eigentümer, die über bestimmte Privatisierungsmethoden in den Besitz der Unternehmen gelangten und über keine Managementexpertise verfügten

Die Befragten aus dieser Gruppe waren in der Regel zu Beginn der Unternehmenstransformationen etwa durch Management-Employee-Buyouts (wie in Punkt 4.1.1. gezeigt) zu Eigentümern geworden und hatten anfangs keinerlei Managementenerfahrung. Sie holten sich ein professionelles Managementteam heran oder ergänzten das alte Team um möglichst auch in Transformationsprozessen erfahrene Topmanager von außen. Viele unter ihnen eigneten sich im Laufe der transformatorischen Ära selbst Managementwissen an, um das Unternehmen in letzter Instanz eigenverantwortlich zu steuern. Bis zum heutigen Tage haben diese Eigentümer die Unternehmenssteuerung und die Kontrolle auch in Teilen des operativen Geschäfts (mit-) übernommen.

Die anfängliche Situation dieser Gruppe in einem typischen Management-Employee-Buyout-Fall schildert ein Befragter aus seiner Beobachtung wie folgt:

W22: „*People who were in the company – workers – privatised the company in 1990. And this was really a film story. Because you have workers who are running a small machine in the factory or maids who clean the rooms and suddenly they have four, five million Euros in shares.*“

Während, wie bereits gezeigt, die meisten Eigentümer der Unternehmen es im Laufe der Jahre nicht geschafft haben, ihre Macht abzugeben oder in Teilen an ihr Topmanagementteam zu delegieren ist der nachfolgende Fall eines serbischen Eigentümers daher als ein positives Ausnahmebeispiel zu sehen, dass Macht zum Teil durchaus delegiert werden kann, ohne sie aufgeben zu müssen. Dieser Befragte hat im Gegensatz zu den meisten seiner Mitstreiter schon relativ früh erkannt, dass er loslassen muss und dass er bereit sein muss, Macht abzugeben, um sich für neue Impulse von außen zu öffnen. Nur so gelang es ihm, sich mit neuen Geschäftsmodellen zu beschäftigen, sich den aktuellen Themen der Globalisierung und der internationalen Märkte, die sein Geschäft tangieren, zu widmen und daraus konstruktive Unternehmensstrategien ableiten zu können. Er hat erkannt, dass er sich „im Kopf frei machen“ muss, um kreativ zu bleiben. Als einer der wenigen Ausnahmeerscheinungen in seinem Land hat er als Führungspersönlichkeit mit überdurchschnittlich kosmopolitischem Background erkannt, dass man nur dann kreativ und vor allem auch innovativ sein kann, wenn man sich nicht mehr um das Tagesgeschäft kümmern muss. Da der Faktor Zeit und letztlich die Person selbst jedoch limitierende Faktoren sind, muss man, so sein Tenor, gerade in einer exponierten Position bereit sein, von seiner Macht abzugeben. Als Mann oder Frau an der Spitze, so seine Argumentation, muss man lernen, die Steuerung in Teilen zu übertragen, ohne dabei die Kontrolle über sein Unternehmen aus der Hand zu geben. Dies sei seiner Ansicht nach eine Kunst, die nicht viele beherrschten und die er selbst für sich erst erlernen musste. Er stand lange im Zwiespalt, einerseits keine Macht abgeben zu wollen und andererseits doch Zeit zum Nachdenken und zum Ausprobieren zu benötigen, um mit dem Unternehmen aus seiner Sicht sinnvoll und langfristig wachsen zu können. Dass viele seiner Mitstreiter, wie er beobachtet, genau diesen Spagat nicht beherrschten, kann seiner Meinung nach daran liegen, dass sie diese Problematik erst gar nicht erkennen bzw. als solche wahrnehmen oder dass sie, ohne es zuzugeben, Angst vor eigenem Machtverlust haben. Er geht davon aus, dass möglicherweise die Angst vor dem Machtverlust die eigentliche Rolle spielt, denn damit ist auch verbunden, dass man selbst nur

noch einen eingeschränkten Einfluss auf das Managementteam hat und akzeptieren muss, dass dieses möglicherweise andere Entscheidungen trifft als diejenigen, die man selbst für die einzig richtigen hält. Er geht davon aus, dass sich Eigentümer durch ein solches Verhalten bzw. Handeln selbst im Weg stehen.

L9: *„The biggest problem is when you are used to an entrepreneurial way of leading the company – is when you are jumping thirty, forty, fifty or one hundred percent per year that is super – but there is a limit – you are the limit – I am the limit. To be able to come to the next step you need to transfer your leadership or transfer your responsibility on other guys – with me at first place. Even if you are doing some things better, so what, the reason is, that I am limited or involved in other developments. ... Most of the entrepreneurial guys stay on the first phase. That is the biggest problem. Only a small percentage understands this and makes a little bit of consultancy ... Listen, leave the company and leave it to somebody else. I am a little bit different and maybe I am lucky because I am travelling a lot. The language is important – I spent the last twenty years always a period of time somewhere and working with a lot of institutions on the world like UBS, Credit Suisse, Allianz, Nordzucker – all big companies, multi billion companies – and I am looking of course even with an average intelligence on how a system is working there and I come back here I try to implement always something new.“*

Die Aussage lässt jedoch auch deutlich werden, dass dieser Unternehmer Macht nur unter bestimmten Bedingungen abgegeben hat. Er steuert nach wie vor das Unternehmen in Eigenregie – trotz der Delegation von Macht an sein Team – und behält damit die Gesamtkontrolle, allerdings greift er nicht mehr in den operativen Part des Managens ein. Die Gesamtkontrolle der Organisation – die De-facto-Steuerung – bleibt beim Unternehmer und darf, wie er betont, auch nicht aus der Hand gegeben werden. Die meisten Befragten der ersten Gruppe sind jedoch, wie ihre Aussagen zeigen, auch noch nicht bereit gewesen, operative Macht zu delegieren.

Gruppe der Unternehmer und Eigentümer, die aus vorkommunistischen Unternehmerfamilien stammen

Die zweite Gruppe der Unternehmenseigentümer wird von denjenigen gebildet, die schon zu Beginn der Privatisierung stark in den operativen Bereich in ihren Unternehmen involviert waren. Sie entstammen Unternehmerfamilien, in denen etwa die Großväter bereits vor der sozialistischen Phase Jugoslawiens im Besitz von Unternehmen waren. Diese Gruppe hat sich jedoch in den letzten Jahren mehr und mehr auf den Bereich Unternehmensstrategie und Wachstum ihrer Unternehmen fokussiert. Diese aus früheren Unternehmerfamilien stammenden Befragten sind heute nicht mehr operativ verantwortlich tätig, behalten sich jedoch die Gesamtkontrolle und -steuerung ihrer Unternehmen aus einer Metaebene heraus vor. Diese Gesamtkontrolle und -steuerung könnten sie – dank modernster Kommunikations- und Informationstechnologie – von jedem beliebigen Ort dieser Welt ausüben. Besonders erfolgreiche CEOs unter ihnen haben es geschafft, Macht abzugeben, um sich auf übergeordnete Themen wie Unternehmenssteuerung, das Aufspüren neuer Geschäftsmodelle und speziell auf das Thema Wachstum und Profitmaximierung in einem kosmopolitischen Umfeld zu konzentrieren.

Diese Gruppe brachte durch Familientradition von Anfang an eigene und kreative Ideen in das neue oder neu privatisierte Unternehmen mit ein und war von Beginn an selbst in das Management und in den operativen Part im Unternehmen eingebunden. Sie definierten die ersten neuen Strategien nach den Privatisierungen in den 1990er Jahren und nahmen erste planerische Schritte vor. Sie haben sich damit selbst und hauptverantwortlich von Beginn an sowohl um den strategischen und visionären Part ihrer fortan eigenen Unternehmen gekümmert als auch um deren operativen Part. Erst nachdem die größten Anfangsschwierigkeiten ihrer Unternehmen überwunden werden konnten, also nach den radi-

kalen Umwandlungen, gaben sie den operativen Teil ihres Aufgabenbereiches an ihr professionalisiertes Managementteam ab. Es ist anzunehmen, dass das familiär überlieferte und den Kommunismus überdauernde Unternehmertum und das Wissen, welches diesem typisch ist, dazu beigetragen hat, dass es diesen Akteuren leichter fiel, unternehmerisch denkend zu handeln und damit auch Verantwortung an ihr Managementteam zu delegieren, ohne die Gesamtsteuerung des Unternehmens aus den Augen zu verlieren. Die Übertragung von Macht an Direktberichtende fiel diesen Akteuren offensichtlich leichter als jenen, die zuvor nie mit unternehmerischem Denken und Handeln konfrontiert worden waren.

Ein Unternehmer, der diesen Spagat erfolgreich geschafft hat – sein heutiger Unternehmenserfolg gibt ihm recht – betont, wie wichtig es für ihn war, die Kontrolle des Unternehmens und die Gesamtsteuerung beizubehalten und dennoch einen Teil seiner Macht speziell aus dem operativen Bereich an seine Mitarbeiter zu übertragen. Ein nach seinen Ausführungen gut funktionierendes Topmanagementteam hat mittlerweile viele Aufgaben übernommen, die er einst in den Anfängen in fast allen operativen Bereichen als Hauptverantwortlicher (CEO) mitübernommen hatte. Aus heutiger Sicht und in seiner heutigen Rolle als Strategie und Visionär, ist dieses Allroundmanagement von damals für ihn kaum mehr vorstellbar. Anders ausgedrückt: Würde er sich noch heute als CEO zusätzlich auf das operative Management konzentrieren, wäre er – wie auch das vorige Beispiel zeigt – nicht in der Lage gewesen, sein Unternehmen auf Wachstum auszurichten und bis heute neunzehn verschiedene Unternehmen unter einem Dach vereinen zu können. Für all diese Einzelunternehmen trägt er heute als Einzelperson die Gesamtverantwortung und repräsentiert heute nach fünfzehn Jahren Umwandlung und Wachstum gleichsam einen großen multinationalen Konzern als deren Dachorganisation (Holding):

T18: *„At the moment we have companies in Moscow, Vienna and London. In London there is a small one, but in Moscow there is a big one, also in Montenegro and Bosnia. And the biggest company is in Serbia. And I'm the owner. There are two main owners of the company and we have a few managers who have small percentage of shares in some of the companies. And I am entrepreneur and as you like top manager. So I'm both. I don't know. Probably top manager, because as entrepreneur you have established small companies growing, but now we have already a system, you know, and we have a system which consists of nineteen different companies. And my main task is to control those companies and to run the new businesses or to open the new units and also to follow up the day-by-day business in most of those companies. So also I'm trying to control the finance, but not on a day-to-day basis. I'm mostly involved in up-dating myself you know, so I am focused on looking for fresh capital for further investments for our business with Europe. And now we've just finished one two months ago and now we are looking with some investors to buy and to construct a new one.“*

Resümierend kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass das Eigentümersein und die hierfür notwendige Expertise im Bereich des Unternehmertums der einen Gruppe von Befragten bereits in die Wiege gelegt wurde und dabei ganz offensichtlich die staatssozialistische Ära überdauerte und die andere Gruppe das nötige Wissen vor allem in den 1990er Jahren mit beschleunigtem Tempo nachholen musste – mit mehr oder weniger Erfolg.

6.3.2. Führungswechsel an der Spitze als notwendige strategische Rahmenbedingung für organisationale Transformation

Der Grundtenor der Interviews lässt erkennen, dass etwa ein Drittel der Befragten das Managementteam von Anfang an im Zuge der Privatisierung beinahe komplett ausgetauscht hat. Ein weiteres Drittel der Befragten gab an, dass Teammitglieder des Topmanagementteams in den Folgemonaten der

ersten großen organisationalen Transformationen ausgetauscht wurden. Bei einem weiteren Drittel wurden die Teammitglieder im Topmanagement die erste Zeit nicht ausgetauscht. Die Teammitglieder wurden im letzten Fall erst im Laufe der ersten zwei bis drei Transformationsjahre ausgetauscht bzw. durch neue Mitglieder ergänzt.

Die nachfolgend wiedergegebenen Berichte zum Führungswechsel in der Teamspitze lassen erkennen, dass die Wechsel hauptsächlich deshalb durchgeführt wurden, um die Unternehmen nur mit Spitzenkräften zu besetzen, denen man riskante organisationale Transformationen aufgrund ihres Wissens, ihrer Persönlichkeit und ihrer Praxiserfahrung in Unternehmensleitungen zutraute. Damit wurde länderübergreifend vornehmlich die Philosophie verfolgt, Unternehmen für die Zukunft in offenen (globalisierten) Märkten nur durch Spitzenkräfte um- und aufbauen zu können. National differenziertes Veränderungshandeln konnte in diesem Themenbereich nicht ausgemacht werden.

Die Informationen aus den Interviews zeigen allerdings, dass eine knappe Minderheit der Befragten der Meinung war, dass zu viele Wechsel an den Unternehmensspitzen einem erfolgreichen Umbau eines Unternehmens eher schaden könnten. Häufiger Austausch an der Spitze könne – so geben die Befragten heute ihre Begründung von damals wieder – zu Brüchen in der Unternehmensstrategie führen und damit zu Fehlsteuerungen des Gesamtunternehmens. Die Befürchtungen dieser Gruppe waren im Kern, dass unproduktive und fehlkoordinierte operative Schritte ein Vakuum zwischen neuer und alter Strategie hätten entstehen lassen können.

Einige Befragte erläutern, dass die Notwendigkeit zur Verjüngung des Teams bzw. zum Austausch von bisherigen Leitenden mit ihrem spezifischen Denken und Verhalten sowie den Gewohnheiten aus dem Staatssozialismus nicht nur an der strategischen und operativen Spitze der Unternehmen bestand, sondern auch in den Kontrollgremien wie etwa den Aufsichtsräten. Diese waren in den ersten Systemtransformationsjahren in allen drei Ländern vorwiegend noch durch politisch aktive respektive ehemals kommunistisch orientierte Personen (Nomenklaturmitglieder) besetzt.

Zunächst wurden im Zuge der Privatisierungsaktionen jüngere Aufsichtsratsmitglieder mit internationaler Erfahrung rekrutiert, die das Know-how besaßen, um die Unternehmen auf die globalisierten Märkte ausrichten zu können. So sollte bestmöglich sichergestellt werden, dass auch Kontrollfunktionen nur durch solche Personen übernommen wurden, die über internationales Management-Know-how verfügten. Das gleiche galt dann, wie die Befragten zu erkennen gaben, auch für das Topmanagementteam.

Im folgenden Beispiel war ein Austausch der Mitglieder im Aufsichtsrat im Vorfeld der ersten großen Veränderungsschritte nach Ansicht des Vorstandsvorsitzenden unvermeidbar. Die Mitglieder des alten Aufsichtsrates standen im Konflikt zwischen Eigeninteressen und Unternehmensinteressen, was eine weitere Entwicklung und Umwandlung des Unternehmens nachhaltig behindert hätte. Der Vorstandsvorsitzende sah sich daraufhin gezwungen, als erste einschneidende Maßnahme im Zuge einer geplanten Unternehmenstransformation die Aufsichtsratsmitglieder auszutauschen. Dies bedeutete einen weitreichenden Schlag in die Unternehmensstruktur – in der amerikanischen Managementpraxis wird in diesem Zusammenhang von einer „up-hill battle“ gesprochen –, einer Schlacht, die umso schwieriger durchzuführen war, als der Vorstandsvorsitzende qua Position und Befugnis nicht berechtigt ist, Aufsichtsratsmitglieder auszutauschen. In solchen Fällen wird in der Praxis oft die Möglichkeit genutzt, über Dritte (Machtpersonen, Machtgruppen) deren Austausch zu veranlassen.

Die Managementleistung im Veränderungshandeln bestand, wie nachfolgend exemplarisch dargelegt, darin, in einem ersten wesentlichen Schritt dafür zu sorgen, dass in einer äußerst schwierigen Situation, in der sich das Unternehmen befand, ein Netzwerk aufgebaut werden konnte, das im Wesentlichen aus Anteilseignern bestand, die wiederum genügend Druck aufbauen konnten, um zu veranlas-

sen, dass bestimmte Aufsichtsratsmitglieder das Kontrollgremium verlassen mussten. Dies setzte seitens des Vorstandsvorsitzenden ein sehr gut funktionierendes Beziehungsnetzwerk voraus, insbesondere die Beziehungen zu den Anteilseignern waren in diesem Falle sehr wichtig. Zugleich musste er seine eigene Kompetenz für den erfolgreichen Umbau des Unternehmens deutlich machen. Um sich in einer solch schwierigen Lage entsprechend positionieren zu können, waren eine enorme Durchschlagskraft und damit ein großer (direkter und indirekter) Machtumfang sowie Willensstärke des Topmanagers notwendig.

Der Befragte schildert hier sehr anschaulich seine Erfahrungen:

M11: *„Maybe the first important organisational change was to change the quality of members of supervisory board, which is let me say managing the management board of the bank. This was at the beginning. It was 91, where I succeeded to get rid of those members in supervisory board, which were at the same time debtors of the bank. We needed directors of companies, where the bank was very exposed. But at that time, these directors had huge conflict of interest, willing to use the bank for their purposes and not to develop the bank as itself. So by getting rid of these people and engaging the ones, which were not dependent on the bank, we succeeded to focus on consolidating the bank and improving the bank's profit while not entering into conflict with supervisory.“*

Weiterhin sah er sich gezwungen, unmittelbar zu Beginn der organisationalen Transformation Schlüsselpositionen im Management auszutauschen, da nur mit einem neuen Management anorganisches Wachstum des Unternehmens (Zukäufe) möglich erschien und damit die Unternehmensstrategie operativ und konsequent umgesetzt werden konnte. Zusätzlich musste er internationale Standards einführen, um Glaubwürdigkeit bei den internationalen Vertragspartnern zu erzielen, insbesondere bei Kapitalgesellschaften. Diese finanzierten wiederum eine anorganische Wachstumsstrategie (Private Equity, Venture Capitalists), wobei sie sich zur Absicherung des investierten Kapitals von Wirtschaftsprüfern Bestätigungen über die Solidität bzw. der zu tätigen Investitionen einholten. Wirtschaftsprüfer wiederum agieren üblicherweise jedoch erst auf Grundlage internationaler Standards, wie nachfolgend exemplarisch geschildert wird:

M11: *„I have also changed some key managers within the bank, because without that I wouldn't be able to really take over, to really be in the position to manage this turnaround. So with these two steps. The third one was less on organisation, but more in banking policy. We just started to implement some kind of best international practice. We understood that there is no way to manage the bank on some local standards, which are not in the same time accepted and respected by international counterparts, because we are dependent on raising capital internationally, auditors, agencies. They all brought us to implement international standards otherwise we were not good enough to survive. So that was let me say the key change in mindset, in practices within the bank.“*

Ein Befragter führt die Notwendigkeit des Austauschs von Mitgliedern des Aufsichtsrats und von Managern wie folgt aus:

A23: *„I was president of the chairman board and ten directors reported to me. We did change the management team, first to younger people and second to internationalised people, the board first and then the other functions. This was not so difficult, because people don't mind who's the boss if he's good. But people mind if they can loose the job. ... In socialism, if you haven't been working, you have been smart, because the same wage was for good worker and bad worker almost.“*

Das nachfolgende Beispiel zeigt, dass der befragte Topmanager, der den Posten des CEOs übernommen hatte, zwar die bisher im Unternehmen erfahrenen und erfolgreichen Topmanager gerne als Transformationsteam behalten hätte, sie verfügten jedoch weder über die hierfür erforderlichen Kom-

petenzen für eine Unternehmenstransformation noch über ausgeprägte moderne Management- und Personalmanagementmethoden. Daher entschied er sich nach einer kurzen Analyse, aus seinem vorigen Unternehmen bestimmte Spitzenkräfte abzuwerben, und ergänzte das bestehende Team relativ zügig mit ihm bekannten und aus seiner Sicht kompetenten Kräften. Nach etwa einem Jahr war dann das gesamte Team erneuert:

S16: „Die erste wichtige Aufgabe war sicher, ein Führungsteam zu gründen. Ich habe das Team so gegründet, dass ich einen Kontakt zu meinen alten Mitarbeitern aus Horvak bekam, aus dem vorigen Unternehmen, und habe auf dieses Netzwerk zurückgegriffen. Mein Netzwerk. Und die haben mein Angebot akzeptiert und sind jetzt auch mit mir hier. Die drei, vier Hauptpersonen sind hier mit mir und die haben auch früher mit mir gearbeitet. Das bedeutet, die wissen ganz genau, wie ich denke, und auch ich weiß, wie sie denken, wie sie arbeiten, was ich erwarten kann usw. Das bedeutet Punkt eins war die Teambildung. Dann sicher, strategische Ziele zu setzen mit jeglicher Planung, die damit verbunden ist, und dann all das operativ umzusetzen. Ich habe also wieder mein Netzwerk aktiviert und habe Kontakte bekommen. ... Radikal funktioniert überhaupt nichts, meistens funktioniert es nicht. Im Krisenmanagement schon, aber in so einer Firma, wie Bimorna damals war, war so etwas nicht notwendig. Umgekehrt: So eine radikale Veränderung hätte auch schaden können. Ich habe mein Team sehr schnell gebildet. Als ich gekommen bin, war das Team schon gegründet. Vorher schon. Ich habe mir Zeit genommen zwei, drei Tage, habe hier gesessen, mit vielen Leuten gesprochen, einen Eindruck bekommen, was hier alles los ist. Und ich habe für mich eine Analyse gemacht. Und dann habe ich mich für die Leute entschieden, die notwendig waren für mich in der Zeit. Die Firma war in einem sehr schlechten Zustand. Sie alle hatten gute Posten in Horvak usw., aber sie haben sich für mich entschieden, und ich habe mich für sie entschieden, denn hier war kein Führungsteam. Das musste ich machen.“

Auch das nachfolgende Beispiel eines serbischen Unternehmers zeigt, dass für die Eigentümer (und auch Shareholder) ein Führungswechsel und Vertrauen in die Kenntnisse sowie die Loyalität der dann tätigen Personen für die großen geplanten Unternehmenstransformationen wichtig waren. Um sich als Transformationsverantwortlicher auch absichern zu können, hat dieser Befragte ihm bekannte und sehr kompetente Spitzenkräfte für die neuen herausfordernden Aufgaben rekrutiert. Der Rekrutierungsprozess war extrem leistungsorientiert ausgerichtet. Es wurden auch in diesem Falle nur Personen rekrutiert, die dem Befragten bekannt waren. Seinen Fokus legte er dabei allerdings sehr stark auf solche Personen, die zum einen generell sehr leistungsorientiert waren und zum anderen bereit waren, in neuen Change-Managerrollen kurzfristig ergebnisorientiert zu handeln:

M10: „Most of our top management had the chance to adapt to the changes, the fluctuation was more or less thirty percent. In private companies, the principle is very simple: You have results or you do not have results. And then, if you have results, you have success. If not, good-bye. It is very simple. And in a state company it's not like that. ... So the people are doing the business. The business is not going itself, so it is the people. ... It's very important. The owner of the company where I worked before, a consulting company, had one simple rule: He is always trying to find the best expert for some fields of activity. He is not asking how much he has to pay for this expertise, he only asks if he's the best in Serbia or this field of activity, and this is the only reason why he would engage him. So this is his rule. And that's why he is the best consulting company in Serbia in the moment. Not in the moment, last fifteen years. So this is his rule, and I'm working in his team. I'm talking about the consulting company, because this owner has two companies, one for trade, where I work, and a second for consulting.“

Exemplarisch berichtet eine weitere Topkraft über die Veränderung der Verweildauer an der Spitze. Die Anforderungen an das neue Managementhandeln hatten sich vor allem durch das Moment Privati-

sierung drastisch verändert. Sie wurden sehr viel komplexer und dynamischer. Dies hatte auch zur Konsequenz, dass sich die durchschnittliche Verweildauer eines CEOs im Vergleich zu früher deutlich veränderte. Die neuen Herausforderungen an Fähigkeit, Dynamik, Belastbarkeit und fachliche Kompetenz können oft von älteren Mitgliedern in der Unternehmensspitze nicht mehr erfüllt werden. Ihnen fehlen häufig aktuelle Fähigkeiten und Kompetenzen sowie die Bereitschaft, eine sehr hohe zeitliche und auch physische Belastung in Kauf zu nehmen. Früher waren Wechsel in den Kontrollgremien politisch motiviert. Im Zuge der Systemtransformationen standen dann vor allem Anforderungen wie Managementkompetenz, Managementenerfahrung, Kostenmanagement und insbesondere sehr hohe Leistungsbereitschaft im Vordergrund:

N12: *„The boards are changing much more often. And the way of working in boards has changed. And the type of people in boards has changed. There are big changes in boards, because in former society mostly you had CEOs for twenty-five to thirty years, changing management just partially, from time to time, but mostly it was on the same line. And now you have a lot of changes. They change CEOs every eight years, it's big achievement. And in these eight years of a CEO, usually you have two or three changes in board, which is running. And more and more young people are coming to boards. If I look to the average age, I think that the boards today are much younger than before. I don't think it's a good move, but it's a move caused by new requirements, new skills, new competences, which older people unfortunately do not have, if they didn't have the chance to get them, most of them don't.“*

Die obigen Ausführungen zeigen, dass der anfängliche Austausch von Topkräften mit Managementenerfahrung im Sinne von Expertise im Bereich westlicher Managementpraxis speziell in den ersten Transformationsphasen notwendig erschien, um die anvisierten Umwandlungen in den Unternehmen mit Spitzenkräften strategisch und operational steuernd durchführen zu können. Über längere Zeiträume von organisationalen Veränderungen ist eine immer kürzer werdende Verweildauer von Topkräften an den Spitzen der Unternehmen feststellbar. Dies hat zur Folge, dass – wie es auch die Befürchtungen eines Teils der Befragten im Vorfeld der ersten Transformationsaktionen gewesen waren – etwa Strategien nicht stringent weiterverfolgt werden können und Brüche in der Ausrichtung in puncto Nachhaltigkeit der Unternehmen entstehen können, wie folgendes Beispiel anschaulich zeigt. Dabei verdeutlicht der Befragte aus Kroatien, wie eng die Zusammenhänge zwischen Wirtschaft und Politik teilweise heute noch sind:

D2: *„Unfortunately, last ten years we have changed top management five times. It's too much. It depends on what kind of government, we changed after the election. After every election we changed the boss, another party, another boss. In that case, mission, vision, strategy and activities cannot be continued. Every new top management brings new ideas and we had five changes within ten years, so each two years. ... It's a problem for decisions, for main decisions, for all.“*

Während in diesem Kapitel analog der Logik aus Kapitel 4 handlungsbeschränkende Rahmenbedingungen in der Unternehmensumwelt und auf organisationaler Ebene herausgearbeitet wurden, wird nachfolgend in Kapitel 7 analog zu Kapitel 5 der Theorie analysiert, wie die befragten Topmanager ihre Gestaltungsspielräume in der Ausgestaltung organisationaler Transformationsprozesse genutzt haben. Hierbei wird zunächst der Fokus auf handlungsprägende Elemente durch herkunftsspezifische Merkmale und soziokulturelles Erbe dieser Akteure gelegt. Im weiteren Verlauf der Analyse ab Punkt 7.2. ist von Interesse, wie diese Akteure ihren Gestaltungsspielraum in den von ihnen gemanagten organisationalen Transformationsprozessen aktiv und selbstgestalterisch sowohl im Unternehmensumfeld als auch auf organisationaler Ebene genutzt haben.

7. Spezies Topmanager: Erbe und Ausgestaltung organisationaler Transformationsprozesse

7.1. Erbe, Werdegang und Persönlichkeit

Die Ausführungen in Punkt 3.1. zeigen, dass Werte und Sozialisationserfahrungen auf die Persönlichkeitsentwicklung und auf den Habitus eines Menschen wirken und damit auch für die Entwicklung von Charaktereigenschaften prägend sind. Gerade die soziale Herkunft prägt persönliche Entwicklungen von Menschen und deren Handlungsmuster nachhaltig. Aus der Eliteforschung heraus erfolgt die Argumentation, dass ein klassenspezifischer und familiär erworbener Habitus persönlichkeitsprägend, verhaltens- und handlungssteuernd wirkt. Inwieweit Herkunft und Sozialisationserfahrungen handlungsprägend sein können, soll nachfolgend am Beispiel der befragten Top Manager aufgezeigt werden.

Anhand dieser Stichprobe soll gezeigt werden, inwieweit Sozialisationserfahrungen auf ein später gereiftes Persönlichkeitsbild eines Menschen wirken und dabei sein Handeln und auch Verhalten in einer späteren Lebensphase im Topmanagement beeinflussen. Das Ziel ist, aus dieser soziologischen Forschungsrichtung Antworten zu heutigem Veränderungs- und Managementhandeln zu finden.

Die Variable Nationalität spielt in der Betrachtung des Erbes und Werdegangs der Interviewten keine Rolle.

Folgende drei Hauptfragen gilt es hierbei zu beantworten:

1. Hatte die Herkunft der Befragten Einfluss auf ihren beruflichen Werdegang und das Erreichen einer herausragenden Spitzenposition in der jugoslawischen und postjugoslawischen Wirtschaft?
2. Wie und durch welche familiären Erfahrungen wurde das heutige Handeln und Verhalten als Spitzenmanager beeinflusst?
3. Welche weiteren Sozialisationserfahrungen wurden von den Topmanagern gemacht, die sich günstig auf ihre Persönlichkeit und ihren Habitus in einem risikanten und sich rasant wandelnden Umfeld einer Transformationsgesellschaft ausgewirkt haben?

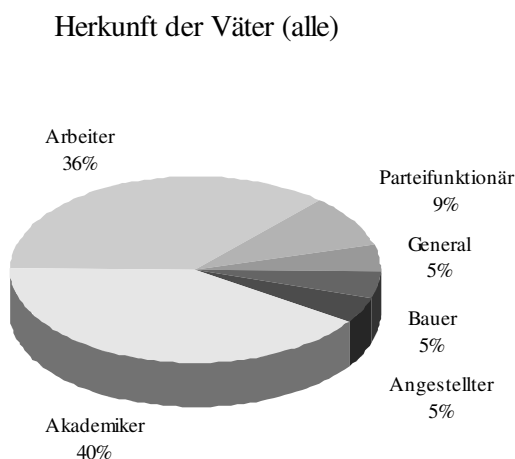
7.1.1. Herkunft

Die Analyse der sozialen Herkunft der befragten 23 Topmanager ergibt, dass 54 Prozent aus Familien kommen, in denen die Väter der jugoslawischen Oberschicht oder Nomenklatura zuzuordnen sind (Akademiker, General, Professoren). 36 Prozent der Väter der Befragten kommen aus der Arbeiterschicht. In einem Falle liegen keine Angaben zur Herkunft und beruflichen Situation des Vaters vor. Damit sind die Spitzenkräfte in ihrer Herkunft zwei polarisierten Bevölkerungsschichten zuzuordnen.

Der Anteil der Väter aus der Arbeiterschicht ist im Vergleich zu westeuropäischen Reproduktionsstudien zur Wirtschaftselite der letzten Jahre sehr hoch, wie zum Beispiel durch Hartmann für Spitzenkräfte der deutschen Wirtschaft verschiedentlich gezeigt werden konnte.

Der hohe Anteil von Arbeitervätern unterscheidet sich beispielsweise von einer Studie zur Herkunft von Topmanagern in Deutschland aus dem Jahre 2001, in der dieser Anteil – zu dem die Mittelschicht noch hinzugenommen wurde – bei Jahrgängen der 1950er Jahre bei der Hälfte lag (siebzehn Prozent) gegenüber den hier befragten Spitzenmanagern (Hartmann 2002: 75).

Mehr als ein Drittel der hier Befragten ist also mit Vätern aufgewachsen, die aus der Schicht der Arbeiterschaft kommen. Erweitert man bei der Analyse der hier Befragten den Kreis der Arbeiter auf Bauern und Angestellte, die im westlichen, kapitalistisch geprägten Gesellschaftsgefüge gerade noch die untere Schicht repräsentieren, so zeigt sich, dass etwa knapp die Hälfte der Interviewten aus solchen Elternhäusern kommt. Eine derart hohe Repräsentanz von Mitgliedern der unteren Schicht im Topmanagement ist aus aktuellen und früheren Studien westeuropäischer Länder nicht bekannt (Hartmann, z. B. 2007).



Die berufliche Orientierung an einem väterlichen Vorbild und das Vorleben eines entsprechenden Rollenmodells fehlte immerhin bei knapp fünfzig Prozent der Befragten, dennoch gelang es auch ihnen, im Laufe der beruflichen Sozialisation in Spitzenpositionen in ehemaligen jugoslawischen Großunternehmen aufzusteigen. Zwei der Befragten hatten zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht das vierzigste Lebensjahr erreicht und können aus diesem Grunde der Gruppe der Aufsteiger in der staatssozialistischen jugoslawischen Wirtschaft nicht zugeordnet werden. Da es in Jugoslawien so gut wie kein Besitzbürgertum gab

wie in den Ländern Westeuropas, konnte aus dieser Schicht keine Reproduktion in Spitzenpositionen (ehemaliger) jugoslawischer Unternehmen erfolgen.

Die beruflichen Positionen der Mütter lagen bei den Befragten in keinem Fall über der des Vaters. Bei den Akademikerkindern kann man davon ausgehen, dass die berufliche Orientierung vorwiegend vom Vater und in Teilen, wo ebenso Mütter akademisch ausgebildet waren, auch von Müttern und damit vom Elternhaus insgesamt ausging.

Die Daten, wenn sie auch wegen der geringen Anzahl der Befragten nicht repräsentativ sind, spiegeln doch deutlich das Phänomen der Zweiklassengesellschaft im Staatssozialismus wider. Es ist dabei klar erkennbar, dass gerade auch Emporkömmlinge aus der unteren Schicht in Jugoslawien eine häftige Chance hatten, in führende Positionen von jugoslawischen Unternehmen zu gelangen. Inwieweit dabei die erhöhte Chance für Emporkömmlinge aus der Arbeiterschicht auch in Zusammenhang mit der Unterstützung durch die führende kommunistische Partei stand, konnte in dieser Arbeit nicht erhoben werden.

Alle hier Befragten sind überdurchschnittlich gut ausgebildet. Sie besitzen ausnahmslos akademische Abschlüsse in ihren jeweiligen Fachgebieten. Die universitären Fachgebiete, die von den Befragten studiert wurden, waren im Wesentlichen Rechtswissenschaften, Ingenieurwesen und Ökonomie. Die meisten von ihnen sprechen mehrere Fremdsprachen. Einige von ihnen sprechen mindestens drei Sprachen fließend. Obgleich die geringe Erhebungszahl nicht auf Allgemeingültiges schließen lässt,

verdeutlicht diese Arbeit jedoch in puncto Leistungsbereitschaft, dass Studienabbrecher und Nichtakademiker im jugoslawischen Staatssozialismus keine Chance hatten, in eine Spitzenposition von Großunternehmen zu gelangen. Ein überdurchschnittlicher und darüber hinaus universitärer Bildungsabschluss war im Staatssozialismus Voraussetzung für eine Karriere innerhalb von Großunternehmen. Ein überdurchschnittlicher Leistungsnachweis, der Willensstärke und Disziplin von den Individuen abverlangt, war zwingend notwendig, wie weitere Ausführungen noch zeigen werden.

Inwieweit der bekanntlich hohe Parteieinfluss in Jugoslawien auf Karrieren in Politik und Ökonomie auch bei der Rekrutierung der hier Befragten im Einzelnen eine Rolle gespielt hat, konnte in dieser Arbeit an keiner Stelle, auch nicht durch beiläufige Anmerkungen von Befragten, in Erfahrung gebracht werden.

Im ehemaligen Jugoslawien fällt damit im Vergleich zum Westen auf, dass gemäß der Reproduktionsanalyse dieser Arbeit die Hälfte aller hier Befragten, die der unteren Bevölkerungsschicht zuzuordnen sind, eine Karriere bis in die Spitze eines jugoslawischen Staatsunternehmens real erreichen konnten. Damit griff die soziale Schließung einer Spitzenkarriere in Großunternehmen für Arbeiterkinder und Kinder aus der unteren Bevölkerungsschicht im Jugoslawien der 1960er und 70er Jahre weit weniger als in europäischen Ländern – auch im gleichen Zeitraum (Hartmann 2002, 2007).

Es ist jedoch naheliegend, dass der Weg nach oben für Angehörige der unteren Schicht(en) in Jugoslawien mühsamer war als für Mitglieder der Oberschicht bzw. Nomenklatura. Dennoch zeigen die erhobenen Daten, dass der Weg machbar war. Für die westeuropäischen Wohlfahrtsstaaten hingegen, die sich auch als offene Gesellschaften titulieren, zeigen beispielsweise die von Hartmann (2002) durchgeführten Studien, dass den Karrierestrebenden aus den unteren Bevölkerungsschichten trotz sehr guter Bildungsnachweise der Weg in die Topetagen der Unternehmen verschlossen bleibt.

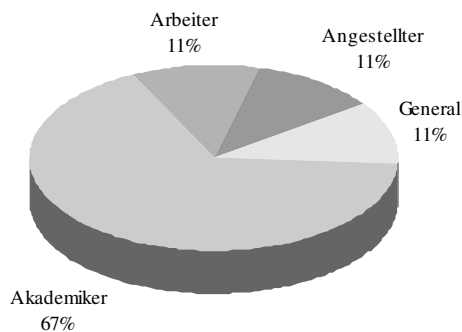
Wie der Weg der hier befragten (post-)jugoslawischen Karrierestrebenden verfolgt wurde und welche Erfahrungen das heutige Verhalten und Handeln im Topmanagement prägte, zeigen die nachfolgenden Ausführungen.

7.1.2. Persönlichkeitsprägung durch Erfahrungen und Sozialisation als Stadt- und Landjugend

Die Erhebung – wenn auch bei einer relativ geringen Anzahl von Befragten – spiegelt neben der sozialen Herkunft einen weiteren bemerkenswerten Punkt: Die hier Befragten sind zu vierzig Prozent im urbanen, großstädtischen Umfeld aufgewachsen und zu sechzig Prozent auf dem Land und hier wiederum in teilweise auch sehr abgelegenen Regionen, wie etwa im Süden Jugoslawiens und damit weit weg von städtischer Bevölkerung und fern ab von alternativen Lebenschancen, die speziell ein großstädtisches Umfeld bietet.

Die Analyse offenbart damit ein weiteres erkennbares persönlichkeits- und verhaltensprägendes Muster: eine deutliche Trennung der Befragten hinsichtlich ihrer Sozialisationserfahrungen als Landjugend und als Stadtjugend. Es erfolgt damit nicht nur eine eindeutige und polarisierte Trennung ihrer Herkunft in Töchter und Söhne ehemaliger Oberschicht- oder Nomenklaturamitglieder einerseits und Arbeiterkinder andererseits, sondern zudem eine klare Trennung mit völlig unterschiedlichen Sozialisationserfahrungen in Stadtjugend und Landjugend.

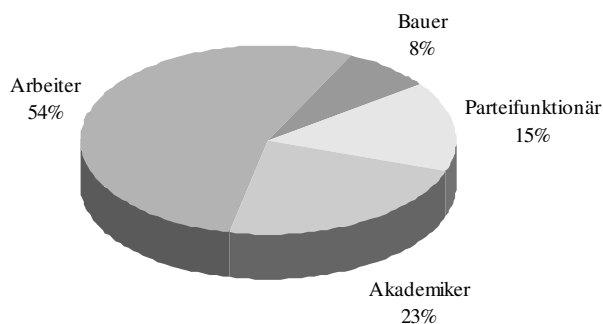
Herkunft der Väter (Stadt)



Etwa vierzig Prozent der Befragten sind in einer Großstadt aufgewachsen. Knapp achtzig Prozent der aus einer Stadt stammenden Befragten haben zugleich Väter, die Mitglieder der Oberschicht oder Nomenklatura waren und damit – verglichen mit westeuropäischen Verhältnissen – dem Großbürgertum oder der Elite entstammen. Für den karriereorientierten Nachwuchs der Nomenklatura war es damit familiär begünstigend, in früher Kindheit ein väterliches Rollenmodell zur beruflichen Orientierung zu haben und zudem aufgrund der Nähe zu den besten Bildungseinrichtungen in der Republik oder im Land den unmittelbaren Zugang zu diesen. Für karriereambitionierte Nachkommen der Nomenklatura war es daher naheliegend und bequem, eines Tages in eine Spitzenposition in Politik, Verwaltung oder Wirtschaft zu gelangen.⁷⁸ Lediglich ein in der Stadt aufgewachsener Befragter gab an, Sohn eines Arbeiters zu sein.

Ganz anders sieht es hingegen bei der Landjugend aus: dreizehn der Befragten, also etwa sechzig Prozent, sind auf dem Land aufgewachsen. Die auf dem Land aufgewachsenen Befragten haben mehrheitlich Arbeiter als Väter. Erweitert man nun auf dem Land den Kreis der Arbeiterväter um Mitglieder der nächsthöheren Schicht, kommt man auf einen Anteil von knapp achtzig Prozent an Vätern, die vornehmlich geringqualifiziert und nicht akademisch ausgebildet waren.

Herkunft der Väter (Land)



Obgleich der Landjugend väterliche Rollenmodelle für eine spätere Tätigkeit in Spitzenpositionen der noch jugoslawischen und heutigen postjugoslawischen Wirtschaft fehlten, konnten die karrierewilligen „Landkinder“ ihren beruflichen Ambitionen nachkommen, wenn auch, wie noch zu sehen sein wird, mit erhöhter intrinsischer Motivation und enormer Willensstärke. Die berufliche Parteitätigkeit zweier Väter auf dem Land und damit die Möglichkeit, Sohn oder Tochter früh an die Parteiarbeit heranzuführen, könnten eine mögliche Erklärung für Bildungsvorteile und/oder spätere

Karriereförderung mitbedeuten. Diese Vermutung liegt insbesondere deshalb nahe, da diese Väter selbst nicht akademisch ausgebildet waren. Bei den Befragten aus der Stadt wurden keine expliziten Angaben zur ausschließlichen Parteitätigkeit der Väter gemacht – bis auf die exponierte Stellung des Generals als hohes Nomenklaturmitglied.

Obgleich in dieser Untersuchung keine Angaben zum elterlichen Einkommen gemacht wurden, ist anzunehmen, dass das Einkommen der Väter auf dem Land im Vergleich zu den fast nur akademisch ausgebildeten Vätern in höher gestellten beruflichen Positionen entschieden niedriger war. Da die „Landmütter“, wenn überhaupt, nur geringfügig erwerbstätig waren, lag das Familieneinkommen der Befragten auf dem Land weit unter dem der städtischen Befragten. Achtzig Prozent der Landmütter

⁷⁸ Wenn auch die Trennung dieser Bereiche nicht so eindeutig war wie in den kapitalistischen Ländern Westeuropas.

waren Hausfrauen und/oder in der Nebenerwerbslandwirtschaft tätig. Zwei Landmütter waren geringfügig beschäftigt. Oft war es materielle Not, die dazu führte, dass „Landmütter“ durch Nebenerwerbswirtschaft oder geringen Zuverdienst zum Familieneinkommen beitrugen. Neben den physisch hart arbeitenden Vätern, die entweder Arbeiter, kleine Angestellte oder Bauern waren, konnten sie damit ebenfalls nur geringfügig das Familieneinkommen aufbessern.

Auch die Befragten selbst, die auf dem Land aufgewachsen sind, mussten teilweise schon während der Schulzeit durch Jobs und Mitarbeit in der elterlichen Landwirtschaft zum Familienunterhalt beitragen und sich im weiteren Verlauf ihrer Sozialisation die höhere Schulbildung und das spätere Studium „selbst verdienen“. Diese Notwendigkeit trainierte, wie die Aussagen der Befragten deutlich machen, in besonderer Form Willen, Zielorientierung und Durchhaltevermögen – insbesondere in Bezug auf in der Ferne liegende Ziele. Die Landjugend, die unter solchen Bedingungen das Gymnasium besuchte und ein nachfolgendes Studium ohne materielle und seelische Unterstützung durch die Eltern meistern musste, konnte nur durch enormen eigenen Willen und Hartnäckigkeit diesen eigenen, unbequemen Lebensweg beschreiten. Ein eiserner unerschütterlicher Wille zeichnete damit die Befragten aus und hob sie auch von anderen in ihrem familiären Umfeld und/oder der Dorfgemeinschaft ab. Bei den befragten Topmanagern, die vom Lande kommen, stand damit die bewusste Abgrenzung von zu Hause im Vordergrund, während bei den aus der Stadt stammenden Befragten die Orientierung an väterlichen Vorbildern und familiären Rollenmodellen im Vordergrund ihrer Sozialisationserfahrungen stand.

Die Nomenklaturamitglieder waren ausschließlich im urbanen bzw. sogar großstädtischen Umfeld angesiedelt. Die Erhebung legt damit nahe, dass es keine Nomenklaturamitglieder auf dem Land gab. Damit waren die prestigeträchtigen Positionen allein auf das urbane, großstädtische Umfeld konzentriert. Ein Akademikervater auf dem Land war zwar in leitender Funktion eines Pflegeheimes tätig, diese Position liegt jedoch vom Ansehen weit unter der prestigeträchtigen Position beispielsweise eines Generals oder Universitätsprofessors aus der Hauptstadt. Ein herausragender gesellschaftlicher Status via hoher sozialer Position an der Spitze eines Großunternehmens war in Jugoslawien nur in den Großstädten möglich und damit auch nur zu erreichen, so ist der Datenanalyse zu entnehmen, wenn man eine der Großstädte als beruflichen Aufenthaltsort wählte.

7.1.2.1. Willensprägung bei den ehemaligen „Landkindern“ und Sehnsucht nach Bildung und besserem Leben

Aus den obigen Analysen kann der Schluss gezogen werden, dass das Aufwachsen für Kinder aus der unteren Schicht weitaus schwieriger war als für Söhne und Töchter der Oberschicht. Gerade die Nachkommen der Nomenklatura erfuhren Begünstigungen durch familiäre Rollenmodelle und direkten, unmittelbaren Zugang zu höheren Bildungseinrichtungen (Gymnasium, Universität) aufgrund der räumlichen Nähe in der Großstadt. Damit waren prestigeträchtige Berufspositionen innerhalb der gleichen Schicht mit Rollenerwartungen, die im Einklang mit dem eigenen Positionsstreben waren, für die Befragten speziell im großstädtischen Umfeld weit angenehmer zu erreichen als für die Befragten aus entlegenen Regionen mit großfamiliären Strukturen und daran anknüpfenden Rollenerwartungen – familiär wie beruflich.

Diejenigen, die berichteten, im ländlichen Raum aufgewachsen zu sein, in dem der Agrarsektor, dies bezieht sich ebenfalls auf kleine landwirtschaftliche Nebenerwerbsbetriebe für die Eigenversorgung, praktisch der einzige Sektor zur Sicherung des Lebensunterhaltes war, hatten teilweise große Mühe, ein Gymnasium zu besuchen. Insbesondere in Serbien und Kroatien mussten von den Befragten, die auf dem Land lebten, sehr lange und mühsame Schulwege in Kauf genommen werden. In wenigen Fällen lagen dabei die Dörfer so abgelegen, dass die Befragten in der Vergangenheit mitunter einen

Radweg von dreißig Kilometern oder einen langen Fußweg von über sechs Kilometern oder anderthalb Stunden (einfacher Weg) in Kauf nehmen mussten, um ein Gymnasium aufsuchen zu können. Aber auch in Slowenien waren die Verbindungen in den abgelegenen Regionen nicht gerade komfortabel und mit heute üblichen Verhältnissen (als Maßstab wird hier Deutschland angenommen) nicht vergleichbar. Auch in Slowenien mussten in den 1960er Jahren – dies ist in etwa der Zeitraum, um den es bei den meisten Befragten als Jugendliche geht – teilweise längere Schulwege in Kauf genommen werden.

Hinzukommt bei der Landjugend die harte körperliche Arbeit bei Vätern und Müttern. Diese arbeiteten physisch hart bei niedrigem Einkommen: Zehn von dreizehn Müttern im ländlichen Raum waren beispielsweise mit Dreifachbelastungen konfrontiert wie Mitversorgung der Familie durch eigene landwirtschaftliche Produkte, finanzielle Mitversorgung der Familie sowie Erziehungsarbeit und Haushalt. Waren die Eltern respektive die Großeltern der Befragten pflegebedürftig, wurden diese noch zusätzlich von der Mutter mitversorgt. Mitunter lebten die Befragten als Landjugendliche damals aus heutiger, westlicher Sicht in ärmlichen Verhältnissen.⁷⁹

Es kann der Schluss gezogen werden, dass der Druck, der auf den Kindern lastete, möglichst früh einen Beruf zu ergreifen, in dem man schnell Geld verdienen konnte, weitaus größer war als in den akademischen Familien, in denen das Studium gemäß dem Vorbild der Väter und teilweise auch Mütter „obligatorisch“ folgte und die materielle Situation der Oberschichtfamilien dies darüber hinaus ohnehin zuließ.

Einige der Befragten aus ländlichen Großfamilien mit strenger hierarchischer Ordnung wuchsen zusätzlich mit einem Patriarchen bzw. Clanchef in der Familie auf. Die herausragende Rolle des Patriarchen und seine herausragende Funktion in der Großfamilie wurden von Befragten aus Südserbien und Montenegro beschrieben. Die befragten Mitglieder der Wirtschaftselite aus den ländlichen Regionen in Kroatien oder Slowenien hatten es vorwiegend mit der bestimmenden Funktion des Vaters als Familienoberhaupt zu tun. Der Vater war in diesen Familienstrukturen zwar auch dominant und bestimmend, hatte allerdings nicht die Funktion eines über sämtliche jüngeren Familienmitglieder einer Sippe oder eines Clans bestimmenden Patriarchen. Diese Familienstruktur einer Großfamilie mit zwanzig und mehr Familienmitgliedern wurde von ehemaligen Bewohnern des Südens berichtet, die beeinflusst von traditionellen und konservierten Elementen einer osmanischen Familienstruktur aufwuchsen. Dadurch, dass südliche Regionen des ehemaligen Jugoslawien teilweise sehr abgelegen, fern jeglicher urbaner Einflüsse sind, konnten osmanische Elemente von Familientraditionen den Berichten zufolge bis weit in die 1980er Jahre – und wohl noch bis heute – konserviert werden. Eine solche familiäre Clanstruktur mit einem den Clan anführenden Oberhaupt, dem Familienältesten, prägte den Berichten zufolge eine typische Großfamilie aus dem Süden des ehemaligen Jugoslawien und des Balkans. In der Regel war dies ein Großvater (eher Vater des Vaters als der Mutter); sofern dieser verstorben war, wurde die führende Rolle von dem ältesten männlichen Familienmitglied automatisch übernommen. Dieser übernahm auch die Führung und Kontrolle über Rollenerfüllung und Werdegang der anderen Familienmitglieder und bestimmte letztlich auch den beruflichen oder auch nichtberuflichen Lebensplan weiblicher Familienmitglieder.

Wenn hier von Großfamilie die Rede ist, ist ein eigener Strukturtyp von Familie gemeint, der nichts über die Zahl der Kinder aussagt und auch nichts darüber aussagt, ob die Familie in einem einzigen

⁷⁹ Es wurde von den Befragten aus Großfamilien im ländlichen Raum angemerkt, dass auch Großväter und Großmütter mit Erziehungsaufgaben betraut waren. Großväter waren neben den Vätern damit ebenfalls in einer Vorbildfunktion für die heranwachsenden Männer. Auf die wichtige Funktion des Familienverbandes der Großfamilie und ihren Einfluss auf die eigene Sozialisation wurde speziell von der ehemaligen Landjugend in den Interviews verwiesen.

Haus zusammengelebt hat oder etwa das Zusammenleben der Großfamilie in nachbarschaftlichen Häusern stattfand. Eine Familienmitgliedszahl von etwa zwanzig und mehr Personen war üblich, wie nachfolgend berichtet. Ein serbischer Topmanager, der aus einem strukturschwachen ländlichen Raum im Süden kommt und dort in einer Großfamilie mit einem führenden Patriarchen aufgewachsen ist, schildert die Erfahrungen im Kindesalter inmitten dieser Großfamilie exemplarisch wie folgt:

U21: *„My father was a miner, he worked in a mine, he worked forty years, the most difficult work. And we also had agriculture, we had a farm. And my mother is housewife. It's in the South of Serbia, it's a village. It's very undeveloped. It was like a big coal mine, and most people who lived there worked in this mine, and the women were just like housewives and had agriculture, so we had like a farm. Until I was eighteen I lived in a family of twenty people with all uncles and with my grandfather and grandmother. And we had a hierarchy in the house: the grandfather was the boss and he was the important member of the family. He did not work hard physically but all others had to work.“*

Ähnliche Erfahrungen bezüglich harter Arbeit in der Familie und als Kind, allerdings mit anderer Familienstruktur und ohne den sehr dominanten und bestimmenden Einfluss eines Patriarchen, schildern auch Topmanager aus Slowenien und Kroatien.

Die Arbeitsfunktionen, Rechte und Pflichten waren damit in Großfamilienstrukturen, wie weiterhin aus dem Sample erkennbar, tendenziell im ländlichen Raum stärker reglementiert als im urbanen Umfeld. Traditionelle Muster und tradierte Verhaltensweisen wurden über Generationen in einem hierarchisch strukturierten Familienverband (Clan) unmittelbar von Generation zu Generation weitergegeben. In sehr abgelegenen Regionen erfolgte diese Tradierung von Verhaltensweisen und Rollenzuschreibungen ohne jegliche äußere Impulse zur Veränderung. In einer solchen Clanstruktur mit hierarchischer Zuweisung von Rollen wurde jedem Einzelnen sein Platz in diesem Gefüge zugewiesen nebst Erwartungshaltungen an bestimmte Aufgaben und Funktionen innerhalb und außerhalb der Familie von Seiten des Clanführers. Heute kennt man solche Clanstrukturen beispielsweise noch in abgelegenen Regionen wie etwa im Osten der Türkei (Anatolien).

Jedem einzelnen Familienmitglied waren Rechte, die einem zustanden, und Pflichten, denen man nachkommen musste, bekannt. Sich dagegen aufzulehnen und zu widersetzen war für die Betroffenen, wie von einem serbischen Topmanager treffend formuliert, ein „psychologisches Problem“. Hinzukam noch ein enormer physischer Kraftakt, da diese Jugendlichen in einer frühjugendlichen Phase bereits zum Familienunterhalt beitragen mussten oder im landwirtschaftlichen Betrieb der Familie durch teilweise auch harte körperliche Arbeit mithalfen. Nur durch Mithilfe aller Familienmitglieder zur Verbesserung der Lebensverhältnisse konnte in strukturschwachen und ausschließlich landwirtschaftlichen Regionen einer Verarmung der eigenen Familie vorgebeugt werden. Ohne Zweifel entwickelten die auf diese Weise sozialisierten späteren Topmanager eine innere Stärke und ein herausragendes Selbstvertrauen, gepaart mit einem starken Willen.

Mit gar nicht unähnlichen tradierten Verhaltensweisen und Rollenzuschreibungen wie in den beschriebenen serbischen Großfamilien wurde auch ein slowenischer Befragter als Jugendlicher konfrontiert, wobei in seinem Fall streng katholische Werte im Vordergrund der familiären Tradition standen. Er schildert seine Erfahrungen als Kind und Jugendlicher auf dem Lande als einen mühsamen psychischen und physischen Kraftakt. Ein willensstarker Vater wirkte und agierte in vielen Lebensfragen oft „altmodisch“, was zu erheblichen Kämpfen zwischen Vater und Sohn führte. Der Vater war Handwerker und lehnte stets eine akademische Bildung seines Sohnes ab:

B1: *„Die Mutter hat für unsere Erziehung gesorgt, das war ideal. Mein Vater hat nie gefragt, wie es in der Schule geht. Er hatte nämlich eine schlechte Erfahrung gehabt mit der Ausbildung. Er hat mir erzählt, dass sein Bruder studiert hat vor dem Zweiten Weltkrieg. Sie haben nicht viel Geld gehabt,*

und er musste das Geld verdienen für das Studium seines Bruders. Er hat Jura studiert, ist Richter geworden. Und während des Krieges ist er getötet worden. Dadurch hat er diese Philosophie gehabt, dass sich Studieren nicht lohnt. Es lohnt sich, möglichst schnell zum Brotverdienen zu kommen. Dadurch war sein Wunsch, was mich betrifft, dass ich schnellstmöglich zum Brotverdienen komme. ... Man muss arbeiten und selbst verdienen. Ich habe begonnen mit der Arbeit, als ich erst elf Jahre gewesen bin. Was die Schulferien betrifft, war ich die ganze Zeit mit ihm und habe ihm geholfen. ... Alles, was ich heute bin, habe ich selbst erreicht. Selbst. Ich habe verdient während der Ferien. Ich habe alles selbst finanziert, von Anfang an. Gut, als ich zu Hause gewohnt habe, war die Wohnung und die Ernährung frei. Aber was die Bekleidung betrifft und alles, das habe ich alles selbst gekauft und bezahlt. Wissen Sie, das war eigentlich das Leitmotiv dieser Erziehung: Der Mensch muss selbst verdienen. Er kann auf eine Hilfe rechnen, aber zuerst müssen Sie arbeiten und das Brot verdienen. Und das Geschenk kommt. Das war die Idee. Und immer korrekt zu sein. Das war immer sehr wichtig.“

Das Beispiel zeigt, dass der Vater des Befragten seine Kindheit und Jugend in Form von harter Arbeit für seinen Bruder „opfern“ musste. Trotz dieses enormen Aufwandes für den Vater konnten das erhoffte Ansehen im Dorf sowie das entsprechende Einkommen für die Familie durch einen universitär ausgebildeten Sohn nicht erreicht werden. Die Sehnsucht des slowenischen Befragten, einem langweiligen Leben zu entkommen, war trotz der Einwände seines Vaters so groß, dass er sich früh als Kind bereits gegen die Erfahrungen des Vaters stellte. In der Verfolgung seines Wunsches war er gezwungen, sich immer wieder hartnäckig – als Kind und Jugendlicher – gegen die Anordnungen und beruflichen Vorstellungen des Vaters aufzulehnen. Der Drang nach einem selbstbestimmten Leben, zumindest in dem Rahmen, wie es in einem kollektivistischen System möglich war, obsiegte.⁸⁰

Aus sehr bescheidenen familiären Verhältnissen, die man aus deutscher Sicht als arm bezeichnen kann, kommt einer der heute einflussreichsten und mächtigsten serbischen Oligarchen. Er ist in einem ländlichen und sehr strukturschwachen Gebiet in einer Republik im Süden des ehemaligen Jugoslawien aufgewachsen und geriet als Jugendlicher immer wieder in Konfrontation mit seinem Vater. Kurz und prägnant schildert er seine Herkunft, die berufliche und finanziell schwach gestellte Situation der Eltern sowie seine ersten frühen Berufsjahre direkt nach dem Studium. Sein Vater war überzeugter Tito-Anhänger und „treuer Kommunist“. Religiöse Muster und tradierte Verhaltensweisen standen hier bei diesem Familienoberhaupt im Süden Jugoslawiens im Vergleich zu den oben zitierten Kollegen zwar nicht so stark im Vordergrund – vielmehr war es das prägende Wertesystem des Titoismus, gegen das sich der Sohn schon in frühen Jahren widersetzte. Er konnte die Inhalte und, wie er sagt, die „Verlogenheit“ dieser Interpretation der kommunistischen Lehre bereits als Jugendlicher nicht teilen. Trotz Widerstand gegen das System hatte er es mit Beharrlichkeit dennoch geschafft, sich in den letzten Phasen des Staatssozialismus im Alter von zwanzig Jahren selbständig zu machen, obwohl sein Vater diesen selbstbestimmten Lebensweg immer wieder kritisierte:

L9: *„My father was a worker – he worked in a factory for furnitures in the commercial department, selling the furniture. My mother was working in a hospital in the kitchen. ... I tell you this is a psychological problem: My mother always liked what I was doing: when I went up she liked me –*

⁸⁰ Dieser Befragte weist auch in seinen weiteren Ausführungen darauf hin, dass er sehr streng nach den christlichen Werten erzogen wurde, aber im weiteren gesellschaftlichen Umfeld nach der staatssozialistischen Lehre in einem kommunistisch und damit kollektivistisch geprägten Gesellschaftssystem aufgewachsen ist, das er für sich selbst nie befürwortet hat. In seinen Ausführungen macht er immer wieder auf die Widersprüche aufmerksam, die er als Kind durch die christliche Erziehung einerseits und die Wertevermittlung im staatssozialistischen System andererseits erlebt hat. Die paradoxeste Erfahrung darunter war, dass kommunistische Funktionäre bei Beerdigungen ihrer nächsten Familienmitglieder in slowenischen Gemeinden selbst im kältesten Winter die Kirchen während der Beerdigungszeremonien nie betreten haben.

when I went down she always liked me. But my father ... I started with servicing power equipment in the industry: very hard! I rented a few guys and then I was driving with my car that I packed with all these things and equipment for cleaning. My father was so angry: He said: 'I do not want to see this at home – I want to see my son studying being a director, I do not want to see this!' And this was very hard. ... He is a typical product of the Tito system: he hated what I was doing, he blamed what I was doing: even if I made more money in one month than he had made in five years. He did not like what I was doing. If he was asked: What is your son doing? He said he is some private entrepreneur guy! He did not like this. For five years it happened like this: Can you imagine! This behaviour is not OK with somebody else – but I am his son! He should have been proud! OK, today it is different. “

Etwas einfacher hatte es hingegen ein slowenischer Topmanager mit seinem Vater, der ihn allerdings auch früh auf dem Bauernhof zu harter physischer Arbeit antrieb. Der Vater erkannte jedoch, dass die harte Arbeit auf dem elterlichen Hof für den eher schwächlichen Jungen nicht zu bewältigen war:

D4: *„Our family was in agriculture – we were farmers. Working hard was normal for us and as a son of farmers. But I was not very tall. ... I used to work on the fields and so on. I know what means hard physical work. But obviously my way was a little bit different so I am not a physical worker but I respect this kind of work. This is also one of the values that I have and I teach also my son in this: 'Do not loose the roots!' The roots are important to remember what happened but they do not prevent us to develop in one or another way and how to grow on the personal road. But it helps that nothing comes easily. You have to go for it!“*

Der Wunsch, es einmal besser zu haben als so, wie man es zu Hause erlebt hatte, war bei den Personen, die aus einfachen Verhältnissen kamen, den Schilderungen zufolge sehr groß. Es ist hier eine klare Motivation erkennbar, durch Bildung und höhere Berufsausbildung einen deutlich besseren gesellschaftlichen Status später erwerben zu wollen, verbunden mit einer monetären Besserstellung. Ein tiefer Wunsch war, von zu Hause wegzugehen, gepaart mit der Hoffnung, irgendwo im urbanen Raum auf bessere Lebensumstände treffen zu können.

Die auf dem Land aufgewachsenen Befragten entwickelten schon relativ früh in ihrer Kindheit einen unbeugsamen Willen und eine Entschlossenheit, in Zukunft einmal bestimmte Lebensziele erreichen zu wollen, insbesondere auch gegen die Widerstände ihrer Väter: Rollenmodelle und Vorbilder gab es in puncto beruflichem Werdegang nicht und die Väter wirkten in ihren Einstellungen und tradierten Verhaltensweisen auf die Jugendlichen in ländlichen Großfamilien ohne Impulse von außen und damit in der Regel unmodern. Der Wunsch nach Abgrenzung war bei den Befragten eindeutig stärker als der Wunsch nach Identifikation mit dem Vater. Für diese Gruppe der Heranwachsenden in den 1960er Jahren waren die Lebensläufe der Väter und Großväter in erster Linie nicht erstrebenswert. Sehr viel Willenskraft, Hartnäckigkeit und Durchhaltevermögen war über Jahre hinweg in der Jugend notwendig, sich gegen familiäre Traditionen und Rollenzuschreibungen sowie tradierte Verhaltensweisen durchzusetzen, insbesondere, wenn auch noch aus Existenzgründen die Hofnachfolge in einer Familie zur Debatte stand und genau auf den Befragten fallen sollte.⁸¹

⁸¹ Das kulturell verankerte System der Hofnachfolge ist noch heute sowohl in südosteuropäischen als auch in westeuropäischen Ländern, wie etwa der Schweiz, üblich. Hierzu gehört, dass beispielsweise der älteste oder der jüngste Sohn die potenziellen Hofnachfolger sind. Sie sind familiär dazu verpflichtet, den elterlichen bzw. über Generationen vererbten landwirtschaftlichen Betrieb zu übernehmen.

7.1.2.2. Angenehmeres Leben der Stadtjugend mit vorgezeichneten Lebenswegen

Die in urbanen Verhältnissen Aufgewachsenen schildern das Leben im Gegensatz zu den vom Land stammenden Befragten als durchweg bequem und gut. Sie beschreiben ihre Sozialisationsphasen Kindheit und Jugend hinsichtlich ihrer familiären und finanziellen Verhältnisse als durchweg angenehm.

Zwei Topmanager aus der ehemals jugoslawischen Hauptstadt Belgrad, die in Kindheit und Jugend in urbanen Verhältnissen mit vielen Alternativen zur persönlichen Entfaltung und in einem finanziell abgesicherten familiären Umfeld aufwachsen sind, schildern nachfolgend ihr vergleichsweise angenehmes und sorgenfreies früheres Leben. Sie sind im staatssozialistischen und kollektivistisch geprägten System des Jugoslawien der 1950er, 60er und 70er Jahre in Familien aufgewachsen, die man in Westeuropa als großbürgerlich oder elitär klassifizieren würde. Dies waren Akademikerfamilien oder Familien, in denen der Vater eine prestigeträchtige Funktion in einem Unternehmen oder einer Institution und/oder eine führende Rolle in der Partei oder dem Militär einnahm. Die Befragten beschreiben ihre Kindheit und Jugend als eher behütet und für ihre individuelle Entwicklung förderlich. Sie waren zur Erzielung eines individuellen Lebensweges nicht gezwungen, kontinuierlich Widerstand gegenüber Vätern oder Großvätern zu leisten. Die meisten wurden in ihrem Streben nach höherer Schulausbildung positiv beeinflusst und in ihrem späteren Karrierestreben oft durch andere Familienmitglieder oder Freunde der Familie unterstützt:

T17: *„I'm born here in Belgrade. I grew up here in Belgrade, I went to elementary school, then grammar school here in Belgrade, and I also studied here in Belgrade. On that time we had an economical university with a department for foreign trade, that is for export-import business. I studied that here in Belgrade and I finished it in 1983. My whole family is also here in Belgrade.“*

G6: *„I attended primary and secondary school in the 80s, when the former Yugoslavia was a welfare state. My parents had good jobs and as a family, just like most of other families here, we had a decent and trouble free living. I got my first jobs during my studies in the early 90s, mainly because I wanted to feel how a certain job looks like in practice and less for the need of money.“*

Überdurchschnittlich angenehm und sorgenfrei verlief die schulische und akademische Entwicklung eines ebenfalls in urbanen Verhältnissen aufgewachsenen kroatischen Topmanagers, der in seinem Vater, der Universitätsprofessor und Topmanager war, als Kind und auch später stets ein Rollenmodell sah:

M11: *„Being successful was always the idea as a pupil in primary and secondary school. Then I was, I can say, a quite good assistant and also my father was a kind of role model for myself. He was in commerce and he was very successful. He was speaking languages, he travelled at times, when a few people travelled outside of former Yugoslavia. And I would say that somehow the family background for sure did influence my ambitions.“*

Ebenfalls „bequem“ gestaltete sich die schulische und akademische Ausbildung eines heutigen Topmanagers, der in einem akademischen Haushalt in Belgrad aufgewachsen ist. Der Vater lehrte als Professor an der Universität vor Ort. Der Befragte konnte ohne Mühe ebenfalls ein Studium aufnehmen, das er an einer deutschen Universität fortführen konnte, an der er sich vornahm, anschließend auch zu promovieren. Die volle Unterstützung für sein Promotionsstudium in Deutschland im Bereich Ingenieurwissenschaften hatte er von seinem Vater, der als Professor in Belgrad und im Ausland lehrte und über entsprechende Kontakte im damaligen nationalen und internationalen akademischen Umfeld verfügte:

H8: „Mein Vater war Professor und war auch ein Geschäftsmann. Er war Professor an der Technologischen Uni ... Wir sind praktisch eine Familie von Belgrad, viele von meinen Familienmitgliedern sind hier. Ich lebe in meinem eigenen Haus, war nicht gezwungen, mir ein eigenes neues Haus zu bauen, ich habe es von meinen Eltern gekriegt. So könnte ich sagen, dass diese Zeit für mich eigentlich ein ziemlich gutes Leben oder ein leichtes Leben war, im Vergleich zu anderen. Ja. Ich kann mich nicht beklagen über den Weg, wie ich gelebt habe, bis irgendwo '88. Bis '88 war es ziemlich okay, und wir können sagen, dass wir als Gemeinschaft ziemlich froh waren, also mit guten finanziellen Mitteln, sehr gut organisiert mit hohem sozialem Lebensstandard, also mit einer ziemlich normalen Zukunft. Mit einem Pass. Wir konnten reisen in die ganze Welt, hatten da keine Probleme. ... Das war für uns praktisch ein ideales Leben, wobei wir wahrscheinlich nicht verstanden haben, was der Hintergrund von diesem allen ist oder was noch entstehen wird.“

Auch der Sohn eines hohen Militärs, wohnhaft in Belgrad, berichtet von einem klaren und, wie es scheint, von zu Hause bereits unterstützten „vorgezeichneten Weg“ in den beruflichen Einstieg nach dem Studium der Rechtswissenschaft. Der Befragte selbst spricht auch von „Beziehungen“: Ohne Kontakte zu einflussreichen Personen und Institutionen, die der Vater als General damals hatte, wäre ein solcher „Parade-Einstieg“ im Exportbereich des damals größten jugoslawischen Unternehmens kaum möglich gewesen. Der Befragte weiß um diese Gunst und hebt dies auch im Interview hervor:

E5: „I'm from Serbia, from Belgrade. My parents were living here as my father was in the army. We spent first three years of my life in Slovenia, in Ljubljana, and then we moved to Belgrade. I studied law, and immediately after I finished my study I entered one – actually in this moment the largest – trading company in all Ex-Yugoslavia. I started in export, where I got the experience and then I changed to import for the business I was doing afterwards. My mother she was a housewife, and father was in the army till the 90s, then he left the army and he actually set up a trading company. We did that company which I was working later on in, actually it was the connection. ... He started the new trading company with a lot of export where I was later on working. Through his connections in the company I joined the export business.“

Exemplarisch schildert einer der jüngsten Befragten, der aus einer Akademikerfamilie aus Belgrad stammt, das angenehme Leben vor 1990, vor dem Beginn der großen Einschnitte für die gesamte Gesellschaft:

G6: „Yes, I can remember because I was in middle school in that period: We can just put some border before 90s and after the 90s, because in the 80s till 90s everything was quite easy for me and alike here today as far as I can remember that period of time when I was sixteen years. I know that my family, my friends very easily could decide to go twice a year for holidays or to go abroad for the weekends without any question about the money, without any question for serving the reason, without any discussions about money afterwards the other day after that trip, and all that things. The same generation, because in the 90s I was older, but the same generation in 90s – sixteen or seventeen years old – never had these possibilities that I had and the things that I did that because of all these problems in the region we had in the past period, because of inflation, because of no money situation, because of political problems with crisis and everything.“

Eine serbische Topkraft untermauert, wie wichtig beispielsweise auch der Ruf der Familie für den Arbeitgeber ist, wenn es darum geht, potenzielle Führungsnachwuchskräfte zu rekrutieren. Unter dem Ruf einer Familie ist hierbei zu verstehen, welche Werte in einer Familie an die nachfolgende Generationen übertragen werden und inwieweit das Leben kultureller Traditionen in einer (Gross-) Familie eine verhaltens- und handlungsprägende Rolle spielt. In südeuropäischen und südosteuropäischen Ländern haben dieser Aussage zufolge Werte und Traditionen, die in einer Familie gelebt und überlie-

fert werden, für den beruflichen Werdegang eines Sprösslings offensichtlich einen höheren Stellenwert als etwa in Mittel-, West- oder Nordeuropa:

M10: „*For me, it's very, very important in the business. You can't work with the people, if you are not sure that you can trust them hundred percent. Otherwise it's not good to have such people in your team. For me, it's the question of the morality, and morality is the first question. The second is then other things. So this is very, very important. And in the company is nobody entering without some kind of recommendence, you know, from the people which we know and so on. So it's very, very important for us, especially here in Serbia it's very important, the family, who is he coming from, how is his family, you know, and everything. I can't work with the people, if I'm thinking is he lying, is he looking for his own benefit, not for the company. I don't like even to think to be with such kind of people.*“

Oft gelten Väter als Vorbilder oder Rollenmodelle, wenn Kinder sich an deren Lebensmodellen orientieren. Dann gilt ihr beruflicher Werdegang für Sohn oder Tochter als erstrebenswert. Wenn Kinder den Werdegang des Vaters nicht als erstrebenswert ansehen, können sie dazu tendieren, sich auch entgegen väterlichen Erwartungshaltungen beruflich weiterzuentwickeln. Hierbei unterstützen persönlichkeitsprägende Muster im Verfolgen eigener Lebensentwürfe.

Durch Vorbildfunktionen beider Elternteile werden beispielsweise Tugenden wie Disziplin, Beständigkeit, Zuverlässigkeit, Fairness vorgelebt. Nachkömmlinge nehmen dabei beide Elternteile in ihren jeweiligen Rollen und mit ihren Persönlichkeitsmerkmalen und Eigenschaften als für sie prägend wahr. Die Tatsache aber, dass ein junger Mensch durch eine Vorbildfunktion der Eltern – und insbesondere bei Söhnen dann im beruflichen Sinne wohl stärker des Vaters – diszipliniertes Verhalten und überdurchschnittliches Engagement wahrnimmt und damit im täglichen Leben kennenlernt, hilft, sich an diesen Mustern zu orientieren.⁸²

Ein weiteres Muster, das aus der Analyse hervorgehoben werden kann, ist die Bedeutung von Leistungssport und hierbei wiederum vor allem Mannschaftssportarten wie Basketball und Volleyball. Leistungssport war bei vier Großstadtjugendlichen ein sehr wichtiges Thema, dem sie sich neben Schule und Studium nahezu ausschließlich widmeten. Vier der Befragten sechs ehemaligen Großstadtjugendlichen waren im Leistungssport überdurchschnittlich sportlich aktiv, einer von ihnen war Mitglied einer jugoslawischen Nationalmannschaft. Drei spielten in der gesamten Zeit ihres Studiums als Leistungssportler bzw. als Profis Basketball oder Volleyball.

Höhere allgemeine Lebenschancen führten bei der Stadtjugend im Vergleich zur Landjugend dazu, dass Leistungssport überhaupt erst möglich war. Erkennbares sportliches Talent konnte aufgrund der vielseitigen Möglichkeiten, die eine Stadt oder speziell eine Großstadt bietet, durch die Befragten intensiv genutzt werden. Die von häuslicher und landwirtschaftlicher Arbeit befreiten Stadtjugendlichen konnten ihre Kräfte in Mannschaftssportarten unter Beweis stellen.

Ein ehemaliger jugoslawischer Profibasketballer aus dem urbanen Raum beurteilt die Erfahrungen, die er im Mannschafts- und Leistungssport machen konnte, als sehr wertvoll. Speziell im Bereich des Teamverhaltens war das Ausüben einer Mannschaftssportart eine sehr gute Erfahrung für sein Handeln als spätere Führungskraft:

⁸² Die wichtigsten Personen im Leben eines Menschen sind gemäß jüngsten Untersuchungen in Deutschland im Jahre 2008 die Eltern: 48 Prozent der Deutschen halten ihre Mutter für besonders prägend, 38 Prozent der Deutschen sind maßgeblich vom eigenen Vater geprägt. Das Verhältnis zu den Eltern bleibt dauerhaft etwas Besonderes, wie die großangelegte jüngste Untersuchung zur Vorbildfunktion bei den Deutschen zeigt (N. N. 2008). Gesellschaftlicher Wandel und Einflüsse der modernisierten Moderne (Beck/Bonß 2001) scheinen nach dieser jüngsten Untersuchung zumindest in Deutschland die Funktion des Vaters als Rollenmodell kaum zu beeinflussen: Beide Elternteile haben danach einen führenden Platz unter den „Idolen der Deutschen“.

M11: *„I used to be a basketballer and during the final years of my secondary school and my studies I was also playing active basketball. I was rather tall, so I reached the level of junior representative team of former Yugoslavia and in the first team of the best first league clubs from Zagreb. So I learned how to compete, how to function in a team, what is the role of the leader, of the coach, and so on. This experience of being active in a competitive team sport was extremely useful for my development also in business, because most of the lessons are similar. Otherwise without this experience learning in this corporate life, I already learned in a completely other field, but which is very similar to business and corporate environment, because it involves preparations, training, coaching, competition, decisions, how to select the team, who sits on the bench, who plays, why is it so, how to compose the winning team, and so on. So the lessons from sport are extremely useful also for corporate life, management experience, teamwork, and so on.“*

Ähnliche positive und wertvolle Erfahrungen, die Profisport für eine spätere Laufbahn im Management bietet, schildert auch ein ebenfalls in der Großstadt aufgewachsener Topmanager:

G6: *„I have been an active athlete between the age of ten and twenty-five. During these fifteen years, I have missed only two practices due to illness; at the same time, I have managed to finish primary and secondary school and to graduate on the Faculty of Economics. I think there is a great degree of similarity between sports and business and this experience has meant a lot to me and helped me in business. I have learned to behave as a leader; that team work is crucial; how to celebrate a victory, but also how to behave in losses, after which I would learn a certain lesson that would make me tougher. All in all, sports make you grow up and mature faster.“*

Da die überdurchschnittlich sportlich Aktiven in Mannschaftssportarten ihr Engagement und ihre überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft miteinbrachten, kann der Schluss gezogen werden, dass bei dieser Gruppe der Jugendlichen eine entsprechend überdurchschnittliche Leistungsmotivation, hohes Engagement, Teamfähigkeit, Ausdauer und Disziplin in der Jugend und während des Studiums trainiert wurden. Eine Mannschaftssportart fördert gewöhnlich das Teamverhalten, ein zusätzlich erhöht ehrgeiziges Trainieren in einem Leistungssport oder gar in einer Nationalmannschaft bedeutet enormes Durchhaltevermögen immer wieder unter Beweis stellen sowie und an guten und schlechten Tagen das Maximum aus sich herausholen zu müssen:

Da es sich bei allen sportlich Aktiven um Mannschaftssportarten handelte, kann zudem gefolgert werden, dass speziell Teamfähigkeit, Coaching und Rücksichtnahme trainiert wurden. Diese wirken sich auf die Charakterbildung einer Person aus. In einem Team zu trainieren, baut zusätzlich die Fähigkeit aus, erstrebenswerte Charaktereigenschaften im Umgang mit anderen wie beispielsweise Fairness zu entwickeln. Zusätzlich wird auch gelernt, sich in bestimmten Situationen zurückzunehmen. Damit wird auch ein gewisses Maß an Bescheidenheit erlernt, sich nicht stets in den Vordergrund zu stellen. Darüber hinaus werden zusätzlich speziell die für spätere Tätigkeiten in verantwortlichen Positionen wichtigen Charaktereigenschaften wie Fairness, Umgang mit Gegnern und Rücksichtnahme trainiert. Das Erlernen und Praktizieren dieser wichtigen Tugenden hilft, sich später in entsprechenden Toppositionen in der Wirtschaft behaupten zu können. Dazu gehört, an sich selbst zu wachsen, in seiner Persönlichkeit zu reifen – auch letztlich durch Widerstand. Wer wachsen will, benötigt daher Mitstreiter, an denen er sich orientieren kann. Dies kann umso erfolgreicher sein, wenn man sich mit Menschen umgibt, die besser sind und einen dazu bringen, das eigene Niveau zu erhöhen. Wer wachsen will, sucht sich am besten Mitstreiter, die einen dazu inspirieren und zur Steigerung der eigenen Leistung herausfordern. Persönlichkeitsprägende Merkmale wie etwa Willenskraft und Geisteshaltung sind bekanntlich besonders häufig im sportlichen Bereich anzutreffen.

Resümierend zeigen die Ergebnisse der Analyse zur Stadt- und Landjugend deutlich, dass beide Gruppen von Jugendlichen, Stadtjugend wie Landjugend, sehr unterschiedliche Sozialisationserfahrungen in Kindheit und Jugend gemacht haben. Die einen haben durch unbeugsamen Willen und Hartnäckigkeit sowie Inkaufnahme psychischer und physischer Belastungen ein besseres Leben erreicht und konnten mit den in Kindheit und Jugend gemachten Erfahrungen ihre Persönlichkeit bis heute zu einem selbstbewussten erfolgreichen Topmanager formen. Dabei zeichnen sie Willenskraft, Belastbarkeit und Durchhaltevermögen ganz besonders aus. Diese Eigenschaften gehören zu den unverzichtbaren Anforderungen, die an erfolgreiche Topmanager sowohl in der früheren Leitung der jugoslawischen Staatsunternehmen als auch in den privatisierten Unternehmen zwingend erforderlich waren. Speziell Charaktereigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale wie Willenskraft und Gemütsstärke sind erforderlich, um Strategien in der Zukunft gezielt anzugehen und sich dabei nicht von operativen Unwegsamkeiten aus dem Takt und aus der Bahn werfen zu lassen. Gerade in der Zielerreichung zeigt es sich, ob ein Mensch ausdauernd genug ist, sich selbst auch bei harten und unbequemen Routinearbeiten selbst zu motivieren, und ob er oder sie bereit ist, „bei der Stange“ zu bleiben. Neben Motivation ist dafür gerade Willensstärke notwendig. Sie liefert die zusätzliche Kraft zum Durchhalten und ist oft entscheidend dafür, ob ein (fernes) Ziel erreicht wird.

Wenn die in der Stadt aufgewachsenen im Vergleich zu den vom Land stammenden Befragten aufgrund ihrer familiären Prägung auch weniger Willenskraft und Durchhaltevermögen an den Tag legen mussten, um den angestrebten Bildungsweg einschlagen zu können, so zeigt sich doch, dass sie sich aufgrund ihrer Erfahrungen aus dem Mannschaftssport bzw. Leistungssport durch ähnliche Charaktereigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale auszeichnen. Sie hatten zwar allesamt ein angenehmeres und sorgenfreies Leben in Kindheit und Jugend und ihre Karrieren wurden durch Mithilfe der Väter als Rollenmodelle begünstigt und gefördert. Auch der Zugang zu Bildungseinrichtungen war unkompliziert, sowohl räumlich als auch durch etwaige väterliche Netzwerke (Akademikerkreise). Die (neigungsadäquaten) Bildungsmöglichkeiten sind im urbanen Umfeld zusätzlich weitaus vielfältiger als in ländlichen oder gar abgelegenen Regionen. Dennoch reichen geebnete Bahnen und Vorbilder allein noch nicht aus, um sich in einer Spitzenposition in der Wirtschaft bis heute behaupten zu können. Die Gruppe der in der Stadt Aufgewachsenen hat wiederum mehrheitlich durch Mannschaftssport und Leistungssport gelernt, sich an anderen zu messen und bis an die Grenzen der körperlichen und auch psychischen Belastbarkeit zu gehen. Willensstärke ist die letzte Instanz vor dem Aufgeben und ist in der Zielerreichung hoch gesteckter Ziele oder Ziele, die noch in ferner Zukunft liegen, entscheidend – gerade auch im Topmanagement.

Damit haben beide Gruppen, die sich durch ihre Sozialisationsverläufe völlig unterscheiden, dennoch in ihrer Entwicklung gleiche oder ähnliche Persönlichkeitsmerkmale, Verhaltensweisen und Charaktereigenschaften trainiert. Weiterhin dienten diese persönlichkeitsprägenden Merkmale den heutigen Topmanagern, sich unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen und sich verändernden Werten in zwei divergierenden Systemen wie dem Staatssozialismus und dem Kapitalismus dauerhaft an der Spitze von Großunternehmen zu halten. Sie alle zeichnet aus, dass sie an die Grenzen der Belastbarkeit gehen können, vor Rückschlägen nicht zurückschrecken und auch bei extremem Gegenwind ihren eingeschlagenen Weg einhalten.

7.1.3. Persönlichkeitsprägung durch familiäres Unternehmertum

Ein weiteres erkennbares Muster ist das der familiären beruflichen Tradition. In der Primärgruppe Familie werden persönlichkeitsprägende Merkmale geformt. Die Sozialisationsinstanz Familie, der ein Mensch als erster Gruppe in seinem Leben begegnet, formt menschliches Verhalten und bildet Cha-

rakterzüge eines Menschen heraus. Familiäres Unternehmertum wirkt daher persönlichkeitsprägend in Kindheit und Jugend. Das Erlernen unternehmerischen Denkens in der Intimgruppe Familie, das auch über mehrere Generationen vererbt werden kann, ist ein gutes Beispiel für das Fortsetzen von Familientradition durch Vorleben und durch Rollenmodelle. Eltern und Großeltern formen Fähigkeiten und Motivationen der Nachkommen. Eine Unternehmerfamilie trägt damit entscheidend zur Entwicklung von bestimmten Kompetenzen bei, die das Handlungspotenzial und Verhalten der Nachkommenschaft in besonderer Weise bestimmt (Kohlhase 2004; Goody 2002; Lexikon der Soziologie 1958: 71, 222).

Aus den erhaltenen Informationen lassen sich erkennbare Muster der familiären Tradition aufzeigen, die den etwa 45 Jahre andauernden jugoslawischen Staatssozialismus überdauert haben.

Bei vier Befragten wurde Unternehmertum bzw. Entrepreneurship teilweise über drei Generationen vererbt. Obgleich Unternehmertum im Staatssozialismus nicht „gelebt“ werden konnte, setzte es sich dennoch fort. Die Familientradition konnte trotz langjähriger Unterbrechung konserviert werden und zeigt, wie stark Familientraditionen auch in konservierter Form persönlichkeitsprägend wirken können. Offenbar wurde bei diesen Befragten Unternehmertum in Form einer langjährig konservierten Eigenschaft vererbt, wie auch die Ausführungen im vorigen Kapitel zeigen, und damit eine Vision, ein selbstbestimmtes Leben in Eigenverantwortung und Eigenregie verwirklichen zu können. Insbesondere der Wille, selbständig und unabhängig handeln zu können, zeichnet Unternehmertum aus, gepaart mit dem Willen, das eigene Leben nahezu autonom gestalten zu können. Auch Engagement und Mut gehören zu den kennzeichnenden Eigenschaften. Unternehmer gehen dabei in der Regel ihren einst eingeschlagenen Weg, ohne sich durch Modetrends oder herrschende Meinungen irritieren zu lassen, und besitzen die Fähigkeit, Menschen für ihre Idee zu begeistern. Da Rückschläge praktisch vorprogrammiert sind, lernen gerade erfolgreiche Unternehmer, aus Fehlern zu lernen und Grenzerfahrungen zur eigenen Reifung zu nutzen, und lassen sich durch Rückschläge nicht aus der Bahn werfen.⁸³

Folgendes Beispiel zeigt, dass die Familientradition des Unternehmertums lange Jahre im staatssozialistischen Denken verborgen bleiben musste und erst nach zwei Generationen, als nach Beendigung des Staatssozialismus erneut unternehmerisch agiert werden konnte, wieder aufleben konnte. Unmittelbar als die ersten Gesetze Ende der 1980er Jahre bzw. im Jahre 1990 bzw. 1991 in Kroatien freies Unternehmertum ermöglichten, fiel der Startschuss für die eigene unternehmerische Existenz des nachfolgenden Befragten. Er verfolgte sein Ziel der eigenen Unternehmensgründung und ist heute ein überaus erfolgreicher, kosmopolitischer Unternehmer, der die Tradition der Selbständigkeit noch vor dem Staatssozialismus nun heute als Sohn, Enkel und Urenkel sehr aktiv und erfolgreich fortführt. Wie das Beispiel zeigt, ist ein Merkmal für unternehmerisches Handeln auch die unbeirrte Verfolgung eines ferngelegenen Ziels, was vor allem visionäres und strategisches Denken voraussetzt:

U20: *„My father was a manager in the socialist system, he was general manager of the (Name gestrichen) ... industry, a complex in Cortula and in Zagreb. ... And then he went to Frankfurt as a Gastarbeiter. He worked for some import-export company, and then he established his own company in Italy with one Italian partner in Trieste. My mother was judge. They are both lawyers, but my father never worked as a lawyer, he was always involved in business. And my mother was judge in Cortula and in Zagreb. The family tradition is that from my father's side my family background has a certain commercial root, because my grandgrandfather was an Italian gentleman who came to the area of Dalmatia. ... He started as a merchant in Island of Cortula very young. He became one of the richest persons of that island. He was trading with different goods like oil, wine. Then he had a major busi-*

⁸³ Ein Unternehmer formuliert hierzu passend: „Wer sich einmal dafür entschieden hat, zu unternehmen, anstatt zu unterlassen, der ist sein ganzes Leben dazu verpflichtet“ (Sturbeck 2006: 14).

ness. ... He established a shop and a whole selling business for the textile. He was the major one, you know. If you go married and if you buy a wedding-dress and also all the things for the house in my grandgrandfather's shop. This was inherited by my grandfather and his older brother. And then, 1941, came the second world war, and in 1943, when Italy collapsed and the Germans arrived, my grandfather closed the business and went to fight against the fascists. And in 1945, when they won, there was a nationalisation from Tito's regime and the beginning of communism. ... This happened to all the private entrepreneurs. There was no private businesses after the second world war. Between 1945 and 1987, when my father established his company in Triest there was a gap of the private entrepreneurship in my family. Also by my mother's side. They were shipbuilders. ... My grandgrandfather from my mother's side had a shipyard. They were building the boats and everything was also taken in 1945. They were not as rich as the people from my father's side but it was a big land on the island and vineyards and they had the place to build the ships.“

Ein anderer Befragter schildert die Vorbildfunktion des Vaters als unternehmerisches Rollenmodell für seine berufliche Laufbahn als wesentlichen Meilenstein auf dem Weg zu seiner heute herausragenden Position. Er gibt an, über ein hohes Selbstbewusstsein zu verfügen, gepaart mit der Bereitschaft, Risiken einzugehen auch vor Problemen nicht zurückzuschrecken und auch bei Rückschlägen das anvisierte Ziel nicht aus den Augen zu verlieren:

Resümierend kann hier festgehalten werden, dass der Geist des Unternehmertums über mehrere Generationen und auch unter einer Staatsform konserviert werden konnte, die so gut wie kein Unternehmertum duldet, bis hin zur systematischen Demontage jeglicher freien Selbständigkeit im „größeren Stil“. Unternehmerisches Agieren ist dem Handeln im Topmanagement ähnlich und herausragende Charaktereigenschaften erfolgreicher Unternehmer sind vergleichbar mit denjenigen von erfolgreichen angestellten bzw. professionalisierten Topmanagern.

7.1.4. Reifung der Persönlichkeit durch kosmopolitische Einflüsse

Achtzig Prozent der Befragten waren im Zuge ihrer Ausbildung respektive Karriereentwicklung während des Studiums oder während des beruflichen Einstiegs für ein paar Monate oder länger im Ausland. Das Ziel von Auslandsaufenthalten oder Auslandsentsendungen durch jugoslawische Unternehmen respektive die Partei war in erster Linie, betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Kenntnisse zu erlangen. Auch sollten Sprachkenntnisse, insbesondere in Englisch und Deutsch, vertieft werden. Ein weiterer Grund war, dass der eigene Horizont im Hinblick auf neue und andere Kulturen erweitert werden sollte. Vier der Befragten lebten für ein bis vier Jahre in den USA, zwei von ihnen besuchten eine US-amerikanische Universität und eine Highschool zur Vertiefung ihrer Englisch- und mikroökonomischen Kenntnisse. Die größere Gruppe der Befragten verbrachte ihren Auslandsaufenthalt im westeuropäischen Ausland (Deutschland, England, Österreich).

Durch die Auslandsaufenthalte haben sich die Befragten zusätzliche Kenntnisse erworben, aber insbesondere ihre Einstellung zu bestimmten Themen hat sich verändert. Sie sind, wie sie sagen, viel offener gegenüber anderen Kulturen und anderen Sichtweisen auf Dinge geworden. Dies habe vor allem zur Horizonterweiterung für ihre heutige Tätigkeit beigetragen: Förderung des kapitalistischen Denkens wie etwa der Marktwirtschaft respektive sozialen Marktwirtschaft. Die Aufenthalte haben auch geholfen, eine kosmopolitische Denkweise im Management einzunehmen, was im Zuge der globalen Handelsverflechtungen ihrer Großunternehmen für diesen Personenkreis heute zu einem unverzichtba-

ren kulturellen Kapital⁸⁴ geworden ist. Es wird von den Befragten vereinzelt angemerkt und anerkannt, dass gerade die im Ausland gewonnenen kosmopolitischen Erfahrungen und ihre Fremdsprachenkenntnisse heute zu den wertvollsten Inhalten ihres kulturellen Kapitals gehören.

Ein erfolgreicher slowenischer Topmanager hatte schon während seiner Studienzeit Erfahrungen mit der sozialen Marktwirtschaft nach deutschem und österreichischem Modell gesammelt, insbesondere in Verbindung mit zahlreichen Auslandsaufenthalten während des Studiums und der beruflichen Laufbahn. Durch die zahlreichen Auslandsaufenthalte seit den 1970er Jahren in Westeuropa und insbesondere immer wieder in Deutschland und Österreich konnte seine Vision der sozialen Marktwirtschaft in ihm reifen. Als vorübergehender Regierungsvertreter in der Transformation konnte er aufgrund dieser kosmopolitischen Erfahrung sehr viel Know-how in die Regierungsarbeit einbringen. In seiner heutigen Funktion als Topmanager sind diese Erfahrungen noch äußerst wertvoll:

S16: *„Ich war immer sehr marktorientiert. Ich habe immer die Idee vertreten, dass Slowenien als ein kleines Land sehr viel exportieren muss. ... Hinter so einer Idee bin ich immer gestanden und das hat sich als eine gute Richtlinie herausgestellt. Horvak ist immer noch der größte slowenische Exporteur. Neunzig Prozent aller Waren gehen in Richtung Westen und immer mehr nach Russland und Ukraine usw. ... Vom Grundprinzip her habe ich immer als volkswirtschaftliches Modell die soziale Marktwirtschaft vertreten. Das ist meine Hauptidee. ... Heute ist es die ökosoziale Marktwirtschaft und das waren meine Prinzipien auch in den Jahren '60, '70, '80 und '90. All diese Ideen haben sich bei mir nicht verändert. ... Ich habe zusammen mit vielen Deutschen eine solche Idee vertreten. Mir war das sehr nah, was man in Deutschland damals schon gemacht hatte, und das bedeutete für mich, dass die Jahre 1991 und 1992 für mich nichts Neues waren und für mich nicht in diesem Maße einen Umbruch bedeutet haben. Der Kapitalismus war die einzige Chance für uns und ich habe das, was wir hier gemacht haben, als richtig angesehen.“*

Ein ebenfalls Vielgereister behält sich seinen kulturellen Weitblick heute bei, indem er – sofern es seine Zeit erlaubt – viel internationale Literatur liest, als Dozent an der Universität seiner Stadt in Blockseminaren unterrichtet und insbesondere geschäftlich reist. Sofern es seine Zeit erlaubte, nahm er insbesondere in seiner Funktion als führender Kopf der Währungsstabilisierung in seinem Land sowie als international geschätzter Finanzexperte immer wieder Gelegenheiten wahr, über seine Erfahrungen in seinem Land mit der finanzpolitischen Stabilisierung zu referieren. Er nahm die internationalen Einladungen zu Vorträgen und Debatten über globale Finanzfragen immer gerne zur eigenen Erweiterung seines Erfahrungsschatzes an und galt in international renommierten Konferenzen als geschätzter Referent:

B1: *„Ab und zu war ich Teilnehmer an verschiedenen internationalen Konferenzen. Ich habe dort Vorträge gehalten, in New York, in Hong-Kong, in China, überall. Slowenien war plötzlich interessant geworden, insbesondere wie alles mit der Transition und Stabilisierung des Geldes gelaufen ist. Ich war diesbezüglich eigentlich überall.“*

Einige der Befragten sind heute noch regelmäßig im Ausland mit Aufenthalten an verschiedenen, auch eigenen, Unternehmensstandorten der Welt. In ihren internationalen Vertretungen und Büros müssen auch sie, gerade in der Funktion als Unternehmer oder Vorstandsvorsitzender, regelmäßig präsent sein. Die meisten Befragten, die regelmäßig ins Ausland reisen – heute etwa die Hälfte von ihnen – können als sehr erfahrene Kosmopoliten bezeichnet werden. Sie sind in der globalen Wirtschaft zu Hause, bestens vernetzt und sichern sich durch hervorragende Kenntnisse und die neuesten Ideen und Trends eine Vormachtstellung in ihrem unternehmerischen Feld. Sie kennen die höchsten globalen

⁸⁴ Vgl. die Ausführungen zu Bourdieus Begriff des kulturellen Kapitals in Kapitel 3.1.1.

Leistungsstandards und verfügen über teilweise exzellente Beziehungen in verschiedenen Ländern in den Bereichen Politik und Wirtschaft.

Wertvolle berufliche Auslandserfahrungen konnte auch folgender Befragter aus Serbien sammeln, der aber auch anmerkt, dass diese Möglichkeit in der Vergangenheit wie heute nur sehr wenigen, nur Privilegierten offensteht:

T17: *„Because I think that a quite limited number of people from Serbia had that opportunity to look what is happening outside of this country. Due to the fact of all those problems with visas etc., a limited number of people had opportunity to go abroad and to see what happens with our neighbours. If something happened today in Hungary or Czech Republic or Slovenia or Croatia, it must happen here as well. Or in Romania, you know, especially in those countries, which actually in the past were much more undeveloped than former Yugoslavia. It was just a matter of time, when it will happen here in Serbia. Yes, I'm angry on our politicians, why they made such a lot of stupid things that we didn't go much much faster in the last six, seven years. Okay, about the speed we can discuss, but it was necessary that something will happen on that field here. As I said, I tried to prepare myself and my organisation a little earlier for the reason that I had opportunity to see what's going on. Next to that, I was in business with big international companies and I learned a lot from them.“*

Durch das Auslandsstudium und auch heute durch häufige Aufenthalte in verschiedenen Auslandsgeschäftsstellen und Workshops oder Konferenzen sowie durch das Zusammentreffen mit anderen kosmopolitisch erfahrenen Führungskräften erweitern die Befragten nicht nur den eigenen Horizont, sondern diese Erfahrungen stärken auch das Selbstvertrauen und helfen letztlich auch, die eigenen Stärken und Schwächen in einem erweiterten Blick und einer offeneren Selbsteinschätzung kritisch zu analysieren. Die Auslandserfahrungen, so der Tenor aus den Interviews, helfen, Dinge anders wahrzunehmen, eigene Standpunkte zu revidieren und kritisch zu überprüfen und letztlich anders zu bewerten. Dieser letzte Punkt ist im Topmanagement und in der Suche nach Peers in einem kosmopolitischen Umfeld sicherlich ganz wesentlich, denn dies hilft dem meist „einsamen Einzelkämpfer an der Spitze“, wichtige Themen, die alle angehen (z. B. Umweltauflagen im Zuge der CO²-Problematik), gemeinsam zu diskutieren und oft auch gemeinsam, länderübergreifend nach Lösungen zu suchen (im Englischen genannt social support). Mitglieder der Topetagen können damit unter Gleichgesinnten in allen Teilen der Welt das eigene Können und Wissen unter Beweis stellen. Die eigene Kreativität wird in der Lösungssuche auf ein entsprechend höheres Niveau gehoben.

Eine Spitzenkraft beschreibt die kosmopolitischen Erfahrungen als sehr bereichernd und wichtig. Sie sind für sie besonders wertvoll, um kontinuierlich kreativ zu bleiben:

G7: *„I like what I do. I have a lot of invitations, also for other companies, also outside of this country, but I knew at the beginning that the idea is to make this company global. And there are a lot of challenges to do this. Then you can go anywhere in the world. You can do whatever you want. You can create. This is it: it is the creativity what I like. ... I say that there is no better motivation than your engine inside. If you don't have this that you want to bring to this world something new, something good, that you want to be successful ... Nobody can motivate you as you can motivate yourself. This is this inside motivation. This goal, this challenge, this creativity, this possibility, that I have this feeling to create. And all the time there were so many different things, so many challenges, so many new people all around the world. You can learn from everybody something. I enjoy to do this. I enjoy it. And also if I go to another part in the world, I feel all the time that I can stay there. This is really enjoyable. ... I travelled in the 80s a lot. Especially when I was in the commercial department, I travelled in Africa, Asia, Europe – a lot ... Sometimes I said, we business women and men and lots of other people have one permanent address. But if you look on your schedule, you can see that on your permanent*

address you are maybe less than on other places. ... Somewhere you must have your permanent address to pay at least your duties. ⁸⁵

Die befragte Spitzenkraft formuliert ihre Erfahrungen in internationalen Konferenzen mit nicht-welt-offenen, „unwissenden“ Topmanagern großer Weltunternehmen, die kaum Veränderungen gerade in Ost- und Südosteuropa wahrnehmen, wie folgt:

G7: *„Last year, in October or November, I don't know, there was a World Business Forum in Frankfurt: I must feel this global thinking and how everything is going in the world. And it was also this forum later in Hungary, in Budapest, the Business Excellence Forum, FEM Forum where I listened to some presidents of German companies, big ones. I think they don't know what is going on outside their country sometimes. I said: How can you still have this opinion about what is going on in Eastern Europe? ... Okay, it was in the past but now there are so many things that are changing. There are the companies, the people, very capable, very talented, not only in Europe, also outside. And we have one picture twenty years ago or even before. The world is changing now each day, each minute, so much. And if you don't listen you are missing something.* ⁸⁶

Kulturelles Kapital in Form von Fremdsprachenkenntnissen war für diese Gruppe wohl schon immer wichtig, verbunden mit dem Wunsch der Allermeisten, in einer „offenen Welt“ leben zu wollen. Für die einen war das ohnehin schon seit längerem etwas Selbstverständliches, für die anderen Sehnsucht – immer hat es auch mit persönlicher und politischer Freiheit zu tun. Die Kenntnis mehrerer Fremdsprachen ist ein Zeichen von Weltoffenheit, Bildung und verschiedenen Kulturkenntnissen. Durch dieses erworbene Kapital heben sich die Vertreter der Wirtschaftselite zusätzlich von Durchschnittsbürgern in ihren jeweiligen Ländern ab.

Alle Befragten sprechen Serbokroatisch als Muttersprache. Bis auf zwei Personen sprechen alle Befragten mindestens eine Fremdsprache fließend (Englisch, Deutsch oder Russisch). Die Hälfte der Befragten spricht mindestens zwei Fremdsprachen fließend. Sieben der Befragten sprechen mindestens fünf Fremdsprachen gut bis fließend. Fünf der Befragten sprechen fließend Deutsch.

Mit grenzüberschreitenden Umweltproblemen lässt sich besser umgehen, wenn man Fremdsprachen beherrscht und kosmopolitisch erfahren ist. Beides ist wichtig, um, sich mit anderen „gleichgesinnten und im gleichen Boot sitzenden“ Mitstreitern auf gleicher Ebene über Weltprobleme austauschen zu können und damit letztlich die Folgen der Globalisierung und die daraus abzuleitenden To-dos für das eigene Unternehmen reflektieren zu können. Im Austausch mit anderen können daraus eventuell auch schon bewährte Erfolgsmuster adaptiert werden oder Teile davon in Form von Best-Practice-Ansätzen für ihr eigenes Handeln in ihrer Arbeit an den Unternehmensspitzen übernommen werden.

⁸⁵ Moss Kanter formuliert es so: „Diese neuen Wirtschaftskosmopoliten treiben die Annäherung aneinander weiter voran, indem sie ihre Vorstellungen von Ort zu Ort tragen. An der Spitze der kosmopolitischen Klasse steht eine globale Elite, die in grenzüberschreitenden Netzwerken arbeitet“ (Moss Kanter 1995: 40).

⁸⁶ Für Beck entfaltet sich ein neuer Diskurs zum Kosmopolitismus, der nicht mehr allein der Vorstellung von einer geeinten Menschheit folgt, sondern versucht, eine Synthese aus partikularistischen und universellen Motivationen zu erreichen. Bezeichnend dafür sind scheinbar paradoxe Begriffsbildungen wie „patriotischer Kosmopolitismus“, „verwurzelter Kosmopolitismus“ oder „nationaler Kosmopolitismus“ (Beck 2004: 7 – 147).

7.2. Handlungs- und Gestaltungsfreiheit von Topmanagern in den Rollen von Change-Managern

Nach der Untersuchung des Datenmaterials zu den Akteuren in Hinblick auf ihre herkunftsspezifischen und persönlichkeitsprägenden Faktoren in Punkt 7.1. wird nun der Fokus auf das Management- und Veränderungshandeln in ihren neuen Gestaltungsräumen gelegt. Hierbei spielt eine Rolle, wie sie in ihren neuen Ländern seit den Systemumbrüchen in der Rückschau gehandelt haben und wie sie bis heute handeln, daher wird in der nachfolgenden Analyse die Variable Nationalität erneut berücksichtigt.

7.2.1. Gestaltungsmöglichkeiten außerhalb der Organisation: Aktive Einflussnahme der Topmanager auf Akteure (Institutionen/Personen) mit Machtpotenzial

Durch die Systemtransformation und insbesondere durch den Wandel des gesamten institutionellen Gefüges war seit den 1990er Jahren im Zuge der Privatisierungen ein neues Handeln der hier befragten Spitzenkräfte auf Leitungsebene der Unternehmen erforderlich. In Kapitel 4 des Theorieteils wurde dargelegt, dass Abhängigkeiten bis hin zur Ohnmacht das Handeln der Topmanager determinieren und Rahmenbedingungen für das Managementhandeln darstellen.

Aufgrund der Tatsache, dass die hier Befragten nach all den Umbrüchen, die sie in ihren Unternehmen meistern mussten, bis heute erfolgreich im Topmanagement agieren, kann nachfolgend statt von Change-Managern durchaus auch in der Terminologie von Kanter von Change-Mastern gesprochen werden.

Im Nachfolgenden soll nun gezeigt werden, was die befragten Topkräfte getan haben, um ihren gestalterischen Handlungsspielraum innerhalb der sich kontinuierlich verändernden, neuen Rahmenbedingungen – speziell im Umgang mit externen Stakeholdern – zu nutzen. Die Gestaltungsspielräume haben sich im Verlauf der jeweiligen Transformationsprozesse und im Zuge der eingeleiteten Privatisierungsmaßnahmen teilweise graduell, teilweise jedoch auch schnell und drastisch verändert.

In Punkt 7.2.1. wird zunächst die Gestaltung des Machtumfanges und der Einflussnahme der befragten Change-Master auf die Stakeholder in den Unternehmenstransformationsprozessen herausgearbeitet. Es werden dabei die Muster dargestellt, die das Handeln und Managen des neuen institutionellen Rahmens in den initiierten Veränderungsprozessen bis zur Gegenwart wesentlich bestimmen.

Das herausragendste erkennbare Muster in diesem Punkt ist der neue aktive Umgang der Befragten mit Shareholdern. Nachfolgend wird in diesem Punkt nicht zusätzlich zwischen den Akteuren Unternehmer einerseits und professionalisiertem Topmanagement andererseits unterschieden, da sich eine derartige Differenzierung aus den Mustern nicht ergab und zudem zu weit führen würde. Die unterschiedlichen Machtverhältnisse und der unterschiedliche Machtumfang der Eigentümer und der professionellen Topmanager konnten bereits in Kapitel 6 herausgearbeitet werden.

Ein zweites erkennbares Muster in Bezug auf die Nutzung des vorhandenen Gestaltungsspielraums der hier befragten Hauptakteure ist der Umgang mit den Gewerkschaften. Insbesondere die Art und Weise, wie die Befragten seit den Systemtransformationen und Privatisierungen Verhandlungen zwischen den Arbeitnehmerorganen und dem Topmanagement durchgeführt haben, konnten aus dem vorliegenden Datenmaterial herausgearbeitet werden. Herkunftsspezifische Unterschiede bei den Befrag-

ten im Umgang mit den Gewerkschaften und dem entsprechenden Managementhandeln waren nicht auszumachen.

Eine drittes erkennbares Muster im neuen Umgang mit Stakeholdern ist das Verhalten gegenüber der Gruppe der Politiker. Hier konnten vereinzelt auch zusätzlich länderspezifische Informationen aus dem Datenmaterial extrahiert werden. Herkunftsspezifisches Verhalten, und damit die Variable, die in Kapitel 7 im Vordergrund der Analyse steht, war im Veränderungshandeln auch in diesem Punkt interessanterweise nicht herauszufiltern.

7.2.1.1. Aktive Einflussnahme auf Stakeholder: Verfolgung von Shareholderinteressen

Die aktive Einflussnahme von Seiten des Topmanagements auf sich verändernde Institutionen innerhalb des politischen Apparats sowie auf wechselnde einflussreiche Personen im Verlauf einer Systemtransformation ist ein wesentliches Momentum, um organisationale Veränderungsvorhaben erfolgreich umsetzen zu können. Alle Befragten werden seit den Privatisierungen mit dem herausragenden Hauptziel konfrontiert, ihre Unternehmen auf Wachstum und Profitabilität auszurichten.

Die theoretischen Ausführungen in Kapitel 4 über das Anwachsen der Bedeutung von Shareholdervalue werden durch die Aussagen dieser Change-Master bestätigt, die feststellen, dass das Topmanagementhandeln heute auf Profitmaximierung und auf die Erhöhung des Börsenwertes eines notierten Unternehmens ausgerichtet ist.

Die meisten Befragten gaben an, dass sie heute aktiv die Shareholderinteressen managen müssen. Wie im Einzelfall gemanagt wird, divergiert von Fall zu Fall. Eine detailliertere Ausarbeitung von erkennbaren Mustern der Methoden, die die Topmanager sich angeeignet haben, hätte an diesem Punkt der Analyse des Datenmaterials zu weit geführt. Lediglich ein erkennbares Hauptmuster soll hier repräsentativ aufgezeigt werden.

Der nachfolgend zitierte Befragte hat zur Verfolgung von Shareholderinteressen Koalitionen einflussreicher externer Interessengruppen gebildet. Dabei hatte er diese zuvor von seinem Veränderungsvorhaben überzeugt, ihre Zustimmung erwirkt und in der Bildung einer externen Koalition allgemeine Unterstützung für seine gewählte Veränderungsmethode erzielt. Die vorherigen politischen Abhängigkeiten der Stakeholder untereinander und in der Beziehung zwischen Topmanagement und Stakeholdern wurden aufgebrochen, indem durch ihn vor allem aktive Überzeugungsarbeit geleistet wurde:

M11: *„And the next biggest change was our own decision to proactively change the ownership strategy. Originally, when I took over, most of the historical shareholders were clients of the bank. ... Those shareholders, who were at the same time owners of the bank, sold their shares on the market. So we also in that way reduced the conflict of interest. We reduced the number of shareholders, who would have interest to harm the bank in order to improve their own position. And by doing that, we also arranged that part of our shares is sold internationally in the London stock exchange. So we opened our shareholding structure to foreign investment banks, which then led to huge flow of shares towards international shareholders, and which helped us to let me say avoid political interference in managing the bank. Because we know, from 91 till year 2000, there was trouble in Croatia, and that main interest was to defend the country, and so any real commercial and private interest was kind of second or third or lower priority than supporting the main interest of country to gain sovereignty, independence and so on. So in that environment it was very important that we don't misuse money to do something else, but improve the institutional position. More international shareholders were helping to be very neutral and not misused by local parties which we succeeded to achieve.“*

Neben der aktiven Gestaltung der Zusammensetzung der Gruppe der Shareholder ist ein zweiter, wesentlicher Aspekt im Umgang mit einflussreichen Stakeholdern der veränderte aktive Umgang mit Gewerkschaften.

7.2.1.2. Aktive Einflussnahme auf Stakeholder: Der neue Umgang mit Gewerkschaften

Die Gewerkschaften spielten praktisch in allen drei Ländern in den ersten Transformationsjahren in Bezug auf die Wahrung der Mitarbeiterrechte eine wichtige Rolle. Vertreter der Gewerkschaften mit entsprechendem Einfluss und Machtpotenzial konnten entweder notwendigen, organisationalen Umstrukturierungsmaßnahmen gegenüber positiv gestimmt sein und diese unterstützen oder diese, wenn sie etwa mit größeren Personalabbaumaßnahmen in Verbindung standen, komplett blockieren.

Die Gewerkschaften stellten in allen drei neuen Ländern gemäß den Aussagen der Befragten gerade zu Beginn der Systemtransformation wichtige Verhandlungspartner für das Topmanagement dar. Um überhaupt Unternehmenstransformationen initiieren zu können, waren gute Beziehungen zu den führenden Gewerkschaftsvertretern für alle hier Befragten im Topmanagement äußerst wichtig. Im jugoslawischen Staatssozialismus nahmen sie, wie in Kapitel 2 gezeigt werden konnte, vor allem die Funktion eines Transmissionsriemens für die ideologischen Inhalte der Partei ein, was sich in den 1990er Jahren in allen drei Ländern einhergehend mit den veränderten nationalen Formen und Pfaden des institutionellen Aufbaus veränderte. Die nationalen Verläufe wurden zusätzlich noch unterschiedlich stark und intensiv supranational beeinflusst.

Beziehungspflege zu den einflussreichen Gewerkschaftsvertretern war in den 1990er Jahren für die meisten hier Befragten und insbesondere für die Älteren eine wichtige Managementaufgabe. Gerade die über Fünfzigjährigen pflegten aufgrund der vorherigen Stellung der Gewerkschaften im Staatssozialismus und deren entsprechender Institutionalisierung, aber wohl auch aufgrund ihrer eigenen früheren Doppelrollen (vgl. Kapitel 6) als Mitglied von Unternehmensleitung und Gewerkschaft gleichzeitig, quasi schon aus Gewohnheit in den ersten Phasen der Veränderungsprozesse sehr intensiven Kontakt zu den entsprechenden Gewerkschaftsvertretern. Immerhin war im Staatssozialismus beinahe jeder Erwerbstätige auch Gewerkschaftsmitglied. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad lag im jugoslawischen Sozialismus, wie in Kapitel 2 ausgeführt wurde, bei über neunzig Prozent.

In den drei sich öffnenden Gesellschaften wurden in 1990er Jahren die Gewerkschaften bei den meisten hier Befragten aus den alten Gepflogenheiten im Staatssozialismus ebenfalls noch in ihrer starken Mitbestimmungsmöglichkeit aus der Historie und im Geflecht der Arbeiterselbstverwaltung heraus gesehen. Obgleich die veränderte Rolle der Gewerkschaften den Befragten hinreichend bekannt war, konnten die alten Gewohnheiten, viele der nun neuen unternehmenspolitischen Aspekte nach dem Systemumbruch auch mit den Gewerkschaftsvertretern auszudiskutieren, nicht abrupt verändert werden.

Einige der Befragten berichten, dass die Gewerkschaften im Verlauf der 1990er Jahre teils schnell, teils schleppend die neuen Funktionen und Rollen westlicher Gewerkschaften annahmen. Im Kern lassen die Aussagen erkennen, dass der Einfluss der Gewerkschaften auf Entscheidungen im Topmanagement in allen Ländern bis heute erkennbar abgenommen hat. Die postjugoslawischen Gewerkschaften üben heute in allen drei Ländern einen erkennbar geringeren Einfluss auf Topmanagemententscheidungen aus als noch in den 1990er Jahren und damit in den ersten organisationalen Veränderungsphasen.

Die Profitabilität der Unternehmen stand praktisch als Ziel der Umstrukturierungen bei allen hundertprozentig privatisierten Unternehmen an höchster Stelle. Das Managen von Kostensenkungsprogrammen stand demnach als strategische und operative Maßnahme für die Befragten im Zentrum aller zu bewältigenden Veränderungsmaßnahmen. Kostenoptimierung galt als unausweichliche, neue organisationale Rahmenbedingung.

Die dringliche Notwendigkeit der Kostenreduzierung wird auch in den beiden folgenden Auszügen aus Interviews mit Befragten aus Serbien und Slowenien verdeutlicht:

L9: *„We are absolutely number one and we try now to make a fund where we collect the money of other people investing in Serbia. We have very good return like thirty-seven percent real. We have also strategic partners who are now looking to buy our brokerage company or we might go to the stock exchange. We have the holding and we are just in the process now of restructuring. Like you see from the history I started more or less in the same way like other entrepreneurial guys in Eastern Europe: I started alone with a small team who were more or less very loyal to me and I am running the business. ... And this is always the fact when I am looking to do some target and I am going to buy a company I am always looking where am I going to sell these products. When I need to sell these products I need to know the costs. When I know the costs I need to know how I can reduce the costs. This is always the same way how I analyse: looking at the market, looking at the products, looking at the costs and then I need to see now how do I come to these reduction of the costs and I am looking how much it will cost me to reduce the costs.“*

D4: *„And we had to stress very much, more than in the past, how to manage the costs, introducing new technologies. Reducing fix costs means to increase the business, because the costs more or less in absolute sense are the same. With decreasing the costs we can reduce the pressure of this costs on the results, transfer results, of the bank.“*

Die zur Erreichung von Profitabilität notwendigen Kostensenkungsmaßnahmen im Zuge bzw. im Anschluss an die Privatisierungen der Unternehmen Anfang bis Mitte der 1990er Jahre bezogen sich bei den Befragten beinahe ausnahmslos auf die Reduktion der Fixkosten und hierbei wiederum auf den größten Part, den Block Personalkosten. Der Druck war lediglich bei teilprivatisierten Unternehmen nicht so ausgeprägt.

Um in den ersten großen Unternehmensveränderungen der 1990er Jahre relativ schnell eine Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere in den globalisierten Märkten, erzielen zu können, war es für die Befragten unumgänglich, den Abbau der Überbeschäftigung zur Chefsache zu machen.

Die Aussagen der Befragten lassen erkennen, dass bei Personalabbauvorhaben oft in langwierigen Verhandlungsprozessen die jeweils neuen, länderspezifischen Rechtsmittel ausgiebig geprüft wurden. Einigungen zwischen Topmanagement und Gewerkschaftsvertretern konnten gerade in puncto Personalfreisetzungsmaßnahmen in den meisten Fällen erst gefunden werden, wenn das Topmanagement entsprechenden Abfindungszahlungen – nicht selten in geforderter Höhe – zustimmte.

Beim Ausrichten der Unternehmen auf Wettbewerbsfähigkeit sah sich das Topmanagement länderübergreifend mit drei wesentlichen Problemen konfrontiert:

- Der notwendige Personalabbau dauerte sehr lange.
- Die Kosten der Personalanpassung waren enorm und die Finanzierung musste erst einmal gesichert werden.
- Der Prozess der Personalanpassung absorbierte sehr viel Energie, die das Topmanagement nicht in die weitere Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens einbringen konnte.

Der notwendige Personalabbau wurde praktisch in fast allen neu privatisierten Unternehmen in mehr oder weniger starken Machtkämpfen zwischen Topmanagement und den Gewerkschaften ausverhandelt und entsprechend vertraglich vereinbart. Die Sanierungsmaßnahmen im Bereich der Reduktion von Mitarbeitern waren in allen neu privatisierten Unternehmen für das Überleben der Gesamtunternehmung unausweichlich, allerdings konnten keine „Kahlschlagmaßnahmen“ vollzogen werden. Insbesondere vor dem Hintergrund des Systems der ehemaligen Arbeiterselbstverwaltung waren radikale Schritte in der Praxis in allen drei neuen Ländern nicht durchführbar.

Die Mitarbeiter waren aufgrund des Systems der Arbeiterselbstverwaltung in besonderer Form beruflich sozialisiert und schienen sich ihrer Rechte, die sich zwar völlig abrupt dann verändert hatten, immer noch bewusst zu sein.⁸⁷

In der Art der Verhandlungsführung des Topmanagements mit den jeweiligen nationalen Gewerkschaften konnten länderspezifische Unterschiede ausgemacht werden. Während man in Slowenien in den letzten Jahren eher auf Konsenslösungen mit den Gewerkschaftsvertretern abzielt, agieren in der weniger pluralistischen Gesellschaft Serbiens mit einem teilweise noch unzureichenden pluralistischen Institutionalierungsgrad die Befragten in puncto Personalpolitik durchschlagskräftiger und auch rigorer als in Slowenien.

Die slowenischen Befragten konnten nur durch Konsenslösungen und durch verständnisorientiertes Handeln mit den Gewerkschaftsvertretern sozialverträgliche Personalreduktionsmaßnahmen erzielen. Die slowenischen Befragten berichteten im Vergleich zu den anderen beiden nationalen Gruppen der Befragten, dass der Prozess einer Lösungssuche oft sehr lange dauerte. In den jeweiligen Verhandlungs- und Einigungsprozessen wurden die Argumente beider Seiten stets gründlich abgewogen, um für beide Parteien tragfähige Lösungen erzielen zu können. In den 1990er Jahren waren im Zuge der Unternehmenstransformationen in Slowenien praktisch nur über verständnisorientiertes Handeln und über Konsensentscheidungen zwischen Gewerkschaftsvertretern und dem Topmanagement Lösungen für das Problem des Personalüberhangs zu erzielen.

Das große Problem, von dem der folgende Befragte aus Slowenien berichtet, war, dass er als Geschäftsführer laut einer Unternehmensbewertung fünf mal zu viel Personal im Unternehmen beschäftigte. Die Konsequenz der Unternehmensbewertung war, dass er als Hauptverantwortlicher der organisationalen Umstrukturierungen das Personal um achtzig Prozent reduzieren musste, um das Unternehmen zumindest innerhalb des europäischen Marktes annähernd wettbewerbsfähig ausgestalten zu können. In einem ländlichen, äußerst strukturschwachen Gebiet war das Unternehmen seit jeher praktisch neben kleinen landwirtschaftlichen Betrieben in der Umgebung der einzige wichtige Arbeitgeber.

Das Unternehmen wurde aufgrund der Lage in einem strukturschwachen Raum zu einem subventionierten Projekt der Regierung Sloweniens und der EU. Zugleich wurde kontinuierlich bis heute in möglichst nicht zu großen Schritten Personal abgebaut. Die Abbaumaßnahmen sollen bis zum Jahre 2015 andauern. Es kam zu sehr intensiven Verhandlungen und auch Auseinandersetzungen mit Gewerkschaftsvertretern unter bereits neuen arbeitsrechtlichen Bedingungen in Slowenien. Demnach sollte der Prozess des Personalabbaus mittels eines Sozialplanes erfolgen:

N13: *„Yes. I think, if you compare our law with yours in Germany, it's quite strict and more in favour of workers than employers. It's normal, it's normal. But if I want to reduce number of workers, this procedure takes (I can say) half a year at least, and you never know what will happen at the end because we have four thousand people working here, and from these four thousand ninety percent are*

⁸⁷ Aufgrund dieser Historie versuchten viele Arbeitnehmer in den 1990er Jahren durch Streiks auf Unternehmensentscheidungen Einfluss zu nehmen.

members of unions, and in every case, what we are doing, what we do, when we want to decrease number of employees, then they involve, of course, unions, union involve lawyers. Procedure in our labour courts are very lazy and it takes really at least two years. And then, after two years, it's not an exception, this labour court decides you have to take these workers back. And it's very expensive and, of course, it costs you a lot of organisational problems. And therefore our approach, when we want to decrease the number of workers, is to find some solutions with workers and to offer money, but you need to find funds that you can offer this money. And this is the best way. But it's really very expensive and on other hand it takes a lot of time. ... Our strategy was to get rid of the people very fast as we knew that we cannot survive with four thousand workers in this business. That's the fact. And today as I said, this project is a social project. And our government understands this, thanks God. And our owners understand this. But really it's a very gradual process and we prepare a strategy that we will decrease the number of employees every year about three hundred. This is (I can say) one of our goals. ... Our workers know it. Yes. This is the best way. I think they need a clear picture, where we are, what our goals are, what our strategy is. I think, it is the best way. Okay. And our strategy is to decrease the number of workers and to achieve in the year 2015 the number in production only eight hundred or nine hundred.“

Folgendes Beispiel, in dem ein slowenischer Vorstandsvorsitzender eine Verhandlungssituation Mitte der 1990er Jahre schildert, zeigt, dass er immer wieder mit Engagement aktiv auf die Gewerkschaftsführer zugehen musste. In vielen Verhandlungen musste dabei immer wieder Überzeugungsarbeit geleistet werden. Der Interviewte sieht diesen persönlichen Einsatz von damals heute als nach wie vor sehr wichtig an. Diese Art des Handelns respektive Verhandeln war seiner Ansicht nach für das Überleben der Gesamtunternehmung im Nachhinein mitentscheidend. Die Gewerkschaftsführer waren sich bewusst, dass dogmatisches Denken in dem damals neu privatisierten Großunternehmen nicht mehr in den Vordergrund zu stellen war. Aufgrund der Überbeschäftigung waren auch die Gewerkschaften gefordert, nach Lösungen zu suchen. Sie waren gefordert – historisch einmalig –, große Zugeständnisse zu machen, um die Überlebensfähigkeit des Gesamtunternehmens nicht zu gefährden. Durch das neue Managementhandeln im slowenischen Topmanagement wurden die Gewerkschaftsvertreter – so die Kernbotschaft der Aussagen – in den 1990er Jahren in die neuen Rollen der Mitverantwortlichen für das Überleben der Unternehmen gebracht. Plötzlich trugen auch die Gewerkschaften die Mitverantwortung für den Erfolg oder Misserfolg von Verhandlungen in den Personalfragen:

T19: *„Ja. Das Verhandeln war praktisch meine wichtigste Aufgabe: motivieren, mit Leuten arbeiten. Wir, die führenden Leute, wir müssen mit den Mitarbeitern praktisch atmen. Auch was das Gehalt betrifft. Obwohl ich gesagt habe, das war Demagogie, aber trotzdem. ... Gerade in der Phase von '90 bis '96 zum Beispiel. Aber das dauert noch heute. Die Gewerkschaft, der damalige Führer, hat mir geholfen. Und die haben mir sehr, sehr viel geholfen. Er war bei mir manchmal auch vier Stunden in der Kanzlei, wir haben gesprochen, gestritten usw. Aber am Ende waren wir einig. Sie haben mir mehr geholfen als die engsten Führungskräfte. ... Die waren meine damalige Verbindung. In anderen Fabriken waren die Gewerkschaften sehr negativ. Die haben einige Gesellschaften hier bei uns in Slowenien praktisch zerstört. Bei uns war das Gegenteil. Aber nur weil wir intensiv mit denen kommuniziert haben. Und alle hatten das gleiche Ziel: zu überleben.“*

Auch folgendes Beispiel zeigt, dass Dogmatismus in Slowenien zwar auch vorherrschend war, aber von Seiten des Topmanagements immer wieder lösungs- und konsensorientiert sowie konstruktiv Einflussnahme auf mächtige Gewerkschaftsvertreter geübt werden konnte. In letzter Instanz konnte dann in diesem Falle immerhin über Regierungsmitglieder Unterstützung für die Position der Unternehmensleitung erzielt werden. Nach Einschätzung des folgenden Executives werden in den letzten Jahren im Verhandlungspoker eher die Arbeitgeber benachteiligt:

Q14: *„And it's very expensive and, of course, it costs you a lot of organisational problems. And therefore our approach, when we want to decrease the number of workers, is to find some solutions with workers and to offer money, but you need to find funds that you can offer this money. And this is the best way. But it's really very expensive and on other hand it takes a lot of time.“*

Im Vergleich zu Slowenien waren Arbeits- und Sozialgesetze in Serbien und Kroatien in den 1990er Jahren bis heute weniger ausdifferenziert. Die Institutionalisierungsgrade in den 90er Jahren waren geringer und die Verhandlungsführung mit den Gewerkschaften, so konnte den Interviews entnommen werden, war sowohl in Kroatien als auch in Serbien tendenziell weniger konsensorientiert.

Den Aussagen ist zu entnehmen, dass sowohl das kroatische Topmanagement als auch das serbische gemäß ihrem erhöhten Machtumfang im Kern bis heute eher autoritär gegenüber den Gewerkschaften auftritt. Diese treten im Vergleich zu den pluralistischeren slowenischen Gewerkschaften wiederum ihrerseits tendenziell dogmatischer auf. Die Fronten erscheinen den Berichten zufolge seit den ersten großen Transformationsphasen in Serbien am verhärtetsten.

Nach Aussagen der Befragten führte eine in Serbien in den 1990er Jahren vorherrschende dogmatische Haltung der Gewerkschaftsfunktionäre dazu, dass oft keine Konsenslösungen und damit keine Einigungen über die Umsetzung von Personalreduktionsmaßnahmen erzielt werden konnten.

Nachfolgend ist ein Beispiel aus Serbien für eine nach etlichen Streitgesprächen erfolgreiche Verhandlungsführung mit den Gewerkschaften aufgeführt, das jedoch zugleich auch demonstriert, dass sich die Zusammenarbeit zwischen Topmanagement und Gewerkschaftsvertretern sehr viel schwieriger gestaltet(e) als etwa in Slowenien. Im Zuge der Ausrichtung des Unternehmens auf internationale Wettbewerbsfähigkeit wurde zur Steigerung der Motivation – nach erfolgter Personalanpassung – eine leistungsgerechte Entlohnung mit korrespondierendem Anreizsystem eingeführt. Bei der Umsetzung dieses Vorhabens setzte der Befragte auf die Unterstützung der Gewerkschaften. In zahlreichen, aufwendigen und in der Sache häufig sehr kontrovers geführten Streitgesprächen gelang es, die Gewerkschaftsvertreter von der Notwendigkeit dieses Vorhabens zu überzeugen und ihre Unterstützung durch positive Einflussnahme auf die Belegschaft zu sichern. Das Beispiel bestätigt, dass die Haltung der serbischen Gewerkschaftsführer der 1990er Jahre sehr viel dogmatischer und weniger lösungsorientiert war als im vergleichbaren Zeitraum bei slowenischen Gewerkschaftsführern. Dies gilt im Kern auch für die Erfahrungen der kroatischen Topmanager in den Verhandlungen mit den kroatischen Gewerkschaften. Auch in diesen beiden Ländern, in denen das Institutionengefüge weniger pluralistisch aufgebaut ist als in Slowenien, wurde in den 1990er Jahren an einem Tisch verhandelt, die Verhandlungen waren jedoch einerseits aufgrund der traditionell vorherrschenden dogmatischen Haltung der Gewerkschaftsführer und andererseits wegen der weniger konsensorientierten Verhandlungsführungen seitens der Change-Manager sehr oft von Konfrontation geprägt. Der Befragte, der aus sehr einfachen familiären Verhältnissen einer abgelegenen Region Serbiens entstammt, verdeutlicht die Verhandlungsergebnisse seines Umgangs mit den serbischen Gewerkschaften wie folgt:

L9: *„In Serbia it is difficult. We had this what we call 'self management system' which is not capitalism and not socialism and these people they know that they have rights. That's why the unions in Serbia are very strong. Sometimes this is difficult and you need to have the know-how and this is the reason why we put new projects first to our team of experts as they know how to work on that. Sometimes it is easy – sometimes it is difficult but more or less fifty percent, sixty percent, seventy percent of the companies that we were buying was overemployed and that is the problem – that is really the problem. I give you one example of the latest privatisation project that we did: we bought an agriculture combinat of seven thousand five hundred hektars with the ownership of three thousand – we pay two and a half million on tender but with obligations to invest five and a half million. We made the*

contract with the union and we payed them roughly seven thousand Euro per employee for leaving the company. From five hundred and twenty we fired four hundred and ten in less then one year. The turnover of the company before we fired the five hundred and twenty people was like six million Euro in the first year after we came – changing everything and with all theses processes of firing four hundred and ten people – we made about eleven to twelve million Euro. We have now this profit and this is the only way we can do it: I am selling the products in the international market which is now a global market – nobody cares if you have thousand or two employees: the product is sold on the same market and the cost of this product is my limit.“

Bei den Aussagen des obigen Befragten fällt auf, dass hier kein konsensorientiertes Verhalten an den Tag gelegt wurde, sondern im Allgemeinen ein doch eher harter Umgang mit den Gewerkschaften gepflegt wurde.

Die Gewerkschaftsverhandlungen in Kroatien lassen in den Aussagen der Befragten keine eindeutigen Polarisierungen erkennen. Über das Management- und Veränderungshandeln der Befragten in Kroatien waren daher gemäß ihren Ausführungen keine Auffälligkeiten – weder in die eine noch in die andere Richtung – feststellbar. Bei typischen Verhandlungssituationen beider Parteien sind daher weder herausragende dogmatische Tendenzen der Gewerkschaften wie in Serbien (Dogmatismus, Beharren auf alter Gewerkschaftsrolle) feststellbar noch auffällig pluralistische Tendenzen (Konsensbemühungen, Suche nach konstruktiven Lösungen, lösungsorientiertes Verhandeln statt Dogmatismus) wie in Slowenien.

Resümierend lässt sich für diesen Punkt feststellen, dass in dem zur Verfügung stehenden Datenmaterial das aktive Zugehen auf die Gewerkschaften und deren frühes Einbinden in Verhandlungssituationen seitens des Topmanagements in Slowenien auffällig ist und eine Verhärtung der Fronten in Serbien festgestellt werden kann. Während damit in Serbien gemäß der Schilderungen bis über die 1990er Jahre hinaus eine Art „Wildwest-“ bzw. „Manchesterkapitalismus“ herrschte, waren im schon pluralistisch agierenden Slowenien sowohl der Umgang des Topmanagements mit den Gewerkschaften als auch die Arbeitnehmerinteressen im gleichen Zeitraum bereits annähernd auf westeuropäischem Niveau. Herkunftsspezifisches Verhalten im Umgang mit Gewerkschaften konnte in dieser Analyse insgesamt nicht ausgemacht werden.

7.2.1.3. Aktive Einflussnahme auf Stakeholder: Fluch oder Segen – Die neue Beziehungspflege zu Politikern

Wie eingangs erwähnt, war die aktive Einflussnahme durch die Topmanager auf einflussreiche Politiker je nach Land und Phase innerhalb des Transformationsprozesses unterschiedlich. Während Oppositionstätigkeiten der Topmanager unter den Milosevic- und Tudjman-Regimen sanktioniert und mitunter auch geheimdienstlich verfolgt wurden, erhofften sich einige Topmanager unter diesen beiden Regimen nach eigenen Aussagen eine zügige Ablösung der jeweils stark nationalistisch ausgerichteten Regierungen. Einige der Befragten beschreiben, dass sie trotz Androhungen von Sanktionen und anderen Drohungen in den 1990er Jahren oppositionell aktiv gewesen seien, teilweise im Untergrund. Sofern sie zeitweise im Ausland (Exil) lebten, unterstützten sie (vereinzelt) Oppositionsgruppen.

Anders war es hingegen in Slowenien. Wie bereits in Kapitel 2 aufgezeigt wurde, konnte dort relativ schnell ein Mehrparteiensystem eingeführt werden. Eine nationalistische und „allmächtige“ Regierungspartei wie in Kroatien und Serbien war in Slowenien in den 1990er Jahren nicht vorherrschend. Politische Einflussnahme von Seiten des Topmanagements, wie sie in pluralistischen Gesellschaften üblicherweise möglich ist, konnte im Slowenien der 1990er Jahre gemäßigt unter einer Mehrparteienslandschaft erfolgen, während es insbesondere in Serbien unter den Befragten bei Maßnahmen gegen

die Regierungspolitik zu Ausweisungen aus dem Land kommen konnte und/oder Befragte ins Exil flüchten mussten. Slowenische Befragte hatten keine Sanktionen zu befürchten, wenn sie gegen die Regierungspolitik waren und aktiv die Oppositionsparteien unterstützten.

Insbesondere unter den serbischen Befragten war feststellbar, dass die meisten von ihnen unterschiedlich stark oppositionell tätig waren. Sie nahmen auf verschiedene Arten immer wieder Einfluss auf die Regierungspolitik, mit entsprechenden negativen Konsequenzen für ihr Veränderungshandeln in ihren organisationalen Transformationsprozessen. Die Oppositionsarbeit, die teilweise lebensbedrohlich war, absorbierte viel Zeit und Energie, welche die Befragten folglich nicht in ihr eigentliches Managementhandeln einbringen konnten. Sieben Topmanager aus Kroatien und Serbien merkten an, dass sie in der Opposition tätig waren. Ein paar unter ihnen lebten zeitweise im Exil.

Ein Change-Master, der die Phase seiner politischen Tätigkeit sowohl als Segen als auch als Fluch erlebt hat, schildert im Folgenden sehr ausführlich seine Erfahrungen mit dem serbischen Regime der 1990er Jahre. Seine Ausführungen stehen exemplarisch für diejenigen oppositionell tätigen Befragten, auch in Kroatien, die sich aus verständlichen Gründen in der Befragung nur am Rande zu ihrer Oppositionstätigkeit äußern wollten.

Der Befragte schildert seine Erfahrungen mit dem Regime der 1990er Jahre dahingehend, dass ihm, wie wohl einigen Topmanagern in Serbien, schon zu Beginn der Systemtransformation und dann während der kriegerischen Auseinandersetzungen nachhaltige Verbesserung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Situation und damit das weitere Überleben mit dem eigenen Unternehmen unter dem damaligen Milosevic-Regime nicht oder kaum machbar erschien. Ein Vertrauen in die Regierungstätigkeit, dass die richtigen Dinge erkannt und unterstützt würden, war bei ihm komplett geschwunden. Insbesondere das Verhalten der politischen Führungsriege, sich persönlich zu bereichern, ohne erkennbare Maßnahmen zur Verbesserung des Lebensstandards der Bevölkerung erzielen zu wollen, veranlasste ihn, sich intensiv in der Oppositionsarbeit zu betätigen. Er erhoffte sich über diesen Weg auch internationale Unterstützung in seinem Vorgehen.

Seine Entschlossenheit, aktiv Einfluss auf den politischen Veränderungsprozess nehmen zu wollen, war so groß, dass auch vehemente persönliche Nachteile in Kauf genommen wurden:

H8: *„Ich bin ein bisschen auf die schwarze Liste hier gekommen von dem Regime, weil ich zu viel der Opposition geholfen habe, sozusagen Regimegegner. Und ich wollte nicht ganz viel riskieren. Also, es gibt viele, die das heute so sagen. Ich weiß, was wir gemacht haben, das ist unsere Sache, wie wir geholfen und wem wir geholfen haben. Ich mache von diesem keine mystische Sache. Wir waren Gegner, wir haben viel geholfen und wir haben wirklich viel gearbeitet, sozusagen Lobbyarbeit. Wir haben mitgewirkt, an Programmen zu helfen, dass die Leute auch von da verstehen, dass es keine politische Sache ist; es ist die Sache, ob ein Volk überlebt oder nicht. ... Man darf nicht jemanden unterstützen, der seinem Volk nicht das Gute bringt. Also, nicht jemand allein kann vom Markt partizipieren, sondern das ganze Volk muss so in die Richtung gebracht werden. Der Staat und die Regierung haben dafür zu sorgen, dass es für das Volk besser ist und nicht für sich selbst. Das hat nichts mit Ideologie zu tun. Jeder, der dem Volk Stabilität, gutes Leben und Demokratie bringt, ist akzeptiert. Der kann sich nennen Kommunist oder König, mir ist das egal. Mir ist es wichtig, dass mein Kind morgen ganz normal in die Schule gehen kann und wir hier eine normale Schule haben, normale Medizin oder gute Sozialverhältnisse haben und dass wir eine stabile Society haben. Ein Sozialstaat eigentlich, der wäre wünschenswert. Alles andere ist dann eher nicht so wichtig. ... Ob die Mehrheit für das oder das ist ... für uns, für das ganze Volk ist das am Ende nicht so sehr interessant. ... Als 2000 am Ende gekommen ist und als diese Änderungen gekommen sind, da waren wir alle froh. 5. Oktober! Wir haben alles unterstützt. Topp: Wir gehen jetzt zurück nach Hause, endlich wird alles okay. [Der*

Befragte lebte von Mitte bis Ende der 1990er Jahre im Exil; A. S.] ... Dann kam Djindjic, wir haben uns gut gekannt. Ich kam sofort zurück nach Serbien. Alles topp! Ich muss sagen, wenn mich damals jemand gefragt hätte, würde Serbien in fünf Jahren in der EU sein, ich würde sagen, ohne Weiteres, weil: Es gibt keine Störungen mehr, eine normale Regierung ist gekommen, alles normal. Wir gehen weiter, wir müssen weitergehen. Alles logisch: Sie haben einen Mann. Okay, wir fangen alle an zu investieren. Ich hatte dann schwere Entscheidungen zu machen mit mir, weil: Man hat mir Gelegenheit gegeben oder gesagt: Okay, du wirst Minister. Ich musste mit ihm einige Kämpfe nehmen, um ihn zu überzeugen, dass es noch nicht der richtige Moment für mich war, in die Politik zu gehen. Aber am Ende habe ich ihm abgesagt. Aber ich habe ihm geholfen. Der ganzen Regierung habe ich in dem Jahr im Januar, Februar, März 2001 viele Programme geschrieben und mitgeholfen. Ehrlich, alles, was ich machen konnte, habe ich gemacht. Alles fängt praktisch von vorne an: wieder die Änderungen für die Privatisierung. ... Wir haben gleich versucht, neue Investitionen hier zu machen. Und daran geglaubt, dass alles nach oben geht. Sie erleben da einen Schwung, der geht nach oben, alle sind positiv, bis 2003. Da hatten wir dann wieder Angst, dass alles wieder zusammenbricht. Da haben Sie wieder diese Angst, dass alles nach unten geht. Wieder dieser Druck. Sie haben sehr viel investiert, Klienten, Kunden, keine Neuen kommen rein, Partner kommen nicht rein, es gibt wieder keine Investoren, nichts. Sie gehen mit allem, was Sie gemacht haben, wieder nach unten. Und ich hoffe, dass diese Rutschbahn irgendwo jetzt ans Ende kommt, dass die Kurve wieder nach oben gehen wird. Aber schwer zu sagen. Ich bin nicht überzeugt, dass das so einfach geht hier in diesem Umfeld.“

Ein weiterer serbischer Topmanager und Inhaber eines Großunternehmens verfolgte die gleiche Zielsetzung, reduzierte seine unternehmerischen Aktivitäten auf ein Mindestmaß und engagierte sich über einen längeren Zeitraum aktiv als General Manager der Oppositionspartei. Einschüchterungsversuche, wie etwa politische Verfolgungen durch Nachrichtendienste und die Geheimpolizei oder schikanierende, plötzliche Untersuchungen seiner Büros durch Steuerbehörden, konnten ihn nicht davon abhalten, den Aufbau der Infrastruktur durch sein Mitwirken in der Oppositionspartei nachhaltig voranzutreiben. Der aus einfachen Verhältnissen stammende Befragte schildert heldenhaft seine Erfahrungen wie folgt:

L9: *„Then my political activities started: I was the biggest supporter of Elasoic (Personenname geändert), a leader of the opposition party. Then 95/96 was the biggest mess of my life – they found out that I was the biggest supporter of Elasoic and the opposition party and the problems started from everywhere. Then the problems started: from security, intelligence, tax authority I had the biggest private company in Serbia at that moment or in former Yugoslavia. And in 96, when I saw what happened because I have this Montenegro mentality, I said aha, OK you want to do this: OK, fine – I will fight. I left my business and I did my business with fifty percent and I was then in a high position of the democratic party. I was very close to Elasoic, this leader in the party, and fifty to sixty percent of my time was travelling, helping him, supporting, financing because I did everything what we call the technical infrastructure of the party: computers, secretary, offices, payments, salary and all of these things. And we were travelling a lot: we met Schröder, Schäuble and I met all these guys – then I understood how politics is going. There was a lot of fightings and even there was a big risk for my family. ... We escaped when the war was starting in Kosovo in 1999 as I was on the list to be killed. The police informed us that we have to leave the country immediately – I moved my family to America and I stayed with this person who had a high function in the opposition party in Budapest and we were travelling all around for asking support in all these European governments. I was involved in the revolution in 2000 and everyone knows what happened: we won and I was a candidate for [Ministeramt entfernt; Satzteile aus Anonymitätsgründen entfernt] ... then I was in discussion to be minister of interior. ... But I said, thank you very much, I do not need ‘anything’. My company from one*

hundred and ten million German Marks in 1996 is coming in Serbia on seventy million, my company was the first on the list. Elgor for example is jumping on three hundred meantime. So I said, no, I see now that political parties are different than business. So I said, thank you, I am returning; my member card and I said that I do not want to be in any position. I go back to business.“

Während die serbischen Oppositionellen sich gegen das Regime auflehnten und nach Strategien suchten, Milosevic und seine Regierung zu bekämpfen, konnten die kroatischen Befragten sich eher auf ihr Handeln im Topmanagement fokussieren, wobei auch sie nicht alle die Tudjmann-Regierung unterstützten, ohne jedoch in der Befragung näher auf die Gründe für ihre Oppositionstätigkeit einzugehen.

Insbesondere die im Exil lebenden serbischen Unternehmer konnten hingegen, sofern sie die Regierung nicht unterstützen wollten, in den 1990er Jahren ihre Unternehmen nur sehr schleppend, wenn überhaupt, voranbringen. Nur durch viel Geschick, taktisches Vorgehen und aufgrund von funktionierenden Kontaktnetzen auf internationaler Ebene konnten ihre Unternehmen (aus dem Exil heraus) manövriert werden.

Unter den slowenischen Befragten konnte nicht herausgefiltert werden, ob sie überhaupt in verstärkter Form politisch aktiv waren. Weder eine starke Unterstützung der Regierungsarbeit noch ein aktives Handeln im Bereich der Opposition konnte aus den vorliegenden Informationen entnommen werden. Dass sie aktiv etwas unternommen hätten, um politische Unterstützung in die eine oder andere Richtung erwirken zu können, war unter den slowenischen Befragten am wenigsten herauszufiltern.

Ein slowenischer Topmanager berichtet zum Beispiel davon, dass es bereits ausreichte, ein Unternehmen gut zu führen um sich das Wohlwollen der Regierung und deren „Nichteinflussnahme“ zu sichern. Dies hatte den unschätzbaren Vorteil, dass der Managementfokus und die operative Umsetzung von Unternehmensstrategien schon in frühen Phasen der gesellschaftlichen und ökonomischen Transformation in Slowenien erfolgen konnte. Die slowenischen Change-Master waren damit in der vorteilhaften Lage, sich konsequent auf eine neue Marktausrichtung und auf die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der privatisierten Unternehmen konzentrieren zu können.

Drei slowenische Befragte gaben an, zwischen 1990 und 2005 aktiv in der Regierungsarbeit mitgewirkt zu haben. Sie ließen in dieser Zeit vorübergehend ihre Direktorenposten ruhen, da sie Mandate in Regierungsämtern innehatten. Während dieser Zeit waren sie entweder regierungspolitisch tätig oder in der Politikberatung aktiv. Aus ihren Berichten geht nicht hervor, dass sie Bedrohungen oder Sanktionen gegen ihre Unternehmen erlebt hätten.

In Slowenien waren schon früh in den 1990er Jahren mehrheitsdemokratische Züge in der Politik erkennbar, die aktive Tätigkeit in der slowenischen transformatorischen Politik war in erster Linie imageförderlich und erlaubte den jeweiligen Befragten Zugang zu wichtigen (politischen) Informationen sowie zu nationalen Netzwerken und sozialen Beziehungen auf supranationaler bzw. internationaler Ebene (EU, IWF, EZB etc.). Die politische Aufbauarbeit war bei den slowenischen Change-Mastern insbesondere auch deshalb interessant, weil dadurch internationale Kontakte erst ermöglicht wurden und dies sowohl Möglichkeiten der neuen Vernetzung bot als auch die Chance eröffnete, für interessante neue Aufgaben (auch im internationalen Umfeld) abgeworben zu werden. Die Ergebnisse für das Handeln der slowenischen Befragten bezüglich ihrer Einflussnahme auf führende Politiker und ihrer Beziehungspflege zu diesen spiegeln damit wider, was bereits zuvor für slowenische Wirtschaftsvertreter im Theorieteil dieser Arbeit anhand der hierzu vorliegenden Literatur festgestellt wurde.

7.2.2. Gestaltung von Wandel auf organisationaler Ebene – Blick von oben in die Werkstatt einer zukunftsfähigen Organisation

7.2.2.1. Strategische Planung als Grundlage zur Bildung neuer Organisationsformen und Strukturen

Die operative Umsetzung strategischer Maßnahmen in organisationalen Transformationsprozessen setzt Planung zur Erreichung von neu gesetzten Unternehmenszielen voraus. Bereits in der Phase der Planerstellung gilt es, Alternativszenarien zur Zielerreichung einzuarbeiten, für den Fall, dass die geplante strategische Stoßrichtung durch eine veränderte Wirklichkeit nicht operativ umsetzbar ist. Erst operationalisierbare Pläne sind verwertbare Anleitungen, die eine operative Umsetzung strategischer Vorhaben ermöglichen und als Grundlage für die Wahl geeigneter Methoden und Vorgehensweisen zur Zielerreichung dienen. Das Topmanagement moderner Unternehmen in kapitalistischen Wirtschaftssystemen erstellt üblicherweise operationalisierbare Pläne, die einen gangbaren Weg zu einem visionär formulierten Zielzustand ermöglichen sollen.

Gerade der Begriff Plan, wie er in der westlichen Managementlehre in Zusammenhang mit der strategischen Planung zu sehen ist, führte zu Beginn der ersten Interviews aufgrund des staatssozialistischen Verständnisses des Wortes bei den hier Befragten zu Irritationen. Da die Sichtweise zum Begriff Plan aufgrund der staatssozialistischen Erfahrungen der Befragten durch die Leitungswissenschaft geprägt war, musste seitens der Interviewerin in jedem Interview zuerst ein gemeinsames Grundverständnis zu den Begriffen Plan und Planung (im unternehmensstrategischen Sinne) geschaffen werden. Somit konnten im weiteren Verlauf der einzelnen Interviews Missverständnisse zum Planungsbegriff, wie er hier speziell im neuen Management- und Veränderungshandeln zu verstehen ist, vermieden werden.

Strategische Planung aus Sicht der westlichen Managementlehre divergiert von dem Verständnis aus der Leitungswissenschaft sozialistischer Prägung im Wesentlichen darin, dass strategisches Planen durch die Verantwortlichen im Topmanagement der Unternehmen selbst erfolgt. Das bedeutet, dass die Verantwortung für das Planen in der Hand des Topmanagements liegt, ebenso wie die operative Umsetzungsmöglichkeit mit Alternativszenarien zur Zielerreichung.

Die Ausführungen im Theorieteil unter Punkt 5.2. zeigen, dass aus der strategischen Planung heraus in der westlichen Managementpraxis üblicherweise im weiteren Verlauf einer anvisierten Unternehmenstransformation ein organisationales Grundgerüst erstellt wird, das die Zuweisung von Aufgaben, Stellen und notwendigen Kompetenzen beinhaltet. Es wird damit ein Rahmenwerk für das Unternehmen definiert, das zum einen die Steuerung der Umsetzung geplanter Vorhaben gewährleistet und zum anderen die Grundlage für organisatorische Strukturen bildet.

Die Managementpraxis zeigt, dass die Analyse der Ausgangssituation und die Bereitstellung des notwendigen Materials zur Bewertung für das Topmanagement bereits entscheidend sein können, um bestimmte operationale Maßnahmen erfolgreich durchzuführen. Je aussagekräftiger Daten aus den Organisationseinheiten an das Topmanagement geliefert werden, desto erfolgreicher können folglich die von Seiten der Unternehmensführung definierten Handlungsoptionen und Veränderungsmaßnahmen werden. Daten, die aus den Organisationseinheiten an die Unternehmensführung geliefert werden, müssen wiederum in der Verantwortung des Topmanagements bestmöglich verdichtet und interpretiert werden, um dann letztlich entsprechende Folgemaßnahmen für das operative Management definieren zu können.

Alle Befragten wurden mit einem völlig neuen Managementhandeln konfrontiert, das neues, verändertes Denken und neue Sichtweisen abverlangte. Nationale Unterschiede oder herkunftsspezifische Muster im strategischen Planen konnten aus den Interviews nicht extrahiert werden.

Ein kroatischer Topmanager schildert nachfolgend die für ihn in den 1990er Jahren neue planerische Arbeit an der Unternehmensspitze, die vornehmlich durch ihn geleitet wurde. Er war offensichtlich der Einzige im Unternehmen, dem man die Führung einer strategischen Unternehmensplanung zutraute. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, wurde im Staatssozialismus die Unternehmensleitung so gut wie nie mit planerischen und strategischen Maßnahmen konfrontiert, da die Pläne vorgegeben und vordefiniert den Unternehmensleitungen zur Verfügung gestellt wurden, die wiederum die operative Umsetzung vorbereiten respektive durch rangniedrigeres Leitungspersonal vornehmen (lassen) mussten:

N12: *„I have been the founder of strategic planning department, there was no one who can do it instead of us. Firstly, in socialist time we had no strategic planning or we didn't call it like that, but suddenly we had to do a five-years planning. Now we started to plan strategically somewhere in the beginning of the 90s, employing people with the right knowledge, and starting to make different scenario planning, let's say, something like that. Because to develop a new drug, you need at least six to eight years. If you plan just five, it's not enough, even for one new entity. ... So we started to plan strategically and, as a result of that, was focussed on just core-business, to get rid of all services and so on, and to internationalise the business. So we started to buy companies abroad.“*

In den ersten Hauptumbruchphasen in den Unternehmen der 1990er Jahre verfolgten die meisten hier Befragten eine auf die unmittelbaren äußeren Veränderungen reagierende Geschäftspolitik. Sie sahen demnach Pläne und Strategien vor, die von vornherein Adaptationsmöglichkeiten beinhalteten und Alternativszenarien vorsahen. Danach sollte eine jeweilige Unternehmensstrategie aufgrund des jeweiligen unsteten Umfeldes in den drei neuen Ländern bedarfsorientiert auch verändert werden können, denn in Zeiten großer Umbrüche sollte vor allem schnell und flexibel reagiert werden können. Daher wurde bei den meisten im Wesentlichen nur eine auf drei Jahre ausgelegte Strategie verfolgt. Das sich drastisch verändernde Umfeld ließ kaum Planungsphasen von fünf Jahren zu, wie in westlichen langjährigen Demokratien und freien bzw. sozialen Marktwirtschaften üblich.

Gemäss dem Forschungsansatz der „Upper-Echelon-Perspective“ und den theoretischen Ausführungen in Kapitel 5, ist anzunehmen, dass erfolgreiche Umsetzungen strategischer Pläne von den persönlichen Potenzialen der Topmanager beeinflusst werden. Die Werte, Einstellungen, Bedürfnisse und Kenntnisse von Topmanagern fliessen demnach in die Bildung einer unternehmerischen Vision als Leitlinie der zukünftigen Unternehmensentwicklung.

Ein weiterer Aspekt der gelieferten Informationen ist, dass die Unternehmen im Sinne einer Zukunftsfähigkeit von den meisten hier Befragten in lernende Organisationen umgewandelt werden mussten. Eine wesentliche Anforderung an das Veränderungshandeln war dabei die Implementierung weniger starrer Organisationsstrukturen. Es wurde nahezu von allen Befragten klar erkannt, dass sie in der Lage sein mussten, selbst in ihrer Rolle als Change-Manager ad hoc und aktiv Pläne umzugestalten – gerade auch, was den Um- und Aufbau organisationaler Strukturen anbelangte. Nur so konnte auf nicht vorhersehbare Veränderungen schnell und bestmöglich reagiert werden. Diese neue Stoßrichtung im Topmanagement hinsichtlich der Planung und Vorbereitung operativer Maßnahmen war für alle Befragten und hauptsächlich ehemaligen Verantwortlichen in bisher bürokratisch geführten jugoslawischen Großunternehmen eine völlige Umorientierung im gewohnten Denken und bisherigen Managementhandeln.

Ein Befragter aus Kroatien schildert die alten und neuen Erfahrungen im Bereich des strategischen Planens in den ersten Umbruchphasen wie folgt:

M11: *„If you ask about some kind of formal strategic plan which would be described in a document approved by the management board or supervisory board and executive board, there was no such thing. It was much more some general guidelines: remaining independent, avoiding misuse in the bank for other groups' interests, be political neutral and others. It was implemented the best international practices, to be successful, profitable. It was some kind of principles ... So the plan was in my mind and the rest was really taking actions which were in accordance with that main principles trying to anticipate a little bit what might be the development in the next two or three years and being the first to adapt and prepare the bank for that and not being the one, who is just reacting today on what happened yesterday. So that was, let me say, the way of approaching the change. But if you ask for a very, very structured and comprehensive textbook like a strategic plan, no we didn't have something like that.“*

Obwohl die Pläne in erster Linie in Richtung auf eine Verringerung von Unsicherheit und unnötiger Komplexität ausgestaltet werden sollten, konnten unvorhersehbare Einflüsse von außen auf die Unternehmen und plötzliche Veränderungen im transformatorischen Umfeld – speziell der 1990er Jahre – seitens des Topmanagements kaum zuverlässig vorherbestimmt werden.

Umweltreignisse treten in der Regel als ungeordnete Signale und Daten an Topmanager heran. Oft ist der Interpretationsspielraum zu solchen Daten für ein abgeleitetes Managementhandeln groß. Daten können somit immer auch falsch oder etwa als von untergeordneter Bedeutung angesehen oder auch fehlerhaft priorisiert werden, gerade wenn es um die ersten operativen Schritte geht.

Gerade die ersten Planungssituationen waren in allen Fällen, so lassen die Aussagen der Befragten erkennen, mehr oder weniger stark von Unsicherheit und auch von riskanten Wagnissen geprägt. Ein relativ hohes Risiko bei ihrem Verhalten war für die Befragten ungewohnt und die mangelnde Erfahrung im Umgang mit Risiken führte nicht selten zu aus heutiger Sicht fehlerhaftem Verhalten.

Die Aussagen lassen erkennen, dass die Erwartungsunsicherheiten in einem auch teilweise sehr chaotischen Umfeld bzw. einem noch nicht stabilisierten institutionellen Gefüge der neugegründeten Staaten sehr groß waren. Improvisation war bereits im Staatssozialismus typisch für das Handeln in Unternehmensführungen, so auch bei den hier Befragten.

Bei fast allen Topkräften bestimmte insbesondere in den ersten Veränderungsphasen Improvisation das Managementhandeln. Letztlich fehlte den meisten sowohl die theoretische Kenntnis als auch die praktische Erfahrung westlichen Managements, speziell, was das strategische Management anbelangte. Zumal in einem transformatorischen Umfeld das strategische Veränderungshandeln noch höheren Anforderungen unterworfen ist als in einer stabilen Umwelt.

Den Berichten der Befragten in dieser Erhebung ist zu entnehmen, dass Profitabilität sowie Gewinnmaximierung und damit Teilziele der neuen Unternehmensstrategien umso erfolgreicher und schneller erreicht werden konnten, je klarer die Analysen zu Beginn der ersten transformationalen Schritte gemacht wurden und je eindeutiger die richtigen Folgerungen für die ersten Veränderungsmaßnahmen daraus gezogen wurden.

Im Kern kann daher resümiert werden, dass dort, wo frühzeitig Signale und Daten durch die Befragten richtig interpretiert und entsprechend folgerichtige Botschaften vermittelt werden konnten, die nächste Managementebene zeitnah und relativ erfolgreich operative Schritte einleiten konnte.

Konnte somit die Bedeutung und auch die Schwierigkeit von strategischem Planen und der daraus folgenden operativen Umsetzung herausgestellt werden, so ist doch ein Aspekt des Veränderungs-

handelns dabei bis dato noch unberücksichtigt geblieben, der jedoch zentral für dessen Gelingen sein kann: das Entwickeln und Vermitteln von Visionen.

Ein Teil der Befragten sah die Kopplung der Vermittlung von Visionen an das strategische Planen in einem transformatorischen Umfeld als notwendig an. Visionen zu geben und sie stringent zu verfolgen waren für sie wichtige Aspekte vor allem in den ersten Stunden im Veränderungshandeln. Nach Ansicht der Befragten, die zugleich auch das visionäre Führen beherrschen, gab es dabei einen wesentlichen Unterschied zwischen Topmanagern, die eher als Manager und Machertypen bezeichnet werden können, wobei der Fokus auf das Steuern eines Wandlungsprozesses gelegt ist, und solchen, die zusätzlich in der Lage waren, Visionen aufzuzeigen und die Mitarbeiter mit Hilfe des Aufzeigens zukünftiger Handlungschancen zu führen.

Diese zweite Gruppe besaß demnach von Anfang an in den organisationalen Transformationsprozessen neben ihren Macherqualitäten ein hohes Maß an Führungskompetenz im Sinne des Heranführens von Mitarbeitern an die nun veränderten, neuen Unternehmensziele. Bei dieser zweiten Gruppe von Befragten konnte herausgefiltert werden, dass sie speziell in der Lage waren, neben den planerischen Maßnahmen am Anfang eines Turnarounds auch Visionen zu erzeugen und ihren Direktberichtenden und Untergebenen damit Perspektiven und Handlungsrichtlinien aufzuzeigen.

Eine slowenische Topführungskraft drückt sich hierzu stellvertretend für ähnliche Aussagen der Befragten wie folgt aus:

G7: *„The most important thing is to have a vision and to follow this vision. ... But what I think that maybe is my talent, is when I decided and when I asked myself what I can bring to this company and how I then live and how it will be I saw the pictures how I can do this. And this is (I would say) how I know also the other directors in Slovenia but also worldwide. That they were successful on a long term, they must have some vision and this person does not have to be a manager but especially a leader. This is the difference between the leader and the manager. You need to have this talent inside of you. If you don't have it it is very difficult. You can be a manager, you can do everything in the right way, but you don't know if you do the right things in the right way. You can do the right way, but not the right things. You, of course, adapt other activities a lot, because the world changes, everything changes, but if you don't see this picture in the future, I couldn't imagine how you then could lead to this direction, because you don't know the direction then. You can maybe do a little bit here and a little bit there...”*

7.2.2.2. Von der anfänglichen Schocktherapie hin zur Festigung organisationaler Strukturen

Neben Strategie und der Art einer methodischen Umsetzung hat insbesondere auch die Unternehmensumwelt großen Einfluss auf die Struktur in einem Unternehmen. Gerade turbulente Umweltbedingungen erforderten in den Unternehmen der Befragten andere Organisationsformen als die bis dato bekannten hierarchischen und bürokratischen Strukturen der Betriebe im staatssozialistischen System.

Da die einzelnen organisatorischen Subsysteme unterschiedliche technologische, soziale und strukturelle Merkmale aufweisen, die jeweils mit der Umwelt interagieren, ist es notwendig, dass durch das Topmanagement eine Unternehmung auf höchster Ebene vorbereitet wird, sich von innen heraus zu verändern. Die optimale Ausrichtung der Organisationsstrukturen ist aus westlicher Managementsicht entscheidend für einen kurzfristigen Erfolg von Unternehmenstransformationen, aber auch gerade für eine nachhaltige Steigerung von Unternehmenswerten. Das Wesen und die Entwicklung von Unternehmen hängen demnach stark vom Können des Topmanagements ab, wie es Strukturen im Unter-

nehmen aufbaut und wie diese, in einem Navigationsprozess geführt, durch das Topmanagement dann auch im Unternehmen implementiert werden. Die Flexibilität von Strukturen ist ein weiterer wichtiger Aspekt, da auch im Zuge von Veränderungen im Unternehmensumfeld das neue Gerüst von Unternehmen beeinflusst wird.

Der gekonnte Umgang des Topmanagements mit flexiblen Strukturen und mit Komplexität spielt in organisationalen Veränderungsprozessen folglich eine immens große Rolle. In aller Regel werden in organisationalen Transformationsprozessen, die dringlich sind und zeitnah durchgeführt werden müssen, ausschließlich in der Unternehmensspitze Entscheidungen über zukünftige Organisationsstrukturen getroffen, nachdem man sich auf der Grundlage von Informationen und Daten ein Gesamtbild der inner- wie außerbetrieblichen Situation verschafft hat. Die Problematik der Entscheidungsunsicherheit ist hier ähnlich hoch gelagert wie in der Erstellung von strategischen Plänen in einem transformatorischen Umfeld. Das Topmanagement entscheidet praktisch stets unter Bedingungen relativ großer Unsicherheiten und Risiken.⁸⁸

Nach der Planung der komplexen Veränderungen hin zu neuen Organisationsstrukturen werden üblicherweise in organisationalen Transformationsprozessen die jeweiligen Arbeitsschritte und Arbeitsprozesse eingeleitet. Bei einem solchen Prozess geht es speziell auch um das Tempo und den Grad des Wandels der Organisation. In der Praxis und Umsetzung eines Wandlungsprozesses ist es daher wichtig, die anvisierten Veränderungen entsprechend zu dosieren. Dabei entscheidet das Topmanagement, ob ein Wandel radikal oder in lernenden Schritten getaktet erfolgen soll.

Dem analysierten Datenmaterial ist zu entnehmen, dass bei mehr als der Hälfte der Befragten mikroökonomische Umstrukturierungen relativ zügig erfolgten. Dabei wurden in der Regel kurzfristige, kosmetische und schnell umsetzbare Anpassungsmaßnahmen in den Unternehmen eingeleitet. Tiefgreifende Veränderungen in den organisationalen Strukturen wurden bei der Mehrheit der Befragten oft mit (teilweise erheblicher) zeitlicher Verzögerung erst in späteren Veränderungsphasen implementiert.

Damit blieben mehrheitlich die neu privatisierten Unternehmen durch ein starres Gerüst weiterhin in sich verkrustet. Die Berichte zeigen, dass die Realisierung von Zukunftsmodellen erheblich mehr Zeit in Anspruch nahm, als es die ersten strategischen Pläne vorsahen.

Die Aussagen der Befragten dieser Erhebung lassen erkennen, dass tiefgreifende und auch gewagte Veränderungen von Unternehmensstrukturen hin zu komplett neusanierten Unternehmen in den ersten großen Unternehmenstransformationen im Zuge der Privatisierungsmaßnahmen der 1990er Jahre nur von etwa einem Viertel der Befragten vorgenommen wurden.

Etwa zwei Drittel der Betroffenen gaben an, sich für ein schnelles Tempo in der Umwandlung ihrer Unternehmen entschieden zu haben, etwa ein Drittel zog einen graduellen Wandel vor. In einem umgekehrten Verhältnis steht die Tiefe der ersten Veränderungen: Etwa ein Drittel der Befragten nahmen

⁸⁸ Hambrick und Mason legten in ihren Untersuchungen einen Bezugsrahmen fest, der das Wesen und die Entwicklung eines Unternehmens als „reflection of its top managers“ interpretiert (Hambrick/Mason 1984).

Den interpretativen Potenzialen des Topmanagements wird auch von Macharzina eine erfolgsrelevante Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zugewiesen. Im Rahmen eines solchen Verständnisses liegt „die zentrale Aufgabe der Unternehmensführung ... darin, sich aus der Vielzahl von Einzeleindrücken, welche in Informationen über beispielsweise Konjunkturentwicklungen, Exportquoten, Arbeitslosenzahlen, demografischen Trends oder technologischen Entwicklungspotenzialen bestehen, ein Gesamtbild der unternehmenspolitischen Entscheidungssituation zu schaffen. Da dieses Bild in aller Regel unklar, unvollständig, mehrdeutig, ja widersprüchlich ist, können die es vermittelnden Informationen nicht absolut und unmittelbar in den Entscheidungsprozess eingehen, sondern bedürfen der Interpretation. Diese bedingt, dass eine objektive Handlungssituation nicht besteht, sondern dass eine solche von der Unternehmensführung stets subjektiv bzw. sozial ‚konstruiert‘ wird“ (Macharzina 1995: 10).

tiefgreifende Umwandlungen der gesamten Organisationsstruktur und -form vor. Damit wurde die Gesamtorganisation auf neue Eckpfeiler gestellt. Etwa zwei Drittel haben die Unternehmen kosmetisch verändert, ohne tiefgreifende Radikalmaßnahmen in den Strukturen oder Unternehmensformen durchzuführen bzw. durch das nachgelagerte operative Management durchführen zu lassen.

Unternehmen, die sich in Wandlungsprozessen befinden, werden dabei gleichzeitig sukzessive in lernende Organisationen verwandelt. Unabhängig von der Geschwindigkeit der Umsetzung der Umstrukturierungen kann in den ersten Umbruchsphasen nur bei der Minderheit der hier Befragten von einem wirklichen Durchbruch und einem kompletten Transformationsprozess mit tiefgreifenden Veränderungen in den Unternehmen und damit einhergehend der Einführung deutlich effektiverer Unternehmensstrukturen gesprochen werden und nur jeder Vierte hat von Beginn an sein Unternehmen zugleich in eine lernende Organisation verwandelt.

Die Mehrheit der Befragten beschreibt ihre Unternehmensumwälzungen als eher mosaikartig. Oft fehlte, so die Botschaft, sowohl bei den Eigentümern als auch bei den professionellen Topmanagern neben Ideen oder Erfahrung vor allem auch der Wille, wirklich entschlossen, konsequent und tiefgreifend zu transformieren. Inwieweit ein Zusammenhang zwischen sich schnell oder langsam abzeichnendem Unternehmenserfolg und schnell oder langsam, radikal oder behutsam durchgeführten Umstrukturierungsmaßnahmen besteht, konnte nicht erhoben werden. Dies erwies sich auch deshalb als problematisch, weil die Gründe für größeren oder geringeren Erfolg letztlich vielschichtig sind und dieser kaum auf Einzelmaßnahmen zurückgeführt werden kann. So ist es insgesamt eine erfolgreiche Gesamtorchestrierung in Teilschritten und Teilbereichen und wiederum von verschiedenen Maßnahmen durch das Topmanagement, die zum Unternehmenserfolg beiträgt.⁸⁹

Bei der Auswertung der Interviews konnte folgendes Ergebnis erzielt werden: In den Unternehmen aus dem Bereich des Schiffbaus und im Bereich Hoch- und Tiefbau konnte die organisationale Transformation mit Abstand am behutsamsten durchgeführt werden. Dies liegt zum einen daran, dass diese Unternehmen bis heute noch nicht unter dem massiven Umstrukturierungsdruck aus Profitabilitäts- und Gewinnmaximierungsgründen stehen. Sie waren bis zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht zu hundert Prozent privatisiert. Zu etwa vierzig bis fünfzig Prozent befinden sie sich noch immer in staatlichem Besitz. Damit sind sie bis heute nur teilprivatisiert worden. In diesen Unternehmensbereichen erfolgten die Unternehmenstransformationen nur langsam, teilweise wurden erste Veränderungsschritte jedoch vor fünfzehn Jahren bereits initiiert.

Am radikalsten und tiefgreifendsten, was die unternehmensstrukturellen Veränderungen anbelangt, wurde in den 1990er Jahren in den Bereichen Automobilzulieferindustrie, in der Lebensmittel- und Genussmittelindustrie, im Handel (Konsumgüterindustrie allgemein) und im Bereich Textil transformiert.

Neben mehrdimensionalen unternehmensexternen und -internen Einflussgrößen für die Wahl des Tempos einer Transformation stellte gemäß den Aussagen der Befragten die Branchenzugehörigkeit eine wesentliche Einflussgröße zur Wahl der Art und Stärke einer spezifischen Unternehmenstransformation dar. Die Branchenabhängigkeit und der Grad der Privatisierung waren damit in dieser Erhebung die wichtigsten Einflussgrößen für die umfangreichsten ersten Transformationsmaßnahmen.

⁸⁹ Empirische Untersuchungen in osteuropäischen Unternehmen der 1990er Jahre zeigen, dass die Unternehmensspitze in der Strategieerstellung und -realisierung nach marktwirtschaftlichen Kriterien oft erhebliche Defizite aufweist. Zumindest waren die Erwartungen gerade von Stakeholdern an schnelle Veränderungsprozesse der Mikroorganisation geknüpft. Es wurde dabei oft ersichtlich, dass Defizite in unternehmerischen Kenntnissen und im Managementwissen auch bei Entscheidern in großen privaten Unternehmen vorhanden waren (Rahe 1998: 150 – 153).

Das erhobene Datenmaterial ließ hierzu keine weiteren Differenzierungen nach nationaler Herkunft zu. In den ersten Umbruchphasen zu Beginn bis Mitte der 1990er Jahre spielte eine Unterscheidung nach Nationalität im Ausgestaltungsprozess noch keine relevante Rolle, da die Ära des Staatssozialismus gerade erst überwunden war. Auch zur sozialen Herkunft konnten für die Wahl des Tempos und der Intensität des Umwandlungsprozesses in den ersten Stunden keine klaren Zusammenhänge ausgemacht werden. Sich Anfang der 1990er Jahre allmählich abzeichnende nationale Unterschiede, wie z. B. unterschiedliche Gesetze und Auflagen, verschiedene nationale Ordnungsrahmen, verschiedene initiierte Tempi von Institutionalisierungsprozessen und wiederum deren Intensität wurden damit nicht im Zusammenhang mit der Wahl des eigenen organisationaltransformatorischen Tempos und/oder der Durchsetzungsintensität von ersten Umwandlungsmaßnahmen genannt.

Folgende Beispiele zeigen anhand der gewählten Terminologien der Befragten exemplarisch, wie radikal die einzelnen Veränderungen in den Unternehmen von Beginn des Umwandlungsprozesses an erfolgt sind – und als wie heftig sie auch aus der heutigen Retrospektive wahrgenommen werden. Die Beispiele repräsentieren Topmanager in allen drei Ländern:

D3: *„The changes that were done in the 90s needed to be established very, very fast and it had to be changed almost everything but one thing was a real turnaround: the way how we formerly were in connection with companies which bought our products.“* (Aussage einer Spitzenkraft aus Kroatien)

G6: *„It was a very tough time, because we need to be very fast and quick in that period to be before some potential competition, because if you attract that foreign partners, you have just a certain period and you have the opportunity to approve all that possibilities and all the responsibility we have, because we need to have that radical reorganisation of the company, because before that we were in some other niche of the market without possibilities to think on that organisational change. So it was brandnew for everyone but it was like survival. ... We radically needed to change the business partners because we had to chose the business partners within two months.“* (Aussage einer Spitzenkraft aus Serbien)

W22: *„At that time I was CEO in that company. Well, if you want to change something, if you want to change the organisation, for me, the maximum turnaround period is 24 months. It depends, how deep is the change. But we had to change the whole company because we established a completely new company made out of four old companies. ... If you have to change something, a direct change, significantly, you have to do it quickly. And do the hard things first. And you need to be ‘brutal’ at the beginning. ... So we changed it tremendously, let’s say. And you can’t change the company, if you don’t change at least thirty percent of the people who run the company.“* (Aussage einer Spitzenkraft aus Kroatien)

G7: *„Just at the beginning it had to be radical, because it was the war time, of course. Because it was not the time to discuss with other people, to communicate too long and to debate too long. Somebody must face the responsibility, and this was me at that time, because in other case it will go somewhere. But later on, everything like idea and exchanging other ideas how we could operate was what we did afterwards. So the first change – let’s say, beginning of the 90s, 92 was a radical change in every area.“* (Aussage einer Spitzenkraft aus Slowenien)

Ein weiteres Beispiel für tiefgreifende Veränderungsmaßnahmen zu Beginn der ersten großen organisationalen Umbrüche, die nicht nur an der Oberfläche erfolgt sind, sondern wo durch den befragten Change-Manager die Unternehmensstrukturen auf neue Fundamente gestellt wurden, ist folgender Interviewauszug aus dem Gespräch mit einem Change-Master aus Kroatien:

W22: *„In principle, what I did when I came: I cut ... I completely reorganised the way how the company was managed. Before, the owner had his management board, where the people, who were in the management board, were in principle – not the direct way – involved in running particular functions or companies. So I changed this first. I changed basically half of the board, and people who were members of the board, although I was the only one as a board, others were executives. But this is more from a legal point of view, but from a management point of view we have this executive board. And all the people who were in the board were direct in charge responsible for a certain function or company, not as advisory board, as it was before. Before, it was somebody who was responsible, let's say, for production, and he advised people in the production. When I came, I changed this and put one man, who is responsible for all the production, not as a non-executive member of the board, but as an executive and in some other function as well. Second thing: I changed the way of reporting to the owner. The owner was then not directly involved in the business, but I report to him on a monthly or three-months basis according the standardised data-processing, so I report every three months what was the results, what was the P&L how it looks like, what is the next step and what is the current situation. So it's not any more day-to-day meeting with him, but on a monthly or on a quarterly basis. And in the organisation: I also changed the organisation. It is now a lean organisation. I have five people, who directly report to me, and each of these five has his own organisation of three or four. And that's it. So very lean organisation.“*

In späteren Phasen der ersten Veränderungswellen nahm die Bereitschaft zu radikalen innerbetrieblichen Anpassungen bei einem Teil derjenigen ab, die zunächst recht radikal vorgingen. Insbesondere eine Zunahme allgemeiner Unsicherheiten in der Gesellschaft aufgrund von kontinuierlichen chaotischen Umweltveränderungen führte zu einem zögerlichen Veränderungshandeln im Bereich der organisationalen Strukturen bei den Befragten aus Serbien und Kroatien. Die slowenischen Befragten, deren Land von dem Krieg und den darauf folgenden Sanktionen kaum bzw. nicht betroffen war, lieferten keine Informationen für einen solchen Schluss.

In Serbien und Kroatien dominierte insbesondere in den ersten Umwandlungsphasen risikoaverses Verhalten und Konfliktvermeidung sowohl nach innen als auch nach außen im Topmanagement, was wohl auf die größeren Unsicherheiten im Umfeld zurückzuführen ist. Speziell in Serbien herrschte zeitweise völlige Orientierungslosigkeit. Vereinzelt konnte den Aussagen entnommen werden, dass jedoch auch bewusste Verzögerungstaktiken, wohl aus eigener Unsicherheit heraus, angewandt wurden.

Vielfach taten sich die Change-Manager sehr schwer, bürokratische Organisationsformen, die auf stabile Umweltbedingungen und auf Routineprozesse etwa der Ablauforganisation ausgerichtet waren, neu, flexibel und kreativ so umzugestalten, dass sie den Anforderungen der dynamischen Umweltbedingungen auch nachhaltig Stand halten konnten.

Die folgenden Beispiele zeigen noch einmal die Schwierigkeiten und auch die moralischen Probleme, mit denen die Change-Master im Aufbau ihrer neuen Strukturen konfrontiert waren:

H8: *„Das alte System hat uns immer gebracht die Überorganisation in der Administration. Die Gesetze waren so, die Prozeduren waren so. Es gab kein Informationssystem oder Computer. Und Sie hatten als Beispiel Buchhaltungen, logistische Abteilungen, Gemeindeabteilungen, da waren sechs- oder siebenmal so viele Leute da, wie es nötig war, die waren dann beschäftigt mit Reporting und so etwas. Alles war so. Verstehen Sie, wenn das System nicht gemacht ist, um zu verdienen, sondern um zu sein, dann machen Sie keinen guten Service, dann gibt es jemanden, der die Marken auf den Brief klebt, jemanden, der den Brief zur Post bringt, und der Dritte wirft ihn in den Kasten. ... Und plötzlich*

haben Sie da eine schwere moralische Sache, dass Sie eigentlich die Leute entlassen müssen, die gar keine Zukunft haben.“ (Aussage einer Spitzenkraft aus Serbien)

M10: *„Because if you work good or not, it’s not a big difference in the state company. It’s same. No one cares. Nobody cares so much. It’s rigid, the organisation in a state company, it’s very rigid, you know. You can’t be flexible. In a private company you have a chance to be flexible, and then you can have more success. You can be fast. In a state company you can’t do a lot of things fast, you know. So in a private company it’s better.“ (Aussage einer Spitzenkraft aus Serbien)*

D2: *„Yes. It was only the vertical line. The type of organisation in shipbuilding industry is hierarchy type, top management and middle management and low management, but unfortunately it is very, very wide. That organisation has nine levels, from top management to low management nine levels, including two levels also of some side organisation. We have too much levels. It’s very difficult with such a structure to operate, we have no flexibility and that leads to a lot of problems for instance in terms of possibilities to grow.“ (Aussage einer Spitzenkraft aus Kroatien)*

Grundlegende Probleme bei Umstrukturierungen wie Zufuhr von Kapital und technischem Know-how oder auch Know-how in den Managementebenen unter dem Topmanagement wurden bei der Mehrheit der Befragten erst in späteren Phasen, teilweise auch erst fünf Jahre nach der Privatisierung angegangen und sind in Teilen – etwa bei den teilprivatisierten Unternehmen, von denen bereits die Rede war – als eines der Großprojekte im Veränderungshandeln der Befragten bis heute noch nicht erfolgreich abgeschlossen worden.

7.2.3. Steigerung der Innovationskraft des Unternehmens (lernende Organisation)

7.2.3.1. Der kreative Part: Gestaltung einer zukunftsfähigen lernenden Organisation

„An organization that is designed to do something well for the millionth time is not good at doing something for the first time. Therefore, organizations that want to innovate ... need two organizations, an operating organization and an innovating organization.“ (Galbraith 1981: 6)

Das obige Zitat beschreibt sehr anschaulich die Problematik, mit der sich die befragten Repräsentanten des Topmanagements in ihren Transformationsprozessen konfrontiert sahen: Einerseits mussten starre Routineabläufe in in der Regel sehr bürokratisch strukturierten alten Organisationsformen optimiert werden und zum anderen standen weitere dringende Aufgabe an, die in Zusammenhang mit der Innovationsfähigkeit von Unternehmen stehen. Innovationsfähigkeit setzt jedoch wiederum dafür ausgebaute und flexible Organisationsstrukturen voraus.

Was die Innovationsfähigkeit im Bereich des Humankapitals angeht, sollten die Organisationsstrukturen so ausgerichtet sein, dass genügend Freiraum für Kreativität und innovationsorientiertes Handeln von Mitarbeitern möglich ist, damit das Unternehmen zukunftsorientiert agieren kann. Mit der Optimierung von Strukturen in der Ablauforganisation sollte ausreichend Flexibilität geschaffen werden, welche eine zukünftige und dauerhafte Lernfähigkeit der neu zu gestaltenden Unternehmen ermöglicht. Neben diesen Veränderungen der Strukturen ist es auch notwendig, diese so auszugestalten, dass ein Unternehmen als Organisation lernfähig wird, sich kontinuierlich innovativ ausrichtet und Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, sich zu verbessern und zu lernen. An verschiedenen Stellen im Theorieteil dieser Arbeit wird darauf hingewiesen, dass die Struktur eines Unternehmens das Verhal-

ten der Mitarbeiter bestimmt. Ebenso wird auch die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens von dessen Struktur determiniert.

Die Umgestaltung eines Unternehmens in eine lernende Unternehmung bedeutet auch, dass Lernen nicht nur für Mitglieder des Managements ermöglicht wird, sondern für alle Mitarbeiter in einem Unternehmen. Weiterhin lassen die Aussagen der Befragten auch erkennen, dass ausreichend Freiräume zur Kompetenzerweiterung zur Verfügung gestellt werden und reines Routinehandeln etwas dezimiert wird, um genau diesen Freiraum für „neues“ Denken und neuerlerntes Handeln zu ermöglichen.⁹⁰

Neben den strukturellen und organisationalen Grundvoraussetzungen müssen von Seiten des Topmanagements Wege geschaffen werden, wie Handlungsmuster für innovatives Verhalten in einem zukunftsfähigen Unternehmen gefunden und angewandt werden können. Dabei geht es beispielsweise darum, erlerntes Wissen und den Erfahrungsschatz der Mitarbeiter in einem Pool für das Unternehmen zusammenzutragen und Wissenstransfer innerhalb eines Unternehmens zu ermöglichen. Dadurch kann sich ein Unternehmen innovativ verändern und selbst lernen. Gerade in Zeiten von Krisen und schnellen Umweltveränderungen ist jedoch Wissenstransfer oft blockiert und/oder Informationskanäle werden sogar bewusst unterbrochen.

Jedes Organisationsmitglied sollte in einer lernenden Organisation die Möglichkeit erhalten, sich auf neue Anforderungen durch neues Wissen und durch das Trainieren von Fähigkeiten vorzubereiten. Weiterhin sollten Verhaltensänderungen von Organisationsmitgliedern sukzessive trainiert werden können und in langfristigen und abgestuften Prozessen (mit Etappenzielen) für die Organisationsmitglieder erreichbar sein.

Das Datenmaterial lässt erkennen, dass die Optimierung der Organisationsstrukturen und der Ablauforganisation sowie die Ausrichtung der Unternehmen auf Lernfähigkeit bei den meisten Befragten eine große Herausforderung nach den ersten großen Umwälzungsphasen darstellte. Gerade die Einbettung dieser beiden gegensätzlichen Strukturformen – der optimierten Struktur einer Ablauforganisation und der fortan flexibel zu gestaltenden Strukturen für eine neue Innovationsfähigkeit der Unternehmen – stellte sich für das Gros der Befragten im weiteren Verlauf ihres Veränderungshandelns als oftmals sehr schwierig in der operativen Ausgestaltung dar.

Das Topmanagement stand fortan im Managementdilemma zwischen Routineoptimierung und Innovation einerseits und einer zugleich sukzessive einzuleitenden Verhaltensänderung gemäß den strukturellen Veränderungen bei den Mitarbeitern andererseits. Die dafür notwendige Aneignung eines neuen, kooperativen Führungsstils, der situativ und damit flexibel sein sollte, galt als eine weitere Herausforderung im Veränderungshandeln.⁹¹

Den Aussagen der hier Befragten ist im Kern zu entnehmen, dass erhebliche Transferhindernisse die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen in den ersten Transformationsphasen ins Stocken brachten. Die Verbreitung von Wissen wurde (auch bewusst) behindert. Hergebrachte bürokratisch aufgebaute Wissenskanäle, die den alten Strukturen angepasst waren, haben Wissen und Kommunikation nicht kursieren lassen und waren teilweise zusätzlich aufgrund chaotischer Bedingungen innerhalb und außerhalb der Unternehmen überlastet.

⁹⁰ Moss Kanter merkt zu diesem Sachverhalt an: „The structure and culture of a company helps determine how many good ideas ever get far enough along to begin to take shape in an innovation-producing project“ (Moss Kanter 1982: 228).

⁹¹ Bei der Lernfähigkeit von Organisationen geht es im Wesentlichen um die Frage, wie eine Organisation, ein Unternehmen, gestaltet werden muss, um selbst lernen zu können, selbst innovativ zu sein und den Mitgliedern Lernen zu ermöglichen, wie die Ausführungen in Kapitel 5.3.1. verdeutlichen.

Nationale und/oder herkunftsspezifische Unterschiede konnten im Bereich des Veränderungshandelns in Richtung des organisationalen Lernens sowie hinsichtlich der Innovationsfreude unter den Befragten nicht ausgemacht werden. Vermutlich waren andere (auch situative) Einflussfaktoren dominant wie etwa der Zeitpunkt der Initiierung innovativer Maßnahmen innerhalb des Transformationsprozesses, der Privatisierungsgrad des Unternehmens, die Branche, die Wettbewerbssituation.

Gerade bei innovativen Unternehmen zeichnet sich ab, dass der Unterschied zwischen der Wissensbasis der Organisation und dem Wissen der einzelnen Organisationsmitglieder verhältnismäßig klein ist im Vergleich zu den Unternehmen im organisationalen Transformationsprozess, bei denen sich das Topmanagement, wie die Aussagen über die Erfahrungen der 1990er Jahre zeigen, noch nicht tiefgreifend genug an die Veränderung der alten bürokratischen Strukturen herangewagt hatte.

Eine heute sehr erfolgreiche Topkraft aus Slowenien, die in einem frühen Veränderungsstadium ihr Unternehmen auf Lernfähigkeit ausgerichtet hatte, merkt hierzu beispielhaft Folgendes an:

G7: *„Here the main thing is the learning organisation. Learning organisation is how you can upgrade. If I upgrade or develop just by myself or the top management team this is not the same like it is with hundreds of people, this is much different and difficult to implement.“*

Die befragte Spitzenkraft war nicht nur für die Steuerung des organisationalen Transformationsprozesses verantwortlich, sondern auch in einer frühen Phase für die Steuerung des Aufbrechens von alten, verkrusteten Strukturen und nicht mehr angepassten Wissens- und Kommunikationskanälen. Sie hat es in einem recht frühen Stadium einer groß angelegten organisationalen Transformation nach der Privatisierung ihres Unternehmens geschafft, schnell strukturelle Korrekturen im Unternehmen vorzunehmen und ihr Unternehmen frühzeitig an seine Umwelt anzupassen. Hierzu sei angemerkt, dass diese Anpassung in Slowenien aufgrund der weniger chaotischen Umweltbedingungen in späteren Phasen der Unternehmensumwandlungen und einer zügig funktionierenden Institutionalisierung einfacher zu gestalten war als etwa in Serbien, wo noch heute ungünstige Umweltbedingungen und unter den drei Ländern der geringste Institutionalisierungsgrad herrschen.

Wie in den weiteren Ausführungen noch zu sehen sein wird, lassen die Aussagen erkennen, dass in vielen Unternehmen der Befragten noch immer recht starre, dem Lernen der Organisation entgegenstehende Strukturen herrschen, was aus Sicht der Autorin in diesem Bereich auf ein Fehlverhalten im Topmanagement bzw. innerhalb des Topmanagementteams zurückzuführen ist: Die Erhebung zeigt im Kern, dass einige Topmanager bis heute erkennbar darauf verzichten, die Lernfähigkeit auf alle Mitarbeiter zu erweitern. Mit der Implementierung von entsprechenden IT-Lernsystemen wäre dies heute machbar. Die Informationen aus dem erhobenen Datenmaterial lassen erkennen, dass nach etwa fünfzehn Jahren Erfahrungen der Befragten mit Transformationsprozessen – teilweise immerhin bewusst und aus situativen Schwierigkeiten heraus, zumeist aber letztlich unbewusst – noch vielfach auf das Potenzial im Wissen von Mitarbeitern verzichtet wird. Es kann an dieser Stelle aufgrund der vorliegenden Schilderungen festgestellt werden, dass Wissen weiterhin oft verborgen bleibt, da es durch das (Top-)Management nicht genügend abgerufen wird. Damit verzichtet ein Teil der Befragten (aus verschiedenen Gründen) in seinem Veränderungshandeln weitestgehend auf tiefgreifende Möglichkeiten zur Steigerung der Innovationsmöglichkeit der Unternehmen etwa durch entsprechende Bereitstellung und Kanalisierung von Wissen.

Nur wenige Befragte lassen erkennen, dass in ihren Unternehmen heute Mitarbeiter auch in den unteren Hierarchieebenen, denen Probleme in der Produktion oder in der Ablauforganisation genau bekannt sind, da sie direkt beispielsweise mit Fehlern konfrontiert werden, diese auch nach oben kommunizieren können – also dorthin, wo die Kompetenz vorhanden ist, diese Fehler eliminieren zu kön-

nen. Hier verbirgt sich, nach Einschätzung der Autorin, ganz aktuell Verbesserungspotenzial im Veränderungshandeln der befragten Topmanager.

Einigen wenigen Befragten gelang bereits in den Anfängen der ersten großen Unternehmensumwandlungen der schwierige Spagat, das Unternehmen bei gleichzeitiger Straffung und Rationalisierung der Abläufe zugleich in Richtung einer lernenden Organisation umzuwandeln. Ein Executive berichtet hierzu beispielhaft, wie in seinem Unternehmen – im Sinne eines Best-Practice-Ansatzes – Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter bis in die unteren Hierarchieebenen implementiert werden konnten. Dank seiner bereits in einem anderen Unternehmen gleicher Branche und vergleichbarer Größe gewonnenen Praxiserfahrung konnte im eigenen Unternehmen die Wissensbasis der Mitarbeiter relativ schnell und zielführend erweitert werden.

Folgendes Beispiel zeigt eine Implementierung einer neuen Organisationsform in Form molekularer Strukturen. Eine molekular ausgerichtete Gesamtstruktur ermöglicht, so die befragte Kraft aus Slowenien, ein relativ hohes Maß an Kreativität und erlaubt zugleich eine relativ zügige Reaktion (Implementierung von geeigneten Maßnahmen im Unternehmen) auf sich schnell verändernde Umweltbedingungen:

G7: *„Maybe through and with the organisational change: At the beginning we had this hierarchical structure. Then we had lean and process structure. Now I develop – this was also my idea – the ideal of molecular structure. To implement a molecular structure is my ideal. When you asked me about who is your role model I really can not tell. Because a lot of people ask me when I have a presentation: Where did you get these ideas? I said: In my head I get it, because I feel, how the changes must go on. [Lacht.] And then you develop also some models or also some organisational structure in this sense. Molecular structure why? Because, if you have the atoms in molecular, when you go out, the new molecular will not be the same when another person is coming inside because the structure of this atoms is changing and the energy and the knowledge and the competence is different. ... Every part of the system is connected with something else. ... If you take one out then another is coming, but the structure of molecular structure – of this molecular organisation is different. ... The idea is as I created this and as I am doing this I give more responsibility to the people.“*

Die nachfolgend zitierte Topkraft aus Kroatien berichtet beispielhaft für innovatives Vorgehen im Topmanagement über die eigene federführende und tiefgreifende Arbeit an den bürokratisch verkrusteten Organisationsstrukturen zur Anpassung etwa der Kommunikationskanäle an die neuen Strukturen. Durch die Implementierung neuer Kommunikationskanäle und Kommunikationsmittel konnten dann fortan die trainierten Mitarbeiter auch unterer Ebenen in neue Wissens- und Innovationsprojekte integriert werden. Besonders hilfreich für das Vorgehen war eine im Rahmen eines EU-Förderprojekts ermöglichte Partnerschaft mit einem westeuropäischen Unternehmen im Rahmen eines Joint-Ventures.

M11: *„It was a know-how transfer which was not just consultancy but also implementation. It was understanding the gap and local practice and in best practice defining the goals, what we do, and executing the project of closing the gaps with know-how transfer. So in that exercise, which took one year we involved not just a few, but a few tens of middle managers of the bank in know-how absorbing from this Irish bank. ... And this helped let me say to encourage and to develop the management structure of the bank to be able to absorb knowledge in a much more intensive way than we could have gained otherwise. And at that time we implemented an important change, which is separating risk management from let me say selling bonds or let me say relationship management with the clients which is today generally accepted best practice.“*

Wandel und speziell die Umwandlung eines Unternehmens in eine zukunftsfähige lernende Organisation kann – wie das Beispiel zeigt – nur dann gelingen, wenn Mitarbeitern über Know-how-Transfer

neues Wissen vermittelt wird. Im obigen Beispiel ist es gelungen, das Wissen der Mitarbeiter in einem angemessenen Zeitraum zu erweitern, sie über die Veränderungsvorhaben zu informieren und einzelne Veränderungsschritte auch während des Wandlungsprozesses immer wieder durch plausible Kommunikation zu vermitteln.

Kontinuierliche Wissenserweiterung, die Schließung von Wissenslücken und institutionalisierter Know-how-Transfer standen auch im Zentrum des Managementhandelns, von dem die befragte Topkraft aus Slowenien im nächsten Beispiel berichtet:

G7: *„In 95 me and my deputy, technical director, we prepared the system or the process of continuous improvement so that we prepared the system on the base that you have in Germany in some car industries, or the Japanese also, especially in the car industries, where the systems and the processes were developed and implemented the best. And then, on this base, we prepared this and made it compatible to our company. Then we presented it to the other top managers and we all promoted and presented this to others, and so it started. And we developed and improved the business at that time very much, because we included a lot of people into this.“*

Die weiteren Ausführungen der Befragten lassen erkennen, dass die Definition und die Umsetzung geeigneter Organisationsstrukturen zur optimalen Unterstützung der Betriebsabläufe eine eigene große Herausforderung im Zusammenhang mit der Umwandlung zu einer lernenden Organisation darstellten.

Neben der aufbauorganisatorischen Thematik mussten die Change-Manager in ihrem Veränderungshandeln auch einen Fokus auf wesentliche ablauforganisatorische Aspekte legen. Einige der Befragten erinnern sich, dass in jener Phase spezielle Möglichkeiten geschaffen werden sollten, um (ausgewählten) Mitarbeitern Freiräume zu ermöglichen, in denen sie kreative Ideen entwickeln können.

Etwa die Hälfte der Befragten war nach den ersten großen transformatorischen Veränderungsmaßnahmen bestrebt, in ihrer Verantwortung als Change-Manager ständige Prozessverbesserungen im Gesamtunternehmen zu implementieren. Einen bedeutenden Teilaspekt dieser Implementationsvorhaben stellte dabei die Informationstechnologie dar. Durch die Implementierung moderner EDV-Systeme konnten zentrale Prozessabläufe optimiert und automatisiert werden.

Etwa die Hälfte der Befragten entschied sich nach den ersten großen Veränderungsphasen für eine kennzahlengestützte EDV-Steuerung zur ständigen Optimierung von Geschäftsprozessen. Damit war der Grundstein für eine IT-gestützte Geschäftsprozessoptimierung gelegt, die fortan dem Standard in westlichen modernen Großunternehmen in ihrer Lernfähigkeit deutlich näherkam.

Den Einfluss auf die Optimierung der Gesamtorganisation durch den Aufbau einer lernenden Organisation und die Implementierung von auf Rekursivität aufbauender geschäftsprozessoptimierender Infrastruktur schildern zwei Befragte aus Serbien:

L9: *„I can not control on a daily basis. ... Of course everybody must understand that everybody is controlled and all is controlled by SAP. I was one of the first students at university who has finished in information technology in 1978. I am really the first generation even in the world level and I understand very well what means information technology: we are the first Serbian company implementing SAP – all my top management is using SAP and this is one of the tools – without that: forget it. It is not possible to run a holding with twenty-two companies. With this tool you know in every moment what is going on. Without that is not possible. Everyone who says that – it is not true. So every manager has all the information that he needs – I am clicking only here for my report. I am looking on the budget – on the improvement of the budget – every three month. Each company, P & L of the group and if I am interested in the P & L and if I see the RED and somebody has not improved what*

they have promised in December last year – that is what I am looking at. I do not care how they do but I only look at the problem and whether it is over or below the break. We now have twenty-two companies and for us it is very important to have an internationally proved and recognized software system that gives you exactly the data every moment online. That is what we are looking for. That is why we are so successful. For SAP we are minimum one level over every company in Serbia today. There is one company that is bigger than ours but I think we are better organized – the average age of my top management is now thirty five – and it will take another twenty years if I am keeping them together to be probably the best and biggest company in this area.“

Der zweite serbische Befragte unterstreicht, dass es nicht allein um IT-Lösungen geht, wenn Strukturen optimiert werden sollen. Wahrzunehmen, dass auch bisherige Lagerhäuser nicht mehr den neuen Bedarfen entsprechen, und sie zu ersetzen, setzt auch einen freien Blick voraus. Die Optimierung und Standardisierung von IT-Strukturen ist wiederum auch eine Voraussetzung für zukünftige intensivere internationale Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (z. B. innerhalb von Unternehmensnetzwerken).

T18: *„For example, before we constructed our own warehouse, we’ve been in another warehouse, it was not really a modern one. It was a modern building, but the layout was not modern, and it caused us a lot of troubles, because they had elevators and it was a bottleneck for our activities. It was huge and only a few kilometres away but in real life it was a nightmare. And then when we decided to go more for logistics. We were travelling around Europe to see the warehouses, then we took one organisation to make a drawing, and we took a professor from university to draw the new layout. And then when we created the new warehouse, then we started the operation. Then we realized that suddenly from five days delivery from one point to the second point it is one day delivery: 24 hours. This is what was the plan and it was achieved. We shortened delivery, we shortened the gap, and that’s also shown on our balance sheet as well. And people are going home much happier, because they see that one operation is working well. Before they had to move two pallets to get one. Now, everything is easier. Easier with the modern system, it makes their profitability much better. For example, Unilever is changing their computer system to SAP, and the whole Europe collapsed, only my guys are working normally with that system, because it is very good and we got a prize of them that the only country in Europe that did not have a problem was Serbia.“*

In den beiden obigen Beispielen wurde von Seiten des Topmanagements darauf geachtet, dass die jeweiligen Transformationen auch substanziell von Bestand für die Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen sein sollten. In beiden Beispielen blieben die Methoden bewährter Lernerfahrungen in den Organisationen so lange implementiert, wie sie sich bewährten. Die beiden Befragten hatten prozessbegleitend darauf geachtet, dass das Wissen der Mitarbeiter in einem dauerhaften Prozess kontinuierlich erweitert bzw. intensiviert wurde, und beobachteten diesen Prozess aus einer Metaebene bis heute. Die Stabilität der Lernfähigkeit ihrer Unternehmen ist ihnen heute sehr wichtig.

Nicht jede Neuerung ist automatisch auch eine Verbesserung und häufiges Innovieren gibt noch keinen Aufschluss über die Qualität einer Innovation oder den Grad einer Verbesserung. Vielmehr können nur zielorientierte Innovationen auch wirklich eine Verbesserung im Unternehmen mit sich bringen. Sind Mitarbeiter über die Unternehmensziele nicht aufgeklärt und werden diese nicht klar genug durch entsprechende Informationskanäle transportiert, können wertsteigernde Innovationen nur bedingt erfolgen.

Zur Steigerung der Innovationskraft der Unternehmen durch die Implementierung lernender Organisationen kann den Interviews resümierend gesamthaft entnommen werden, dass für das Veränderungshandeln der Befragten ein wesentliches Dilemma im Ausrichten ihrer Unternehmen auf die Lernfähig-

keit ihrer Organisationen besteht: Ausgereifte Ablauforganisationen erfordern einerseits Routineprozesse, die zu optimieren sind, andererseits behindern starre Routinestrukturen wiederum kreatives und innovatives Verhalten von Mitarbeitern. Die Befragten befinden sich in ihrem Veränderungshandeln in einem Hin und Her zwischen Routine und Innovation. Beide erfordern das Denken und Handeln in unterschiedlichen Strukturen und das Implementieren von einander ergänzenden Parallelstrukturen. Ob und inwieweit das Innovieren durch die Befragten von hoher Qualität ist oder immer wieder auch eine Verbesserung mit sich bringt, stand nicht im Fokus dieser Erhebung. Hierzu bedarf es weiterer tiefgreifender Analysen. Es müsste hierfür ein bestimmtes Zielsystem definiert werden, an dem Innovationsfähigkeit und die Reife von organisationalem Lernen gemessen werden könnten. In dieser Befragung konnten keine gleichartigen Urteile und Werte, die ein Unternehmen als lernende Organisation in vielen Bereichen und Ebenen erkennbar kennzeichnen würde, erhoben werden. Die Befragten berichteten vielmehr von erzielten Teilerfolgen oder Etappenzielen. Resümierend kann festgestellt werden, dass alle Befragten die Notwendigkeit zur Umgestaltung ihrer Unternehmen hin zu lernenden Organisationen aus heutiger Sicht als eines der wesentlichen Managementziele ansehen, zugleich aber auch konstatieren, dass sie sich noch auf dem Weg in lernende Gesamtorganisationen – wie immer diese auch genau zu definieren sind – befinden.

7.2.3.2. Wandel der Unternehmenskultur

„*Business change and culture change go hand in hand.*“ (Moss Kanter 2000: 66).

Die Kultur einer Organisation besteht wie im Theorieteil in Kapitel 5 dieser Arbeit bereits ausgearbeitet, nach Auffassung der meisten Autoren im Wesentlichen aus einer Gesamtheit von Symbolen, Mythen, Ideologien und Werten sowie von Gewohnheiten und Ritualen, die den Mitarbeitern bekannt sind und von ihnen mitgetragen werden. Die Unternehmenskultur stellt damit den Geist und den Charakter eines Unternehmens in Form gelebter Werte und gemeinsamer Denkhaltungen dar.⁹² In der Regel ist die Kultur eines Unternehmens eher auf einer wenig bewussten Ebene vorhanden und nicht an der Oberfläche erkennbar, dennoch prägt gerade sie stark das Erscheinungsbild eines Unternehmens und das Verhalten seiner Mitarbeiter.

Die Veränderung der bisherigen kollektivistisch ausgerichteten Unternehmenskultur in Richtung auf eine neue, im Popper'schen Sinne offene Unternehmenskultur, ist eine notwendige Veränderungsmaßnahme in den hier analysierten organisationalen Transformationsprozessen. Diese können nur dann von Bestand sein, wenn im Sinne einer lernenden Organisation neue Normen und gemeinsame Werte als Grundlage für neue Verhaltensweisen im Unternehmen vermittelt werden und dann auch allgegenwärtig sind.

Um alten Gewohnheiten und Verhaltensweisen nicht freien Lauf zu lassen, sind Topmanager bzw. Change-Manager dazu angehalten, diese neuen Werte und Normen im Unternehmen zu verankern. Im unternehmerischen Wandlungsprozess kommt dem Wandel der Unternehmenskultur damit eine sehr wichtige Bedeutung zu, insbesondere dann, wenn eine organisationale Transformation von Bestand sein und nicht nur eine kosmetische Veränderung an der Oberfläche darstellen soll.

⁹² Folgende Definition zeigt, dass auch eine solche Unternehmenskultur nicht ein starres, unveränderliches Gebilde, sondern immer im Wandel begriffen ist: „Die Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der tradierten, wandelbaren, zeitspezifischen, jedoch über Symbole erfahrbaren und erlernbaren Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Normen, die das Verhalten aller Mitarbeiter und das Erscheinungsbild der Unternehmung (Corporate Identity) prägen“ (Krulis/Randa 1990: 6 nach Neubauer/Walter 2003: 22).

Veränderungen der Unternehmenskultur sind aufgrund des damit einhergehenden fundamentalen Wandels in der Regel immer mit Konfliktsituationen verbunden. Bisherige Handlungsmuster auf allen hierarchischen Ebenen eines Unternehmens sind zur Lösung von Problemen nicht mehr erfolgversprechend. Altbekannte Verhaltensweisen, Symbole und Riten können damit nicht nur an Identifikation und Glaubwürdigkeit verlieren, sie können auch den Unternehmensumwandlungsprozess blockieren. Da sie aber andererseits für viele Mitarbeiter über Jahre oder Jahrzehnte hinweg zur vertrauten Gewohnheit geworden sind, führen Änderungen in der Praxis oft zu Auseinandersetzungen bis hin zu Widerstand bzw. Blockaden von Mitarbeitern im Unternehmen.

Die Aufgabe von Change-Managern in Unternehmenstransformationsprozessen ist in Bezug auf die Veränderung einer Unternehmenskultur höchst komplex. Erfolge kultureller Veränderungen sind, da sie nicht unmittelbar messbar sind, nur in Teilen erkennbar, sie können nur bei genauer Beobachtung an veränderten Verhaltensweisen von Mitarbeitern festgestellt werden. Das bedeutet, dass der sensible und kaum greifbare Aufgabenbereich eines Kulturwandels wohl eine der schwierigsten Veränderungsaufgaben für Topmanager darstellt. Die Schwierigkeit erscheint umso größer, wenn diese Topmanager selbst mit den Orientierungswerten der alten Kultur sozialisiert wurden, wie die hier Befragten, und dabei die Werte, die sie seit Jahren und Jahrzehnten selbst internalisiert haben, nun bei sich und ihren Mitarbeitern verändern und mit neuen Inhalten ausgestalten müssen.

Der Kulturwandel bedeutete für alle Befragten einen ganz besonders schwierigen Drahtseilakt in ihrem Veränderungshandeln. Von erzielten Erfolgen war kaum etwas aus den Interviews herauszuhören. Es wurde fast immer auf die Schwierigkeiten und auf den langandauernden Prozess verwiesen, der insgesamt nur sehr schwer zu managen war. Nach Aussagen der Befragten kann in manchen Unternehmen bis heute noch von keiner wirklichen Veränderung im Denken und Handeln der Mitarbeiter auf allen Ebenen und damit gesamthaft gesprochen werden. Das Verharren in alten Gewohnheiten und Verhaltensweisen dauert auch nach Jahren der Veränderung vereinzelt bis heute (respektive zum Zeitpunkt der Befragung) noch an.⁹³ Die Herausforderung für die hier befragten Change-Manager bestand – auch aus Gründen der eigenen Glaubwürdigkeit – darin, eine neue Kultur zu gestalten, ohne dabei die bisherige Kultur völlig radikal in Frage zu stellen.

Den meisten Befragten war zu Beginn ihrer organisationalen Umwandlungen nicht klar, wie wichtig überhaupt der Aspekt der Unternehmenskultur innerhalb ihrer Transformationsprozesse sein würde. Die meisten von ihnen haben jedoch in den Jahren, in denen sie nun aktiv verschiedene Veränderungsprozesse in Unternehmen gemanagt haben, erfahren, dass dieser Aspekt zumindest zu den wichtigsten unter den Veränderungsmaßnahmen gehört und vielleicht sogar der wichtigste unter ihnen ist. Trotz dieser Einsicht, haben die meisten jedoch lange Zeit unterschätzt – manche konstatieren auch „viel zu lange“ und gestehen damit auch eigene Versäumnisse ein –, dass man speziell für den kulturellen Veränderungsprozess unter Umständen auch Jahre einzuplanen hatte. Den meisten Change-Mastern war zwar im Laufe der Veränderungsprozesse durchaus bewusst, dass ein Wandel in den Köpfen praktisch aller Organisationsmitglieder nicht von heute auf morgen erfolgen konnte und dass für eine gewisse zeitliche Phase eine Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit eingeplant werden musste. Dass dieser Prozess jedoch mitunter bis zu zehn Jahre andauern sollte, konnte zu Beginn der Transformationen den Berichten zufolge von den meisten Befragten nicht abgeschätzt werden.

⁹³ Probst/Büchel weisen unter Bezug auf Ergebnisse von empirischen Untersuchungen darauf hin, dass Vorbilder – vor allem das Vorleben der neuen Werte durch das Management – sehr dienlich sein können, um den Wandel zu befördern. Insbesondere das Schaffen eines Wir-Gefühles kann sinnstiftenden Charakter haben. Eine neue Identität kann demnach mit Hilfe von vorgelebter Sinnvermittlung gefördert werden. Vorbilder – insbesondere ganz oben im Unternehmen – bilden demnach eine wichtige Ebene gemeinsamer geteilter Werte und Wertvorstellungen (Probst/Büchel 1998: 140 – 147).

Im Kulturveränderungsprozess begaben sich etwa die Hälfte der hier Befragten in die Rolle eines aktiven Culture Change-Managers, der in erster Linie Kommunikator und Leitfigur kultureller Veränderungen im Unternehmen war. Die andere Hälfte der Befragten hat nur vage Aussagen zu ihrer konkreten Rolle im Kulturwandel gemacht, obgleich alle die Notwendigkeit zur Veränderung der Unternehmenskultur in den ersten Phasen ihrer Transformationsprozesse klar erkannt haben. Den vagen Aussagen ist zu entnehmen, dass es etwa bei der Hälfte der hier Befragten keine starke Führungscoalition an der Spitze der Unternehmen gab, die speziell auf einen getakteten Kulturwandel geachtet hätte.

Im Zuge eines angestrebten Kulturveränderungsprozesses erscheint die Identifikation mit der jeweiligen Kultur allein schon eine Schwierigkeit darzustellen, noch schwieriger gestaltet es sich, diese zu beeinflussen. Dies zeigen die Antworten der in dieser Untersuchung Befragten im Grundtenor, wonach es schon eine eigene Schwierigkeit darstellte, Werte und Grundprämissen, insbesondere wenn sie im Verborgenen lagen, überhaupt wahrzunehmen und zu erkennen. Aber selbst, wenn die in einem nationalen Kulturkreis sozialisierten Befragten also die Landeskultur und die Unternehmenskultur aus eigener Prägung und Lernerfahrung heraus kannten, erscheint es gerade für die im alten System sozialisierten Change-Master dieser Untersuchung eine enorme Herausforderung zu sein, einen kulturellen Wandel und damit eine Veränderung in den Köpfen der Menschen voranzutreiben und mitzugestalten, deren Vorreiter man hierfür hätte selbst sein müssen. Der Kulturveränderungswille und neue Handlungsmuster müssen folglich vor dem eigentlichen Veränderungsprozess einer Unternehmenskultur zuvor bei den Change-Managern selbst vorhanden sein, bevor diese überhaupt in der Lage sind, einen solchen Prozess federführend steuern und vorleben zu können.

Diejenigen Führungskräfte, welche die Notwendigkeit erkannten, selbst bzw. innerhalb des Topmanagementteams den kulturellen Wandel eigenverantwortlich von oben im Unternehmen zu steuern, und die dabei feststellten, dass dieser nur sehr langsam – langsamer als angedacht – durchgeführt werden konnte, berichten von ihren Erfahrungen wie folgt:

Q15: *„As a first step, probably yes, the hardest, but now, after some time, we recognized that really the hardest thing is really to change all the processes, to change the people, to change the minds of the people, this is much harder with the older staff. ... You have to change their way of how they behave, how they lead the processes in company, how they're operating, how they communicate. And all that changes are much more difficult than the first.“* (Aussage eines Topmanagers aus Kroatien)

L9: *„And one of the problems in the economy today is because the people here are still living some way of socialistic in their head. ... No one likes to work, nobody, but somebody needs to work! And this is the communist system: if you look at the base of the communist system it is super but it is not working! It is super that everybody has food, everybody has work, it is super from a human point of view!“* (Aussage eines Topmanagers aus Serbien)

D2: *„But in my opinion, for that big changes we still need a time, because it's a very serious process. We must change a lot of things in the people, but for younger people it's a little easier and it is possible to do it in a shorter time. But for the people that have the experience for the last thirty years in the social type of country, it's very difficult to change. The problem is the change in the head of those people especially of those who have no interest for their own success nor for the success of the company.“* (Aussage eines Topmanagers aus Kroatien)

N12: *„The most difficult change was changing culture. Technology you have to change all the time, so we have been changing technology, as technology changes. There was not any obstacles, even in socialist time, to change technology, if you had knowledge and money for investment ... The cultural change was the biggest obstacle but we had to change ... because we have been living in the self-man-*

agement system, and in a country, which has been not fully open to the other world – although it was not close, it was something between a socialist country and a Western country although there was a big influence, of course, of media here, and so on. We had to explain to the people first that we are not the best workers in the world, second their activities weren't profitable, then that we are not educated good enough, because the socialist system has produced the news 'we are very well educated, we are very good workers, we are the best', and it was very difficult to explain to the people that you have to start to learn again. Because simply even if we are very well educated, it's not sure that it is enough. You have to learn all the time and this was tough to explain.“ (Aussage eines Topmanagers aus Kroatien)

Folgende treffende Schilderung eines Befragten aus Kroatien, der offen über das für ihn größte Problem zu Beginn seiner größten Unternehmenstransformation im Zuge der Privatisierung sprach, benennt sehr präzise einen zentralen Punkt der anderen Kultur, die im Staatssozialismus herrschte und die nun geändert werden sollte:

N12: *„And most of the people – I can't say all, but most of the people – were not unemployed. They have been employed with this outsource companies and they even worked for us, but they had the wrong skills at that time. Wrong skills, of course, is always a problem that you have to face but additionally we had to change this mindset, in which we were and where we were very satisfied with our position. ... So this was the main difference at that time, how to tell the people: Look, now we have to start to work hard; it's not good enough, even if you are today on one hundred you have to be tomorrow on one hundred and one. Because in socialist times you always had a job. If we get any kind of job, then everything was okay. It was never okay, but it was a very good marketing to the people. Socialism and religion are telling us that it will be better tomorrow: the one when you die, the other one when you come to communism. So this was the main difference, to tell people that now the most of the change was that they had to think on their own now. And until then there was a collective feeling. There was no 'me', there was 'us'. We had to change that. There's no 'us', there's 'you'. It's your responsibility for your children, not mine, your responsibility for your health, your responsibility for your social status, for your workplace. This was the main problem.“*

Hier wird deutlich, dass in der kollektivistischen Lebensform des ehemaligen Jugoslawien die Vorstellung herrschte, dass man in einer sozialen Gemeinschaft aufgehe. Der Einzelne hatte dabei in dieser Art der sozialen Ordnung seine feste Position – auch in den Unternehmen. Die Position wurde dem Einzelnen zugewiesen und damit war auch sein sozialer Status in der Gesellschaft bestimmt. Ein Mitarbeiter eines staatssozialistischen Unternehmens erwarb seinen Status und seine Position in der Unternehmenshierarchie nicht selbst (etwa durch Leistung), vielmehr wurde ihm eine bestimmte Position zugewiesen. Tendenziell behielt man diese Position dann (über Jahre oder Jahrzehnte) auch bei.⁹⁴

Stellvertretend für ähnliche Aussagen kann hieraus ebenfalls entnommen werden, dass im staatssozialistischen Jugoslawien Vorgesetzte auch daran gewöhnt waren, von ihren Mitarbeitern Gehorsam und das Ausführen von Aufgaben ohne größere Widerworte oder Diskussionen erwarten zu können. Der Grundtenor, der dem erhobenen Datenmaterial zu entnehmen ist, ist die Fügung des Menschen in die vorgegebenen Herrschaftsstrukturen der Unternehmen. Sie gilt als eine typische Folge für herausgebildete Merkmale des Titoismus, welcher sich wiederum (anfänglich stärker als in der Endphase der 1970er Jahre) an Elemente der Marx'schen Theorie anlehnt. Ein Befragter sprach im Zusammenhang mit der Charakterisierung kultureller Eigenheiten bei der Kennzeichnung des Habitus eines typischen Mitarbeiters auch von „Soldatentum“.

⁹⁴ Vgl. hierzu zur Vertiefung der Problematik Dahrendorf 1991 und Gebert/Boerner 1995: 242.

Dies hatte vermutlich nicht nur ideologisch oder moralisch geprägte, sondern auch ganz praktische Gründe: Ein Mangel an alternativen und differenzierten Arbeitsplatzangeboten in Jugoslawien brachte es mit sich, dass Unternehmen auch als „schicksalhafte Gemeinschaften“ angesehen wurden. Aufgrund von Arbeitsplatzgarantien kam es kaum zu Arbeitsplatz- und Arbeitsstättenwechseln.⁹⁵

Den Aussagen der Befragten lässt sich entnehmen, dass insbesondere die älteren und langjährigen Mitarbeiter im Staatssozialismus gelernt hatten, ihre „schicksalhafte Pflicht“ zu erfüllen. Sie entwickelten – ideologisch erwünscht und für ein auf Kollektivismus ausgelegtes System typisch – einen relativ großen Gemeinschaftssinn in Unternehmen. Die Kernbotschaft der Befragten lautet, dass das Denken und Handeln der Menschen im „Wir“ in Verbindung mit Fügsamkeit im Vordergrund stand und nicht das im Westen eher übliche Denken im „Ich“, wie es im Zuge der postjugoslawischen Systemtransformationen in allen Lebensbereichen immer stärker gefordert wurde.

Schon die ersten einschneidenden Veränderungen im System und in den Unternehmen führten dazu, dass die Menschen plötzlich eigenverantwortlich handeln mussten. Dort, wo vorher die Versorgung und Absicherung des Einzelnen vom Staat und von staatlichen Institutionen übernommen wurde, musste das Individuum nun selbst sowohl in Eigenverantwortung als auch in Eigenregie Dinge in die Hand nehmen.

Die Befragten verwenden in diesem Zusammenhang immer wieder die Metapher „Schocktherapie“. Als Hauptakteure und -initiatoren der Veränderungsprozesse auf organisationaler Ebene waren sie für die Belegschaft „Buhmänner“, so die eine oder andere Aussage. Ein Negativimage haftete insbesondere dann an diesen Befragten, wenn die Mitarbeiter Angst vor einer ungewissen Zukunft hatten. Diese Zahl von Mitarbeitern war gerade in den unteren Hierarchieebenen branchenübergreifend hoch.

Es konnten keine Informationen herausgefiltert werden, die zu allgemeinen Mustern führen, welche Methoden die Change-Manager zur Kulturveränderung gewählt haben. Dafür kam umso deutlicher zum Vorschein, dass insgesamt dieser Part der Unternehmenstransformation einer der schwierigsten, herausforderndsten und langfristigen unter den durchgeführten Unternehmenstransformationsprozessen war. Insbesondere diejenigen, die angaben, den Kulturveränderungsprozess im Wesentlichen gesteuert zu haben, merkten in den Interviews an, dass diese Aufgabe besonders schwierig für sie war. Letztlich hatten sie tradierte Werte und Muster selbst verinnerlicht, die aus der alten nationalen Kultur und der alten Unternehmenskultur entstammten. Eine weitere Schwierigkeit bestand darin, dass das Veränderungsziel einer „offenen Kultur“ mit allem, was man darunter zu verstehen hatte, nur schwierig beschrieben und vermittelt werden konnte (kann) und daher auch nicht direkt fokussierbar angesteuert werden konnte bzw. angesteuert werden kann.

Exemplarisch schildert ein Vorstandsvorsitzender aus Serbien die Schwierigkeit der Steuerung des Unternehmenstransformationsprozesses von oben. Das sozialistische System hatte bestimmte Verhaltensweisen gefördert, die nun nicht mehr erfolversprechend sind und/oder für moderne Unternehmen westlichen Typs keinen Mehrwert bringen. Das einst im Staatssozialismus erworbene und zuvor wertvolle kulturelle Kapital in Verbindung mit der jugoslawischen staatssozialistischen Denkweise hatte im Prozess der transformationalen Veränderungen seine enorme Bedeutung verloren. Die für das sozialistische Denken typische Gesinnung vieler Mitarbeiter wurde praktisch nicht mehr „abgerufen“ und/oder sie waren von heute auf morgen – auch trotz zuvor guter oder herausragender Qualifizierungen – nicht mehr adäquat ausgebildet und damit falsch qualifiziert:

⁹⁵ Mitarbeiter aus westeuropäischen Gesellschaften können eher auch auf lokaler Ebene nach Alternativen Ausschau halten und den Arbeitgeber wechseln, wenn sie sich mit Unternehmenszielen nicht identifizieren können. Ein Mangel an diversifizierten Arbeitsplatzangeboten ließ dies in den ost- und südosteuropäischen Ländern zur Zeit des Staatssozialismus kaum zu.

L9: *„Even I am from this old generation, I am born in 1959, and still when Tito died we learned in school: everybody in this country is the same! Everybody is equal: what means that: the security guy in a factory of ten thousand people had absolutely the same rights as the general manager of the company. And when there were votings his voice was one and the voice of the general manager was also one although this one guy is running the company and the other guy is security and taking care of the door! So the security guy could come and say: I do not like you to invest money in this and that without knowing anything about this. And people were used to this system for about sixty years. ... Serbia is not ready to be changed faster than the people accept! The best explanation was the situation with Djindjic: everybody said: bravo, maestro, higher speed! And then behind the table most of the people push the brake. ... I remember when we met the American ambassador before 2000 and he was one of the guys who had a leading role by arresting all these people from Milosevic as I think they destroyed the country! He said, this country needs minimum another ten probably fifteen years to change! And I responded: dear excellence: My country is needing me immediately and I do not have another ten years to wait! But I think he was right or it is even worse, believe me, we need another twenty years, twenty years to change! OK, so, what can I do, I am here and that was my big mistake. I am here and my kids are outside.“*

Folgender Topmanager aus Kroatien verhielt sich eher zögerlich im kulturellen Veränderungshandeln. Nach einigen auch kritischen Veränderungsphasen im Unternehmen hat er erkannt, dass nur ein gemeinsamer adaptiver Lernprozess über Jahre hinweg einen steten Wandel der Unternehmenskultur erzeugen kann:

W22: *„Yugoslavia was different than Russia or any other socialist country. This area was completely outstanding. When you look at the business environment and have a look on the work of all these people, they live in Change Management, what we have to do, what we have to think about. Many of these successful people, although they don't maybe read to many literature about it, have to know things in order to survive and to be successful. ... Because my opinion, if you radically change, if the push of the organisation is too much, then people they will lose the connection. You need to adapt also the culture. Yes, but slightly, because at the beginning we put some oblige codex as a culture of company from 92. And still now, fifteen years later, it was a change, but not such a big change, a change step by step also following with that cultural changes. Very gradual. Let's put it that way and we adapted some new approach.“*

Für die meisten Befragten, die sich über die herausfordernde Aufgabe des Wandels der bis dato geltenden Unternehmenskultur im Change-Prozess geäußert haben, lag die größte Herausforderung darin, Riten und tradierte Werte verändern zu müssen, die bis dato ideologisch und politisch als erstrebenswert erachtet wurden, die systeminhärent waren und die man zuvor selbst vertreten hatte. Es wurde als besonders schwierig empfunden, das eigene jahrelange Verhalten und Handeln in Teilen nun in Abrede stellen zu müssen. Die Befragten gaben an, Probleme mit ihrer eigenen Glaubwürdigkeit bekommen und sich immer wieder in widersprüchlichen Situationen befunden zu haben.

Nur wenigen scheint der Umwandlungsprozess von einer ehemals geschlossenen Unternehmenskultur hin zu einer „ungewissen offenen“ gelungen zu sein oder zu gelingen. Der Wandel der Unternehmenskultur ist praktisch von allen als ein sehr langsamer Prozess beschrieben worden. Er zog sich bei den meisten über Jahre bzw. ein gutes Jahrzehnt hin und bestimmt, wie einzelnen Aussagen zu entnehmen ist, die Veränderungspraxis vielfach bis heute. Um erfolgreich diese Veränderung vollziehen zu können, so der Tenor, war es essenziell, in der Ausgestaltung des kulturellen Veränderungsprozesses immer auch gleichzeitig die Brücke von den alten zu neuen Ufern durch kommunikative Arbeit und authentische Führungsarbeit aufzubauen. Die Herausforderung für die Führungskräfte war demnach, die Mitarbeiter dazu zu bringen, das Gewohnte abzulegen, sich zu ändern, bereit zu sein, Neues zu

erlernen, um in Zukunft produktiver zu sein und dem Unternehmen – und möglichst auch sich selbst – einen Mehrwert zu bringen. Dabei war die eigene Kulturerfahrung mit dem Kollektivismus notwendig, um die alte Kultur erkennen und bewerten und von hier den Schritt ins Neue weisen zu können. Nationale Unterschiede in der Einschätzung der Herausforderung sowie in der Umsetzung kultureller Veränderungen konnten nicht herausgearbeitet werden, ebenso wenig herkunftsspezifische Muster.

7.3. Personalmanagement im Spannungsfeld zwischen Status quo und Zukunft

7.3.1. Veränderungshandeln im Kontext von Fehlqualifizierung und Mangel an Fach- und Führungspersonal

Eines der schwerwiegendsten Probleme im organisationalen Transformationshandeln der Befragten war neben der Veränderung der jeweiligen Unternehmenskultur das Problem der falschen oder fehlenden Qualifizierung des Personals in den Unternehmen.

Auf allen Ebenen der Unternehmen, außer in zumeist technologisch geprägten Bereichen und auf Ebenen, in denen bereits im Staatssozialismus Expertenwissen auf Westniveau war, konnten mit dem so vorhandenen Wissen der Mitarbeiter die Unternehmen kaum auf ihre Zukunftsfähigkeit hin ausgerichtet werden. Lediglich diejenigen Unternehmen, die schon im jugoslawischen Staatssozialismus intensiv in Westmärkte integriert waren und wo intensive Geschäftsbeziehungen mit dem Westen existierten, konnten eher adäquat ausgebildete Kräfte aufweisen.

Bei den anderen Unternehmen standen das im Staatssozialismus erlernte Wissen und die für diese Ära typischen prägenden Denk- und Verhaltensmuster einer Neuausrichtung der Unternehmen oft im Wege. Eine schnelle Neuorientierung auf andere Arbeitsmethoden, Arbeitsinhalte, Anforderungen und auf ein neues Leistungsniveau musste zügig erfolgen.

Dies war jedoch nicht einfach. Die Aussagen der Befragten bestätigen die in der theoretischen Ausarbeitung gemachten Aussagen, dass jugoslawische Unternehmen durch innerorganisatorische Grenzen gekennzeichnet waren. In diesem Aspekt ähnelten sie Staatsunternehmen anderer kommunistischer Länder. Diese Grenzen konnten innerhalb der Unternehmen von einzelnen Mitarbeitern so gut wie nicht überwunden werden.

In kollektivistisch geprägten Unternehmen wie den ehemaligen jugoslawischen Betrieben der Arbeiterselbstverwaltung herrschte die Auffassung, dass jeder Mitarbeiter praktisch dauerhaft seine ihm zugeschriebene Position einnimmt und beibehält. Typisch und kennzeichnend für Unternehmen dieser Art sind sowohl „Jedermannsarbeitsplätze“ einerseits, die durch eine Randbelegschaft eingenommen werden, und „Expertenarbeitsplätze“, die von einer Kernbelegschaft eingenommen werden (Gebert/Boerner 1995: 243). Die Tätigkeiten, welche die Inhaber von Jedermannsarbeitsplätzen ausführen, können jederzeit auch von anderen erledigt werden. Solche Arbeitsplätze und die entsprechenden Arbeitnehmer gab und gibt es im Osten wie im Westen, im produzierenden Gewerbe sind sie üblicherweise in weitaus größerer Zahl zu finden als in hochspezialisierten und speziell in Dienstleistungsbranchen wie etwa im Bankensektor.

So bestätigen auch die Interviews mit den befragten Topmanagern, dass die Mitarbeitergruppe „Randbelegschaft“ etwa im Bankenbereich weitaus weniger vertreten war als in Unternehmen des produzie-

renden Gewerbes. Damit wurden die Befragten in unterschiedlicher Intensität mit der Suche nach Lösungen für Randbelegschaftsmitglieder konfrontiert.

Folgende Interviewaussage einer Topkraft aus Serbien bestätigt, dass in dem jugoslawischen Unternehmen, für das die befragte Person in der Vergangenheit verantwortlich tätig war, strikt nach Expertenarbeitsplätzen und Jedermannsarbeitsplätzen unterschieden wurde. Noch bis Ende der 1990er Jahre war das Qualifikationsniveau zweigeteilt. Die meisten Mitarbeiter besaßen demnach keine oder niedrige Bildungsabschlüsse. Nur eine kleine Minderheit konnte Universitätsabschlüsse nachweisen und war in entsprechenden höher bewerteten Positionen vertreten:

M10: *„The education of our people in the company was that there were two levels: one with secondary school and second with university degrees.“*

Im obigen Interview wurde in den weiteren Ausführungen exemplarisch bestätigt, dass sich innerhalb eines staatssozialistischen Unternehmens ein Graben zwischen den beiden „Teilarbeitsmärkten“ auftat. Beide Arbeitsbereiche waren tendenziell voneinander abgeschottet, der Graben konnte von Mitgliedern der Randbelegschaft so gut wie nicht überwunden werden. Ein Wechsel bzw. eine Höherqualifizierung für ein Mitglied der Randbelegschaft in den Stand eines Experten war in jugoslawischen Unternehmen so gut wie ausgeschlossen.

Die Interviewaussagen bestätigen die Aussagen in der Theorie unter Kapitel 3, dass die Personalpolitik in jugoslawischen Unternehmen in erster Linie durch Parteiloyalität und die Einhaltung von Grenzen gekennzeichnet war. Diese Grenzen entsprachen Gräben, die gezogen worden waren zwischen denjenigen, die man als förderungswürdig (parteiloyal und hochqualifiziert) ansah, und denjenigen, die der Belegschaft der unteren Hierarchieebene zugeordnet wurden. Diese waren in der Regel angelehrte oder geringfügig ausgebildete Arbeitskräfte (Arbeiter).

Die Aussagen lassen erkennen, dass aufgrund des teilweise sehr hohen Handlungsdrucks, die neu privatisierten Unternehmen schnell profitabel gestalten zu müssen, die gesamte Personalpolitik bzw. das Personalmanagement oft radikal und schnell verändert werden mussten. Wo vorher nach Parteiloyalität und/oder besonderer Qualifizierung rekrutiert wurde, in den Unternehmensebenen, die dem neuen operativen Management entsprechen, in den ihm nachgelagerten Managementebenen und in den Fachabteilungen, wurde nunmehr nur nach den Besten mit überdurchschnittlicher Leistungsbereitschaft Ausschau gehalten. In einem zweiten Schritt wurden dann in der Regel Mitarbeiter aus diesen Ebenen bzw. Bereichen nach ihrem Lernwillen, ihrer Lernfähigkeit und ihrer Veränderungsbereitschaft durch das Management selektiert.

Somit waren die hier Befragten mit zwei Problemkreisen konfrontiert: Zum einen ging es um die Ausbildung bzw. Neueinstellung qualifizierter und westlich orientierter Kräfte; zum anderen mussten aber auch für nicht oder nicht ausreichend qualifizierte Mitarbeiter und für diejenigen, die in ihren zuvor ideologisch motivierten Denkweisen und Haltungen noch längere Zeit verharren blieben, Lösungen gefunden werden. Nationale oder herkunftsspezifische Unterschiede der Befragten waren im Bereich des Veränderungshandelns im Personalmanagement nicht erkennbar.

Folgendes Beispiel aus dem Interview mit einem serbischen Topmanager gibt exemplarisch die Schwierigkeit der Befragten wieder, aufgrund des hohen Drucks, schnell Profitabilität zu erreichen und das Denken der (ausgewählten) Mitarbeiter zügig verändern zu müssen:

T17: *„When I'm looking now on that period, first of all on that time all this private business was something new here in Serbia completely, you know. Yes, it was very, very helpful for me that I had that experience with the Slovenian company and with Lamaya in terms of international leadership. But it didn't help me a lot, due to the fact that people here are not used to that, it was very, very difficult,*

you know, because all those people, they lived and worked in the socialistic system, they hadn't so much opportunities to see how it works abroad – let me say – in the western world. Then also the regulations here on that time was completely different than the regulations in developed countries.“

Die befragten Verantwortlichen sahen sich gezwungen, den Fokus in der Personalentwicklung, speziell von Führungs- und Führungsnachwuchskräften auf die Qualifikation und die Leistungsfähigkeit, den Leistungswillen und die Lernwilligkeit zu richten. Wo vorher eine „Kaderschule“ funktionierte, musste dies in den privatisierten Unternehmen komplett neu bewertet und neue Ausbildungsstrukturen aufgebaut werden.

Der Umgang mit neuen Personalmanagementmethoden und Personalentwicklungsmaßnahmen stellte für alle Befragten eine neue und herausfordernde Aufgabe im Handeln innerhalb der Wandlungsprozesse dar. Vor allem diejenigen Befragten, die bereits zuvor über internationale Managementenerfahrungen verfügten, konnten sich früh den entsprechenden Schwierigkeiten stellen und einschneidende Entscheidungen treffen.

Unter diesen Mutigen und Risikofreudigen erzielten die meisten in Hinblick auf Personalselektion, -rekrutierung und -entwicklung relativ zügig erste erkennbare Erfolge, auch durch die Wahl eines entsprechenden Personalentwicklungsinstrumentes. Sie waren entweder bereits mit solchen Instrumenten vertraut oder konnten sich zumindest in einem frühen Stadium mit Instrumenten, die sich in der Praxis im Westen in den Jahren zuvor hatten durchsetzen können, anfreunden bzw. sie dann in ihren Unternehmen implementieren. Da die Wahl der Instrumente der jeweiligen Befragten individuell sehr unterschiedlich war, konnten den diversifizierten Informationen keine gemeinsamen Muster entnommen werden.

Einige Befragte gaben an, aufgrund des fehlenden rekrutierbaren Führungsnachwuchses von außen oft internen Mitarbeitern auch aus unteren Hierarchieebenen Chancen gegeben zu haben, sich in Personalentwicklungsprogrammen profilieren zu können.

Damit wurden aufgrund von teilweise drastischem Führungs- und Führungsnachwuchskräfte-mangel erstmalig die innerorganisatorischen Grenzen überwunden. Ehemals voneinander getrennte und abgeschottete Arbeitskräftebereiche wurden offen für einen Austausch, der in der Regel auch mit einer Erweiterung der Verantwortung für den Einzelnen einherging.

Eine wesentliche Kernbotschaft der Aussagen ist, dass trotz Bemühungen und des Einsatzes unterschiedlicher Personalentwicklungsinstrumente nur unzureichend Mitarbeiter aus den eigenen Unternehmen für die neuen Aufgaben speziell in den Expertenbereichen und Führungsetagen rekrutiert werden konnten. Aber auch von außen konnte gerade in den 1990er Jahren kaum qualifiziertes Personal hinzugewonnen werden. Führungsnachwuchskräfte-mangel und ein Mangel an qualifiziertem Expertentum ist bis heute in allen drei Ländern ein ungelöstes Problem für die Befragten.

Ein kroatischer, kosmopolitisch agierender Topmanager sieht den Grund für diese Problematik insbesondere auch in Versäumnissen bei verantwortlichen Politikern. In Kroatien habe sich in puncto Ausbildung von Fach- und Führungskräften in den letzten fünfzehn Jahren für sein Dafürhalten noch sehr wenig zum Positiven hin verändert:

D2: *„If you want to implement big ideas in organisations and other areas you must have enough level of operation and enough education. In Croatia we have a problem: Only seven percent of the people in Croatia have a university education. It's not enough to make a lot of changes in all these areas that we mentioned before, in culture, in organisation, and in others. In my opinion it's very important to make it dependent on the politics to support the economy. Now in Croatia it is a big 'joining' between economy and politics. In my opinion it's not good. It's a system like in socialist countries.“*

Die Aussagen bestätigen weiterhin, dass es insbesondere durch die Abwanderungsbewegungen gerade in Serbien und Kroatien aufgrund der kriegerischen Auseinandersetzungen in den 1990er Jahren zu enormen Engpässen für die Besetzung von Führungspositionen und von Positionen zur Vorbereitung des Führungsnachwuchses gekommen war. Viele Erwerbstätige – und darunter insbesondere auch Hochqualifizierte – hatten Kroatien und Serbien in den 1990er Jahren verlassen, um ihren Lebensunterhalt vor allem in Westeuropa oder den USA bestreiten zu können.

Das Kernproblem sehen die Befragten darin, dass die Bildungsinstitutionen in allen drei Ländern praktisch nicht auf den neuen Bedarf hin ausgerichtet waren. Die in den 1990er Jahren nicht mehr zeitgemäßen Bildungsinstitutionen aus dem Staatssozialismus waren in allen drei Gesellschaften zusammengebrochen. In den kriegsgeschüttelten Ländern Kroatien und Serbien kam es wie in allen anderen Bereichen des öffentlichen Lebens auch im Bildungsbereich zu teilweise chaotischen Zuständen. Selbst im friedlich transformatorisch voranschreitenden Slowenien konnte dem Zeittakt des gesellschaftlichen Umbruchs in puncto Aufbau von Bildungseinrichtungen praktisch zu keiner Zeit Folge geleistet werden. Es fehlte ein Zusammenspiel der Regierungs-, Kommunal- und Bildungsinstitutionen wie es für westeuropäische Länder schon seit Jahrzehnten typisch ist. In Slowenien schritt zwar ein pluralistischer Institutionenaufbau in den 1990er Jahren am schnellsten voran, dennoch konnte auch hier bis ins neue Jahrtausend hinein noch kein Zusammenspiel der Institutionen beobachtet werden. Auch heute – nach fünfzehn bis zwanzig Jahren (unterschiedlich verlaufender) nationaler Transformationsprozesse – ist der Mangel an Bildungseinrichtungen für Führungsnachwuchskräfte und für Fachpersonal in allen drei Ländern nach wie vor akut.

Ein Befragter aus Kroatien äußert sich hierzu beispielhaft für alle drei neuen Länder wie folgt:

M11: *„The universities in Croatia didn't prepare people for the management as a discipline. The management as a discipline was not being taught, so in fact it is teaching expertise, but not management. And even in that field, the expertise on banking business was very poor, so we couldn't get the prepared university grade beginners, so we had to develop them in both respects, in banking expertise and in skills. So it did last. To prepare a manager you need at least three to five years for a middle range or seven for the highest range and you can't do this in a much shorter time. Today it's much easier. The market is bigger. There are much more people who have some international background. But at that time it could not have been faster – the limit was the quality of the people.“*

Wie die Aussage erkennen lässt, fand dieser Topmanager eigene Wege, mit der Situation des Mangels an Fach- und Führungskräften umzugehen, indem er Personen innerhalb des eigenen Unternehmens ausbildete. Insgesamt kann der Umgang mit dieser Situation als spezieller Gestaltungsraum für die Topmanager angesehen werden, in dem es darum ging, meist individuelle Lösungen für ein heute allgemein auch in den Ländern Westeuropas verbreitetes Problem zu finden.

7.3.2. “Trial and Error!“: Die teils chaotische Ausgestaltung des neuen Personalmanagements im Rückblick

Die meisten Befragten haben sich in einer früheren oder späteren Phase dafür entschieden, eine Personalpolitik in ihren Unternehmen zu etablieren, die hauptsächlich darauf ausgerichtet werden sollte, die Qualifikationsprofile der Beschäftigten durch Personalentwicklungsmaßnahmen, dem neuen Bedarf anzupassen. Dabei sollte die Qualifikation der Mitarbeiter sowohl in der Tiefe (Expertenwissen) als zunehmend auch in der Breite (Generalistentum) verbessert werden. Solche Personalaktivierungsmaßnahmen 'der ersten Stunden' haben beispielsweise bis heute in den Unternehmen der Befragten dazu geführt, dass „slack resources“, also verborgene Potenziale im Personal, vielfach aufgebaut werden

konnten. Insbesondere bei jüngeren Mitarbeitern und bei besonders begabten Kräften konnten Verbesserungen des Qualifikationsniveaus erzielt werden. Die Befragten waren sich einig, dass Personalentwicklung mittlerweile zu einer der wichtigsten Säulen für Wettbewerbsvorteile ihrer Unternehmen geworden ist.

Folgender Interviewpartner aus Kroatien bestätigt den enormen Handlungsdruck, der in den 1990er Jahren durch das Erstarken der Mitbewerber im fortgeschrittenen Veränderungsprozess auf das Topmanagement eines hundertprozentig privatisierten Unternehmens in puncto Personalentwicklung der eigenen Mitarbeiter und der Führungsnachwuchskräfte wirkte. Der Handlungsdruck auf das befragte Topmanagement war insbesondere bei den im harten Wettbewerb eines globalisierten Marktes stehenden voll privatisierten Unternehmen sehr groß:

M11: *„It is the change which is caused by change in competitive mind. Because in order to be competitive you must have today the best qualified people with best management skills in the company. Maybe I could show it easier. When I came into the bank it was sufficient to be the best bank if only the top of the bank is better than the top of our competitors. Then, maybe from 2000 to 2005, it was not sufficient. So, everybody had to have good management skills. What was decisive is to have also the middle management on a very high level. Today, more and more your competitive quality is depending on the quality of the whole body, of all the layers of banking organisation. That is the biggest change. That's why the quality of people in managing, the quality of people becomes more and more a duty or the priority for the highest management.“*

Für einen Topmanager aus Serbien war das Personalmanagementproblem am Anfang der Unternehmenstransformation dasjenige, das die Schritte zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit seines Unternehmens am meisten erschwerte. Im Sinne der Erzielung einer zügigen Profitabilität des Unternehmens und einer schnellen Wettbewerbsorientierung, war er praktisch gezwungen, sehr schnell und ohne Zeitverlust die bestqualifizierten, leistungswilligsten, lernwilligsten und speziell für den operativen Managementbereich geeignetsten Mitarbeiter auswählen zu müssen. Viele, die diesen (neuen) Anforderungen nicht entsprechen konnten, wurden freigesetzt. Dabei war es in unzähligen und langen Mitarbeitergesprächen für ihn besonders schwierig, sich den berechtigten Ängsten und Nöten der Mitarbeiter stellen zu müssen. Menschen waren durch den Krieg in Serbien und Kroatien traumatisiert oder befanden sich gar in Notsituationen, weil ihre Häuser zerstört oder Familienmitglieder getötet worden waren. In diesen Ausnahmesituationen sollten zusätzlich Mitarbeitergespräche geführt werden, die in vielen Fällen, wo man sich gegen sie entschied, für die Betroffenen nicht nur schmerzlich sondern auch existenzbedrohlich waren. Nach Aussage des Befragten war insbesondere für diejenigen, die älter als fünfzig Jahre waren und/oder Familienmitglieder zu Hause versorgen mussten, die Hinnahme des Arbeitsplatzverlustes kaum zu verkraften.

Ein Executive berichtet exemplarisch, dass man insbesondere im gesamthaft privatisierten Sektor sehr schnell reagierte und praktisch unmittelbar nach den ersten – teilweise drastischen – Personalfreisetzungsmaßnahmen bereits Personalentwicklungsmaßnahmen in seinem Unternehmen implementierte.

Einer Aussage eines serbischen Befragten ist exemplarisch der Ernst der Lage damals zu entnehmen, indem diejenigen, die geringe Chancen auf Weiter- oder Wiederbeschäftigung hatten, sich umso mehr an ihre gewohnten und altbekannten Arbeitsplätze klammerten:

H8: *„Das ist das Problem. Sie müssen erst praktisch ohne große Analyse die Leute aus der ganzen Firma zusammenbringen, die Firma zu einem gesunden Zustand bringen und dann wieder vom Anfang die guten zurückzubringen. Wir hatten nicht die Zeit, parallel, sagen wir, die Matrix zu machen, wer*

gut und wer schlecht ist und wer zu entlassen ist. Was passiert: Wer gut ist, der möchte gehen, wer schlecht ist, der möchte nicht gehen.“

Weitere Maßnahmen, zu denen das Topmanagement bei den Direktberichtenden griff, war etwa die Jobrotation bzw. das Rotieren am Arbeitsplatz. Das Instrument Arbeitsplatzrotation dient zur Erweiterung und Verbesserung der Qualifizierung von Mitarbeitern. Nach abgestimmten oder vorgeschriebenen Zeitfolgen wechseln die Beteiligten einer solchen Rotation ihre Arbeitsplätze. Die in dieser Form „rotierenden“ Manager können damit in relativ kurzer Zeit durch Erweiterung ihrer bisherigen Aufgabengebiete in neue Aufgabenbereiche eingearbeitet und trainiert werden. Nach Ansicht eines nachfolgenden Befragten (T19) stellte diese Maßnahme nicht nur eine Erweiterung bisheriger Kenntnisse seiner direktberichtenden Topkräfte dar, sondern bot auch die Möglichkeit ihrer Höherqualifizierung. Vereinzelt sahen das die Betroffenen jedoch anders und verbanden mit einer Jobrotation lediglich eine Erweiterung ihrer Kenntnisse, nicht jedoch eine Höherqualifizierung.

Unterschiedliche Auffassungen zur Wirkung jener Maßnahmen führten von Befragten, welche die Maßnahme auswählten und solchen, die durch eine solche selbst in der Vergangenheit weiterqualifiziert worden sind, den Aussagen zufolge immer wieder zu Konflikten. Schließlich war die Aufgabenvielfalt nach einer gewissen Zeit, in der Befragte beispielsweise selbst rotierten, erfahrungsgemäss letztlich doch beschränkt. Es ist daher fraglich, ob es sich bei Jobrotation in der Tat neben einer Weiterqualifizierung auch zugleich um eine Höherqualifizierung handelt. Der nachfolgende Vorstandsvorsitzende schildert als einer, die diese Maßnahme als Personalentwicklungsinstrument für seine Direktberichtenden im Führungsteam auswählte und nach wie vor für das Topmanagement als gut geeignet befürwortet, wie folgt:

T19: *„Wissen Sie, wir haben das mit Wechseln innerhalb der Fabrik gelöst. Das bedeutet, zu Hause hatten wir schon Leute, die wechseln und die rotiert sind. Ich habe manchmal gesagt, das ist – wie heißt das? – Avancierung? ... Avancieren kann ich jetzt nicht sagen, aber ich habe gesagt, wenn du auf horizontaler Linie gehst, wenn du den Job wechselst, ist das auch Avancierung, also Erweiterung, denn du kennst dann das Gebiet besser. Manchmal waren die nicht gut genug informiert über die gesamten Aufgaben natürlich. Deswegen haben wir das gemacht im Hause. Gut, bei meinen engsten Führungskräften, Vorständen usw. haben wir sowieso diese Rotation gemacht ... die sind noch heute praktisch ein sehr eisernes Team. Aber manchmal haben wir das auch gemacht, wenn von außen jemand kam, dann haben wir einen Wechsel gemacht, wenn er nicht Resultate gehabt hat, haben wir dann irgendwann gesagt: ‚Dankeschön, wechseln!‘.“*

Das Beispiel lässt auch erkennen, dass diese Maßnahme nicht auf Dauer geeignet war, um Mitarbeiter nachhaltig zu fördern oder weiterzubilden. Es war eine erste vorübergehende Maßnahme in Krisensituationen. Arbeitsplatzwechsel und Arbeitsplatzvergrößerung sind in der Regel keine dauerhaften Maßnahmen der Personalentwicklung. Vielmehr nutzen sie sich schnell ab, etwa mangels Akzeptanz, vor allem, weil bei den Teilnehmern dieser Maßnahme neben dem Schwerpunkt der Erweiterung von Qualifizierung keine dauerhafte Motivation erzielt werden kann.

In anderen Fällen wurden gezielt Mitarbeiter auf externe Weiterbildungsseminare entsendet, um in kurzer Zeit die fehlenden Fähigkeiten und Fertigkeiten im eigenen Unternehmen kompensieren zu können. Dazu zählte insbesondere auch die Maßnahme, talentierten Führungs- und Führungsnachwuchskräften eine Weiterqualifizierung an ausländischen Universitäten und Business Schools zu ermöglichen. Häufig hatte auch die radikale Veränderung der Geschäftsmodelle der Unternehmen unmittelbar zur Folge, dass ein deutlich höherer Anteil von Mitarbeitern mit akademischer Ausbildung benötigt wurde und junge Absolventen direkt von der Hochschule eingestellt wurden, die dann unmittelbar im eigenen Unternehmen auf entsprechende Positionen vorbereitet werden konnten.

Dort, wo beispielsweise sehr dringend Fachspezialisten benötigt wurden, versuchten die Befragten häufig aus dem eigenen Netzwerk von außen oder durch entsprechende Selektionsprozesse unternehmensintern Personal zu rekrutieren. Teilweise ging man pragmatisch vor, indem man zügig Spezialteams um die neu rekrutierten Fach- und Führungskräfte bildete, um ihnen durch schnellen und unkomplizierten Know-how-Transfer eine zügige Einarbeitung in das neue Aufgabengebiet zu ermöglichen. Durch Trainingsmaßnahmen am Arbeitsplatz – auch an Wochenenden – und begleitende Weiterbildungsmaßnahmen während den Arbeitszeiten etwa durch Coaching wurden in den ersten Transformationsphasen vor allem Fach- und Führungs-(nachwuchs-)kräfte auf diese Art weitergebildet.

Einige Unternehmen investierten aufgrund des enormen Bedarfs an Führungskräften und Führungsnachwuchskräften in Hochschulabgänger aus ihrem Land. Diese wurden teilweise zu einem Aufbaustudium ins Ausland entsendet, um den Bedarf wenigstens teilweise decken zu können. Allerdings erwies sich diese Investition vor allem in die Weiterqualifizierung von Führungsnachwuchskräften, wie exemplarisch im nachfolgenden Interviewauszug zum Ausdruck kommt, als für die Unternehmen verlustreich. Drei von vier auf diese Weise „Entsandten“ emigrierten nach ihrer Ausbildung vorwiegend in die USA oder Westeuropa dauerhaft. Von denjenigen, die unmittelbar nach ihrer Ausbildung im Ausland wieder zurückkamen, verblieben viele auch wiederum nur eine kurze Zeit im Unternehmen, da sie entweder im eigenen Land durch andere Unternehmen abgeworben wurden oder endgültig aufgrund der prekären Lage gerade in den beiden Kriegsländern erneut ins Ausland abwanderten. Immer wieder fielen Bemerkungen der Befragten wie etwa „Sie gingen, um dort zu überleben.“

Folgende Schilderung für die 1990er Jahre ist in diesem Zusammenhang insbesondere für die Befragten aus den beiden Kriegsländern Kroatien und Serbien typisch:

M10: *„We invested in the education of the young people, our employees, to go abroad on the university, United States and some European countries, and to come back with experience. So the young people got scholarship from our company to go abroad and to come back with the knowledge from their business schools. And our owner invested in that very much. But the experience was bad, because from four people only one came back, or came back and worked very short time in the company and then went back to the United States of course with very good positions and payed positions there. This was not a good investment, in fact it was bad investment. ... They could not have been motivated to stay because it was the period to survive.“*

In einigen Fällen wurde zügig der Kontakt zum universitären Umfeld intensiviert und Lehrende von Universitäten davon überzeugt, ihre Lehrmethoden entsprechend dem neuen Bedarf etwa im Bereich der Makro- und Mikroökonomie oder der Managementlehre an aktuelle Weststandards anzupassen. Die institutionelle Anpassung konnte jedoch dem steigenden Bedarf der Wirtschaft nach Fach- und Führungsnachwuchskräften nicht gerecht werden und so hinkte praktisch in allen drei Ländern das Lehrangebot dem enormen neuen Bedarf in der Praxis weit hinterher.

Der Ausweg für das Topmanagement im Bereich der Personalbedarfsdeckung erfolgte somit durch die unmittelbare Abwerbung von Kandidaten verschiedener Fachrichtungen vorwiegend an Universitäten und durch Training-on-the-Job. Nur die Besten wurden in der Regel zusätzlich zu eingeleiteten On-the-job-Maßnahmen ins Ausland entsendet. Mit solchen Methoden reagierte der überwiegende Anteil der Befragten, die für den voll privatisierten Sektor tätig sind, sehr schnell auf den Mangel. Ihre Unternehmen investierten damit in relativ hohem Maße im Bereich der Personalentwicklung. In teilprivatisierten Unternehmen war die Reaktion auf den akuten Mangel an Fach- und Führungskräften im Topmanagement und die damit verbundene Investitionsbereitschaft in diesem Bereich weitaus schwächer ausgeprägt.

In vielen Fällen musste das Topmanagement der hier befragten Unternehmen im Bereich der Führungskräfteausbildung selbst aktiv werden, indem sie oft schnell und pragmatisch agierten und ihre Direktberichtenden und neu rekrutierten Führungs- und Führungsnachwuchskräfte eigens on-the-job ausbildeten, wie eine slowenische Topkraft berichtet:

S16: „Das hier ist ein diversifiziertes System, ein Konglomerat, sehr kompliziert zu führen. Aber wir haben es geschafft. Ich kann sagen, während ich im Jahr 1994 zwei Leute hier gefunden habe, sind heute in Bimorna mehr als 360 junge Leute mit Uniausbildung. Wir haben unsere eigene Akademie, wo wir den jungen Leuten weitere Kenntnisse vermitteln nach den Wertesystemen von Bimorna usw. Die Firma ist auch vom menschlichen Kapital her sehr stark geworden.“

Nach Ansicht eines nachfolgenden Befragten aus Serbien waren die Hochschulabsolventen der 1980er und zu Beginn der 1990er Jahre zwar besser ausgebildet, was den Aspekt des Expertentums anbelangte, als diejenigen früherer Jahrgänge, dennoch waren auch sie auf die neuen, massiven Anforderungen in puncto neuer westlicher Märkte, Standards und Technologien nicht vorbereitet. Heute wiederum stellt er fest, dass die neuen Führungsnachwuchskräfte zwar auf moderne Unternehmen bereits in den Hochschulen besser vorbereitet werden, sie verfügten jedoch gleichzeitig erkennbar über weniger Experten- bzw. Fachwissen als Vertreter früherer Absolventenjahrgänge:

T18: „In the 90s and now we are getting graduates also from the private universities. All graduates from the universities from all over Europe. The people who left Serbia and they graduated at some universities we can see, the level of the knowledge is rather lower in a way maybe, but updated to the needs of the modern corporation today. But the general level is much, much lower. Maybe it is a tendency that you get graduate as soon as possible and then later when they enter we have to shape them according to our needs. During 90s we are working with our employees during the weekend. The teachers were us, you know, me and my partner and several of other managers, old managers, they have been all my age, but we are considered to be the old guards at that time. And we are teaching them about foreign trade, about our industry, about the custom law, about finance and so on. It was the knowledge that they couldn't get in the schools. Nowadays there is a professional organisation for teaching sales methods from the beginning when they enter. ... the education is essential in today's business.“

Ein kroatischer Befragter eines erst teilprivatisierten Unternehmens sieht heute noch Versäumnisse in der frühen Personalentwicklung junger, talentierter Führungsnachwuchskräfte seines Unternehmens und macht es an dem fehlenden Druck fest, den ein Unternehmen hat, seine Mitarbeiter schnell und durch entsprechende On-the-Job-Maßnahmen für spätere Führungsaufgaben vorbereiten zu müssen:

D2: „In Croatia, last ten years become a lot of company near the faculty or private which have a program for education of management and top management. The private sector very quickly reacted on that possibilities and private sector tried to take young people after university and put in that type of additional education. But in our company, in my opinion it's not enough. Private sector know that if we have not good staff, good top management, education, competition, it's not survival on the open market. In a private company the process started before ten years, but in other company, special under government, maybe last several years, maybe five years, started also that process, but in my opinion not so quickly, not so fast.“

Bei den befragten serbischen und kroatischen Topkräften war zwar eine Linderung des akuten Mangels an Spezialistentum und Topkräften herauszuhören, sie haben aber tendenziell nach wie vor einen sehr hohen Bedarf an Topkräften, der bis zum Zeitpunkt der Befragung nicht gedeckt werden konnte. Aus personalpolitischer Sicht wurden viele unterschiedliche Personalentwicklungspfade in den jeweiligen Unternehmen beschritten, individuelle Lösungen verfolgt und dabei zusätzlich verschiedene

Personalentwicklungsmethoden eingesetzt und innerhalb der Unternehmen auf „Tauglichkeit“ geprüft. In der Ausgestaltung des Personalmanagements herrschten, wie gezeigt werden konnte, teilweise chaotische Zustände. Nicht nur, dass der gesamte Bereich des Personalmanagements in den privatisierten Unternehmen nun in Eigenregie und ohne Unterstützung durch Partei oder Gewerkschaften erfolgen musste, geschweige denn auf bedarfsangepasste inländische Bildungsinstitutionen zurückgegriffen werden konnte, sondern es konnten auch nicht aus anderen Unternehmen osteuropäischer Transformationsländer Best-Practice-Lösungen übernommen werden, da nicht nur auf makroökonomischer Ebene, sondern auch auf mikroökonomischer respektive organisationaler Ebene gerade im Bereich Personal das jugoslawische System praktisch einzigartig war. Das Managen von Personal glich speziell in den 1990er Jahren einem „Trial-and-Error-Management“. Innerhalb des Personalmanagements wurden über sämtliche Phasen der jeweiligen Unternehmensumwandlungsprozesse nach Eingeständnissen von Befragten auch und gerade im Topmanagement teilweise auch gravierende Fehler gemacht.

7.3.3. Veränderungshandeln hin zu individuellem und organisationalem Lernen

Mit den bisher beschriebenen Maßnahmen alleine war der massive Weiterqualifizierungsbedarf im fortschreitenden Transformationsprozess dauerhaft nicht zu decken. Der Umfang der Veränderungen und Neuerungen erforderte die Implementierung von Weiterbildungsprozessen, die ein ständiges individuelles Lernen auf allen Ebenen und in allen Bereichen ermöglichen sollten.

Von den meisten Befragten wurde, wie oben bereits herausgearbeitet werden konnte, im weiteren Verlauf der Veränderungsprozesse erkannt, dass die Unternehmen dahingehend zu verändern waren, um fortan selbst lernfähig zu werden. Gemäß den obigen Ausführungen zeichnen sich lernfähige Unternehmen vornehmlich dadurch aus, dass sie nicht nur individuelles Lernen ermöglichen, sondern von einer Lernkultur im Unternehmen geprägt sind.

Ebensowenig, wie eine neue Unternehmenskultur massiv und zügig implementiert werden kann – wie ebenfalls bereits erläutert –, kann auch eine Lernkultur nicht von heute auf morgen in Unternehmen implementiert werden. Veränderungen dieser Art sind an langjährige Prozesse gekoppelt. Sie können daher auch nur als Bestandteil der organisationalen Wandlungsprozesse sukzessive und eigens getaktet implementiert werden.

Erst die Etablierung einer Lernkultur in der Gesamtunternehmung bildet jedoch den Kern einer lernenden Unternehmung. Eine befragte Topkraft aus Slowenien bringt diesen Aspekt auf den Punkt:

G7: *„Here the main thing is the learning organisation. Learning organisation is how you can upgrade. If I upgrade or develop just by myself or the top management team this is not the same like it is with hundreds of people, this is much different to implement.“*

Zu dieser organisationalen Lernfähigkeit gehört beispielsweise, dass eine Personalpolitik im Unternehmen, von oben gesteuert, darauf ausgerichtet werden sollte, die Qualifikationsprofile der Beschäftigten – nicht nur die des Managements oder der Expertengruppen – durch On-the-Job-Maßnahmen möglichst in der Breite zu trainieren, so dass auch Beschäftigte unterer Hierarchieebenen bedarfsadäquat und flexibel eingesetzt werden können. Die Chance zu erhalten, Neues zu erlernen, ist für lernwillige Mitarbeiter ein enormer Motivator, um gerade in turbulenten Zeiten von Veränderungen Orientierung für eine neue Zukunft zu bekommen.

Neben der Initiierung und Implementierung einer Lernkultur in einem Unternehmen muss für ein gesamthaftes Funktionieren einer lernenden Organisation die Lernbereitschaft und der Lernwille von Mitarbeitern vorhanden sein. Nur wer bereit ist, Neues zu erlernen und sich ein Stück weit auch selbst zu verändern, kann Teil einer solchen Kultur sein bzw. werden.

Ein Interviewpartner aus Kroatien hatte beispielsweise sehr akribisch darauf geachtet, dass persönliche Voraussetzungen wie Lernwille und Lernbereitschaft der Menschen in den Auswahlprozessen abgefragt und geprüft wurden. Für ihn war das wichtigste Moment in diesen Prozessen, prüfen zu lassen, wer sich auf Neues einlassen kann und wer nicht. Das Alter oder die bisherige Position spielten dabei für ihn eine sekundäre Rolle. Wichtig war es vielmehr, nur diejenigen Mitarbeiter für den Wandel gewinnen zu können, die sich auf veränderte Abläufe, neue Arbeitsmethoden sowie auf diszipliniertes, leistungsorientiertes und ergebnisorientiertes Arbeiten dauerhaft einlassen wollten und hierfür als geeignet erschienen:

W22: *„With the people from the company I did a research to see who is capable to learn and to change and who is not and who is only capable and willing. So for those, who want to change and who are capable to change, I immediately put on the development program and started from day one. For the people, who are not sure what they can, I carefully watched for a couple of months and then installed them for the new position. And for people, who reject or are not capable or not have enough skills, I put them aside and separated them. For the most capable and also new guys and young people I sent them to schools, trained them in very short trainings and put them in the fire. ... Some of them did survive some of them not because what is very important is to have skilled workers. You have to have skilled people because they don't have time to learn. You have to put skilled people in, if you want to provoke the change and to do the change. And then on the second phase of the change you have capable people, I think this is really important. You can't change everybody, so people who were in the company for many years and when they are good and can stand the pressure and they are professional and they stay I give them more power, I increase their salaries, and discuss with them that they are now part of the team.“*

Der Markt für gute und sehr gute Fach- und Führungskräfte war zeitweise komplett leer. Für die noch im Land verbliebenen Kräfte bedeutete diese schwierige Situation, vor allem seit dem Krieg, dass sich die noch vorhandenen Fach- und Führungskräfte die für sie besten vakanten Jobs aussuchen und relativ zügig in hohe Führungspositionen vordringen konnten. Diese Gruppe kam damit nach relativ kurzer Zeit in die vorzügliche Lage, sich nicht nur die besten Arbeitgeber aussuchen zu können, sondern auch noch Karriere machen zu können. Fortan mussten sich die befragten Topmanager nicht nur mit der Suche nach solchen Topkräften und ihrer Förderung beschäftigen, vielmehr galt es immer mehr, sich deren Bindung an das Unternehmen zur eigenen Chefsache zu machen. Dies insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass sich eine zunehmende Individualisierung in den drei Gesellschaften abzeichnet, was zur Folge hat, dass gut ausgebildete Leute nicht mehr, wie zu Zeiten des Staatssozialismus, automatisch in dem Unternehmen blieben, in dem sie einmal angefangen hatten, sondern stets auch die besten aktuellen Perspektiven für sich außerhalb ihrer Unternehmen überprüfen und ein Unternehmen verlassen, wenn sich woanders bessere Bedingungen bieten.

Mit der Lösung von tradierten Mustern eines kollektivistischen Systems ist es, so die Beobachtungen und Erfahrungen der Befragten, mittlerweile zu einer wichtigen Aufgabe für karriereambitionierte und überdurchschnittlich engagierte Mitarbeiter geworden, sich von der Masse abzuheben, sich „einen Namen“ im Markt für Fach- und Führungskräfte zu machen und dafür zielgerichtet in das eigene kulturelle Kapital zu investieren. Dabei strebten die jungen Leute heutzutage parteipolitische Unabhängigkeit an und seien bereit, so die Aussagen, sich bei Aussicht auf eine große Karriere, weit überdurchschnittlich zu engagieren. So mussten einige der Befragten moderne und in der Praxis im Westen

bewährte Methoden in ihren Unternehmen implementieren, die in erster Linie das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber für die Besten erscheinen lassen sollten. Zur Attraktivität gehörte neben guten und sehr guten Gehältern insbesondere auch die Möglichkeit für Talente, in Zeiten großer Unsicherheiten, die individuelle Reputation schnell erhöhen zu können. Sehr gute Lernmöglichkeiten und individuelle Förderprogramme innerhalb des Unternehmens wurden zunehmend zu wichtigen Eckpfeilern organisationalen und individuellen Lernens. Hierzu zählten beispielsweise herausfordernde Projekte, in denen sich gerade Führungsnachwuchskräfte behaupten konnten und die zur Erweiterung ihres Erfahrungsschatzes dienten sowie Möglichkeiten des Einblicks in andere Arbeits- und Unternehmensbereiche wie sie talentierten Mitarbeitern in der westlichen Personalentwicklungspraxis etwa durch Job-Enrichment-Maßnahmen ermöglicht werden.

Verschiedene Personalmanagementmaßnahmen wurden nach Aussagen der Befragten in den einzelnen Unternehmen ausprobiert und auf ihre Praktikabilität und Wirksamkeit hin überprüft. Dabei wurden auch Möglichkeiten des Coachings und des Mentorings zur Förderung der Besten eingesetzt und erprobt, mit teils speziell für sie und damit individuell ausgearbeiteten Karrierepfaden und Karriereplänen.

Aus den Aussagen war auch zu entnehmen, dass Auslandsentsendungen für die besten Nachwuchskräfte heute notwendiger Bestandteil eines guten Personalentwicklungsprogrammes ist, auch wenn man als Arbeitgeber mit dem Risiko leben muss, dass gerade die Begabten und hervorragend Ausgebildeten im Zuge des Auslandsaufenthalts oder irgendwann danach das Unternehmen verlassen werden.

Durch solche Maßnahmen der Veränderung konnten vereinzelte Unternehmen so weit profitieren, dass sie sich mit ihrer Lernfähigkeit zunehmend von der Konkurrenz abheben konnten. Ein Befragter ist heute sehr stolz darauf, mit seinem Unternehmen derzeit zu den besten Arbeitgebern im Land zu gehören.

Die meisten Befragten lassen durchklingen, wie bereits unter dem Punkt „Trial-and-Error-Management“ zuvor gezeigt wurde, dass im Bereich des Personalmanagements in der Vergangenheit aus heutiger Sicht gravierende Fehler gemacht wurden. Fehler, die insbesondere durch teilweise auch vor-schnelle Personalfreisetzungsmaßnahmen in der Vergangenheit in allen hierarchischen Ebenen der Unternehmen gemacht wurden, machen sich in Zeiten akuten Personalmangels, speziell an Fach-, Führungs- und Führungsnachwuchskräften, die bis heute anhalten, um so stärker bemerkbar.

Eine Topkraft aus Serbien gibt außergewöhnlich offen zu, dass viele Topmanager und Unternehmer Fehler in der Personalpolitik der Vergangenheit heute sehr bereuen. Und dass es eine relativ späte Einsicht war, wie wichtig die Mitarbeiter für ein Unternehmen eigentlich sind:

T17: *„We are now continuously also learning. And one of the most important things, which all the private entrepreneurs or let me say all real and right private entrepreneurs recognized in the last couple of years: that the most valuable thing is your people. On that thing in the past we didn't pay so much attention, you know, to invest in your staff and to have human capital. And the human capital is the most valuable thing today, it is really very, very important. And nowadays, all of us, we always have a shortage of the human potential resource. As I said, we have that huge unemployment. But those people are not the ones we need as they don't have the adequate schools and skills. That is the problem. Nowadays, the Serbs or the people whose origin is from Serbia, who lived and worked abroad and studied abroad, these are very, very welcome here in Serbia.“*

Ein weiteres in den Schilderungen erkennbares Muster ist, dass sich aufgrund der Lernerfahrungen, die das Topmanagement gemacht hat, sowie der daraufhin von oben initiierten personalpolitischen

Maßnahmen das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter heute in manchen Unternehmen im Vergleich zu den Anfängen der Privatisierungen der 1990er Jahre drastisch erhöht hat:

G7: *„We improve the qualification of the people. Now at the moment we have between forty and fifty percent of the people with high education. Plus we have a lot of additional education for all the employees. And for this you have a completely different base than when I started. On this base you can develop then whatever you want. So the qualification skills in the 80s was much different, of course, than it is today. I would say, now the difference is four times as much approximately. This is a good base to develop the things. When you have intellectual people around you, then you need to lead and manage differently.“* (Aussage einer Spitzenkraft aus Slowenien)

Den meisten Befragten wurde bald nach Beginn der Unternehmenstransformation klar, dass ein größerer Handlungsspielraum der Direktberichtenden nur durch eine offene und vertrauensvolle Kommunikation möglich ist. Exemplarisch erläutert ein Befragter aus Kroatien, dass er im Laufe der Zeit als Führungskraft erkannt hat, dass seine an ihn direktberichtenden Mitarbeiter nur dann in der Lage waren, gute und sehr gute Resultate zu erzielen, wenn sie über ihr eigentliches Arbeitsfeld hinaus auch umfassend über unternehmensstrategische Aspekte und Punkte, die ihr Arbeitsumfeld direkt und indirekt berührten, informiert waren. Er hat sein Handeln daraufhin verändert und dabei erkannt, dass Mitarbeiter heute mehr denn je möglichst viele Informationen aus ihrem direkten und weiteren Umfeld benötigen, um ihren eigenen Arbeitseinsatz in den gesamtunternehmerischen Kontext stellen zu können. Daraufhin hat er begonnen, regelmäßige Einzelgespräche mit seinen Direktberichtenden einzuführen, die sich dann nach und nach als Führungsinstrument sehr bewährten. Aufgrund dieser sehr intensiven Kommunikationspolitik sind die Mitarbeiter in der Lage, ihr eigenes Handeln in einen gesamtunternehmerischen Kontext zu setzen und damit auch ihr Tun entsprechend besser selbst zu bewerten und zu kontrollieren, um so gezielt ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Seither sind seinen Beobachtungen zufolge Steigerungen der Arbeitsmotivation und der Arbeitsleistungen seiner Mitarbeiter klar erkennbar. Heute legt der Befragte daher in seinem Handeln als Führungskraft sehr großen Wert auf Kommunikation und auf Konfliktlösung – sehr viel weniger als früher dagegen auf Kontrolle und direkte Führung der Mitarbeiter. Er hat, so merkt er an, für sich gelernt, dass diese Maßnahmen erfolversprechender in Hinblick auf erzielte Arbeitsergebnisse sind:

M11: *„For sure: qualifications do change very much. In the past, what we were looking mostly for is the level of expertise, of professional banking expertise, which means how much standard we have in one or another expert field. And we were much less focussing on other qualities of the people like leadership qualities, communication qualities, teamwork qualities, networking, whatever. Nowadays, learning from day to day, from quarter to quarter is much more intensive than it was twenty years ago. The amount of change which we are experiencing and managing today is much more intensive than it was ten or twenty years ago. So this amount of let me say change and learning which we have to manage and live today requires a lot more emphasize on these qualities which are not exactly professional or expertises; these are much more qualities as I mentioned, like teamwork qualities, communication qualities, enjoying the job, not being unhappy. That’s the biggest difference. ... So today I give guidelines and navigate them much more than being involved in daily transactions. Even the most important decisions. Yes, from the background I’m taking care that things are taking place, on supervising, whether everything is on track, but not being personally involved in any of them. But ten years or fifteen years ago we were much closer to the daily life.“*

Der Interviewpartner führt weiterhin aus, dass der Handlungsspielraum und Verantwortungsbereich für die Mitarbeiter speziell der Fachbereiche und des mittleren Managements in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren erweitert wurden.

Eine befragte Topkraft aus Slowenien erläutert ihre Erfahrungen hierzu wie folgt:

G7: *„You need to give them more freedom. This is what I like for myself. And I understood at the beginning, this freedom they gave to me, because I am the one who is very creative, and I need the freedom, also at that time. And I didn't have it so much as I needed. And at that time I decided: I give to my people so much freedom that they could be creative as I need this. And I gave them also the responsibilities. ... And I went through the workshops everywhere and looked, if everything is going well. And I asked people also for new ideas. And they brought these new ideas. And when they saw that I'm right, then they started to support.“*

Die hier befragten Topkräfte haben im Laufe der Jahre, in denen sie sich aktiv mit modernen westlichen Personalentwicklungsmaßnahmen auseinandergesetzt bzw. diese in ihren Unternehmen implementiert haben, erkannt, dass auch bewährte Maßnahmen in West-Unternehmen zur Weiterentwicklung von Mitarbeitern nur dann Erfolg bringen, wenn sie nicht statisch in Unternehmen angewandt werden, sondern immer wieder neu überprüft werden, dahingehend, ob sie noch das richtige Instrument sind, aktuell den gewünschten Erfolg in der Personalentwicklung zu erzielen. Sie sind also stets an die kontinuierlichen Veränderungen in ihren Unternehmen anzupassen. Ein einmal eingeführtes Personalentwicklungsinstrument ist daher nicht dauerhaft erfolgversprechend, sondern muss immer wieder an die sich verändernde Organisation und an veränderte Bedarfe von Mitarbeitern angepasst werden.

Gegenüber den bürokratisch geführten ehemaligen jugoslawischen Betrieben, in denen Nachwuchskräfte vor allem auf deren Parteiloyalität hin geprüft wurden und in denen es keinerlei Programme zur Selektion und Förderung von karriereambitionierten Kräften aus unteren Hierarchieebenen gab, bedeutet die heutige Vielfalt an Möglichkeiten westlicher Personalentwicklungsmaßnahmen und zudem deren ständige Weiterentwicklung eine kaum zu überschätzende Veränderung.

Das erhobene Datenmaterial ließ auch zu diesem obigen Themenkomplex in dieser Analyse keine Differenzierung nach sozialer Herkunft oder Nationalität der Befragten zu.

7.3.4. Motivation gestern – Motivation heute: Umgang mit dem Dilemma von Angst vor Veränderung und Widerstand

Das Problem fehlender oder unzureichender Arbeitsmotivation von Mitarbeitern in den ehemaligen Betrieben Jugoslawiens wird von den Befragten unterschiedlich gesehen. Die Unterschiede liegen zum einen darin, dass Motivation individuell durch die Befragten unterschiedlich interpretiert wird: Etwa achtzig Prozent der Befragten, die heute in ihrem Führungshandeln mit westlichen Management- bzw. Personalmanagementmethoden arbeiten, interpretieren Motivation intrinsisch und damit als Eigenmotivation. Etwa zwanzig Prozent der Befragten verstehen unter Motivation bzw. Leistungsbereitschaft die Bereitschaft der Mitarbeiter, unmittelbar umzusetzen, was von oben befohlen wurde. Sie hängen nach wie vor an den kommunistischen Prinzipien und trauern den alten Verhältnissen im Umgang mit dem Personal, insbesondere in der Tito-Ära der 1960er und 70er Jahre, nach. Diese Gruppe hebt hervor, dass bei der Masse der Beschäftigten im Staatssozialismus im Vergleich zu heute zwar eine geringere Leistungsbereitschaft erkennbar war, sie betonen aber, dass die Gesamtzufriedenheit der Menschen ihrer Ansicht nach höher war als heute. Diese höhere Grundzufriedenheit lasse sich nicht allein über die Arbeitszufriedenheit der Menschen verstehen, sondern über eine allgemein höhere Lebenszufriedenheit der Menschen. Dass unter diesen Befragten die eindeutige Mehrheit aus Serbien kommt, ist insofern nicht verwunderlich, als gerade dort die heutige Lebenssituation der Menschen insgesamt

schlecht bis sehr schlecht ist im Vergleich etwa zur slowenischen Bevölkerung. Im Kern sind diese Befragten der Überzeugung, dass die Menschen vor 1980 allgemein weniger materiellen Besitz hatten als im Durchschnitt westeuropäische Bürger, dafür jedoch, so die Aussagen dieser späten Tito-Anhänger, zufriedener waren, auch was die Ausübung ihrer Arbeit anbelangt. Zu vermuten ist, dass diese Zeit von den zwanzig Prozent der Befragten wohl eher deshalb heute noch glorifiziert wird, weil sie den Menschen im Allgemeinen einen zwar bescheidenen, aber immerhin ausreichenden Lebensstandard gewährte. Heute dagegen, so wird konstatiert, ist die Masse der serbischen Bevölkerung aus westlicher Sicht verarmt. Dass ein relativ guter Lebensstandard im jugoslawischen Staatssozialismus letztlich mit einer hohen Staatsverschuldung einherging, wird von den befragten überzeugten Tito-Anhängern verschwiegen bzw. anders gesehen.

Es ließen sich insgesamt nur zwei eindeutig erkennbare Muster aus den Interviews zum Punkt Motivation von Mitarbeitern im Staatssozialismus einerseits und nach Phasen der organisationalen Transformationen andererseits herausarbeiten. Im Folgenden werden zwei Extremstandpunkte von zwei heute erfolgreichen Unternehmern zur Klärung von Sichtweisen zur Motivation wiedergegeben.

Der erste Unternehmer (**U21**) führt ein Unternehmen in Serbien. Er reist nicht oft ins Ausland und ist ein typischer Globalisierungsgegner. Diese Haltung mag auch eine Folge seiner sozialen Herkunft und seiner ländlichen Sozialisation sein. Der befragte Tito-Anhänger konnte sich in der Tito-Ära mit dem System gut arrangieren und merkt an, dass seiner Meinung nach die Masse der Menschen besonders in Serbien heute die Transformationsverlierer darstellen und ihre Motivation praktisch in allen Bereichen, nicht nur, was die Arbeit anbelangt, heute auf dem Nullpunkt sei. Dennoch sei es möglich, die Menschen zu motivieren, wobei die Bezahlung nicht der einzige Aspekt sei. Der Befragte spricht jedoch vom Motivationsaspekt nur am Rande und stellt vielmehr die Ängste, insbesondere die sozialen Ängste der Menschen in den Vordergrund. Zu viele negative Ereignisse in den letzten fünfzehn bis zwanzig Jahren seien der Grund, warum viele resigniert seien und gerade diejenigen, die die Tito-Ära noch erlebt hätten, heute oft und gerne dieser Zeit nachtrauerten.

Der zweite Befragte (**L9**) ist ebenfalls aus Serbien und aus einfachen familiären Verhältnissen stammend und in einem abgelegenen Gebiet aufgewachsen. Er ist heute allerdings ein international erfahrener Kosmopolit, der sich sowohl im politischen Feld einer modernen Demokratie sehr souverän und gut bewegen kann als auch als einer der führenden südosteuropäischen Vertreter seiner Branche in einer globalisierten Wirtschaft gilt. Dieser Kosmopolit und Oligarch kann die Situation seines Landes in einem internationalen Kontext analysieren, denn er verfügt über einen großen, auch internationalen Erfahrungsschatz.

U21: *„In the Tito era people were very motivated, people were happy during that time. It sounds like ... in other communist countries they were pressured. It was like a way of living, they accepted it and they were happy, because he made a thing that's good, that's how we should live. And they started regretting after he died. He had a very specific way of social politics. All employees who worked for ten years and more had to get a house, a flat or a home. ... It was more difficult to motivate people after he died than during his life. All these big public companies were very good and we were doing very well. ... After the 80s I managed to pay these people well. Motivation is not only giving people money. It's hard to tell you, how I did it (maybe other people can tell you), because it's something inside of me.“*

L9: *„And one of the problems in the economy is because people are living some way of socialistic in their head. ... The best organized – and I am talking only about economy – in the world today are the United States. They have other problems like foreign policy etc. etc. and so on but the system is perfectly tailored to push the people to work if you do not work you are on the street, if you do not pay*

your health insurance you are on the street and this is a good example to everybody: OK, leave them to die, they do not like to work, they do not pay ok, leave them there. And that is why this is the most developed economy today! No one likes to work, nobody, but somebody needs to work! And this is the communist system: if you look at the base of the communist system it is super but it is not working! It is super that everybody has food, everybody has work, it is super from a human point of view! Tito was borrowing 100 billion dollar 1954 which he never returned – we lived super! Balancing between East and West: one period asking the States to give the money and in the next period asking the Russians to give the money!“

Obgleich beide Auffassungen und Standpunkte in puncto Motivation der Mitarbeiter sehr unterschiedlich sind, sind sich die weiteren Befragten zu diesem Punkt zumindest im Kern in einer Sache einig: Die noch im Staatssozialismus beruflich sozialisierte Masse der Menschen – die heute über Fünfzigjährigen – konnten sich oft nicht mehr auf die neuen Bedingungen, sowohl außerhalb als auch innerhalb der Unternehmen, umstellen. Es spricht einiges dafür, dass viele von ihnen zum Teil auch fünfzehn bis zwanzig Jahre nach den massiven Veränderungen noch sehr „sozialistisch“ denken und handeln. Heutige Erfahrungen aus der Praxis beispielsweise zeigen, dass sich die Jüngeren oft auf die teilweise sehr harten und chaotischen Umstände innerhalb und außerhalb von Unternehmen eher einlassen und sich auch sehr krisenhaften Situationen besser stellen konnten, als Mitglieder der älteren Generation.

Die Älteren, die dreißig oder vierzig Jahre im Staatssozialismus sozialisiert wurden, tun sich auch heute noch schwer, sich umzustellen, und können - so die Auffassung eines serbischen Topunternehmers - gerade auch nach den Traumata des Krieges und des Milosevic-Regimes – kaum mehr positiv motiviert werden, sich auf Neues einzulassen und Neuem gegenüber offen zu sein.

Den Interviews ist vereinzelt zu entnehmen, dass bei der serbischen Bevölkerung im allgemeinen Resignation und Angst zu Begleitern des täglichen Lebens geworden sind. Viele Erwerbstätige wurden in den letzten Jahren als „humane Schubmasse“ in die Randbelegschaften von Unternehmen gedrängt. Doch soziale Ängste sind vermutlich bei Mitarbeitern in allen Ebenen der neu privatisierten Unternehmen zu finden und könnten der Grund für den oftmals sehr spürbaren Widerstand vor allem des operativen Managements gegen Veränderung sein.

Dabei lässt sich aus den Interviews extrahieren, dass Mitarbeiter ihren eigenen Widerstand gegen sich verändernde Situationen oft auch nicht direkt zeigen bzw. gezeigt haben. In der Regel aus Angst des Arbeitsplatzverlustes verhalten sie sich eher passiv und blockieren durch Lähmung, statt ihren Widerstand deutlich, auch verbal zum Ausdruck zu bringen. Ob die Befragten aus Ignoranz bzw. aus Unwissenheit oder Unerfahrenheit kaum auf Mitarbeiterängste mit Verständnis oder gar lösungsorientiert reagiert haben, konnte nicht erhoben werden. Wie oft möglicherweise Fehlinterpretationen von Mitarbeiterverhalten der Grund für voreilige Kündigungen oder andere ungute Schritte waren, konnte ebenso wenig als erkennbare Muster erhoben werden. Vorsichtige Äußerungen weniger Befragter lassen jedoch erkennen, dass sie Fehler aufgrund falscher Einschätzungen gemacht haben. Die Art, wie die Befragten mit Situationen der Blockade oder des Widerstandes umgegangen sind, kann möglicherweise auch dadurch erklärt werden, dass im einen oder anderen Fall die Sicherung der eigenen Privilegien im Topmanagement eher im Vordergrund stand als eine sorgsame Überprüfung der Gründe für das Verhalten von Mitarbeitern sowie der Auswirkungen des eigenen personalpolitischen Verhaltens. Die wenigen Aussagen, die gemacht wurden, deuten darauf hin, dass speziell in den ersten transformationalen Phasen, in denen die Topkräfte unter besonders hohem Erfolgsdruck standen, weil es um das Überleben der Gesamtunternehmung ging, teilweise gravierende personalpolitische Fehler gemacht wurden, weil man Verhaltensweisen von Mitarbeitern falsch einschätzte und diese in der Folge dann entließ.

Eine besser identifizierbare Botschaft aus den Aussagen ist, dass teilweise Formen der nicht erwartungsgemäßen Pflichterfüllung von Direktberichtenden gegenüber hier Befragten als nichtloyales Verhalten oder Ablehnung (fehl-)interpretiert wurden. Aus heutiger retrospektiver Sicht hat man sich, so die Eingeständnisse der wenigen Befragten, deshalb von manchem auch sehr hochqualifizierten und leistungsstarken Mitarbeiter getrennt. Die Gründe für das Verhalten von Mitarbeitern verstehen zu wollen, um gemeinsam Lösungen zu finden – dafür war man damals offensichtlich noch nicht reif.

In späteren Lernphasen der Befragten wurde jedoch allmählich die Kommunikationspolitik in den Unternehmen verbessert. Um die Mitarbeiter einzubinden, Ängsten auf diese Weise zuvorzukommen und die Motivation zu steigern, wurden zum Teil positive Aussichten und erfolgversprechende Strategien kommuniziert und man versuchte bei verschiedenen Gelegenheiten wie Meetings, Mitarbeiterveranstaltungen, Einzelgesprächen etc. positive Botschaften zu kommunizieren. Die Berichte mehrerer Befragter lassen erkennen, dass diejenigen Topkräfte, die von sich aus offen kommuniziert und den Mitarbeitern auch unangenehme Wahrheiten mitgeteilt haben, weniger Probleme mit Widerstand gegen den Wandel hatten, zumindest seitens der Direktberichtenden und des mittleren Managements. Der eine oder andere Befragte ließ erkennen, dass solche Kollegen – auf gleicher Ebene oder darunter – eher Probleme bei der Realisierung massiver Veränderungsprojekte hatten, die sich in widersprüchlichen Aussagen verstrickten oder zu wenig über die Veränderungsschritte kommunizierten. Es kam demzufolge auch in Einzelfällen zu negativen Folgen, spätestens wenn die besten Mitarbeiter das Unternehmen aus solchen Gründen verließen. Da Mitarbeiter wohl gerade in Veränderungsphasen, noch dazu wenn sie sehr einschneidend sind, praktisch jegliche Äußerungen des Topmanagements ganz besonders kritisch verfolgen, haben einige der Befragten, die sich hierzu äußern wollten, gelernt, auf diesen sensiblen Bereich besonders zu achten.

Eine Topkraft aus Kroatien äußert sich nachfolgend über ihre Erfahrungen in der Gestaltung von motivierenden Maßnahmen für die Direktberichtenden. Die befragte Spitzenkraft setzte bei den größten Umwandlungen auf zwei wichtige Säulen in ihrem Handeln: 1. auf offene und direkte Kommunikation und 2. auf vertrauensbildende Maßnahmen. Veränderungsängsten im Management begegnete sie von Beginn an wie folgt:

Q15: *„You know, the people are always, and that’s natural – everybody has to accept that as the nature – that people will show as first step their resistance to the change, to any change. They’re not prepared to listen that change is also positive. They just resist to the change, because any change increase the fear, the risk what would happen, how they will pass through the changes, shall they succeed or not. So everybody is a little bit concerned and resists at the first step. So the biggest challenge in that process is really to (let’s say) motivate people to understand first, who is leading the change, to listen to you, to understand where the change is going and what is the objective, and then to let you explain what would be their role in the changes and how they have to change their parts of the process. But once when they accept the change as their project, then you will not have problems at all. So that first part of a big change is the most important.“*

Erfolgversprechend schienen auf Dauer jene motivationsfördernden Maßnahmen zu sein, welche auf eine direkte Kommunikation mit den Mitarbeitern abzielten. Einige der Befragten haben früher andere später erkannt, dass man Widerstand und Ängsten von Seiten der Mitarbeiter nur begegnen kann, wenn man selbst aktiv auf die entsprechenden Menschen zugeht und sehr aktiv kommuniziert. Die meisten Befragten haben erst im Laufe der Zeit erkannt, dass sie es sind, die hier ganz besonders aktiv agieren, eine Ebene des Vertrauens schaffen und die Menschen mit ihren Ängsten „auffangen“ müssen.

Ein Topmanager aus Serbien beleuchtet die Problematik auf Makroebene und sieht sich zwar in der Pflicht, motivationsfördernde Maßnahmen in seinem Unternehmen zu implementieren. Seiner Meinung nach genügen diese Maßnahmen jedoch nicht, denn die Probleme der Menschen sind vielschichtiger und umfangreicher. Als Vertreter der Wirtschaftselite sieht er sich daher nicht in der alleinigen Verantwortung für die Lösung der vielschichtigen, von ihm auch als mental analysierten Probleme der Menschen, sondern beschreibt diese als gesamtgesellschaftliche Schwierigkeit und richtet seine entsprechende Kritik auch an die Adresse der Politiker:

T17: *„You can change a lot of things, but you cannot change the way of thinking or of the people, which lived in the socialistic system for forty years. And that is something, what we cannot change in a couple of years, you know. We are not used to that thinking. For sure, that nobody has learned what is a democracy within seven years. You need much more. You need some generations. And I think that we are able to do that much faster, if just our politicians found the really necessary things to push, to push the development in this country, because again I will underline that those people, which are still alive here in Serbia and remember very well the period, when this former Yugoslavia was not an East European country like the others. The people here were always much more open-minded, but it is not enough. You must continuously work on that, and you need the time and you need a lot of other things to support this process like you need a lot of media attention, talking, talking, talking about that in order to push that in the heads of the people that they must change their way of thinking. You can see that every day the people they live without a job. ... And it means also that people they need to start to think about themselves in a completely different way. In the past, it was normal if you get a job once, then you are sure almost for the whole life. That time is over. It's not possible any more. It is really a big social problem now. Imagine that there is a huge number of people which are between fourty five and fifty five and now they're without a job. For them it is almost impossible to find something new. It is really very, very tough.“*

7.3.5. Information, Wissensmanagement und Kommunikation

Durch Wissen und Informationsvorsprung hebt sich das Topmanagement üblicherweise von anderen Personen im Unternehmen ab. Über Wissen zu verfügen bedeutet bekanntlich auch entsprechend Macht zu haben. Wie im Theorieteil gezeigt werden konnte, war in den jugoslawischen Staatsunternehmen trotz Arbeiterselbstverwaltung Wissen und damit verbunden insbesondere Information in den Leitungsebenen weitaus mehr vorhanden als bei den Arbeitern. In den voranschreitenden Prozessen der organisationalen Umbrüche, insbesondere nachdem erste unternehmenspolitische Erfolge erzielt werden konnten, lernten die hier Befragten mehrheitlich, dass Informationen und Wissen deutlich mehr, als es zuvor üblich war, auch den unteren Hierarchieebenen zur Verfügung gestellt werden mussten, um erste Unternehmenserfolge nicht zu gefährden. Oft herrschte in den ersten Umbruchsphasen mangelhafte Informationspolitik. Manches Eingeständnis war dabei auch an die eigene Adresse gerichtet. Gerade Veränderungsmaßnahmen mussten jedoch rechtzeitig und mit klaren Botschaften kommuniziert werden, um Mitarbeiter darauf vorzubereiten.

Einige Befragte haben relativ früh innerhalb ihrer Unternehmensumwandlungen vor allem in Wissen und in Techniken der Wissensweitergabe investiert. Dazu zählt Wissen im Bereich Technologie, im Bereich von Verbesserungen und Know-how in der Ablauforganisation, in den Märkten und das Wissen über relevante Mitbewerber. Bei einigen der hier Befragten fällt auf, dass sie es verstanden haben, IT-unterstütztes Wissensmanagement in ihren Unternehmen frühzeitig so zu implementieren, dass vorhandenes und neu erworbenes Know-how strukturiert unternehmensweit zur Verfügung gestellt werden konnte, zum Beispiel durch ein Intranet (Netz innerhalb eines Unternehmens). Da teilweise die

nötige Infrastruktur (Netze, Leitungen) außerhalb der Unternehmen hierzu fehlte, haben sie zugleich zum beschleunigten Aufbau der lokalen oder auch landesweiten kommunalen Netzinfrastruktur mitinvestiert.

Als Kernbotschaft kam auch zum Ausdruck, dass dort, wo früh in IT-unterstütztes Wissensmanagement investiert wurde, erkennbare Verbesserungen im Bereich effizienterer Produktions- und Leistungsprozesse erzielt werden konnten. Ein geringerer Teil der Befragten hat es in den letzten Jahren verstanden, einen im Zuge der organisationalen Veränderungen ebenfalls implementierten Wissenspool effizient und innovativ zugleich zu nutzen. Inwiefern allerdings ein Vorsprung bei der Schaffung zusätzlicher Werte im Sinne von Wertschöpfung erreicht werden konnte, war den Aussagen nicht zu entnehmen und hätte den Rahmen dieser Erhebung gesprengt. Die Intensität der Implementierung von Maßnahmen zur effizienten Nutzung von Wissen war von Fall zu Fall sehr unterschiedlich und kann hier nicht bewertet werden.

Wissensmanagement als ein Prozess der kontinuierlichen Erzeugung und Verbreitung von Wissen in einem Unternehmen und dessen rasche Verkörperung in neuen Produkten (EDV) und Kommunikationskanälen wurde von allen Befragten als eines der wichtigsten Führungsinstrumente in den lernenden Unternehmen gesehen. Dabei wurde auch thematisiert, dass die voranschreitende Globalisierung moderne Informations- und Kommunikationstechnologien für zukunftsfähige Unternehmen heute zwingend notwendig macht. Sie dienen der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit, unterstützen den Wissensaustausch innerhalb von Unternehmen und ermöglichen den Austausch außerhalb der Unternehmen. Darüber hinaus ermöglichen sie nach außen einen globalisierten Zugang zu allgemeinem und aktuellem Wissen.

Immer häufiger wird durch Intranet Wissen innerhalb der Unternehmen allen oder vielen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Der Zugang zum Internet (weltumspannendes Netz) bietet darüber hinaus Möglichkeiten des Zuganges zu Wissen und Information außerhalb des Unternehmens. Wissen wurde damit für die meisten in den jeweiligen Unternehmen verfügbar. Der Zugang zu IT-Informationssystemen und zu Intranet oder Internet ist heute bei den Mitarbeitern der meisten Unternehmen dieser Untersuchung möglich, wenn auch nicht in allen Bereichen und Hierarchieebenen. Demgegenüber waren Wissen und Informationen zu Zeiten des Staatsozialismus weitaus stärker kanalisiert, technologisch und insbesondere IT-technologisch oft im Vergleich zum damaligen Westen rückständig – wenn überhaupt implementiert – und vor allem zentralisiert ausgerichtet.

Mehrheitlich unterstützen die Befragten neue Entwicklungen auch aktiv in ihren Unternehmen, da sie erkannt haben, dass Wissensvermittlung und Zugang zu Informationen immer mehr ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Unternehmen darstellt.

Die meisten Befragten haben dabei auch für sich erkannt, dass sie zu allererst selbst lernfähig sein müssen, um einen produktiven Umgang mit Wissen im Unternehmen zu ermöglichen. Der Zugang zu Wissen und Informationen war insgesamt ein wesentlicher Schlüssel, um die Unternehmen hin zu lernenden Organisationen entwickeln zu können. Mitarbeiter konnten sukzessive in den unterschiedlichen Hierarchieebenen in den jeweiligen Phasen der transformationalen Veränderungen Informationen nutzen, Wissen generieren und Wissen mit anderen Mitarbeitern anderer Abteilungen oder Fachbereiche austauschen.

Das damit gewonnene „Empowerment“ der Mitarbeiter bot nach Ansicht eines Befragten aus Kroatien beobachtbar auch die Möglichkeit, individuelle Entwicklungspfade in Unternehmen zu beschreiten. Durch den Ausbau einer intensiven Kommunikationspolitik wurden in seinem Unternehmen Mitarbeiter in fortgeschrittenen Unternehmensumwandlungsphasen zunehmend befähigt, ihr eigenes Han-

deln in einen gesamtunternehmerischen Kontext zu stellen und damit ihren eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg besser leisten zu können.

Ein weiterer Befragter aus Serbien hat IT-gestützte Kommunikationsplattformen im Unternehmen eingeführt, die dem regelmäßigen Austausch der Mitarbeiter dienen und ihr Wissen über andere Bereiche erweitern sollen, aber auch Anregungen für die eigene Arbeit der jeweiligen Mitarbeiter als Ziel haben. Er hatte relativ zügig zu Beginn der ersten Umbruchsphasen erkannt, dass Kommunikation das A und O ist, wenn Mitarbeiter Veränderungen mittragen sollen. Es wurde beispielsweise dafür gesorgt, dass im Laufe der Zeit Wissensnetzwerke im Unternehmen eingeführt wurden, in denen Mitarbeiter zu Themen, die von strategischer Wichtigkeit für das Unternehmen sind, untereinander in Beziehung treten und sich austauschen konnten. Die Topkraft hat erkannt, dass im Laufe der Zeit das Bedürfnis der Mitarbeiter gestiegen ist, sich mit Gleichgesinnten über Lösungswege austauschen zu können und gemeinsam Themen zu entwickeln. Durch die Kommunikationsplattformen konnte beispielsweise die Kreativität Einzelner gefördert und ihr Interesse an gesamtstrategischen Themen gestärkt werden. Dieser Befragte scheint, möglicherweise durch die frühe Auslandserfahrung während seiner beruflichen Sozialisation, eine besondere Sensibilität für den Kommunikationsaspekt und den Wissensaustausch im Unternehmen bereits in einer frühen Phase der ersten transformatorischen Maßnahmen gehabt zu haben. Den Aussagen der übrigen Befragten hierzu war eher zu entnehmen, dass der Fokus auf Wissensvermittlung und Informationspolitik tendenziell eher in späteren Umstrukturierungsphasen gesetzt worden ist.

Eine befragte Topkraft aus Slowenien hat im Laufe der Zeit gelernt, dass es zunehmend wichtiger geworden ist, kritische Meinungen und Standpunkte auch von Untergebenen und Direktberichtenden selbstkritisch anzunehmen und zu reflektieren. Persönlich, sagt sie, habe sie Offenheit und Argumente auch gegen ihre Standpunkte immer schon geschätzt – auch in den Anfängen der Privatisierung und größten organisationalen Transformationen, jedoch musste sie damals eher wie ein General auftreten und konnte kritischen Tönen weniger Gehör schenken, da sie ganz klare Vorstellungen hatte, was ihrer Meinung nach geändert werden musste. Heute, nachdem die allergrößten Umwälzungen im Unternehmen abgeschlossen sind, schätzt sie hingegen umso mehr, wenn ihr Mitarbeiter nicht nach dem Mund reden, sondern auch Meinungen und Argumente liefern, die ihrer Sichtweise widersprechen. Sie bewertet diese heute anders und schätzt den auch kritischen Austausch und geht mit anderen Standpunkten heute anders um. Sie beschreibt, dass es auch für ihre Führungstätigkeit wichtig geworden ist, in Einzelgesprächen mit Experten oder im Topmanagementteam Meinungen auszutauschen und auch Kritik zu hören, um den eigenen Kurs auch kritisch reflektieren zu können.

G7: *„Communication is very important! People would not support me somebody if they don't know, where you are going. They only support you when they know what is going on. ... This communication is also very important. I said to my people: I prepare of course all these things, I make the calculation. And they said: We have now this situation, we have now this possibility and this possibility. If we want to stay alive, we need to improve our efficiency for fifty percent. We can do this so and so. Are you prepared to follow me or are you not? Then there were of course some, who didn't like to do this. And they wanted to block. But I know, I prepared the things so hard and so strong, because I prepared also the people that were supporting me, and those (when this number was not a huge number) they must go somewhere. Because I must decide at that time, because no decision so and so would have brought the company to the bankrupt, like it was in many companies. And I did it then, do, do, do. ... And when they feel that they have better salaries, everything, then they followed. Of course, all the time you have somebody who doesn't like so and so because of this and this reason. I developed all this communication, very open communication. And each year, also this year, I present to all the employees the upgrade of the strategy, to all the employees. And I have such presentation here tomorrow for our out-*

side network, about seventy people with which we are working systematically three times a year. ... And I did a lot of communication work. The people would not support it, if they don't know, where you are going. They only support you when they know what is going on. ... The first three years I was a general. This is not my very natural position, but it was the situation that I must be the winner! But relatively fast I developed this communication and this creativity and freedom in the company.“

Ein Topmanager aus Kroatien, der relativ frühzeitig erkannt hat, dass Informationen bereitgestellt werden müssen, insbesondere um den Mitarbeitern zu verdeutlichen, „wohin die Reise des Unternehmens gehen soll“, hat großen Wert auf schnelle und intensive Kommunikation gelegt, wobei es ihm wichtig war, die Mitarbeiter aller Bereiche und aller Hierarchieebenen des Unternehmens anzusprechen, um sie aktiv in die großen Veränderungen einzubinden.

W22: *„I was communicating on a daily basis. We had a certain point of time, we had meeting every day. And then, after change, we have meeting every week. But I personally walk around with the responsible director for certain function and spend time with him. I go down to the basis, to the floor, and was in the production, was in the distribution with people who run the business on the spot with the normal workers for the next three to four months, just the people understand the things that the company should completely change within really short period of time.“*

Ähnlich wichtig ist die intensive Kommunikation mit den Mitarbeitern auch für eine andere Topkraft aus Slowenien:

T19: *„Aber ich meine, Arbeit war nicht, dass ich irgendwo auf einem Turm bin und allein und geheim bin. Ich habe nie meine Arbeit mystifiziert und ich habe sehr, sehr viel mit Leuten gearbeitet. Ich habe praktiziert, dass ich praktisch Leuten alles erzählen muss und argumentieren muss. Damit hast du Leute praktisch motiviert. Wissen Sie, das ist keine Mystik. Arbeit. Einige Leute sind so, die sitzen irgendwo auf dem Turm und sehen ihre Mitarbeiter nie.“*

Dem nachfolgenden Befragten aus Kroatien war viel daran gelegen, die Mitarbeiter dauerhaft auf dem Laufenden zu halten, insbesondere in Bezug auf anstehende Veränderungsschritte:

M11: *„I had to keep them informed what's going on otherwise those misunderstandings can come up. Sure. I always took care to communicate otherwise we would not have been able to change so massive. It's a too big institution, we have some 4.000 to 5.000 employees, and unless there is a kind of common understanding of the goals and issues and the direction, you can't really manage this type of institution. So, obviously today we do much better than we did ten years ago, but still we did it always better than most of the institutions in that time in this area. So, whenever compared with others, we were, let me say, more advanced in that respect.“*

Ein Executive aus Serbien bringt nachfolgend zum Ausdruck, dass er heute im Vergleich zu früher großen Wert auf eine „Open-door-Policy“ im Unternehmen legt. Ihm ist eine direkte Kommunikation zwischen allen Hierarchieebenen heute sehr wichtig – ganz im Unterschied zu der Realität in seinem Unternehmen vor etwa zwanzig Jahren. Ein Austausch innerhalb des Managements und Topmanagements fand schon immer statt, nicht aber in der heutigen Intensität vertikal innerhalb des Unternehmens. So bietet er heute mit seiner Politik der offenen Türen Mitarbeitern aller Hierarchieebenen an, für sie brennende Punkte auch direkt mit ihm zu besprechen. Diese Kommunikationsmöglichkeiten jenseits der herkömmlichen Organisationsstrukturen und offiziellen Kommunikationskanäle schaffen hierarchieübergreifende Offenheit. Zugleich betont dieser Topmanager, dass auf diesem Wege die Verantwortlichkeit jedes Einzelnen für den Erfolg des Unternehmens gesteigert würde:

T18: *„The first thing: I want to have a normal life for me and my employees, for my family, without stress, trying to proof maximum. ... I want to have a normal communication between all levels. Every-*

one can come to my office and talk to me. Like I want my managers, everyone can come to their office and talk to them freely. And to respect each other. This is another value which is very important for cooperation, to have open communication in all channels, which improves productivity and also makes more responsibility for all parts.“

Ein weiterer Change-Master aus Serbien unterstreicht die Bedeutung von Kommunikation für die Personalentwicklung und Lernmöglichkeiten für Mitarbeiter, insbesondere unter dem Aspekt, dass Mitarbeiter etwa durch externe Seminare mit Vertretern des Wettbewerbs vernetzt werden können und damit relevante Informationen zum Vorteil für das eigene Unternehmen generieren können. Sie erfahren, wie Wettbewerber agieren, und lernen ihr eigenes Handeln im Sinne des Ausbaus der Wettbewerbsposition des Unternehmens zielgerichtet auszurichten. Der Befragte vertritt heute die Philosophie, dass nicht nur Führungs- und Führungsnachwuchskräfte sowie Experten an Weiterbildung partizipieren sollen, sondern auch Mitarbeiter der unteren Hierarchieebenen. In diesen Ebenen bietet er beispielsweise spezielle Lernsoftware im Intranet an, die durch Mitarbeiter absolviert werden (sollten). Wissensvermittlung in allen Unternehmensebenen hat also bei diesem Befragten im Laufe der Jahre einen sehr hohen Stellenwert gewonnen. Er hat gelernt, dass nur gut ausgebildete und gut informierte Mitarbeiter in der Lage sind, einen wirklich produktiven Beitrag für das Unternehmen zu leisten, und setzt entsprechende Maßnahmen hierfür zielgerichtet, wie er betont, ein. Die Lernmethoden haben sich in den letzten Jahren zunehmend verändert. Anfangs bot er vornehmlich Trainingsmaßnahmen am Arbeitsplatz an und ging in den letzten Jahren zu E-Learning-Methoden über.

Nachdem damit zu Zeiten des Staatssozialismus und in den Anfängen der organisationalen Transformationen Wissen von Mitarbeitern in der Regel oft noch brach lag und nicht zielgerichtet gefördert werden konnte, wurde vor allem in den letzten Jahren von den hier Befragten erkannt, dass Wissen und speziell die Kombination mit dauerhaften Lernmöglichkeiten im Unternehmen die Produktivität der Mitarbeiter steigert. Die Nutzung und Verbreitung von Wissen muss daher im Unternehmen stetig verbessert werden. Letztlich hängt es, auch das erwähnen einige Befragte, jedoch vom Willen und von der jeweiligen individuellen Kompetenz jedes einzelnen Mitarbeiters ab, inwieweit er seine Wissensbasis erweitern möchte.

Den Aussagen ist auch vereinzelt zu entnehmen, dass die „Halbwertszeit“ von Wissen abnimmt. Ständig erneuertes und verbessertes Wissen und Spezialwissen sowie eine ständige Erweiterung der eigenen Wissensbasis wird für jedes Unternehmensmitglied immer wichtiger. Lernfähige Unternehmen, die ihren Mitarbeitern Wissen verfügbar machen, haben heute entscheidende Wettbewerbsvorteile, denn Wissen stellt heute mehr denn je eine strategische Ressource im Wertschöpfungsprozess dar. Einige der Befragten sind dieser Erkenntnis gefolgt und haben innovativ und fortschrittlich entsprechende Maßnahmen in ihren Unternehmen implementiert. Einige haben auch gelernt, dass gerade eine erhöhte Innovationsgeschwindigkeit im Bereich des Wissensmanagements heute zu den wichtigsten Wettbewerbsfaktoren zählt und Wissensvorsprung zu besseren Wettbewerbschancen führt. Dabei kommt es darauf an, implementierte Maßnahmen auch und gerade im Bereich des Wissensmanagements und des Informationsaustausches sowie des kontinuierlichen Lernens in einem Unternehmen in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und zu verändern. Der heutige professionelle Umgang mit den Ressourcen Wissen, Lernen und Information erfordert gerade vom Topmanagement und den nachgelagerten operativen Ebenen viel Gespür dafür, was es wie zu optimieren gilt und wo – aus Sicht der Unternehmensleitungen dann wiederum - Investitionen wirklich erfolgversprechend sind.

Für die Befragten wird es in ihren heutigen Funktionen immer wichtiger werden, dieses Gespür zu verfeinern, weiter auszubauen und auch bereit zu sein, ihre Kommunikationsinstrumente und Maßnahmen an neue Gegebenheiten anzupassen, Erprobtes zu überprüfen, notfalls zu verändern und nicht mehr Erfolgversprechendes auch zu verwerfen.

7.4. Erfahrungen und Auswirkungen der Veränderungen auf die Person versus Beständigkeit der Management- und Führungspersönlichkeit im fortlaufenden Wandlungsprozess

7.4.1. Führung gestern – Führung heute

Die im Theorieteil herausgearbeiteten Merkmale „geschlossener“ und „offener“ Führung wurden in wesentlichen Punkten von einigen Befragten bestätigt. Insbesondere der Aspekt Führung und Autoritarismus.

Der Umgang mit Autoritarismus ist heute ein Kernproblem im Führungsverhalten der hier Befragten. Gerade für die ersten Phasen der Transformation wurde von den Befragten verschiedentlich betont, dass die Abkehr von autoritaristischen Zügen in der Führung für sie eine der größten Herausforderungen in puncto Verhaltensänderung darstellte. Nur wenige Befragte gestanden jedoch eigene Schwächen im Führungsverhalten ein. Diejenigen, die sich hierzu äußern wollten, merkten an, insbesondere Probleme mit der Abkehr von ihrem bisherigen geschlossenen, autoritären Führungsstil gehabt zu haben.

Zum Aspekt des veränderten Führungsverhaltens konnten bei den Befragten in dieser Erhebung weder nationale noch herkunftsspezifische Unterschiede ausgemacht werden.

Folgendes Beispiel aus Serbien illustriert sehr deutlich, dass Autoritarismus das Führungsverhalten und die Führungsbeziehung zwischen Mitarbeitern und Führenden im Staatssozialismus geprägt hatte. Ein Unternehmer schildert die Problematik seines Managementteams mit dem veränderten Führungsverhalten, da das Verhalten von Mitarbeitern im Staatssozialismus insgesamt tendenziell durch „Soldatentum“ geprägt war. Für ihn war es insbesondere eine große Herausforderung im Transformationsprozess, sein eigenes Führungsverhalten und das Denken und Verhalten der Mitarbeiter und Direktbeachtenden zu verändern:

L9: *„Now, the existing management who is working with strong leadership is not the right management for the future. They are just listening what you tell them – just like in the army. To go on another step you need to find other leaders and another management team – who are thinking with you on the table and their thinking is half of the way of a manager and half of the way of an entrepreneur! There is the problem – we are still in the transition period and there are these soldier guys that are ten years in the company or fifteen years in the company they do not like the new guy. I understand: they were building the company and now the new guy is coming and they are thinking: what was wrong? Why are we not good? My new CFO is twenty-eight years old, the biggest talent ... and I have a new legal guy. All guys are now younger – more Western orientated, my old guy is more loyal – if I give the order he will do it – but to be creative – you know, to make something you have to be creative. So I share the vision with the new management and give the order to the other ones.“*

Die autoritaristischen Züge im Führungsverhalten von Managern des ehemaligen Jugoslawien erwähnt auch eine Topführungskraft aus Kroatien. Aufgaben wurden praktisch von oben nach unten angeordnet. In der Regel wurden Entscheidungen von Führungskräften getroffen und ohne Begründung weitergegeben. Mitarbeiter wurden in der Regel kaum in einen operativen und damit direkten Entscheidungsprozess oder in eine Lösungsfindung miteinbezogen. Sie wurden kaum um ihre Meinung gebeten, die gefestigte Meinung einer Führungskraft konnte nicht aufgrund anderer Sichtweisen oder auch aufgrund anderer Informationen ihr gegenüber kritisch reflektiert werden.

Von einer slowenischen Führungskraft wurde zu Beginn der organisationalen Transformation noch ein autoritaristischer Führungsstil angewandt. Nach Ansicht der befragten Führungskraft war in turbulenten Zeiten und in besonderen Krisensituationen meist in den ersten Transformationsphasen dieses Führungsverhalten auch notwendig. Statt offen und konsensorientiert führen zu können, war es zum damaligen Zeitpunkt der Krise notwendig, ähnlich wie im Militär, als General aufzutreten und Anweisungen an die Direktberichtenden zu erteilen. Einige Aufgaben waren dabei dringlich, andere mussten genau und präzise nach Anweisung abgearbeitet werden. Es kam in der Regel nicht zu Konsens- oder Teamentscheidungen. Zudem konnte von Seiten der Führungskraft keinerlei Rücksicht auf individuelle Motive und Bedürfnisse von Mitarbeitern genommen werden. Ein schnelles und hartes Durchgreifen von oben war nach ihrer Ansicht notwendig, um das Überleben des Unternehmens (nach damaligem Kenntnisstand der Topkräfte) bestmöglich zu sichern. Ein ausgesprochen militaristischer Führungsstil kennzeichnete also das damalige Führungsverhalten, wie hier beispielhaft verdeutlicht:

G7: *„When I started I had the situation to win or to loose, to stay alive or not to stay alive. This is like in a fight, like in the war. And for a war situation you need a general, and I was a general and of course, I explained to everybody like to soldiers.“* (Aussage der Führungskraft aus Slowenien.)

Dass der Handlungsspielraum des Einzelnen eher gering war und Mitarbeitern, auch Direktberichtenden der obersten Hierarchieebene, kaum Freiheitsgrade zugestanden wurden, erwähnt eine weitere Führungskraft. Die befragte Person merkt an, früher selbst sehr genaue Anordnungen gegeben sowie Fehler oder Abweichungen von den eigenen Vorstellungen über zu erzielende Ergebnisse kaum toleriert zu haben. Auch in der operativen Umsetzung musste in den Anfängen der Umstrukturierungen praktisch alles genau in seinem Sinne und nach seinen direkten Anweisungen ausgeführt werden. Der Befragte hatte schon in seinen früheren staatssozialistischen Leitungsfunktionen ziemlich genaue Lösungswege vorgegeben, und duldet nicht, wenn davon abgewichen wurde. Die Aufgabenverteilung und der Handlungsspielraum jedes Einzelnen waren also genau definiert. Dies ist, wie bereits gezeigt wurde, für bürokratische Organisationen typisch.

Ähnliches berichtet auch folgender Befragter aus Serbien, der ebenfalls eine Leitungsfunktion innerhalb eines Unternehmens im staatssozialistischen Jugoslawien innegehabt hatte. Interessant ist auch, dass der Befragte selbst für sich die neue Situation entspannter findet als die alte:

T18: *„To me personally when working for the state company I was more rigid to my employees. I was asking from them more than it was necessary sometimes because I felt more obliged at that time, because I had some ultimate order that needed to be fulfilled in a way. But nowadays I feel a little bit relaxed. I have some sympathy for most of my employees in a way, because I can forgive them. When I was a state-owned manager, the tolerance was smaller.“*

Wie im theoretischen Teil dieser Arbeit an verschiedenen Stellen bereits aufgeführt wurde, war neben dem Phänomen „Autoritarismus“ im ehemaligen Jugoslawien insbesondere auch „Traditionalismus“ sehr ausgeprägt. Das bedeutet, dass die Mentalität vorherrschte, den Status quo eher bewahren zu wollen. Ein prägendes Merkmal der Kultur des Balkans ist, so auch vereinzelte Äußerungen der hier Befragten, dass Menschen des ehemaligen Jugoslawien, im Süden stärker als im Norden, einen Status quo hinnehmen, auch wenn er von der Mehrheit kritisiert wird, als sich damit zu beschäftigen, diesen oder gar sich selbst zu verändern.

Im Kern liefern die Aussagen der heutigen Topmanager in privatisierten Unternehmen jedoch die Botschaft, dass diejenigen Führungskräfte, die heute noch versuchen, auf autoritative und konservative Weise zu führen, von direktberichtenden Mitarbeitern, aber auch von solchen unterer Hierarchieebenen viel Widerstand erleben. Heute scheint die allgemeine Entwicklung hin zu einer offenen Gesellschaft – wenn auch in den drei Ländern unterschiedlich intensiv – doch bereits so weit vorange-

schritten zu sein, dass sich Mitarbeiter zunehmend weigern, einem solchen von ihnen als veraltet erlebten autoritären Führungsstil Folge zu leisten. Die Konsequenz von unmodernem Führungsverhalten in Unternehmen ist, so die Aussagen, die die Befragten jedoch in der Regel verallgemeinern und nicht auf ihr eigenes Führungsverhalten projizieren, dass die guten und besten Mitarbeiter sich aus diesem Grunde von einem solchen Über-Unterordnungsverhältnis trennen, indem sie oft das Unternehmen verlassen. Die Gründe liegen insbesondere darin, dass besonders gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte heute strikte Formen von Anordnungen und Anweisungen ablehnen, weil sie diese als Unterdrückung und Einengung ihrer persönlichen Freiheit ansehen. Sie fühlen sich zudem in ihrer gestalterischen Tätigkeit eingeengt. Dies gilt ganz besonders bei den jüngeren Fach- und Führungskräften, die ohnehin einen autoritären Führungsstil kaum mehr kennengelernt haben. Die Berichte deuten darauf hin, dass gerade die jungen Führungskräfte heute einen geschlossenen Führungsstil als „fremdartig“ und nicht zeitgemäß erleben und ihn in der Folge nicht akzeptieren.

Eine der befragten Topführungskräfte aus Kroatien schildert die Situation wie folgt:

Q15: *„I think, that’s the difference between good managers and bad managers, basically. Any leader, you have to have that character inside. That’s why I am probably the only manager here in Bartis, who stressed all the time that probably not everybody could get the knowledge for good manager, probably also the skills for good manager. If you do not have the right character you are not a leader, you will never succeed. And that’s something especially here in the transition countries which is not accepted well. Why? Because in previous periods all the older managers managed from the top through and a very strong top-down hierarchy. And the people today have a huge resistance to such type of historical leaders and they block any leadership with very authoritarian way of managing.“*

Mitarbeiter wollen heute – in den vorgegebenen Grenzen ihrer Position und innerhalb eines determinierten Entscheidungskorridors – selbst handeln und eigenständig Entscheidungen fällen. Sie wollen folglich heute an vielen Entscheidungen, die ihr unmittelbares Arbeitsumfeld betreffen, aktiv mitwirken und lehnen auch zunehmend eine große soziale Distanz zwischen ihren Vorgesetzten und sich selbst ab. Dies kann sicherlich zu einem großen Teil auf den gesellschaftlichen Wertewandel und den Generationenwechsel zurückgeführt werden.

Seit der sukzessiven Öffnung der jugoslawischen Gesellschaft zu Beginn der 1990er Jahre haben sich insbesondere das Wertegerüst und die Bedürfnisse der Menschen in den drei nationalen Pfaden verändert. Wünsche und Vorstellungen über das Geführtwerden verändern sich demzufolge praktisch kontinuierlich. Die Erhebung zeigt, dass insbesondere die erfolgreichen „transformativen Führer“ offensichtlich sehr bemüht sind, ihren Führungsstil diesen Veränderungen in getakteten Schritten anzupassen. Den Berichten ist vereinzelt zu entnehmen, dass diejenigen, die ihre Aufgabe auch insbesondere als transformative Führung verstehen, Mitarbeiter immer wieder befähigen, aus eigener Kraft Dinge zu tun und ihre Kreativität in die Bewältigung ihrer Arbeit miteinzubringen. Sie setzen dabei insbesondere auf gegenseitiges Vertrauen sowie auf eine Identifikation mit der verrichteten Tätigkeit und der auszuführenden Funktion im Unternehmen. In der transformativen Führung, in der das gesamte Umfeld in starker Bewegung ist und sich durch hohe Komplexität auszeichnet, ist es umso wichtiger, dass eine Führungskraft zwar nicht autoritativ agiert, aber doch einen klaren Orientierungspunkt darstellt und beispielsweise durch Charisma und Visionen führt. Jeder Direktberichtende der Befragten befindet sich wiederum meistens selbst (sofern es sich nicht um eine Stabsfunktion ohne Linienverantwortung handelt) in der doppelten Rolle als Geführter und zugleich Vorgesetzter. Im nachfolgenden Beispiel hat der befragte Topmanager aus Serbien mit Visionen seine Mitarbeiter durch die Krise geführt, obgleich auch er konstatiert, autoritäre Züge im Führungsverhalten zu zeigen. Dennoch hat er im Laufe von fünfzehn Jahren Führungserfahrung erkannt, dass es heute wichtig ist, seinen Mitarbeitern Freiheitsgrade zuzugestehen und ihnen Handlungsspielräume einzuräumen. Die Loyalität

seiner Direktberichtenden gewinnt er, wie er anmerkt, beispielsweise dadurch, dass sie ihm ein Gespür für gute Geschäftsmöglichkeiten bestätigen. Seine Direktberichtenden sind heute hoch motiviert und bereit, enorme Leistung zu erbringen, um hochgesteckte Ziele zu erreichen. Eine direkte Kontrolle auf täglicher Basis lehnt er heute ab.

L9: *„Well in the last ten to fifteen years I have my vision and I tell the people my vision to understand better – and even if I do not tell them my vision – I tell them what they need to do. Now, like I tell you, I share the vision but I need to recognize in their eyes if they understand what I am talking about. If I do not do that in that way – for instance my new guy in the Ukraine: I only see him once a month – if we do not share the vision and if he does not have the capability to understand what we are talking – I can not control him on a daily basis – I just need to replace him and find another guy. Of course everybody must understand that everybody is controlled.“*

Auch folgendes Beispiel aus Serbien untermauert die Wirksamkeit des Vorgehens, Mitarbeiter durch Krisen und organisationale Transformationen zu führen, indem die Führenden ihnen Visionen vermitteln. Dabei unterstreicht der Befragte, wie wichtig es ist, selbst an die eigene Vision zu glauben, um sie authentisch vermitteln zu können:

G6: *„I believe that a leader needs to have the right vision and to believe in success of that vision. Just in case that the whole of you believe in that you can also persuade your team to believe that because they see that you are focussed on that and that in your eyes, in your hands, in your mind you believe in that success, a lot of people will follow you. And then I need to create the atmosphere that people feel comfortable and feel respectable in the company. They need to have some success in their job to fulfil their expectations, and to try to have a good approach with the people, to know what is the real procedure for each of them.“*

Ein weiteres Beispiel dafür, dass die heutigen Führenden ihr Verhalten verändert haben und heute anders führen als noch vor fünfzehn Jahren, zeigt folgender Change-Master, der mittlerweile seine Direktberichtenden als Partner behandelt und ihnen vermittelt, dass man die Arbeit besser in Augenhöhe und gemeinsam bewältigen kann. Die hier befragte Spitzenkraft hat gelernt, dass eine gute Führungskraft heute, in Zeiten, in denen Führung und Managen sehr komplex geworden sind, in erster Linie ein gutes und vertrauensvolles Verhältnis zu den Mitarbeitern aufbauen muss, um ihr Vertrauen und ihre Loyalität zu gewinnen.

Es ist allerdings auch wichtig, wie eine Führungskraft aus Serbien ausführt, dass man sich als Führender die Anerkennung der Mitarbeiter erwirbt. Die befragte Kraft berichtet, dass sie durch vertrauensbildende Maßnahmen gerade in den letzten Jahren die soziale Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen sowie auch mit ihr selbst als Führungskraft erzielen konnte, und merkt an, dass aufgrund des erarbeiteten gegenseitigen Vertrauens zwischen Direktberichtenden und Führungskraft Einstellungen zu größeren Fragen zumeist weitgehend identisch sind. Nach wie vor sei heute die Linie zwischen Untergebenen und Führungskraft klar erkennbar, allerdings habe die Distanz erkennbar abgenommen. Weiterhin haben Mitwirkungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten des Einzelnen in seinem direkten Arbeitsumfeld zugenommen, wobei der Respekt gegenüber der Führungskraft nach wie vor weitestgehend gleich geblieben sei. Dabei erfordere das Management von Veränderung auch eine Spezialisierung der Führungskompetenz.

Auch die im Anschluss daran zitierte Person aus Kroatien hält die Grundsätze der offenen Führung für sehr wichtig und ist zudem der Meinung, dass eine Führungskraft genau dann als „Führer“ wahrgenommen wird und man ihr mit Respekt begegnet, wenn sie Großes erreicht bzw. massive Unternehmensveränderungen erfolgreich vollzogen hat:

Q15: *„The best leaders could in the same time motivate people and lead people to their ideas and the people do not have the feeling that they are managed tough. And if you can combine this approach with giving them more freedom and that is how you could motivate, if you are really the leader, people believe in you, people believe that you lead them into the right direction and at the end they will share the success with you. They are happy that they have passed through the tough times. ... People need to recognize you as a leader. If people will not recognize you as a leader they will always try to do something to avoid to respect you yes, yes. Or to do it, you know, in an easy way. It's human (let's say) somehow. If you can do one thing you know, not with the same result, but easier, you will always chose easier, if somebody is not motivating you, controlling you, lead you on the right track to lead, to really do the things on a different way. So, yes, I think skills and knowledge is very important, but it's not enough. On my opinion it's not enough. You have to specialise yourself for the big changes. And if you look for the examples, even in saturated markets you will see that the best results and the most famous managers are the ones who've done the biggest changes in huge companies. And all of them had been the leaders. You have, especially in USA, a lot of examples, where the top management came and has to change the company and change the hugest, the biggest one. And at the end of the day they succeed. And then the people recognize at the end that they are leaders. Yes. They were the leaders before. As a person they have to motivate people to do something different compared to the things which they were doing before.“ (Aussage einer Führungskraft aus Kroatien)*

Eine gute Führungskraft muss heute mehr denn je in der Lage sein, den Mitarbeitern den Kontext ihrer Tätigkeiten zu verdeutlichen. Damit kann eine höhere Identifikation der Mitarbeiter mit der eigenen Tätigkeit und mit dem Unternehmen erzielt werden. Darüber hinaus sind auch andere Eigenschaften einer Führungskraft gefordert, wie etwa die Überwachung und die Nachverfolgung von Aufgaben. Es gehört auch dazu, im Team von Gleichgestellten zu kooperieren und zugleich überzeugend seine Standpunkte zu vertreten.

D4: *„I prefer to explain to my people to understand their role, not just to say what they have to do, but they have to understand what they have to do. They have to reach the goals, but it is necessary to follow up their goals. It is necessary to see how they do their job, not just wait on the station. We have to follow during the time they have to reach. On the way to their goals they have to be followed and monitored. But not in the way that I go into details with them. Sometimes you have to go into details but normally this is not my style and point of view to lead like this. Sometimes I must do this, but not because I think that this is necessary. Sometimes it is the only way to lead the people. But it is an exception. It is not the rule. People are different.“*

Dabei ist die Wahl des Führungsstils zusätzlich auch abhängig von der Ausbildung und dem Qualifikationsniveau der Mitarbeiter. Die grobe Formel lautet: Je qualifizierter die Mitarbeiter sind, desto offener kann der Führungsstil sein. Bei den Direktberichtenden kann davon ausgegangen werden, dass sie mittlerweile alle über ein sehr hohes Maß an adäquater Qualifikation verfügen. In den Anfängen der Transformation existierte oft noch eine Diskrepanz zwischen den Anforderungen, die mit den neuen Aufgaben gestellt waren, und dem, was die Direktberichtenden tatsächlich an Qualifikation nachweisen konnten, um diesen neuen Herausforderungen gerecht werden zu können. Auch besteht ein branchenspezifischer Unterschied, der einen unterschiedlichen Führungsstil erfordert. Nachfolgendes Beispiele demonstriert exemplarisch die Problematik:

W22: *„Talking about the leadership, just one more thing to add: If you have to change a company, you are more directive. But if you are developing companies, you are more coaching style. I think this is very important. Second thing, which is very important: It's not the same, if you are in a company of high-tech or in a simple business like distribution or I don't know what, because it depends what type of a person you need or what type of employees you have, if you have 100, 200, 500 people highly*

skilled, highly educated, doing very scientific things, then you are more on the coaching side. If you perform in another business, which is very simple, then it's a completely different thing. It depends, what you and the company are doing. If you are in a software business, if you are in a banking business, then it's completely different than if you are in the production or in the distribution, because the skills for the people are completely different. ... At the end of the day it is the way that you choose how you can reach this target and how you can produce the goals, and the way is different. At the end of the day, goals will be the same, but it's not the same thing, if you have a hundred drivers or if you have a hundred PHD guys in physics.“ (Aussage eines Befragten aus Kroatien)

Ein weiteres erkennbares Muster aus den Interviews ist der Aspekt Vertrauen. Dabei geht es insbesondere um das innerbetriebliche Vertrauen. Dieses ist im heutigen Führungsalltag wichtiger denn je und rückt nach jüngsten Praxiserfahrungen immer mehr an den Status eines Produktionsfaktors bzw. Produktivfaktors heran. Vertrauen – und in diesem Zusammenhang ist auch Loyalität zu sehen – gilt in den Augen der Befragten als Fundament für einen funktionsfähigen organisatorischen Ablauf und damit als Bedingung für wirtschaftlichen Erfolg.⁹⁶

Den Aussagen ist zu entnehmen, dass die generelle Vertrauensbereitschaft eines Vorgesetzten das Ausmaß und das Tempo beeinflusst, in welchem Maße Vertrauen von den Mitarbeitern vergeben wird. Vertrauen muss man sich hart erarbeiten, beispielsweise dadurch, dass man Mitarbeiter fördert und ihnen das gute Gefühl vermittelt, dass sie und ihre Tätigkeit geschätzt werden. Ein slowenischer Topmanager bringt es auf den Punkt:

S16: *„Sicher ist es die erste Sache, menschenfreundlich zu sein. Also Menschlichkeit. Das bedeutet, ich habe Menschen sehr gerne und ich vertraue ihnen.“*

Echtes Vertrauen kann nur entstehen und fruchtbar sein, wenn es von beiden Seiten kommt. Gegenseitiges Vertrauen zwischen Führungskraft und Geführtem ist eine wesentliche Voraussetzung für Loyalität, die eine Führungskraft dann von Direktberichtenden erwarten kann. Folgendes Beispiel zeigt, dass Direktberichtende über das von den Führenden erlebte Vertrauen als Voraussetzung hinaus jedoch nur dann vertrauensbereit sind, wenn sie ihre Vorgesetzten für ihr Wissen und ihre Fähigkeiten schätzen und respektieren.

D2: *„People must see in you that you are a very good person with all elements to be ready to follow you. But it's not a clear picture yet. ... But in my opinion, the authority is very, very important and consists of some elements like experience, respect of people, and you have to know leadership in technical and leadership risk management and other areas. ... Leadership is very, very important. And the people follow you, if they trust you. If they don't trust you, you do not get the results.“ (Aussage eines Topmanagers aus Kroatien)*

In Situationen, in denen es beim Erstvertrauen vor allem um gegenseitige Erfahrung und um die Bestimmung von Vertrauenswürdigkeit geht, vermitteln Lebenserfahrung und „Bauchgefühl“ oft die einzigen richtungsweisenden Indizien für Entscheider. Inwieweit eine Führungskraft bereit ist, Vertrauen entgegenzubringen, hängt dabei sowohl von situativen Komponenten als auch von der generellen Vertrauensbereitschaft einer Person ab. Diese wiederum ist auf Sozialisationserfahrungen zurückzuführen, auch kulturell erworbene Muster spielen dabei eine wichtige Rolle. Wer in einer vertrauens-

⁹⁶ Bleicher schreibt dem Vertrauen den stärksten Einfluss auf menschliches Verhalten zu und damit auch auf die Geschäftsbeziehungen. Seinen Beobachtungen zufolge hat Vertrauen eine ethische Komponente und impliziert, zumal in Organisationen, immer auch eine Verpflichtung (Bleicher 1999).

vollen Atmosphäre lebt oder arbeitet, wird davon genauso beeinflusst wie jemand, dessen Primär- oder Sekundärsozialisation in einem sozialen Umfeld des Misstrauens erfolgt ist.⁹⁷

Den Aussagen der Befragten ist auch zu entnehmen, dass Sicherheit im Umgang mit anderen heute für ihr Managementhandeln notwendiger ist als früher. Statt solche Sicherheit aber in einem auf klare Unterordnung abzielenden Führungsverhalten zu suchen, tendieren manche unter ihnen heute dazu, den Mitarbeitern einen Vertrauensvorschuss zu erteilen. Vertrauensvorschüsse helfen insbesondere dann, wenn Loyalität der Direktberichtenden gegenüber der Führungskraft an der Spitze eine starke Bedeutung hat. Ein solcher Vertrauensvorschuss kann beispielsweise dadurch erteilt werden, dass Direktberichtende in vertrauliche Informationen eingeweiht werden. Im Gegenzug dazu können wiederum Loyalität und Verschwiegenheit erwartet werden.

Jenseits der direkt auf die Mitarbeiterführung bezogenen Aspekte wird eine zentrale Veränderung in der Aufgabe der Unternehmensführung von den Befragten auch darin gesehen, dass heute in deutlich kürzeren Zeitabständen wichtige und dringliche Entscheidungen gefällt werden müssen. Die Führungskräfte sind damit mehr denn je zuvor gefordert, schnell Sachverhalte aufzunehmen und zu analysieren. Sie müssen verstärkt Aspekte in einen entsprechenden Kontext setzen und beispielsweise zukünftige Ereignisse vorhersehen können. Voraussetzungen für diese Art von Management sind – neben Fachwissen und modernen Managementfähigkeiten – zunehmend Persönlichkeitsfaktoren wie Entscheidungsfreude, Risikobereitschaft und ein hohes Maß an analytischem Verständnis:

N12: *„There are changes. If I'm talking about society, then there were tremendous changes. ... Simply we are leading and deciding today probably a hundred times quicker. You have to make ten decisions daily and twenty years ago probably ten decisions monthly, of big importance. And because of that, if you have to decide very fast and every day, you have to have other skills, and maybe you have to be even another type of person.“*

Waren in der Führungsarbeit in Staatsunternehmen von den Leitenden Kenngrößen zu erreichen, die in den Planvorgaben festgelegt waren, und sich darüber hinaus vor allem parteiloyal zu verhalten, so ist heutiges Führungsverhalten ausschließlich an der Überlebensfähigkeit des Unternehmens am Markt und möglichst weitgehender Gewinnmaximierung orientiert. Damit dies erreicht werden kann, wird heute von einer Führungskraft gestalterisches Handeln und eine sehr deutliche Leistungs- und Resultatorientierung abverlangt. Dabei ist ganz entscheidend, dass sich die Führungskraft mit dem, was sie tut, identifiziert, um nicht nur die direktberichtenden Mitarbeiter im Unternehmen wert- und zielorientiert führen zu können. Eine Spitzenkraft muss heute im gesamten Unternehmen als Leitfigur in Erscheinung treten. Führung ist sehr viel komplexer geworden und darauf ausgerichtet, über kreative Mittel ein leistungsorientiertes und ergebnisorientiertes Verhalten in Mitarbeitern mit steigenden Ansprüchen an ihr Arbeitsumfeld zu erzeugen:

Q15: *„Now the difference in the leadership style is huge. The difference is huge, wherever you look, because before we all have been measured, you know, not only so much by the results. And now you have one let's say objective measure, and it's always result. So if you have results, you are successful. Before you could be successful even if you didn't have good results, because you had some other good characteristics. You could be so-called respectable and let's say successful. But now, the only measure*

⁹⁷ Seifert zeigt in einer empirischen Studie, dass Sozialisationsprozesse sowie die Internalisierung von Wissen und Normen Einfluss auf die generelle Vertrauensbereitschaft eines Akteurs haben – sozusagen ein Gewissen installieren. Eine vertrauensvolle Atmosphäre beeinflusst einen Akteur demnach genauso wie etwa Erfahrungen durch Akteure, die in ihrer Primär- oder Sekundärsozialisation von einem sozialen Umfeld des Misstrauens geprägt wurden (Seifert 2001: 31). In der Führungs- und Vertrauensforschung ist man sich einig, dass der Führungsstil einen nicht unerheblichen Einfluss auf innerbetriebliche Vertrauensverhältnisse hat (Seifert 2001: 90).

for success is the result. So that's one huge difference. From the moment when you know that if you will have results that is the only way which you could prove your capability or your leadership or your managing skills or everything, you will behave differently. You will behave differently because you will be devoted to the results. And then you recognize that you cannot do results only alone. So that's the reason why you have to motivate others to achieve results with you. And now I am in private company. Probably in state-owned companies the situation is even now different but in private-owned companies, as we are, where the private owner has only probably one target, two targets – one is to raise the value of his total capital – what we are doing each day – or in short term raise the profitability. So these are the two main goals. So each day you practically have to work in that direction. So it's on one way easier because it's much more clear. Before, all the objectives had been mixed: political, this and this. It wasn't easy. But now, it's quite clear, and specially in private companies. And also your success is visible. Before, maybe, you were successful, but it was not really visible.“ (Aussage einer Führungskraft aus Kroatien)

Ein wichtiger Aspekt sei hier zum Schluss noch erwähnt: Um große Veränderungen durchsetzen zu können und dabei einen offenen Führungsstil anzuwenden, sind ein großer realer Machtumfang einerseits sowie eine starke Persönlichkeit andererseits wichtige Voraussetzungen. Verfügen die Topkräfte innerhalb ihres Unternehmens an der Spitze über die notwendige Macht und können sie mit Unterstützung in ihrem veränderten Führungsverhalten etwa durch den Unternehmer oder die anderen Stakeholder rechnen, fällt ihnen ein verändertes, teamorientiertes und konsensorientiertes Führungsverhalten leichter als in einer weniger machtvollen Position oder wenn sie in ihrer Persönlichkeit nicht gefestigt genug sind, um auch gegen heftigen Widerstand, der in einem offenen Führungsstil für die Topkraft eher spürbar ist als in einem geschlossenen, agieren zu können.

Bei allen Befragten ist klar erkennbar, dass der Führungsstil im Laufe der letzten Jahre an die veränderten Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeiter – insbesondere der direktberichtenden Mitarbeiter – und an deren veränderte Wünsche hinsichtlich ihrer beruflichen und persönlichen Lebensplanung angepasst werden musste. Gerade weil ein akuter Führungsnachwuchskräfte mangel in allen drei Ländern vorherrschend ist und Toptalente rar sind, haben diese Befragten gelernt (wenn auch wohl unter Druck), ihr Führungsverhalten bis heute stark auch auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Direktberichtenden auszurichten.

Den Aussagen ist resümierend auch zu entnehmen, dass die Art der Führung davon abhängig ist, in welcher Phase sich ein Unternehmen befindet: In Zeiten turbulenter Veränderungen ist ein direkter, anordnender Führungsstil auch heute noch erforderlich, um die nötige Veränderung im Verhalten der Mitarbeiter erzielen zu können. Weiterhin ist den Aussagen zu entnehmen, dass in Unternehmen, die nach Unternehmenstransformationen evolutionär weiterentwickelt werden, eher ein Coachingstil in der Führung – gerade gegenüber den Direktberichtenden – im Vordergrund steht also eine „offene“ statt eine „geschlossene“ Führung.

7.4.2. Bereitschaft zur eigenen Veränderung versus Wahrung der Authentizität

7.4.2.1. Kompetenzerweiterung und lebenslanges Lernen

Die mit der Transformation vom staatssozialistischen hin zu einem marktwirtschaftlich ausgerichteten System einhergehende Anforderung an die Verantwortungsübernahme der Top-Executives implizierte, wie bereits mehrfach angeklungen ist, auch eine signifikante Erweiterung ihrer Kompetenzen

und damit auch die Notwendigkeit, ihre Fähigkeiten in verschiedenen Bereichen zu erweitern und zu verbessern.

Im staatssozialistischen System wurden unternehmensrelevante Vorgaben (Plan) zentral bzw. außerhalb der Unternehmen festgelegt. Damit war aber auch die Verantwortungs- und Risikoübernahme für etwaige Fehlentscheidungen auf Leitungsebene anders geregelt als im Westen. Mit der Transformation verlagerte sich jedoch diese Verantwortung auf die Topkräfte in den Unternehmensleitungen direkt bzw. ausschließlich.

Die Aussagen der Befragten lassen erkennen, dass in erster Linie im Zuge des persönlichen Lernens und Hineinwachsens in die neuen Rollen mit neuen Aufgaben durch erweiterte formale Management- und Führungskompetenz persönliche „Frühwarnsysteme“ zur Risiko- und Problemerkennung durch die Topkräfte trainiert werden mussten. Gerade das Trainieren von Problemerkennung erforderte auch das aktive Erlernen von Gegenmaßnahmen und deren Steuerung. Demnach kann festgehalten werden, dass eigenes, aktives Lernen im Zuge der fortschreitenden organisationalen Transformationen für die befragten Topkräfte fortan zu einem wesentlichen Teilaspekt ihres neuen Management- und Führungsverhaltens wurde. Neben den fachlich und berufsspezifisch notwendigen Inhalten galt es dabei auch, die methodische Herangehensweise an neuartige Problemstellungen und neue Risiken zu erlernen. Die Forderung nach einer erhöhten Ausprägung der Kompetenz zur Vermittlung von Visionen, Konzepten und daraus abzuleitender Maßnahmen ging damit ebenfalls einher.

Um im organisationalen Transformationsprozess als Führungskraft erfolgreich agieren zu können, war damit Lernwilligkeit eine der wichtigsten Voraussetzungen der befragten Change-Manager. Laut Aussagen der Befragten mussten die organisationalen Transformationsakteure bezüglich des Umgangs mit den Mitarbeitern vor allem lernen, in anderer Form zu delegieren, ihren Direktberichtenden mit ihren Anliegen und Nöten zuzuhören, diese ernstzunehmen und sich in die Situationen von Mitarbeitern hineinzuversetzen. Dies war wiederum notwendig, um schnell – oft in neuen und unbekannten Situationen – Entscheidungen treffen und besser Risiken einschätzen zu können. Nur durch das Trainieren dieser Punkte – so im Kern die Botschaft – waren die Anforderungen realistisch operativ umsetzbar. Eine serbische Führungskraft schildert die eigenen Lernerfahrungen wie folgt:

G6: *„As for my management style it comes a long way. Ten years ago, when I first got the opportunity to run a certain department in the company, until today, I have tried to further and improve my management skills and capabilities. I have learned things from my own experience and a great deal from literature and various examples from practice. The biggest change I have undergone related to the capacity of delegating and fast decision-making. Ten years ago, I have managed a less stronger sector, when the system of decision-making and relations with associates was considerably less complicated than the current one, where I am handling almost ten thousand employees on four markets. I am trying to listen carefully to my associates, their reasoning, rationale and logics. This is what matters most to me, for if I have a good rational overview I have the certainty that the decisions that are made are the proper ones. This does not automatically mean that all decisions will bear fruit, but they have most definitely been adopted in the interest of the company. In management, I am guided by my trait of being strict but fair. I am a team player and someone who tries to create a good environment for the employees. I am somewhat task-oriented and I try to find for each employee in the management the appropriate position where he/she will be able to express him/herself and contribute to the success of the company. And I am guided by the principle: praise your employees in the presence of others, but criticize them one on one. I am trying to create an atmosphere where money is not the sole motivating factor with the employees; they should be rather driven by business challenges and the satisfaction of having accomplished the goals set.“*

Die Aussagen lassen des Weiteren erkennen, dass erfolgreiche Führungskräfte heute sowohl über Managementfähigkeiten als auch über beste fachliche Fähigkeiten und Expertise verfügen müssen. Sie müssen in der Lage sein, gut und insbesondere aktiv zwischenmenschlich zu kommunizieren. Sie sind heute mehr denn je gezwungen, sich ihre Autorität als Topführungskraft qua Leistung und Können zu erarbeiten. Heute wird den Topkräften – so die Botschaft – nicht mehr qua Funktion und Position Respekt gezollt, vielmehr wird ihnen heute Respekt ausschließlich für „echt-erworbene“ bzw. natürliche Autorität qua Charisma, Leistung und Können entgegengebracht. Die Aussagen in den Interviews führen zum Ergebnis, dass sie erfahren, in einer Kombination von natürlicher und hart erarbeiteter Autorität respektiert zu werden, wie etwa folgender Auszug aus dem Gespräch mit einer Führungskraft aus Kroatien verdeutlicht:

D2: *„In this type of job, the experience is really important. If the manager don't know the process, it is a big problem. But also, experience is not enough. If you have not enough education in leadership and management, it's not possible. Experience is very important, but without management and technical leadership it is not possible at all to run the business. ... In my opinion, for a good leadership and a good top management the person on the top must have the authority, but real authority. That means, the man must have the right education and must have enough contact with people. He must be very clever in getting good contact to people and to network with them. He must have good capabilities to communicate with people. ... If you have enough experience, enough know-how, enough technical skills as a leader, that means, the people see that you are a respective person. And the people must be ready to follow you. If you say, come with me, but people say, oh, I'm not sure, if I follow you, where we be in one or two years.“*

Eine weitere Lernerfahrung in den organisationalen Transformationsprozessen war für diejenigen, die als Unternehmer ihre Unternehmen aufgebaut hatten, zu erkennen, dass es wichtig für den Erfolg und das Wachstum des Unternehmens ist, sich selbst sukzessive vom operativen Geschäft zu distanzieren und damit loslassen zu können. Macht zunehmend an Direktberichtende abzugeben, um frei zu werden für übergeordnete Aufgaben und damit auch diese an ihren Aufgaben und neuen Herausforderungen reifen konnten, andererseits aber doch das Steuer in der Hand zu halten, ist ein schwieriger Drahtseilakt. Den Aussagen ist zu entnehmen, dass gerade dies den meisten hier Befragten nur selten gut gelang und einen relativ langen Lernprozess erforderte.

Zu den Lernprozessen im organisationalen Wandel gehörte für die Befragten des Weiteren, sich gegenüber neuen Herausforderungen zu öffnen und diese als solche für die eigene Arbeit anzunehmen. Dies hatte zur Folge, dass erweiterte Verantwortung in der Managementtätigkeit hinzukam, vermehrte Jobwechsel innerhalb und außerhalb von Unternehmen und die Topkräfte bereit sein mussten, sich sukzessive auf die veränderten Bedingungen im Führungsverhalten einzulassen und diese ebenfalls für ihr eigenes Handeln annehmen und in neuen Lernprozessen verarbeiten und trainieren mussten. Eine wesentliche Voraussetzung für das kontinuierliche und stete Lernen dieser Interviewten war eine bei allen erkennbar überdurchschnittliche und dauerhafte Lern- und Leistungsbereitschaft, gekoppelt mit dem Hunger nach neuem Wissen und der Leidenschaft für ihre Arbeit. Die Interviews lassen erkennen, dass die befragten Personen an der Spitze ihrer Unternehmen dabei klare Vorstellungen über ihre eigene Leistungsbereitschaft und für Machbares hatten, wie nachfolgend eine Führungskraft aus Slowenien verdeutlicht:

G7: *„All the time I am in the company, but all the time I've changed my responsibilities and jobs – so I have experience in different areas. There are a lot of questions many times: How long you will still be there? Don't you think it would be better to move somewhere? Maybe also to some institutional, political or I don't know what? But this is not my niche. This is not what I feel. I like what I do. I have a lot of invitations, also for other companies, also outside, but I knew at the beginning that the idea is*

to make this company global. And there are a lot of challenges to do this. Then you can go anywhere in the world. You can do whatever you want. You can create. This is it: it is the creativity what I like.“

Folgende Topkraft hat das lebenslange Lernen für sich verinnerlicht und versteht das eigene Lernen als einen dauerhaften Prozess. Während seiner universitären Ausbildung hat sich der Befragte unter anderem mit der Dynamik von Systemen beschäftigt. Dieses erworbene Wissen und das entwickelte Verständnis für diese Thematik half ihm, als Topkraft und Inhaber eines der größten Unternehmen seines Landes aus der Spitze des Unternehmens heraus zu agieren und dieses als Bestandteil eines sich in steter Bewegung befindlichen Gesamtsystems – eines globalen Systems – zu begreifen. Mit diesem Verständnis und aus dieser Sichtweise heraus konnte er, so seine heutige Sicht, Handlungsoptionen entwickeln, die ihm oft zu erfolgreichen weiteren Schritten in der Unternehmensführung und zu innovativem Verhalten verhelfen. Partizipative und motivierte Teams der Direktberichtenden oder des weiteren Umfeldes (Projektgruppen) verhelfen ihm zu neuen kreativen und innovativen Ideen, die das Unternehmen gesamthaft betrachtet bis heute erfolgreich wachsen ließen:

H8: *„Ich habe an der Schule, an der Uni viel gelernt. Ich persönlich habe sehr viel für die Mechanik gearbeitet, also die Dynamik von Systemen. Und wenn Sie globale Systeme verstehen, das ist eine Dynamik von Systemen, wenn Sie die Dynamik von dem mechanischen System verstehen, das ist alles ganz ähnlich. Ein jedes Teil hat sein System und es gibt verschiedene Dynamik. Wie viel Energie Sie zum System bringen, so viel Energie kommt am Ende raus. Die Energie kann nicht irgendwo verloren gehen. Es ist immer nur verändert. Und wenn Sie lernen, alle Systeme so anzuschauen, können Sie viele andere Sachen steuern oder verstehen oder ändern. Das ist so. Und dann ist es gut, wenn Sie von jemand anders sehen, der hat so ein System gemacht. Sie sehen, aha, der hat es gut gemacht, er hat es so gemacht. ... Und so geht es weiter, so lernt man das. ... Aber ich finde noch immer gute Leute, von denen ich lernen kann. Was meine Führung angeht: Ich versuche zu delegieren. ... Sagen wir, die Idee muss ich bringen. Ich zwingen viele meiner Mitarbeiter oder Kollegen und Freunde, dass wir gemeinschaftlich Ideen bringen, weil: Ideen sind das, was wir hier sind, verstehen Sie, das macht den Reiz von dem Geschäft. Ideen bringen, wie sind Probleme anders zu lösen, wie sind neue Geschäfte zu machen. Deshalb sind wir hier ein bisschen nicht ein Standardbüro, sondern es ist ein bisschen weg von unseren operativen Geschäften, dass wir uns austauschen können die ganze Zeit, Neuheiten, wie zu ändern, was zu machen ist.“*

Die Notwendigkeit des steten eigenen Lernens und der kontinuierlichen beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung wird von einigen Befragten auch im Kontext der internationalen Wettbewerbsfähigkeit in puncto Know-how gesehen, wie nachfolgend von einem Befragten aus Kroatien anschaulich dargestellt:

N12: *„I’ve tried to learn. This was the most important. And then I have been trying to learn a lot, because we knew that somebody in Germany at the same place knows a lot more about business than we knew, so we’re trying to learn more than him to reach the same level, to be competent. I went to Germany to learn two years or a year before the changes here and after that also. We have been attending all good management schools, I have learned everything about foreign markets in two years in UK, in France, in Switzerland, in the States.“*

Einige Befragte sehen dauerhaftes Lernen als notwendig an, um einen hohen Wissensstand auch zu Neuerungen halten zu können und damit befähigt und bereit zu sein, überhaupt erst eine führende Rolle in der Bewältigung von neuen Herausforderungen und Problemen spielen zu können. Im Kern lassen die Aussagen erkennen: Nur wer sein Wissen stets aktualisiert, einen Weitblick entwickelt, Dinge auch aus der Distanz betrachten zu können, und zusätzlich seine Fähigkeiten kontinuierlich

erweitert, ist auch in der Lage, Mitarbeiter zukunftsweisend zu führen und sie zum Lernen zu ermuntern, wie die folgende Äußerung eines Befragten aus Serbien deutlich macht:

T18: „*Yes. I want my employees to stay normal. Also I want them to be responsible towards their employees and also I want them to be educated. Education is a keyword, and we are trying all the time to educate our people and ourselves as well. And also I want to open their minds, to open their perspective and to get an open view to see the world. And in this way we can be most productive – for myself, but also for them. Even if they leave my company.*“

7.4.2.2. Die authentische Führungskraft im Wandel

Die hier befragten Topkräfte haben ihre Unternehmenstransformationen in ihren Funktionen als Change-Manager rückblickend alle erfolgreich durchgeführt. Sie haben – schon seit ihrer Kindheit und Jugend – gelernt zu kämpfen, durchzuhalten und sich Herausforderungen und Risiken zu stellen.

Sie sind alle in ihren Persönlichkeiten gereift und profitieren heute von einem enormen Wissens- und Erfahrungsschatz. Als Antwort auf die enormen Umbrüche in ihren Unternehmen und den Gesellschaften, denen sie heute angehören, haben sie – so ist den Aussagen zu entnehmen – ihre Sichtweisen und ihre Haltung teilweise sogar völlig verändert. Ihren Aussagen ist jedoch auch zu entnehmen, dass sie im Wesentlichen ihre Grundeinstellungen zum Leben nicht verändert haben, obgleich die meisten auf ein turbulentes berufliches und persönliches Leben zurückblicken mit vielen Unwegsamkeiten, die sie überwinden mussten. Sie sind vor der Transformation in einem staatssozialistischen, kommunistischen System sozialisiert worden, haben dabei die auf Kollektivismus ausgerichtete Ideologie verinnerlicht und gelebt und leben heute in einer Welt, die sich immer mehr den westlichen Grundhaltungen annähert. Die Annahme wäre naheliegend, dass sich hierbei auch persönliche Einstellungen und Werte drastisch verändern.

Den meisten Interviewaussagen war jedoch zu entnehmen, dass sich die Werte und Grundeinstellungen dieser heute gereiften Persönlichkeiten kaum oder nur wenig verändert haben. Es fällt auf, dass sie trotz oft umfangreicher Veränderungen auch in ihrem persönlichen Leben in vielen Punkten ihren langjährigen Grundeinstellungen und ihren Wertegerüsten mehr oder weniger treu geblieben sind.

Sie haben einen anderen Blick entwickelt und ihren Horizont erweitert und sehr viel an Erfahrung gewonnen. Die bereits im Staatssozialismus herausgebildeten Merkmale ihrer Persönlichkeit wie etwa Leistungsbereitschaft, Disziplin oder moralische und ethische Standpunkte blieben trotz aller Umbrüche in der Gesellschaft und trotz des gesellschaftlichen Wertewandels für sie persönlich unverändert.

Die Autorin und Interviewerin konnte insgesamt den Eindruck gewinnen, dass ein klar erkennbares Muster der Befragten – neben ihrem starken Selbstbewusstsein, das sie ausstrahlen – ihre Authentizität ist. Wie ein roter Faden ziehen sich unveränderte persönliche Werte und einst erworbene Charakterzüge durch sämtliche Veränderungsprozesse der letzten siebzehn Jahre.

Allein die Tatsache, dass die hier Befragten enorme Krisen erfolgreich überwunden und beschlossen haben, selbst in ausweglosen Situationen mit den Umwandlungen ihrer Unternehmen fortzufahren, zeigt, dass ihre wahren Stärken insbesondere durch den Druck von Krisen zum Vorschein kommen. Ihre Stärken sind dabei eng an ihre Werte gekoppelt, für die sie stehen und an denen sie sich in Krisen letztlich orientieren. Wenn in Krisen und chaotischen Zeiten bisher bekannte Mittel zur Navigation nicht mehr funktionieren, sind es letztlich die eigenen Stärken, ist es die Leidenschaft, etwas erschaffen zu wollen, und es sind Werte, die den Weg aufzeigen und die eigene Navigation wesentlich beeinflussen. Sie alle dienen als Kompass. Neben einer guten Portion Risikobewusstsein und enormem

Durchhaltevermögen hat gerade der Punkt, sich auf die eigenen Werte zu beziehen und den eigenen persönlichen Grundhaltungen zu vertrauen, die Befragten in dem gestärkt, was sie tun mussten.

Die nachfolgenden Auszüge aus den Interviews verdeutlichen den Stellenwert dieser verinnerlichten Werte und Prinzipien für die Akteure, die im Kern trotz massiver Veränderungen von Werten in der Gesellschaft bei ihnen nahezu unverändert geblieben sind:

S16: *„Die ökosoziale Marktwirtschaft war eines meiner Prinzipien. Meine Prinzipien sind geblieben auch in den Jahren 60, 70, 80, 90. Ich habe alle diese Ideen nicht geändert. Die inneren Werte sind geblieben. Ich habe sehr viel gelesen, schon damals. Ich habe eine solche Idee gehabt mit vielen Deutschen zusammen, mit vielen Fremden. Mir war das sehr nah, was man in Deutschland damals schon gemacht hat. Das bedeutete für mich, so dass die Jahre 91/92 für mich nichts Neues waren und für mich nicht in diesem Maße einen Umbruch bedeutet haben. Der Kapitalismus war die einzige Chance für uns und ich habe das, was wir hier gemacht haben, als richtig angesehen. Und das hat sich als sehr gut herausgestellt.“* (Aussage eines Befragten aus Slowenien)

B1: *„Ja, die ethischen Werte haben sofort geholfen bei der täglichen Praxis, weil sie wissen, dort ist keine Sanktion drin, aber wenn der Mensch feststellt, dass Sie nicht gemäß dieser Werte agieren, dann ist sofort die moralische Frage: Was habe ich da zu suchen? Das ist nicht gut, wenn Sie so weit davon weg sind mit der eigenen Praxis und dem eigenen Leben.“* (Aussage einer Spitzenkraft aus Slowenien)

Q15: *„I think that always my basic values will be the same: hard work. I like the people who are prepared to work hard, doesn't matter which job. Discipline. And I will try always to do anything what is possible – normal, under certain conditions – to get results, because I really believe that at the end of the day result is what counts. You could be good, bad, you could be nice and not so nice, but ... it's the figure. So that's what I think is the basic values. I don't think that ... More or less I try to share those values even in my private life. But I think that it is also very important that the persons ... that the people are not ... have two personalities, you know, one on the job, other in the private life. I think that's disaster. To live like that is ... On a long term I think it could cause a lot of problems to the people. So here in company everybody knows that I'm a loud person, that I'm an open person, that I will always say what is up on my mind. Sometimes it's appreciated, sometimes it's not. But as the people saw that I always do that with one objective to get the results which we have, I think they now appreciate that. They like that, because ... And a lot of the people came to me and tried to transfer through me the messages to our owner, because they are not encouraged enough or capable (I don't know) to transfer the message, to send the message.“* (Aussage einer Spitzenkraft aus Kroatien)

Bei folgendem slowenischen Topmanager hatte beispielsweise seine Authentizität in hohem Maße dazu beigetragen, über den Zeitraum der Transformation hinweg, eine herausragende Funktion im Unternehmen zu bewahren:

B1: *„Ich habe eine katholische Erziehung gehabt. Es war in dieser Zeit sehr schwierig, wissen Sie, denn das war Kommunismus, und solche Leute waren nicht erwünscht. Und ich bin so geblieben, immer, obwohl ich einen großen Druck gehabt habe für eine Mitgliedschaft in der Partei. Aber ich habe gesagt: Vergessen Sie das! Das war die Begrenzung für mich, was die Positionen anbelangt. Die höchsten Positionen waren in der Vergangenheit alle mit der kommunistischen Partei verbunden. ... Das war, weil diese Elite in der Vergangenheit mit dieser Mitgliedschaft in der kommunistischen Partei verbunden war, auf die kommunistische Partei und auf die Mitgliedschaft. Darum hat die neue slowenische Regierung sofort nach der Unabhängigkeit gesagt, wer etwas helfen soll usw. Sie sind zu mir gekommen und haben mich gefragt, ob ich so etwas übernehmen werde, auch in der Zentralbank. Es war eine Frage des Vertrauens. Das war ein Monopol, es gab keine andere Partei. Sie wissen das. Wer ein Mitglied gewesen ist, hat sofort den einen oder anderen Vorteil gehabt. Er oder sie ist einer*

von uns und wir können vertrauen. Das war eine solche Beurteilung. Darum, was ich erreicht habe, habe ich wirklich mit meiner Leistung erreicht und mit dem, was ich gezeigt habe. Und ich habe auch immer viele Leute kennengelernt und ich muss Ihnen sagen, für mich war nicht wichtig, ob derjenige Mitglied ist. Für mich war immer die Frage, was ist das für ein Mensch. Die Menschen sind alle gleich – überall. Einige waren nur Mitglieder, aber waren keine Menschen.“

ZUSAMMENFASSENDE DISKUSSION

8. Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse

Die Analyse des erhobenen empirischen Materials erfolgte über die Einteilung in Handlungsgrenzen durch Rahmenbedingungen (Kapitel 6) sowie Handlungsspielräume des Individuums (Kapitel 7), die herkunftsspezifisch und sozialisationsbedingt geprägt sind. Weiterhin ist sie dem Grundansatz dieser Arbeit folgend in drei Ebenen aufgeteilt: Gesellschaft respektive Unternehmensumfeld, Unternehmen und Individuum (Topmanager/Unternehmer).

In der ersten Hälfte der Datenanalyse werden zunächst analog der Logik in Kapitel 4 der Theorie die Rahmenbedingungen analysiert, die das Handeln einschränken. Die zweite Hälfte der Datenanalyse folgt in Aufbau und Logik dem Theoriekapitel 5. Dabei wird jedoch der Fokus zusätzlich auf handlungsprägende Elemente durch herkunftsspezifische Merkmale und soziokulturelles Erbe und deren Einfluss auf einen individuell nutzbaren Gestaltungsspielraum gerichtet – und zwar unter Berücksichtigung von Kriterien, die für organisationale Transformationsprozesse gelten. Innerhalb von Umwandlungsprozessen in Unternehmen und innerhalb einer hierzu festgelegten Strategie existiert für Topmanager ein Gestaltungsspielraum, der individuell und selbstgestalterisch genutzt werden kann. Es handelt sich dabei um einen gestalterischen „Spielraum“ innerhalb von Handlungsgrenzen.

Wie zu Anfang erwähnt, ist diese Forschungsarbeit von explorativen Charakter und wird nicht durch eine Theorie federführend geleitet. Sie lehnt sich jedoch an zwei sich ergänzende Forschungsstränge aus der Eliteforschung (soziale Herkunft) und der akteursorientierten Topmanagementforschung (Upper Echelon Perspective) an. Beide Forschungsrichtungen ergänzen sich: soziale Herkunft, Sozialisation und Prägung wirken handlungs- und verhaltenssteuernd, da Erfahrungen, Sichtweisen, Werte und Persönlichkeit eines Topmanagers starken Einfluss auf die individuelle Interpretation von Situationen und Problemlagen haben und damit auf die individuelle Nutzung und Ausgestaltung seines Handlungsspielraums innerhalb von Handlungsgrenzen. In dieser Kombination von zwei unterschiedlichen Forschungssträngen, versucht diese Arbeit neues Wissen und Lerneffekte auf diesem noch wenig beforschten Gebiet zu liefern, welche wiederum zu weiteren Forschungsaktivitäten anregen sollen.

8.1. Erkenntnisse der empirischen Untersuchung und ihre theoretische Reflexion

Die nachfolgend aufgrund der erhobenen Daten und ihrer Analyse dargestellten Ergebnisse zeigen, ob die befragten postjugoslawischen Transformationsakteure ihr Handeln an den theoretisch abgeleiteten Faktoren für Transformationshandeln ausgerichtet haben oder ob ganz andere Aspekte in den Vordergrund des Veränderungs- und Managementhandelns gerückt sind und wie sie dies getan haben.

Bei der Erhebung und Auswertung des Datenmaterials wurden vier Aspekte berücksichtigt:

Die Daten wurden auf der Basis von offenen Fragen erhoben. Es erfolgte im Anschluss erstens eine Kategorisierung als Form der qualitativen Inhaltsanalyse und damit die Bildung von Mustern (vgl. hierzu Flick 1998: 212; Schnell/Hill/Esser 2005).

Neben den differenzierteren Einzelfragestellungen ist die gesamte empirische Analyse zusätzlich darauf ausgerichtet, zu zeigen, wie beide Systeme, das staatssozialistische und das marktwirtschaftliche, demokratische System mit unterschiedlichen Werten und Normen handlungsprägend auf die selektierte Personengruppe wirken. Hierzu wird eine immer wichtiger werdende Variable berücksichtigt, die der sich neu formenden Nationalitäten.

Eine zweite durchgängige handlungsprägende Variable im zweiten empirischen Teil der Arbeit ist die soziale Herkunft. Beide Variablen wirken dort – in Kapitel 7 – wo es um das Handeln in einem Gestaltungsspielraum durch die Spezie Change-Master geht, prägend, zumindest handlungsbeeinflussend.

Neben der Musterbildung erfolgt drittens eine deskriptive Charakterisierung der Fakten zu allgemeinen, auch soziokulturellen Daten, wie etwa zur gesamtgesellschaftlichen Entwicklung im und nach dem Staatssozialismus sowie zu den Branchen, denen die Unternehmen zugehören.

Sowohl für die theoretische als auch für die empirische Analyse und Komprimierung der Ergebnisse gilt viertens, dass sowohl die Grenzen als auch der Gestaltungsspielraum für das Handeln nicht starr sein können und insbesondere in einer Systemtransformation mit teilweise gravierenden Veränderungen in allen Lebensbereichen über einen Zeitraum von nunmehr etwa zwanzig Jahren hin die selektierten Akteure sowohl unternehmenssteuernde Strategien, Maßnahmen, Instrumente und Methoden individuell unterschiedlich interpretieren, steuern, ausgestalten und auch erleben. Die Berücksichtigung der sich wandelnden Erfahrungen aufgrund dieser Umstände sowie die Einordnung in Erfahrungen am Anfang großer transformatorischer Umbrüche und danach spielt ebenfalls eine wichtige Rolle für diese akteurszentrierte Analyse und Bewertung, was zusätzlich die Wahrheitsnähe der Betrachtung erhöht.

8.1.1. Erkenntnisse zu den Handlungsgrenzen des Veränderungshandelns in organisationalen Transformationsprozessen

Die nachfolgende zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse erfolgt zunächst mit der Perspektive auf die Handlungsgrenzen durch die gesellschaftliche Ebene bzw. das Unternehmensumfeld. Dabei wurden die empirischen Ergebnisse zum Veränderungshandeln der Change-Master parallel zu den im Theorieteil selektierten handlungsbeschränkenden Faktoren herausgearbeitet und verglichen. Dort, wo sich aus dem Datenmaterial nationale Differenzierungen ergaben, wurden sie entsprechend herausgestellt. Zu Beginn des Systemwechsels herrschte nahezu Einigkeit über das Was, in der zeitlichen Folge allerdings wurde zunehmend deutlich, dass sich das Wie auch in nationaler Hinsicht unterschiedlich gestalten würde.

8.1.1.1. Handlungsgrenzen im Unternehmensumfeld

Veränderungshandeln in der Kopplung an nationale Privatisierungsstrategien und -pfade sowie an den nationalen Aufbau von Institutionen

Wie die Ergebnisse zeigen, nahmen – ausgehend vom gemeinsamen Start der Privatisierung in allen drei Ländern – die Umsetzung der Privatisierungsstrategie und die gewählten Methoden zur Unterstützung derselben eine zunehmend unterschiedliche Entwicklung.

In der Folge gestaltete sich auch die Führung der zu privatisierenden Unternehmen im Verlauf nationaler Transformationsverläufe und Privatisierungspfade unterschiedlich. Damit geben die im Theorie- teil herausgearbeiteten Veränderungen auf nationaler Ebene und länderspezifische Privatisierungspfade, die wiederum an nationale institutionelle Veränderungen gekoppelt sind, mit Beginn der neuen Nationenbildung ein entsprechend unterschiedliches Agieren der Change-Master in ihrem Veränderungshandeln von außen vor. Das Agieren der Topmanager war den Ergebnissen zufolge mit fortschreitendem Veränderungsverlauf immer stärker, wie auch aufgrund der theoretischen Reflexion der Thematik anzunehmen war, an die nationalen Privatisierungspfade und -strategien gekoppelt. Und sie waren vom nationalen Gefüge der Institutionen insgesamt in ihren Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt – aber auch gewissermaßen dadurch angeleitet.

Nationale Privatisierungsinstanzen, Gesetze und Institutionen gaben im Zeitverlauf der Transformationsprozesse damit jeweils unterschiedliche Rahmenbedingungen für das Handeln der Change-Master vor, deren zu Anfang ähnliches Handeln aufgrund einer gemeinsamen Basis sich zunehmend in Bezug auf das jeweilige nationale Institutionengefüge, den Institutionalisierungsgrad und den eingeschlagenen nationalen Privatisierungspfad ihres Landes ausdifferenzierte und unterschied.

Erste Veränderungsschritte zur Sicherung der Überlebensfähigkeit der neu privatisierten Unternehmen – Kundenbeziehungsmanagement und flexible Markterschließung als Überlebensstrategien

Bezüglich der sich verändernden Märkte und Kunden im direkten Unternehmensumfeld liefern die Ergebnisse im Kern die Botschaft, dass ein schnelles auf neue Märkte ausgerichtetes Managementhandeln für das Überleben der jeweiligen Unternehmung elementar wichtig war. Gerade im Bereich der Markterschließung und im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements zeichnen sich die für diese Arbeit befragten Change-Master durch relativ schnelles und zügiges Handeln aus. In der Konsequenz bedeutet dies: Wäre es hier auf Topmanagementebene innerhalb der jeweiligen Organisationen zu größeren Fehlentscheidungen gekommen, hätte das Überleben der jeweiligen Unternehmung kaum gesichert werden können. Die Topmanager der hundertprozentig privatisierten Unternehmen gingen mehrheitlich unmittelbar innovativ an den Um- und Ausbau ihrer Kundenstrukturen heran. Sehr zügig wurden bisherige Partnerschaften mit anderen Unternehmen (Joint-Ventures), bestehenden Kunden und auch Lieferanten intensiviert. In einigen Fällen sind die bisherigen Kunden- und Lieferantenbeziehungen auseinandergebrochen. Die meisten Befragten haben im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements schnell reagiert, indem sie ihren Fokus auf die Pflege alter Partnerschaften ausrichteten und sich zugleich unmittelbar auf die Suche nach neuen Kundenbeziehungen begaben.

Die Erschließung neuer Absatzgebiete und die Gewinnung neuer Kunden wurden in den Ländern wegen der zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfolgten Privatisierungen nicht zeitgleich angegangen. Mehrheitlich fanden sie zu Beginn der jeweiligen Unternehmenstransformationen als erste unmittelbar eingeleitete unternehmenspolitische Maßnahmen statt. Je nach Ausmaß und Stärke der strategisch geplanten und anvisierten organisationalen Veränderungsschritte im Kundenbeziehungsmanagement und im Ausbau der Märkte waren diese unternehmenspolitisch schnell zu ergreifenden Maßnahmen zunehmend an wirtschaftspolitische Maßnahmen und politische Veränderungen auf nationaler Ebene gekoppelt. Die strategisch wichtige Unternehmens- und letztlich Managementleistung, Kunden mit ihren veränderten Anforderungen und Wünschen zu bedienen, war für den weiteren Erfolg der Unternehmen wichtig, was von den Befragten bereits in den Anfängen der Unternehmensumwandlungen erkannt worden ist.

In Hinblick auf die Intensität des Ausbaus der Kundenbeziehungen und neuer Märkte konnte unter den befragten Topmanagern unterschiedliches, national geprägtes Verhalten konstatiert werden. Am

stärksten war der Druck in Serbien, wo sich diesbezüglich alle Befragten sehr schnell umstellen mussten. Bedingt durch die starken politischen Krisen in den 1990er Jahren und insbesondere durch die jahrelang andauernden Sanktionen in dieser Zeit war das schnelle Aufspüren neuer Märkte und die Entwicklung auch wagemutiger Geschäftsmöglichkeiten oft der einzige Ausweg für einen Großteil der Befragten. In Kroatien war die Situation ebenfalls mehr als schwierig zu meistern, jedoch nicht so prekär wie in Serbien. Den slowenischen Befragten blieben die sanktionsbedingten Schwierigkeiten und die enormen Anstrengungen, die in den anderen beiden Ländern aufgrund des Krieges unternommen werden mussten, erspart.

Gerade aufgrund eines enorm ansteigenden globalen Wettbewerbs sind einige Befragte in ihren heutigen Funktionen nach wie vor bestrebt, ständig neue Märkte zu prüfen und entsprechend zu erschließen. Der geografische Raum hat sich bei einigen Befragten auch branchenübergreifend in Richtung einer zunehmenden Markterschließung in asiatischen Ländern erweitert. Sowohl das Kundenbeziehungsmanagement als auch die Schaffung neuer Märkte sind seit den 1990er Jahren in den Vordergrund ihres Managementhandelns gerückt.

Die meisten Befragten, die Mitte der 1990er Jahre Pionierarbeit im Kundenbeziehungsmanagement und im Ausbau ihrer Märkte geleistet haben und heute noch im gleichen Unternehmen aktiv sind, profitieren bis heute im Sinne einer nachhaltigen Kundenmanagementstrategie von den damals neu aufgebauten Beziehungen und Vertriebskanälen. Sie haben für die damaligen Verhältnisse sehr innovative Ansätze mit unterschiedlichen Facetten in der Verfolgung des Ziels, das Überleben ihres Unternehmens zu sichern, gewählt. Sie haben dabei bewiesen, dass sie in der Lage waren, in ihrer Funktion als Change-Manager kundenstrukturelle und marktorientierte Veränderungen in ihren Organisationen voranzutreiben und zu steuern – auch wenn das damalige Handeln aus heutiger retrospektiver Sicht von manchem Befragten als eher zögerlich bewertet wird. Nach nunmehr etwa fünfzehn Jahren Erfahrung in organisationalen und systemischen Veränderungsprozessen sind sie heute routiniert und sehen die angegangenen Veränderungsprozesse mittlerweile mit größerer Erfahrung und aus einer erweiterten Sichtweise.

Exkurs: Veränderungshandeln zwischen informellen und unsteten formellen Institutionen

Gesellschaftliche und staatliche Institutionen wie z. B. Rechtssysteme, ein funktionierender Staatsapparat oder die Wirtschaft unterstützende Institutionen wurden in den ersten Transformationsjahren zögerlich oder graduell aufgebaut und waren bis Mitte bzw. Ende der 1990er Jahre im Vergleich zu westeuropäischen Verhältnissen nur rudimentär und mosaikartig vorhanden. Kooperationen mit staatlichen Institutionen wurden von den Befragten in den 1990er Jahren aufgrund des Fehlens eines funktionierenden Zusammenspiels relevanter Institutionen in den meisten Fällen nicht in Erwägung gezogen. Formelle Institutionen, wie etwa Gesetze und Verfügungsrechte, konnten in Slowenien aufgrund der gesamthaft reformbereiten Stimmung relativ schnell implementiert werden. Die Daten aus den Interviews liefern jedoch auch das Ergebnis, dass Gebräuche sowie Tradition und damit der Bereich der informellen Institutionen selbst bei slowenischen Topmanagern immer wieder dazu geführt haben, in alten, durch den Staatssozialismus geprägten Denkmustern und Verhaltensweisen zu verharren. Auch wenn die slowenischen Befragten aus heutiger Sicht in der Summe gute Erfolge in der Erschließung neuer, meist westlicher und internationaler Märkte verbuchen können, so zeigen die Ergebnisse auch, dass sie sich in der innerbetrieblichen Umsetzung ihrer neuen Strategien und im operativen Handeln nicht immer offensiv einer neuen Markteroberung und damit einem reformintensiven organisatorischen Wandel gestellt haben. Tradition, Sitten und Gebräuche, die sie sich jahrzehntelang im Staatssozialismus als Teil ihres kulturellen Habitus angeeignet hatten, und Mechanismen, die erlernt

wurden, auch weil sie im damaligen System und unter den damaligen Rahmenbedingungen erfolgversprechend waren, konnten nicht einfach über Nacht verändert und völlig negiert werden.

„We got to go West!?“ – Shareholderinteressen und Profitmaximierung dominieren bis heute das Management- und Veränderungshandeln

In Bezug auf die Abhängigkeiten, die sich durch neue, veränderte Anspruchsgruppen ergeben, verdeutlichen die Aussagen der befragten Topmanager im Kern, dass speziell Shareholder- bzw. Profitmaximierungsinteressen zunehmend in den Vordergrund der Unternehmensinteressen gerückt sind. Länderunterschiede sind in puncto hervorgehobener Shareholderinteressen respektive Maximierung des investierten Kapitals (auch von Eigentümern der Unternehmen) nicht erkennbar. Diese Feststellung gilt für alle in diese Untersuchung miteinbezogenen Großunternehmen. Die hervorstechende Ausrichtung der postjugoslawischen Unternehmen an kurzfristiger Profitmaximierung folgt damit dem Trend, der im Theorieteil für den heute typischen, globalisierten Kapitalismus herausgearbeitet wurde.

Die Interviews mit den Topmanagern zeigen weiterhin, dass in den drei postjugoslawischen Staaten ehemals hoch priorisierte Interessen des Systems des Staatssozialismus in den letzten Jahren vom heutigen Topmanagement in den Hintergrund gedrängt wurden. Länderübergreifend gilt dies insbesondere für den Aspekt der Mitbestimmung. Interessenausgleich und eine allgemeine Konsensfindung mit Mitarbeitervertretern in direkten Entscheidungsprozessen auf Topmanagementebene finden heute laut Aussagen der Befragten in allen drei Ländern erkennbar weniger häufig statt als früher.

Der veränderte Stellenwert der Gewerkschaften und der nationale Grad an Pluralismus im Institutionengefüge

Was die Beziehung zu Gewerkschaften anbelangt, so hat sich diese in allen drei Ländern gesamthaft verändert. In puncto gegenseitiger Abhängigkeit zwischen Unternehmensleitungen und Gewerkschaften kamen nationale Unterschiede zutage. Bei allen Befragten trifft zunächst länderübergreifend in gleicher Weise zu, dass Doppelrollen von leitenden Personen in Unternehmen als Topmanager einerseits und als Gewerkschaftsvertreter andererseits seit den ersten systemischen bzw. gesellschaftlich-politischen Veränderungen abgeschafft wurden. In sich öffnenden, pluralistischer werdenden Gesellschaften sind Rollenkonflikte dieser Art nicht tragbar und vor allem nicht legitimierbar. Zuvor waren sie im staatssozialistischen System dagegen aufgrund der Ausrichtung der Unternehmen an der sozialistischen Ideologie und damit systeminhärent gewollt und durften zumindest öffentlich nicht hinterfragt werden.

Die Abhängigkeiten zwischen Unternehmensleitungen und Gewerkschaften wurden in den Interviews länderspezifisch unterschiedlich gesehen. Die größte Abhängigkeit trotz geringerer direkter Mitbestimmung der Gewerkschaften in den Unternehmen zeigte sich bei den slowenischen Befragten. Die geringste Abhängigkeit der hier Befragten von Gewerkschaftseinflüssen ist in Serbien feststellbar, den hierzu gemachten eher dürftigen Aussagen zufolge mit zunehmender Tendenz (Wildwestkapitalismustendenz). In Slowenien wirken nach Auffassung der slowenischen Befragten speziell Neuerungen in der Sozialgesetzgebung und im Bereich des Arbeitsrechts auf nationaler und supranationaler Ebene durch die EU handlungsdeterminierend und führen zu einer zunehmenden Einschränkung der Handlungsfreiheit der Unternehmensleitungen gegenüber der Mitarbeiterschaft beispielsweise durch Flächentarifverträge. Die Aussagen zu den slowenischen Gewerkschaften decken sich damit mit dem relativ hohen allgemeinen pluralistischen Institutionalisierungsgrad in diesem postjugoslawischen Staat.

Dem Erstarken eines „pluralistischen Institutionalismus“ können die slowenischen Befragten jedoch auch positive Seiten für ihr Veränderungshandeln abgewinnen. Speziell EU-Subventionen und solche,

die auf lokaler Ebene vergeben werden, können einen unternehmenspolitischen Kurs positiv unterstützen. Dennoch ist nach Aussagen der Befragten der handlungsdeterminierende und damit handlungsbegrenzende Faktor durch den erhöhten allgemeinen Institutionalierungsgrad in Slowenien insgesamt höher zu werten als der unterstützende Aspekt. Speziell die Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsgesetze zum Schutz von Mitarbeitern greifen mittlerweile direkt in unternehmerische Entscheidungsprozesse ein. Damit nimmt die Selbstbindung der Unternehmen gegenüber (bestimmten) Schutzinteressen von Mitarbeitern zu. Der hohe Institutionalierungsgrad und ein abnehmender Interpretationsspielraum bei Gesetzen und Normen in arbeits- und sozialrechtlichen Fragen tragen zur Entwicklung einer stärkeren Handlungsdeterminierung des befragten Topmanagements bei. Die Ergebnisse offenbaren, dass handlungsdeterminierende Faktoren in Form von Konditionierung durch Institutionalisierung von außen bei den kroatischen und serbischen Topmanagern nicht so stark greifen, wie bei den slowenischen.

Im Kern lässt sich folglich festhalten, dass, je gefestigter Normen und Gesetze im Institutionengefüge der verschiedenen Ebenen (supranational, national oder subnational) verankert sind, desto größer sind die Einschränkungen auf das individuelle Veränderungshandeln und die Entscheidungsspielräume von Topmanagern in Unternehmen.

National unterschiedliche Abhängigkeiten von politischen Machthabern

Der politische Einfluss führender Politiker auf die neu privatisierten Unternehmen und Unternehmensleitungen war in den drei beforschten nationalen Transformationsverläufen unterschiedlich. Die direkte Einflussnahme der Politiker auf die Unternehmensführungen war in Serbien in den 1990er Jahren am stärksten. Noch bis zum Zeitpunkt der Befragung war das Beziehungsgeflecht zwischen serbischen Politikern und den Unternehmensleitungen bzw. den interviewten Topmanagern privatisierter serbischer nationaler und multinationaler Großunternehmen teilweise sehr stark. Politische Aktivitäten des Topmanagements absorbieren hier bis heute Managementenergie, werden jedoch von den Befragten zur Festigung der eigenen Machtposition innerhalb eines schwach ausgeprägten Institutionengefüges als wichtig erachtet. Das Beziehungsgeflecht zwischen führenden Politikern und den befragten Topmanagern von Großunternehmen in Kroatien und Slowenien war im Vergleich zu Serbien weniger stark ausgeprägt. Eine Separierung zwischen Politik und Wirtschaft zeichnete sich bei den kroatischen Managern insbesondere nach der Tudjman-Ära merklich ab. In Slowenien wurde die Verstrickung zwischen Wirtschaft und Politik von den befragten Topmanagern etwa seit Mitte bis Ende der 1990er Jahre als am geringsten betrachtet. Die Aussagen der kroatischen Befragten weichen in dieser Erhebung von den bisherigen Erkenntnissen der Forschung ab, die noch bis in die Gegenwart eine enge Verstrickung zwischen Politik und Topmanagement in Kroatien konstatieren. Die obigen empirischen Ergebnisse aus Serbien liegen weitgehend auf einer Linie mit den bisherigen Forschungserkenntnissen.

Im Ergebnis kann in puncto Politikverflechtung festgehalten werden, dass die graduelle Öffnung der Gesellschaft, eine erkennbare Demokratisierung und die marktwirtschaftliche Öffnung, eine sich nach Westen öffnende Machtelite sowie ein zunehmender Parteienpluralismus bei den slowenischen Befragten bereits seit Mitte bis Ende der 1990er Jahre dazu geführt hatten, dass sich die slowenischen Change-Master stärker auf ihr eigenes Managementhandeln konzentrieren konnten als die übrigen Befragten im vergleichbaren Zeitraum. Diese Entwicklung der Entflechtung von Wirtschaft und Politik in Slowenien und, wenn auch in schwächerem Maße in Kroatien, sowie die stärkere Verstrickung zwischen (Macht-)Politikern und Topmanagern in Serbien hält bis heute an.

Die EU in der ambivalenten Wahrnehmung: Handlungsbeschränkung versus Chance für fairen Wettbewerb und ein erweitertes Absatzgebiet

Geopolitische Erweiterungsprozesse und insbesondere wirtschaftspolitische Einflüsse auf supranationaler Ebene durch die EU wirken bei allen Befragten zunehmend in zweierlei Weise: Einerseits sind sie handlungsdeterminierend und -begrenzend und andererseits erweitern sie das Handlungsspektrum in puncto Absatzwirtschaft durch Markterweiterung, Marktdurchdringung, Erweiterung von Vertriebskanälen sowie Kundengenerierung.

Handlungsdeterminierend wirken insbesondere kartellrechtliche Bestimmungen und das Beschneiden von Monopolen bzw. Monopolisierungstendenzen im EU-Binnenmarkt durch entsprechende EU-Gesetze. Die befragten Topmanager der drei postjugoslawischen Länder sind damit in ihrem Handeln auch heutzutage noch verstärkt dazu angehalten, sich von monopolistischem Unternehmensverhalten zu lösen – gerade auch, was die strategische Ausrichtung ihrer Unternehmen und damit die Ausgestaltung des künftigen Handlungskorridors im Topmanagement anbelangt.

Weitere Einschränkungen des Managementhandelns erfolgen durch EU-Standards und EU-Normen. Der supranationale Einfluss wirkt zunehmend auf das Agieren aller befragten Topmanager, unabhängig davon, ob ihr Land bereits EU-Mitglied ist (Slowenien), sich in der Anwartschaft befindet (Kroatien) oder in Zukunft eine Mitgliedschaft wahrscheinlich werden könnte (Serbien).

Obleich die EU als supranationaler Überbau durchaus auch Handlungsgrenzen setzt, wird auf der anderen Seite von den Befragten länderübergreifend im Kern konstatiert, dass die EU insbesondere als Akteur institutionalisierter Ordnung einen fairen Wettbewerb ermöglicht. Dies geschieht dadurch, dass Produkt- und Qualitätsstandards eine Vergleichbarkeit und Bewertung von Produkten und Dienstleistungen ermöglichen. Gerade die verstärkten Aktivitäten in den ersten Transformationsjahren innerhalb oder in der Kooperation mit der EU wurden angesichts eines enormen Investitionsaufwandes für die Unternehmen durch die Umstellung von Produktion und/oder Vertriebskanälen von nahezu allen Befragten als sehr belastend beschrieben. Die im Laufe der Jahre erkennbare positive Erschließung neuer Märkte innerhalb der EU unter Einhaltung der Vorschriften wird aus heutiger Sicht von der Mehrheit aller Befragten und damit länderübergreifend einerseits als notwendig und gut befunden; andererseits haben die in der EU produzierten Güter nach Ansicht der Befragten auf dem Weltmarkt eine immer schwierigere Position: Sie werden erkennbar wettbewerbsunfähiger. Dieses Problem stellt sich in ihrem Managementhandeln für alle befragten Manager verstärkt und ist der Hauptgrund für Negativeinstellungen einzelner Befragter gegenüber der EU, insbesondere einiger weniger Befragter aus Serbien. Hier haben, dies könnte als Grund für die Vorbehalte angesehen werden, die negativ eingestellten ihre Marktpositionierung mit einzelnen Gütern ihrer Unternehmen bis dato noch nicht ausreichend genug gefunden. Ihre Haltungen zur EU als politisch-wirtschaftlichem Handlungsrahmen könnten damit auch auf andere Erwartungshaltungen zurückgeführt werden, die sie ursprünglich einmal an die Geschäftsmöglichkeiten mit der EU geknüpft hatten.

Zusammenfassend kann zum handlungsdeterminierenden Einfluss der EU auf die Untersuchungsgruppe dieser Arbeit gesagt werden, dass ein Wirtschaften und Management- bzw. Veränderungshandeln ohne Berücksichtigung der EU und ohne gute Kenntnisse über die EU-Wirtschaftspolitik für die Topmanager großer Unternehmen in den drei betrachteten Nachfolgestaaten Jugoslawiens heute nicht mehr möglich ist. Obleich die positiven Seiten der EU in der Sicht der Befragten überwiegen, setzt ein derartiges supranationales Gebilde in vielen unternehmenspolitischen Bereichen und dem Managementhandeln Grenzen, die durch einzelne Befragte in den Interviews auch sehr deutlich und teilweise polarisierend artikuliert worden sind. Dabei kennt die Haltung zur EU bei den serbischen Befragten eine stärkere Polarisierung zwischen Zustimmung und Ablehnung als bei den anderen. In

der Zusammenschau der serbischen Aussagen kann jedoch auch hier eher eine positive Grundhaltung gegenüber der EU ausgemacht werden. In den Interviews werden in der Gesamtschau betrachtet nationale Unterschiede und differenzierte Sichtweisen in den jeweiligen EU-Aktivitätsfeldern deutlich. Eindeutige Ergebnisse konnten hierzu allerdings nicht en detail herausgearbeitet werden.

8.1.1.2. Handlungsgrenzen auf organisationaler Ebene

Handlungsgrenzen und ihre Wahrnehmung durch die Befragten werden im Folgenden bezogen auf die organisationale Ebene dargestellt. Auch hier gilt wie für die bisherige Analyse, dass sowohl die Grenzen als auch der Gestaltungsspielraum für das Managementhandeln angesichts der dynamischen historischen Entwicklung nicht starr sein können. Insbesondere in einer Systemtransformation über einen Zeitraum von ca. fünfzehn Jahren spielt auch der Zeitpunkt einer Erfahrung oder Sichtweise einer solchen prozesshaften Entwicklung zum jeweiligen Betrachtungszeitpunkt eine wichtige Rolle in der Bewertung der empirischen Daten. Bei der Datenauswertung und dem nachfolgenden verdichteten Erkenntnisgewinn wird dieser Aspekt berücksichtigt, um die Qualität und damit die Wirklichkeitsnähe der Ergebnisse zu erhöhen.

Die nun nachfolgende zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse der empirischen Untersuchung thematisiert die Handlungsgrenzen der Akteure auf der Unternehmensebene. Dabei werden auch hier wieder die empirischen Ergebnisse zum Veränderungshandeln der Change-Master im Vergleich zu den im Theorieteil herausgearbeiteten handlungsbeschränkenden organisationalen Faktoren komprimiert dargestellt. Sie werden auf die Variable Nationalität hin überprüft und auch diesbezüglich mit den im theoretischen Teil gewonnenen Ergebnissen verglichen. Der Zeitraum seit Beginn der Systemtransformationen ab 1991 liegt im Fokusbereich der nachfolgenden Analyse.

Für alle Ergebnisse in Bezug auf die Handlungsgrenzen auf organisationaler Ebene gilt, dass so gut wie keine nationalen Unterschiede bei den Befragten erkennbar waren. Die Variable Nationalität spielte somit für die organisationale Ebene keine nennenswerte Rolle.

Teile nicht und herrsche trotzdem! Das Problem „Machtvakuum“

Für die Veränderung von Machtkonstellationen in privatisierten Unternehmen gilt, dass das Thema Macht bei den befragten Personen mit zwiespältigen Empfindungen verbunden ist. Macht ist notwendig, um in hierarchisch strukturierten Organisationen wirksam und zielorientiert managen und führen zu können. Herrschaft und hierarchische Autorität kennzeichnen die Machtpositionen der hier Befragten. Was in dieser Erhebung besonders zum Tragen kommt, ist die Veränderung der Machtstrukturen respektive Machtkonstellationen und damit die Machtverteilung sowie die Verteilung von Autorität an den Unternehmensspitzen.

Insbesondere zwei wesentliche Aspekte kristallisieren sich aus dem empirischen Material bezüglich der veränderten Machtstrukturen heraus: Zum einen kommt es in den privatisierten Unternehmen zu einem bis dato neuen Machtverhältnis zwischen angestellten Topmanagern und Eigentümern; und zum anderen kommt es zu einer Machtkonzentration bei den Eigentümern verbunden mit einer unterschiedlich ausgeprägten Bereitschaft, einen Teil der Macht an das professionalisierte Topmanagement respektive an die nächste untere Ebene im Unternehmen abzugeben.

In beiden Fällen entstand innerhalb der ersten Umwandlungsphasen nach dem politischen Wandel in den meisten Unternehmen für unterschiedlich lange Zeiträume ein Machtvakuum. Die meisten befragten Topmanager im Angestelltenverhältnis hatten mit diesem Vakuum zu kämpfen. Sie mussten sich oft über einen längeren Zeitraum von etwa einem Jahr in Zeiten des größten Umbruchs aufgrund

von Diskrepanzen mit Eigentümern bei Entscheidungen zurückhalten, die teilweise dringend weil unternehmenskritisch waren. Nach Aussagen der Betroffenen konnten so spezielle und dringende unternehmensstrategische Entscheidungen zur weiteren Ausrichtung des Gesamtunternehmens und zu Aspekten der direkten Unternehmenspolitik nicht getroffen und damit nicht operativ umgesetzt werden. Erhebliche Reibungsverluste im Management- und Veränderungshandeln sowie Stillstand bei wichtigen Entscheidungen, die zu Verzögerungen führten, waren die Folgen – mit entsprechenden negativen Konsequenzen für die weitere Steuerung der jeweiligen organisationalen Transformationsprozesse.

Bei den Eigentümern war feststellbar, dass diejenigen, welche aus Familien stammten, deren Mitglieder vor dem Staatssozialismus Unternehmer gewesen waren, eher in der Lage waren, in einem frühen organisationalen Transformationsstadium Macht an ihr professionalisiertes Topmanagement respektive an die untere Unternehmensebene abzugeben. Damit konnten sie sich bereits in einer frühen Phase innerhalb der Umwandlungsprozesse auf unternehmensstrategische Aspekte sowie auf Wachstum konzentrieren und sich aus dem operativen Geschäft relativ früh weitestgehend zurückziehen. Dagegen war die Gruppe der Eigentümer, die nicht aus früheren Unternehmerfamilien entstammten, über einen längeren Zeitraum des organisationalen Transformationsprozesses kaum bereit, von der eigenen, konzentrierten Machtposition abzurücken und einen Teil, etwa der Verfügungsmacht, an das professionelle Topmanagement abzugeben.

Aus dem Lager des professionalisierten Managements war zudem in der Auswertung der Daten herauszufiltern, dass Eigentümer ihre herausragende Machtkonzentration im Unternehmen vielfach nutzten, um erhöhten Leistungsdruck auf das gesamte Topmanagementteam auszuüben.

Die Folge für das Veränderungshandeln des professionalisierten Topmanagements war, dass in Entscheidungsprozessen, die eigentlich in der Hand dieser Gruppe hätten liegen sollen, immer wieder durch die Eigentümer interveniert wurde. Ein konstruktives Veränderungs- und Managementhandeln war für diese Gruppe der professionalisierten Topmanager in jener Phase des organisationalen Transformationsprozesses somit kaum möglich.

Im nachfolgenden Abschnitt werden nun zusammenfassend die Ergebnisse der empirischen Untersuchung herausgearbeitet, die den individuellen Gestaltungsspielraum innerhalb organisationaler Transformationsprozesse beschreiben. Dabei werden zunächst die soziokulturellen Merkmale der Befragten wie Herkunft und Werdegang herausgearbeitet, welche deren Handeln im Topmanagement prägen und hier insbesondere in der Ära organisationaler Transformationsprozesse damit auch geprägt haben bzw. wesentlich beeinflusst haben.

8.1.2. Soziokulturelle Merkmale des Handelns und die Ausgestaltung des Gestaltungsspielraums zur organisationalen Veränderung

8.1.2.1. Soziale Herkunft: Gute Chancen zum Erreichen einer Spitzenposition im Staatssozialismus für Emporkömmlinge aus Bauern- und Arbeiterfamilien

Ein Hauptergebnis zur Frage der sozialen Herkunft, das die empirische Analyse in Punkt 7.1. „Erbe, Werdegang und Persönlichkeit“, liefert, ist, dass die Befragten im Wesentlichen zwei entgegengesetzten Schichten der staatssozialistischen jugoslawischen Bevölkerung entstammen: in etwa zur Hälfte aus der Nomenklatura und in etwa zur Hälfte aus der unteren Bevölkerungsschicht.

Im Vergleich zu Deutschland hatten, wie beispielsweise jüngere Ergebnisse von Hartmann (2002) zeigen, die im jugoslawischen Staatssozialismus aufstrebenden Karrierewilligen aus Arbeiter- und Bauernfamilien noch in der Endphase des jugoslawischen Staatssozialismus eine sehr viel höhere Chance, sich in eine Spitzenposition eines Großunternehmens nach oben zu navigieren. Die Erkenntnis aus der vorliegenden Forschungsarbeit ist, dass entgegen der Popper'schen Theorie, die das heutige Deutschland durchaus als „offene Gesellschaft“ kennzeichnen würde, speziell die Ungleichheit in puncto sozialem Aufstieg hier weitaus größer ist als in der ehemals „geschlossenen Gesellschaft“ des jugoslawischen Staatssozialismus.

Zwar wirken vererbte Normen und Rollen für Mitglieder der unteren Bevölkerungsschicht, insbesondere bei aus Großfamilien entstammenden Personen, sehr stark. Dennoch war bei überdurchschnittlichen Leistungen und durch ein hohes Maß an Disziplin der Aufstieg in prestigeträchtige Positionen und damit in den oberen Bereich der jugoslawischen Gesellschaft zumindest noch vor etwa dreißig Jahren für „Karrierewillige von unten“ realisierbar.⁹⁸

Als ein weiteres Hauptergebnis kann hier festgehalten werden, dass ehemalige Arbeiter- und Bauernkinder im jugoslawischen Staatssozialismus durch starken Willen, Hartnäckigkeit, Disziplin und überdurchschnittlicher Leistung die ihnen durch Geburt und soziale Vererbung zugewiesenen sozialen Rollen durchbrechen konnten. Wenn auch verbunden mit enormem Kraftaufwand, so konnten sie doch als soziale Aufsteiger zumindest das Lebensziel „Prestige und Statusposition in der Wirtschaft“ an der Spitze jugoslawischer und heute postjugoslawischer Großunternehmen bis zum heutigen Tage verwirklichen.

Dass einige ehemalige Arbeiterkinder und Kinder aus Bauernfamilien machtbesetzte Positionen (etwa als Direktoren) in der jugoslawischen Wirtschaft in dem geschlossenen System des Staatssozialismus erreichen konnten, erscheint der Autorin im Endergebnis insbesondere in Hinblick auf das im Theorieteil vorgestellte Modell Poppers mit seinen Aussagen über die „Geschlossenheit“ von geschlossenen Gesellschaften als besonders hervorhebungswürdig.

Erreichen der beruflichen Lebensziele auf zwei Pfaden:

Ein weiteres Ergebnis liefert die Arbeit in puncto Differenzierung nach Lebenschancen. Die Differenzierung bezieht sich dabei vor allem auf die mehrheitlich (auch milieubedingt) akademisch geprägten Stadtjugendlichen und die mehrheitlich aus einfachen Milieus stammenden Landjugendlichen, deren unterschiedliche biografische Pfade im Folgenden dargestellt werden:

1. Pfad: Hohe Lebenschancen und familiäre Vorbilder im urbanen Umfeld

Die Stadtjugend hatte mehrheitlich aufgrund ihrer sozialen Herkunft und aufgrund ihrer höheren Lebenschancen in einem urbanen Umfeld ein sehr viel bequemer Leben und in vielerlei Hinsicht einfachere Möglichkeiten, in spätere Spitzenpositionen gelangen zu können. Die meisten entstammen Akademikerfamilien. Sie konnten sich in ihrem beruflichen Streben bei zusätzlich erhöhten Wahlmöglichkeiten an ebenfalls prestigeträchtigen Lebenswegen und Rollenmodellen, vor allem ihrer Väter, orientieren. Ihr Streben nach Prestigepositionen entsprach den Rollenerwartungen ihrer Familie und dafür erhielten sie elterliche bzw. väterliche Unterstützung. Die Bildung und berufliche Entwicklung betreffenden Ratschläge und Orientierungshilfen – hauptsächlich des Vaters – waren zudem als Vorteil für sie zu werten.

⁹⁸ Im selben Zeitraum blieb der Trend zur sozialen Schließung von Spitzenpositionen der deutschen Wirtschaft für Arbeiterkinder in Deutschland nahezu konstant (Hartmann 2002: 69 f.).

Dort, wo neben den Vätern in Einzelfällen auch Mütter akademisch ausgebildet waren, kann davon ausgegangen werden, dass auch ihre Vorbildfunktion im Sinne einer Herausbildung bestimmter Persönlichkeitsmerkmale auf die befragten ehemaligen Stadtjugendlichen wirkte. In ihrer Entwicklung konnten sie sich zudem vorwiegend auf Schule und Studium konzentrieren, ohne durch zusätzliche Arbeit belastet zu sein. Alle höheren Bildungseinrichtungen und Karrieremöglichkeiten waren im urbanen Umfeld zusätzlich nahe zu den eigenen Familien gelegen. Damit war in der schulischen und beruflichen Entwicklung zu keiner Zeit eine Trennung zur Primärfamilie erforderlich. Kampfgeist und Durchsetzungsfähigkeit konnten aufgrund eines vielfältigen Angebotes an Sportmöglichkeiten im Leistungssport trainiert werden. Hierbei haben die urban aufgewachsenen Söhne Grenzerfahrungen im Bereich der eigenen Leistungsbereitschaft gemacht und dabei im Wesentlichen Teamgeist und diszipliniertes Verhalten trainiert.

Für sie war es um ein Vielfaches leichter, sich über einen qua Geburt geebneten biografischen Weg bis hin an die Spitzen von Großunternehmen vorzuarbeiten. Hervorragende Kontakte, insbesondere durch Väter in Hochschulnetzwerken und anderen Institutionen waren dabei sicherlich karriereförderlich.

2. Pfad: Abgrenzung vom familiären Umfeld und väterlichen Rollenmodellen bei den vom Lande stammenden Befragten

Etwas mehr als die Hälfte der Befragten sind auf dem Land aufgewachsen – mit weit eingeschränkteren Lebenschancen gegenüber den Stadtjugendlichen. Diese knappe Mehrheit der Befragten entstammt größtenteils der unteren Bevölkerungsschicht, ihre Eltern sind Bauern und Arbeiter. Die Jugendlichen aus diesen einfachen Milieus hatten nicht nur materiell viel größere Schwierigkeiten zu bewältigen als die in der Stadt aufgewachsenen (weite Schulwege, insgesamt geringes Bildungsangebot, Pflicht zur Mitarbeit auf dem elterlichen Hof etc.), sondern sie mussten sich im Laufe ihrer Sozialisation bewusst von den mit dem sozialen Erbe ihrer Eltern einhergehenden Rollenerwartungen, die ihnen qua Geburt auferlegt waren, abgrenzen, um eines Tages in eine prestigeträchtige Position mit gesellschaftlichem Status gelangen zu können. Insbesondere hatten sie gegen den Widerstand ihrer Väter anzukämpfen, die ihr Streben nach einem besseren Leben tendenziell nicht unterstützten. Die aus einfachen Verhältnissen stammenden Jugendlichen waren gezwungen, mehr Kraft und Energie in das Bahnen ihres eigenen, selbst bestimmten Lebensweges zu investieren als die Akademikerkinder. Die Landjugendlichen mussten sich familiären Traditionen widersetzen, was hohe psychische und physische Anstrengungen erforderte. Beispielsweise wird die Herrschaft des Familienvorstandes auch in Bezug auf die Entwicklungsmöglichkeiten von Familienmitgliedern von diesen wiederum akzeptiert und ist traditionell und historisch bedingt (osmanisch) legitimiert. Sie sind heute noch in etwa vergleichbar mit den Sitten und Gebräuchen beispielsweise in sehr abgelegenen Regionen der Ost-Türkei. Das Denken in Generationen und zugewiesenen Rollen, die jeweils mit klaren Rangordnungen einhergehen, wird dabei kollektiv an die nachfolgenden Familienmitglieder überliefert. Zusätzlich wird auch aus der Ernährer- und Beschützerrolle die Familie nach außen beschützend die herausragende Position des Familienältesten im Außenverhältnis zusätzlich „legitimiert“. Seine Funktion liegt hierbei in der Wahrung des Ansehens der Familie nach außen.

Sich diesen tradierten Mustern bewusst zu widersetzen bedurfte einer überdurchschnittlich großen mentalen Stärke, da man sich gegen das auferlegte Erbe und die für südeuropäische Großfamilien typischen Traditionen stellte. Anstelle der fehlenden moralischen und auch monetären Unterstützung zeichnete die Landjugendlichen eine hohe intrinsische Motivation aus, gepaart mit einer inneren Sehnsucht und einem starken Willen nach einem besseren Leben als dem, das man zu Hause erleben und erwarten konnte.

Diese erkennbaren Sozialisationsmuster und persönlichkeitsprägenden Merkmale waren entscheidend für eine frühe persönliche Entwicklung von Reife und dem starken Willen zur Gestaltung eigener, individueller Lebensentwürfe, die gerade nicht den erwarteten Rollen entsprachen. Eine enorme Willenskraft und Entschlossenheit hat sich teilweise schon im Kindesalter entwickelt. Der Wunsch war mit der großen Sehnsucht und Vorstellung verbunden, es später einmal „zu etwas zu bringen“. Der innere Wunsch nach einem selbstbestimmten Leben in naher und ferner Zukunft war stärker als der familiäre Rollendruck, der auf den Einzelnen lastete. Überdurchschnittliche Durchsetzungsfähigkeit zeichnet in dieser Erhebung insbesondere die potenziellen Hofnachfolger aus. Wie sehr diese sich gegen den Willen der Familie (Vater, Großvater) dabei durchsetzen mussten, wird umso klarer, wenn man bedenkt, dass die Existenzsicherung und damit die Erhaltung der Lebensgrundlage für die gesamte (Groß-)Familie dabei auf dem Spiel stand.

Der Wunsch, gegen die mit den geringeren Lebenschancen verbundenen Entbehrungen anzukämpfen, obsiegte. Ein eiserner Wille und Durchhaltevermögen wurden folglich schon sehr früh trainiert. In der Regel musste mit diesem Streben nach einer eigenen Lebensführung ein Umzug in das urbane Umfeld in Kauf genommen werden. Die höhere Bildung spätestens an der Universität brachte zugleich eine Loslösung aus den vorherigen sozialen Bindungen (Familie, Freunde) mit sich. Diese Erfahrungen und prägenden Sozialisationsmerkmale haben zu einer frühen Reife und charakterlichen Stärke in der Persönlichkeitsentwicklung beigetragen. Ihre innere Stärke haben viele dieser Befragten durch eine kontinuierliche bewusste Auseinandersetzung mit dem Elternhaus entwickelt. Im Ergebnis kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Prägung eines unerschütterlichen Willens zur Zielerreichung für den weiteren Lebensweg sehr hilfreich war. Die obigen Ergebnisse kennzeichnen den erworbenen Habitus als „Kämpfernaturen“.

Sozialisationsbedingte Faktoren für beruflichen Erfolg und Kennzeichen des Habitus der befragten Change-Master

Beide Gruppen, die vorwiegend den zwei so unterschiedlichen Bevölkerungsschichten entstammen, haben den Weg nach oben in Spitzenpositionen durch zwei unterschiedliche Sozialisationsverläufe genommen. Dabei haben sie trotz dieser unterschiedlichen Verläufe fast identische persönlichkeitsprägende Eigenschaften und Charakterzüge herausgebildet und trainiert. Diese sind für Topmanager, noch dazu wenn sie unter solchen krisenhaften und chaotischen Bedingungen wie das Managen von Unternehmensumwandlungen innerhalb von Systemtransformationen, besonders wichtig.

Die Herausbildung eines starken Willens, Lern- und Veränderungsbereitschaft, Risikobereitschaft, Entscheidungsfähigkeit, Teamgeist, Disziplin, Hartnäckigkeit und Durchhaltevermögen, sind dabei von herausragender Relevanz.

Die Erhebung kann auch als Erläuterung dafür gelesen werden, wie die Befragten ihren speziellen Habitus erworben haben. Der Habitus der Befragten aus der ehemaligen jugoslawischen Nomenklatura (Oberschicht) wurde demnach einerseits durch die Sozialisation in Form von milieubedingter vornehmlicher Identifikation mit dem Elternhaus erworben. Die andere Gruppe der aus einfachen Verhältnissen stammenden Befragten hat ihren Habitus vornehmlich durch bewusste Abgrenzung vom einfachen Milieu der unteren Bevölkerungsschicht und Beharrlichkeit im Erreichen ihrer selbstgesteckten Lebensziele erworben. Die Befragten haben sich entweder eigene, andere Rollenmodelle gesucht und/oder sich vornehmlich durch einen starken Willen, durch harte Arbeit und Disziplin sowie durch steten Widerstand den mit der Geburt auferlegten Rollenerwartungen ganz bewusst und kontinuierlich widersetzt.

Die Ergebnisse dieser vorliegenden Erhebung zeigen weiterhin, dass alle Befragten aus diesen beiden unterschiedlichen Milieus und Schichten die oben beschriebenen Persönlichkeits- und Leistungsmerkmale durch jahrelanges Training bereits in der Jugend erworben haben, was ihnen damit allen auf dem Weg nach oben geholfen haben dürfte.

Der für den Einstieg in eine Spitzenposition notwendige Nachweis eines erfolgreich absolvierten Universitätsstudiums (Nachweis über das weit überdurchschnittlich erworbene kulturelle Kapital) wurde von allen hier Befragten ausnahmslos geliefert. Falls eine so geringe Untersuchungsgruppe hier exemplarisch sein kann, kann im Umkehrschluss gefolgert werden, dass Studienabbrecher und Nichtakademiker keine Chance hatten, in eine Spitzenposition der jugoslawischen Großunternehmen aufzusteigen.

Prestige und Statuspositionen waren somit im ehemaligen Jugoslawien gemäß den hier vorliegenden Ergebnissen anscheinend vor allem durch Leistung und dem Erwerben von kulturellem Kapital möglich und damit nicht in erster Linie über die Reproduktion aus der Oberschicht – wie im Westen. Der Einfluss von Parteizugehörigkeit und -loyalität auf die Karriereentwicklung und auf Karrierechancen konnte dabei aus den bereits erwähnten Gründen nicht erhoben werden, er dürfte jedoch (bekanntlich) ebenfalls sehr hoch gewesen sein.

Vom osmanisch geprägten Dorf nach Westeuropa bis über den großen Teich: Kirchturmhorizont und kosmopolitische Prägung

Ein weiteres erkennbares Muster im vorliegenden Datenmaterial ist die Prägung der Befragten durch kosmopolitische Einflüsse in Kindheit, Jugend oder späteren Jahren. Gerade eine Haltung der Welt-offenheit sowie interkulturelle Kompetenzen zeichnen heute Topmanager in Großunternehmen in einer globalisierten Welt aus. Internationale Konzernriesen entwickeln heute immer häufiger Strategien, die in der Terminologie von Moss Kanter (2000) „Weltkonzepten“ gleichen. Tätigkeitsbereiche werden heute grenzüberschreitend koordiniert und für diese Aufgaben werden in Großunternehmen weltweit stärker denn je kosmopolitisch erfahrene Führungskräfte an den Unternehmensspitzen benötigt. Diese globale Elite arbeitet kultur- und grenzüberschreitend und in internationalen Netzwerken. Ohne diese kosmopolitischen Spitzenkräfte in Konzernzentralen ist Wirtschaften in einer globalisierten Welt für Großunternehmen heute nicht mehr möglich.

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass neunzig Prozent der Befragten mindestens eine Fremdsprache spricht und die Hälfte der Befragten zusätzlich eine weitere Fremdsprache fließend beherrscht. Fast ein Drittel der Befragten kann in mehreren Sprachen kommunizieren. Das kulturelle Kapital der Mehrsprachigkeit zeichnet die befragten Spitzenkräfte damit in besonderem Maße aus und damit auch ihre Befähigung durch die erworbenen Sprachen multikulturell agieren zu können.

Die Hälfte der Befragten konnten als Kinder aus Akademikerfamilien und von Angehörigen der Nomenklatura oder allgemein der Oberschicht schon früh ins Ausland reisen und haben dadurch bereits im Kindesalter Auslandserfahrungen gesammelt, was vielen Altersgenossen damals verwehrt war. Einige dieser Befragten aus Akademikerfamilien haben Schulen im Ausland besucht oder einen großen Teil ihres Studiums im Ausland (Westeuropa, USA) absolviert. Die aus einfachen sozialen Verhältnissen (Arbeiter- und Bauernfamilien) stammenden Befragten haben zwar nicht die Schulzeit im Ausland verbracht und konnten aus monetären Gründen auch kaum ins Ausland verreisen, sie konnten jedoch später während der Studienzeit durch Auslandssemester oder durch Berufstätigkeiten außerhalb ihres Landes internationale Erfahrungen sammeln. Sowohl das Beherrschen von Fremdsprachen als auch Reisen sind Zeichen für Interesse an anderen Kulturen und zeigen, dass die meisten Befragten weltoffen sind. Durch dieses erworbene kulturelle Kapital des Kosmopolitismus heben sich

die hier befragten Vertreter der Wirtschaftselite zusätzlich von Kollegen im Topmanagement ab, denen diese wichtigen Erfahrungen heute fehlen. Internationale Erfahrungen, Mehrsprachigkeit und Weltoffenheit sind weitere Merkmale, welche die hier Befragten auszeichnen. Damit haben sie ein weit überdurchschnittlich hohes Maß an kulturellem Kapital erworben, das für ihren beruflichen Erfolg gerade in multinationalen und globalagierenden Großunternehmen (Konzernen) heute fundamental wichtig geworden ist.

Als Hauptergebnis kann daher festgehalten werden: Für das Verbleiben im Topmanagement über die Phase des Staatssozialismus hinaus und unter Bedingungen der radikalen Veränderungen in gesamtgesellschaftlicher und organisationaler Hinsicht, haben die befragten Führungskräfte mit den hier herausgearbeiteten prägenden Sozialisationsmerkmalen und erworbenen speziellen Fähigkeiten, sehr günstige Erfolgskennzeichen erworben, die in der Summe diesen speziellen sozialen Habitus dieser untersuchten „Spezies“ kennzeichnen.

Kennzeichen „Lebenslanges Lernen“

Was die Persönlichkeitsmerkmale der befragten Topmanager anbelangt, so zeigen die gewonnenen Informationen im Ergebnis, dass der Systemtransformation zügig auch eine mentale Transformation – sprich ein Umdenken in den Köpfen dieser Change-Master – gefolgt ist. Hiermit ist nicht etwa eine Verformung ihrer Persönlichkeit gemeint, sondern eine Neuausrichtung im Denken. Die befragten Akteure waren in der Lage, sich in Zeiten des Umbruchs ohne Zögern und teilweise mit eiserner Kraft auf das neue Handeln im Topmanagement umzustellen. Diejenigen unter ihnen, die als Unternehmensführer tätig sind, konnten damit ihre Unternehmen vor einem möglichen Aus retten. Sie konnten die Mechanismen des sich neu etablierenden anderen Wirtschaftssystems schnell verinnerlichen sowie strategisch und operativ entsprechend handeln.

Gerade dieses schnelle Umdenken und das sich daraus ableitende – teilweise auch aus der Not heraus sehr kreative – Managementhandeln zeichnen diese Manager aus. Nach dem Systemzusammenbruch Jugoslawiens befanden sie sich plötzlich in einem sich neu etablierenden Wirtschaftssystem, zu dem jedoch in den drei Ländern nur zögerlich und teilweise sehr schleppend adäquate Strukturen implementiert wurden. Sie haben schnell verstanden, dass ihnen in ihrer neuen Rolle fortan eiserner Wille, hartes Durchgreifen und Durchhaltevermögen abverlangt wurden. Keiner von ihnen hatte zuvor Umstrukturierungsmaßnahmen in diesem Ausmaß erlebt. Wer bis dato also noch nicht den Ruf des Machers hatte, dem wurde er spätestens nach erfolgreicher Steuerung einer Umstrukturierung dieser Größenordnung zuteil. Sie haben es geschafft, sich und ihre Unternehmen dem sich verändernden Umfeld sehr schnell anzupassen und ihren Weg unter schwierigen, teilweise sogar chaotischen Rahmenbedingungen zu finden.

An dieser Stelle kann festgehalten werden, dass ihr Erfolg auch vor dem Hintergrund des Mangels an ökonomischer Kompetenz und Management-Know-how in der jeweiligen Gesellschaft zu sehen ist. Gerade in den Anfängen der 1990er Jahre war diese Tatsache für diese „Macher“, die bereits im Staatssozialismus hoch qualifiziert und zudem clever waren, ein zusätzlicher Bonus, den sie im Ringen um das sich neu bildende ökonomische Kapital in ihren Ländern einbringen konnten.

Was die im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Akteure besonders auszeichnet, ist ihre Fähigkeit, in den unterschiedlichsten Situationen schnell und kreativ Lösungen zu finden. Sie haben geschickt und durch starken persönlichen Einsatz, speziell in den Kriegszeiten in Serbien und Kroatien, das Fortbestehen der Unternehmen und, so gut es aus ihrer Sicht ging, die Einkünfte von Mitarbeitern gesichert. Einige unter ihnen sind dabei teilweise bis an ihre psychischen und physischen Belastungsgrenzen gegangen. Auch in scheinbar aussichtslosen Situationen und unter schwierigsten Rahmenbedingungen

haben sie in den 1990er Jahren und danach erfolgreich Unternehmenstransformationen gemanagt. Bis zum Zeitpunkt der Befragung im Jahre 2007 konnten sie in Toppositionen der heutigen Wirtschaft verbleiben.

Sie haben zudem gelernt, sich von Rückschlägen nicht aus der Bahn werfen zu lassen, sondern sie eher als Ansporn zu nehmen, das nächste Mal besser zu sein – eine zentrale Voraussetzung für lebenslanges Lernen. Was aber mindestens genauso entscheidend ist, ist die Erkenntnis aus dieser Arbeit, dass die Befragten auch erkannt haben, dass für nachhaltigen Erfolg das Lernen aus Prozessen wichtig ist. Alle Befragten verknüpfen scheinbar paradoxe Dinge: Sie fokussieren sich auf (kurzfristige) Resultate und Ergebnisse und lernen gleichzeitig auch langfristig durch die Prozesse und vielen kleinen Schritten und Rückschritte, wie sie etwas angehen und wie sie Dinge verfeinern und verbessern können.

Nachfolgend werden abschließend die Ergebnisse der Analyse herausgearbeitet, die aufzeigen, wie die Befragten ihren durch Herkunft und Werdegang geprägten Gestaltungsspielraum bzw. ihre Gestaltungsfähigkeiten rückblickend in der Steuerung und Navigation organisationaler Transformationsprozesse tatsächlich genutzt haben und weiterhin nutzen.

Dabei geht es – analog dem beschriebenen Grundansatz dieser Arbeit folgend – zunächst um das aktive, gestalterische Handeln dieser Akteure im Unternehmensumfeld.

8.1.2.2. Gestaltungsspielraum im Unternehmensumfeld

Ausrichtung des Topmanagementhandelns auf Shareholdervalue – wo bleibt das Gestalterische?

In Punkt 7.2.1. wurde zunächst die Gestaltung des Machtumfanges und der Einflussnahme auf die Stakeholdergruppe in den Unternehmenstransformationsprozessen der Befragten herausgearbeitet.

Analog zur theoretischen Erarbeitung des Themas in Punkt 5.2. bestätigen die Aussagen der für diese Arbeit befragten Topmanager hierzu, dass das Topmanagementhandeln heute so gut wie ausschließlich auf Profitmaximierung und/oder auf die Erhöhung des Börsenwertes eines notierten Unternehmens ausgerichtet ist und damit Shareholdervalue das Veränderungshandeln ganz wesentlich bestimmt. Die Aussagen der meisten Befragten lassen erkennen, dass insbesondere die kurzfristige Maximierung der Unternehmensprofitabilität (Quartalszyklus) gängige Managementpraxis im Topmanagementhandeln geworden ist.

Die Gründe, so die Kernbotschaft, liegen in den Erwartungen der Eigentümer (Inhaber, Shareholder) der Unternehmen bezüglich hoher Wachstumsraten, mit denen diese entsprechend Druck speziell auf das professionalisierte Topmanagement ausüben. Ähnlich wird der Druck auf das eigene aktive Managementhandeln empfunden, den auf der anderen Seite die Aktionäre auf die Befragten ausüben.

Für die Ausgestaltung des Management- und Veränderungshandelns hat dieser enorme Druck zur Konsequenz, dass innerhalb des eigenen Handlungsspielraums immer wieder das (kurzfristige) Profitmaximierungsziel in den Vordergrund rückt, auch wenn es einer Strategie, die auch auf Nachhaltigkeit eines Unternehmens ausgerichtet ist, zuwiderläuft. Shareholder und Eigentümer werden als Interessengruppen vom Topmanagement weit vorrangiger behandelt als andere Stakeholdergruppen wie etwa Gewerkschaften. Das Handeln der Befragten war vielfach auf einen schnellen Return on Invest ausgerichtet und es galt, den Unternehmenswert auf dem potenziellen Käufermarkt zu jeder Zeit so hoch wie möglich zu halten.

Damit liegen die Ergebnisse aus der empirischen Befragung zum aktiven Umgang mit Shareholdern im Kern auf einer Linie mit der Diskussion über Shareholderinteressen im Topmanagement, die im theoretischen Teil dieser Arbeit geführt wurde. Der Gestaltungsspielraum im Veränderungshandeln

des Topmanagements wird aufgrund des dominierenden und übergelagerten Ziels der kurzfristigen Profitmaximierung seit den Privatisierungen bis heute praktisch kontinuierlich verengt. Die kaum überwindbare Grenze für das Veränderungshandeln der hier Befragten lautet eindeutig Shareholder-value. Diese Begrenzung des Topmanagementhandelns geht damit zu Lasten der Ausrichtung eines Unternehmens auf Nachhaltigkeit und zu Lasten von kreativen und auch unkonventionellen Gestaltungsaspekten im Topmanagement, die eben auch Trial-and-Error-Möglichkeiten – also Freiheit des Ausprobierens – bedeuten würden.

Rückgang des Gewerkschaftseinflusses auf direkte personalpolitische Entscheidungen im Topmanagement

Ein wichtiges Ergebnis, das in Bezug auf eine weitere herausragende Stakeholdergruppe erzielt werden konnte, ist die Beobachtung eines veränderten Umgangs des Topmanagements privatisierter Unternehmen mit den postjugoslawischen Gewerkschaften in ihren neuen gesellschaftspolitischen Rollen. Diese werden – wenn auch unterschiedlich intensiv – pluralistischer innerhalb eines institutionellen Gesamtgefüges in ihren jeweiligen Ländern, die wiederum supranational und auch subnational beeinflusst sind.

Im Kern lässt sich durch die empirische Analyse herausstellen, dass die Gewerkschaften in allen drei neuen Ländern zu Beginn der Systemtransformationen noch sehr wichtige Verhandlungspartner für das Topmanagement darstellten. Der Gewerkschaftseinfluss auf Unternehmensentscheidungen war zwar noch in den ersten Systemtransformationsphasen recht hoch, ging dann jedoch zurück. Vor allem bereits im Staatssozialismus gewachsene Beziehungen und/oder Gewohnheiten durch eine zuvor jahrelange Praxis im Umgang mit den alten Gewerkschaftsfunktionen bzw. eine ehemalige Doppelrollenfunktion in Gewerkschaft und Unternehmensleitung waren der Grund, warum die Befragten nahezu einhellig führende Gewerkschaftsvertreter – zumindest in den ersten organisationalen Transformationsphasen – bei allen personalpolitischen Fragen in unternehmenspolitische Entscheidungsprozesse miteinbezogen hatten.

Die Gewerkschaften hatten in den 1990er Jahren länderübergreifend die neuen Funktionen und Rollen westlicher Gewerkschaften nur schleppend angenommen. Seit Ende der 1990er Jahre hat der Einfluss der Gewerkschaften auf Entscheidungen im Topmanagement in allen drei Ländern bis heute erkennbar abgenommen. Damit bestätigen die gewonnenen empirischen Ergebnisse den in allen drei Ländern offensichtlichen Trend des Rückgangs des direkten Gewerkschaftseinflusses durch direkte Mitbestimmungsmöglichkeiten in unternehmenspolitischen Entscheidungsprozessen rund um das Thema Personal.

Im Verhalten des Topmanagements in Bezug auf die jeweiligen nationalen Gewerkschaften konnten im weiteren Verlauf der organisationalen und gesamtgesellschaftlich fortschreitenden Umwandlungen allerdings länderspezifische Unterschiede ausgemacht werden. Während man in Slowenien in den Verhandlungen seitens des Topmanagements schon recht früh im transformatorischen Prozess auf Konsenslösungen mit den Gewerkschaftsvertretern abzielte, ist ein konsensorientiertes Verhalten in Verhandlungen mit den Gewerkschaftsvertretern in Serbien insbesondere in späteren Phasen der Umwandlungen nicht in dem Maße erfolgt. In der noch heute relativ wenig pluralistischen serbischen Gesellschaft mit einem teilweise noch unzureichenden allgemeinen Institutionalisierungsgrad, gemessen an westeuropäischem Niveau, können Topmanager den Ergebnissen dieser Arbeit zufolge durchschlagskräftiger und rigoroser die eigenen Positionen vertreten. Der Machtumfang des serbischen Topmanagements ist besonders groß durch das Fehlen ausreichender Gegenkräfte. In Slowenien wurde bereits unmittelbar in oder zumindest direkt nach den ersten Veränderungsphasen ein tendenziell verständnisorientiertes Handeln mit den Gewerkschaftsvertretern gerade auch in puncto Personal-

abbau gepflegt. Eine Folge war dabei, dass der Prozess einer Lösungssuche oft lange andauerte. Letztlich führten jedoch wiederum nur Konsensentscheidungen zwischen Gewerkschaftsvertretern und dem Topmanagement zum Erfolg in den akut anstehenden Personalfragen.

Polarisierung im Umgang mit führenden Politikern in Serbien und Kroatien

Den Umgang mit Politikern gestalteten die Topmanager in jedem Land unterschiedlich. In Slowenien haben die Topmanager den Ergebnissen dieser Arbeit zufolge politische Einflussnahme innerhalb eines graduell ausgerichteten gesellschaftlichen und politischen Umwandlungsprozesses in hohem Maße in einem frühen Transformationsstadium durch Lobbyarbeit ausgeübt, wie sie in pluralistischen (offenen) Gesellschaften üblich ist. Anders sah die politische Einflussnahme in Serbien und Kroatien aus. Hier war das Zusammenspiel zwischen Wirtschaft und Politik polarisiert, was sich direkt auch auf das Verhalten der Befragten auswirkte: Entweder man unterstützte das Regime (tatkräftig) oder man bekämpfte es (ebenfalls tatkräftig). Im Kampf gegen das Regime hatte die Mehrzahl der Befragten aus Serbien und Kroatien in den 1990er Jahren direkte Sanktionen durch die politische Machtelite zu befürchten. Vereinzelt wurden Befragte geheimdienstlich verfolgt. Angesichts drohender Sanktionen und persönlicher Drohungen aufgrund ihrer Oppositionsarbeit mussten sie teilweise im Untergrund oder im Exil ihren Managementaktivitäten nachgehen. Zu etwaigen auch möglichen direkten Unterstützungen des Milosevic-Regimes bzw. Tadjman-Regimes konnten keine Daten erhoben werden.

8.1.2.3. Gestaltungsspielraum auf der organisationalen Ebene

Die folgende zusammenfassende Diskussion der empirischen Ergebnisse dieser Untersuchung zeigt auf, wie die Befragten bis heute aktiv und gestalterisch auf der Ebene der Unternehmen agieren.

Erste zögerliche und kosmetische Veränderungen der Organisationsstrukturen und der Beginn von ersten Implementierungsmaßnahmen in Richtung einer lernenden Organisation

Der Begriff „Plan“ bzw. strategische Planung im Zusammenhang mit der westlichen Managementlehre ist, wie bereits in Kapitel 3 ausführlich dargelegt wurde, mit dem Planungsbegriff der Leitungswissenschaft des Ostens nicht vergleichbar. Ein wesentlicher Unterschied liegt in der Verantwortung des Topmanagements für die strategische Ausrichtung einer privatisierten Unternehmung und der Verantwortung, die das Topmanagement in der Ausgestaltung eines strategischen Plans trägt, der dann als Handlungsrahmen und Steuerungsrahmen für den Ausgestaltungsprozess von Unternehmensumwandlungen gilt.

Die Verantwortung für das Planen liegt damit in privatwirtschaftlichen Unternehmen marktwirtschaftlichen Typs beim Topmanagement statt bei einer übergeordneten Institution, wie es im jugoslawischen Staatssozialismus der Fall war. Nationale Unterschiede im strategischen Planen konnten den Ergebnissen zufolge nicht gefunden werden.

In den zu hundert Prozent privatisierten Unternehmen wurde in den ersten Jahren nach den Privatisierungen erkannt, dass Unternehmen, die auf Zukunftsfähigkeit ausgerichtet werden sollten, in lernende Organisationen umgewandelt werden mussten. Die Aussagen lassen erkennen, dass in den meisten Fällen daran gearbeitet wurde, zunächst die vorher starren Organisationsstrukturen zu lockern und auch – mit Inkaufnahme von hohen Risiken – umzugestalten. In beiden Fällen waren Um- und Neudenken für die Befragten in puncto Planung und Auswahl hierfür geeigneter Maßnahmen und Instrumente Voraussetzung. Da es hier um die passenden Strukturen innerhalb eines Unternehmens geht, hängt die Lernfähigkeit dieser Strukturen im Wesentlichen vom Können und Wissen derjenigen ab, die dafür die Verantwortung tragen – des Topmanagements (Unternehmer und angestellte Topma-

nager). Die Unternehmen waren demnach als Organisationen so umzubauen, dass sie vor allem flexibel genug waren, um Raum für Innovation und Kreativität bieten zu können. Die Entscheidungen zum Umbau der Organisationsstrukturen waren von allen Befragten in Zeiten von größten Unsicherheiten und Risiken zu treffen.

Über die Hälfte der Befragten veränderte die Organisationsstrukturen relativ zügig, aber vorwiegend zunächst nicht tiefgreifend, sondern nur kosmetisch. Das veraltete, starre Unternehmensgerüst wurde damit mehr oder weniger aufrechterhalten, mit der Folge, dass die anvisierte Flexibilität durch diese nur rudimentär umgestalteten Strukturen so kaum zu erzielen war. Die Gründe lagen in den großen Unsicherheiten und hohen Risiken bezüglich der nun plötzlichen Verantwortung für dieses Handeln, die durch die Befragten hätten in Kauf genommen werden müssen, wenn ein fundamentaler und damit tiefgreifender Umbau von Organisationsstrukturen erfolgt wäre.

Neben mangelndem kreativem Potenzial und fehlendem Praxis-Know-how fehlte in den ersten Jahren nach den Privatisierungen, so die Kernbotschaft der erhobenen Daten, im Topmanagement sehr oft noch der erkennbare Wille und damit einhergehend die Risikobereitschaft, Strukturen wirklich auch fundamental zu verändern. Zu einer Gesamtorchestrierung von strukturellen Umwandlungen kam es bei den meisten hier befragten Change-Managern erst nach Jahren der Durchführung organisationaler Transformationsprozesse, als die ersten großen Wogen der gesamtgesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umwälzungen geglättet waren. Die Art und Weise der strukturellen Veränderungen in den Unternehmen war dabei weder an Branchen noch an die Einflussgrößen Nationalität oder Herkunft der Befragten gekoppelt.

Bezüglich der Ausgestaltung der jeweiligen organisationalen Transformationsprozesse in den Unternehmen der befragten Change-Master kann folglich im Ergebnis für die ersten Umstrukturierungsphasen festgehalten werden, dass die Problematik der Entscheidungsunsicherheit ähnlich hoch gelagert war wie bei der Erstellung längerfristiger, strategischer Pläne, die im Westen bei Großunternehmen beispielsweise auf fünf Jahre ausgerichtet sind. Im Kern lässt sich feststellen, dass bei den Befragten in den ersten zwei bis drei Jahren der Umwandlungen – neben dem Ansetzen des Kostenhebels – erkennbar Routineoptimierung vor Innovation im Vordergrund ihres Veränderungshandelns stand.

Die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit lassen zudem erkennen, dass kontinuierliche Prozessverbesserungen in Richtung Innovation und hin zu einer lernenden Organisation (branchenunabhängig) erst in den mittleren Phasen der organisationalen Umwälzungsprozesse implementiert wurden. Bei den zu hundert Prozent privatisierten Unternehmen eines globalen Marktes erfolgte dieser Prozess mit einer weit höheren Geschwindigkeit als bei den teilprivatisierten.

Der langjährige Prozess zur Veränderung der Unternehmenskultur – und die oft falsche Einschätzung hinsichtlich einer Veränderung von Traditionen und Gewohnheiten

Was die Implementierung neuer, offener Unternehmenskulturen in den jeweiligen Unternehmen anbelangt, kann im Ergebnis festgehalten werden, dass Werte, Traditionen und Gewohnheiten und damit das bisherige Verhalten der Mitarbeiter, aber auch der Befragten selbst, nur (sehr) langsam verändert wurden bzw. verändert werden konnten. Die Aussagen der Befragten lassen erkennen, dass bei einigen Unternehmen eine Umwandlung der Unternehmenskultur bis heute nicht – so wie es aus ihrer Sicht wünschenswert wäre – erfolgt ist. Das Wertesystem hat sich in den letzten fünfzehn Jahren innerhalb der Unternehmungen zwar erkennbar erneuert, alte tradierte Muster und Gewohnheiten sind jedoch gerade bei den älteren Mitarbeitern noch erkennbar und prägen in Teilen noch heute die Werte und Inhalte der Unternehmenskulturen.

Die Umwandlung einer Unternehmenskultur ist ein mühsamer und langwieriger Prozess. Und es kann festgestellt werden, dass die meisten Befragten die Tragweite dieses Prozesses und seine Dauer in den ersten Veränderungsphasen unterschätzt haben. Es wurde in der Regel verkannt, dass die Implementierung einer lernenden Organisation nur in Kombination mit einem Umbau des Wertesystems einhergeht. Beides hat von oben – von den Unternehmensspitzen ausgehend – zu erfolgen, muss jedoch von den Mitarbeitern aller Hierarchieebenen letztlich auch mitgetragen werden. Insbesondere dann, wenn ein solcher Umbau tiefgreifend und nachhaltig erfolgen soll, wovon bei transformatorischen Unternehmensveränderungen in diesen Größenordnungen auszugehen ist. Dieses Zusammenspiel wurde – so das Ergebnis – nur von den eher risikobereiten Change-Managertypen (Unternehmer wie auch professionalisierte Topmanager) frühzeitig im organisationalen Umwandlungsprozess erkannt und dann steuernd mitgetragen. Die Einsicht in die Notwendigkeit eines bewussten Umgestaltens der Unternehmenskultur fehlte aber in den ersten Veränderungsphasen bei den meisten hier Befragten. Hierbei war die Einsicht bei denjenigen am schwächsten ausgeprägt, die in teilprivatisierten Unternehmungen mit einem organisationalen Umbau beauftragt waren.

Der entdeckte hohe Stellenwert der Personalentwicklung und der Umgang mit dem enormen Mangel an Spitzenkräften

Im Bereich des Personalmanagements war – neben durch die Ideologie und Werte des Staatssozialismus geprägten Verhaltensweisen und Gewohnheiten der Menschen – eines der Hauptprobleme, mit denen die Change-Master hier konfrontiert wurden, dass das erlernte Wissen der Mitarbeiter nicht mehr aktuell war oder einer Neuausrichtung der Unternehmen im Wege stand. Diese Problematik traf alle Befragten. Nationale Unterschiede der Befragten waren folglich in diesem Bereich des Personalmanagements nicht erkennbar, auch nicht in den weiteren folgenden Aspekten rund um das Thema Personal. Auch eine Überprüfung der Daten nach Herkunft der Befragten ließ zum Personalmanagement keine Unterschiede erkennen.

Von Seiten des Topmanagements mussten sodann überhaupt der Bereich des Personalmanagements als strategisch wichtig erachteter Bereich wahrgenommen werden und entsprechend Personalmanagementmethoden sowie Personalentwicklungsmaßnahmen nach westlichem Standard implementiert werden. Alle Befragten wurden zumindest aus diesem für alle geltenden gemeinsamen Nenner mit dem Prozess der Implementierung moderner Strategien und Instrumente der Personalentwicklung und dabei der Selektion geeigneter Maßnahmen vor neue Herausforderungen gestellt. Speziell der Bereich Personalentwicklung wurde immer wieder als sehr wichtig in Zusammenhang mit nachhaltigem Erfolg der hier beforschten Unternehmen hervorgehoben. Der Fokus innerhalb der Personalentwicklung musste bei den meisten Befragten speziell im Bereich des Führungsnachwuchses und der Führungskräfte und auch im Bereich des Spezialistentums fortan rein auf Qualifikation und Leistungsfähigkeit ausgerichtet werden. Der Parteieinfluss als Kaderschmiede bröckelte mit Beginn der systemischen Veränderungen zunehmend – und der Einfluss der Partei beispielsweise auf den Führungsnachwuchs hatte länderübergreifend immer weniger Relevanz.

Für alle Befragten galt, dass das Problem des fehlenden Führungsnachwuchses akut bis vereinzelt sogar gravierend wurde, weil unternehmenskritisch. Weder von außen noch aus dem Unternehmen selbst konnten genügend Kräfte für die entsprechenden Positionen rekrutiert werden.

Die Personalentwicklung als auch zunehmend mittlerweile gleichgelagert die Personalbeschaffung insbesondere hoch qualifizierter Fach-, Führungs- und Führungsnachwuchskräfte wurde damit praktisch kontinuierlich bis heute zu einer der wichtigsten Aufgaben im Veränderungshandeln der Befragten. Die befragten Topmanager mussten dem Personalmanagement im Unternehmen einen neuen Stellenwert verleihen und den Bereich der Personalentwicklung mit neuen – teilweise völlig verän-

dernten – Inhalten versehen. Hierfür wurden auch innerorganisatorische Grenzen zwischen den beiden bisher stark getrennten Teilarbeitsmärkten Expertentum und Randbelegschaft aufgebrochen. Weitere horizontale und vertikale Grenzen galt es zügig aufzuweichen, um lernfähigen und lernwilligen Mitarbeitern, vor allem auch jüngeren, Chancen zu geben, sich schnell weiterzuqualifizieren und innerhalb des Unternehmens Karriere zu machen. Dennoch ist das Problem des Führungskräfte- und Expertenmangels für alle befragten Topmanager bis heute nicht gelöst, egal in welcher Branche und in welchem Land sie tätig sind. Nach Einschätzung der Autorin werden diese auch in absehbarer Zeit nicht lösbar sein.

In diesem Zusammenhang ist auch das Grundproblem einer falschen oder unzureichenden Qualifizierung der Mitarbeiter zu sehen. Problematisch war und ist also nicht nur der quantitative Aspekt, nämlich Mangel geeigneter Kräfte, das Problem war insbesondere ganz stark in den Anfängen der Umwandlungen die zuvor anders gelagerte Qualifikation der Mitarbeiter. Der Bedarf an Kräften, die sich auf neue Anforderungen schnell einstellen und darüberhinaus auch zügig qualifiziert werden konnten war also weitaus höher als das in den Unternehmen vorhandene Qualifikations- und Entwicklungspotential.

Bei den gestalterischen Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung können zwei Lager ausgemacht werden: Der Handlungsdruck bei den Vertretern vollständig privatisierter Unternehmen im internationalen Wettbewerb war und ist höher als bei denen der teilprivatisierten Unternehmen wie etwa im Bereich Schiffsbau oder Hoch- und Tiefbau. In den letztgenannten, teilprivatisierten Branchen war und ist bis heute der Handlungsdruck, der auf dem Topmanagement lastete, aus verschiedenen Gründen am geringsten, während er bei den multinationalen Unternehmen, die sich in einem harten internationalen Wettbewerb befinden und zusätzlich unter dem Druck stehen, den Shareholder Value auch noch ständig erhöhen zu müssen, nach wie vor sehr stark ist.

Mit Beginn der nationalen Systemveränderungen waren viele Bildungsinstitutionen und Lehrinhalte nicht mehr zeitgemäß. Lediglich die Natur- und Ingenieurwissenschaften waren von inhaltlichen Neuerungen nicht so stark berührt. Aufgrund des massiven Mangels an Führungsnachwuchskräften und Spezialisten in allen drei Ländern wurde im Verlauf der jeweiligen organisationalen Transformationsprozesse erkannt, dass es sinnvoll ist, Kooperationen mit Hochschulen und Business Schools, die sich allmählich in den Lehrinhalten an die Bedarfe der Wirtschaft ausrichteten, einzugehen. In einigen Fällen sind Befragte auch an solchen Institutionen als Lehrende nebenberuflich aktiv. Sie haben die Anwerbung von Talenten tatsächlich zur Chefsache gemacht. Andere Befragte versuchen mit verschiedenen Methoden, die in ihren Unternehmen mittlerweile implementiert wurden, Talente zu finden und ein erfolgreiches Talentemanagement in ihrem Unternehmen zu etablieren.

Im Verlauf der Veränderungsprozesse wurde von den meisten Befragten erkannt, dass die Unternehmen dahingehend verändert werden mussten, fortan individuelles Lernen der Mitarbeiter zu ermöglichen und selbst lernfähig zu werden. Inwieweit in den jeweiligen Unternehmen eine Lernkultur im Gesamtunternehmen implementiert wurde, konnte nicht in Erfahrung gebracht werden – zumal hier Maßstab und Messkriterien zur Bewertung nicht klar definiert sind (fehlende Standardisierung). Hierzu bedarf es weiterer Erforschung und der Bereitstellung von Praxismodellen. Erst die Implementierung und Etablierung einer Lernkultur – die dann auch an Standards innerhalb einer Gesamtunternehmung festgemacht werden kann - bildet auch dann in der Praxis den Kern einer lernenden Organisation.

Fehlendes Gespür für Mitarbeiterängste

In Veränderungsprozessen, noch dazu wenn es sich um radikale Unternehmenstransformationen handelt, treten, wie es auch die theoretischen Change-Managementmodelle beschreiben, soziale und individuelle Ängste in allen Ebenen auf. Sie können sich bei Mitarbeitern durch direkten, offenen Widerstand, aber oft auch durch verdeckte Widerstände wie etwa innere Blockaden oder „innere Kündigung“ zeigen. Die Folgen sind Demotivation, Konflikte am Arbeitsplatz und letztlich eine Lähmung der Veränderungsprozesse.

Aus den Aussagen der interviewten Change-Master war herauszuhören, dass sie in den Anfängen der Unternehmensumwandlungen auf Mitarbeiterängste kaum Rücksicht nehmen konnten. In erster Linie ging es in dieser Phase um das Überleben der Unternehmen. Auf Ängste der Mitarbeiter – hier wird in den Berichten nur über die Direktberichtenden gesprochen – wurde erst in späteren Phasen der Unternehmenstransformation reagiert. Indirekte Aussagen lassen erkennen, dass der akute Mangel an Führungskräften und Führungsnachwuchskräften dazu führte, dass in den Führungsetagen der Unternehmen vereinzelt motivationsfördernde Maßnahmen und Maßnahmen zur Schaffung einer zumindest möglichst angstfreien Arbeitsumgebung durchgeführt wurden.

Momentaufnahmen zur Implementierung von Maßnahmen und Instrumenten zur Gestaltung einer lernenden Organisation

Bezüglich eines systematischen Umgangs mit Wissen und Kommunikationsprozessen im Unternehmen kann im Ergebnis der empirischen Untersuchung festgehalten werden, dass in unterschiedlichen Phasen der Unternehmensumwandlungen Wissensmanagement und Kommunikationsmanagement von den Befragten als wichtige Aspekte der Ausgestaltung der Veränderungsprozesse angesehen wurden. Für alle Befragten gilt, dass sie im Laufe der Zeit erkannt haben, dass Wissen auch zumindest an untere Managementebenen abgegeben werden muss. Während des Staatsozialismus war es üblich, Wissen oder zumindest Informationen, vor allem mit Direktberichtenden in den Leitungsebenen zu teilen, auch auf informellen Wegen. Seit der „Öffnung“ der Unternehmen galt es, die Kommunikationspolitik dahingehend zu verändern, Wissen mehr als bisher auch unteren Hierarchieebenen zur Verfügung zu stellen. Zumindest wurde es immer notwendiger, relevante Informationen an Mitarbeiter unterer Hierarchieebenen weiterzugeben, welche wiederum zur Erfüllung von Aufgaben und für das Erzielen von angestrebten Ergebnissen dieser Mitarbeiter unterer Unternehmensebenen notwendig waren. Dort, wo das Veränderungsmanagement die Kommunikationspolitik innerhalb eines organisationalen Transformationsprozesses frühzeitig in diese Richtung verändert hatte und das Wissensmanagement aktiv unterstützte, konnten, so die Kernbotschaft relevanter Aussagen, erkennbare Verbesserungen in den Arbeitsergebnissen und im Bereich effizienterer Produktions- und Leistungsprozesse erzielt werden.

Wenige Befragte konnten nach eigener Einschätzung bis heute erfolgreich und effizient einen Wissenspool in ihren Unternehmen implementieren. Bis heute haben alle in unterschiedlicher Intensität erkannt, dass Wissen aktuell und nachhaltig zur Verfügung gestellt werden muss und eine kontinuierliche Verbesserung des Spezialwissens der hauseigenen Experten eines Unternehmens immer wichtiger wird. Die Befragten haben erkannt, dass die Bereitstellung von Wissen und Informationen sowie die Lernfähigkeit eines Unternehmens in heutiger Zeit entscheidende Erfolgsfaktoren darstellen. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien sind für zukunftsfähige Unternehmen und deren globale Wettbewerbsfähigkeit heutzutage unerlässlich. Insbesondere durch eine recht zügige Implementierung aktueller Informationstechnologiesysteme erzielten privatisierte Großunternehmen relativ schnell im Vergleich zu teilprivatisierten Unternehmen einen Vorsprung im Bereich des Wissensmanagements. Sie unterstützen den aktuellen Wissens- und Informationsaustausch innerhalb und außerhalb von Unternehmen.

Der Prozess der kontinuierlichen Ausgestaltung einer lernenden Organisation zusammen mit der Veränderung der organisationalen Werte- und Wissensbasis rückt für Topmanager – so die Kernbotschaft aus den Erkenntnissen der Empirie – immer mehr in den Vordergrund des Management- und Veränderungshandelns. Diejenigen Befragten, die es verstanden haben, Wissensmanagement nicht nur als Informationsmanagement zu begreifen, sondern als Verknüpfung von Informationen mit bereits vorhandenem Wissen, und dies durch Implementierung einer Lern- und Kommunikationskultur als Bestandteil einer neuen Unternehmenskultur ermöglichen, ragen als kreative und innovative Kräfte unter den Befragten der Empirie heraus. Diejenigen Befragten, die besonders kreativ und innovativ in der Ausgestaltung sind, setzen ihre Hebel vor allem an ausgewählten Punkten an: Sie aktualisieren und vergrößern die Wissensbasis im Unternehmen, ermöglichen eine sinnvolle Generierung von Wissensbeständen innerhalb ihrer Unternehmen und ermöglichen organisationsweiten Zugang zu Wissen und Informationen etwa durch neueste IT-Systeme, Intranet sowie den (kontrollierten) Zugang zu Internet. Inwieweit die jeweiligen Organisationsstrukturen mittlerweile von den Befragten an eine Kommunikationskultur oder Lernkultur angepasst wurden und umgekehrt, konnte nicht in Erfahrung gebracht werden.

Eine stete Überprüfung der implementierten Maßnahmen auf Aktualität und Wirksamkeit kommt als kontinuierlicher Evaluationsprozess für erfolgreich agierende Change-Master noch hinzu. Welche Maßnahmen in diesem Bereich in den jeweiligen Unternehmen implementiert wurden, wie tiefgreifend diese erfolgt sind und in welchem Maße sie auf ihre Wirksamkeit in regelmäßigen Abständen überprüft werden, ist von Fall zu Fall sehr unterschiedlich.

Veränderung des eigenen Führungsverhaltens

Dass für die Ausgestaltung des organisationalen Transformationsprozesses ein neues, offenes Führungsverhalten erforderlich ist, wurde von den meisten Befragten im Verlauf der 1990er Jahre erkannt. Dabei ist den Aussagen der Befragten direkt oder indirekt zu entnehmen, dass es um den bewussten, kritischen Umgang mit Autoritarismus bzw. um die Abkehr von einem autoritären Führungsstil ging, der bei einigen Befragten während der staatssozialistischen Phase und auch danach durchaus vorherrschte. Die Abkehr von einer „geschlossenen Führung“ war bei denjenigen, die sich dazu äußerten, eine der größten Herausforderungen an das eigene Verhalten. Die Ergebnisse aus den Erhebungen dieser Arbeit offenbaren, dass traditionell Aufgaben praktisch von oben nach unten in einer direkten Befehlshierarchie angeordnet wurden und Entscheidungen, die durch Führungskräfte getroffen wurden, an Direktberichtende tendenziell nicht begründet wurden. Die Befragten offenbaren weiter, dass Mitarbeiter – und hierbei geht es vorwiegend um diejenigen, die an das Topmanagement berichten (Direktberichtende) – kaum in Entscheidungsprozesse integriert wurden. In der Vergangenheit hatten sich Führungskräfte tendenziell nicht Meinungen und Sichtweisen ihrer Untergebenen zur Abrundung oder Überprüfung der eigenen Sichtweise eingeholt. Vielmehr stand Führung nach Anweisung im Vordergrund.

Insbesondere in der chaotischen und turbulenten Umbruchsphase der 1990er Jahre – so die Kernbotschaft der Empirie – führten die Befragten quasi militaristisch. Es wurde praktisch nur angeordnet und kontrolliert. Dieses autoritäre Führungsverhalten erschien zum damaligen Zeitpunkt gerechtfertigt, da schnell und direkt gehandelt und Anordnungen oft direkt operativ umgesetzt werden mussten. Für Konsensentscheidungen oder gar für ein Abwägen „am runden Tisch“ blieb damals keine Zeit.

Dass dieses Führungsverhalten angesichts der gesamtgesellschaftlichen Öffnungsprozesse dauerhaft nicht erfolgversprechend sein würde, haben manche Manager – so die Kernbotschaft der Befragten – erst durch die Abwanderung einiger der besten Mitarbeiter zu spüren bekommen. Letztlich, so kann resümiert werden, wurde erst aufgrund steigenden Drucks das eigene Führungsverhalten verändert.

Der Aspekt Vertrauen und die Vermittlung von Arbeitsplatzsicherheit gegenüber direkten Mitarbeitern rückten bei den Befragten zunehmend in den Vordergrund ihres Führungsverhaltens. Im Gegenzug erhofft man sich von den Mitarbeitern im eigenen Umfeld Loyalität, Durchhaltevermögen in Krisenzeiten der Unternehmen und Verschwiegenheit.

Im weiteren Verlauf der organisationalen Veränderungen rückten dann mehr und mehr veränderte Bedarfe und individuelle Ziele, wie etwa persönliche Entwicklungen und Lebensplanungswünsche von Direktberichtenden als neue Aspekte in der Ausgestaltung der neuen Führung in den Vordergrund. Die Befragten veränderten insgesamt ihre Rollen vom „General“ innerhalb der anfänglichen Unternehmensumwandlungsprozesse hin zu Transformationsführern bzw. zu Coaches ihrer Mitarbeiter. Damit einher ging eine Veränderung des Führungsverhaltens mehr und mehr hin zu einem demokratischen, konsensorientierten, offenen Führungsstil. Als besondere Herausforderung erlebten es die Befragten, sich selbst in diesen Lernprozess zu begeben, ohne die eigene Authentizität zu verlieren. Den Berichten der befragten Führungskräfte kann entnommen werden, dass ganz besonders auf eine direkte, aktive Kommunikation mit den Mitarbeitern geachtet wurde und in den letzten etwa fünf bis sieben Jahren auch auf das Schaffen einer angstfreien Arbeitsumgebung.

Die meisten der befragten Change-Master – so lässt sich hier resümierend feststellen – haben sich in allen Phasen der organisationalen Transformationen den Respekt bei ihren Untergebenen und vor allem bei den sich stark weiterentwickelnden Direktberichtenden durch ihre natürliche Autorität und durch harte Arbeit, verbunden mit Selbstdisziplin, bewahrt.

Dabei konnten zum veränderten Führungsverhalten bei den Befragten weder nationale noch herkunftsspezifische Unterschiede herausgearbeitet werden. Alle Befragten hatten im Verlauf der Sozialisation auf ganz verschiedenen Wegen Persönlichkeitsmerkmale entwickelt wie Disziplin, weit überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft, Durchhaltevermögen und die Bereitschaft, sich stets selbst kontinuierlich fachlich wie auch persönlich weiterzuentwickeln und sich immer wieder neuen Herausforderungen gegenüber offen zu verhalten und sie anzunehmen. Diese gemeinsamen Merkmale versetzten sie wohl auch in die Lage, sich einem neuen Führungsverhalten zu stellen und neue Führungsinhalte zu erlernen und sich demnach auch selbstkritisch das alte Führungsverhalten zu reflektieren.

Den Aussagen der für diese Arbeit befragten Personen ist zu entnehmen, dass sich trotz enormer Umbrüche in der Gesellschaft und in ihren Unternehmen zwar ihre Sichtweisen auf Dinge verändert haben, dass jedoch ihre Grundeinstellungen und Werte, die sie im Laufe der Sozialisation für sich verinnerlicht hatten, relativ unverändert geblieben sind. Neben ihrem starken Selbstbewusstsein, das alle hier Befragten auszeichnet, ist Authentizität ein weiterer erkennbarer Aspekt ihrer Persönlichkeit. Des Weiteren, kann hier resümierend festgestellt werden, haben diese Change-Master durch ihren nachhaltigen Erfolg bewiesen, dass sie gerade ihre Stärken wie ein Kompass durch sämtliche Krisen navigieren. Auf diesen Stärken sowie auf dem bisher trotz vieler Schwierigkeiten und Hürden Erreichten dürften ihr überdurchschnittliches Selbstbewusstsein und ihr Selbstvertrauen basieren. Sie werden von einer Gewissheit gelenkt, dass sie gerade in Krisen auf ihre Stärken bauen können.

8.2. Erkenntnisse für Wissenschaft und Praxis

8.2.1. Erkenntnisse für die Soziologie

8.2.1.1. Erbe, Prägung und Werdegang

Eine zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit richtete sich darauf, was die befragten erfolgreichen Change-Master auszeichnet respektive was ihr bis heute erfolgreiches Management- und Veränderungshandeln prägte und prägt und inwieweit dies durch wichtige Aspekte ihres soziokulturellen Erbes bestimmt ist. In der vorliegenden Untersuchung wurden dabei insbesondere verhaltens- und handlungsprägende Determinanten und damit das Erbe und der Werdegang dieser Menschen erforscht. Konkret sollte durch die empirische Analyse zur sozialen Herkunft erklärt werden, ob sich die befragte soziale Gruppe reproduziert oder ob soziale Aufsteiger im Staatssozialismus eine Chance auf eine Spitzenposition in der Wirtschaft hatten. Desweiteren zeigen sowohl die mileubedingte Herkunft als auch ihre Sozialisation und gewonnenen Erfahrungen, wie diese auf den Habitus der Befragten wirken. Dabei geht es in der Erforschung ihres Entwicklungsweges als Kämpfernaturen (Sozialisationserfahrungen, erworbene Fähigkeiten und erworbenes kulturelles Kapital), die sie in ihren Spitzenfunktionen heutzutage noch sind und die sie bis heute kennzeichnen.

Die jüngsten Ergebnisse der Forschung zeigen, dass ein sozialer Aufstieg für Arbeiter- und Bauernkinder in den drei Nachfolgestaaten Jugoslawiens heute – im Vergleich zum jugoslawischen Staatssozialismus - kaum mehr möglich ist. Die theoretische Analyse zur Herkunft der postjugoslawischen Wirtschaftselite, die sich auf recht aktuelle Daten stützt, zeigt, dass sich in jüngster Zeit die Rekrutierungsmuster Postjugoslawiens verändert haben – und zwar eben nicht in Richtung einer sozialen Öffnung, wie man im Zuge der Öffnung der Gesellschaften vermuten könnte. Rus stellt für Slowenien bereits Mitte der 1990er Jahre fest, dass die ökonomische Klasse sich in Richtung einer in sich geschlossenen Elite entwickelt und von Offenheit im Sinne der Möglichkeit für alle – und damit aus allen Schichten – in diese soziale Kategorie aufsteigen zu können, nichts zu erkennen ist. Die Muster der Rekrutierung ändern sich in jüngster Zeit in Serbien, wie Lasic nachweisen kann, und in Slowenien, wie Rus zeigt (Lazic 2007: 115 – 126; Rus 2007: 127 – 152) – der „Club der Wirtschaftseliten“ tendiert mehr und mehr zur Geschlossenheit. Damit nähert sich das Bild dieser geschlossenen Gesellschaft einer neuen bzw. neu entstehenden Subelite an die Verhältnisse der schon seit Jahren etablierten ökonomischen Eliten in Westeuropa an.

Eine Öffnung der Gesellschaft bedeutet nicht, dass sich auch die elitären Kreise öffnen. Eliteforscher der postjugoslawischen Gesellschaften liefern in ihren jüngsten Untersuchungen und damit zu der Nachfolgeneration der in dieser empirischen Arbeit befragten Change-Master ähnliche Ergebnisse, wie Hartmann in seinen jüngsten Arbeiten feststellt. Insbesondere seine Europastudie aus dem Jahre 2007, in der auch Transformationsgesellschaften Ost- und Südosteuropas beleuchtet werden, liefert hier ein klares Bild für die Geschlossenheit der gesellschaftlichen „Klasse“ Wirtschaftselite. Die drei Gesellschaften haben sich seit 1990 in unterschiedlichen Tempi und in unterschiedlicher Intensität geöffnet, der Club der Wirtschaftselite „verhält“ sich jedoch praktisch konträr zu der gesamtgesellschaftlichen Öffnungstendenz.

Für die nun jüngere Generation als die in dieser Arbeit Beforschten, zumindest für die Untersuchten aus Slowenien und Serbien, zeichnet sich ein klarer Trend ab: Im Club der Wirtschaftseliten bleibt man mittlerweile - wie im Westen - gerne unter sich. Soziale Aufsteiger haben demnach bereits jetzt und wohl auch in Zukunft immer weniger Chancen auf Toppositionen in der Wirtschaft. Diese seit

nunmehr etwa fünfzehn bis zwanzig Jahren sich neu entwickelnde postjugoslawische Subelite wird damit gemäss der aufgeführten jüngsten Ergebnisse in der Theorie dieser Arbeit zunehmend elitärer. Der Aufstieg nach ganz oben in der Wirtschaft der drei neuen Länder wird für Mitglieder unterer Schichten praktisch mehr und mehr chancenlos: *Plus ça change – plus c'est la même chose!*

Es stellt sich die Frage, was gerade im Bereich der soziologischen Forschung respektive der Eliteforschung unternommen werden kann, um den im Theorieteil beschriebenen heutigen Trend der sozialen Schließung von führenden Positionen für Kinder unterer Bevölkerungsschichten und deren Gründe näher zu analysieren.

Forschungsaktivitäten im Bereich der sozialen Herkunft könnten in breit angelegten Studien beispielsweise darüber Aufschluss geben, welche derzeit in einer gesellschaftlichen Transformation auch neu entstehenden sozialen Gruppen in den drei jugoslawischen Nachfolgestaaten schon jetzt aus Spitzenpositionen der Wirtschaft herausgedrängt werden und welche Gründe dafür ursächlich sind. Aufgrund sich neu formierender Bevölkerungsschichten durch die Öffnung der Gesellschaften hin zu westlichen Demokratien sollten die Untersuchungen in Bezug auf die sich herausbildenden neuen Schichten entsprechend granular erfolgen. Interessant und wichtig zur weiteren Untersuchung der derzeitigen Wirtschaftselite in den drei Ländern wäre auch ein Blick auf den Habitus dieser Gruppe. Die Vermutung liegt nahe, dass auch der Habitus der neuen Wirtschaftselite gemessen an bestimmten Kennzeichen in den drei Ländern ebenfalls summa summarum elitärer geworden ist. Es liegt nun an der soziologischen bzw. sozialwissenschaftlichen Wissenschaft bzw. Erforschung, dies genauer unter die Lupe zu nehmen.

Hier ist etwa die soziale Selektion bereits in der Schule und in den weiterführenden Schulen bis hin zu den Hochschulen und entsprechenden Studienfächern in diesem Zusammenhang für diese postjugoslawischen Staaten untersuchungswürdig. In Anbetracht des starken Nationalismus in Kroatien und Serbien in den 1990er Jahren spielt auch die Erforschung der sozialen Schließung von Spitzenpositionen für ethnische Minderheiten eine Rolle. Demnach wäre zu erforschen, inwieweit Nationalität, soziale und ethnische Herkunft bei der Rekrutierung in Spitzenpositionen heute wichtige Selektionskriterien für Toppositionen darstellen? Diese und weitere Fragen gilt es zu verfolgen, um zu verstehen, welche spezifischen sozialen Gruppen heute den Zugang in die Topetagen der Wirtschaft in den drei jugoslawischen Nachfolgestaaten finden und was die Hintergründe hierfür sind.

Aufgrund des Charakters dieser Forschungsarbeit waren situative Faktoren sowohl innerhalb des gesamtgesellschaftlichen, aber auch innerhalb der organisationalen Transformationsprozesse häufig dominant. An dieser Stelle bietet sich nun für die soziologische Forschung hinsichtlich familiärer und mileubedingter Prägung in Zeiten posttransformatorischer Phasen, neuer Forschungsraum, der weniger durch gesamtgesellschaftliche und damit situative Umwälzungen überlagert wird. Weiterführende Untersuchungen, die sich rein auf die Ära der Posttransformation konzentrieren, wären daher sehr wahrscheinlich weniger von situativen Faktoren überlagert, als eine Forschungsarbeit, die sich speziell auf grosse Umbrüche konzentriert.

8.2.1.2. Nationaler Institutionalierungsgrad und Veränderungshandeln

Eine weitere Hauptfrage, die eingangs in der Arbeit zur Untersuchung gestellt wurde, war, wie die neue/alte Wirtschaftselite mit selektierten Determinanten wirtschaftlichen Handelns umgeht, die in den sich neu herausbildenden nationalen Transformationsgesellschaften von außen auf das Managen organisationaler Transformationsprozesse wirken.

Ein Hauptergebnis zu dieser Frage ist, dass die Handlungsgrenzen, die in der Theorie als Rahmenbedingungen des Handelns selektiert und diskutiert wurden, auch in der empirischen Untersuchung als solche für das Veränderungshandeln in den organisationalen Transformationsprozessen in verschiedenen zeitlichen Phasen seit 1990 erkannt wurden und von den Befragten teilweise als große Herausforderungen in den Transformationsprozessen bewertet wurden. Die Aussagen von Theorie und Empirie zu dieser Thematik unterscheiden sich im Hauptergebnis kaum, vielmehr liegen sie auf einer gemeinsamen Linie.

Ein Punkt, der unter dem Aspekt Handlungsgrenzen auf gesellschaftlicher Ebene besonders hervorhebungswürdig ist, sind die im Zeitverlauf erkennbaren Handlungseinschränkungen der befragten Change-Master aufgrund der Entwicklung nationaler Institutionalisierungspfade und Privatisierungsverläufe. Auch hier werden die Aussagen der bisherigen Forschung und Theoriebildung weitestgehend von den Befragten bestätigt: Der nationale Institutionalisierungsgrad und die nationalen Privatisierungsverläufe beeinflussen zunehmend das Veränderungshandeln der Topmanager in ihren organisationalen Transformationsprozessen seit den 90er Jahren. Insbesondere dort, wo der nationale Institutionalisierungsgrad seit Mitte der 1990er Jahre bzw. nach 2000 erkennbar stark zugenommen hat (Slowenien, Kroatien) wurde der Handlungs- und Gestaltungsspielraum der Change-Master zunehmend verengt. In der Konsequenz bedeutet das z. B. im Bereich des Ausschöpfens eines breiten Managementpotenzials, dass Managementhandeln verstärkt nur innerhalb eines enger werdenden Korridors von Spielregeln und Determinanten möglich ist und damit „Out-of-the-Box-Denken“ eher ins Hintertreffen gelangt.

Ein weiteres Hauptergebnis dieser Arbeit ist, dass der jeweilige nationale Institutionalisierungsgrad sich unterschiedlich intensiv auf die Handlungsfreiheit der Topmanager in organisationalen Veränderungsprozessen auswirkt. Die Empirie zeigt dabei auf, dass je höher der nationale Institutionalisierungsgrad ist, desto eingeschränkter ist zunächst das direkte Veränderungshandeln und damit das unmittelbare Handeln in den Unternehmen. Zur Verbesserung ihrer Position versuchen die entsprechenden Topmanager (aus Slowenien) Ergebnisse durch Konsenslösungen zu erzielen und agieren in funktionalistischen Zirkeln (Netzwerke). Sie haben gelernt, dass in einer pluralistischer werdenden Gesellschaft andere Machtverhältnisse gedeihen und dass der Konflikt unter rivalisierenden Gruppen zu politischen Prozessen dazugehört. Arrangements gehören mehr und mehr zu ihrem Manageralltag und mit ihnen konsensorientierte Problemlösungsstrategien.

Nach mittlerweile etwa zwanzig Jahren sind in Slowenien viele Institutionen eingespielt. Sie werden gelebt und nach ihnen wird gelebt. Zugleich liefern sie Handlungsroutinen für Akteure des gesellschaftlichen und organisationalen Wandels. Veränderungshandeln ist in Slowenien für Change-Manager somit kalkulierbarer und sicherer geworden, dafür aber eben auch eingeschränkter. Direkte Beispiele für eingeschränktes Topmanagement- und Veränderungshandeln durch Institutionen sind beispielsweise in der Markt- und Wettbewerbsordnung und im Eigentums- und Vertragsrecht zu sehen. Ordnung geht auf Kosten von Freiheit. Spielregeln sind aber für ein friedliches, koordiniertes und gesichertes Miteinander und auch für die kooperative Lösung von Interessenkonflikten dringend notwendig.

Institutionen schränken politische und wirtschaftliche Akteure in ihrer Interessenverfolgung jedoch nicht nur ein, sie leiten sie auch an. In Slowenien existiert inzwischen ein recht ausgereiftes Rechts- und Institutionensystem und ein Zustand dauerhafter sozialer Ordnung ist mittlerweile erreicht. Das Regelsystem zur Herstellung guter Ordnung funktioniert – an die Notwendigkeit der Konsensfindung mit anderen Akteuren haben sich die slowenischen Topmanager gewöhnt; und sie haben gelernt, ihren individuellen Nutzen unter Beachtung dieser Regeln zu verfolgen und ihre Ziele in einem mittlerweile eingespielten Institutionengefüge mit neu erlernten Strategien zu verfolgen.

Ein solcher Institutionalisierungsschub ist in Kroatien und Serbien noch im Aufbau. In beiden Ländern sind die Kräfteverhältnisse der Akteure untereinander noch unausgewogen und die unterschiedlichen Interessen sind zu wenig ausbalanciert. Historische Konstellationen von Institutionen wurden in beiden Ländern in den 1990er Jahren zu wenig aufgebrochen, mit dem Argument der Stärkung des „Nationalen“ wurden zu wenig ausgeglichene Kräfteverhältnisse geschaffen. Veränderungshandeln für Topmanager war daher mit weniger Widerstand konfrontiert, wenn man jeweils in beiden Staaten machtstrategisch mit dem Regime sympathisierte und die neuen Akteurskonstellationen gut für die eigene Zielerreichung nutzen konnte. Da viele Institutionen des vergangenen Staatssozialismus eingefroren waren, neue unter nationaler Fahne aufgebaut wurden und weniger unter Einhaltung demokratisch-pluralistischer Prinzipien, waren die richtigen Akteurskonstellationen und das Zusammenspiel mit der Regierung für die Topmanager zur Zielerreichung wichtig. Sich gegen das Regime aufzulehnen war dagegen mit hohem persönlichen Risiko verbunden.

Ein weiteres Hauptergebnis der vorliegenden Untersuchung ist, dass die serbischen Topmanager bis heute im Vergleich der drei Länder die höchste Handlungsautonomie in organisationalen Transformationsprozessen besitzen. Ein unkoordinierter Ordnungsrahmen, schwache Gegenkräfte und undurchbrochene alte Routinen (Gewohnheitsrechte, Tradition) erlauben erst einmal eine höhere Handlungsautonomie und ein stärkeres Durchsetzen eigener, rein auf Gewinnmaximierung ausgerichteter Arbeitgeber- und Shareholderpositionen. Ein nicht intaktes Regelsystem und ein sehr unausgeglichenes institutionelles Gefüge führen jedoch auch dazu, dass diese Topmanager diesem nationalen Gefüge nicht vertrauen. Solange die Spielregeln jedoch nicht verlässlich sind und ein Institutionengefüge zum einen eingefroren und veraltet ist und zum anderen nicht interessen ausgewogen implementiert wird, werden diese Topkräfte in alten Netzwerken verharren und ihren Nutzen rein über den Einfluss auf politisch mächtige Akteure zu erzielen versuchen. Macht und das Durchsetzen eigener Interessen stehen im Vordergrund ihres Veränderungshandelns und an dieser Konstellation wird sich wenig ändern, sollten Sicherheit und Vertrauen durch und in Institutionen dauerhaft nicht möglich sein.

Im Bereich der Renaissance der Institutionen und des Institutionenaufbaus in Kroatien und insbesondere in Serbien gibt es für Soziologen (auch Politologen), insbesondere für die Vertreter eines historisch-soziologischen Ansatzes des Neoinstitutionalismus, noch einiges zu untersuchen. Ein Wandel des institutionellen Rahmens ist jedoch nicht von wenigen Akteuren oder Wissenschaftlern zu bewerkstelligen – dazu gehört das Mitwirken vieler Akteure und hierfür sind unzählige Einzel- und Kollektiventscheidungen notwendig, um einen Gesamtwandel zu bewerkstelligen. Letztlich richten sich der nationale Takt und der eingeschlagene Pfad jedoch auch in Serbien immer an dem Ziel aus, die EU-Mitgliedschaft zu erlangen und damit auch die entsprechenden institutionellen Bedingungen zu erfüllen.

8.2.2. Erkenntnisse zur Initiierung einer interdisziplinären Forschung

Diese Arbeit wählte für das Design der Untersuchung neben dem Forschungsstrang zur Eliteforschung (soziale Herkunft) die Anlehnung an einen von Hambrick und Mason (1984) initiierten akteursorientierten Forschungsansatz (Upper-Echelon-Perspective), der davon ausgeht, dass ein Unternehmen als Reflexion seines Topmanagements gesehen wird. Ein Unternehmen und damit auch Prozesse wie Unternehmenstransformationen aus Sicht ihrer Hauptakteure zu beleuchten, ist in den Sozialwissenschaften wie bereits eingangs in dieser Arbeit ausgeführt wurde, ein revolutionärer Ansatz.

Gerade in jüngster Zeit und insbesondere in Hinblick auf die derzeitige Finanz- und Wirtschaftskrise und sie auslösende Akteure wird deutlich, dass dieser akteursorientierte Ansatz nun verstärkt nach

eindringlicher Beachtung in den einzelnen sozialwissenschaftlichen Disziplinen geradezu ruft, um Verantwortlichkeiten beschreiben und an Verursacher herantreten zu können. Das, was beispielsweise Großunternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt in ihrer Geschichte sind, ist immer auch ein Ergebnis ihres Topmanagements. Es ist der „Output“ einer durch das Topmanagement initiierten Unternehmensstrategie, eingeleiteter Maßnahmen, gewählter Instrumente und Methoden, die allesamt zuvor von Vertretern im Topmanagementteam oder dem Mann oder der Frau an der Spitze aufgrund ihrer Wahrnehmungen, Einstellungen und Werte initiiert oder selektiert worden sind. Das Topmanagement bzw. das Topmanagementteam als Kollektiv wird also von Individuen verkörpert, die durch ihre soziale Herkunft, ihre Sozialisationserfahrungen – kurzum durch ihr soziokulturelles Erbe geprägt sind – welches sie – wenn sie als Erfolgstypen oder Machertypen gelten charakterisiert und ihren Habitus geformt hat, der dann wiederum bis heute ihr Verhalten und Handeln beeinflusst.

Demnach nehmen sie Situationen und Dinge wahr oder nicht wahr, handeln oder unterlassen ein bestimmtes Handeln, haben eigene, etwa national oder kosmopolitisch geprägte Sichtweisen zu Sachverhalten und vertreten Meinungen und Überzeugungen, die sie entsprechend und kraft ihrer Machtpositionen durchsetzen. Das kulturelle Umfeld und die dazugehörigen Werte beeinflussen ebenfalls die Wahrnehmung, aus der sich das spätere Handeln ableiten lässt. Nach Einschätzung von Hambrick/Mason (1984) werden Ereignisse und Situationen der Unternehmensumwelt und organisationale Stimuli durch die Individuen aufgrund ihrer kognitiven Basis und ihrer Werte gefiltert. Sie wiederum bilden ein limitiertes Feld einer Vision und liefern Interpretationen, aus denen wiederum Unternehmensstrategien und strategische Entscheidungen abgeleitet werden.

Wie diese Akteure wahrnehmen, filtern und entscheiden, wirkt sich direkt auf Unternehmensstrategien aus, die sie initiieren und gestalten, auf Methoden und Instrumente, die sie in den Unternehmensleitungen zur Effizienz und Effektivität des Unternehmens selektieren und dann durch das operative Management implementieren (lassen).

Da dieser Ansatz der Upper-Echelon-Perspective ein interdisziplinäres Vorgehen beispielsweise im Bereich der Soziologie (Elitesoziologie, Wirtschaftssoziologie, Kulturosoziologie), im Bereich der Psychologie (Organisationspsychologie, Verhaltenspsychologie) sowie im Bereich der Managementlehre (Organisationales Lernen, Strategisches Management) erfordert, bietet sich dieses Forschungsfeld geradezu an, um sich in interdisziplinärer Forschungsarbeit an hier aufgeworfenen Fragestellungen heranzuwagen und wissenschaftlich miteinander zu kooperieren. Nach Ansicht von Hambrick und Mason sind zur weiteren Erforschung von Topmanagementhandeln und -verhalten interdisziplinäre Forschungen unumgebar. Die wissenschaftliche Erforschung soziokultureller Merkmale respektive von Persönlichkeitsmerkmalen und Habitus der wichtigsten Akteure in der Wirtschaft sollte dabei im Vordergrund der Forschungsaktivitäten stehen und ist, so die beiden Sozialwissenschaftler, für die Erforschung des Handelns und Verhaltens im Topmanagement höher zu werten als die Erforschung psychologischer Dimensionen. Eine Betonung der charakteristischen Hintergrundmerkmale scheint bei dem aktuellen Entwicklungsstand der Upper-Echelon-Perspective essenzieller zu sein als die Betrachtung der psychologischen Dimensionen. Erstens sind die kognitiven Grundlagen, Werte und Wahrnehmungen von hochrangigen Managern – wie von Menschen überhaupt – nicht leicht zu messen, respektive, und das betrifft tatsächlich die Wirtschaftselite in besonderer Weise, gar nicht für direkte Messungen zugänglich. Trotz einiger in der Literatur erwähnter beachtenswerter Ausnahmen halten sich Topmanager mit der Teilnahme an psychologischen Befragungen sehr zurück, zumindest sind dauerhafte Forschungsprogramme mit einer sinnvollen Anzahl von Teilnehmern nur schwer durchzuführen. Zweitens kann man bei einigen der am stärksten interessierenden Hintergrundmerkmale (z. B. Beschäftigungsdauer und ausgeübte inhaltliche Funktionen) im engsten Sinne nicht von psychologischen Analogien ausgehen. Eine Beschränkung auf psychologische Standarddimensionen

(z. B. Kontrollüberzeugung, Ambiguitätstoleranz, kognitiver Stil) könnte Befragungen unnötigerweise limitieren. Die Anwendung der Upper-Echelon-Perspective auf die Managementselektion, Managemententwicklung und insbesondere auf die Untersuchung und Auswertung von Wettbewerbern dagegen erfordert vor allem beobachtbare und damit vor allem zu erhebende Hintergrunddaten zu Managern (Hambrick/Mason 1984: 196).

Die vorliegende Arbeit konnte bei der Verfolgung des Ansatzes der Upper-Echelon-Perspective durch die nähere Erforschung der soziokulturellen Merkmale von Topmanagern respektive Change-Mastern in den drei postjugoslawischen Nachfolgestaaten speziell im Bereich der dafür notwendigen Erhebung der soziokulturellen Hintergründe für das Handeln und Verhalten der menschlichen Akteure einen ersten Schritt in diese weiterführende wissenschaftliche Richtung machen.

Aufgrund der Dichte an beobachtbaren Einflussfaktoren musste die Arbeit einerseits breit angelegt werden, bezüglich der Fragestellung nach dem Topmanagementhandeln und Veränderungshandeln von Change-Mastern war andererseits eine Fokussierung auf bestimmte Faktoren notwendig – in dieser Arbeit auf die Erforschung der soziokulturellen Merkmale und Persönlichkeitsmerkmale der befragten Topmanager.

Die Ergebnisse dieser Arbeit bieten hinreichend Ansätze, mit denen Topmanager in den Nachfolgestaaten Jugoslawiens weiter interdisziplinär erforscht werden können. Die Erforschung des Verhaltens und Handelns dieser speziellen Akteursgruppe durch Einzeldisziplinen scheint weniger ratsam, da ein Teil der sozialen und institutionellen Wirklichkeit(en) dabei ausgeblendet würde und das Zusammenwirken verschiedener Einflussfaktoren nicht angemessen erfasst werden könnte. Im Sinne einer praxisnahen Forschung ist eine interdisziplinäre Zusammenarbeit und Erforschung zwingend notwendig.

Ein weiterer interdisziplinär anzugehender Forschungsgegenstand ist in der von den drei Ländern erreichten bzw. angesteuerten Posttransformationsphase zu sehen und somit in der Phase nach dem Systemwandel. Ein Wandel lässt sich nicht unbegrenzt vorantreiben und ist keine „ewige Begleitscheinung“ (Wiesenthal 2008). Demnach mündet eine Transformation in eine Phase mit institutionellen Konstanten und sozialen Balancen, also in eine Art Aggregatzustand. Holtmann führt hierzu aus: „Aus der Logik der Transformation erwachsen zwar nicht naturnotwendig, aber doch mit hoher Wahrscheinlichkeit starke Wirkkräfte, die auf die Konservierung der neuen revolutionären Errungenschaften sowie der Erträge der Bearbeitung ihrer primären Folgeprobleme hinwirken. Denn sowohl die normativen Geltungsansprüche der neuen Institutionen als auch der drängende Bedarf an die Produktivität der erneuerten Ökonomie sowie, nicht zuletzt, die subjektiven Gemütslagen der Menschen, die sich den Zumutungen des Wandels ausgesetzt sehen, verlangen nach neuerlicher systemischer Stabilität“ (Holtmann 2008: 23). Slowenien befindet sich beispielsweise bereits in der posttransformationalen Phase, von Kroatien wird sie gerade angesteuert und Serbien wird in vermutlich absehbarer Zeit in diese Phase kommen. Insbesondere im Falle Sloweniens kann man heute von der Posttransformationsphase sprechen: Eine repräsentative Demokratie ließ sich zügig und ohne allzu große Widerstände installieren, ebenso eine mittlerweile auch intakte soziale Marktwirtschaft. Im Bereich der interdisziplinären Transformationsforschung zur Posttransformationsphase, der Phase des Übergangs in eine Art Aggregatzustand gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Ordnung (Holtmann 2008: 21) gibt es hinsichtlich der Erforschung beispielsweise der „Erträge“ des Wandels noch einiges für Soziologen, Politologen, Mikro- und Makroökonomien zu untersuchen. Einzeldisziplin sind auch hier isoliert forschend nicht in der Lage, den Wandel im Bereich staatlicher, para-staatlicher Institutionen, Wirtschaftsordnungen, sozialen Strukturen, Positionseliten, Logbücher individueller Lebensplanung oder kultureller Überzeugungssysteme (Holtmann 2008) zu erforschen.

8.2.3. Erkenntnisse für die Managementlehre und Managementpraxis

Die Transformation in lernende Organisationen

Die vorliegende Arbeit liefert als weiteres Hauptergebnis eine Antwort auf die zweite Forschungsfrage, die eingangs gestellt wurde und lautet: Wie nutzen diese Transformationsakteure ihre individuellen Gestaltungsmöglichkeiten, um organisationale Transformationsprozesse zu managen?

Alle Befragten haben zwar zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in unterschiedlichen Phasen innerhalb ihrer jeweiligen organisationalen Transformationsprozesse der letzten fünfzehn Jahre bis heute die Unternehmen, in denen sie als Change-Master und Topmanager in der Verantwortung standen, zu lernenden Organisationen umgebaut. Der Handlungsdruck, diesen Umwandlungsprozesse hin zu lernenden Organisationen zu bewerkstelligen, war bei den Befragten unterschiedlich groß. Unterschiedlich waren auch innerhalb ihrer Gestaltungsspielräume die jeweiligen Methoden und Instrumente, die bisher in ihren Organisationen implementiert wurden, um aus den Unternehmen lernende Organisationen zu gestalten.

Die empirische Befragung bestätigt im Ergebnis deutlich, was im theoretischen Teil bereits entfaltet wurde, dass nämlich im Zuge schneller und intensiver Veränderungen im Unternehmensumfeld und im Sinne des Begründens bzw. Aufrechterhaltens der Wettbewerbsfähigkeit für (privatisierte) Unternehmen die Fähigkeit zum Lernen für und in Unternehmen entwickelt werden muss. Zugleich konnte gezeigt werden, welche Maßnahmen und Instrumente dabei von den Unternehmensleitungen und damit von oben initiiert wurden. Da davon auszugehen ist, dass einige Methoden und Instrumente in den vergangenen Jahren innerhalb der Umwandlungsprozesse ausprobiert wurden, liegt die Annahme nahe, dass die Befragten nur diejenigen Werkzeuge in den Interviews erwähnt und beschrieben haben, die sich aus der Retrospektive bis heute bewährt haben.

Neue und veränderte Anforderungen an Unternehmen stellen Forderungen an Change-Master zur kreativen Ausgestaltung einer lernenden Organisation mit dem Zweck, die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen aufrechtzuerhalten. Die hier Befragten haben im Laufe der Umgestaltung ihrer Unternehmen erkannt, dass sowohl ihre Unternehmen zum Zwecke der Effizienzsteigerung kontinuierlich lernen müssen (indem ständig die Strukturen der Wissensgenerierung und -verbreitung verbessert werden) als auch jedes ihrer einzelnen Mitarbeiter, auch der unteren Hierarchieebenen.

Heute, nach fünfzehn Jahren Transformationserfahrung, können alle Befragten auf ihre Erfahrung und auf ihr Erlerntes zurückblicken, dass Organisationsstrukturen, Unternehmenskultur, Lernkultur und Kommunikationskultur wichtige Elemente im Gestaltungsprozess organisationaler Transformationen geworden sind. Die innovativsten unter den Befragten haben erkannt, dass die Organisationsstruktur gewissermaßen die Hardware im Unternehmen darstellt, die es mit neuem Leben zu füllen gibt – mit einer angepassten Software, welche sich aus einer veränderten und veränderbaren Unternehmenskultur, Lernkultur und Kommunikationskultur zusammensetzt und wiederum stets an eine veränderte Umwelt anzupassen ist.

Ein Patentrezept oder einen allgemeingültigen Best-Practice-Ansatz, wie die konkrete Ausgestaltung dieser einzelnen Elemente erfolgen soll, gibt es in der Praxis nicht. Jede lernende Unternehmung muss die für sie passenden Methoden und Instrumente herausfinden und für sich prüfen, ob und wie im konkreten Fall das Zusammenspiel dieser vier Elemente bestmöglich ausgestaltet werden kann. Hier bietet sich ein Forschungsfeld für die Organisationssoziologie und -psychologie an.

Personalmanagement und Personalentwicklung werden Kernbereiche des strategischen Managements modernisierter, lernfähiger Unternehmen

Ein weiteres wesentliches Ergebnis, das diese Arbeit liefert, ist die Beobachtung, dass Personalmanagement und Personalentwicklung als zentrale Managementaufgaben in den Vordergrund des Handelns gerückt sind. Die Befragten Change-Master haben im Laufe der letzten Veränderungsjahre erfahren, dass die zentralistische Entscheidungskompetenz der oberen Hierarchieebene nicht mehr aufrechterhalten werden konnte. Zum einen brauchen Entscheidungsträger Know-how und Wissen, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können, zum anderen benötigen sie die entsprechende Autorität und Handlungskompetenz, um ihrer Verantwortung gerecht werden zu können. Speziell die befragten Eigentümer haben erkannt, dass eine hohe Verantwortung mit einer hohen Entscheidungskompetenz und damit verknüpft auch dem Wissen um strategische Informationen für das professionalisierte Topmanagement (auch Topmanagementteam) wichtig sind, um als Autorität im Unternehmen wahrgenommen zu werden und entsprechend entscheiden und handeln zu können.

Managementhandeln heute – wo bleibt die Moral? Handeln und Verantwortung

Ein letzter Punkt, der sich als Hauptergebnis der empirischen Analyse darstellt, den es aus einem philosophischen Blickwinkel heraus zu bedenken gilt, ist die Diskussion zu Ethik und Moral im heutigen Topmanagementhandeln. Zum einen drängt sich diese Diskussion aus den Erkenntnissen dieser Arbeit in puncto Shareholdervaluehandeln auf und zum anderen aufgrund der teilweise erheblichen Personalreduktionsmaßnahmen, die nicht nur zu Beginn der Unternehmenstransformationen durchgeführt worden sind. Beides, sowohl das reine Verfolgen der Interessen der Anteilseigner als auch das nun schon seit Jahren dauerhafte Ansetzen des Kostensenkungshebels beim Personal wirft die Frage nach einer Unternehmensethik respektive nach Ethik und Moral der handelnden Hauptakteure speziell in Großunternehmen auf. Hier sei angemerkt, dass ein Teil der Befragten nach eigenem Bekunden größte Anstrengungen unternommen hatte, zu Beginn der Umwandlungen möglichst schonend Personal zu reduzieren. Aber es gab auch die andere Seite, die von Anfang an bis heute mögliche Kostensenkungspotenziale vor allem beim Personal sieht und die Folgen für die Betroffenen schlicht mit der Überlebensnotwendigkeit für das Unternehmen rechtfertigt.

Wird das Handeln von Topmanagern über den betriebswirtschaftlichen Ansatz und die erfolgreiche Steuerung organisationaler Transformationsprozesse hinaus beleuchtet, so rückt die Bewertung ihres Erfolges in Anbetracht obiger Punkte in eine andere Dimension. Die Wahrnehmung der Gebundenheit des Topmanagementhandelns an die Shareholderinteressen ist im theoretischen und empirischen Teil dieser Arbeit nahezu deckungsgleich. Jedoch fällt bei der Analyse der Aussagen der Befragten der massive Personalabbau auf, der in einigen Unternehmen bis heute anhält. Diese Ergebnisse der empirischen Untersuchung sind sehr markant und stehen konträr zu den Forderungen, die aus Sicht der Managementlehre als effizient, effektiv und nachhaltig erfolgreich diskutiert werden. Einige Befragte verhalten sich in der Praxis damit konträr zu dem, was nachhaltig erfolgversprechend und sinnvoll erscheint, und orientieren sich dem Shareholdervalue-Ansatz folgend an kurzfristiger Gewinnmaximierung, wobei sie vor allem auf teilweise massiven Personalabbau setzen. Das Verhalten erscheint auffällig widersprüchlich und aus unternehmensethischer und philosophischer Sicht besonders prekär, zumal teilweise dieselben Befragten in der Vergangenheit erfahren mussten, dass massiver Personalabbau zu erheblichen Folgeproblemen in den Unternehmen führte, die sie wiederum zu einem späteren Zeitpunkt zu lösen haben.

Die befragten Topmanager scheinen sich teilweise nicht darüber im Klaren zu sein, dass Großunternehmen auch einen öffentlichen bzw. gesellschaftlichen Auftrag zu erfüllen haben. Vielmehr bieten die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit aus unternehmensethischer Sicht Grund zur Sorge und die

Autorin erlaubt sich hier die Freiheit, wenn auch dieser Aufruf an einen geringen Teil der Befragten gerichtet ist, auch an den öffentlichen Auftrag des Topmanagementhandelns zu erinnern. Eine Unternehmenstransformation mit der Marschrichtung „Go-West“ wurde kaum im Sinne eines unternehmensethischen Auftrages durchgeführt – wie die Berichte zeigen. Insbesondere in späteren Phasen der ersten großen Krisen wurde sie nicht immer mit Verantwortung für die Gesellschaft und kaum im Sinne eines unternehmensethischen Auftrages ausgeführt.

Die Wirtschaft als eigentlicher gesellschaftlicher Schrittmacher und mit ihr die Wirtschaftselite als Hauptakteur der Transformationsprozesse konnten sich in den letzten Jahren als eigenständige, oft von anderen Gegenkräften losgelöste Kräfte in den drei neuen Staaten etablieren. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die meisten unter ihnen auch ihrer besonderen Verantwortung bewusst sind. Bewusstsein allein reicht jedoch nicht, erst das Handeln zeigt, ob ein Individuum seiner gesellschaftlichen Verantwortung gerecht wird.

Kraft ihrer herausragenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Funktionen tragen Topmanager auch und gerade eine gesamtgesellschaftspolitische Verantwortung. Diese Verantwortung müsste in jedem Einzelnen von ihnen wachsen, folgt man etwa der eingangs ausgearbeiteten Popper'schen Denklogik zur offenen Gesellschaft. Einhergehend mit der Entwicklung der Privatwirtschaft konnte sich in den drei Transformationsländern ein unternehmerisches Operationsspektrum entwickeln, das aus philosophischer und unternehmensethischer Sicht den Aspekt Verantwortung von Hauptakteuren organisationaler Transformationsprozesse deutlicher wahrnehmen lässt. Das Wahrnehmen von Verantwortung gerade in organisationalen Transformationsprozessen innerhalb systemischer Umwandlungen müsste demnach eine neue Dimension und eine neue Qualität erfahren.

Durch die nunmehr langjährig anhaltenden transformationalen Prozesse auf der Ebene der Unternehmen und auf gesamtgesellschaftlicher Ebene konnte sich die Ökonomie zwar aus den Fesseln einer zentralen Planung befreien, zugleich aber hat sie sich seit Jahren schon von politischem Einfluss und von ethischen Werten – auch und gerade von christlichen und traditionellen Werten – entbunden. Doch eine Befreiung der Wirtschaft bedeutet nicht eine Freiheit um jeden Preis. Dass möglicherweise in den ersten Phasen der großen Umbrüche das Ergreifen harter Maßnahmen seitens des Topmanagements unumgänglich war, rechtfertigt nicht, dass über diese Phase hinaus eine andauernde Entbindung von ethischen und moralischen Verpflichtungen von Topkräften der Wirtschaft bestehen bleiben könnte. Der Verantwortung als Wirtschaftselite gerecht zu werden, könnte nun wirklich heißen, die gewonnene Freiheit im Sinne von gesellschaftlicher Verantwortung zu nutzen.

An diese Aufforderung ist eine Hoffnung geknüpft, dass alle hier Befragten die Notwendigkeit ihrer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung nicht nur erkennen und vereinzelt propagieren, sondern auch mehr und mehr danach handeln. Gerade in der sich bald für alle hier Befragten allmählich abzeichnenden posttransformatorischen Phase sollte diese Erkenntnis in den Akteuren mittlerweile nicht nur gereift sein, sondern sich in ihrem Management- und Veränderungshandeln heute auch zeigen.

Solange jedoch globale Spielregeln für den Umgang mit Verantwortung als Führungskräfte von Wirtschaftsunternehmen fehlen, ist das Handeln an das Bewusstsein jedes einzelnen Hauptakteurs und an sein Gespür für Verantwortung im ganzheitlichen Sinn geknüpft.

Die beiden nachfolgenden Beispiele aus Slowenien und Kroatien verdeutlichen abschliessend exemplarisch die Problematik aus Sicht von Ethik und Moral:

B1: *„Ich erwarte mit der Freiheit eine höhere Verantwortung, sonst ist sie sehr gefährlich. Wenn die zusätzliche Freiheit nicht mit einer höheren Verantwortung verbunden ist, so wie es in der Vergangenheit der Fall war, dann ist das sehr gefährlich.“*

D4: *„During the socialist time, maybe I was missing an economic logic which did not exist at that time. Nowadays I miss the ethic. But it is not the problem of Slovenia. It is the problem of the world. Only with rules we cannot manage the world. We need also ethic, okay, ethic rules. I think, this is the main problem, which we have to solve nowadays, not only the material problems.“*

Solange es global gültige und überwachte Regeln für eine wirtschaftliche Moral und einen wirtschaftlichen Ethos nicht gibt, sollte jeder Handelnde selbst mit der Entwicklung eines solchen Ethos beauftragt sein und damit seiner sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden. Dieser Aufruf gilt im Übrigen jedem heute agierenden Topmanager. Die Befragten haben nach etwa fünfzehn Jahren erfolgreichen Agierens und mit der dabei gewonnenen Erfahrung in der Steuerung und im Managen organisationaler Transformationen erkannt, dass Kontinuität und Nachhaltigkeit einen permanenten Wandel brauchen. Die Zeit ist für sie nun reif, zu erkennen, dass es jetzt an ihnen liegt, gerade auch ihre gesamtgesellschaftliche Verantwortung zu zeigen, indem sie ein neues kosmopolitisches und wirtschaftliches Ethos entwickeln und dieses in einem neuen verantwortlichen Handeln auch leben – ob im Kollektiv oder individuell.

LITERATURVERZEICHNIS

LITERATURVERZEICHNIS

- Abels, Heinz* (2006), Einführung in die Soziologie. Die Individuen in ihrer Gesellschaft. Band 2, 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- Adler, Paul S. / Broyne Bryan* (1995), Two types of bureaucracy: Enabling and Coercive, in: *Administrative Science Quarterly*. Vol 41, S. 61 – 89.
- Afanasjew, Wiktor Grigorjewitsch* (1969), Wissenschaftliche Leitung der Gesellschaft. Übersetzung aus dem Russischen. Berlin: Staatsverlag der DDR.
- Alt, Jürgen August* (2001), Karl R. Popper. New York / Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Altevolmer, Burkhard* (2004), Nation-Building in Serbien und Kroatien. Eine Studie zur Reichweite allgemeiner Theorien des Nationalismus. Stuttgart: Ibidem.
- Altmann, Franz-Lothar* (2003), Regionale Kooperation in Südosteuropa, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Ausgabe B 10 – 11. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 27 – 33.
- Al Laham, Andreas / Welge, Martin K.* (2003), Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung. Wiesbaden: Gabler.
- Argyris, Chris / Schön, Donald A.* (2008), *Organizational Learning II*. Addison-Wesley, 1996. Deutsche Übersetzung: Chris Argyris, Donald A. Schön: *Die lernende Organisation*, 3. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Argyris, Chris / Schön, Donald A.* (1978), *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley.
- Argyris, Chris/Schön, Donald* (1999), *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Axelrod, Robert* (1984), *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Baecker, Dirk* (2006), *Wirtschaftssoziologie*. Bielefeld: Transcript.
- Bajt, Aleksander* (1967), Yugoslav economic reforms, Monetary and production mechanism, in: *Economics of Planning*. Vol 7, No. 13. Printed in Norway (University of Ljubljana, Yugoslavia), S. 201 – 218.
- Bajt, Aleksander* (1976 – 1974), *Volkswirtschaftliche Modellstudien der Universität Ljubljana*. Veröffentlichte und unveröffentlichte Manuskripte des Ökonomischen Instituts der Juristischen Fakultät der Universität Ljubljana von 1967 – 1974.
- Bartlett, Christopher A. / Ghoshal, Sumantra* (1990), *Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing*. Frankfurt: Campus.
- Bartsch, Sven/Richert, Jürgen* (2001), *Eigenmotivation und Selbstvertrauen. Erfolgsstrategien zur Persönlichkeitsentwicklung*. Semesterarbeit Wintersemester 2001 / 2002 des Fachbereichs Wirtschaftsinformatik der Fachhochschule Furtwangen – Hochschule für Technik und Wirtschaft. Vorgelegt am 19.11.2001.

- Beck, Ulrich* (1986), *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Beck, Ulrich/Beck-Gernsheim* (Hrsg.) (1994), *Riskante Freiheiten*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang* (Hrsg.) (2001), *Die Modernisierung der Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Beck, Ulrich* (2004), *Der kosmopolitische Blick oder: Krieg ist Frieden*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Becker, Heinz* (2008), *Machtgewinn – Führungsstile als Verbindung von Person und Führungsaufgabe*, in: Wendel, Hans-Jürgen; Kluck, Steffen u.a. (Hrsg.): *Zur Legitimierbarkeit von Macht*. München: Karl Alber, S. 139 – 149.
- Becker, Heinz-Joachim* (1995), *Top-Management: Überlegenheit durch strategische Führung*. München: Wirtschaftsverlag Langen Müller / Herbig.
- Belwe, Katharina* (2008), Editorial, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Nr. 32, 4.08.2008, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 1.
- Belz, Christian/Müllner, Markus/Zupancic, Dirk* (2004), *Spitzenleistungen im Key Account Management: Das St. Galler KAM-Konzept*. Frankfurt am Main / St. Gallen: Redline/Thexis.
- Belz, Christian/Müllner, Markus/Zupancic, Dirk* (2008), *Spitzenleistungen im Key-Account-Management. Das St. Galler KAM Konzept, 2. Auflage*. München: MI-Fachverlag.
- Bergande, Wolfram* (2002), *Lacans Psychoanalyse und die Dekonstruktion*. Wien: Passagen.
- Berghahn, Volker R.; Unger, Stefan; Ziegler, Dieter* (Hrsg.) (2003), *Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität*. Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, Band 11, 1. Auflage. Essen: Klartext.
- Berner, Winfried* (2005), *Lexikon des Change Managements*. <http://www.umsetzungsberatung.de> (27.05.2010).
- Berner, Winfried* (2005), *Die Rolle der Geschäftsleitung im Change Management*. <http://www.umsetzungsberatung.de>. (27.05.2010).
- Bertelsmann-Stiftung* (Hrsg.) (2008), *Bertelsmann-Transformationsstudie Slowenien - 2008. Den Wandel gestalten. Strategien der Entwicklung und Transformation. Studie aus erhobenen UN-Daten*. <http://www.bertelsmann-transformation-index.de>. (9.03.2009).
- Bertelsmann-Stiftung* (Hrsg.) (2008), *Bertelsmann-Transformationsstudie Kroatien - 2008. Den Wandel gestalten. Strategien der Entwicklung und Transformation. Studie aus erhobenen UN-Daten*. <http://www.bertelsmann-transformation-index.de>. (9.03.2009).
- Bertelsmann-Stiftung* (Hrsg.) (2008), *Bertelsmann-Transformationsstudie Serbien - 2008. Den Wandel gestalten. Strategien der Entwicklung und Transformation. Studie aus erhobenen UN-Daten*. <http://www.bertelsmann-transformation-index.de>. (9.03.2009).
- von Beyme, Klaus* (1994), *Systemwechsel in Osteuropa*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bleicher, Knut* (1999), *Das Konzept integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme*, 5. Auflage. Frankfurt am Main / New York: Campus.
- Bourdieu, Pierre* (1984), *Sozialer Raum und Klassen. Leçon sur la Leçon. Zwei Vorlesungen* übersetzt von Bernd Schwibs. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Bourdieu, Pierre* (1987), Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Suhrkamp, 1. Auflage, Frankfurt am Main. Titel der Originalausgabe: La distinction. Critique social du jugement. Paris: Les Editions de Minuit, 1979.
- Brezinski, Horst* (2000), Der Stand der wirtschaftlichen Transformation zehn Jahre nach der Wende, in: Georg Brunner (Hrsg.): Politische und ökonomische Transformation in Osteuropa. Berlin: Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Osteuropakunde, S. 153 – 180.
- Brunner, Georg* (Hrsg.) (1996), Politische und ökonomische Transformation in Osteuropa. Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Osteuropakunde, Band 36. Berlin: Berliner Wissenschaftsverlag.
- Brunner, Georg* (Hrsg.) (2000), Politische und ökonomische Transformation in Osteuropa. Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Osteuropakunde. Band 36, 3. Auflage. Berlin: Arno Spitz.
- Bucar, Bojko* (2004), Independence and Integration into the International Community: A Window of Opportunity, in: Mrak, Mojmir/Rojec, Matija/Silva-Jauregui, Carlos (Hrsg.), Slovenia. From Yugoslavia to the European Union. Washington, D.C.: The World Bank. S. 32 – 52.
- Bügler, Ingrid* (2002), Change Management – Organisationales Lernen. Semesterarbeit der Universität Konstanz (Lehrstuhl Management). Kompaktkurs Organisation.
- Bürklin, Wilhelm* (1997), Die Potsdamer Elitestudie von 1995: Problemstellungen und wissenschaftliches Programm, in: Bürklin, Wilhelm/Rebenstorf, Hilke (Hrsg.), Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration. Opladen: Leske und Budrich, S. 11 – 34.
- Bürklin, Wilhelm/Rebenstorf, Hilke* (Hrsg.) (1997), Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration. Opladen: Leske und Budrich.
- Bundeszentrale für politische Bildung*, (2008), Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 32/2008 vom 4. August 2008.
- Burzan, Nicole* (2005), Soziale Ungleichheit. Eine Einführung in die sozialen Theorien. 2. Auflage. Lehrbuch. Hagerer Studententexte zur Soziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bush, Paul. D.* (1987), The Theory of Insitutional Change, in: Journal of Economic Issues. Vol. 21, No. 3, S. 1075 – 1160.
- Carlisle, Howard. M.* (1973), Situational Management: A contingency approach to leadership. New York: Amacom.
- Central Intelligence Agency (CIA)*, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ri.html>, (31.05.2010).
- CIA World Factbook* (2008), <http://www.indexmundi.com/de/serbien>, (31.05.2010).
- Clark, Ed /Soulsby, Anna* (Hrsg.) (1999), Organizational Change in Post-Communist Europe. Management and Transformation in the Czech Republic. London: Routledge.
- Conner, Daryl R.* (1992), Managing at the speed of change. How resilient managers succeed and prosper where others fail. New York: Random House.
- Cosgel, Metin M. / Langlois Richard N.* (1993), Frank Night on risk, Uncertainty, and the Firm: A new Interpretation, in: Economic Inquiry. Vol. 31, S. 456 – 465.

- Crozier, Michel* (1963), *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Edition du Seuil.
- Dahrendorf, Ralf* (1986), *Pfade aus Utopia. Zur Theorie und Methode der Soziologie*. 4. Auflage. München: Serie Piper.
- Dahrendorf, Ralf* (2006), *Homo Sociologicus*, 16. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dittrich Dittrich, Eckhard J./Haferkemper, Michael* (1993), *Wirtschaftsmanagement – staatssozialistisch: 1. Sozialistische Leitungswissenschaft – das offizielle Selbstverständnis von osteuropäischen Managern*, in: *Ganter, Hans-Dieter/Schienstock, Gerd* (Hrsg.) (1993), *Management aus soziologischer Sicht. Unternehmensführung, Industrie- und Organisationssoziologie*. Wiesbaden: Gabler, S. 314 – 336.
- Djindjic, Zoran* (2003), *Serbien in Europa. Interviews und Texte aus den Jahren 2000 – 2003*. Belgrad: Novinska Agencija Tanjug.
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph* (2005), *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, 5. Auflage. Frankfurt, New York: Campus.
- Drnovsek, Janez* (2004), *The Political Reasons for the Dissolution of SFR Yugoslavia*, in: *Mrak, Mojmir/Rojec, Matija/Silva-Jauregui, Carlos* (Hrsg.): *Slovenia. From Yugoslavia to the European Union*. Washington, D.C.: The World Bank, S.4 – 14.
- Drucker, Peter* (1964), *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*. New York: Harper & Row.
- Drucker, Peter* (1965), *Sinnvoll wirtschaften. Notwendigkeit und Kunst, die Zukunft zu meistern*. Düsseldorf: Econ.
- Drucker, Peter* (2000), *Die Kunst des Managements. Eine Sammlung der in der Harvards Business Review erschienenen Artikel*. München: Econ.
- Dzihic, Vedran/Nadjivan, Silvia/ Paic, Hrvoje/Stachowitsch, Saskia* (Hrsg.) (2006): *Europa – verflucht begehrt. Europavorstellungen in Bosnien-Herzegowina, Kroatien und Serbien*. Wien: Braumüller.
- Eames, Alan* (1982), *The Limits of Participation. Based on an empirical study of industrial management in Yugoslav enterprises*, in: *Nutzinger, Hans G.* (Hrsg.): *Mitbestimmung und Arbeiter-selbstverwaltung. Praxis und Programmatik*. Frankfurt am Main, New York: Campus, S. 111 – 124.
- Eckert, Dirk* (03.07.2003), In: *Die junge Welt*, S. 3.
- Ellenberger, Cliff* (2007), *Karl R. Popper: Die offene Gesellschaft und ihre Feinde II – Analyse und Gegenwartsbezug*. Studienarbeit. Norderstedt: Grin.
- Ellmann, Michael* (2007), *The rise and fall of socialist planning*, in: *Estrin, Saul/Kolodko, Grzegorz/Uvalic, Milica* (Hrsg.): *Transition and beyond*. Basingstoke, Palgrave: Macmillan, S. 17 – 34.
- Estrin, Saul/Kolodko, Grzegorz W./Uvalic, Milica* (Hrsg.) (2007): *Transition and beyond. Studies in economic transition*. Basingstoke, Palgrave: Macmillan.
- EU* (2008), <http://europa.eu> (23.09.2008).
- Eurasisches Magazin* (2008), <http://www.eurasischesmagazin.de> (10.04.2008).

- Eucken, Walter* (2004), Grundsätze der Wirtschaftspolitik, 7. Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Eyal, Gil/Szelenyi, Ivan/Townsley, Eleanor* (1998), Making Capitalism without Capitalists. Class Formation and Elite Struggles in Post-Communist Central Europe. London, New York: Verso.
- Eyal, Gil/Szelenyi, Ivan* (1998), Das Zweite Bildungsbürgertum: Die Intellektuellen im Übergang vom Sozialismus zum Kapitalismus in Mitteleuropa, in: Hatschikjan, Magarditsch A./Altmann, Franz-Lothar (Hrsg.), Eliten im Wandel. Politische Führung, wirtschaftliche Macht und Meinungsbildung im neuen Osteuropa. Studien zur Politik, Band 32, Konrad-Adenauer-Stiftung. Paderborn, München, Wien: Ferdinand Schöningh, S. 63 – 101.
- Fischer, John* (August 1961), Yugoslavia's Flirtation with Free Enterprises. Part II, in: Harper's Magazine, S. 15.
- Fischer, Axel/Hartmann, Simone/Steinmüller, Peter* (1997), Entwicklung im Prozeß der Systemtransformation (Länder Ost- und Südosteuropas), in: Paraskewopoulos, Spiridon (Hrsg.): Wirtschaftsordnung und wirtschaftliche Entwicklung. Schriften zu Ordnungsfragen der Wirtschaft. Band 53. Stuttgart: Lucius und Lucius, S. 445 – 480.
- Fley, Bettina* (2006), Konkurrenz oder Distinktion? Wettbewerb und Marktkonzentration im deutschen Transportmarkt, in: Florian, Michael/Hillebrandt, Frank (Hrsg.), Pierre Bourdieu: Neue Perspektiven für die Soziologie der Wirtschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 169 – 196.
- Flick, Ulrich* (1998), Qualitative Forschung: Theorien, Methoden, Anwendungen in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek: Rowohlt.
- Florian, Michael/Hillebrandt, Frank* (Hrsg.) (2006), Pierre Bourdieu: Neue Perspektiven für die Soziologie der Wirtschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fluri, Edgar/Ulrich Peter* (1988), Management. 5. Auflage. Bern: Paul Haupt.
- Freeman, Edward R.* (2004), The Stakeholder Approach Revisited, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik. Nr. 3, Ausgabe 5. München: Rainer Hampp, S. 228 – 241.
- Friedrich-Ebert-Stiftung: Politikinformation Osteuropa* (1999), Gewerkschaften und Arbeitsmarkt in Südosteuropa: Ungarn, Slowenien, Kroatien, Bosnien-Herzegowina, Bundesrepublik Jugoslawien, Bulgarien, Rumänien, Albanien, Mazedonien. Heft 78. Bonn, S. 1 – 37. Online: Friedrich-Ebert-Stiftung: Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung. Politisch-historisches Informationszentrum: <http://library.fes.de>.
- Führer, Karl Christian/Hagemann, Karen/Kundrus, Birthe* (Hrsg.) (2004): Eliten im Wandel. Gesellschaftliche Führungsschichten im 19. und 20. Jahrhundert, 1. Auflage. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Galbraith, John Kenneth* (1981), A Life in Our Times. Memoirs. Boston: Houghton Mifflin.
- Ganter, Hans-Dieter/Schienstock, Gerd* (Hrsg.) (1993), Management aus soziologischer Sicht. Unternehmensführung, Industrie- und Organisationssoziologie. Wiesbaden: Gabler.
- Gebert, Dieter/Boerner, Sabine* (1995), Manager im Dilemma. Abschied von der offenen Gesellschaft? Frankfurt, New York: Campus.
- Gehrecke, Wiegfried* (1972), Self-Management of the Workers and Economic Efficiency, in: Osteuropa, Vol. 9. Berlin: Berliner Wissenschaftsverlag, S. 663 – 676.

- Gerken, Lüder* (Hrsg.) (2000), *Walter Eucken und sein Werk. Rückblick auf den Vordenker der sozialen Marktwirtschaft*. Freiburg: Walter Eucken Institut. Untersuchungen zur Ordnungstheorie und Ordnungspolitik, Nr. 41. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Gerken, Lüder/Renner, Andreas* (2000), Die ordnungspolitische Konzeption Walter Euckens, in: Gerken, Lüder (Hrsg.), *Walter Eucken und sein Werk. Rückblick auf den Vordenker der sozialen Marktwirtschaft*. Walter Eucken Institut. Freiburg: Walter Eucken Institut Untersuchungen zur Ordnungstheorie und Ordnungspolitik 41. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 1 – 48.
- Gernot, Gutmann* (2000), Euckens konstituierende Prinzipien der Wirtschaftspolitik als theoretische Basis für die Politik zur Transformation von Wirtschaftssystemen. Manuskript der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Entwicklungspolitik.
- Gligorov, Vladimir* (2004), Socialism and the Desintegration of SFR Yugoslavia, in: Mrak, Mojmir/Rojec, Matija/Silva-Jauregui, Carlos (Hrsg.), *From Yugoslavia to the European Union*. Washington D.C.: The World Bank, S. 15 – 31.
- Gmür, Markus* (1996), *Normale Krisen: Unsicherheit als Managementproblem*. Stuttgart, Bern: Paul Haupt.
- Gmür, Markus/Klimecki, Rüdiger* (2001), Personalbindung und Flexibilisierung, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*. Vol. 70, Nr. 1, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 28 – 34.
- Gmür, Markus* (2004), Bürokratie, in: Schreyögg, Georg/von Werder Axel (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 113 – 122.
- Goati, Vladimir* (1989), *Politische Anatomie der jugoslawischen Gesellschaft*. Zagreb: Naprijed.
- Goody, Jack* (2002), *Geschichte der Familie*. München: C. H. Beck.
- Gramatzki, Hans-Erich/Leman, Gudrun* (1977), *Arbeiterselbstverwaltung und Mitbestimmung in den Staaten Osteuropas*. Hannover: Schmidt Küster.
- Graumann, Carl Friedrich* (1980), Verhalten und Handeln - Probleme einer Unterscheidung, in: Wolfgang Schluchter (Hrsg.), *Verhalten, Handeln und System. Talcott Parsons' Beitrag zur Entwicklung der Sozialwissenschaften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 16 – 31.
- Greif, Siegfried/Runde, Bernd* (2004), *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen, Bern: Hogrefe Gutmann 2009.
- Gutenberg, Erich* (1983), *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Die Produktion*, 24. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Haller, Matthias/Maas, Peter* (1997), Identität und Identifikation im Netzwerk der Finanzdienstleistungen - am Beispiel der Versicherungen, in: Klimecki, Rüdiger/Remer, Andreas (Hrsg.), *Personal als Strategie: Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen*. Neuwied: Luchterhand, S. 276 – 298.
- Hambrick, Donald C.* (2005), Upper Echelons Theory: Origin, twists and turns, and lessons learned, in: Smith, K. G./Hitt M. A. (Hrsg.), *Great minds in management: The process of theory development*. New York: Oxford University Press, S. 109 – 127.

- Hambrick, Donald C./Mason, Phyllis, A.* (1984), Upper Echelons: The Organization as a reflection of its Top Managers, in: *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2. New York: Briarcliff Manor, S. 193 – 206.
- Hambrick, Donald C.* (2000), Upper Echelons Theory: An Update, in: *Academy of Management Review*, Vol 32, No. 2. New York: Briarcliff Manor, S. 334 – 343.
- Hamel, Gary* (2008), *Das Ende des Managements. Unternehmensführung im 21. Jahrhundert.* Berlin: Econ.
- Handy, Charles* (2002), *Elephant and the Flea: Reflections of a Reluctant Capitalist.* Boston: Harvard Business Book.
- Hartmann, Michael* (1996), *Top-Manager. Die Rekrutierung einer Elite.* Frankfurt: Campus.
- Hartmann, Michael* (2000): Aus gutem Stall. Das Elite-Bewusstsein der deutschen Spitzenmanager, in: Michel, Karl Markus; Karsunke, Ingrid; Spengler, Tilmann (Hrsg.): *Die neuen Eliten.* Berlin: Rowohlt, S. 97 – 109.
- Hartmann, Michael* (2002), *Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft.* Frankfurt: Campus.
- Hartmann, Michael* (2003), *Soziale Homogenität und generationelle Muster der deutschen Wirtschaftselite seit 1945*, in: Berghahn, Volker R./Unger, Stefan/Ziegler, Dieter (Hrsg.): *Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität.* Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, Band 11, 1. Auflage. Essen: Klartext, S. 31 – 50.
- Hartmann, Michael* (2004), *Elitesoziologie. Eine Einführung.* Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Hartmann, Michael* (2007), *Eliten und Macht in Europa. Ein Internationaler Vergleich.* Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Hatschikjan, Magarditsch A./Altmann, Franz-Lothar* (1998), *Schillerndes Subjekt, bewegliches Ziel: Eliten im Wandel*, in: Hatschikjan, Magarditsch A./Altmann, Franz-Lothar (Hrsg.), *Eliten im Wandel. Politische Führung, wirtschaftliche Macht und Meinungsbildung im neuen Osteuropa.* Studien zur Politik, Band 32, Konrad-Adenauer-Stiftung. Paderborn: Ferdinand Schöningh, S. 9 – 14.
- Hatschikjan, Magarditsch A.; Altmann, Franz-Lothar* (Hrsg.) (1998), *Eliten im Wandel. Politische Führung, wirtschaftliche Macht und Meinungsbildung im neuen Osteuropa.* Studien zur Politik, Band 32, Konrad-Adenauer-Stiftung. Paderborn: Ferdinand Schöningh.
- Hatschikjan, Magarditsch A.* (1998), *Zeitenwende und Elitenwandel in Osteuropa*, in: Hatschikjan, Magarditsch A./Altmann, Franz-Lothar (Hrsg.): *Eliten im Wandel. Politische Führung, wirtschaftliche Macht und Meinungsbildung im neuen Osteuropa.* Studien zur *Politik*, Band 32, *Konrad-Adenauer-Stiftung.* Paderborn: Ferdinand Schöningh Paderborn, München: Ferdinand Schöningh, S. 253 – 269.
- Hayek, von, Friedrich August* (1944), *Der Weg zur Knechtschaft.* Ausgabe 2003. München: Olzog (EA: London 1944).
- Heckscher, Charles* (1994), *Defining the Post-Bureaucratic Type*, in: Heckscher, Charles/Donnellon, Anne (Hrsg.), *The Post-Bureaucratic Organization. New Perspectives on Organizational Change.* Newbury Park, CA: Thousand Oaks, S. 14 – 62.

- Heckscher, Charles/Donnellon, Anne* (Hrsg.) (1994), *The Post-Bureaucratic Organization. New Perspectives on Organizational Change*. Newbury Park, CA: Thousand Oaks, S. 14 – 62.
- Hedberg, Bo L. T.* (1981), How organizations learn and unlearn, in: Nystrom, Paul C./Starbuck, William H. (Hrsg.), *Handbook of organizational design*. New York, London: Oxford University Press, S. 3 – 27.
- Heidrich, Ralph/Ignatova, Ruja/Janoskuti, Levente* (2009), At a crossroad: Corporate banking in Eastern Europe, *McKinsey Quarterly*, August Report.
- Higley, John/Lengyel, György* (Hrsg.) (2000), *Elites after State Socialism. Theories and Analysis*. Oxford: Rowman & Littlefield Publishers.
- Higley, John/Lengyel, György* (2000), Introduction: Elites configurations after State Socialism, in: Higley, John/Lengyel, György (Hrsg.), *Elites after State Socialism. Theories and Analysis*. Oxford: Rowman & Littlefield Publishers, S. 1 – 24.
- Hillmann, Karl-Heinz* (1989), *Wertwandel*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Hirsch, Joachim* (1990), *Kapitalismus ohne Alternative? Materialistische Gesellschaftstheorie und Möglichkeiten einer sozialistischen Politik heute*. Hamburg: VSA.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut* (2005), *Wirtschafts- und Industriosozologie. Grundlagen, Fragestellungen, Themenbereiche*. Weinheim, München: Juventa.
- Hitzler, Ronald/Honer, Anne* (1994), Bastelexistenz, in: Beck, Ulrich/Beck-Gernsheim, Riskante Freiheiten. Frankfurt: Suhrkamp, S. 307 – 315.
- HNB* (2008), Hrvatska Narodna Banka. <http://www.hnb.hr> (10.03.2008).
- Hochschild, Arlie Russel* (2002), *Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet*. Opladen: Leske und Budrich. Übersetzt aus dem Amerikanischen: *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, (2001). New York: Henry Holt and Company.
- Höpken, Wolfgang* (1984), *Sozialismus und Pluralismus in Jugoslawien. Entwicklung und Demokratiepotehtial im Selbstverwaltungssystem*. München: Oldenbourg.
- Höpner, Martin* (2005), What connects industrial relations and corporate governance? Explaining institutional complementarity, in: *Socio-Economic Review*, Vol. 3, Issue 2, S. 331-358.
- Höpner, Martin/Callaghan, Helen* (2005), European Integration and the Clash of Capitalisms: Political Cleavages over Takeover Liberalization, in: *Comparative European Politics*, No. 3, S. 307 – 332.
- Hösch, Edgar* (2002), *Geschichte der Balkanländer. Von der Frühzeit bis zur Gegenwart*, 4. Auflage. München: C. H. Beck.
- Hösch, Edgar* (2007), *Geschichte des Balkans*, 2. Auflage. München: C. H. Beck.
- Hoffmann-Lange, Ursula* (1992), *Eliten, Macht und Konflikt in der Bundesrepublik*. Opladen: Leske & Budrich.
- Hoffmann-Lange, Ursula/Bürklin, Wilhelm* (1998), Eliten, Führungsgruppen, in: Schäfers, Bernhard/Zapf, Wolfgang (Hrsg.), *Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands*, Opladen: Leske & Budrich, S. 167 – 178.

- Holtmann, Everhard* (2008), Transition, Transformation und Posttransformation – Zur Heuristik des Systemwandels in Longitudinaler Perspektive, in: Sonderforschungsbereich 580, Gesellschaftliche Entwicklungen nach dem Systemumbruch. Diskontinuität, Tradition und Strukturbildung. Transition, Transformation, Posttransformation. Martin Luther Universität Halle-Wittenberg, S. 21 – 37. http://www.sfb580.uni-jena.de/typo3/uploads/tx_publicationlist/SFBHeft31.pdf (3.04.2010).
- Hungenberg, Harald* (2008), Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren, 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Industrie- und Handelskammer Serbien* (2008), <http://www.pkj.co.yu>.
- Institut für Europäische Politik* (2008), <http://www.iep-berlin.de> (02.09.2008).
- International Labour Office* (1985), The Trade Union Situation and Industrial Relations in Yugoslavia. Geneva: ILO Report.
- Ismayr, Wolfgang* (Hrsg.) (2006), Die politischen Systeme Osteuropas, 2. aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jazbec, Marijana* (2007), Slovenian National Culture and Cross- Cultural Training, in: Prasnkar, Janez/Cirman, Andreja (Hrsg.), New emerging Economies and their Culture. New York: Nova Science Publishers, S. 73 – 84.
- Jeong, Heung-Mo* (1998), Osteuropa im Wandel: Von der Revolution 1989 zur Transformation (Dissertation im Fachbereich Politikwissenschaft), Freie Universität Berlin.
- Jokl, Stefan/Schönemann, Michael/Walcher, Frank* (Hrsg.) (1975), Probleme der Wirtschaftspolitik. Beiträge zu einer erklärungsrelevanten Ökonomie. Schriftenreihe zur Industrie- und Entwicklungspolitik. Band 16. Berlin: Dunkler und Humblot.
- Jonas, Hans* (1979), Das Prinzip Verantwortung: Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Neuaufgabe 1984).
- Jung, Hans* (2005), Personalwirtschaft. 6. Auflage. München, Wien: Oldenbourg.
- Kaser, Karl* (2002), Südosteuropäische Geschichte und Geschichtswissenschaft, 2. Auflage. Wien: Böhlau.
- Keuth, Herbert* (2000), Die Philosophie Karl Poppers. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter* (2003), Organisation, 4. Auflage. Berlin, New York: De Gruyter.
- King, William* (1997), Organizational Transformation, in: Information Systems Management, Volume 14, Issue 2, S. 63 – 65.
- Klimecki, Rüdiger/Probst, Gilbert J. B./Eberl, Peter* (1994), Entwicklungsorientiertes Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Klimecki, Rüdiger/Thomae, Markus* (1995), Zwischen Differenzierung und Internationalisierung: Neuere Trends in der Erforschung organisationalen Lernens, Diskussionsbeitrag Nr. 11 des Lehrstuhls für Management, Universität Konstanz.
- Klimecki, Rüdiger/Gmür, Markus* (1997), Organisationale Transformation - grenzenlos? Struktur- und Prozessmuster in der kollektiven Bewältigung von Unsicherheit, in: Managementforschung, Nr. 7. Berlin: Institut für Management der Freien Universität Berlin, S. 235 – 270.
- Knight, Frank* (1971), Risk, Uncertainty and Profit. Boston: Houghton Mifflin.

- Kohlhase, Birgit* (2004), *Familie macht Sinn*. Stuttgart: Urachhaus.
- Kotter, John P* (1986), *Die Macht im Management*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie. Übersetzt aus dem Englischen. Original: *Power in Management*, (1979). New York: Amacom.
- Kremin-Buch, Beate/Unger, Fritz/Walz, Hartmut* (Hrsg.) (2000), *Lernende Organisation*, 2. Auflage. Berlin: Verlag Wissenschaft & Praxis Dr. Brauner, Sternenfels.
- Kroatische Nationalbank* (2008), <http://www.hnb.hr> (20.08.2008).
- Kusic, Sinisa* (2001), *Privatisierung im Transformationsprozess. Das Beispiel Kroatien*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Kusic, Sinisa* (2005), „Ist das, was ist, das Beste, was möglich war? Über die Pfadabhängigkeit im Privatisierungsprozess“, in: *Osteuropa-Wirtschaft*, Nr. 2, S. 111 – 124.
- Labournet* (2010), <http://www.labournet.de/internationales/you/index.html>, Online-Abfrage am 31.05.2010.
- Lagemann, Bernhard* (1997), *Der Einfluss des Staates auf privatisierte Unternehmen in Ostmitteleuropa. Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien*, Nr. 37. Köln, S. 26 – 30.
- Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg* (2010), <http://www.lpb-bw.de> (16.03.2010).
- Lane, David/Lengyel, György/Tholen, Jochen* (Hrsg.) (2007), *Restructuring of the Economic Elites After State Socialism. Recruitment, Institutions and Attitudes*. Stuttgart: Ibidem.
- Lane, David/Lengyel, György/Tholen, Jochen* (2007), *Economic Elites and Institutions after State Socialism*, in: Lane, David/Lengyel, György/Tholen, Jochen (Hrsg.): *Restructuring of the Economic Elites after State Socialism: Recruitment, Institutions and Attitudes*. Stuttgart: Ibidem, S. 13 – 26.
- Lang, Rainhart/Schmitt, Annett* (Hg.) (2007), *Individuum und Organisation. Neue Trends eines organisationswissenschaftlichen Forschungsfeldes*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Langer, Josef/ Pavicic, Jurica/ Niksa, Alfrevic* (2005), *Organizational Change in Transition Societies*. Burlington: Ashgate Publishing Limited.
- Laske, Stephan/Meister-Scheytt, Claudia/ Köpers, Wendelin* (2005), *Wirtschafts- und Industriesoziologie. Grundlagen, Fragestellungen, Themenbereiche*. Weinheim, München: Juventa.
- Laske, Stephan/Meister-Scheytt, Claudia/Köpers, Wendelin* (2006), *Organisation und Führung. Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement*. Münster: Waxmann Verlag.
- Lazic, Mladen* (Ed.) (1995), *Society in Crisis. Yugoslavia in the early 90s*. Belgrade: Filip Visnjic.
- Lazic, Mladen* (1995), *Transformation of the Economic Elite*, in: Lazic, Mladen (Editor)/ Mrksic, Danilo/Kuzmanovic, Bora/Gredelj, Stjepan/Cvcjic, Slobodan/Vuletic, Vladimir, *Society in Crisis. Yugoslavia in the early 90s*. Belgrade: Filip Visnjic, S. 127 – 159.
- Lazic, Mladen* (1995), *Transformation of the Economic Elite*, in: Lazic, Mladen u.a. (Hrsg.), *Society in Crisis. Yugoslavia in the early 90s*. Belgrade: Filip Visnjic, S. 127 – 159.

- Lazic, Mladen* (2000), Serbia. The Adaptive Reconstruction of Elites, in: Higley, Jon/Lengyel, György (Hrsg.), *Elites after State Socialism. Theories and Analysis*. Oxford, New York: Rowman & Littlefield Publishers, S. 123 – 140.
- Lazic, Mladen* (2000), The adaptive Reconstruction of Elites, in: Higley, John/Lengyel, György (Hrsg.), *Elites after State Socialism – Theories and Analysis*. Oxford: Lanham, S. 123 – 142.
- Lazic, Mladen* (2007), Post Socialist Transformation in Serbia: Changing Recruitment Patterns of Economic Elite, in: Lane, David/Lengyel, György/Tholen, Jochen (Hrsg.), *Resturcturing of the Economic Elites after State Socialism: Recruitment, Institutions and Attitudes*. Stuttgart: Ibidem Verlag, S. 115 – 126.
- Levy, Amir* (1986), *Organisational Transformation*. New York: Praeger Publishers.
- Lewin, Kurt* (1947), *Frontiers of Group Dynamics*, in: *Human Relations*, Vol. 1, No. 2, S. 143 – 153.
- Lexikon der Soziologie* (1958). Frankfurt am Main: Fischer Bücherei, S. 71 u. S. 222.
- Lorsch, Jay William* (Ed.) (1987), *Handbook of organizational behavior*. Prentice Hall, New Jersey: Englewood Cliffs.
- Ludz, Peter Christian* (1968), *Parteielite im Wandel. Funktionsaufbau, Sozialstruktur der SED-Führung. Eine empirisch-systemische Untersuchung*. Opladen: Köln.
- Luksic, Igor* (2006), *Das Politische System Sloweniens*, in: Ismayr, Wolfgang (Hrsg.), *Die politischen Systeme Osteuropas*, 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 637 – 675.
- Lydall, Harold* (1984), *Yugoslav Socialism. Theory and Practice*. Oxford: Clarendon Press.
- Mackert, Jürgen* (Hrsg.) (2004), *Die Theorie sozialer Schließung. Traditon, Analysen, Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Malik, Fredmund* (2006), *Strategie des Managements komplexer Systeme: Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme*. Bern: Haupt.
- March, James G./Olsen, Johann P.* (1984), *The new Institutionalism: Organizational Factors in Political Life*, in: *American Political Science Review*, Vol. 78, No. 3, S. 734 – 749.
- Markovic, Ljubisav/Sokic, Sreten* (1996), *Ekonomija*. Beograd: Za Vod Za Sredestva.
- Mateju, Petr/Hanley, Eric* (1998), *Die Herausbildung ökonomischer und politischer Eliten in Ostmitteleuropa*, in: Hatschikjan, Magarditsch A.; Altmann, Franz-Lothar (Hrsg.): *Eliten im Wandel. Politische Führung, wirtschaftliche Macht und Meinungsbildung in neuen Osteuropa*. Studien zur Politik, Band 32, Konrad-Adenauer-Stiftung. Paderborn, München, Wien: Ferdinand Schöningh, S. 145 – 171.
- Mattmüller, Roland/Tunder, Ralph* (2004), *Strategisches Handelsmarketing*. München: Vahlen Verlag.
- Mazower, Mark* (2002), *Der Balkan*. Berlin: Berliner Taschenbuch Verlagsgesellschaft.
- McWhinney, Will* (1997), *Paths of Change. Strategic Choices for Organizations and Society*. Revised Edition. London, New Delhi: Sage Publications.
- Mencinger, Joze* (2004), *Transition to a National and a Market Economy: A gradualist Approach*, in: Mrak, Mojmir/Rojec, Matija/Silva-Jauregui, Carlos (Hrsg.): *Slovenia. From Yugoslavia to the European Union*. Washington D.C.: The World Bank, S. 67 – 79.

- Von Meurs, Wim* (2003), Den Balkan integrieren, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Ausgabe B 10 – 11. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 34 – 39.
- Von Meurs, Wim* (2003), Zoran Djindjic: Tod eines Handelsreisenden, in: Die Europäische Zeitung, 30.04.2003.
- Mintzberg, Henry* (1983), Power in and around Organizations. Prentice-Hall, New Jersey: Englewood Cliffs.
- Mohr, Willi* (2001), Systematisch zum Erfolg. Gezielte Eigenmotivation: Strategien, Methoden und Übungen. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Morphy, Raymond* (2004), Die Struktur sozialer Schließung: Zur Kritik und Weiterentwicklung der Theorien von Webber, Collins und Parkin, in: Mackert, Jürgen (Hrsg.): Die Theorie sozialer Schließung. Tradition, Analysen, Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 87 – 109.
- Moser, Patrick* (2006), Stakeholdermanagement zur optimalen Gestaltung strategischen Wandels. Diplomarbeit im Fachbereich Betriebswirtschaft der Johannes Kepler Universität Linz.
- Moss Kanter, Rosabeth* (1982), The Change-Masters. Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation. New York: Simon & Schuster, Inc..
- Moss Kanter, Rosabeth* (2000), Global denken - lokal handeln - Weltklasse erreichen. Wegweisende Konzepte für Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik. Wien, Frankfurt: Ueberreuter.
- Moss Kanter, Rosabeth* (1998), Bis zum Horizont und weiter. Management in neuen Dimensionen. München, Wien: Carl Hanser Verlag. Übersetzt aus dem Amerikanischen: „On the Frontiers of Management.“ Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- Moss Kanter, Rosabeth* (1995), Frontiers of Management. Boston: Harvard Business Review.
- Mrak, Mojmir/Rojec, Matija/Silva-Jáuregui, Carlos* (Hrsg.) (2004), Slovenia: From Yugoslavia to the European Union, in: Transition Studies Review. Volume 11, No. 3. Wien: Springer, S. 269 – 272.
- Mrak, Mojmir/Rojec, Matija/Silva-Jauregui, Carlos* (2004), Overview: Slovenia's threefold Transition, in: Mrak, Mojmir/Rojec, Matija/Silva-Jauregui, Carlos (Hrsg.), From Yugoslavia to the European Union. Washington D. C.: The World Bank, S. XX – XVI.
- Mrak, Mojmir/Rojec, Matija/Silva-Jauregui, Carlos* (Hrsg.) (2004), Slovenia. From Yugoslavia to the European Union. Washington D.C.: The World Bank.
- N. N.* (1965), Titos Traum vom Donaubund. In: Die Zeit, Nr. 42 (15.10.1965).
- N. N.* (2007), Die Presse. Print-Ausgabe (28.12.2007).
- N. N.* (2008), Die Zeit. Print-Ausgabe (29.04.2008).
- N. N.* (2008), "Wer hat Ihre Entwicklung maßgeblich beeinflusst?" <http://de.statista.org> (22.10.2008).
- N. N.* (2009), Fokus Magazine: Ost-Süd-Ost (30.04.2009).
- N. N.* (2010), Manager unterschätzen ihr Risiko-Know-how. <http://www.riskcontrol.li/data/Studie-Manager-ueberschaetzen-ihr-Risiko-Know-how.pdf>. (10.05.2010)
- Nadler, David A.* (1987), The effective management of organizational change, in: Lorsch, Jay W. (Hrsg.), Handbook of organizational behavior. Prentice-Hall, New York: Englewood Cliffs, S. 358 – 369.

- Nadler, David A.* (1988), *Organizational Frame Bending: Types of Change in the Complex Organization*, in: Kilmann, Ralph H./Covon, Teresa Joyce, *Revitalizing Organizations for a Competitive World*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nienhüser, Werner* (2007), *Elitenzirkulation und organisationaler Wandel. Ein Beitrag zur politischen Theorie der Organisation*, in: Lang, Rainhart/Schmitt, Annett (Hrsg.), *Individuum und Organisation. Neue Trends eines organisationswissenschaftlichen Forschungsfeldes*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 38 – 68.
- North, Douglas C.* (1992), *Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Nutzinger, Hans G.* (Hrsg.) (1982), *Mitbestimmung und Arbeiterselbstverwaltung. Praxis und Programmatik*. Frankfurt, New York: Campus.
- OECD Report (2004)*: <http://stats.oecd.org/>, selektiert nach GDP, Slowenien als Basisland (12.08.2008).
- Ökonomisches Institut der Juristischen Fakultät Ljubljana (2007)*, *Volkswirtschaftliche Modellstudien. Veröffentlichte und unveröffentlichte Manuskripte der Jahre 1967 – 1974*.
- Oechsler, Walter A.* (2006), *Personal und Arbeit. Grundlagen des Human-Ressource-Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*, 8. Auflage. München: Oldenbourg.
- Oesterle, Michael Jörg* (1999), *Führungswechsel im Top-Management. Grundlagen – Wirkungen – Gestaltungsoptionen*. Wiesbaden: Gabler.
- Oschlies, Wolf* (2010), *Wo man die EU schätzt und wo sie nicht ernst genommen wird*, in: *Eurasisches Magazin*, <http://www.eurasischesmagazin.de/artikel>.
- Osteuropa* (1973), *Intensivierte Bekämpfung des Alkoholkonsums in Jugoslawien*. In: *Osteuropa, Zeitschrift für Gegenwartsfragen des Ostens*. Ohne Autor. Nr. 11, S. 830 – 834.
- Otto-Wolff-Institut für Wirtschaftsordnung* (2009), *Ordnungspolitische Kommentare des Instituts für Wirtschaftspolitik. Wirtschaftspolitisches Seminar der Universität zu Köln*. www.iwp.uni-koeln.de (06.03.2009).
- Paraskewopoulos, Spiridon* (Hrsg.) (1997), *Wirtschaftsordnung und wirtschaftliche Entwicklung. Band 53, Schriften zu Ordnungsfragen der Wirtschaft*, Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Parkin, Frank* (2004), *Strategien sozialer Schließung und Klassenbildung*, in: Mackert, Jürgen (Hrsg.), *Die Theorie sozialer Schließung. Tradition, Analysen, Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 27 – 43.
- Paraskewopoulos, Spiridon* (1997), *Das Problem der wirtschaftlichen Unterentwicklung*, in: Paraskewopoulos, Spiridon (Hrsg.), *Wirtschaftsordnung und wirtschaftliche Entwicklung. Schriften zu Ordnungsfragen der Wirtschaft, Band 53*. Stuttgart, S. 3 – 20.
- Peslic, Vesna* (2000), *The Necessity of a Different Approach to Serbia in Transition*, in: Schubert, Helga (Hrsg.), *European Integration and Transformation: The Next Decade. Conference Report 26./27. June 2000 (Münchener Gespräche über Osteuropa)*. München: Europa Institut, S. 72 – 79.
- Pfeffer, Jeffrey/Salancik, Gerald R.* (1978), *The External Control of Organizations. A resource dependent perspective*. New York: Harper & Row Publishers.
- Pfeffer, Jeffrey* (1981), *Power in Organizations*. Marshfield Massachusetts: Pitman Publishing.

- Pies, Ingo* (1997), Autokratie versus Demokratie: Die politische Voraussetzung wirtschaftlicher Entwicklung, in: Paraskewopoulos, Spiridon (Hrsg.), Wirtschaftsordnung und wirtschaftliche Entwicklung. Band 53, Schriften zu Ordnungsfragen der Wirtschaft, Stuttgart: Lucius und Lucius, S. 41 – 70.
- Popitz, Heinrich* (1992), Phänomene der Macht, 2. Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Popper, Karl R.*, (1992), Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, 7. Auflage. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck). 1. Auflage von 1957. Bern: Francke.
- Portoros-Business-Conference (2007)*: Veröffentlichte Papiere und CDs der Portoros Business Conference im Jahr 2007.
- Posener, Alan* (2007), Imperium der Zukunft – Warum Europa Weltmacht werden muss. München: Pantheon.
- Prasnikar, Janez/Prasnikar, Vesna* (1986), The Yugoslav self-managed Firm in historical Perspective, Economic and Industrial Democracy, in: Sage, Vol. 7, S. 167 – 190.
- Prasnikar, Janez/Svejnar, Jan* (1990), Worker's participation versus Social Ownership and Government Policies: Yugoslav Lessons for Transforming Socialist Economies. Paper of the World Bank Conference on Privatization and Ownership Changes. June 13-14, 1990. Washington D.C., S. 29 – 39.
- Prasnikar, Janez/Pregl, Zivko* (1991), Economic Development in Yugoslavia in 1990 and Prospects for the Future, in: Economic Developments and Prospects. Vol. 81, No.3, S. 191 – 195.
- Prasnikar, Janez/Cirman, Andreja* (Hrsg.) (2007), New emerging Economies and their Culture. New York: Nova Science Publishers.
- Prehn, Ulrich* (2004), Deutungseliten – Wissenseiten. Zur historischen Analyse intellektueller Prozesse, in: Führer, Karl Christian/Hagemann, Karen/Kundrus, Birthe (Hrsg.), Eliten im Wandel. Gesellschaftliche Führungsschichten im 19. und 20. Jahrhundert, 1. Auflage. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 42 – 69.
- Presthus, Robert* (1962), The Organizational Society. New York.
- Privatisation Agency Republic of Serbia* (2008), Das Privatisierungskonzept in Serbien vor 2001. <http://www.pa-serbia.co.yu> (9.08.2008).
- Probst, Gilbert J. B./Büchel, Bettina S. T.* (1998), Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft, 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Pucko, Danijel/Lahovnik, Matej* (1997), Managers in the Transformation Process of Eastern Europe. A Case of Slovenia, in: Chemnitzer Ostforum, Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozess, Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Organisation und Arbeitswissenschaft vom 7. März 1997, S. 127 – 132.
- Rahe, Martin* (1998), Eliterverhalten und Unternehmertum im Transformationsprozess (Europäische Hochschulschriften). Frankfurt am Main: Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Rath, Corinna* (1998), Staat, Gesellschaft und Wirtschaft bei Max Weber und bei Walter Eucken. Eine theorievergleichende Studie. Egelsbach: Deutsche Hochschulschriften Hänsel-Hohenhausen

- Reljic, Dusan* (2006), Das politische System von Serbien-Montenegro, in: Ismayr, Wolfgang (Hrsg.): Die politischen Systeme Osteuropas, 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 727 – 738.
- Remer, Andreas* (1978), Personalmanagement: Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmungen. Berlin, New York: De Gruyter.
- Reuter, Jens* (1995), Die wirtschaftliche Lage in Slowenien und Kroatien, in: Südosteuropa, Jg. 44, Heft 8, S. 449 – 459.
- Rohrer, Jürg* (2001), "1 x 1 des Bewusst-Seins: Persönliche Entwicklung als Lebenssinn". Oberurnen, Hamburg: UTD Media.
- Von Rosenstiel, Lutz/Molt, Walter/Rüttinger, Bruno* (2005), Organisationspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer.
- Roser, Thomas* (2009), Das Serbische Trauma des Jobverlustes, in: Die Presse, vom 11.06.2009. <http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/486428/index.do>.
- Rüegg-Stürm, Johannes* (2002), Das neue St. Galler Management-Modell, Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. Bern: Paul Haupt.
- Rus, Andre* (2007), Human, Social and cultural capital of Slovenian Managerial Elite in Market Transition, in: Lane, David/Lengyel, György/Tholen, Jochen (Hrsg.): Restructuring of the Economic Elites After State Socialism. Recruitment, Institutions and Attitudes. Stuttgart: Ibidem, S. 127–152.
- Sarcevic, Petar* (1972), Funktion und Rechtsstellung der Führungskräfte ("Top-Manager") nach sowjetischem, ungarischem, jugoslawischem und deutschem Recht. Dissertation der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.
- Sartori, Giovanni* (1992), Demokratietheorie. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft. (Aus dem Engl. übers. von Hermann Vetter).
- Sauer, Matthias* (2002), Argyris/Schön: Pioniere des Organisationalen Lernens. Übungsarbeit. Vorgelegt am 29.06.2002 am Lehrstuhl für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation, Universität Mannheim.
- Sauer, Martina/Schnapp, Kai-Uwe* (2003), Elitenintegration durch Kommunikation? Eine Analyse der Kontaktmuster der Positionseliten, in: Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität. Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, Band 11, 1. Auflage, Essen: Klartext, S. 239 – 283.
- Schäfers, Bernhard/Zapf, Wolfgang* (Hrsg.) (1998), Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands. Opladen: Leske & Budrich.
- Schein, Edgar* (1995), Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Schienstock, Gerd/Ganter, Dieter* (1993), Management aus soziologischer Sicht. Wiesbaden: Gabler.
- Schirmer, Frank* (1993), Organisation des Managements, in: Ganter, Hans-Dieter/Schienstock, Gerd (Hrsg.), Management aus soziologischer Sicht. Unternehmensführung, Industrie- und Organisationssoziologie. Wiesbaden: Gabler, S. 83 – 112.
- Schlecht, Otto* (1986), Die Vereinbarkeit von politischer und wirtschaftlicher Ordnung. Walter-Eucken-Institut, Vorträge und Aufsätze, Nr. 106.

- Schmieding, Holger/ Koop, Michael* (1991), Privatisierung in Mittel- und Osteuropa. Konzepte für den Hindernislauf zur Marktwirtschaft in: Kieler Diskussionsbeiträge, Nr. 165, Kiel: Institut für Weltwirtschaft.
- Schnell, Rainer/Hill, Paul/Esser, Elke* (2005), Methoden der empirischen Sozialforschung, 7. Auflage. München: Oldenbourg.
- Schreyögg, Georg* (2003), Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Schumpeter, Joseph/Röpke, Jochen/Stiller, Olaf* (Hrsg.) (2006), Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Nachdruck der ersten Auflage von 1912. Berlin: Duncker und Humblot.
- Schubert, Helga* (Hrsg.) (2000), European Integration and Transformation: The Next Decade. Conference Report 26./27. June 2000 (Münchener Gespräche über Osteuropa), Europa Institut München.
- Schwimmer, Walter* (2007): Clash or Dialogue of Civilisations. In: Van Meurs, Wim/ Deimel, Johanna (Hrsg.): The Balkan Prism, München: Sagner. S.115.
- Seemann, Brigit-Katharine* (2004), Das Konzept der „Elite(n)“. Theorie und Anwendbarkeit in der Geschichtsschreibung, in: Führer, Karl Christian/Hagemann, Karen/Kundrus, Birthe (Hrsg.): Eliten im Wandel. Gesellschaftliche Führungsschichten im 19. und 20. Jahrhundert, 1. Auflage. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 24 – 41.
- Seibel, Hans Dieter* (1975), Problemlage und Schichtungssystem. Eine allgemeine Theorie der Entwicklung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Nr. 4, S. 731 – 754.
- Seibel, Hans Dieter/Damachi, Ukandi* (1982), Self Management in Yugoslavia and the Developing World. London: Macmillan.
- Seifert, Matthias* (2001), Vertrauensmanagement in Unternehmen. Eine empirische Studie über Vertrauen zwischen Angestellten und ihren Führungskräften. München, Mering: Rainer Hampp.
- Sekulic, Dusko/Sporer, Zeljka* (2000), Managerial Elite Circulation or Reproduction?, in: Higley, John/Lengyel, György (Hrsg.): Elites after State Socialism. Oxford: Lanham, S. 143 - 162.
- Shaffer, Harry G.* (1966), Jugoslawiens eigener Weg zum Sozialismus, in: Osteuropa. Nr. 4, S. 227 – 254.
- Simoneti, Marko/Rojec, Matija/Gregoric, Aleksandra* (2004), Privatization, Rstructuring and Corporate Governance of the Enterprise Sector, in: Mrak, Mojmir/Rojec, Matija/Silva-Jauregui, Carlos (Hrsg.), Slovenia. From Yugoslavia to the European Union. Washington D.C.: The World Bank, S. 225 – 241.
- Sivric-Pesa, Sanela* (2004), Theoretische und praktische Aspekte der Privatisierung im Rahmen einer Systemtransformation. Das Beispiel der Republik Kroatien. Dissertation Universität Kassel. Marburg: Tectum.
- Skarzynski, Peter/Gibson, Rowan* (2008), Innovation to the Core. A blueprint for transforming the way your company innovates. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Smajlovic, Ljiljana* (1998), Ex-jugoslawische Kaiser, post-jugoslawische Kleider: Von der Selbstverwaltung zum Nationalismus?, in: Hatschikjan, Magarditsch, A./Altmann, Franz-

- Lothar, Eliten im Wandel. Politische Führung, wirtschaftliche Macht und Meinungsbildung im neuen Osteuropa. Paderborn: Ferdinand Schöningh, S. 173 – 195.
- Sohm, Stefanie* (2007), *Zeitgemässe Führung – Ansätze und Modelle. Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur*. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Sokianos, Nicolas* (2004), *Die selbstbestimmte Gesellschaft und ihre Feinde. Gesellschaftliche Reflexionen in Anlehnung an den Philosophen Karl Raimund Popper*. Vortrag im RC Berlin 2004. Veröffentlichung im GfPM Magazin, Juni 2004. <http://www.ittm-berlin.de> (4.03.2010).
- Soros, George* (2000), *Die Krise des globalen Kapitalismus. Offene Gesellschaft in Gefahr*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.
- Stahle, Wolfgang, H.* (1989), *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 4. Auflage. München: Franz Vahlen.
- Stahle, Wolfgang, H.* (1994), *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 7. Auflage. München: Franz Vahlen.
- Stark, David* (1996), *Recombinant Property in East European Capitalism*. In: *American Journal of Sociology*, Volume 101, No. 4, S. 993 – 1027.
- Stein, Rokkan* (1980), *Eine Familie von Modellen für die vergleichende Geschichte Europas*, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Nr. 9, S. 118 – 128.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg* (2005), *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, 6. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Sterbling, Anton* (1987), *Eliten im Modernisierungsprozess. Ein Theoriebeitrag unter besonderer Berücksichtigung grundlagentheoretischer Probleme*. Dissertation an der Universität der Bundeswehr. Hamburg.
- Sterbling, Anton* (2001), *Intellektuelle, Eliten, Institutionenwandel. Untersuchungen zu Rumänien und Südosteuropa*. Hamburg: Reinhold Krämer.
- Sterbling, Anton* (2003), *Eliten in Südosteuropa. Rolle, Kontinuitäten, Brüche*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B 10-11, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 10 – 17.
- Sterbling, Anton* (2005), *Aktuelle Identitätsprobleme in Osteuropa*, in: *Südosteuropa Mitteilungen*. 45 Jg.; Heft, 2, München: Südosteuropa Gesellschaft, S. 6 – 15.
- Stock-Homburg, Ruth* (2008 a), *Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Stock-Homburg, Ruth* (2008 b), *Die Rolle des marktorientierten Personalmanagements im Rahmen der Umsetzung marktorientierter Strategien. Eine empirische Untersuchung*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Nr. 60, S. 124 – 152.
- Stock-Homburg, Ruth* (2009), *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Direkte, indirekte und moderierende Effekte*, 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Strange, Susan* (1988), *States and Markets*. Second Edition. Continuum. London, New York 1994 (First Edition: Blackwell Publishers, 1988).
- Strange, Susan* (1996), *The Retreat of the State: The Diffusion of Power in the World Economy* (Cambridge Studies in International Relations). Cambridge: Cambridge University Press.

- Sturbeck, Werner* (2006), Der kühle Rechner, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 26.09.2006, S. 14.
- Tayfur, M. Fatih* (2003), Susan Strange goes to the Eastern Mediterranean. Essay of the Department of International Relations. Ankara: Middle East Technical University, S. 1 – 24.
- Ulrich, Hans/Krieg, Walter* (1972), Das St. Galler Management-Modell. Bern: Paul Haupt.
- Ulrich, Hans* (2001), Gesammelte Schriften, Band 2. Bern: Paul Haupt.
- Vujasinovic, Nenad* (2004), Das neue Privatisierungsmodell in Serbien. Die Entscheidung, die Umsetzung und die Resultate des neuen serbischen Privatisierungsmodells. Semesterarbeit, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften. Universität Hamburg.
- Vujovic, Streten* (1995), Changes in Living standards and way of life among social strata, in: Lazic, Mladen (Ed.), Society in Crisis. Yugoslavia in the early 90s. Belgrade: Filip Visnjic, S. 85 –126.
- Wagener, Hans Jürgen* (1996), Rückkehr nach Europa. Transformationsstudien, Universität Frankfurt, Nr. 16/99. www.euv-frankfurt-o.de/de/forschung/institut/institut_fit/publikationen/1999/99-16-Wagener.
- Wasem, Rudolf H.* (1975), Planung zwischen Theorie und Realität. In: Jokl, Stefan/Schönemann, Michael/Walcher, Frank (Hrsg.): Probleme der Wirtschaftspolitik. Beiträge zu einer erklärungsrelevanten Ökonomie. Schriftenreihe zur Industrie- und Entwicklungspolitik. Band 16. Berlin: Dunkler und Humblot, S. 19 – 33.
- Weber, Max* (1980), Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, 1. Auflage veröffentlicht 1921 / 1922, 5. Auflage. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Weber, Max* (1984), Soziologische Grundbegriffe. (1921), 6. Auflage. Tübingen: Mohr.
- Weidenfeld, Werner/Wessels, Wolfgang* (Hrsg.) (2007), Jahrbuch der Europäischen Integration. Forschungsgruppe Europa in Kooperation mit dem Institut für Europäische Politik. Baden-Baden: Nomos.
- Weidenfeld, Werner* (2007), Die Europapolitik in der wissenschaftlichen Debatte. In: Weidenfeld, Werner/Wessels, Wolfgang (Hrsg.): Jahrbuch der Europäischen Integration. Forschungsgruppe Europa in Kooperation mit dem Institut für Europäische Politik. Baden-Baden: Nomos, S. 25 – 35.
- Weinert, Ansfried B.* (1998), Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. 4. Auflage, Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Weithmann, Michael W.* (1995), Balkan Chronik. 2000 Jahre zwischen Orient und Okzident, 3. Auflage. Regensburg: Friedrich Pustet.
- Welfens, Paul J.* (1996), Privatisierungen, Wettbewerb und Strukturwandel im Transformationsprozess, in: Brunner, Georg (Hrsg.), Politische und ökonomische Transformation in Osteuropa. Band 36, Berlin: Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Osteuropakunde, S. 163 – 192.
- Wendel, Hans-Jürgen/Kluck, Steffen u.a.* (Hrsg.) (2008), Zur Legitimierbarkeit von Macht. München: Karl Alber.
- Wiesenthal, Helmuth* (2008), Transformation oder Wandel? Impressionen aus (fast) zwei Jahrzehnten Transformationsforschung - Beitrag zur Sprechertagung der sozial- und

- geisteswissenschaftlichen Sonderforschungsbereiche, 17.-18.10.2008 in Wittenberg, in: Sonderforschungsbereich 580 der Universität Halle, S. 8 – 20.
- Zagorsek, Hugo/Pahor, Marko/Prasnikar, Janez* (2007), Comparison of Cultural Profiles of Young Managers from the Countries of South Eastern Europe and Russia, in: Prasnikar, Janez/Cirman, Andreja (Hrsg.): *New emerging Economies and their Culture*. New York: Nova Science Publishers, S. 85 – 99.
- Zagorsek, Hugo/Stermberger, Mateja* (2007), Culture and its Influence on Business Performance, in: Prasnikar, Janez/Cirman, Andreja (Hrsg.), *New emerging Economies and their Culture*. New York: Nova Science Publishers, S. 57 – 71.
- Zakosek, Nenad* (2006), Das politische System Kroatiens. In: Ismayr, Wolfgang (Hrsg.): *Die politischen Systeme Osteuropas*. 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 677 – 726.
- Ziemer, Klaus* (2000), Politischer Wandel in Osteuropa: Die massgeblichen innenpolitischen Kräfte, in: Georg Brunner (Hrsg.): *Politische und ökonomische Transformation in Osteuropa*, Berlin: Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Osteuropakunde, S. 11 – 46.

