

Dissertation

**Der Lampenmacher-Fall**

**Die Übertragbarkeit westlicher Management-Techniken  
auf Unternehmen in Polen**

von Volker Siems

eingereicht an der  
Kulturwissenschaftlichen Fakultät  
der Europa Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

im September 2005

Erster Gutachter: Prof. Dr. Michał Buchowski

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Werner Schiffauer

## INHALTSÜBERSICHT

<b>VORWORT.....</b>	<b>6</b>
<b>1 EINFÜHRUNG: DER LAMPENMACHER-FALL.....</b>	<b>9</b>
<b>2 ORGANISATION: STEUERUNG DER LAMPENPRODUKTION DURCH MANAGEMENT-TECHNIKEN ...</b>	<b>28</b>
<b>3 ÜBERTRAGUNG: WESTLICHER MANAGEMENT-TECHNIKEN ZUM LAMPENMACHER.....</b>	<b>76</b>
<b>4 VERÄNDERUNG: POLNISCHES ODER WESTLICHES MANAGEMENT .....</b>	<b>103</b>
<b>5 TRANSFORMATION: POLNISCHES, SOZIALISTISCHES ODER WESTLICHES MANAGEMENT.....</b>	<b>164</b>
<b>NACHWORT .....</b>	<b>203</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>210</b>
<b>ANHANG .....</b>	<b>219</b>

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>VORWORT</b> .....	<b>6</b>
<b>1 EINFÜHRUNG:</b>	
<b>DER LAMPENMACHER-FALL</b> .....	<b>9</b>
1.1 BESCHREIBUNG DES LAMPENMACHERS .....	9
1.2 THEORIEHINFÜHRUNG: HANDELN ODER BEOBACHTEN? .....	14
1.3 EINIGE BEGRIFFE AM FALLSTUDIENBEISPIEL .....	16
1.3.1 <i>Das Unternehmen Lampenmachen</i> .....	16
1.3.2 <i>Management der Lampenproduktion</i> .....	17
1.3.3 <i>Management-Techniken in der Lampenproduktion</i> .....	19
1.4 FORSCHUNGSARBEIT BEIM LAMPENMACHER .....	21
<b>2 ORGANISATION:</b>	
<b>STEUERUNG DER LAMPENPRODUKTION DURCH MANAGEMENT-TECHNIKEN ...</b>	<b>28</b>
2.1 PROJEKTARBEIT.....	28
2.1.1 <i>Effizienzkennzahlen Projekt</i> .....	28
2.1.2 <i>Reorganisationsprojekt</i> .....	33
2.1.3 <i>Pre-Montage Projekt</i> .....	36
2.1.4 <i>Lean Management Projekt</i> .....	42
2.2 GELINGEN DER TECHNISIERUNG .....	43
2.2.1 <i>Einfluss</i> .....	44
2.2.2 <i>Technisierung und Einfluss in den Projekten</i> .....	49
2.2.3 <i>Politiko-Kulturelle Aushandlung</i> .....	58
2.2.4 <i>Gelingen der Technisierung</i> .....	67
2.3 STEUERUNG DER LAMPENPRODUKTION DURCH MANAGEMENT-TECHNIKEN .....	70
2.4 SCHLUSSBEMERKUNGEN: ORGANISATION .....	72
<b>3 ÜBERTRAGUNG:</b>	
<b>WESTLICHER MANAGEMENT-TECHNIKEN ZUM LAMPENMACHER</b> .....	<b>76</b>
3.1 BEWEGLICHKEIT VON MANAGEMENT-TECHNIKEN.....	76
3.2 ÜBERTRAGUNG VON MANAGEMENT-TECHNIKEN .....	78
3.2.1 <i>Push oder Pull: Auslösungsrichtung der Übertragung von Management-Techniken</i> .....	78
i) <i>Beobachtung von Systemen gleicher Kategorie</i> .....	78
ii) <i>Globale Interrelation in globalen Netzen</i> .....	79
iii) <i>Dezentralisierung in Funktionssystemen</i> .....	80
3.2.2 <i>Gründe für die Übertragung von Management-Techniken</i> .....	82
i) <i>Gebrauch und Politische Gründe</i> .....	82
ii) <i>Mode</i> .....	84
iii) <i>Normativer Druck</i> .....	86
iv) <i>Einfluss im Außenverhältnis</i> .....	87

3.3 WESTLICHE MANAGEMENT-TECHNIKEN.....	88
3.4 BEWEGUNG WESTLICHER MANAGEMENT-TECHNIKEN NACH POLEN .....	91
3.5 SCHLUSSBEMERKUNGEN: ÜBERTRAGUNG WESTLICHER MANAGEMENT-TECHNIKEN AUF DEN LAMPENMACHER .....	101
<b>4 VERÄNDERUNG: POLNISCHES ODER WESTLICHES MANAGEMENT? .....</b>	<b>103</b>
4.1 LAMPENMACHERKULTUR UND -POLITIK.....	104
4.1.1 <i>Merkmale der Lampenmacherkultur und -politik.....</i>	<i>104</i>
i) Obchodzenie: „Da hab ich Gerd gesagt, ich würde nicht verstehen“ .....	104
ii) Respekterwartungen und die Person in der Gruppe: „trzeba miło pytać...“ .....	107
iii) Anwesenheit: Person „oh, Pani Prezes“ und Kontrolle: „Freddie kommt“ .....	112
iv) Schriftlichkeit und Mündlichkeit: „Wollten wir das nicht noch diskutieren?“ .....	114
v) Kombinowanie versus Planung: „Probleme lösen wir direkt, dort wo sie entstehen“ .....	115
vi) Hierarchie: „Gerd sagt...“ .....	116
vii) Verantwortung und Verantwortlichkeit: „Dann sag mir doch genau was ich tun soll“ .....	118
4.1.2 <i>Entstehung und Veränderung der Lampenmacherkultur und -politik .....</i>	<i>120</i>
4.1.2.1 Politiko-Kulturelle Aushandlung beim Lampenmacher.....	121
4.1.2.2 Identitätsbildung beim Lampenmacher.....	123
4.1.3 <i>Übertragbarkeit westlicher Management-Techniken auf den Lampenmacher .....</i>	<i>124</i>
4.2 POLNISCHES MANAGEMENT? PERSPEKTIVE I: DER LAMPENMACHER UND DARÜBER HINAUS	126
4.2.1 <i>Managements in Polen.....</i>	<i>127</i>
i) Expat Warrior .....	128
ii) Expat's „Putzugenwa“ und „Real Dialogue“.....	132
iii) The Big Five make business in Poland .....	137
iv) Piotruś w Państwowym Raju (Piotrusch im staatlichen Paradies) .....	141
v) Jak Polak z Polakiem: Polen unter sich.....	145
4.2.2 <i>Polnisches Management beim Lampenmacher und darüber hinaus? .....</i>	<i>151</i>
4.2.2.1 Diskussion: Polnisches Management beim Lampenmacher.....	152
4.2.2.2 Polnisches Management?.....	159
4.2.3 <i>Übertragbarkeit westlicher Management-Techniken auf Unternehmen in Polen.....</i>	<i>161</i>
4.3 SCHLUSSBEMERKUNGEN: VERÄNDERUNG .....	162
<b>5 TRANSFORMATION: POLNISCHES, SOZIALISTISCHES ODER WESTLICHES MANAGEMENT?.....</b>	<b>164</b>
5.1 POSTSOZIALISTISCHES MANAGEMENT IN POLEN? .....	164
5.1.1 <i>Sozialistisches Management beim Lampenmacher? .....</i>	<i>165</i>
i) Politische Rationalität: Zentrum und Obchodzenie .....	165
ii) Wirtschaftliche Rationalität: Kombinowanie und Sorge um Mitarbeiter .....	169
5.1.2 <i>Sozialistisches Management beim Lampenmacher und darüber hinaus?.....</i>	<i>171</i>
5.1.3 <i>Zwischenfazit.....</i>	<i>173</i>
5.2 ERKLÄRUNGSVERSUCHE: TRANSFORMATION UND DIE REDE VON DER TRANSFORMATION ...	174
5.2.1 <i>Neo-Liberale Transformationstheorie.....</i>	<i>174</i>
5.2.2 <i>Unterschiedliche Legacy Ansätze der Transformationstheorie.....</i>	<i>175</i>
i) Pfadabhängigkeiten.....	176
ii) Habitus und kulturelles Kapital .....	177
iii) Rekontextualisierung .....	179

5.2.3 Autopoietische Evolutionstheorie.....	182
5.2.4 Schließende Zusammenfassung.....	186
5.2.4.1 Transformationen in Polen und der Lampenmacher .....	186
5.2.4.2 Erklärungsversuche der Theorien .....	192
5.3 POLNISCHES MANAGEMENT? PERSPEKTIVE II: DER LAMPENMACHER UND DAVOR.....	196
5.3.1 Diskussion: Polnisches Management beim Lampenmacher und davor.....	196
5.3.2 Übertragbarkeit westlicher Management-Techniken auf Unternehmen in der Geschichte Polens..	200
5.4 SCHLUSSBEMERKUNGEN: TRANSFORMATION .....	202
<b>NACHWORT .....</b>	<b>203</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>210</b>
<b>ANHANG .....</b>	<b>219</b>
PERSONENLISTE .....	219
SKIZZE DES LAMPENMACHERS .....	220

## *Vorwort*

Wir haben vor, die hier aufgeworfene Frage nach der Übertragbarkeit westlicher Management-Techniken auf Unternehmen in Polen in fünf Akten auf der Bühne des Lampenmachers aufzuführen. Vor dem Hintergrund der Globalisierung, der Organisation und der Transformation zeigen wir die Übertragung westlicher Management-Techniken auf Unternehmen in Polen. Für Spannung sorgen i) das von der Ausgangsfrage aufgeworfene Spannungsverhältnis zwischen westlichem und polnischen Management, das von der Übertragungsrichtung und dem Infragestellen der Übertragbarkeit suggeriert wird, ii) die hieran anschließende Frage nach der Beobachtbarkeit lokaler Management-Kulturen, die die Bezeichnung als polnisches Management sinnvoll machen würde sowie deren Veränderbarkeit in gesellschaftlicher Transformation in Polen, und wie Organisationen wie der Lampenmacher hierzu beitragen sowie iii) der Begriff der Steuerbarkeit, der von der unterstellten Technisierbarkeit von Management ausgeht. Die Steuerbarkeit wird sich dabei als Schlüsselbegriff für unser Stück vom Lampenmacher erweisen. Insbesondere der an Steuerung interessierte Leser wird sich an diesem Begriff orientieren können, wenn sich die Hintergründe ineinander zu verfangen beginnen, während seine Blicke zwischen Stück und Hintergrund hin und her gehen. Seiner Aufmerksamkeit wird dann auch der doppelte Boden des Stücks nicht verborgen bleiben und kaum verwirren können, wenn er so tut, als würde er das Lampenmacherstück beim Lampenmacher oder anderen Lampemachern aufführen.

Wir werden unser Lampenmacherstück, wie es sich für eine Dissertation gehört, nach allen Regeln der Wissenschaft aufführen. Dabei wird insbesondere der in Schulterblicken geübte Wissenschaftler sein gefallen finden können, denn neben der Rezeption und zur Hilfenahme unterschiedener Theorien, werden Wissenschaftler im Stück selber auftreten und zu Wort kommen und auf diese Weise vorbereitet sein, wenn es darum geht, sich mit denen an Steuerung Interessierten auf dem doppelten Boden unseres Stücks zu treffen.

Bevor wir den Vorhang öffnen, wollen wir zu unserer Orientierung kurz das Vorgehen also die Dramaturgie unseres Stückes vorwegnehmen:

Der **erste Akt** führt uns in die Lampenmacherverhältnisse ein, bereitet uns mit der Vorstellung einiger Begriffe: Management, Management-Technik und Unternehmen, sowie der wissenschaftlichen Methode und erkenntnistheoretischen Grundlagen auf die folgenden

Akte vor und führt uns mit einigen Vorüberlegungen anhand der Unterscheidung von Handeln und Beobachten zu den theoretischen Grundlagen hin.

Der **zweite Akt** spielt in einer Organisation, die zufällig Lampenmacher heißt. Dies soll uns an dieser Stelle allerdings noch nicht interessieren. Es geht hier vielmehr darum, zu verstehen wie Organisationen funktionieren, und insbesondere darum, was bei der Einführung von Management-Techniken passiert. Auf der Grundlage unserer Beobachtungen beim Lampenmacher können wir dann diesen Akt mit genaueren theoretischen Überlegungen schließen.

Im **dritten Akt** richten wir unseren Blick auf globale Verhältnisse, indem wir verfolgen wie westliche Management-Techniken ihren Weg nach Polen und zum Lampenmacher finden und gefunden haben. Dabei werden wir auch festlegen, was wir unter westlichem Management verstehen wollen, und uns so die Vergleichbarkeit mit polnischem Management zu ermöglichen.

Im **vierten Akt** werden wir zunächst in einer Nahaufnahme beobachten mit welchen kulturellen Besonderheiten es die westlichen Management-Techniken beim Lampenmacher zu tun bekommen. Auf der Grundlage dieser Beobachtungen werden wir anschließend auf der Suche nach polnischem Management unseren Blick über den Lampenmacher hinaus führen und auf der Grundlage von 28 mit Managern in Polen geführten Interviews fünf weitere Managements in Polen beschreiben und so eine Relativierung von Merkmalen des Lampenmachermanagements, als lampenmacherspezifisch erreichen, aber auch Merkmale von polnischem Management beim Lampenmacher unterscheiden können, die in anderen Organisation zu anderen oder in ähnlichen Organisationen zu ähnlichen Evolutionen geführt haben. Die Frage nach der Veränderung von übertragenen Management-Techniken im Vergleich zu westlichem Management kann dann beantwortet werden und lässt die Frage von Folgen in der Ausdifferenzierung der Weltgesellschaft in bezug auf Phänomenologisierung und Struktur in den Vordergrund kommen.

Der **fünfte Akt** ähnelt dem vierten Akt im Aufbau und Betrachtungsgegenstand, allerdings werden wir die Perspektive wechseln und unsere Betrachtungen beim Lampenmacher nicht nur ins darüber hinaus führen, sondern hierauf aufbauend, in einer geschichtlichen Perspektive sehen, wie sich lokale Kultur verändert, welche Managementkultur in der Zeit vor dem Lampenmacher zu beobachten ist und welche Bedeutung diese für unsere Beobachtungen beim Lampenmacher hat. Die Veränderungen in Polen im Jahr 1989 mit dem Wechsel von einer Zentralverwaltungswirtschaft zu einer Marktwirtschaft macht die Vorgabe, diese Betrachtungen zu polnischem Management als Transformation zu analysieren und uns

fragen, ob wir es heute mit polnischem, sozialistischem oder westlichem Management zu tun haben.

Im **Nachwort** werden wir die Ergebnisse unseres Lampenmachers noch einmal zusammenfassend aufrollen.

Die vorliegende Arbeit entstand im Europa Fellows Programm an der Europa Universität Viadrina in Frankfurt Oder. Ich danke dem Bundesministerium für Forschung und Bildung für die finanzielle Unterstützung, ohne die die Verfassung dieser Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Ich danke Richard Rottenburg, der meine Begeisterung für die Anthropologie weckte, Michał Buchowski, für die Unterstützung und Aufmunterung in der Realisierung der vorliegenden Arbeit und dem Kolloquium am Lehrstuhl für Vergleichende Kultur- und Sozialanthropologie an der Europa Universität Viadrina, das sicher nicht weiß, wie sehr mir diese Stunden geholfen haben. Michał Szostkowski und Agnieszka Rosiak danke ich für die Unterstützung, bei der Suche nach Interviewpartnern. Mein ganz besonderer Dank gilt allen Mitarbeitern beim Lampenmacher für die zehn Monate, die ich mit Ihnen arbeiten, plaudern, streiten, feiern, lachen und managen durfte.

Volker Siems

Poznań, im Oktober 2005

## *1 Einführung: Der Lampenmacher-Fall*

### **1.1 Beschreibung des Lampenmachers**

Die Geschichte des Lampenmachers führt uns in eine kleine Stadt in Polen, in der ca. 30.000 Menschen leben, gelegen in Wielkopolska nicht weit von Poznań. Die Stadt ist von der Sorte, dass Freunde und Bekannte zumindest zu lächeln beginnen, sobald sie von meinem Aufenthalt dort erfahren. Und in der Tat blieb mir ausreichend Zeit, meine Bücher zu lesen oder mit meiner Wirtin auf der Küchenbank zu sitzen und nach dem Genuss eines deftigen Abendbrots die städtischen Neuigkeiten insbesondere natürlich die vom Lampenmacher auszutauschen und dabei Mengen von schwarzen Tee zu trinken. Strahlt die Stadt doch zumindest für Leute wie mich oder auch andere jüngere leitende Mitarbeiter, die täglich den beschwerlichen Weg von Poznań auf sich nehmen, in seiner betonernen Beschaulichkeit wenig Attraktivität aus, so waren neben den Kostenvorteilen gerade die vergleichsweise Ruhe und die reichlich verfügbare Arbeitskraft Gründe für den Lampenmacher einen Teil seiner Produktion aus dem Westen Europas in dieses etwas verschlafene anmutende Nest zu verlegen. Das war 1994, man begann in einer alten Fabrik mit einer Handvoll Mitarbeitern, mittlerweile arbeiten etwas mehr als 600 Menschen in der großen Produktionshalle am Rande der Stadt. Das Mutterunternehmen blickt zurück auf eine Jahrzehnte dauernde Firmengeschichte. In dieser Zeit wuchs der Familienbetrieb von einer kleinen Schmiede zu einem Konzern mit Beteiligungen an ca. 40 Unternehmen mit einem Jahresumsatz, der vom *Dyrektor*<sup>1</sup> des Lampenmachers auf eine viertel Million Euro beziffert wurde. Wenn man - wie wir gleich sehen werden - auch das Verhältnis zwischen Lampenmacher und Mutterunternehmen nicht unbedingt als familiär bezeichnen kann, scheint sich das Unternehmen dennoch einen gewissen familiären Pragmatismus erhalten zu haben. So beschreibt sich das Unternehmen in einer Stellenanzeige als No-Nonsense-Kultur, womit, so Gerd, gemeint sei, dass man wenig Wert auf theoretische gar theoretisierende Überlegungen oder ‚moderne‘ Management-Techniken legt, diese würden lediglich „viel kosten und nichts bringen“ (M1.14)<sup>2</sup>. Gerd meinte einmal, dass Projektansätze in der Regel im Ansatz durch fadenscheinige Argumente von der Zentrale blockiert und keine Budgets für längerfristige Projekte bereitgestellt würden; er versuche dann mit dem ihm zur Verfügung stehenden Mitteln Projekte im Geheimen

---

<sup>1</sup> Neben *Dyrektor* sind auch andere Bezeichnungen für die Position des leitenden Geschäftsführers, wie *Prezes*, was soviel heißt wie Präsident, üblich. Gerd selbst, bezeichnet sich auch als General Manager. Wir schließen uns der gängigen Praxis beim Lampenmacher an und verwenden die Vornamen (siehe Personenliste S.218).

<sup>2</sup> „M1.14“ bezeichnet das Memo mit der Nummer 14 aus meinen Aufzeichnungen, die ich während des Forschungsaufenthalts beim Lampenmacher in mein ‚Tagebuch‘ geschrieben habe. Für Aufzeichnungen aus Interviews verwenden wir das Kürzel „M2.“ gefolgt von der entsprechenden Nummer des Interviews.

durchzuführen und präsentiere lediglich die Ergebnisse. So erfuhr die Zentrale auch erst einige Monate später von unseren Vorhaben (M1.20). Die ‚*No-Nonsense-Culture*‘ lässt sich beispielsweise auch an den Gästen aus der Zentrale beobachten: so findet man keine gestylten Managertypen im schwarzen Dreiteiler und Pilotenkoffer, die sich einer mit Anglizismen gespickten Businesssprache bemühen. Die Manager aus der Zentrale sieht man eher in Karohemd, Pullover, legeren Bekleidern, die ihre Aufgaben sachorientiert erledigen. Auch der Besitzer, das Familienoberhaupt, macht da keine Ausnahme: im grünen Leinensakko geht er durch die Produktionshalle und gibt Tipps, was man besser machen könnte, trinkt Cola aus Dosen und kommt mit seinem schon etwas älteren Mercedes angefahren, anstatt *Business-Class* zu fliegen (M1.27). Bezeichnend auch, dass der Leiter der Produktion, ein lang gedienter Mitarbeiter der Firma, unter anderem zuständig für Produktion in Ungarn, Tschechien und China, kein Englisch spricht. Ein weiteres Merkmal ist die mit dem Ziel der Übersichtlichkeit eingerichtete Divise, Produktionsstätten auf nicht mehr als 400 Mitarbeitern anwachsen zu lassen.

Auch das Verhältnis zwischen Mutter- und Tochterunternehmen ist von dieser pragmatischen Einstellung geprägt. Das am stärksten bindende Glied in dieser Beziehung personifiziert sich in Freddie, dem Revisor.<sup>3</sup> Ein Studium brauchte Freddie nicht, um die Produktion beim Lampenmacher und anderen Produktionsstätten aufzubauen. Vielmehr profitierte er von seiner Erfahrung, die er sich während seiner über 30 Jahre dauernden Tätigkeit im Konzern erarbeitete. Er wisse einfach wie es geht, er ginge durch die Montage und würde sofort sehen was falsch lief (M1.08). Leider konnten wir von seinem Wissen nicht sehr profitieren, als er von unserem Vorhaben der Reorganisation in der Montage erfuhr, meinte er lediglich: „hier veränderst Du nichts, die sind einfach zu dumm, hier musst Du erst mal ‚brain‘ reinstecken, das dauert sehr lange. Sagt man Ihnen was, drei Wochen später wissen sie nichts mehr. Sie sehen nicht, was sie tun. Schau sie Dir an: die Roten und die Grünen<sup>4</sup> fragst Du sie, was sie gerade machen, können sie nichts antworten.“<sup>5</sup> (M1.08) Alle drei bis vier Wochen kommt er für einige Tage nach Polen, um die Produktion des Lampenmachers zu kontrollieren. Er selbst versteht sich auch als Motivator: „Du musst sie immer antreiben, immer und immer wieder

---

<sup>3</sup> Die Bezeichnung Revisor wählen wir in Ermangelung einer offiziellen Bezeichnung nennen wir Freddie wie beim Lampenmacher üblich bei seinem Vornamen. Gerd meinte nur einmal, da käme alle drei Wochen einer, Freddie, und schau sie die Produktion an, die er selbst mit aufgebaut hätte: „Du wirst ihn noch kennen lernen“ (M1.06).

<sup>4</sup> Mit die Roten und Grünen meinte Freddie hier Arbeiterinnen in der Montage: *Brygadzystka*, direkt übersetzt Brigadeführerinnen, denen einige *Prowadzaca* untergeben sind, die wiederum für eine gewisse Anzahl Montagegruppen zuständig sind. *Brygadzystka* tragen rote, *Prowadzaca* grüne Kittel. Die Montagearbeiterinnen, *Montażystka*, tragen blaue Kittel.

<sup>5</sup> Es sei an dieser Stelle bemerkt, dass auch ich mich manchmal im Gespräch mit Freddie etwas eingeschüchtert fühlte und kaum auf seine fordernden Fragen zu antworten wusste.

pushen, Gerd muss sich auch mehr darum kümmern, auch ich brauche manchmal einen Push, das ist normal. Schau Dir den an, der ist Vorarbeiter. Weißt Du was das heißt? Und schau was er macht: nichts. Er muss den anderen ein Beispiel sein, derjenige der weiß, wie es geht. Geld kann nicht der einzige Motivationsfaktor sein, man muss die Leute antreiben und kontrollieren.“ (M1.08) Oft hörte ich ihn „Oh my goodness, ich kann's nicht glauben“ sagen. Er ist gefürchtet: Eine besondere Geschäftigkeit und Vorbereitung kündigt ein paar Tage zuvor Freddie's Ankunft beim Lampenmacher an. Einer der Abteilungsleiter, Piotr, nimmt, soweit es ihm möglich ist, Urlaub, wenn Freddie sich angesagt hat. Beim Mittagessen redet man über ihn, Zeit wird knapp: „Freddie kommt morgen und wir müssen ihm doch irgendwas präsentieren“ (M1.09). Einmal fiel mir auf, dass eine Monteurin ihren Schraubkasten auf die rechte Seite gestellt hatte, obwohl es für sie als Linkshänderin anders bequemer wäre. Auf meine Frage, sagt sie nur: „Freddie hat das so angeordnet, ich mach das aber nur, wenn er da ist.“ Nach Mitteilung eines Mitarbeiters, Maciej (Leiter der Razamblage-Abteilung), kam es in der Vergangenheit öfter vor, dass Mitarbeiter von heute auf morgen entlassen werden (M1.62); Freddie sagte mir einmal, wenn Piotr, der Abteilungsleiter in der Pre-Montage-Abteilung, nicht mitarbeiten würde, fänden wir die passenden Wege; in meinem Beisein teilte er ihm dann mit: „Piotr, wir machen das Projekt mit Dir oder ohne Dich“ (M1.63), oder zu einem Mitarbeiter aus dem Büro, Arek, soll Freddie gesagt haben: „Du, komm mal mit, Du arbeitest ab heute im Warenlager und nicht mehr im Büro“ (M1.62).

Aber auch sonst erscheint das Verhältnis zwischen Mutter- und Tochterunternehmen nicht einfach und von gewisser Willkür geprägt zu sein: auf die von uns in den den Projekten eingeführte Normerhöhung für die Montage einiger Lampen, bestellte man kurzerhand einige Tagesproduktionen weniger, man habe ja vorher, aufgrund der falschen Normen zuviel geliefert. Das Groteske an dieser Begründung ist, dass die Bestellungen zwar in Produktionsstunden umgerechnet werden, doch aber in Mengen bestellt wird (M1.61). Auf Dialog und Austausch zur Lösung von Problemen zwischen beiden Unternehmensteilen wurde wenig Wert gelegt, Gerd vermied es beispielsweise zu oft in der Zentrale anwesend zu sein. Gab es einmal Probleme, wurden diese durch Anweisungen geregelt, etwa man solle nicht zu früh liefern (M1.34). Auch Sprache und Stil waren teilweise von einer besonderen Deutlichkeit geprägt, was nicht nur auf die die sprachlichen Kommunikationsprobleme zurückzuführen sein kann, so berichtete der Planungsleiter beim Lampenmacher, Jacek, vom IT-Experten aus der Zentrale: „er kommt an und sagt, dass sei alles *bullshit* und dann fliegt alles in den Mülleimer.“ Gerd zeigte mir einmal ein Fax des Eigentümers auf dem die Frage stand: „wer hat diesen Bullshit fabriziert?“ (M1.14) Auf der Position des Dyrektors haben

sich in den acht Jahren des Bestehens nicht weniger als sechs Manager versucht, wobei Gerd sich mit über zwei Jahren am längsten gehalten hat. Er meisterte seine bivalente Situation, indem er wenn möglich den Kontakt mit der Zentrale zu vermeiden suchte.

Auf der Seite des Lampenmachers gibt es Ressentiments und negative Äußerungen gegenüber der Zentrale, die sich beispielsweise in Mitteilungen wie „Die würden sich wundern, wir haben hier Kultur“ (M1.63) oder in Maciejs Belustigung über westliche Produktionstechnik: „ich zeig Dir westliche Technik: eine Maschine die Aufkleber abzieht, die von drei Personen bedient werden muss“, äußern (M1.10). Auf die Einführung einer Arbeitnehmervertretung oder Gewerkschaft wurde verzichtet, Gerd meinte einmal: „Das müssen wir mit bedenken, damit wir keinen Aufstand bekommen.“ (M1.13) In den zehn Monaten meiner Anwesenheit, war zweimal der Eigentümer beim Lampenmacher, beide male war die Montage nicht wiederzuerkennen, so geputzt und ordentlich, Gerd hat dies lediglich mit einem schmunzelnden kopfschütteln kommentiert.

Die Aufgabe des Lampenmachers ist es auf Bestellung aus der Zentrale Serien von Lampen von einer Größe bis zu ca. 30 Paletten zu produzieren. Die Liefervorgabe besagt, dass sich die bestellten Lampen innerhalb von acht Wochen in der Zentrale befinden müssen, von wo der Vertrieb in Europa aber auch in die Vereinigten Staaten realisiert wird. Zur Zeit meiner Anwesenheit beim Lampenmacher, konnte die Zentrale aus einer Produktpalette von ca. 2.200 unterschiedlichen Lampen wählen, zur Produktion werden über 60.000 Einzelteile benötigt, die von einem Netz meist in Polen aber auch im Ausland ansässiger Lieferanten bezogen werden. Die Bestellungen sind so eingerichtet, dass wöchentlich eine bestimmte Menge Lampen in Montagestunden geplant werden können; im Jahresverlauf schwankt diese Menge saisonbedingt nicht unerheblich.

Die Produktionsstätte<sup>6</sup> ist grob in drei Teile aufgeteilt: in der Montagehalle arbeiten ca. 300 Menschen, in zwei Schichten montieren hier fast ausschließlich Frauen, in Sechsergruppen an kleinen Fließbändern sitzend. Sie sind zu erkennen an den uniform blauen Kitteln, die von den schon angesprochenen Prowadzaca (Gruppenleiterinnen in grünen Kitteln) und Brygadżistka (Brigadeleiterinnen in roten Kitteln) sowie Kierownik (Montageleitern) geführt und mit Materialien versorgt werden. Davon durch eine große Mauer, die das ganze Bauwerk in zwei Hälften teilt, getrennt, liegt das Reich der Pre-Montage-Abteilung, ca. 140 Menschen arbeiten hier, nehmen Zulieferteile an, lackieren und bemalen Bauteile, schneiden Kabel,

---

<sup>6</sup> Siehe Skizze des lampenmachers S.219.

bereiten Serien vor (Razamblage), produzieren Beipackzettel. die Pre-Montage wird dominiert durch das riesige Warenlager, die vier Lackierstraßen sind die aufwendigsten Maschinen des Lampenmachers. Den dritten Teil bildet das Büro, bevölkert von ca. 20 Menschen der Abteilungen Einkauf, Planung, Logistik, Produktionskoordination, Buchhaltung, Personalabteilung, IT und Administration, sowie Gerd und Freddie, deren Schreibtische auch in diesem Büro stehen. Die Aufgabenverteilung und die Benennung der Abteilungen erscheint als sei es das Resultat eines gewissermaßen unkontrollierten Prozesses: der seit fast sieben Jahren für den Lampenmacher tätige Planungsleiter, Jacek, kümmert sich, in Überstunden aufopferungsvoll um die Belange der Produktion, gilt es ein Scannersystem aufzubauen, ein *Follow-up* zu installieren, Jacek ist stets involviert; die Aufgabe des Produktionskoordinators, Roman, ist es hauptsächlich säumige Lieferanten zur Lieferung aufzufordern, ansonsten beschäftigt sich der Produktionskoordinator mit Einkauf; die einzige Aufgabe der Logistikabteilung ist es, den Transport zur Zentrale auszuführen, die Personalabteilung gleicht eher einer Personalverwaltung.

Allgemein haben sich die Menschen viel zu sagen, immer ist Zeit, sich einen Witz zu erzählen oder Neuigkeiten auszutauschen. Dabei wird auffallend viel und durchaus auch abfällig über Kollegen gesprochen. Der Lampenmacher ist ein Herd von Gerüchten: es scheint von besonderer Wichtigkeit zu sein, wer mit wem gut auskommt, wer mit wem ein Verhältnis hat, welche von den Monteurinnen nicht nur die schönste ist, wer seinen Job schlecht erledigt, oder andauernd zum rauchen vor die Tür geht. Trotzdem habe ich die Verhältnisse beim Lampenmacher als von Freundlichkeit geprägt empfunden. Einer der Einkäufer, Artur, erzählte einmal von einer Auseinandersetzung mit der Buchhaltung: „Wir haben dann gekämpft, dann hat jeder seine Aufgaben erledigt und wir konnten wieder gut miteinander auskommen.“ (M1.11) Man feiert zusammen, duzt sich in der Regel, eine Ausnahme bildete dabei die Montageleiterin, die immer nur Pani Magda genannt wurde und andererseits Darek einer der drei Absolventen, die kurz nach mir eingestellt worden sind: er hat insbesondere für ältere Kollegen immer die höfliche Anrede Pan bzw. Pani gewählt. Dies auch wenn er Englisch sprach: von ihm „Mr. Jacek“ zu hören, brachte mich immer zum Schmunzeln.

Wie bin ich zum Lampenmacher gekommen? Bei meinem ersten Aufenthalt in Polen wollte es der Zufall, dass Gerd und ich zusammen in der ersten Anfängerstufe des Sommersprachkurses 1999 in Poznań saßen. Gerd hatte gerade seine Stelle als *Dyrektor* beim

Lampenmacher angetreten und versuchte, sich ein paar Polnischkenntnisse zu erarbeiten. Er zeigte mir damals auch die Produktionshalle.

Fast zwei Jahre später trat ich meine Promotionsstelle in Frankfurt-Oder/Slubice an. Nach einigen Telefonaten und zwei Besuchen einigten wir uns darauf, dass ich meine Feldstudien beim Lampenmacher durchführen könnte, dafür im Gegenzug einige Projekte zur Verbesserung der Produktion mit der Einführung von *Lean Management* Techniken zu betreuen hätte. Insgesamt verbrachte ich in der Zeit von August 2001 bis Juni 2002 mit kurzen Unterbrechungen zehn Monate beim Lampenmacher. Trotz unsere Vereinbarungen stellte sich mir die Anfangsphase unerwartet unorganisiert und unvorbereitet dar, so wusste ich zunächst nicht wie ich ansetzen sollte, auch gab es wenige Gespräche mit Gerd, erst mit der Zeit stellte sich heraus, was ich tatsächlich zu tun bekam. Dazu und zu den Projekten an denen ich in unterschiedlichen Positionen und unterschiedlichen Erfolg teilnahm, kommen wir im nächsten Kapitel ausführlich zurück. Neben dem angesprochenen Lean Management Projekt werden wir noch von einem Effizienzkenzahlenprojekt und einem Reorganisationsprojekt in der Montage sowie von einem Pre-Montage Projekt hören. Zuvor jedoch widmen wir uns in gebotener Ausführlichkeit und Kürze einer Einführung in die theoretischen, begrifflichen und methodischen Grundlagen der Arbeit.

## **1.2 Theorieinführung: Handeln oder Beobachten?**

Um das Geschehen in und um den Lampenmacher erklären zu können, werden wir eine Organisationstheorie und eine Gesellschaftstheorie brauchen. Die Unterscheidung von Handeln und Beobachten ist ein erster Schritt, der uns zu einer sinnvollen Theorieentscheidung führen soll. Handeln und Beobachten stehen als Letztmomente soziologischer Erklärung für zwei unterschiedliche Richtungen soziologischer und organisationsbezoglicher Theoriebildung: Handlungstheorie und operative Systemtheorie.<sup>7</sup> Sie sollen uns den Blick schärfen, wenn wir gleich unsere Augen auf die Projektarbeit beim Lampenmacher und die Steuerung der Lampenproduktion richten, und uns vorbereiten, denn erst dann können und wollen wir aus dem Treiben beim Lampenmacher für eine Theorie entscheiden.

---

<sup>7</sup> Siehe Luhmann 2000, S. 125.

Handlungstheoretische Ansätze setzen beim sozial-handelnden Individuum an, das orientiert an Symbolen auf seinen Willen hin handelt. Es wird unterstellt, dass der Wille dem Handeln ursächlich voran geht. Bei der Willensbildung wird das Individuum seine Wahrnehmungen und Erwartungen einkalkulieren. Handlungstheoretisches Ansetzen findet man etwa bei Max Weber oder auch in verhaltenstheoretischen Organisationstheorien, die ihren Ausgang mit March und Simon genommen haben.<sup>8</sup> Weitere Theorieentwicklungen schließen hier an, so erklären etwa Institutionenökonomische Ansätze, wie die Agenturtheorie,<sup>9</sup> aber auch die Institutionalistischen Ansätze der Organisationstheorie, in der das Individuum im Netz von Bedeutungen und *taken-for-granted*s stehend verortet wird,<sup>10</sup> soziale Zusammenhänge über das Handeln von Individuen.

Luhmann setzt dagegen bei der Entwicklung seiner Soziologie<sup>11</sup> nicht mehr beim Individuum an: Das Individuum, der Mensch, das Subjekt wird als Konstrukt ‚entlarvt‘ und steht außerhalb des sozialen Systems, das aus sich selbst sinnhaft verknüpfenden Kommunikationsakten besteht. Der Handelnde wird lediglich als Person aufgefasst, die thematisch erfasst oder als Mitteilender oder Handelnder erkannt werden kann. „Für die Kommunikation ist dabei die Annahme der Einheit von Individuum und Person als operative Fiktion ausreichend konsistent um für sinnhaften Anschluss an die Kommunikation zu sorgen.“<sup>12</sup> Nicht an Identitäten oder gegenständlich essentiellen, an der Unterscheidung, an der Differenz nimmt Luhmanns Systemtheorie ihren Ausgang. Identitäten entstehen erst als Unterscheidungen von Unterscheidungen. „Beobachtung liegt immer dann vor, wenn eine Unterscheidung gemacht wird, um die eine (aber nicht die andere) Seite der Unterscheidung zu bezeichnen.“<sup>13</sup> Die Systemtheorie geht über handlungstheoretische Theorieansätze hinaus, insofern die Beobachtung einer Handlung (also das Erkennen einer Handlung als solcher) den Ausschlag gibt, ob eine Handlung sozial relevant wird, entscheidend ist hier, dass der Wille einer Person zugeschrieben werden kann, unabhängig davon, ob und was wirklich oder eigentlich gewollt wurde. Es kommt darauf an, ob eine Beobachtung als Mitteilung erkannt

<sup>8</sup> Siehe Weber 1921, March/Simon 1958, March 1888, Berger/Bernhard-Mehlich 1999.

<sup>9</sup> Siehe Ross 1973, Ebers/Gotsch 1999.

<sup>10</sup> Siehe Meyer/Rowan 1977, Meyer/Scott 1983, Zucker 1987, March/Olson 1989, Powell/DiMaggio 1991a, Scott 1995, Scott 1987, Walgenbach 1999.

<sup>11</sup> Siehe Luhmann 1997.

<sup>12</sup> Siehe Luhmann 2000 S.89. Das Wort Person stammt aus dem lateinischen und wurde früher für Maske verwandt, eine Person hatte jemand, der einen bestimmten Grad, etwa im Militär erreichte. Sieh hierzu Groys 2000. Wir werden hierauf im vierten Kapitel im Zusammenhang mit der Personenkonstruktion beim Lampenmacher noch zurückkommen. Luhmann beschreibt: „Sie tragen den Bedürfnissen des Beobachters Rechnung, indem ihnen Konsistenz der Meinungen und Einstellungen, Zielstrebigkeit des Verhaltens, Eigeninteresse mit Aussicht auf Berechenbarkeit usw. unterstellt. Sie leben nicht, sie denken nicht, sie sind Konstruktionen der Kommunikation für Zwecke der Kommunikation.“ Siehe Luhmann 2000 S. 90.

<sup>13</sup> Siehe Foerster 1981, Spencer-Brown 1997, Luhmann 2000 S.126.

wird also Information und Mitteilung unterschieden werden, indem eine Anschlusskommunikation erfolgt, organisationstheoretisch gesprochen: ob eine Entscheidung als Entscheidung aufgefasst wird und für weitere Entscheidungen relevant wird.<sup>14</sup> Dies kann geschehen, wenn dies explizit mitgeteilt wird, aber auch jedes Verhalten kann als Entscheidung aufgefasst werden. Wir sehen, dass damit handlungstheoretische Überlegungen nicht ausgeschlossen sind, aber doch in einen anderen Zusammenhang gerückt werden.<sup>15</sup>

## 1.3 Einige Begriffe am Fallstudienbeispiel

### 1.3.1 Das Unternehmen Lampenmachen

Wir heben uns eine genaue Definition des Begriffs Organisation auf, bis wir den Lampenmacher genauer kennen gelernt haben und dann besser verstehen und erklären können, wie Organisationen funktionieren. Trotzdem wollen wir schon jetzt einen Blick darauf werfen, was das Besondere der Organisation, die Unternehmen genannt wird, ausmacht. Baecker erkennt das Spezifische der Organisation Unternehmen in ihrem vornehmlichen Operieren im System der Wirtschaft, das Schicksal von Unternehmen wird hier entschieden.<sup>16</sup> Dies gilt auch für den Lampenmacher, allerdings mit der Besonderheit als Tochterunternehmen in besonderer Weise auch von den Entscheidungen des Mutterunternehmens abzuhängen. Der Lampenmacher kann als Unternehmen im Konzern als System im System betrachtet werden. Unternehmen nehmen an Wirtschaft nicht nur wie andere Organisationen durch Verfügen über Geld, etwa durch Gehaltszahlungen, an Wirtschaft teil, das Unternehmen ist auch „die Organisation, die ihrerseits Gegenstand unternehmerischen Kalküls ist.“<sup>17</sup> Was soviel heißt, dass das Rekurrieren auf den ökonomischen Gewinn die Erneuerung der Organisation ermöglicht: mit dem Hinweis auf Rentabilität können Veränderungen angeregt bzw. abgewehrt werden, der Bezug des

---

<sup>14</sup> Wenn beispielsweise das zu spät kommen eines Mitarbeiters als Entscheidung aufgefasst wird, kann dies bei Folgenentscheidungen eine Rolle spielen, d.h. das zu spät kommen wird als Entscheidung unterschieden, wenn sich eine weitere Entscheidung hierauf bezieht, d.h. die Mitteilung, das zu spät kommen wird als solche unterschieden wenn an sie angeschlossen wird.

<sup>15</sup> Was Luhmanns Lektüre manchmal erschwert und konfus erscheinen lässt. Wir sind vorgewarnt und können und müssen diese Perspektiven auseinander halten.

<sup>16</sup> Siehe Baecker 1993, S.14.

<sup>17</sup> Siehe Baecker 1993, S.65.

Unternehmens auf die Wirtschaft kann nicht bzw. nicht auf Dauer negiert werden, solange die Organisation primär in Wirtschaft operiert.<sup>18</sup> In betrieblicher Praxis übersetzt, beschreibt dies die besondere Beschäftigung in Unternehmen mit Kosten, Effizienzen, Produktivitäten, Gewinnchancen, *cash flows* als Vereinfachung des Arguments der Zahlungserwartungen und deren Funktion als Entscheidungskriterium, Strukturänderungen anzustreben oder nicht. Beim Lampenmacher hören wir Gerd sagen: „aber es darf nichts kosten, wir müssen einsparen“ (M1.24) oder „schau, da stellen sie die Produktion in der Pre-Montage von drei auf zwei Schichten um, aber entlassen keinen, jetzt machen drei Schichten die Arbeit von zweien, das kann doch nicht sein“ (M1.62) und Freddie's Frage bei jedem Veränderungsvorschlag lautete: „Brauchen wir das? Brauchen wir das wirklich?“ (M1.9) In Unternehmen unterliegt jede Entscheidungssituation der Erwartung der Rentabilitätssteigerung. Dies erkennen wir nicht nur an Gerds und Freddie's Aussagen, auf der anderen Seite hören wir Aussagen wie z.B. von Tomek: „Frank lässt das Geld lieber aus der Tasche kullern/klimpern als es an die Arbeiter zu verteilen“ oder Roman an Gerds Logik zweifelnd: „Wenn ich einen Kunden habe, der 1000 Złoty zahlt, und dann ein neuer kommt, der 2000 Złoty geben will, ist es dann gerecht dem ersten nichts mehr zu geben?“ (M1.62), die diese Erwartungen bestätigen. Andere Organisationen haben dagegen lediglich mit Liquiditätsprämissen zu tun und unterliegen nicht der dauernden Erwartung, Handeln aus ökonomischen und Rentabilitätsgesichtspunkten begründen können zu müssen.

### 1.3.2 Management der Lampenproduktion

Im Wort Management steckt das lateinische Wort *Manus*, dem wir im deutschen Hand und ‚handeln‘ wieder begegnen.<sup>19</sup> Beim Management geht es um Handeln in Organisationen. Handeln in Organisationen beruht auf Entscheidungen, da jedes Handeln als Entscheidung beobachtet werden kann, wodurch es dann sozial relevant wird. Handlungstheoretisch gesprochen ist der Manager der Akteur, der steuernd ein- und durchgreift, der auf Entscheidungen anderer Einfluss nimmt, um Entscheidungen anderer im Hinblick auf die vom Management gesetzten Ziele zu koordinieren, auch wenn sie durch eingeschränkte Rationalisierungsmöglichkeiten daran gehindert werden und manchmal falsch entscheiden. Systemtheoretisch spricht man vom Management, das das Prozessieren von Entscheidungen

---

<sup>18</sup> Siehe Baecker 2002a, S.11.

<sup>19</sup> Foerster 1993b, S.233. Heinz von Foerster befürchtete daraufhin gar, Management habe etwas mit Handschellen zu tun.

betreibt und die Organisation mit Zielsetzungen und Vorstellungen zukünftiger Strukturen irritiert und Maßnahmen ergreift (also wieder Entscheidungen fällt), um die Vorstellungen zukünftiger Strukturen zu erreichen. Das Management ist in diesem Sinne die Personifizierung des Entscheidungsprozessierens der Organisation: obwohl Entscheidungen sich erst entscheiden, wenn sie ihre Wirkung auf weitere Entscheidungen zeigen, behilft sich die Organisation mit Zurechnung einzelner Entscheidungen auf einzelne Manager, um weiter entscheiden zu können.<sup>20</sup> Wenn Gerd beispielsweise eine Umstellung der Arbeitsabläufe in der Montage entscheidet, kann das zwar und es ist hilfreich, dass es so ist, als seine Entscheidung angesehen werden, ob aber andere Abläufe beobachtet werden können, entscheidet sich doch später und auch immer wieder neu. Es kommt darauf an wie Entscheidungen vom System verstanden werden, d.h. wie in Bezug auf die Entscheidung weiterentschieden wird. Es sei unbenommen, dass Gerds Entscheidung zur Prämisse weiterer Entscheidungen wird und diese gegebenenfalls dirigieren und so koordinieren können, beispielsweise, wenn über Stellen, Programme, Techniken, Personal, Kommunikationswege entschieden wird, dennoch darüber wie die Entscheidung aufgenommen wird, kann er nicht entscheiden. Durch die tautologische Zurechnung von Entscheidungen auf Entscheider (Entscheider entscheiden) hilft sich die Organisation die Paradoxie, dass die mitgeteilte Alternative eine Entscheidung sei<sup>21</sup>, zu entfalten und durch die Unterscheidung von Mitteilung (Entscheidung) und Information (die Alternative), Anhaltspunkte für das weiterentscheiden zu bekommen, indem man feststellt wer entschieden hat. So werden einige Entscheidungen über Hierarchie andere über Konsens wirksam.<sup>22</sup> Wir werden hierauf zurückkommen, wenn wir über Einfluss handeln.

Dabei werden vom Management Entscheidungen mit der Intention auf Entscheidungen anderer einzuwirken gefällt, Entscheidungen werden zu Entscheidungsprämissen, um den Spielraum für eine Mehrzahl von Entscheidungen gleichsinnig einzuschränken, so dass eine zielführende Koordination von Entscheidungen erfolgen kann, und auch für mehrere Entscheidungen programmiert werden kann.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Siehe Baecker 1993 S.166, Luhmann 2000 S.89f.

<sup>21</sup> Die Paradoxie besteht hier darin, dass wenn es sich um eine Alternative handelt, diese eben nur eine Alternative und keine Entscheidung ist und wenn man an eine Entscheidung denkt, nicht von einer Alternative die Rede sein kann. Siehe Luhmann 2000 S.132ff.

<sup>22</sup> Siehe Luhmann S.132ff.

<sup>23</sup> Siehe Baecker 2002b.

### 1.3.3 Management-Techniken in der Lampenproduktion

Management wirkt also durch Entscheidungen auf Entscheidungen ein. Entscheidungen werden zu Prämissen folgender Entscheidungen, wir werden dies Kopplung von Entscheidungen nennen. Man kann dabei, je nach dem als wie bindend sich die Entscheidung für die Folgeentscheidung zeigt, lose und feste Kopplung unterscheiden. Wenn wir mit Luhmann Technik als feste Kopplung definieren<sup>24</sup>, handelt es sich bei Management-Technik um die feste Kopplung von Entscheidungen. Die doppelte Kontingenz beider Entscheidungen wird übergriffen: dort wo eigentlich zwei Entscheidungsfreiheiten beobachtbar wären, sieht man nur noch eine Entscheidung: jemand entscheidet so, wie es ihm jemand vorgeschrieben hat. Eine Management-Technik bezeichnet ein Bündel von Entscheidungen bzw. Handlungen, die Mitgliedern der Organisation vorgegeben werden, um vorwegnehmend Entscheidungen bzw. Handeln auf ein gewünschtes Ergebnis hin zu koordinieren. Somit wird die den Vorgaben zugrunde liegende Kausalannahme, die bestimmten Zwecken bestimmte Mittel zurechnet, sozusagen als Rezeptlösung der Organisationssteuerung für spätere Situationen verfügbar gemacht. Technik kann allgemein „eine feste Kopplung kausaler Elemente, gleichviel auf welcher materiellen Basis diese Kopplung basiert“<sup>25</sup>, bezeichnen. „Dieser Begriff schließt menschliches Verhalten ein, sofern es „automatisch“ abläuft.“<sup>26</sup> Die Automatisierung, auf die Management-Techniken abzielen, ist die Automatisierung von Entscheidungen bzw. Handeln, so dass mithilfe der Management-Technik eine Fernsteuerung von Entscheidungen bzw. Handlungen möglich wird. „Kausalkonstellationen [können] in der Form einer strikten Kopplung bestimmter Ursachen mit bestimmten Wirkungen auch technisch fixiert werden. Von Technik spricht man dann, wenn die Fixierung für wiederholten Gebrauch erfolgt.“<sup>27</sup> Beim Lampenmacher heißt dies beispielsweise, die im Montageprozess anfallenden Entscheidungen so abzustimmen, dass auf einen bestimmten Input, beispielsweise den in der Razablage vorbereiteten Serien, nach einer bestimmten Zeit die Produktion eines vorher berechenbaren Output, etwa eine bestimmte Menge von Lampen, erreicht wird. Andere Beispiele wären, den Einkauf von Teilen so zu regeln, dass eine Bestellung nur durch den aufgrund einer Bestellung entstandenen Bedarf ausgelöst wird, oder dass Lieferanten nach bestimmten Kriterien auszuwählen sind.

---

<sup>24</sup> Siehe Luhmann 2000, S.370.

<sup>25</sup> Siehe Luhmann 2000, S.370.

<sup>26</sup> Siehe Luhmann 2000, S.370.

<sup>27</sup> Siehe Luhmann 1988, S24.

Mit Management-Techniken werden also Entscheidungsprämissen gesetzt, die entweder durch Vorauswahl von Handlungsalternativen (z.B. in Form von Budgets, Produktionsprogrammen, Direktiven, Kausalprogrammen), oder die Vorselektion von Motiven (Etwa in Form von Zielkennzahlen, Zweckprogrammen) intendieren.<sup>28</sup> In der Regel wird wohl eine Mischung aus beiden, die durch einen Vorgesetzten etwa in einer Stellenbeschreibung mitgeteilt werden; wie etwa beim Lampenmacher, einer Montagegruppe nicht nur die Aufteilung ihrer Tätigkeiten unter den Monteurinnen vorgegeben wird, sie sind gleichfalls dazu angehalten, die Serie in der vorgegebenen Zeit zu produzieren, ebenso ist der Direktor nicht nur an sein Budget gebunden, ihm ist gleichfalls das Ziel der rechtzeitigen Produktion der bestellten Lampen vorgegeben.

Bei eher input-orientierter Konditionalprogrammierung bedeutet Technisierung, dass von wahrgenommenen Bedingungen eindeutig auf Handlungskonsequenzen geschlossen wird, die Bedingung wird zur Bedingung, die die eine einzige (die vorgeschriebene) Handlung auslöst, die Arbeitsläufe werden eingehalten. Bei den eher output-orientierten Zweckprogrammen kommt die Technisierung zustande, wenn der vorgegebene Zweck tatsächlich als Zweck ausgewählt wird, die Entscheidung über die Mittel der Zweckerfüllung bleiben dabei frei und können möglicherweise durch Konditionalprogramme technisiert oder zumindest eingeschränkt werden.<sup>29</sup> Man erkennt, dass die Aussagen oder Propositionen die wir im folgenden über Management-Techniken machen wollen mutatis mutandis auch auf Management-Konzepte, die eine losere Kopplung von Entscheidungen, also mehr Freiheitsgrade vorsehen, die die Entscheidungen wenn auch nicht determinieren, so doch zumindest dirigieren indem sie Handlungsmöglichkeiten einschränken, übertragbar sind.

Für das Gelingen der festen Kopplung von Entscheidungen, also der Automatisierung von Verhalten, muss die Möglichkeit des Durchgriffs auf ‚Entscheidungen anderer Mitglieder‘<sup>30</sup> gegeben sein. Mit anderen Worten die ‚Entscheidungsselektion‘ anderer Mitglieder muss, in einem Übergreifen der doppelten Handlungskontingenz beider Bewusstseinsysteme dirigiert werden können und das bei jeder weiteren Ausführung aufs neue.

Diesen Abschnitt abschließend, sei im folgenden die vielfältigen Funktionen von Management-Techniken vorgestellt. Zunächst sei auf die Leistung von Management-

---

<sup>28</sup> Man bedenke, dass hiermit noch nichts über die tatsächliche Koordinationsmöglichkeit und das dazu erforderliche Dirigieren von Entscheidungen gesagt worden ist.

<sup>29</sup> Siehe Luhmann 2000/263ff, Luhmann 1968 S.242.

<sup>30</sup> Die Anführungszeichen stehen zur Andeutung, dass die für das System relevanten Entscheidungen nicht von ihren Mitgliedern entschieden werden, dies ist wie wir oben gesehen haben eine Zurechnung der Mitglieder selbst, als solche es hier verstanden werden soll. Auch für das Verstehen von Luhmanns Texten wäre es hilfreich, diesen Perspektivenwechsel durch Anführungszeichen zu verdeutlichen, auch wenn sie ‚an sich‘ redundant sind.

Techniken in Bezug auf die Vereinfachung sinnverarbeitender Prozesse hingewiesen<sup>31</sup>: wenn ich Auto fahre, muss ich nicht ständig darüber nachdenken, wie es funktioniert. Dasselbe gilt für Management-Techniken, sie vereinfachen Prozesse, die dann angelernten Kräften überlassen werden können. Eine zweite nicht so offensichtliche Funktion von Management-Techniken ist die Versorgung des Systems mit Gedächtnis.<sup>32</sup> Bei der Orientierung an den technischen Vorgaben wird erinnert, was für wichtig erachtet wird, Inkonsistenzen können thematisiert werden, wenn beispielsweise eine Technik nicht funktioniert, können entsprechende Kommunikationen zur so genannten Steuerungssicherung ausgelöst und somit lernen ermöglicht werden. Weiterhin können technisierte Arbeitsvollzüge kontrolliert werden, sie ermöglichen damit eine hierarchische Überwachung. Letztens sei die Möglichkeit der vereinfachten Ressourcenberechnung, schließlich lässt sich der Input für einen gewünschten Output berechnen, erwähnt.

## **1.4 Forschungsarbeit beim Lampenmacher**

### **Methode und erkenntnistheoretische Grundlagen der Fallstudie**

Der Ausgangspunkt unserer Überlegungen zu Methode und Erkenntnistheorie führt uns zurück zum Begriff der Beobachtung, die, wie wir oben gesehen haben, die Operation des Unterscheidens und Bezeichnens bezeichnet. Beobachtung bezeichnet aber immer nur eine Seite der Unterscheidung. An dieser Seite finden weitere Beobachtungen ihren Anschluss, die andere Seite bleibt im dunkeln. Man spricht auch vom blinden Fleck des Beobachters, der sein eigenes Beobachten nicht beobachten kann. Wenn er es versucht, wird er immer zu spät kommen, da das Unterscheiden schon wieder etwas neues, in diesem Fall das vorherige Unterscheiden, beobachtet. Dies führt zu Beobachtung höherer Ordnung, die Beobachtung der Beobachtung. Dieses immer schon zu spät sein hat schon Hegel zu dem Begriff des unglücklichen Bewusstseins geführt, das sich nie vollständig in den Blick bekommen kann.<sup>33</sup> Aber lassen wir uns davon nicht entmutigen, wir können nämlich durch ein Verschieben des Blindes Fleckes, durch die Beobachtung unserer Beobachtungen beim Lampenmacher einiges gewinnen. Einerseits, wenn der Forscher in seiner Forschungsarbeit seine Beobachtungen auf seinen blinden Fleck hin reflektiert, und sich fragt, ob das beobachtete mehr mit dem

---

<sup>31</sup> Siehe Luhmann 2000, S.372.

<sup>32</sup> Siehe Luhmann 2000, S.373.

<sup>33</sup> Siehe Hegel 1980.

beobachteten oder dem Beobachter zu tun hat und hieran seine Schlussfolgerungen revidiert und revidiert andererseits aber auch dem Leser diese Möglichkeit an die Hand gibt, indem er sich selbst dem Leser vorstellt, der Leser kann dann selbst beobachten wie sich beispielsweise ein junger, weißer, xy Deutscher in einer Firma in Polen, die Lampen produziert, benimmt und welche Reaktionen dies auslösen kann. Ein weiteres Moment der Reflektion bietet die Rolle des Forschers in der Organisation, steht er nur als Forscher daneben und schaut zu, oder nimmt er aktiv Teil in den Besprechungen und hat seine Meinung womöglich auch Konsequenzen für die anderen Beteiligten, die daraufhin ihr Verhalten anpassen?

Will man unsere Forschungsarbeit beim Lampenmacher einmal in Beobachtungsordnungen deklinieren, so könnte das dort beobachtete Handeln als Beobachten erster Ordnung verstanden werden, weil Handeln ebenfalls Beobachten (Unterscheiden und bezeichnen einer Handlung) ist. Wir haben schon gehört, dass das Management dieses Handeln beobachtet, es steht somit in der Beobachtung zweiter Ordnung, als Projektleiter und Teilnehmer an den Projekten, war ich also Beobachter zweiter Ordnung. Als Wissenschaftler betrachtete ich diese Beobachtungen, stehe also in dritter Ordnung. Wenn ich als Wissenschaftler auf die eigenen Beobachtungen reflektiere, stehe ich in der vierten Ordnung, der Leser dann folgerichtig in der fünften Ordnung der Beobachtung, solange er nicht selbst wieder auf seine Gedanken reflektiert und sich fragt wozu er hier eigentlich anschließen möchte, und warum gerade er. Durch dieses jeweilige verschieben des blinden Flecks können die jeweiligen Beobachtungen eingeordnet werden und gewinnen so an Validität und Sinn.

Das heißt den Verfasser dreierlei: sich selbst so weit wie möglich vorzustellen um dem Leser den Blick auf das zu ermöglichen, was ihn bei seinem tun und lassen beim Lampenmacher, weil es für ihn normal ist, möglicherweise beeinflusst haben könnte. Es heißt ihn, seine Rollen beim Lampenmacher zu reflektieren und es heißt ihn, seine Methode vom Beobachten bis zum Verfassen des vorliegenden Textes offen zu legen.

Was können wir also vom Verfasser, was sollten wir, was wollen wir überhaupt über den, der sich, wenn von den Projekten beim Lampenmacher die Rede ist, ich nenn, sagen? Ich ist Ende 1973 als dritter Sohn eines Bauernpaares an der Ostsee geboren und dort auf der Wagrieschen Halbinsel aufgewachsen. 1993 schloss ich das Wirtschaftsgymnasium in Oldenburg in Holstein mit dem Abitur ab. Danach zog es mich in die Ferne: zum Studium nach Kiel, wo ich es 1999 zu einem Diplom in Betriebswirtschaftslehre (Rechnungswesen,

Controlling, Informatik, Volkswirtschaftslehre) brachte. Während des Studiums spielte und litt er nicht nur viel Fußball, das Studium führte ihn auch in verschiedene Praktika in einer Bank und einem kleinen Wasserzähler produzierenden Unternehmen und in so fremde Länder wie zum Studium in England und ein halbes Jahr zum Praktikum in einem Automobilwerk in Mexiko. Nach dem Studium nannte ich sich für eineinhalb Jahre Unternehmensberater in Vallendar bei Koblenz, dort lernte er wohl auch wie man in Projekten arbeiten kann und wie offene Kritik im professionellen Umgang auch positive Seiten haben kann. Der Reiz der Veränderungen zog ihn nach Frankfurt an die Oder, wo er im Europa Fellows Programm am Collegium Polonicum in Słubice eine Doktorarbeit über die Übertragbarkeit westlicher Management-Techniken auf Unternehmen in Polen und Rumänien schreiben wollte. Nicht nur sein Thema hat sich etwas verändert, er fing auch an sich mit der Kulturwissenschaft nicht nur anzufreunden und wechselte sein ursprüngliches Fach. In den zwei Jahren an der Grenze Polens in Frankfurt-Oder unterrichtete ich an der Europa Universität Viadrina. Auch die Forschungsarbeit beim Lampenmacher viel in diese Zeit. Seit fast drei Jahren lebt ich in Poznań, wo er in diesem Moment an einem schon etwas kalten Sonntag an seinem Schreibtisch sitzt und schreibt oder an einem eben so kalten Freitag, das soeben gelesene redigiert.

Die im Lampenmacherfall angewandte Methode lässt sich als teilnehmende und eingreifende Beobachtung bezeichnen. Dem Forscher werden hier Insiderkenntnisse zu Teil, die insbesondere für die Erforschung von Machtsituationen vorteilhaft sein können, beobachtet man diese ja nicht nur, sondern erfährt Machtverhältnisse und Erwartungen geradezu am eigenen Leibe. Gefühle wie Groll, Unannehmlichkeit oder Heiterkeit lassen sich in den Gesichtern, aus der Tonstärke Reaktion der Beteiligten ablesen, auch Ironie sowie ‚Doppelzüngigkeit‘, -deutigkeit und Missverstehen rücken durch die Möglichkeiten weiteren Betrachtens und Abgleichens von Aussagen und Verhalten in den Bereich des Beobachtbaren. Das Beobachten von für den organisationalen Zusammenhang bedeutende Kommunikationen in Form von Gerüchten hat in der Teilnahme eine andere Qualität: der Forscher beteiligt sich, wird von Gerüchten getroffen und selbst zum Thema oder kann (zufällig) zuhören, wenn über Freddie geflüstert wird, als dass man dieses beispielsweise in Interviews abfragen kann. Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die hier angewandte Methode von der Anwesenheit des Forschers lebt, sie ermöglicht Tiefen, die durch andere Methoden für den vorliegenden Forschungsgegenstand kaum erreicht werden können, weil die Aussagen im Sinnzusammenhang des organisationalen Operierens und Kommunizierens beobachtet werden

können. „Kommunikationstheoretische Forschungsansätze haben sehr typisch das Problem, dass sie Kommunikationen nicht einfach wie Fakten behandeln können, weil zum Verständnis einer Kommunikation dazugehört, dass man erkennt, was stattdessen auch hätte gesagt werden können. Dies Wissen mag bei Kommunikation unter Anwesenden implizit verfügbar sein, es lässt sich bei größerer Distanz jedoch schwer rekonstruieren.“<sup>34</sup>

Bei allen Vorteilen bedeutet Anwesenheit des Forschers als solchem (also exkognito) aber auch, dass man damit zu rechnen hat, dass die Beteiligten ihr Handeln darauf einstellen könnten, dass sie etwa damit rechnen als Beispiel ihres Berufsstandes oder ihrer geliebten Nation im veröffentlichten Forschungsbericht aufzutauchen oder aber bei Befragungen, ein bestimmtes Bild von sich gesehen wissen wollen, was gerade in Umgebungen, wo die Selbstdarstellung mehr gilt als wahrheitsgemäße Aussagen, Komplikationen hervorrufen könnte. Die aktive Teilnahme über einen längeren Zeitraum kann hier entgegenwirken, da ein solches Verhalten, insbesondere, wenn es auch um wichtige Sachzusammenhänge geht, nicht auf Dauer aufrechterhalten werden kann. Darüber hinaus hat der Forscher die Zeit, seine Aufzeichnungen dahingehend zu hinterfragen und entsprechend weiter zu suchen und in einem solchen Fall auch das als typisch zu erkennen. Für den Lampenmacherfall bedeutet dies beispielsweise, Gerds Mitteilungen, wie die Polen so seien und das noch viel fehle oder auch Piotrs Äußerungen, man habe auch Kultur, zu hinterfragen.

Die Anwesenheit des Forschers ist in jedem Fall etwas besonderes und sollte von Fall zu Fall betrachtet werden. Beim Lampenmacher nahm der Forscher eine Doppelrolle ein, wobei die Rolle des Mitarbeiters stark im Fordergrund stand, der Forscher blieb geradezu inkognito. Selten gab es fragen, was genau ich forsche, tiefere Nachfragen gab es nie, die Antwort „Übertragbarkeit westlicher Management-Techniken“ reichte in der Regel um den Fragenden zufrieden zu stellen, oder sich über westliche Technik lustig zu machen. Darüber hinaus wurde meiner Rolle als Forscher wohl auch eher ein technisches Forschungsinteresse, wie es Betriebswirte oder Ingenieure haben, zugerechnet, was auch dem Hintergrund der Beteiligten entsprach, so fragte Agnieszka einmal, einige Zeit nachdem ich seine Arbeit beim Lampenmacher beendet hatte: „ich dachte in deiner Diss. geht es um Montageprozesse und Lean Management oder?“ (M1.66) Auch Maciejs Reaktion, mir westliche Management-Technik in Form einer veralteten Maschine aus dem Westen vorzustellen, sprechen dafür, dass die Rolle des Forschers im Umgang mit mir keine Rolle gespielt hat. Oft wurde ich als Student im Praktikum vorgestellt, was beim Lampenmacher öfter vorkam. Gerd berichtete einmal von einem Studenten, der eine Arbeit über den Ausschuss im Montageprozess

---

<sup>34</sup> Siehe Luhmann 2000, S64.

geschrieben hatte. (M1.08) Darek, einer der Kandidaten für eine drei Montageleiterstellen, kam einmal und fragte mit dem gutmütigen Wohlwollen des frisch gebackenen Absolventen, ob mir denn die Sache hier auch Spaß machen würde, über meine hohe Semesterzahl irritiert, erfuhr er dann von meinem Dissertationsvorhaben und sprach mich dann mit: „oh, Pan Doktor“ an.(M1.12) Die Anonymität dieser Rolle nutzte ich beispielsweise auch in dem ich das Geschehen mitbestimmen konnte und bestimmte Reaktionen testen konnte. So wollte ich z.B. sehen, was passiert, wenn ich dem Projektteam nicht konkrete Aufgaben gebe, trifft man sich auch ohne mich, um im Projekt weiterzuarbeiten? Darüber hinaus unterschied sich meine Forschungstätigkeit nicht von anderen Tätigkeiten, man konnte nicht unterscheiden, ob ich gerade an einer Präsentation arbeitete oder an meinen Tagebuchaufzeichnungen schrieb.

So können wir davon ausgehen, dass das beobachtete Handeln in der Regel unter der Annahme stand, dass es Folgen für die eigene Person haben könnte, wenn ich es beobachten würde. Geheimnisse, die einem lediglich teilnehmenden Beobachter möglicherweise anvertraut worden wären, konnte ich nicht erfahren, ich war immer Teil des politischen Spiels beim Lampenmacher. So könnten neben anderem meine Herkunft, mein Alter, mein besonderes Verhältnis zu Gerd, meine wenn auch ausreichenden Sprachkenntnisse zu bestimmtem Verhalten geführt haben. Der Leser hat die Möglichkeit, dieses so gut es geht zu beobachten. Würden wir beispielsweise lesen: ‚der Abteilungsleiter der Pre-Montage reagierte auf die Anweisung des Dyrektors, mit mir ein Projekt zur Verbesserung der Prozesse seiner Abteilung durchzuführen, mit abwehrenden Äußerungen und Handlungen‘ könnten wir dieses möglicherweise folgendermaßen beobachten: ‚der Abteilungsleiter der Pre-Montage reagierte auf die Anweisung des Dyrektors, sich von einem jungen, sich als Unternehmensberater ausgebenden, deutschen Studenten mit abwehrenden Äußerungen und Handlungen. Sie waren oft unterschiedlicher Ansicht und lieferten sich des öfteren Wortgefechte‘.

Drittens und letztens soll der letzte Abschnitt den Leser über die praktische Seite der Forschungstätigkeit beim Lampenmacher und wie es endlich zu dem vorliegenden Text gekommen ist, informiert werden, um auch hier die Möglichkeit der Einordnung der getroffenen Aussagen zu ermöglichen.

Die Forschungsarbeit beim Lampenmacher sah praktisch so aus, dass der Forscher ein Tagebuch geführt hat. Jeden Tag hat er, das was ihm aufgefallen war, was ihm merkwürdig erschien, also Situationsbeschreibungen, Aussagen zusammen mit seinen Gedanken aufgeschrieben. Nach einiger Zeit begann der Forscher seine Aufzeichnungen zu lesen und sich einen Sinn aus den Aufzeichnungen zu reimen, den Text zu codieren. Er gewann dadurch

Richtungen für die weiteren Betrachtung und Fragen, so fiel mir beispielsweise nach einiger Zeit beim Lampenmacher auf, dass ich öfter in Konflikte gerate, und fragte dann weiter, ob es an einer besonderen Konfliktfreudigkeit beim Lampenmacher lag, musste dann aber feststellen, dass ich mit meiner Art Kritik zu üben den Mitarbeitern nicht das übliche Maß an Respekt gegenübergebracht hatte. Ich begann also zu reflektieren und die Codes oder Stories in bestimmte Richtungen zu entwickeln und Sicherheit und Konsistenz zu verleihen. Die Selbstreflektion ist aber nur eine Basis der Entwicklung der Ergebnisse, die in dieser Arbeit vorgelegt werden, andere Ressourcen sind Gespräche mit Betreuern und Kollegen, Besprechungen in Kolloquien und Seminaren, Literatur, Theorien und andere Studien, die zum Thema rekurriert werden können, nicht zuletzt meine Alltagserlebnisse in Polen gewesen.

So wie die Beobachtungen in Tagebucheintragungen übersetzt wurden, entstand ein ganze Reihe von Übersetzungen, die sich schleifenförmig fortpflanzen und letztendlich in das Endprodukt des vorliegenden Textes münden; vorerst, denn mit dem Lesen schließt sich die nächste Übersetzung an. Latour betrachtet dieses Übersetzen in Ahnlehnung an Whiteheads Kosmologie als ein Übersetzen in einen anderen ontologischen Zustand<sup>35</sup>, das Beobachtete wird zu einem Tagebucheintrag und so fort. Die Beobachtung wird als Wort in einen neuen Kontext gebracht, und so beweglich anderen Betrachtungen und Zusammenhängen zugänglich gemacht. So kann die Beobachtung, dass ein Manager seinem Vorgesetzten vorgibt, nicht richtig verstanden zu haben auf einmal in einem Text über polnisches Management oder über Transformationsprozesse in postsozialistischen ‚Gesellschaften‘ auftauchen oder mit der Übertragung von Management-Techniken in Verbindung gebracht werden. Die Glaubwürdigkeit oder Validität dieser Übersetzungen beruhen auf der Plausibilität und Rückverfolgbarkeit der jeweiligen Referenzen, die die einzelnen Stufen der Übersetzungskette auf die jeweils vorherige Stufe beibehalten.<sup>36</sup>

Dabei ist der Forscher hier in der letzten Stufe an die Form des Textes gebunden. Von seinem Text wird Konsistenz, zumindest eine erklärbare Widersprüchlichkeit verlangt. Ein Text bildet eine Kontextur, die als Proposition am Wissenschaftlichen Diskurs mit der Leitunterscheidung wahr/unwahr aufgenommen, kontrahiert, konterkariert, an weiteren zur Verfügung stehenden Empirie geprüft, für nachvollziehbar, für falsch erklärt, erinnert, vergessen, leise, laut oder gar nicht ausgesprochen, verfochten, bekämpft, diputiert, verhandelt, verändert oder sonst wie rezipiert wird und somit insgesamt zu einer

---

<sup>35</sup> Siehe Latour 2002.

<sup>36</sup> Siehe Latour 2002.

polykontexturalen Weltbeschreibung und bei der Bewährung von Vorschlägen an der Sprachentwicklung teilnimmt.

Der Leser ist jetzt aufgefordert den Ball aufzunehmen, meine Beobachtungen mit seinen zu vergleichen, die Kette der Übersetzungen und Verbindungen weiterzuführen. Mögen ihm die Irritationen von Nutzen sein.

## **2 Organisation:**

### ***Steuerung der Lampenproduktion durch Management-Techniken***

Wir wollen unter dem Begriff der Steuerung das Ergreifen von Maßnahmen zur Steigerung oder Verringerung einer der jeweiligen Zwecksetzung entsprechenden Differenz, zu dem was man sich ohne das Eingreifen als der Fall vorstellen würde, verstehen.

Nachdem wir Näheres über die durchgeführten Projekte (Abschnitt 2.1) erfahren und das Gelingen der Technisierung (Abschnitt 2.2) analysiert haben, werden wir noch genauer auf den Begriff der Steuerung eingehen können (Abschnitt 2.3). Im abschließenden Abschnitt (Abschnitt 2.4) sollten wir dann auch soweit sein, die zuvor angekündigten theoretischen Grundlagen vollständig in einer Organisationstheorie zu setzen, die die Organisation als soziales System versteht, und damit zu den folgenden Kapiteln überleiten können, in denen die Kommunikationen, die über die Organisationsgrenzen hinweg (Kapitel 3 und 4) stattfinden und Kommunikationen, die die Organisation selbst etablieren (vor allem Kapitel 4 aber auch in Kapitel 3 und Kapitel 5) im Mittelpunkt stehen werden.

## **2.1 Projektarbeit**

Projekte könnte man wohl als die Arbeitsweise des Managements schlechthin bezeichnen, denn nirgendwo sonst wird der Unterschied, der Bruch mit dem Alten der zur zielgerichteten Veränderung der Strukturen gemacht werden soll so offen und aufwendig diskutiert.<sup>37</sup> Projekte können als Form, in der das Management die Veränderung der Strukturen anstößt und gegebenenfalls realisiert, gesehen werden. Allein die Ankündigung eines Projektes verändert die Organisation, diskutiert Reformbedürftigkeit und lenkt die Aufmerksamkeit der Beteiligten und Betroffenen.<sup>38</sup> Sehen wir, was sich beim Lampenmacher zugetragen hat.

### **2.1.1 Effizienzkennzahlen Projekt**

Im Effizienzkennzahlen Projekt ging es darum, neue Normvorgaben für die Montage der Lampen zu ermitteln. Die Effizienzkennzahl vergleicht die Zeit, die eine Gruppe von

---

<sup>37</sup> Siehe Baecker 2002b, S.22.

<sup>38</sup> Siehe Luhmann 2000, S430.

Monteurinnen benötigt, um aus den ihnen zur Verfügung gestellten Einzelteilen eine bestimmte Menge Lampen eines bestimmten Typs herzustellen, mit der einer vorgegebenen Zeit, die für die Produktion dieser Menge normalerweise gebraucht wird, der Norm-Zeit. Man könnte und vielleicht sollte man auch sagen, sie vergleicht die von einer Montagegruppe produzierte Tagesmenge mit der laut Vorgabe zu produzierenden in einem prozentualen und gewichteten Durchschnitt.<sup>39</sup> Dies ist, zumindest für die Monteurinnen und ihre Zuarbeiterinnen, Prowadząca und Brygadzystka, die interessantere Beschreibung. Man kann sich vorstellen für wen noch, hängt doch von ihr die Höhe ihrer Tagesbonuszahlungen ab. Wen wundert's, dass sich alle Prowadząca mit einem kleinen Taschenrechner ausgestattet haben. Seit etwa einem Jahr werden Effizienzzahlen je Palette ermittelt und in einer Datenbank gesammelt. Die Zahlen schwankten: für einige Artikel wurden sehr hohe Werte für andere dagegen sehr geringe erzielt. Dies führte zu Verwunderung beim Management, insbesondere weil die Bonuskennzahlen diese Schwankungen nicht aufzeigten (M1.08). Das Geheimnis lüftete sich mir, als ich sah, wie eine Montage-Gruppe eine angebrochene Serie liegen lies um mit einer neuen zu beginnen. ‚Eigentlich‘ sollte man versuchen zeitaufwendige Serienwechsel zu vermeiden, um die Norm erreichen. Auf meine Nachfrage antwortete mir die Prowadząca etwas verlegen, dass sie mit der ersten Serie den Durchschnitt nicht schaffen würde, mit der anderen könnten sie sich noch retten<sup>40</sup>, sie sagte mir auch, dass es oft Streit gäbe zwischen den Brygadzystka über die Verteilung der anstehenden Serien, weil jede im voraus wisse, mit welcher Effizienz ungefähr zu rechnen sei (M1.30). Auch Jacek erwähnte einmal ähnliches: die Gruppen würden sich, wenn die Büroschicht die Firma verlassen hat (die Produktion lief in zwei bzw. drei Schichten), gegenseitig helfen oder längere Pausen machen, wenn sie wüssten, dass sie die höchste Bonusmarke sicher erreichen würden (M1.03). Unsere Aufgabe war es also, die ‚wahren‘ Normen zu ermitteln, mit anderen Worten die beiden eingangs eingeführten Beschreibungen in Übereinstimmung zu bringen. Bis dahin wurden die Normen vom Mutterunternehmen vorgegeben und mit ein paar groben Skizzen versehen, denen man ungefähr die Montageweise entnehmen kann. Ein Anruf in der Entwicklungsabteilung des Mutterunternehmens ergab, dass eine Gruppe von acht Monteurinnen einen Tag lang produziert und dann der Durchschnitt die neue Norm ergibt.

---

<sup>39</sup> Etwas plastischer heißt dies also, dass beispielsweise eine Gruppe von 6 Monteurinnen, wenn sie an einem Tag von 7 Stunden und 45 Minuten eine Serie von 1000 Stück des Artikels 100.789.400EA in 6 Stunden und in der restlichen Zeit den ersten Teil einer Serie, 2000 Stück, des Artikels 200.789.500DE produziert hat und die Norm für die Produktion einer Lampe des ersten Typs 1,08 und für den zweiten Typ 0,855 Minuten und Person vorsieht, eine Effizienz von 100% erzielt hat.

<sup>40</sup> Im vorherigen Beispiel bleibend, hieße dies z.B., dass wenn Artikel 100.789.400EA nur mit 50% Effizienz produziert werden kann, die Norm mit Artikel 200.789.500 noch zu schaffen, wenn dieser mit einer Effizienz von knapp 272% produziert werden würde. Bonuszahlungen sind bei entsprechenden Überbieten möglich.

Gerd kommentierte diese Auskunft lachend und kopfschüttelnd, seinen angefeuchteten Zeigefinger in den Wind haltend: „that’s how they come to their norms, he said: ‚there are these eight women ...‘, and we have six that means we are always at 120%” (M1.07).

Es war Gerds Idee durch Zeitmessungen und Tätigkeitsaufnahme, die Normzeiten aber auch die kürzesten Montageweisen für jede Lampe zu ermitteln. Er hatte das schon einmal bei einem vorherigen Arbeitgeber gesehen; von einer Schulung hatte er auch noch einen Ordner, den ich auch mal gelesen hatte. Als ich beim Lampenmacher ankam, liefen bereits erste Versuche: zwei Prowadzaca, Marzena und Kryszia, waren abgestellt, mit Stoppuhren erste Messungen und Prozessaufnahmen vorzunehmen. Roman, der Produktionskoordinator, sollte das Projekt leiten, hatte aber nie Zeit: „this week I have no time for the project“ (M1.03), und schied für das Projekt bald aus. Gerd meinte, ich sollte zunächst mal schauen und mich dann einbringen, was mich zunächst verunsicherte, hatte ich doch gedacht ein Lean Management Projekt betreuen zu sollen. Ich nutzte die Zeit, mich mit den Produktionsverfahren vertraut zu machen und begab mich auch nolens volens am Effizienzkenzahlenprojekt teilzunehmen (M1.01, M1.04). Am aktivsten war Jacek, der viele Ideen hatte und mit sehr viel Elan bei der Sache war. Wir waren oft unterschiedlicher Meinung, auf meine Kritik bezüglich einer Formel in der von ihm entwickelten Datenbank hin, sagte er mir einmal, ich sei noch jung, als er jung war, wollte er auch viel und man hätte ihn nicht gelassen, ich wüsste gar nicht, wie es wäre die Produktion auf den Schultern zu fühlen (M1.04), ein anderes mal, kam er in ein Meeting mit einem Memo, dass er auch an Gerd geschickt hatte, das einige aus meiner Sicht interpretationswürdige Details enthielt, beispielsweise was den Projektfortschritt anging und dass die Datenbank soweit positiv geprüft war. Nach dem ich ihm nochmals mitteilte, dass die Formel immer noch falsch steht, meinte er: „Volker, I want to make You happy, tell what can I do, can I count on You?“ Ich erwiderte nur, warum wir denn nicht endlich dies Datenbank kontrollieren würden. Nach dieser Sitzung kam Gerd, der noch das Ende mitbekommen hatte, zu mir und Agnieszka und meinte, er würde Jacek mehr zu tun geben, Agnieszka und ich sollten machen wie wir meinten (M1.06). Agnieszka war als Absolventen der Politechnika eingestellt worden und sollte zunächst im Effizienzkenzahlenprojekt mitarbeiten. So ganz schien sie Gerds Worten nicht zu vertrauen und das zu tun was Jacek ihr aufgetragen hatte. Durch die zwischenzeitlich weitergeführten Mess- und Tätigkeitsaufnahmen erfuhren wir, dass verschiedene Gruppen denselben Lampentyp auf unterschiedliche Weise und mit entsprechend unterschiedlichen Effizienz-Ergebnissen montierten und dass auch der Arbeitsfluss am Band oftmals sehr ungleichmäßig verlief. Weitere Probleme für die Normberechnung ergaben sich dadurch, dass die Monteurinnen das Band öfter verließen, etwa

um Teile zu holen oder einer Kollegin auszuhelfen; auch die Serien- und Schichtwechsel stellten uns vor Probleme in der Berechnung der Norm, weil diese in der Regel nicht optimal verliefen: oft gab es Wartezeiten einzelner Monteurinnen.

Diese Beobachtungen aufgreifend, bereitete ich Power-Point Präsentationen vor, anhand derer wir uns ein Bild des Produktionsablaufs und der Normberechnung verschafften und in Besprechungen diskutierten, wie ein optimaler Montageverlauf auszusehen hätte. Nicht selten griff ich auch auf betriebswirtschaftliche Literatur zurück, die ich am Wochenende in der Bibliothek unserer Universität in Frankfurt Oder sichtete.

Vor dem Hintergrund der genannten Probleme und der verstreichenden Zeit spannte sich die Lage zusehends, Gerd äußerte Bedenken, ob unsere Anstrengungen wirklich zum Ziel führenden würden und forderte, langsam zu Ergebnissen kommen (M1.14). Auch die Zusammenarbeit mit Agnieszka und Jacek erwies sich nicht immer als einfach, es viel mir oft schwer, sie von meinen Vorschlägen zu überzeugen, oft musste ich erst Gerd zu Rate ziehen. Dabei kam es auch zu für mich unschönen Situationen, dass ich mit den beiden meine Ergebnisse zu einem Thema besprechen wollte, Jacek aber meinte, er hätte jetzt keine Zeit, wir seien ja für morgen verabredet. Kurz darauf sah ich wie die beiden, über das Thema sprachen und ihre Lösungsidee beratschlagten. Als ich dazu kam, bemerkte ich bei den beiden ein etwas ungutes Gefühl. Letztendlich stimmten sie dann doch meinen Vorschlag zu. „Ach so“ und „Ich dachte, Du wärst noch nicht so weit, weil man für Deine Idee ja einigen Aufwand betreiben muss, ich hab das mal nachgelesen...“ (M1.13). Auf diese Weise kristallisierte sich langsam ein Vorgehen für die Berechnung der Norm heraus, die unser Zutrauen fand.

Es stand noch die Aufgabe an herauszufinden, wie die so genannte *Bill of Operations*, die möglichst effiziente Aufteilung der Tätigkeiten für eine Lampe auf die fünf bzw. sechs Arbeitsplätze, zu ermitteln sei. In einem Pilot-Workshop testeten wir drei Tage lang verschiedene Montage-Wege für eine Lampe. Die unterschiedlichen Gruppen, die Zeitmesserinnen, die Prowadząca, Brygadzystka und Kierowniks arbeiteten gut und sehr kooperativ mit, zumindest solange Agnieszka und ich anwesend waren: nach dem wir gegangen waren verschlechterten sich die Effizienzwerte erheblich, und zwar noch genau in dem Masse, dass die Gruppe die höchst Bonuszahlung erzielten. Nachfragen wurden entsprechend mit einem verlegenen Lächeln beantwortet, oder gesagt, dass Nacharbeit anfiel, das, obwohl die Regel lautet, dass Nacharbeit nach der regulären Arbeitszeit ausgeführt werden muss (M1.19). Durch diesen Piloten bekamen die Betroffenen erstmals eine Vorstellung, wie wir uns die Feststellung der Normen in Zukunft vorstellen. Bis dato gab es

lediglich zwei Ansprachen von Gerd, vor der ganzen Belegschaft, die immer im Speisesaal abgehalten wurden. Gerd erklärte hier, wir würden die Normen verbessern und dass bei einer Änderung ein Lohnausgleich vorgenommen werden würde (M1.02). Es gab auch skeptische Äußerungen wie: „Ach die suchen doch nur wieder einen Weg, wie sie uns zu mehr Arbeit zwingen können“ oder „Jede Gruppe arbeitet anders, man kann das nicht vorschreiben.“ (M1.20) Unsere Einwände, die *Bill of Operations* als Hinweise zu verstehen, schließlich könnte man dadurch möglicherweise die Bonuszahlung beeinflussen, schien nicht wirklich Gehör zu finden: später fand ich eine Gruppe, die sich nicht an die Vorgaben hielt, die Prowadza war ganz überrascht (M1.30). Im Rahmen des Reorganisationsprojektes griffen wir diese Erkenntnis auf und legten Verantwortlichkeiten und Abläufe für die Norm- und *Bill of Operations*-Verbesserung mit entsprechenden Prämienmöglichkeiten und Lohnausgleich fest.

Wieder war es Gerd, der die Dinge zu beschleunigen wusste: als wir endlich eine zufriedenstellende Formel gefunden hatten, forderte er die Umstellung für die gesamte Produktion der Normen bis zum Ende des Jahres. Agnieszka und ich überlegten uns dazu einen Algorithmus, wie dies zu bewerkstelligen sei. Die Berechnung erwies sich als relativ kompliziert, so dass es letztlich nicht viele Beteiligte gab, die genau wussten, wie die neuen Normen zustande kommen (M1.32). Eine letzte Änderung, die wir vorgenommen haben betraf den Einsatz eines Qualitätskoeffizienten, dem gemäß nur die Lampen für die Effizienzkennzahl gezählt wurden, die von der Qualitätskontrolle nicht beanstandet wurden. Hierzu mussten wir zunächst eine Datenbank aufbauen, mit der die aus der Qualitätskontrolle zur Nacharbeit zurückgehenden Paletten genau den verursachenden Gruppen zugerechnet werden würde. Schon nach kurzer Zeit der Anwendung gab es wesentlich weniger Reklamationen, der Anteil der nachzuarbeitenden Paletten sank von durchschnittlich zehn auf einen Wert von drei Prozent (M1.40).

Das polnische Recht sieht bei Normänderungen die Zustimmung der Belegschaft vor, die durch drei Unterschriften dokumentiert werden muss. Für uns galt dies auch noch mal als Prüfstein, inwieweit, die neuen Normen von den erfahrenen Brygadzystka akzeptiert wurden (M1.46).

Durchschnittlich ergab sich ein Erhöhung der Normen, was einen entsprechenden Lohnausgleich nach sich zog: der Grundlohn wurde um die eigentlich anfallenden Bonuszahlungen erhöht.

### 2.1.2 Reorganisationsprojekt

Wir waren noch mit dem Effizienz Kennzahlenprojekt beschäftigt, als Gerd in einem Gespräch bemerkte, dass Frank, der Eigentümer des Lampenmachers, bei seinem letzten Besuch anregte die indirekten Stellen in der Montage, also Prowadząca, Brygadzistka und Kierowniks auch von der Produktionskapazität, die für die Woche von der Zentrale bestellten Stunden, abhängig zu machen und für jede Hierarchiestufe genügend Anwärter in Wartestellung in der jeweils unteren Ebene zu haben. Gerd fügte, wie es so seine Art war, immer noch einige von seinen Ideen an, die er schon immer mal verwirklichen wolle, wie beispielsweise ein Vorschlagwesen: „weißt Du wie viele Vorschläge gemacht werden in einer Japanischen Firma?“ Er erzählte auch von den Problemen, die er mit den Assembly Managern hatte: er musste schon drei entlassen, weil es nicht funktioniert hätte, sie hätten einfach keinen Einfluss auf die Montage gewinnen können, Schuld daran sei wohl auch Magda, die momentan die Montage leite. Er wolle die Stelle nicht neu besetzen, wir sollten versuchen für jede Schicht einen Manager einzusetzen, und einen weiteren zu haben, der mit der Einkaufsabteilung zusammenarbeitet. Dafür hätte er Agnieszka und einen weiteren Kandidaten, Darek, eingestellt. Da beide noch sehr jung waren, Absolventen in ihrer ersten Anstellung, könne er sie nicht sofort als Manager vorstellen, sie sollten langsam herangeführt werden (M1.13). Wir verabredeten uns für die nächste Woche, wo ich ihm meine Vorstellungen präsentieren würde, natürlich wieder in Form einer Power-Point Präsentation. Während unseres Treffens fiel uns auf, das wir noch nicht genug über die genauen Tätigkeiten und Aufgaben der verschiedenen Stellen in der Montage wüssten, auch die vorliegenden Stellenbeschreibungen waren veraltet und in einer sehr allgemeinen Sprache gehalten. Gerd rief sofort Magda dazu, wir sollten uns verabreden, um die Tätigkeiten aufzunehmen. Im ersten Moment dachte ich nur, vielleicht sollten wir das etwas vorsichtiger angehen, aber dazu war es schon zu spät (M1.14). Wir trafen uns also am folgenden Tag und sie erklärte mir ihre Aufgaben und Tätigkeiten, auch die Assistenz-Kierowniks sowie einige Brygadzistka und Prowadząca erklärten und zeigten mir geduldig, bereitwillig und ohne dass ich ausführlich hätte erklären müssen, worum es geht, ihre tägliche Beschäftigung. Mit diesen neuen Kenntnissen und zwei weiteren Diskussionen mit Gerd, in denen er noch weitere Anmerkungen anbrachte überarbeitete ich die Präsentation bis wir in einem Kickoff-Meeting, das Projektteam bestand aus Magda, Agnieszka, Darek und mir, unsere Ideen vorstellten (M1.23). Wie meistens beim Lampenmacher gab es bei solchen Vorstellungen keine Kritik und wenig Diskussion, was sich in den folgenden Meetings, diesmal ohne Gerd und auf Polnisch, ändern sollte. Es ging uns

zunächst darum, die Tätigkeiten und Aufgaben auf die neue Stellenstruktur zu verteilen und verschiedene Möglichkeiten zu ermitteln, die wir in einem Pilotversuch testen wollten. Unsere Treffen gingen oft sehr durcheinander, oftmals hatte ich auch das Gefühl, dass Themen aufgeworfen wurden, die nicht in die Diskussion passten. Oft wurde das ‚Argument‘, dass Gerd es so angeordnet hätte und wenn Gerd das sage, müssten wir das auch so machen (M1.24). An der neuen Tätigkeits- und Aufgabenverteilung bemängelten die drei vor allem, dass der Schichtmanager zu wenig Einfluss haben würde, er müsse immer alles genau wissen (M1.24). In der Regel musste ich anregen, was als nächstes gemacht werden soll, und war auch derjenigen, der in den Folgesitzungen nachgefragt hat, was gemacht worden ist, nicht selten blickte ich in erstaunte Gesichter, Aussagen wie „Ach so hast Du das gemeint“ oder „nein, das hab ich nicht gemacht“ hörte ich nicht selten, ich fühlte mich dadurch ein wenig in die Führungsrolle gedrängt (M1.24, M1.26). Das Projekt viel in die Semesterzeit, und ich musste alle zwei Wochen für zwei Tage nach Frankfurt, um meiner Lehrverpflichtung nachzukommen. Wenn wir dann nicht vorher genau die Aufgaben verteilt haben, wurde in meiner Abwesenheit kaum am Projekt weitergearbeitet, auch Meetings gab es in diesen Tagen nicht (M1.34). Etwas geschockt reagierten die drei, als sie bemerkten, dass womöglich auch Stellen gestrichen werden müssten (M1.24). Besonders schwierig gestaltete sich die Zusammenarbeit mit Darek, Fragen wie „Soll ich Superintendent mit SI oder mit S abkürzen?“ waren keine Seltenheit, es half auch nicht, ihm mitzuteilen, dass er solche Sachen schon selbst wissen müsse (M1.24). Magda scherzte einmal über ihn: „ah Pan Manager arbeitet lieber im Büro als in der Montagehalle“ (M1.26). Agnieszka dagegen erwies sich als sehr forsch, einmal meinte sie zu Freddie, es sehe ja noch nicht so gut aus, aber er solle sie nicht tadeln, sie sei ja erst eine Woche da; Gerd bezeichnete sie einmal als „she is a natural leader“ (M1.20).

Drei Wochen testeten wir mit einer halben Schicht, also insgesamt über 60 Beteiligten, verschiedene Modelle der Arbeitsverteilung. Für die neuen Stellen, bestellten wir auch neue Kittel mit anderen Farben. Für die Montagegruppen änderte sich wenig, wir versuchten lediglich einen Gruppenleiter zu implementieren, der besondere Aufgaben hatte. Dieses Experiment misslang, die Aufgaben wurden einfach nicht übernommen: „alles bleibt an den Gruppenleitern hängen“, „man könnte das nur machen, wenn es auch mehr Geld gäbe“ lauteten die Kommentare (M1.31). Insgesamt waren die Monteurinnen eher negativ eingestellt, man musste sie, trotz vorheriger Aufforderung alles was ihnen auffällt mitzuteilen, schon direkt fragen, wie sie mit der neuen Organisation zufrieden seien. Sie meinten dann, Ihnen würde das so nicht gefallen mit der Begründung, sie hätten zu wenig Aufsicht. Auf das

Angebot, sich mal in einer anderen Rolle zu probieren, lachten sie nur, sie seien doch nicht verrückt, sie wollten auch noch leben (M1.31). Mit der Antwort wurde mir klar warum Magda schmunzelte, als ich den Vorschlag machte. Ähnlich erstaunt zeigte sie sich in einer Situation, als eine Gruppe wünschte, die Nacharbeit während der Arbeitszeit machen zu dürfen, weil sie durch die Maßnahmen des Pilotversuchs gestört wurden, und ich zu Magda meinte, das wir das machen sollten, alleine um auch von unserer Seite Kooperationsbereitschaft zu zeigen. Magda, wiederum schmunzelnd, lehnte dies jedoch strikt ab und kommentierte: “wenn du ihnen den kleinen Finger reichst, ...; die kommen immer wieder an, wenn sie sehen, das es geht, die sind wie die kleinen Kinder“ (M1.30).

Ansonsten waren die Beteiligten sehr motiviert, auch als wir die schwereren Modelle ausprobierten. Besonders engagiert waren sie dabei, zu zeigen was in der Zusammenarbeit mit der Pre-Montage nicht funktioniert, am Ende des Piloten hatte ich eine Liste von 20 Punkten mit Verbesserungsvorschlägen. Der Pilot verlief so, dass das Projektteam die ganze Schicht lang beobachtete, was geschah, am Schichtende gab es dann eine Lagebesprechung mit den Beteiligten, hier wurde auch festgelegt, wie weiter verfahren werden soll. Einmal, kam ich Mittwochs aus Frankfurt und fand Agnieszka und Darek wie sie beide an der Normberechnung saßen, niemand beaufsichtigte den Piloten, der ohne Beaufsichtigung sinnlos geworden war. Gerd meinte, die Effizienzkennzahlen hätten jetzt Priorität. Ich musste erst mit Gerd reden, bevor einer der beiden sich dann auf Gerds Anweisung hin wieder mit dem Piloten befasste (M1.33).

Nach dem Piloten entschieden wir uns in der Gruppe für eine endgültige Variante, wobei Magda noch am skeptischsten war, sie fürchtete bei der neuen Aufteilung zu sehr mit langfristigeren Aufgaben betraut zu sein, um genügend Einfluss auf die Bandarbeiterinnen zu haben. Letztendlich war es wieder Gerd, der sie überzeugte (M1.34).

Jetzt stand noch die Stellenbesetzung an. Hier überlegten wir uns ein Punktesystem aus Tests, Gesprächen, Erfahrung, Selbstranking der Kandidaten und Magdas Meinung. Ich war sehr erstaunt, dass es zunächst nicht ausreichend Bewerbungen gab, einige der Prowadząca bevorzugten die Bandarbeit, andere hoffnungsvolle Kandidaten mussten regelrecht überredet werden. Ich wollte Magda nicht glauben, dass wir die Tests nicht ankündigen dürften, weil sich sonst keiner melden würde. Bei der Auswahl konnte ich dann nicht dabei sein, ich sah nur das Ergebnis und dass man sich dann doch nicht für die Kandidatinnen mit den höchsten Punkten entschied. Agnieszka meinte dazu, sie und Magda hätten so entschieden, weil sie mit den ausgewählten besser zusammenarbeiten würden (M1.34). Über die Besetzung der Managerposten entschied Gerd persönlich. Wir hielten es für angebracht, dass Darek sich

zunächst einmal in einer Anwärterposition bewährte, Gerd wollte ihn zunächst gar nicht weiter beschäftigen. Nach einem Monat kündigte Darek selbst. Bei Agnieszka gab es auch Bedenken, Jacek meinte, sie sei noch zu jung und aus der Pre-Montage Abteilung gab es Hohn: „O Pani Prezes“ (M1.36).

Die eigentliche Einführung geschah dann sehr schnell: ein paar Tage vorher wurden an verschiedenen Stellen Plakate mit den neuen Stellenbeschreibungen aufgehängt, im Speisesaal wurde eine Liste ausgehängt mit den neuen Stellenbesetzungen, es gab einige Schulungen. Zwei Tage später waren rot und grün der Prowadząca- und Brygadzystkakittel ausgetauscht gegen das gelb und grau der neuen Organisation (M1.37). Später gab es einige Stimmen, wie schön es doch vorher war, und warum die Organisation geändert werden musste, und ob es denn vorher so schlecht gewesen sei (M1.40).

Freddie hatte, ohne dass es von uns besonders gewollt war, bis auf die endgültigen Veränderungen vom Projekt wenig Aufmerksamkeit geschenkt, er war in der Zeit vielleicht auch nur einmal da. Anfangs einmal, noch vor dem Start des Reorganisationsprojektes, als ich ihn zum ersten Mal traf, sagte er mir sehr abfällig: „You don't change them, it takes long time. You must put brain in it. Look at them, the green and the red they are always talking, and when You ask them, they even don't know“, „My goodness“ gehörte zu seinem bevorzugten Repertoire, „I can't believe it“ oder „look at him, is he a foreman?“ (M1.20, M1.31) Später zeigte er sich jedoch begeistert und wollte unbedingt, dass wir dasselbe auch in der Pre-Montage machen würden (M1.64).

Parallel und auch im Zusammenhang mit den neuen Effizienzkenzahlen entwickelten wir ein neues Entlohnungssystem, das kurze Zeit später eingeführt wurde. Auch ein System für Verbesserungsvorschläge wurde konzipiert, das dann allerdings Roman übernahm, weil ich schon auf meinem neuen Posten, im von mir so genannten Kabuff saß, um mich um die Pre-Montage zu kümmern.

### **2.1.3 Pre-Montage Projekt**

Als das Reorganisationsprojekt noch in den letzten Zügen lag, fragte mich Magda, ob ich noch nicht in der Pre-Montage sei. Gerd informierte mich etwas später (M1.39). Wie wir schon gesehen haben, gab es Probleme in der Zusammenarbeit der beiden Produktionsabteilungen, dies sollte einen Teil des Projekts ausmachen. Darüber hinaus stellte Gerd die Aufgabe, die gesamte Organisation der Pre-Montage von Grund auf in Frage zu

stellen, um zu sehen was man verbessern könnte. Mir schien dies sehr interessant und willigte schnell ein, als Gerd dann endlich mit mir sprach. Schon im ersten Gespräch meinte er, es würde nicht einfach werden. Gerd erwähnte auch die Möglichkeit Piotr, den Abteilungsleiter, in die Einkaufsabteilung zu versetzen, er hätte schon gesagt, dass sie die Veränderung am besten selbst durchführen könnten. Gerd insistierte aber darauf, dass ich in seinen Worten der richtige Mann dafür sei (M1.40). So kam es dann, dass ich meinen neuen Platz im Büro der Pre-Montage, ein aus Leichtbausteinen improvisierter Verschlag, der vier Arbeitsplätzen Platz gab, in der großen Lagerhalle einnahm. Maciej, der Abteilungsleiter der Razamblage und auserkoren mit mir und einer weiteren Person aus der Montage das Projektteam zu bilden, begrüßte mich mit „Hallo Volker, was führt Dich zu uns?“ fragend, ob ich denn schon die neue Organisation dabei hätte, und wann ich anfangen würde: „im nächsten Jahr?“ (es waren noch zwei Wochen Zeit bis zu den Weihnachtsferien). Ich antwortete ihm, dass es nicht so sei, dass ich die Änderungsvorschläge alleine erarbeiten würde und dass wir die Veränderungen schon zusammen entwickeln müssten, sonst würde es nicht funktionieren (M1.40). Später verstand ich sein zustimmendes Lächeln. Piotrs Begrüßung war nicht weniger bemerkenswert: „Hallo Volker, ich hab hier gleich mal eine kleine Hausaufgabe für Dich“, es sollte nicht die letzte Bemerkung sein, die klar machen wollte, wer hier der Stärkere sei (M1.40). Ich konnte ihm nur entgegnen, dass es hier nicht darum ginge kleine Problemchen zu lösen. Vorher machte er sich schon mal lustig über Unternehmensberater, die kosteten nur Geld und sagten, was sie ohnehin schon wüssten. Neben Maciej und Piotr arbeiteten noch Ania, die Daten in einen Computer eintippte und, wenn jemand wollte, Kaffee machte, und eine weitere, je nach Schicht wechselnde Mitarbeiterin, die einen Computer nutzte, um Teile die sie verschoben hatte auszubuchen, oder zu bestätigen, im diesem kleinen improvisierten Verschlag.

Ich begann damit, mir ein Bild von der Pre-Montage zu machen, in dem ich beobachtete und die Arbeiter und Kierowniks bat, mir ihre Tätigkeiten und Aufgaben zu erklären und aufzuschreiben (M1.42). In den drei Unterabteilungen Razamblage, Lackiererei und Lager sind alle Tätigkeiten zusammengefasst, die nötig sind um die Serien abholbereit vorzubereiten, also insbesondere Veredelung von Einzelteilen wie Schneiden von Kabeln, Lackieren, Bemalen von Einzelteilen oder auch Kopieren von Beipackzetteln und das Einlagern neuer Teile sowie das Zusammenstellen der Serien an einem Ort. Bis auf Piotr hab ich von allen Mitarbeitern der Pre-Montage eine Liste mit ihren Tätigkeiten erhalten, die Mitarbeiter zeigten sich kooperativ und wie zuvor in der Montageabteilung erklärten sie mir, was ich nur fragte. Dabei hörte ich auch, dass sie nicht Schuld an den Problemen mit der

Montage seien: „bei uns ist alles in Ordnung, kannst es überprüfen“ (M1.44) Oft wiederholten sich auch Fragen, ob ich schon was wüsste und wann ich die neue Organisation bringen würde. Es ging das Gerücht, dass die Arbeiterinnen der Montage nach dem Reorganisationsprojekt jetzt mehr verdienen würden. Ein Mitarbeiter der Pre-Montage fragte Piotr, in der Hoffnung auf entsprechende Lohnanpassungen, wann denn endlich die Veränderungen kämen. Piotr entgegnete in meinem Beisein, alles läge an mir, wann ich die Veränderungen einführen würde (M1.48). Eine Mitarbeiterin fragte mich auch einmal, darauf hinweisend, dass es ja wohl nicht sein könnte, dass eine Monteurin mehr verdienen würde als sie, ich solle aber auch keinen entlassen (M1.44). Das alles geschah im Kabuff, es waren immer Leute da, mit denen man plauschen konnte, es wurde auch viel gelacht, Gerüchte in Umlauf gesetzt, über ‚die von der Montage‘ gelästert oder Unmut freien lauf gelassen und politische Meinungen ausgetauscht. Hier vielen auch Sätze, wie ‚in der Montage klauen alle‘, ‚früher war es doch besser, da musste keiner auf der Strasse leben‘, ‚Es gab schon alles, es gab nur nichts zu kaufen‘, ‚Schau wenn Du einen Kunden hast, der immer für 1000 Zloty kaufte, und auf einmal kommt einer und bietet Dir 2000 Zloty, würdest Du da dem alten Stammkunden nichts mehr geben‘ oder ‚wir verdienen hier so wenig, Frank lässt lieber das Geld aus der Tasche kullern, als es gerecht mit uns zu teilen‘, oder auch ‚Freddie würde sich wundern, wir haben hier auch Kultur‘ (M1.62, M1.63).

Einmal saßen wir in aller Gemütlichkeit in so einer Runde, als plötzlich Kinga ins Büro kommt und „Freddie kommt“ ruft. In Windeseile waren alle wieder an ihrem Platz, Maciej verschwand im Lager und Ania versteckte ihren Kaffee und nahm einen Ordner unter den Arm und tat so als müsste sie was kopieren gehen (M1.64).

Einige Wochen bevor ich in die Pre-Montage gewechselt bin, rief Gerd Magda, Maciej und mich zusammen mit der Frage, wie es wäre, wenn einige Mitarbeiter der Montage bevor eine Serie abholbereit ist, schon mal in der Razamblage Zone gucken könnte, wie es um die Serien stehe. Maciej antwortete lediglich, dass so etwas nicht ginge, höchstens wenn man die Razamblage in der Montagehalle machen würde. In dem Gespräch viel auch die Frage, warum die Mitarbeiter lieber in der Pre-Montage arbeiteten. Maciej meinte daraufhin, dass das allgemeine Management besser sei (M1.38). Aus meinen Erfahrungen kann ich sagen, dass man diese Aussage durchaus nachvollziehen kann: Einmal brachte Marlena die Effizienzwerte des Tages für die Handmalarbeiten, die sie leitete. Maciej bemerkte nur freundlich lächelnd: „na, das war aber heute nicht so gut, was?“ (M1.60). Als die Arbeit in der Lackiererei auf zwei Schichten reduziert werden musste, weil für drei Schichten nicht genug Aufträge für die Lackiererei vorlagen, kam es nicht zu Entlassungen, man teilte sich die

Arbeit. Auch Anias Arbeit mutete etwas dubios an, man konnte den Eindruck gewinnen, dass für die junge, alleinerziehende Mutter eine Stelle erfunden wurde. Einmal kam eine weinende Arbeiterin in das Kabuff, Piotr ging mit ihr raus und tröstete sie dann (M1.46).

Bevor wir mit dem Projekt richtig anfangen konnten, verkündete Gerd, dass er den Lampenmacher verlassen wird (M1.49). Die Nachricht schlug ein, viele trauerten oder waren enttäuscht, er war mit zweieinhalb Jahren der Direktor, der in den 8 Jahren des Bestehens des Lampenmachers am längsten die Position inne hielt. Auch für das Projektvorhaben hatte dies wenig gute Folgen. Freddie beteuerte zwar, dass sich nichts ändern würde, dass er mich genauso unterstützen würde, wie Gerd vorher und dass wir genau dasselbe machen wollten wie in der Montage, konnte aber auch wegen seiner häufigen Abwesenheit, wenig helfen. Piotr und Maciej kommentierten Freddie's Vorhaben damit, dass die Pre-Montage ganz anders sei, man könne sie nicht mit der Montage vergleichen. Freddie's Vorschlag sei russisches Management, so als ob man eine Schraube mit dem Hammer einschlagen würde (M1.64). Meine Überlegungen, die mittlerweile soweit gediehen waren, dass wir sie hätten diskutieren können, sahen auch anderes vor.

Die erste Sitzung auch mit Vertretern der Montage, der Qualitätskontrolle, sowie Jacek und Roman fand dann schon ohne Gerd statt. Ich versuchte, in dieser Sitzung alle Beteiligten bezüglich der Ziele des Projekts zu einem Commitment zu bringen, schließlich sei allen mit einer verbesserten Zusammenarbeit geholfen. Das hat nicht so recht funktioniert, es ergab sich eher so etwas wie eine ‚na-gut‘-Stimmung, sie würden schon mitmachen (M1.40).

Im Teilprojekt, mit dem Ziel, die Zusammenarbeit der beiden Abteilungen zu verbessern, initiierten wir zunächst ein wöchentliches Treffen, ‚Productionmeeting‘ genannt, hier sollten Probleme angesprochen und Lösungsschritte eingeleitet und weiterverfolgt werden. Trotz Bedenken, „Wir lösen die Probleme immer gleich, wir brauchen so ein Meeting nicht“ (M1.44), stimmte auch Piotr zunächst zu, erschien aber dann mal nicht, mal schickte er Maciej, der dann aber auch die Informationen nicht richtig weiterleitete (M1.46). Eine erste Maßnahme sollte der zeitweise Austausch von Personal sein, um die sich Agnieszka und Maciej kümmern wollten. Als ich in einer der nächsten Sitzungen nachfragte, sagte man mir, dass der Austausch schon laufen würde. Dieser ‚Austausch‘ bezog sich jedoch lediglich auf die Aushilfe einige Pre-Montage-Arbeiter, die wegen Engpässen in der Montage nötig geworden waren, von Planung oder Systematik konnte ich nichts ausmachen. Auf eine Ansprache erntete ich lediglich ein peinlich berührtes Lächeln (M1.42). Eine weitere Maßnahme sah vor, für die Razamblage eine Prozess-Qualitätskontrolle mit entsprechender

Dokumentation einzuführen, um über einen längeren Zeitraum zu sehen und zu erfahren, wo der Fehler liegt, der von beiden Lagern jeweils der anderen Seite zugeschrieben wurde. Der Leiter der Qualitätsabteilung vertröstete mich nur mit immer neuen Ausreden, er hätte keine Zeit, kein Personal, nächste Woche sei er soweit, seine Ideen im Productionmeeting vorzustellen. Auch weder Piotr noch Maciej konnte sich für dieses Vorhaben begeistern, Maciej wiederholte nur, ich könne mir jederzeit die Razamblage angucken, da sei alles in Ordnung (M1.47). Dazu ist es dann schon nicht mehr gekommen.

Das zweite Teilprojekt, in dem es um Veränderungen in der Pre-Montage ging, verlief ähnlich enttäuschend. Nachdem ich meine Ideen zum ersten Mal vorstellte, meinte Piotr nur, das seien ja nette Ideen, eine Umsetzung könnten sie aber nicht bewerkstelligen, womit für ihn die Diskussion beendet schien (M1.60). Daraufhin schaltete ich Freddie ein, während unseres Gesprächs meinte der: „sag mir genau wer nicht mitmacht, notfalls entlassen wir ihn“, dann rief er Piotr zu uns und fragte ihn, was los sei, er solle gefälligst kooperieren (M1.61). Nach dem Treffen versuchte ich Piotr klar zu machen, dass ich ihn nicht bei Freddie angeschwärzt hätte. Maciej, mittlerweile wohl etwas verängstigt, verabschiedete sich aus dem Projekt mit dem Hinweis, dass Piotr viel geeigneter und der richtige Mann für das Projekt sei (M1.64). Ähnliches erwähnte er schon zuvor einmal: er würde eigentlich die Pre-Montage leiten, als er Piotr vor die Nase gesetzt bekam, war er ganz glücklich, so muss er sich nicht mehr mit Gerd ärgern (M1.44).

Da ich für eine Stipendiumsverlängerung einiges in Frankfurt zu tun hatte, war ich jetzt seltener beim Lampenmacher. Ich verständigte mich mit Piotr darauf, dass in meiner Abwesenheit eine Analyse der Rüstzeiten für die Lackierstrasse durchzuführen. Ich gab ihm ein Buch in dem genau beschrieben stand, wie so eine Analyse auszusehen hätte. Als ich wieder kam, fand ich zunächst meinen Computer in der Lackwerkstatt wieder, der Platz im Kabuff würde gebraucht. Die vorgelegte Analyse bestand aus einem Blatt Papier mit sechs Zahlen. Piotr kommentierte meine empörten Fragen lapidar, ich müsste mich schon klar ausdrücken und sagen, was ich wollte, dann würde ich es auch bekommen. Auf dem nächsten Treffen mit Freddie wurde dieser Piotr gegenüber dann schon etwas deutlicher, er drohte damit, das die Veränderungen in jedem Fall durchzuführen: „with or without you“ (M1.61). Ich selbst war von der Härte und plötzlichen Anspannung überrascht, versuchte dann aber die Wogen zu glätten, um dann doch wieder Raum für eine Zusammenarbeit zu schaffen. Piotr schien dies aber nicht zu verstehen oder zu wollen und warf mir vor, ich würde ‚schwimmen‘, was soviel heißen sollte, wie, dass ich merke wie meine Argumentation zerfällt und ich mich lediglich mit Lügen aus der Situation zu winden versuche (M1.61). Auch in der Folge kam es

zu weiteren Auseinandersetzungen mit Piotr, einmal brüllte er förmlich, ich solle den Mund halten: „shut up, hab Kultur, ich rede jetzt“ (M1.64). Das ‚shut up‘ kam dabei entgegen seinen Gewohnheiten oder Grundsätzen auf Englisch, sonst war er immer darauf bedacht und forderte mich auf mit ihm Polnisch zu reden (M1.49). Auch Gerd, der seine letzten Tage beim Lampenmacher verbrachte, meinte noch mal, dass Piotr ein eigensinniger Charakter sei, dass man aber auf so einer Position manchmal solche Leute gebrauchen könnte, dass er allerdings dabei sei, den Bogen zu überspannen (M1.62). In einer Situation, wieder ein Gespräch mit Freddie, Piotr und mir, zu dem Freddie kurz nach 16 Uhr also kurz nach Arbeitsschluss bat, kam Piotr und fauchte Freddie an, er hätte besseres zu tun, er wolle gehen, man könne morgen noch darüber sprechen (M1.63).

Ähnlich problematisch stellte sich das Verhältnis mit unserem IT-Fachmann, Rafał, dar, und zwar bei einem Auftrag, demzufolge er mir einige Daten bereitstellen sollte. Es hatte sich so schon im Effizienzkennzahlenprojekt eingespielt, dass, wenn ich etwas von ihm wollte, ich eine Unterschrift von Gerd vorweisen musste (M1.06). Nur war es so, dass ich für diesen Auftrag zwar die Unterschrift von Gerd hatte, allerdings nicht auf Freddie's Unterschrift weisen konnte, und Gerd ja schon so gut wie weg sei. Als ich nach einer Woche wieder beim Lampenmacher eintraf und nach den versprochenen Daten fragte, gab er verträöstend vor, er hätte in der ganzen Zeit etwas für die Zentrale zu tun gehabt. Es stellte sich heraus, dass dies nicht der Wahrheit entsprach, er wollte lediglich abwarten bis Freddie wieder da war, um mit ihm über die Datenfreigabe zu sprechen, schließlich hätte ich nur die Unterschrift von Gerd. Anstatt Freddie diesbezüglich anzurufen oder mir zumindest die Wahrheit zu sagen, zog er es vor mich mit fadenscheinigen Erklärungen hinzuhalten (M1.62).

Als ich dann die Daten erhielt, waren diese in einem anderen als dem besprochenen Format geliefert, so dass ich wieder warten musste (M1.63).

So kam es, dass ich mehr und mehr enttäuscht war von der ganzen Situation und darüber hinaus noch intensiver mit der Stipendiumsverlängerung beschäftigt. Ich entschied mich dazu zunächst abzuwarten, bis ein neuer Dyrektor eingestellt sei. Als ich nach zwei Monaten den neuen Dyrektor traf, hörte dieser zum ersten Mal von dem Pre-Montage Vorhaben, auch von den Projekten in der Montage wusste er kaum, Agnieszka hätte ihm erzählt, da sei so ein Student dabei gewesen. Der neue Dyrektor teilte mir nur mit, er würde sich später melden, wenn er mehr Überblick hätte (M1.64). Gemeldet hat sich aber weder er noch sonst jemand anders vom Lampenmacher, auch ich hatte weiter keine Interesse noch weiter zu machen, so endete meine Zeit beim Lampenmacher. Später hörte ich, dass der neue Dyrektor lediglich

kurze Zeit beim Lampenmacher geblieben ist und dass auch Piotr aus disziplinarischen Gründen entlassen wurde. (M1.66)

#### **2.1.4 Lean Management Projekt**

Bleibt noch nachzutragen, was aus dem Lean Management Projekt geworden ist, schließlich war die Möglichkeit, die Einführung einer solchen Technik in einem Unternehmen in Polen zu beobachten, der Grund für mein Engagement beim Lampenmacher. In den beiden Vorgesprächen aber auch während meiner Tätigkeit beim Lampenmacher erzählte Gerd immer wieder begeistert von Lean Management, er hätte das bei einer Fabrikbesichtigung gesehen, man hätte gar nicht gesehen, das gearbeitet werden würde, alles ging seinen ruhigen Gang, die Zahlen wären aber sehr gut gewesen oder er erzählte von einem Aufsatz, in dem stand, wie überwältigend viele Verbesserungsvorschläge von den Mitarbeitern in japanischen Firmen eingereicht würden. (M1.17) Die Probleme, die er mir seiner Zeit schilderte und seine angedachten Ansätze konnte ich, soviel ich zu der Zeit aus Studium und Praxistätigkeiten über Lean Management wusste, mit dem Gedanken an ein Lean Management Projekt durchaus in Einklang bringen, so dass ich in voller Zuversicht meine Zusage gab. Ich begann dann auch mit einer intensiven Vorbereitung, wozu ich mir einige Bücher in der Universitätsbibliothek ausgeliehen hatte. Ich hatte dann vor, mir erst einmal einen Überblick über die Prozesse und vorhandenen Strukturen zu verschaffen, dabei kam mir das Zeitmessungsvorhaben ganz gelegen. Als Gerd meinte, ich solle doch etwas aktiver daran teilnehmen, bildete ich mir ein, die Zeitmessung könnte vielleicht schon ein erstes Teilprojekt sein und ließ mich ziehen. Nach einer Zeit konnte ich eine erste Präsentation vorstellen. Die Präsentation, an der Jacek, Agnieszka, Darek, Roman und Gerd teilnahmen, wurde mit wenig Kritik oder Kommentaren aufgenommen (M1.14). Darek meinte nur später, er hätte davon während des Studiums gehört, das sei doch schon ein alter Hut. Agnieszka konnte einen Vortrag zu *Total Productive Maintenance*, einer von einer ganzen Reihe von Teilaspekten, die in der Literatur unter dem Stichwort Lean Management behandelt wird, den sie mal in einem Seminar gehalten habe, zeigen, der allerdings mit unserem Montage-Thema wenig zu tun hatte. Sie wusste auch, dass man Just in Time Production in Polen nicht machen könne, wie man ihr an der Uni mitgeteilt hätte (M1.21).

In der Folgezeit war ich sehr stark in die anderen Projekte eingebunden, auch Gerd machte keine weiteren Anzeichen, das Projekt anzugehen. So kam es, dass das Projekt letztendlich

nicht durchgeführt worden ist. Es war vielmehr so, dass ich versuchte die Ideen von Lean Management in den anderen Projekte einzubringen. Es bot sich auch an, auf Lean Management zu rekurrieren, wenn es galt auch Argumente für seine Position vorzubringen, z.B. hatte Agnieszka einmal die Idee, die Prozesse beim Verpacken der Lampen zu verändern, genauer gesagt war es eine Idee von Gerd, die er öfter mal erwähnte und die Agnieszka dann aufgegriffen hatte. Auf meine Kritik verteidigte sie ihr Vorhaben damit, dass ihr Vorschlag aber doch ‚lean‘ sei (M1.11).

Letzten Endes musste ich sogar glauben, dass Gerd nie die Absicht hatte, ein Lean Management Projekt durchzuführen. Als ich, meine Ideen für die Zusammenarbeit der beiden Produktionsabteilungen mit ihm besprechen wollte (es war zu diesem Zeitpunkt schon klar, dass er den Lampenmacher in Kürze verlassen würde), brachte ich auch den Vorschlag, das Lean Management Projekt doch noch durchzuführen, worauf er nur antwortete, dass man sich erst einmal richtig vorbereiten müsse, wie die Riesenkarpen vor der Elfenbeinküste, die er einmal gefischt hatte, die sich erst dick und fett fressen bevor sie sich auf das brackige Meer begeben (M1.64).

## 2.2 Gelingen der Technisierung

Wir haben Management-Techniken als feste Kopplung von Entscheidungen vorgestellt. Das Gelingen der Technisierung liegt also dann vor, wenn die von der Technik vorgesehene feste Kopplung von Entscheidungen beobachtet werden kann. Wenn es also gelingt, die doppelte Kontingenz zweier Entscheider derart aufzuheben, dass die der Vorgabe unterliegende Entscheidung, die Handlungsalternative<sup>41</sup> in der vorliegenden Situation auswählt. Nur dann kann die der Technik unterliegende Kausalannahme realisiert werden: „Ursachen werden zu Ursachen und Wirkungen zu Wirkungen.“<sup>42</sup> Dabei können auch mehrere feste Kopplungen hintereinander geschaltet sein, wichtig ist nur das jeweils zwei beliebige Entscheidungen, die der Vorgabe und die der Ausführung, als eine beobachtet wird. Sobald eine zweite

---

<sup>41</sup> Bei eher input-orientierter Konditionalprogrammierung bedeutet Technisierung, dass von wahrgenommenen Bedingungen eindeutig auf Handlungskonsequenzen geschlossen wird, die Bedingung wird zur Bedingung, die die eine einzige (die vor-geschriebene) Handlung auslöst, bei den eher output-orientierten Zweckprogrammen kommt die Technisierung zustande, wenn der vorgegebene Zweck tatsächlich als Zweck ausgewählt wird, die Entscheidung über die Mittel der Zweckerfüllung bleiben dabei frei und können möglicherweise durch Konditionalprogramme technisiert oder zumindest eingeschränkt werden. Man erkennt, dass die Aussagen oder Propositionen die wir im folgenden über Management-Techniken machen wollen mutatis mutandis auch auf Management-Konzepte, die eine loser Kopplung von Entscheidungen also mehr Freiheitsgrade vorsehen, die die Entscheidungen wenn auch nicht determinieren, so doch zumindest dirigieren indem sie Handlungsmöglichkeiten einschränken, übertragbar sind.

<sup>42</sup> Siehe Luhmann 2002, S.24.

Entscheidung zu erkennen ist, löst sich die Technik auf, es kann nicht von ihrem Funktionieren gesprochen werden, die Technisierung ist nicht gelungen.

Wie es dazu kommt, dass tatsächlich den Anweisungen der Technik Folge geleistet wird, ist das Thema dieses Abschnitts. Wir beginnen mit der Analyse des Gelingens der Technisierung aus der Perspektive des einführenden Managers (Unterabschnitt 2.2.1), der versucht Einfluss aufzubauen, um die Technik zum laufen zu bringen. Bei der Betrachtung der beim Lampenmacher durchgeführten Projekte (Unterabschnitt 2.2.2) wird sich zeigen, dass ihm dabei Probleme entstehen können, die als Folge einer politiko-kulturellen Aushandlungen identifiziert werden (Unterabschnitt 2.2.3). Der letzte Unterabschnitt schließt zusammenfassend mit Schlussfolgerungen zum Gelingen der Technisierung, indem er noch einmal die für die Technisierung notwendige Illusion des entscheidenden Individuums diskutiert (Unterabschnitt 2.2.4).

### **2.2.1 Einfluss**

In Anlehnung an Luhmann bezeichnen wir Einfluss als das Bewirken des Verhaltens anderer, damit diese „tun was sie anderenfalls nicht tun würden.“<sup>43</sup> Dies gilt für die Einführung neuer Verhaltenserwartungen als erste Konfrontation genauso wie für jede spätere Anwendungssituation. Einfluss ist keine Ressource, die man haben kann, Einfluss muss immer wieder neu etabliert werden, Einfluss muss immer wieder neu versucht werden und sich dann etablieren, um das Halten an die Vorgabe, auch dann, wenn man sich ohne die Vorgabe anders verhalten würde, zu gewährleisten. Man erkennt, und wir werden darauf zurückkommen müssen, wie wichtig die Zweiseitigkeit von Einfluss für das Funktionieren der Technik ist. Wenn man also Einfluss nicht auf einen einzelnen zurechnen kann, so geht doch der Anstoß, oder das Wagnis, immer von einem Manager aus, auf dessen Entscheidung hin, das Etablieren von Einfluss versucht wird.<sup>44</sup>

Im folgenden werden wir drei Formen von Einfluss diskutieren, die Luhmann für die auffälligen und leistungsstarken Formen hält, die entweder auf der Fähigkeit Unsicherheit zu absorbieren, auf positiven Sanktionen oder auf negativen Sanktionen beruhen.

---

<sup>43</sup> Siehe Luhmann 2002, S.39.

<sup>44</sup> In der Sprache der Systemtheorie (siehe Luhmann 2002 S.39.) stellt Einfluss ein Kommunikationsmedium dar, dass die doppelte Kontingenz zweier Bewusstseinsysteme übergreift, indem sich dessen Potentialität im medialen Substrat immer wieder in bestimmter Form konkretisieren muss. Es ist nicht möglich Einfluss einem einzelnes Bewusstseinsystem zuzurechnen. Das schließt nicht aus, dass die Zurechnung in der Praxis der Organisation vorgenommen wird, im Grunde wird dies andauernd thematisiert, mit der Folge, dass weitere Kommunikation aufgrund der Zurechnung von Unzurechenbarem provoziert wird.

Die **Fähigkeit Unsicherheit zu absorbieren**, besteht darin, über Entscheidungsprämissen zu entscheiden, wenn man unter Entscheidungsprämissen, Voraussetzungen, deren Wahrheit keine Rolle spielt oder nicht weiter geprüft oder hinterfragt wird, versteht.<sup>45</sup> In der Originaldefinition bei March und Simon: “Uncertainty absorption takes place when inferences are drawn from a body of evidence and the inferences, instead of the evidence itself, are then communicated.”<sup>46</sup> Die Fähigkeit, Unsicherheit des Mitteilungsempfängers in Sicherheit zu verwandeln, liegt darin, ihm durch das Schaffen von Tatsachen Orientierung für sein Handeln zu geben und ihn so gegebenenfalls überhaupt in Handlungsfähigkeit zu versetzen, die er sonst unter der kaum zu bewältigenden Informationslast und den schier unbegrenzten Handlungsmöglichkeiten nicht erreichen könnte. Durch die Absorption von Unsicherheit wird Umweltkomplexität abgebaut und gibt dem Empfänger der Mitteilung Anhaltspunkte, auf deren Grundlage er entscheiden und innere Systemkomplexität aufgebaut werden kann, als Beispiel sei hier die Verwandlung schlecht definierter Probleme in besser definierte und Situationsdefinition angeführt.<sup>47</sup>

Im Fall des Lampenmachers könnte man das Setzen und Akzeptieren der Norm als Unsicherheitsabsorption bezeichnen, beispielsweise richten die Brygadzistka die Entscheidung darüber, die Serie zu wechseln, nach der Erreichbarkeit der vorgegebenen Norm aus, auch die Kapazitätsplanung in der Montage orientiert sich an den vorgegebenen Normen der zu produzierenden Lampen, die somit zur Entscheidungsprämisse geworden ist. Zu betonen ist, dass es nicht darauf ankommt, ob die Norm überzeugend war (das war sie gerade nicht), entscheidend ist, dass sie nicht widerrufen, dass ihr nicht widersprochen wurde. Überzeugen ist also nur eine Maßnahme, Unsicherheitsabsorption herzustellen. Weitere Gründe, die Prüfung der Wahrhaftigkeit einer Mitteilung zu unterlassen, könnten auch auf die Annahme zurückzuführen sein, dass vom Mitteilenden erwartet wird, dass er seine Mitteilungen begründen könnte, möglicherweise, weil er als Experte für das Themengebiet gilt oder ihm bestimmte Kompetenzen zugeschrieben werden, man spricht hier von Autorität, oder weil der Mitteilende sich bei derartigen Fragen bewährt hat, was man als Reputation bezeichnen könnte. Es ist weiterhin vorstellbar, dass von Rückfragen aus Bequemlichkeit, aufgrund mangelnden Mutes oder aus der Unfähigkeit, adäquate Fragen zu stellen, abgesehen wird oder es für die Organisation unüblich ist, den hierarchisch Höherstehenden oder besonders respektierte Personen zu kritisieren oder in Frage zu stellen, möglicherweise

---

<sup>45</sup> Siehe Luhmann 2000, S.222, Luhmann 2002, S.36f.

<sup>46</sup> Siehe March/ Simon 1958, S.164ff.

<sup>47</sup> Siehe Luhmann 2002, S.36f.

aufgrund von schlechten Erfahrungen und zur Vermeidung erwarteter negativer Folgen eines solchen Hinterfragens.<sup>48</sup> Die Möglichkeit, Einfluss durch Unsicherheitsabsorption zu erlangen, kann aber auch auf der Scheu vor Verantwortung, insbesondere wenn diese üblicherweise mit Verantwortlichkeit verbunden wird, beruhen. Beim Lampenmacher hieß es einmal von Piotr: „wenn Du das so siehst, dann sag mir was ich tun soll“, später hätte er dann ja nur so gehandelt, wie ich es ihm vorher aufgetragen hatte (M1.61).<sup>49</sup> Die Antizipation von Verantwortlichkeit wirkt der für die Organisation so wichtigen Unsicherheitsabsorption entgegen,<sup>50</sup> Mitteilungen von alleinigen Wahrnehmungen unterbleiben. Demjenigen der Einfluss anstrebt, hilft sie jedoch, über Voraussetzungen des Handelns anderer zu entscheiden, wenn diese Entscheidungen dann auch nicht unbedingt in seinem Sinne gefällt werden.

Bestimmte Mitteilungen, können also, sofern nicht weiter hinterfragt, die Entscheidungen des Verstehenden dirigieren, Entscheidungen werden auf diese Weise miteinander verbunden, womit zumindest eine lose Kopplung dieser Entscheidungen erreicht ist. Die Fähigkeit Unsicherheit zu absorbieren, kann somit als Grundvoraussetzung für die feste Kopplung verstanden werden, schließlich wird die Technik erst funktionieren, wenn die Vorgaben zu Entscheidungsprämissen werden.

Setzt Unsicherheitsabsorption einen Rahmen, von dem aus man anfangen kann, werden die Entscheidungen der zu technisierenden Abläufe bei Einsatz **Positiver Sanktionen** durch direktes Verlangen bestimmter Handlungen beeinflusst. Mit der Entscheidung positive Sanktionen für bestimmtes Verhalten in Aussicht zu stellen, kann Einfluss geschaffen werden.<sup>51</sup> Die beeinflusste Person tut, was sie ohne die erhoffte Belohnung nicht getan hätte. Positive Sanktion sind in der Regel Geldzahlungen, in Form von Lohn, Gehalt, Bonus etc. Was man hier beobachtet, kann man als Tausch bezeichnen: für Geldzahlungen wird einem anderen erlaubt, in bestimmtem Maße über seine Handlungen zu verfügen. Nach Chester Barnard entsteht hier eine Zone der Indifferenz, innerhalb derer die Untergebenen Fremddeterminierung indifferent gegenüber stehen, solange Selbstrespekt noch gewährleistet ist.<sup>52</sup> Man kann vermuten, dass Geldzahlungen wegen seiner Eigenschaft der relativen Präferenzunabhängigkeit so erfolgreich eingesetzt werden kann. Trotzdem muss dem gelingen

---

<sup>48</sup> Siehe Luhmann 2002, S.42f, Luhmann 1988 S75f.

<sup>49</sup> Vielleicht kann man es als den Zynismus der Managementtechnik bezeichnen, dass einerseits Gehorsam verlangt wird, andererseits aber auch immer Verantwortungsübernahme und Umsichtigkeit gefordert wird.

<sup>50</sup> Siehe Luhmann 2002, S.43.

<sup>51</sup> Siehe Luhmann 2002, S.50.

<sup>52</sup> Siehe Barnard 1938, Luhmann 2000, S.84.

von Einfluss durch positive Sanktionen vorausgehen, dass dem über die Sanktionen entscheidenden Manager die Präferenzen der zu beeinflussenden ausreichend bekannt sind und dass glaubhaft gemacht werden kann, dass tatsächlich von dem Verhaltenfordernden über die positiven Sanktionen entschieden werden kann. Neben Geld sind im unternehmerischen Bereich weitere Sanktionsaussichten wie die Ermöglichung von Karrieren, Ausbildungs- und Erfahrungsmöglichkeiten, ‚on the job‘ oder in Schulungen und *Sabbaticals* gebräuchlich.

Die auf **negative Sanktionen** beruhende Form von Einfluss nennt Luhmann Macht.<sup>53</sup> Für unseren speziellen Fall der Management-Technik heißt dies, dass die feste Kopplung von Entscheidungen durch Androhung oder einfach durch Antizipation negativer Folgen des Handelns erlangt wird. Der Machthaber kann über das Handeln des Machtunterlegenen entscheiden: obwohl ihm die Welt viele andere Handlungsmöglichkeiten offen hielte, entscheidet sich der Unterlegene für die Vorgabe auch wenn diese ohne die Androhung negativer Sanktionen nicht gewählt werden würde. Macht realisiert sich, wie man sieht, in Abhängigkeit einer Präferenzkonstellation, nach der der Machtunterlegene die ursprünglich weniger präferierte Handlungsalternative den anderen Alternativen nur deshalb vorzieht, weil diese durch die Verbindung mit den erwarteten negativen Sanktionen nachteilig bewertet werden.<sup>54</sup> Also gilt für Macht genauso wie für andere Formen von Einfluss, dass sie immer wieder aufs neue gewagt werden muss, dass sie immer wieder konkret werden und verlangt werden muss und sich letztendlich in jeder Situation immer wieder neu entscheiden muss. Macht wird hier durch die der jeweiligen Situation unterliegende Handlungsfreiheit charakterisiert und grenzt sich damit einerseits von Zwang ab, der die Handlungsmöglichkeiten auf Null setzt.<sup>55</sup> Andererseits wird dem Machthabenden ermöglicht, trotz Handlungsfreiheit des Machtunterworfenen von dessen Einverständnis bezüglich der Entscheidung über sein Handeln unabhängig zu werden, Macht entsteht gerade da, wo nicht mit Akzeptanz gerechnet werden kann, obwohl es, wie wir noch sehen werden, manchmal

---

<sup>53</sup> Siehe Luhmann 2002, S.41. Luhmann spricht hier genauer gesagt von der politisierbaren, politikbedürftigen Macht, weil man mit Zahlungen der positiven Sanktionen im System der Wirtschaft operiert und die Fähigkeit Unsicherheit zu absorbieren eher dem Wissenschaftssystem zuzuordnen ist (siehe zu dem letztgesagten Luhmanns Andeutung in Luhmann 1988, S.63f). Für unserer Belange spielt dies allerdings keine Rolle, in Organisationen ist mit allen vorgestellten Einflussformen zu rechnen, es ist im Gegenteil als Hinweis darauf zu werten, welche Rolle die Organisation als Kopplungskapazität verschiedener Funktionssysteme leistet. Siehe dazu Luhmann 1997, Luhmann 2000.

<sup>54</sup> Siehe Luhmann 1988, S.78, Luhmann 2002, S46.

<sup>55</sup> Siehe Luhmann 1988, S.9. Zwang interessiert uns für unseren Fall des Lampenmachers nicht, weil wir körperliche, alle Handlungsmöglichkeiten ausschließende Gewaltanwendung ausschließen können.

ratsam sein kann von allzu häufigem Machtgebrauch abzusehen, weil man auch in Zukunft auf Mitarbeit angewiesen sein kann.<sup>56</sup>

Als wirksame negative Sanktionen kann man sich beispielsweise Strafzahlungen, wie beim Lampenmacher etwa in Form eines Malus bei Nichterreichen der Norm, das Verbauen oder Verweigern von Karrierechancen vorstellen oder aber auch, vielleicht etwas außergewöhnlicher: das öffentlich machen negativer Ergebnisse, was sich möglicherweise reputationsschädigend auswirkt oder bei entsprechender Wertelage mit ‚Gesichtsverlust‘ verbunden ist. Am bedeutendsten dürfte sich allerdings die Entlassung als negative Sanktion erweisen, sie wirkt in Umkehrung der positiven Sanktion, der monatlichen Gehaltszahlungen. Die Grenze von positiver und negativer Sanktion schwimmt hier: einerseits wirken Zahlungen positiv, können andererseits bei deren Ausbleiben auch negativ wirken, umgekehrt kann das Absehen von einer zunächst ausgesprochenen Kündigung wiederum als positive Sanktion eingesetzt werden. Entscheidend ist hier die Erwartungshaltung der Beteiligten, auch eine Bonuszahlung kann, wenn sie lange Zeit gezahlt worden ist, zu einem festen Bestandteil der Gehaltserwartungen werden und erwartete Bonuseinbußen wirken dann wie negative Sanktionen. Auf der anderen Seite können negative Sanktionen in Form von Kooperationsverweigerung angedroht werden.<sup>57</sup> Auch mit Gewalt, die vom Staat ausgeht, kann in Unternehmen erfolgreich gedroht werden. So können Kooperationsverweigerungen etwa mit Verweis auf rechtliche Regelungen wie das Streikrecht durchgesetzt werden. Ein Beispiel für die Möglichkeit auf staatliche Gewalt zu rekurrieren sahen wir in den vom Gesetzgeber geforderten Unterschriften der Brygadzistka, ohne die die Normerhöhungen nicht hätten umgesetzt werden dürfen.

Ein weiterer Unterschied zu positiven Sanktionen ist der, dass negative Sanktionen mit ihrer Androhung auskommen müssen, während positive Sanktionen um die zukünftige Ankündigungen nicht die Wirksamkeit zu nehmen, tatsächlich ausgeführt werden müssen. Kommt man in die Lage, negative Sanktionen ausführen zu müssen, hat man nicht nur die Einflussnahme verfehlt, es können auch weitere Nebenfolgen auftreten oder sich umgekehrte Abhängigkeitsverhältnisse aufzeigen, die eventuell besser nicht bekannt oder bewusst werden würden.

Nachdem wir uns theoretisch an das Funktionieren von Management-Techniken herangetastet haben, ist es nun an der Zeit die Empirie insbesondere im Hinblick auf die einzelnen Techniken sowie das Wirksamwerden von Einfluss in den betrachteten Projekten beim Lampenmacher zu befragen.

---

<sup>56</sup> Siehe Luhmann 2000, S.201.

<sup>57</sup> Siehe Luhmann 2000, S.201.

### 2.2.2 Technisierung und Einfluss in den Projekten

Wir erinnern uns, dass die Management-Technik im **Effizienzkennzahlenprojekt** bereits zumindest in Teilen bestand: die Norm wurde vom Mutterunternehmen vorgegeben, und die Monteurinnen bzw. die Brygadzistka wussten, wenn auch mehr aus Erfahrung und trotz Freddie's nicht aufhören wollenden Lamentierens, wie sie den jeweiligen Lampentyp zu produzieren hatten, falls nötig konnten sie sich an einer kleinen Konstruktionskizze orientieren.

In Bezug auf die Norm können wir konstatieren, dass die Unsicherheitsabsorption gelungen war: die Normvorgabe des Mutterunternehmens wurde zur Entscheidungsprämisse, nicht nur für die Montagegruppen und den mit Taschenrechner ‚bewaffneten‘ Prowadząca und Brygadzistka, auch die Kapazitätsplanung nutzte die Normzahlen, um zu berechnen, wie viele Monteurinnen und andere Arbeiter gebraucht werden, um die bestellte Zahl an Produktionsstunden zu produzieren. Für die Montagegruppen, als auch Prowadząca und Brygadzistka, hieß es, täglich die Norm bzw. die Effizienzzahl zu erreichen, an die die höchste Bonuszahlung geknüpft ist. Sie werden relativ schnell gemerkt haben, dass die Normen nicht der Annahme, wahrhaftig normale Montagezeiten vorzugeben, entsprachen und hielten sich nicht an die weiteren Vorgaben, wie beispielsweise die, eine neue Serie erst dann zu beginnen, wenn die letzte beendet ist, so wurden ‚schlechte‘ Serien über mehrere Tage verteilt, um den Effizienzverlust ergo den drohenden Bonusverlust für den Tag durch ‚gute‘ Serien ausgleichen zu können. Trotz besserer Kenntnis wurde die Norm als Voraussetzung für Entscheidungen nicht weiter hinterfragt oder abgelehnt. Man fand vielmehr Wege, auch mit diesen Normen die höchsten Effizienzwerte zu erreichen: die Bonuszahlungen lagen regelmäßig und überwiegend auf der obersten Stufe, in der Regel kam es nicht zu Abzügen (M1.12). So gab es wenig Anlass, sich zu beschweren oder die Probleme mit den Normen mitzuteilen. Unmut und Streitereien über die Serienzuteilung wurden in Kauf genommen, wohl auch weil man sich beim Lampenmacher nicht sicher sein konnte, ob eine Meldung etwa bei Gerd, nicht hieße, dass die Normen daraufhin einfach erhöht worden wären. Eine Brygadzistka wies darauf im Rahmen des Effizienzkennzahlenpiloten hin: man mache das doch nur, damit, sie mehr arbeiten müssten (M1.20); sie dürfte erstaunt gewesen sein, dass es später einen Lohnausgleich gegeben hat. Auch Freddie's Reaktion auf die Normänderungen, „warum habt ihr das erst jetzt gemacht“ (M1.20), oder die Reaktion aus dem

Mutterunternehmen: zur Strafe wurde weniger bestellt, weil vorher angeblich mehr Lampen geliefert wurden als bestellt worden war, erhärten diesen Eindruck (M1.61). Man hat beim Lampenmacher gelernt, dass es besser ist, wenn man sich ruhig verhält, wenn man Kritik für sich behält und sich mit den Gegebenheiten bestmöglich arrangiert. Zeitigen sich hier die Spuren eines allzu häufigen und offenen Machtgebrauchs?

Die positiven Sanktion des Normerreichens überwogen also die Effekte aus den Lohnzahlungen, wonach sich der Mitarbeiter durch Zahlungen, einem Entscheiden über sein Verhalten, hier: Serienwechsel zu vermeiden, unterwirft. Genauso wirkungslos erwiesen sich drohende negative Sanktionen. Man musste schon sehr genau hinsehen, um das Fehlverhalten der Monteurinnen, Prowadząca und Brygadzystka hier zu erkennen. Auch ich stieß gerade mal zufällig darauf. Eigentlich gab es nur zwei Parteien, denen es aufgefallen sein müsste, zum einen Freddie, der allerdings so selten da war, dass eine ‚Freddie-ist-da‘ Strategie ihre Wirksamkeit entfalten konnte: Eine Monteurin meinte einmal in einem anderen Zusammenhang: „Wir machen das nur so, wenn Freddie da ist“ (M1.20). Zum anderen dürften die Montageleiterin, Magda, und ihre Vertreter angesichts der misslichen Normen das Verhalten gebilligt haben, sind sie doch auch auf die Zusammenarbeit der Monteurinnen angewiesen. Es offenbart sich, wie unsicher und störanfällig die von beiden Seiten abhängige Macht ist: Macht heißt immer auch Gegenmacht, die sich dann zeigt, wenn der Machtunterworfenen erfolgreiche seine Kooperation verweigern oder Kontrollen umgehen kann.<sup>58</sup>

Zusammenfassend kann man die Situation vor dem Effizienzkenzahlenprojekt so beschreiben, dass es zwar zu einer Technik der Montage gekommen ist, diese sich jedoch mit Veränderungen und mehr Freiheitsgraden, als planmäßig vorgesehen waren, verwirklichte. Die Wahrnehmung der Betroffenen führte hier nicht zur Aufhebung der Unsicherheitsabsorption sondern nur zu einer interessengemäßen Verhaltensanpassung.

Auch der Technikgeber, in diesem Fall die Führung des Lampenmachers, unterlag den von ihm gemachten Regeln, solange er nicht von der Fehlleistung der Normen erfuhr. Erst mit der Erhebung der Effizienzkenzahlen für die Paletten erhielt man Hinweise auf Unregelmäßigkeiten der Normen. Bei diesen Effizienzzenzahlen gab es für die Prowadząca weniger Möglichkeiten und weniger Grund zur Verheimlichung, weil die Paletten inklusive entsprechender Bearbeitungszeiten weitergegeben werden mussten, um Platz in der Montage zu schaffen, und diese relativ bald von der Qualitätskontrolle geprüft wurden, während bei den für den Bonus relevanten Effizienzzenzahlen lediglich jede Stunde ein Zwischenstand auf

---

<sup>58</sup> Siehe Luhmann 2000, S.201.

einem Kontrollblatt, das am Fließband befestigt war, eingetragen werden musste, wobei die Prowadza diese mit Leichtigkeit erst am Ende der Schicht ausfüllen konnten, was ihnen Manipulationsmöglichkeiten offen ließ. Lediglich Freddie legte immer großen Wert darauf, die Zwischenstände zu prüfen und kontrollierte dementsprechend auch zwischenzeitlich. Darüber hinaus standen immer genügend freie Bänder zur Verfügung, so dass man problemlos auch mal eine Serie liegen lassen konnte. Erst jetzt mit Bekanntwerden der stark schwankenden Effizienzwerte für die Paletten begann Gerd, an den Normen zu zweifeln und bei den Verantwortlichen nachzufragen, wie die Normen entstanden sind.

Um den gezeigten Disfunktionalitäten der Technik zu begegnen, ging es im Projekt zunächst darum, überzeugende Normen bzw. einen überzeugenden Berechnungs- und Ermittlungsmodus zu entwickeln, etwas später, nachdem wir erfuhren, dass auch die Tätigkeitsaufteilung zwischen den Gruppen differieren und darüber hinaus innerhalb der Gruppen zwischen den Arbeitsplätzen die Aufgabenverteilung nicht gleichmäßig verlief, hatte Gerd die Idee, auch die besten, normalen Tätigkeitsverteilungen für jeden Artikel zu ermitteln und in der so genannten *Bill of Operations* den Gruppen genau vorzugeben. Wie schon gezeigt verlief dies nicht ohne Komplikationen, so mussten beispielsweise Meinungsverschiedenheiten ausgetragen werden, aber auch unterschiedliche Umgangserwartungen führten zu Konfliktsituationen, was sich beispielsweise in meiner Auseinandersetzung mit Jacek, die man vielleicht auf mein kritisches und direktes Auftreten zurückführen könnte, offenbarte. Der oben beschriebene Versuch Agnieszkas und Jaceks, ohne mich eine bestimmte Messweise zu entwickeln, da Jacek glaubte, der von mir vorgeschlagene Weg sei zu aufwendig und deshalb nicht realisierbar. Er hatte die Messmethode, die ich aus einem Lehrbuch entnommen hatte, zu Hause nachgelesen. Erst als ich ihm die ersten Ergebnisse zeigen konnte und ihm erklärte, wie die Methode funktioniert, lenkte er ein, er hätte das ganz anders verstanden und nicht geglaubt, dass es so einfach ginge. Hier wie in anderen Situationen war das beste Argument, Einigung zu erzielen und auch uns selbst zu überzeugen, Fakten, etwa in Form von Zeitmessungen, Pilotergebnisse oder auch Beobachtungen, die von anderen geteilt oder geglaubt wurden, vorzulegen.

Die Monteurinnen selber hatten die Möglichkeit bei der Ermittlung der Normen und der *Bill of Operations* ihrerseits Einfluss zu nehmen, dies allerdings, wie sich zeigte, nicht besonders effektiv. Hierzu drei Beispiele: Die Möglichkeit, während der Zeitmessungen weniger schnell zu arbeiten, wurde durch den Abgleich der Messungen anderer Gruppen und dadurch damit möglicherweise die Bonuszahlungen zu gefährden konterkariert. Es zeigte sich, dass die Mitarbeit im Piloten erst während unserer Abwesenheit nachließ, man traute sich

offensichtlich nicht, ein falsches Verhalten vorzutäuschen. Die Ergebnisse, die nach unserer Abwesenheit erzielt wurden, überzeugten uns auch aus einem Vergleich mit anderen Gruppen nicht und fanden daraufhin keine Berücksichtigung, außerdem ging es darum, die normale Montagezeit zu finden.

Da das polnische Recht vorschreibt, dass bei der Normerhöhung das Einverständnis der Brygadzystka durch drei Unterschriften dokumentiert werden muss, hatten hier die Arbeiterinnen noch eine Möglichkeit auf die neuen Normen einzuwirken. Für uns galt dies als Test, die Erfahrungen der Brygadzystka standen gegen unsere Messungen, allerdings war es dann so, dass sie zwar die Chance hatten, Kritik anzubringen und im höchsten Fall neue Messungen anzuregen; eine Unterschrift konnte aber letztendlich kaum verweigert werden. So dass durch das Gesetz vorgesehene Droh- und damit Machtpotential (die negativen Sanktionen würden dann von der Staatsgewalt ausgeführt) der Arbeiterinnen kaum zur Entfaltung kommen konnte. Eine wichtige Rolle spielt hier das Fehlen einer organisierten Arbeiterschaft: von einer Gewerkschaft hätte man wohl zumindest Forderungen, die Normermittlung klarer zu gestalten, erwarten können.

Abgesehen von den Einflussmöglichkeiten hatten auch die Monteurinnen, Prowadząca und Brygadzystka Interesse daran, neue Normen zu etablieren: Es bestand Aussicht, den Streitereien bezüglich der Serienverteilung ihren Grund zu nehmen. Tatsächlich wurden etliche Normen gesenkt, wodurch auch ein zeitraubendes und somit den Betroffenen schadendes Serienwechseln unterbleiben würde. Darüber hinaus wurde ein Lohnausgleich für eine etwaige Anhebung der Normen, derart, dass Boni, die vorher fällig geworden wären, jetzt schon im Lohn enthalten sind, versprochen.

Es zeigte sich nach der Einführung der neuen Normen, dass trotz einer durchschnittlichen Erhöhung der Normen und der Erschwerung durch den Qualitätsfaktor, es wurden jetzt lediglich die nicht von der Qualitätskontrolle beanstandeten Lampen gewertet, die Normen erreicht wurden und es regelmäßig auch zu Bonuszahlungen kommt. Auch der Qualitätsfaktor zeigte seine Wirkung: innerhalb kurzer Zeit konnten wesentlich weniger Beanstandungen gemessen werden.

Die *Bill of Operations* setzte sich dagegen nicht wie gewünscht durch, so konnte ich später ein Gruppe beobachten, die sich nicht darin hielt. Auf die Nachfrage, meinte die Prowadząca nur mit einem Gesichtsausdruck, der Unwohlsein verriet, sie hätten es immer so gemacht und schließlich funktioniere es ja auch so (M1.30). Es machten sich wieder die schon angesprochene Beschränktheit der Kontrollmöglichkeiten bemerkbar. Darüber hinaus argumentierten die Prowadząca und Brygadzystka auch damit, dass die Gruppen

unterschiedlich seien, dass man ihnen nicht einen richtigen Weg vorschreiben könne. In der Tat machten wir im Piloten entsprechende Erfahrungen, so dass wir die *Bill of Operations* jetzt als Hinweis und Anregung also als Hilfe für die Gruppen, um so möglicherweise aus dem Lernen von anderen Gruppen, höhere Boni zu erzielen, verstanden wissen wollten, was allerdings gegen die ‚Macht‘ der Gewohnheit noch nichts auszurichten vermochte.

Die Aufgabe im **Reorganisationsprojekt** war es, wenn man so will, einen Montageautomaten zu bauen, bzw. den Montageautomaten umzubauen, wobei die in der Razamblage bereitgestellten Serien als Input und die an die Spedition abgegebenen Paletten mit den montierten Lampen als Output angesehen werden können. Die Mechanik wird von den in aufeinander abgestimmten Stellen tätigen Stelleninhabern bewirkt, denen Tätigkeiten für bestimmte Situationen vorgegeben wurden. Die *Bill of Operations* für die Monteurinnen werden hier integriert. Mit den Stellen entstand gleichzeitig eine neue hierarchische Struktur mit Weisungsbefugnissen und Kontrollpflichten.

Auch wenn zwei Hierarchiestufen wegfielen und vor allem die Montage Leitung mehr längerfristige Aufgaben zu erfüllen bekam, wurde der Montageablauf nur wenig geändert. Die Änderungen bestanden hauptsächlich in einer anderen Zuordnung der weithin bekannten Tätigkeiten, und stellten die neuen Stelleninhaber und damit das übliche Verhalten nicht vor große Herausforderungen: die meisten Beteiligten kannten die Abläufe aus langjähriger Erfahrung. Darüber hinaus führten Erkenntnisse aus den im Piloten durchgeführten Tests dazu, dass nicht die anspruchvollste Version ausgewählt wurde, sondern diejenige, die die Machbarkeit des Angestrebten mit großer Sicherheit zu gewährleisten versprach. Dabei wurde auch auf zunächst angestrebte, neue Komponenten eher verzichtet als mit Macht darauf zu drängen, so konnte beispielsweise von den Montagegruppen im Piloten verhindert werden, dass die Position des Gruppenführers mit speziellen Aufgaben wie vorgesehen eingesetzt wurden (M1.30). Wenn die Montagegruppen auch teilweise fadenscheinige Argumente, wie sie bräuchten mehr Aufsicht<sup>59</sup> vorbrachten, zeigte es sich hier, dass sie während des Piloten größere Kooperationsverweigerungsmöglichkeiten ausnutzten als die weiteren Piloteteilnehmer, bei denen ein solches Verhalten nicht beobachtet werden konnte. Dies mag auch daran gelegen haben, dass deren Verhalten besser beaufsichtigt werden konnte, darüber hinaus war ein Anstieg der Nervosität deutlich zu merken, wenn Gerd in unsere Nähe kam oder sogar einmal dem allabendlichen Treffen der Piloteteilnehmer beiwohnte (M1.29). Diese ständige ‚Bedrohung‘ machte sich auch bei der Einführung bemerkbar, die ruhig und ohne

---

<sup>59</sup> Das Versuchen dieses Arguments verdeutlicht, mit welchen Einstellungen die Monteurinnen bei uns gerechnet haben und welche Erfahrungen sie gemacht haben, um diese Annahmen treffen zu können.

Proteste oder besondere Probleme verlief. Ula, eine Monteurin, die jetzt zur Aspirantin auf eine höhere Stelle aufgestiegen war, meinte nur: „Die machen mit einem ja eh, was sie wollen“ (M1.29). Beispielhaft dafür könnte man das Vorgehen von Gerds Nachfolger anführen, der die Türen mit Fliegennetzen versehen lies, damit niemand auf die Idee komme, während der Arbeitszeit eine Zigarette zu rauchen, wozu Dorota, eine ehemalige Brygadzystka meinte: „So behandelt man uns nur hier in Polen, als ich in Holland gearbeitet habe war das nicht so“ (M1.64). Wiederum konnten auch staatliche Gewaltpotentiale nicht angerufen werden, da keine widerständige Arbeitervereinigung bestand, die das Auslaufen von Verträgen hätte bekämpfen können. Im Gegensatz gab es auch Beteiligte, die von der Umstrukturierung durch Aufstieg in der Hierarchie und damit verbundene besser Bezahlung profitiert haben, bzw. deren Stellung sich durch die Veränderungen nicht verschlechtert hatte, andere bevorzugten auch von der Prowadzącaposition an das Montageband zurückzukehren: „man will ja schließlich noch leben“ (M1.34).

Während der Projektphase, insbesondere während der Pilotvorbereitung, in der verschiedene Strukturvarianten diskutiert wurden, kam es zu einigen Veränderungen und Vervollständigungen des von Gerd und mir vorgebrachten Ansatzes. Auch hier konnten Entscheidungsprämissen nicht einfach gesetzt werden, ohne zuvor mit bestimmten Personen ein Einverstehen erreicht zu haben. Von besonderer Wichtigkeit erwies sich Magdas Mitarbeit, denn sie war nicht nur die einzige, die Montage Erfahrung hatte, sie war seit der Gründung beim Lampenmacher und hat sich bis zur Montageleitung hoch gearbeitet. Durch sie hatten wir überhaupt Einfluss auf die Montagearbeiterinnen. Wie wichtig Magdas Kooperation war, kann man am besten am Pre-Montage Projekt ablesen. Abgesehen davon, dass Gerd ihre Mitarbeit wünschte (für sie hatten Gerds Worte großes Gewicht, was er sagt müsse gemacht werden, ohne zu prüfen, ob solche Maßnahmen sinnvoll wären (M1.24)), hatte sie auch Vorteile aus der Projektarbeit zu erwarten, immerhin sollte die Stelle über ihr gestrichen werden; wir erinnern uns, dass es auf dieser Position immer wieder zu Problemen gekommen ist. Für Agnieszka und Darek galt die Aussicht, eine Managerposition zu bekommen ebenfalls. Was ihre Motivation positiv beeinflusst haben dürfte, insbesondere als klar wurde, dass auch Stellen gestrichen werden würden, was man eher in Kauf nahm, als es für gut zu heißen, wie ihr erschrockener Blick, als wir darüber in einem Team-Meeting sprachen, verrät (M1.24). An dieser Stelle ist Gerds geschickte Art zu notieren, teils auf seine hierarchische Macht zu rekurrieren und dann aber auch mit scheinbar harmlosen Ansätzen, die Personen zur Kooperation zu bewegen, auch wenn er möglicherweise schon die Entlassungen, bzw. nicht Verlängerung von Verträgen im Sinn hatte. So geschehen, als er mir

zum ersten mal von der Idee erzählte, auch die indirekten Stellen von der Produktionskapazität abhängig zu machen, oder Magda zu sagen, wir würden mal eine Neuaufnahme der Tätigkeiten machen und diese dann umverteilen.

Endlich konnten uns die Pilotergebnisse überzeugen und wir kamen zur einhelligen Entscheidung eine bestimmte Variante einzuführen. Probleme sah lediglich Magda; sie fürchtete als Managerin den Einfluss zu verlieren, weil für diese Stelle die Beschäftigung mit längerfristigen Projekten vorgesehen war, was es dem Manager nicht mehr ermöglichte ‚alles‘ zu wissen und ihn ‚zwang‘, seinen Untergebenen mehr vertrauen zu schenken, weil die Zeit für Kontrollen eingeschränkt wurde. Letztendlich bedurfte es noch eines überzeugenden Gesprächs mit Gerd, um ihre Zustimmung zu erreichen. Ob sie dann wie vorgegeben handelt, konnte ich jedoch nicht mehr beobachten.

Woran hat es gelegen, dass die Aufhebung der doppelten Kontingenz im **Pre-Montage Projektes** nicht gelang, bzw. wir in diesem Projekt nicht einmal soweit gekommen sind, ein detaillierteres Konzept zu entwickeln, geschweige denn sich darüber eingehender auszutauschen? Was hat dazu geführt, dass die Abteilungsleiter der Pre-Montage so erfolgreich ihre Kooperation verweigern konnten, so dass weder durch Überzeugen und Unsicherheitsabsorption noch durch den Einsatz positiver oder durch die Androhung negativer Sanktionen Einfluss in Richtung Veränderung etabliert werden konnte?

Betrachten wir zunächst einmal die Machtverhältnisse, so fällt auf, dass mit dem Weggang Gerds und der geringen Anwesenheit Freddie's, die Kontrollmöglichkeiten fehlten, um die Vermeidungsstrategien der Pre-Montage Leitung offen zu legen. Dass Freddie's immer heftiger werdenden Drohungen („we do the change with or without you“ (M1.61)) nicht die gewünschte Mitarbeit folgte, dass Piotr also eine Entlassung in Kauf genommen hätte, soll anhand der komplexen Präferenzstruktur der Situation erklärt werden. Piotr ‚spielte‘ mit hohem Einsatz, er zog es trotz angespannter Arbeitsmarktlage vor, seine Anstellung zu verlieren, anstatt in diesem Streit nachzugeben. Einmal sagte er nachdem wir von einer Diskussion mit Freddie im Kabuff zurück waren: „Wir haben hier schließlich auch Kultur, was denkt der sich, der würde sich wundern“ (M1.63). Freddie war seinerseits auch daran gelegen, Piotr im Unternehmen zu halten, weil er durch geschickte Einkaufstransaktionen dem Lampenmacher in der Vergangenheit viel Geld gespart hat. Maciej meinte einmal, sie würden Piotr nicht so schnell entlassen, weil er ein guter Einkäufer ist (M1.43). Auch Gerds Vorschlag zu Beginn des Projektes, Piotr in die Einkaufsabteilung zu versetzen, wenn er sich querstellen würde, leuchtete mir jetzt ein (M1.40). Piotr hatte also seinerseits ein gewisses

Drohpotential mit dem er Macht etablieren konnte. Des weiteren war mir selbst nicht daran gelegen, dass Piotr entlassen würde, weshalb meine Mitteilungen an Freddie, dessen heftigen Forderns zum Trotz, moderat ausfielen.

Darüber hinaus kann es vorkommen, dass solche Konflikte auch außerhalb des Lampenmachers eine Regelung finden. Maciej berichtete von seinen Kindern, die schikaniert würden, wenn er jemanden beim Lampenmacher zu Recht weisen würde. Ein aufgestochener Reifen eines Vorarbeiters auf dem Lampenmacherparkplatz oder Gerds Verdacht, dass ihm ein von ihm entlassener, ehemaliger Kierownik eine folgenreiche, nächtliche Verkehrskontrolle bescherte, sind Beispiele für solche Regelungen die auch von Piotr zu erwarten waren, eine Montagemitarbeiterin meinte nur: „Piotr bringt Dich um, wenn Du ihn entlässt“ (M1.64).

Eine andere Methode, drohende negative Sanktionen abzuwehren, bestand darin, sich gar nicht erst in kontrollierbare Situationen zu bringen, so Maciej der mit der Ausrede, Piotr sei der geeignete Mann für das Projekt, anzeigte, nicht wie vorgesehen im Projekt mitarbeiten zu wollen (M1.64). Als weitere Beispiele und Hinweise, können die Ablehnung einer Qualitätskontrolle der Razamblage und Piotrs Aussage, dass man besser nichts unterschreibt, weil man sonst zur Verantwortung gezogen werden könnte, gewertet werden (M1.60). Auch die Erwartung und Aufforderung an mich, die neue Organisation vorzustellen, dürfte ähnlich zu verstehen sein, sich nicht in die Verantwortung ziehen zu lassen. Bei der Analyse der Rüstzeiten setze Piotr auf die Vermeidung von Verantwortlichkeit, dadurch, dass ich ihm genau sagen solle, was zu tun sei. Wenn dann die Ergebnisse nicht zufrieden stellen, habe ich es ihm eben nicht richtig erklärt und trage selbst die Verantwortung. Hier kommt es zu der im vorherigen Abschnitt angedeuteten Kollision von Macht und Unsicherheitsabsorption, wobei häufiger Machtgebrauch dazu führen kann, dass vom Einbringen eigener Wahrnehmungen abgesehen wird, um später für die übernommene Verantwortung nicht verantwortlich gemacht werden zu können.<sup>60</sup> Das diese Angst bestand dürfte bereits klar geworden sein, insbesondere Maciej berichtete des Öfteren, wie einfach Freddie Mitarbeiter in der Vergangenheit entlassen hatte. „Er sagt einfach ‚Out‘, oder ‚Du, komm mal mit Du arbeitest ab heute in der Lagerverwaltung und nicht mehr im Büro““, Maciej meinte auch einmal, ich sollte ihn aufgrund seiner negativen Einstellung zum Lampenmacher nicht entlassen oder nichts Freddie weitersagen (M1.47).

---

<sup>60</sup> Siehe Luhmann 2000, S.201.

Berücksichtigt man die Interessenlage um mögliche positive Sanktionen, wird die destruktive Einstellung gegenüber dem Projekt nachvollziehbar. Zuerst steht hier der Wunsch, Entlassungen zu vermeiden, die, wenn wir, wie von Freddie verkündet, dieselben Veränderungen einführen würden, wie in der Montage, durchaus realistisch erschienen. Das Vermeiden von Kündigungen und die Sorge um die Mitarbeiter wurde oben bereits beschrieben. Dass die Zusammenarbeit mit der Montage auch für die Angestellten der Pre-Montage Vorteile hätte, wurde dadurch konterkariert, dass es den Arbeitern in der Montage nicht vergönnt wurde auch davon zu profitieren; Piotr meinte einmal diesbezüglich: „wir strengen uns doch nicht an, damit die Monteurinnen mehr Bonus verdienen“ (M1.60). Dass es eigentlich in dem Projekt zur Verbesserung der Zusammenarbeit darum ging, hier einen Ausgleich zu finden, wurde nicht recht verstanden. Auch dem Drängen der Arbeiter, doch endlich die Veränderungen einzuführen, „weil die in der Montage jetzt mehr verdienen würden“, konnte nichts bewirken und wurde nur mit: „haltet Euch an Volker, er wird die Änderungen einführen“ quittiert (M1.48).

Auch Überzeugungsversuche wie meine Präsentationen und Erklärungen halfen wenig und wurden lapidar mit „ja das sind nette Ideen, aber das können wir nicht“ (M1.48) abgelehnt, obwohl Piotr das Projekt eingangs, wie er es Gerd mitteilte, alleine machen wollte (M1.40). Auch Freddie's Ankündigung, dasselbe wie in der Montage machen zu wollen, konnte nicht die gewünschte Unsicherheitsabsorption herstellen, allein die Abläufe und besonderen Umstände machten ein solches Vorgehen entsprechend meiner Analyse unmöglich, was ich Freddie auch mitteilte. Die Pre-Montage Manager quittierten Freddie's Äußerung mit Polemik und schimpften im Kabuff, dies sei Russisches Management, man versuche eine Schraube wie einen Nagel in die Wand zu hauen (M1.64).

Bezüglich des **Lean Management Projekts**, das über dessen Ankündigung hinaus nur indirekt gewirkt hat, ist zweierlei bemerkenswert: zum ersten wie Lean Management immer wieder als Schlagwort in die Argumentation eingebracht wurde, um andere von etwas zu überzeugen. Zum zweiten als die von Gerd in Aussicht gestellte Erfüllung meiner Interessen, durch die Betreuung und Beobachtung eines solchen Projektes mein Dissertationsprojekt voran zu bringen, um auf diese Weise meine kostenlose Mitarbeit zu erreichen.

Wie wir schon an diesen Beispielen erkennen können, ist die Einführung von Management-Techniken auf der Grundlage der beschriebenen Einflussformen allein nicht getan.

Reaktionen, deren Voraussetzungen eher auf dem Grund von Üblichkeiten denn von Entscheidungen gebaut sind, konterkarieren Einfluss der von hierarchisch Höherstehenden intendiert wird, es entwickelt sich ein Prozess des Aushandelns, den wir jetzt im folgenden Abschnitt genauer analysieren wollen.

### **2.2.3 Politiko-Kulturelle Aushandlung**

In diesem Unterabschnitt werden wir zunächst einführend vorstellen, was wir unter politiko-kulturell verstehen wollen, dann die Zweiseitigkeit der drei vorgestellten Einflussformen näher betrachten, um uns so für die abschliessende Beschreibung der politiko-kulturellen Aushandlung vorzubereiten.

#### *Politiko-Kulturell*

Steuerungsmaßnahmen zielen darauf ab, Entscheidungen in dem Sinne miteinander zu verbinden, dass Entscheidungen zu Entscheidungsprämissen werden und damit zukünftige Entscheidungen in Richtung Steuerungsziel dirigieren. Soweit Handeln als Selektion einer Handlungsalternative also als Entscheidung beobachtet wird, „treffen [wir] hier auf die Wurzel der hochgradig illusionären und zugleich äußerst wirksamen (weil motivierenden) Kausalvorstellungen des politischen Handelns,“<sup>61</sup> wonach Handeln einer Person dem einer anderen folgt und somit Entscheidungen Entscheidungen anderer binden.<sup>62</sup> Unabhängig dieser Beobachtungen und Zurechnungen führt das Setzen von Entscheidungsprämissen jedoch zunächst lediglich zu einer lockeren Kopplung von Entscheidungen; erst bei Gelingen der Technisierung kann aufgrund fester Kopplung kausal von einer Entscheidung auf die andere geschlossen werden.

Sowohl die Intention, die Technik einzuführen als auch die, Einfluss zu gewinnen (Versuch der Unsicherheitsabsorption, in Aussicht stellen von Sanktionen), kann also als politisches Handeln verstanden werden. Es wird versucht eine Entscheidung über Entscheidungsprämissen zu erzielen. In den Projekten konnten wir jedoch sehen, dass dies nicht immer oder sogar nur selten gelang. Insbesondere die Einstellungen der Akteure sowie vorher beim Lampenmacher übliches Verhalten und Erinnerungen an vorherige Vorfälle und Verhaltensweisen sorgten für entgegengesetzte Handlungen und behinderten die Technikeinführung. Man erinnere beispielsweise die Scheu der Monteurinnen, Prowadząca

<sup>61</sup> Siehe Luhmann 2002, S.24, Luhmann 1997, S.336.

<sup>62</sup> Siehe Luhmann 2002: „Politik ist das Bereithalten der Kapazität kollektiv bindender Entscheidungen“

und Brygadzikta mitzuteilen, dass die Normen nicht richtig sein können, oder dass nach Magdas und Agnieszkas Ansicht, der Manager immer über alles Bescheid wissen müsse, dass man in der Montage anders handle, wenn Freddie anwesend ist, oder Piotr, der Wert auf eine respektvolle wenn nicht gar unterwürfige Ansprache legte.

Es handelt sich hier um Entscheidungsprämissen, über die nicht entschieden werden kann. Mit Luhmann wollen wir den Komplex der nicht entscheidbaren Entscheidungsprämissen als Organisationskultur definieren.<sup>63</sup> Dies führt uns zu der Unterscheidung entscheidbarer und nicht entscheidbarer Entscheidungsprämissen, deren Zusammenspiel als politiko-kulturelle Aushandlung beschrieben werden soll. Ausgelöst wird dieses Aushandeln von der Entscheidung eine neue Technik bzw. eine Veränderung bestehender Management-Techniken zu etablieren. Das politische Handeln setzt also immer an der entscheidbaren Seite an. Die Betroffenen bzw. Involvierten sehen sich mit Erwartungen bezüglich ihrer Entscheidungen konfrontiert. Sie müssen sich diesen Erwartungen stellen und bilden dabei in Erinnerung vorheriger Geschehnisse ihre Einstellungen und entwickeln bezüglich der Veränderungen Werte und gründen Motive und Interessen. Jetzt kann es passieren, dass Einfluss die Einführung der neuen Technik durchsetzt, im Regelfall versuchen aber jetzt auch die Betroffenen bzw. die anderen Involvierten ihre Interessen zu verfolgen und versuchen ihrerseits Einflussmöglichkeiten geltend zu machen. Es kommt zu einem hin und her der Aushandlung, in dem sich das System von Entscheidungssituation zu Entscheidungssituation bewegt, in denen jeweils entscheidbare und nicht entscheidbare Entscheidungsprämissen in Anschlag gebracht werden, bis sich endlich (oder besser gesagt: vorläufig: bis zur nächsten Entscheidung) das System entscheidet: zu einer Verfestigung neuer Strukturen, neuer Entscheidungserwartungen, im positiven Fall oder zur Weiterführung bestehender Strukturen im Ablehnungsfall. Hierbei kommt es regelmäßig zu Veränderungen der zunächst intendierten Techniken aber auch zur Entstehung und Veränderung von Organisationskultur.

Diese Ausführungen bedürfen einer genaueren Analyse, deren Ausgangspunkt wir noch einmal von den oben vorgestellten Einflussformen und wie darauf reagiert werden kann nehmen wollen.

### *Zweiseitigkeit der Einflussformen*

Definitionsgemäß hebt sich die **Fähigkeit, Unsicherheit zu absorbieren** auf, sobald es zu Nachfragen kommt: mitgeteilte Entscheidungen werden nicht zu Entscheidungsprämissen.

---

<sup>63</sup> Luhmann 2000, S.240ff.

Wie wir am Beispiel der Normen gesehen haben, kann sich Unsicherheitsabsorption auch dann einstellen, wenn die Wahrnehmungen der Betroffenen der der Mitteilung „entnommenen“ Information entgegenstehen, es kann dann in der Praxis zu von den Vorgaben abweichendem Verhalten kommen, das sich, solange es nicht kontrolliert und angepasst wird, verfestigen kann, und auf diese Weise die angestrebte Technik verändern. Die Konfrontation der Monteurinnen, Prowadząca und Brygadzistka mit den Normen ging hier zunächst vom Mutterunternehmen aus, das über die Normen und deren Vorgabe entschieden hat (vor dem Effizienzkennzahlenprojekt wurden die Normen vom Mutterunternehmen festgelegt und in ein beim Lampenmacher einsehbares Computer-System eingegeben). Sich diesen Erwartungen stellend, werden Erfahrungen beim Lampenmacher als weitere Entscheidungsprämisse herangezogen: zunächst sei hier auf die Beobachtung der Betroffenen, dass die Normen nicht mit den tatsächlichen Montagezeiten vereinbar sind, hingewiesen, weiter dürften negative Erfahrungen mit zweifelnden Rückfragen dazu geführt haben, ein solches in Zukunft zu vermeiden, insbesondere weil man ja auch anders die erwünschten Effizienzwerte leisten kann, indem man bei der Anwendung anderer, kaum effektiv kontrollierbarer Vorgaben etwas nachlässiger agiert. Nicht entscheidbare Entscheidungsprämissen, wie die Üblichkeit, Unregelmäßigkeiten aus der Gewissheit, durch ein Nachfragen lediglich nachteilige Reaktionen zu provozieren, nicht ‚nach oben‘ mitzuteilen oder sich zu beschweren, und statt dessen lieber über andere Umwege seine Ziele zu erreichen, verändern die angestrebte Technik.

Auch wenn hier besseres Wissen nicht zum Aufbrechen der Unsicherheitsabsorption bezüglich der Normvorgaben geführt hat, so können doch gegenläufige Wahrnehmungen als Voraussetzungen für das Scheitern von Unsicherheitsabsorption angesehen werden. Erst mit der Erhebung der Paletten-Effizienzkennzahlen entstand Zweifel und Grund für eine Diskussion der Mitteilungen des Mutterunternehmens. Es entsteht ein Überzeugungswettbewerb, Fakten werden beigebracht (Zeitmessung, Pilotergebnisse, Statistiken), Argumente ausgetauscht, Lehrbücher werden konsultiert und hergezeigt, Lösungswege werden diskutiert, Missverstehen wird ein- und ausgeräumt, Autoritäten werden abgewogen, solange bis es wieder ein Schweigen einkehrt,<sup>64</sup> und die Beteiligten mit einer offiziellen Realitätsdefinition weiterarbeiten.

So kann es von beiden Seiten zur Unsicherheitsabsorption kommen, insbesondere, wenn der Untergebene über einen weiteren Erfahrungsschatz verfügt und mehr Beweise und Evidenzen

---

<sup>64</sup> Wir hatten schon darauf hingewiesen, dass ein solches Schweigen nicht nur durch Überzeugen und Konsens herstellbar ist, sondern die Gesamtheit der Einflussituation betrachtet werden muss.

beibringen kann, was aufgrund seines Anwesenheitsvorsprungs<sup>65</sup> oft der Fall sein dürfte, Gerd bleibt abhängig von den Berichten seiner Untergebenen und muss gegebenenfalls Piotr glauben, dass seine Leute die Aufgaben im Pre-Montage Projekt nicht lösen können, zu den Problemen zwischen den beiden Produktionsabteilungen sagte Gerd einmal ratlos, er wisse auch nicht, wer recht habe, man könne beiden glauben (M1.47). Genauso wirken Autorität und Reputation auch von unten, insbesondere bei dem aufgrund von Arbeitsteilung oft vorkommenden Spezialistenwissen und dem Rekrutieren von Experten kann man das Ausnutzen dieser Asymmetrien in Organisationen oft beobachten. Unser prominentestes Beispiel beim Lampenmacher ist Rafał, wenn er sagte, bestimmte Daten seien im System nicht verfügbar, weil man ihn nicht gebühlich gebeten hatte, dann konnte man ihm schwer das Gegenteil beweisen (M1.63).

Bei der Einflussnahme durch **positive Sanktionen** ist die Schaffung bzw. die Ausdehnungsmöglichkeit der *Zone of Indifference* von der Kultur der Organisation abhängig, es kann nicht darüber entschieden werden, in wieweit Zahlungen zu Gehorsam führen, dies wird sich mit der Zeit einspielen und bei den einzelnen Entscheidern variieren, es muss zunächst versucht werden und erweist sich dann in der Reaktion. Man muss also wissen, welche positiven Sanktionen die gewünschte Wirkung erzielen. Dies gilt auch für Interessen anderer, deren Erfüllung man gegebenenfalls durch Maßnahmen erfüllen kann. Aber auch diese müssen bekannt sein. zeigen sich im Aushandlungsprozess, und erst dann kann darauf eingegangen werden; wie weit, zeigt dann wieder die Zone der Indifferenz oder das, was der Einführende zu geben bereit ist. So kann die Mitarbeit und das Engagement Magdas, Agnieszkas und Dareks im Reorganisationsprojekt, sogar der Zustimmung zu Entlassungen, mit der Aussicht möglicherweise Produktionsmanager zu werden, erklärt werden (M1.24).

Dabei bleibt die Wirksamkeit der Sanktionen von Kontrollmöglichkeiten abhängig: kann der Sanktionsempfänger Tatsachen vortäuschen, oder wird Verhalten nicht wahrgenommen, können positive Sanktionen geleistet werden, ohne den entsprechenden Einfluss zu gewährleisten. Wir sahen dies im Verhalten der Monteurinnen. Es zeigt sich hier das Perspektivische der Technisierung: ob eine oder zwei Entscheidungen beobachtet werden hängt von der Position des Beobachtenden ab, denn wo ein Vorgesetzter die erfolgreiche Technisierung beobachtet, könnte eine Dritter beobachten, dass Entscheidungen anders ausfallen als im Rezeptrepertoire der Technik vorgesehen. Wir konnten dies schon am Beispiel der Normen betrachten, wo erst durch die neuen Erhebungen bekannt wurde, dass die

---

<sup>65</sup> Die Literatur spricht hier auch von Informationsasymmetrie.

Monteurinnen für ineffizientes Verhalten belohnt wurden, wobei die Führung sicher davon ausging, das nach Vorschrift verfahren würde.

Das Durchsetzen von Einfluss durch die Androhung **negativer Sanktionen** hängt, wie wir insbesondere im Fall Piotrs sehen konnten, davon ab, wie die Androhung in der gegebenen Präferenzkonstellation aufgenommen wird. Die Art und Weise wie sich der Machtunterworfenen zu der Konfrontation stellt, möglicherweise zieht er aufgrund der aufgezeigten Folgen des Unterlassens den Gehorsam vor, möglicherweise versucht er sich der Kontrolle zu entziehen, indem er wie in der Pre-Montage versucht, den Aufbau einer Qualitätskontrolle zu vermeiden. Hier zeigt sich die Kontrollabhängigkeit der Machtausübung: können Handlungsfolgen nicht eindeutig zugeordnet werden oder gar nicht erkannt werden, verlieren die Drohungen ihre Wirkung. Die Androhung wird entschärft, und mehr noch: der Machtunterworfenen kann unter dem Deckmantel der Verborgenheit seinen ureigenen Interessen nachgehen, wie in der Montage, versuchen die Norm gerade in der höchsten Bonusstufe zu erreichen, oder in der Pre-Montage, dafür sorgen, dass niemand entlassen wird. Möglicherweise könnten vom Machtunterworfenen ebenfalls negative Sanktionen drohen, wenn er seine Kooperation erfolgreich verweigern kann, so Piotr, dessen Ausscheiden den Wegfall möglicher Einsparungen aufgrund seiner gezeigten Qualitäten als Einkäufer, erwarten lassen. Einen ähnlichen Fall gab es im Reorganisationsprojekt: ohne Magdas Mitarbeit wäre das Reorganisationsprojekt in der Montage nicht so erfolgreich verlaufen, auch das Scheitern der ehemaligen Assembly-Manager könnte auf Magdas Kooperationsverweigerung zurückgeführt werden. Die Fähigkeit Gegenmacht aufzubauen zeigt sich darin inwieweit die Machtunterworfenen in der Lage sind, Kooperation zu verweigern und Gefolgschaft zu vermeiden.

Eine Möglichkeit des Machtunterworfenen beim Lampenmacher Gegenmacht aufzubauen, die hier noch erwähnt werden soll, besteht im Rückgriff auf das Machtpotential der Staatsgewalt. Die erfolgreiche Androhung vom Staat ausgeübter Sanktionen hängt dann zunächst vom Wissen um die Rechte und dann auch davon ab, inwieweit negative Folgen der Ausnutzung dieser Rechte, wie etwa eine drohende Entlassung, abgewendet werden können. So bei den gesetzlich geforderten Unterschriften, mit deren Verweigerung die Monteurinnen die Einführung der neuen Normen hätten verhindern können, bei einem solchem Verhalten jedoch womöglich mit anderen Folgen hätten rechnen können. Das Fehlen einer Gewerkschaft machte sich hier besonders bemerkbar: die gesamte Belegschaft auszutauschen, hätte für den Lampenmacher sicher erheblichen Aufwand zu Folge.

### *Politiko-Kulturelle Aushandlung*

Das Ineinanderspielen der beschriebenen Einflussformen und Austarieren der in diesen Formen wirkenden Kräfte, wie gegenseitiges Überzeugen um Unsicherheitsabsorption herzustellen, beiderseitige Interessen sowie Macht/Gegenmacht-Konstellationen zeigt die Störanfälligkeit und Unsicherheit die mit Einfluss verbunden sind, und schafft Widerstände, die den Aushandlungsprozess von Situation zu Situation treiben, und deren hinreichende Eliminierung für das Gelingen der Technisierung gegeben sein muss. Die Veränderungen der angestrebten Technik lässt sich dabei kaum vermeiden, wie wir in den zahlreichen Anpassungen und Scheitern der Einführung in den Projekten beobachten konnten.

Bevor wir an dieser Stelle zu weiteren Schlussfolgerungen über das Gelingen von Technisierung und Steuerung von Organisationen oder Unternehmen gehen, wollen wir zunächst noch ein wenig bei dem Ineinanderspielen der Einflussformen bleiben, und zur Unterstützung der vorgestellten Argumentation aus handlungstheoretischer Perspektive auf eine ‚Soziologie der Übersetzung‘, wie sie Michel Collon und Bruno Latour vorgestellt haben,<sup>66</sup> zurückgreifen.

Collon und Latour geht es im wesentlichen darum, dass es einem Akteur gelingt, Interessen anderer Akteure zu bündeln und Allianzen zu schließen, um letztendlich seine eigenen Interessen durchzusetzen. Dieser Akteur wird dann zum so genannten *Macro-Actor*, der mit einer Stimme für die dann so genannten *Micro-Actors* sprechen und diese zu bestimmten Handlungen überreden kann. Im Vordergrund steht dabei, das Über-setzen der Interessen der dann *Micro-Actoren* in Handlungen, die im Interesse des dann *Macro-Actors* liegen. In Bezug auf Management-Technik hieße dies, dass die Untergebenen den Vorgaben der Technik folgen, weil der Manager sie davon Überzeugen konnte, dass sie ihre Ziele nur erreichen, wenn sie seine Anweisungen befolgen. Collon und Latour nennen dies die erfolgreiche Etablierung eines obligatorischen Durchgangspunktes, der den *Micro-Actor* auf dem Weg zu seinem Ziel zu einem Umweg zwingt, wobei die Interessen des *Macro-Actors* soweit nötig verschleiert, in *Blackboxes* aus- und weggeschlossen werden müssen, so ist anzunehmen, dass es beim Lampenmacher beispielsweise kaum bekannt ist, dass den Monteurinnen bei Erreichen der Norm nur ein geringer Teil des *surplus* als Bonus ausgezahlt wird. Beim Lampenmacher erwies sich diesbezüglich besonders Gerd als erfahrener Spieler, so konnte er wie gesehen auch gegen den Willen der Projektteilnehmer im Reorganisationsprojekt en passant die Reduzierung des Personals durchsetzen, weil für die Beteiligten mit der

---

<sup>66</sup> Siehe Collon 1986, Collon/Latour 1981, Latour 2002.

Durchführung des Projektes Aufstiegsmöglichkeiten verbunden waren, insbesondere das geschickte anstoßen des Projektes, ohne gleich von Entlassungen zu sprechen und durch harmlosere Gründe, wie etwa die Notwendigkeit der Flexibilisierung der Montage, zu verschleiern, war hier hilfreich. Auch mich zu einer Mitarbeit durch die angeblich angestrebte Einführung von Lean Management Techniken zu überzeugen, um mein Ziel, der Beobachtung solcher Prozesse in einem polnischen Unternehmen, zu erreichen, können als erfolgreiches Etablieren eines obligatorischen Durchgangspunktes betrachtet werden. Man erkennt, wie wichtig es ist, neben dem ‚bloßen‘ übersetzen von Interessen, die Untergebenen zu überzeugen; es zeigt sich die Effektivität der Realitätsdefinition, derjenige der anderen die Welt erklären kann, anders gesagt: derjenige, der in der Lage ist, dem anderen die Realität in seinem Sinne zu erklären und den ‚Rest‘ in einer Blackbox zu verstecken, kann den anderen dazu bewegen, entgegen seines ursprünglichen Willens zu handeln und so Allianzen herzustellen. Neben einer Erweiterung des Konzeptes der positiven Sanktionen auf das Übersetzten von Interessen, treffen wir hier also auch auf das oben vorgestellte Konzept der Unsicherheitsabsorption; aber auch die dritte Einflussform, Macht aufgrund der Androhung negativer Sanktionen, findet, wenn auch mit leiseren Tönen, Einzug in die ‚Soziologie der Übersetzung‘, wie folgendes Zitat zeigt: „...by translation we understand all the negotiations, intrigues, calculations, acts of persuasion and violence, thanks to which an actor or force takes, or causes to be conferred on itself, authority to speak or act on behalf of another actor or force.“<sup>67</sup>

Das dieses Übersetzen nicht an eine vorher vorgegebene hierarchische Richtung gebunden ist, sondern diese mit der Unterscheidung von *Micro-* und *Macro-Actors* ja erst entstehen lässt, konnten wir am Beispiel Magdas sehen: ohne ihre Erfahrungen hätten wir das Reorganisationsprojekt nicht so durchführen können. Auch das Bilden von ‚horizontalen‘ Allianzen war beobachtbar: so Jacek und Agnieszka im Effizienzkennzahlenprojekt, als sie versuchten ohne mich über die Art und Weise der Zeitmessungen zu beraten und abzustimmen, weil ich sie zunächst nicht überzeugen konnte; ein weiteres Beispiel gibt das *Productionmeeting* zur Verbesserung der Zusammenarbeit der beiden Produktionsabteilungen, als gelogen wurde, der Austausch von Arbeitern sei schon im Gange oder auch in der Pre-Montage Abteilung, als die Arbeiter sich dafür aussprachen, die neue Organisationsweise schnell einzuführen, weil sie sich davon Lohnerhöhungen versprachen, die Abteilungsleitung aber gegen die Durchführung des Projektes waren. Was passiert, wenn die Realitätsdefinition nicht gelingt, mussten wir im Pre-Montage Projekt erfahren, die

---

<sup>67</sup> Siehe Collon/Latour 1981, S.279.

Abteilungsleiter konnten nicht überzeugt werden. Aber auch bei der Reorganisation der Montage konnten beispielsweise die Monteurinnen, die Einführung der Position des Gruppenleiters abwenden, sie zeigten uns, dass es nicht gehen würde. Durch diese Beispiele ist deutlich geworden, wie leicht sich neue *Macro-Actoren* einstellen können, die die Durchgangspunkte verschieben und damit die Technik verändern können, wenn es ihnen gelingt, die *blackbox* zu öffnen und ihrerseits Interessen zu bündeln.

In Collons und Latours ‚Soziologie der Übersetzung‘ steht die Frage nach der Möglichkeit gemeinsamen Entscheidens: wie es dazu kommt, dass einer oder einige wenige für die Gesamtheit sprechen und handeln können, im Vordergrund. Es geht also in erster Linie um einen politischen Übersetzungsprozess. Rottenburg, dieses Konzept in seinem Aufsatz ‚When Organizations Travel: On intercultural Translation‘<sup>68</sup> aufgreifend, akzentuiert im besonderen die kulturelle ‚Komponente‘ dieses Übersetzens: „However, political translation presupposes cultural translation as an attempt to find definitions and interpretations of reality which make joint decision-making possible in the first place. My proposal therefore is to speak of politico-cultural translation ...“<sup>69</sup> Management-Techniken finden über viele Wege den Weg in die Organisation.<sup>70</sup> Wie die Technik auch in das Unternehmen kommt, sei es, dass ein Mutterunternehmen über *Expatriates* wie Freddie die Montage in Polen aufbauen lässt, sei es dass Manager, die sich während ihrer Ausbildung, in den ‚neusten Management-Lösungen‘ unterrichteten, diese jetzt aufgreifen oder dass sich der *General Manager* aus Erfahrung vorherigen Engagements und *Assignments* effektiver Management-Techniken erinnert, alle diese Personen wirken als Vermittler, deren Verstehen, Vorstellung und Interessen in deren Aufnahme und der Präsentation, Proposition der Änderungen eingehen. Die Technik erfährt also eine erste Veränderung. Dieser Vorschlag findet dann einen vorhandenen kulturellen als auch politischen Kontext vor, der durch die Konfrontation mit der Einführung, wenn auch nicht unbedingt gefährdet, so doch zumindest herausgefordert wird. Für die Beteiligten gilt es sich den neuen Anweisungen zu stellen. Wenn man also einer Magda sagt, sie solle doch ihren Untergebenen mehr vertrauen, stößt dies zunächst auf Unverständnis, war es doch bisher nicht möglich, oder wird einem Piotr erklärt, man solle die Razamblage an drei verschiedenen Orten machen, um Transportwege zu verkürzen und so Zeit zu sparen, kann er nur verneinen und einem Deutschen gegenüber erklären: „Ordnung muss sein. Da machen wir lieber einmal Unordnung als dreimal“ (M1.47). Es beginnt ein Aushandlungsprozess der

---

<sup>68</sup> Siehe Rottenburg 1995.

<sup>69</sup> Siehe Rottenburg 1995, S. 219.

<sup>70</sup> Wir werden uns hiermit im folgenden Kapitel ausführlich beschäftigen.

besonders dann, wenn Management-Techniken, die in anderen, konträren kulturellen Kontexten entstanden oder besonders geprägt worden sind, zu Veränderungen und Konflikten führen kann, und insbesondere dann, wenn auch die Art und Weise der Einführung, wie wir an Piotrs Beispiel sehen konnten eine gewichtige Rolle spielt. Diese unterschiedlichen kulturellen Kontexte sind in erster Linie andere Organisationskulturen, wobei die Intensität der Aushandlungen insbesondere mit Unterschiedlichkeit der lokalen Kultur, durch die die jeweilige Organisationskultur geprägt ist, abhängig sein wird. Beim Lampenmacher ist hier die besondere Konstellation des in besagtem Ort in Wielkopolska/Polen produzierenden Unternehmens aus Westeuropa und entsprechendem Einsatz von heimischem Personal und Expatriates, die in unterschiedlichen lokalen Kulturen mit dermaßen unterschiedlichen Moral- sowie Realitätsvorstellungen aufgewachsen sind, dass sich Auseinandersetzungen nicht vermeiden ließen, die dann auch aus dieser Eigendynamik heraus zu Nationalen Zuschreibungen und Empfindsamkeiten führten, die dann wieder zusätzlich den Aushandlungsprozess verschärften.<sup>71</sup> Wir können noch einmal mit Rottenburg die besondere Bedeutung der Organisationskultur für die geradezu unvermeidbare Veränderung oder Reinterpretation der einzuführenden Management-Techniken konstatieren: "The fact that all organisations contain some elements which are considered illegitimate by some actors – illegitimate because these elements work against their interests and/or violate some of their ethical principles – means that a constant debate and a permanent struggle takes place to change or reinterpret these organizational elements."<sup>72</sup>

Für die Frage woher die ethischen Prinzipien und Interessen die in politiko-kultureller Aushandlung verhandelt und beobachtet werden können, kommen und entstehen, können wir auf die Systemtheorie zurückgreifen: ein großer Teil wird aus der Organisationskultur her zu erklären sein, Erinnerung an ähnliche Vorfälle in der Organisation, etwa an das, was funktioniert hat (etwa eine harte Gangart gegenüber den Monteurinnen, Urlaub nehmen, wenn Freddie kommt, zu verheimlichen, dass die Normen nicht gut sind, Immer den Vorgesetzten fragen, wenn es ein Problem gibt), oder was nicht geklappt hat (sich gegen Freddie aufzulehnen, krank spielen, so zu tun, als würde man nicht verstehen, seine eigene Meinung laut zu vertreten, Verantwortung zu übernehmen), geben Hinweise darauf welche Verhaltensstrategien, der einzelnen Akteure beobachtbar sind. So entstehen Regeln, Üblichkeiten in einer Organisation, die in Entscheidungssituationen Berücksichtigung finden und wir als Organisationskultur definierten. Die Abgrenzung zur Gesellschaftskultur,

---

<sup>71</sup> Eine genauere Betrachtung werden wir im Kapitel 4 vornehmen.

<sup>72</sup> Siehe Rottenburg 1995, S.239f.

Erinnerungen die auf interne sowie externe Kommunikation rekurrieren, und ihren Zusammenhang werden wir noch genauer in Abschnitt 2.4 vorstellen, er wird uns dann insbesondere, wenn es um polnische Management-Kultur in den Kapiteln 4 und 5 geht, zu Nutzen sein.

#### **2.2.4 Gelingen der Technisierung**

Als Gelingen der Technisierung definierten wir die Beobachtbarkeit der festen Kopplung von Entscheidungen. Damit sich die Untergebenen an die vorher von den Vorgesetzten entschiedenen Vorgaben halten, muss ausreichend Einfluss etabliert werden, systemtheoretisch gesprochen etabliert sich Einfluss, der im Moment der Entscheidung, der Vorgabe Folge zu leisten, beobachtet wird. Neben dem Gelingen interessieren wir uns in diesem Unterabschnitt auch für die Folgen der Einführung der Management-Techniken, also wie Technikeinführung und Kulturbildung einhergehen und werden dann auch andeuten, welche Bedeutung die Geschehnisse für die Beteiligten haben kann.

Wie wir am Beispiel des Lampenmachers sehen konnten, ist das Entstehen von Einfluss von nicht-entscheidbaren Entscheidungsprämissen abhängig. Jede der drei von uns betrachteten Einflussformen beruht auch auf nicht-entschiedenen Prämissen, auch wenn die Entscheidung dann gemäß der Vorgabe ausfällt. So beruht Unsicherheitsabsorption nicht nur auf der Entscheidung des Vorgesetzten sondern auch darauf, inwieweit es üblich ist, Mitteilungen hinzunehmen, auch wenn man es besser weiß, wie wir dies in der Montage beobachten konnten oder wie üblicherweise widersprochen wird, wie wir es am Beispiel der Pre-Montage sehen konnten. In wieweit positive Sanktionen bei der Implementierung von Management-Techniken helfen, hängt nicht nur davon ab, in welcher Fülle sie in Aussicht gestellt werden, sondern auch davon, was dafür verlangt wird. So kann es sein, das dieses Verlangen außerhalb der *zone of indifference* liegt und sich der Untergebene wie beispielsweise Piotr in seiner Ehre verletzt sieht und sich stur verweigert. Über die *zone of indifference* kann nicht entschieden werden und auch hierbei kann sich ein für die Organisation übliches Verhalten und Wertegerüst einspielen, das als Teil der Unternehmenskultur relevant wird.

Auch Machtverhältnisse werden durch nicht-entscheidbare Entscheidungsprämissen etabliert, es kann zwar über die Androhung negativer Sanktionen entscheiden werden, aber nicht wie diese rezipiert werden, das heißt welche Präferenzstrukturen durch die Androhung hervorgerufen werden. Weil die Entstehung von Macht an die Androhung der negativen

Sanktionen gebunden ist, kommt es hier in besonderem Maße darauf an, wie der vorherige Machtgebrauch und der vorherige Umgang mit negativen Sanktionen in der Organisation erinnert wird. Diese Erinnerungen gehen als Prämisse, die nicht direkt als Entscheidung mitgeteilt wurde, in die anstehende Entscheidung ein. Erinnert werden dabei nicht nur die Anwendung negativer Sanktionen, sondern auch welche Verfahren oder Verhalten sich bewährt haben, so hat es sich z.B. für Freddie bewährt mit harter Hand zu führen und für die Mitarbeiter, Freddie zu zeigen was er möchte, und dass es sich lohnt nicht die Verantwortung zu übernehmen und lieber den ‚Dummen‘ zu spielen.

Bei Einfluss, der auf Macht beruht, sind diese Zusammenhänge besonders augenfällig. Dasselbe gilt aber auch für die anderen Einflussformen, Verhaltensstrategien werden erinnert und auf die Situation je nach Annahme der Bewährung in Anwendung gebracht. Sollten sich auf diese Weise Routinen einstellen kann die Technisierung gelingen. Allerdings ist diese Technisierung, wie wir gesehen haben, immer von der Organisationskultur geprägt, jede Organisation wird seine ihr eigene Art der Technisierung ausbilden. So konnten wir auch beim Lampenmacher eine typische Art der Technisierung und eine Lampenmacherspezifische Ausprägung der Techniken feststellen, die man vielleicht als Sag-mir-was-ich-tun-soll-und-sei-dafür-verantwortlich-Technik bezeichnen könnte, die sehr stark von Kontrolle und Kontrollmöglichkeiten geprägt ist und in nicht kontrollierbaren oder nicht kontrollierten Bereichen zu einer Veränderungsaversion führte. Das Gelingen der Technisierung ist also von der jeweiligen Organisationskultur abhängig, die allerdings nicht als gegeben angenommen werden kann, sondern von der Technik und der Art und Weise der Einführung erst herausgefordert wird und immer als Entscheidungsprämisse im Moment der Entscheidung vorliegt, da Erinnerungen immer in Bezug auf die von den Entscheidungen gesetzten Erwartungen erinnert werden. Kultur und Politik können sich dabei verfestigen und dauerhaft in einer Technisierung wirksam werden, wenn gegenseitige Erwartungen getroffen werden und sich bestätigen.

Einhergehend mit der Einführung von Management-Techniken entwickeln und verfestigen sich auch die Unternehmenskultur, oder auch Unternehmenskulturen, die sich in unterschiedlichen Einflussbereichen unterschiedlich entwickeln können, beim Lampenmacher sieht man dies etwa an den Unterschieden zwischen Montage und Pre-Montage. Schauen wir uns einmal die Montage an, so kann man beobachten, wie Technik auf die Ausprägung der Organisationskultur wirkt. Die Normen und genauen Vorschriften in der Vorgabe der einzelnen Tätigkeiten der *Bill of Operations* stellen die Ansprüche der Technik an die

Beteiligten in der Montage der Lampen. Die Messbarkeit der Ergebnisse über die Normen machen die Arbeit der Montagegruppen überprüfbar. Die Gruppen werden individualisiert, normalisiert und für ihre Handlungen verantwortlich gemacht. Sie müssen Rechenschaft über ihre Leistungen ablegen und Freddie gegenüber bekennen, wenn sie einen Fehler gemacht haben. Es kommt vor, dass langsame Gruppenmitglieder von den anderen beschimpft werden, wenn sie die Gruppe bei der Normerreicherung aufhalten (M1.18). Das Handeln der einzelnen Mitarbeiter wird in diesem Sinne gewissenhaft und diszipliniert, sie lernen ihr Handeln auf die Regeln der Disziplin des technisierten Lampenbaus einzustellen und einzukalkulieren. Daran, dass die Normen, trotz ihrer Ungenauigkeit und Fehlerhaftigkeit nicht nur erreicht wurden, sondern immer trotz ihrer Ungenauigkeit die höchste Bonusstufe punktgenau erreicht worden ist, erkennen wir, dass die Montagearbeiterinnen mit ihren Taschenrechnern gut umgehen können und entsprechend rechnend geworden sind. Wir erkennen darüber hinaus, dass sie dadurch auch gemäß der Technik berechenbar geworden sind. Peter Miller zeigt dieses in seinem Aufsatz *„Accounting and Objectivity: The Invention of Calculating Selves and Calculable Spaces“* für Management-Techniken, die auf dem betrieblichen Rechnungswesen beruhen und die Beteiligten zu *calculative selves* machen, die dann wiederum selbst kalkulierbar werden.<sup>73</sup> Michel Foucault beobachtet ähnliche Disziplinierungen zum Beginn der Industrialisierung: „...prison was the technique to locate people, to fix them in precise places, to constrict them to a certain number of gestures and habits / a form of dressage. Thus we see the appearance of garrisons that didn't exist before the end of the 17<sup>th</sup> century; we see the appearance of the great workshops employing hundreds of workers. What developed then was a whole technique of human dressage by location, confinement, surveillance, the perpetual supervision of behaviour and task, in short, a whole technique of 'management', of which the prison was merely one manifestation.“<sup>74</sup> sowie: „Auf der einen Seite gibt es Techniken die ich Disziplin nennen würde. Die Disziplin ist im Grunde der Machtmechanismus, durch den es uns gelingt, im sozialen Körper auch die winzigsten Elemente zu kontrollieren, d.h. die Individuen: Individualisierungstechniken der Macht. Wie jemanden überwachen, sein Verhalten kontrollieren, sein Betragen, seine Anlagen, wie seine Leistung steigern, seine Fähigkeiten vervielfachen, ihn dorthin stellen, wo er nützlicher ist. Das ist meiner Meinung nach Disziplin.“<sup>75</sup>

Und tatsächlich konnten wir so ein Dressieren in der Montage beobachten, etwa daran wie schnell sich die Monteurinnen auf die Berücksichtigung der Lampenqualität bei der

---

<sup>73</sup> Siehe Miller 1992.

<sup>74</sup> Siehe Foucault 1988, S.106, Foucault 1977, Cohen 1985.

<sup>75</sup> Siehe Foucault 1999, S. 156, Foucault 1977, Cohen 1985.

Bonusberechnung einstellten und in kurzer Zeit 70% weniger Beanstandungen gemessen werden konnten, oder auch daran, dass Monteurinnen, Prowadząca und Brygadystka es zu Meistern in der Normerfüllung brachten und ihre Leistung immer wieder selbst mit dem Taschenrechner überprüften. An diesen Beispielen können wir erkennen, wie die Technisierung auf die Unternehmenskultur wirkt und diese in Form nicht-entscheidbarer Prämissen, als sich bewährend erinnerte Verhaltensstrategien, in den jeweils anstehenden Entscheidungen Berücksichtigung finden und sich auf diese Weise als nicht weiter hinterfragte Üblichkeiten verfestigen.

Wir nehmen aus diesem Abschnitt mit, dass Technisierung gelingen kann, wenn die Organisationskultur und die Einflussverhältnisse dies zulassen, die Technik aber auch eine kulturelle Prägung erhält. Darüber hinaus wird im Gelingen der Technisierung auch die Organisationskultur im politiko-kulturellen Aushandlungsprozess geprägt.

Es ist an der Zeit, unseren Blick wieder auf das gesamte Unternehmen zu lenken und uns zu fragen, inwieweit mit der Technisierung das Ziel der Produktionssteuerung erreicht werden kann.

### **2.3 Steuerung der Lampenproduktion durch Management-Techniken**

Steuerung als Ergreifen von Maßnahmen zur Steigerung oder Verringerung einer der jeweiligen Zwecksetzung entsprechenden Differenz, zu dem was ohne das Eingreifen der Fall wäre, hat die Intention durch Maßnahmen vorher gesetzte Ziele zu erreichen. Steuerung der Lampenproduktion etwa bedeutet Maßnahmen zur Produktion der Lampen entsprechend des aus den Bestellungen des Mutterunternehmens erstellten Produktionsprogramms zu ergreifen und, weil es sich beim Lampenmacher um ein Unternehmen handelt, dieses so rentabel wie möglich zu machen, d.h. zur Erreichung des Produktionsziels so wenig finanzielle Mittel zu verwenden wie möglich, also möglichst wenige Auszahlungen zu tätigen. Hierzu kann das Management Techniken benutzen, die Entscheidungen Untergebener binden und wenn genügend Einfluss etabliert werden kann, auch funktionieren können. Der Vorteil der Technik liegt darin, dass Entscheidungen vorherbestimmt werden können, so dass man geradezu ideal steuern kann, wenn man seinen Computer hochfährt, wird man innerhalb kurzer Zeit mit ihm arbeiten können. Man muss der Montage nur die richtigen Materialien am vorgesehen Ort zur Verfügung stellen und das Verhalten der Beteiligten programmieren und man wird die geplante Menge an Lampen erhalten. Was aber passiert, wenn man nicht alle Umwelteinflüsse

kontrollieren und vorbestimmen kann, sehen wir am Beispiel einer Monteurin, die, wie Gerd berichtete, lächelnd zwei Kabel zusammensteckte, was so nicht zum Funktionieren der Lampe führte. (M1.06) „Technik funktioniert, soweit sie funktioniert, zuverlässig, aber Zuverlässigkeit darf nicht mit Robustheit verwechselt werden. Sie beruht auf einer hochgeschraubten Indifferenz, aber genau darin liegt auch ein Risiko.“<sup>76</sup> Das Risiko eben nicht das angesteuerte Ziel zu erreichen, wenn sich die Umweltbedingungen geändert haben, weil der Umwelt keine Aufmerksamkeit geschenkt wird, weil auf Umweltveränderungen nicht reagiert wird, weil die eigenen Strukturen nicht verändert werden können. Probleme entstehen immer dann, wenn die Umwelt der Technik nicht bestimmt werden kann, und auch wenn man beim Lampenmacher seine Arbeit gut macht und wie ein Automat Output produziert, kann es sein, dass man für die Lampen keine Käufer findet. Wir sehen, dass in einer Organisation immer nur Teile technisierbar sind, und diese Teile dann in einem hierarchischen Verhältnis gesteuert werden können, solange die Umwelt kontrollierbar ist oder auf Umweltveränderungen reagiert wird, wenn man also ein System im System schafft und dessen Umwelt bestimmt oder Mechanismen zur Reaktion auf die Umwelt einbaut, wobei aber alle Eventualitäten vorhergesehen werden müssen können, um die richtige Reaktion auszulösen. Dieses Teilsystem läuft, wenn es technisiert ist, in seinen Strukturen, die, wie wir gesehen haben, durch Organisationskultur und Organisationspolitik getragen werden, bei Wiederholung der Entscheidung zeigen sich die Strukturen stabil. Für das Gesamtunternehmen gilt diese Technisierbarkeit nicht, für die Einführung von Management-Techniken bedarf es Management, das auf die Strukturen des Unternehmens einwirkt, so wie wir es in den Projekten beim Lampenmacher gesehen haben. Das Management entscheidet über Entscheidungen und führt damit ihre Beobachtungen der Strukturen wieder in die Strukturen des Unternehmens ein. Die Betriebswirtschaftslehre spricht hier von Sekundärkoordination<sup>77</sup>, die Systemtheorie von Beobachtung zweiter Ordnung. Was passiert, wenn das Management die vorhandenen Entscheidungsstrukturen stört, haben wir als politiko-kulturelle Aushandlung dargestellt. Wandel der Primärstrukturen kann nicht per Dekret eingeführt werden<sup>78</sup>, es bedarf Einfluss und politiko-kultureller Restabilisierung. Auf beiden Seiten wird mit Wiedereinführungen oder Erinnerungen gearbeitet, bewährte Strategien werden in Anschlag gebracht, entschieden wird je nach Einflussverhältnissen bis sich die Strukturen wieder stabilisieren. Diese Sekundärsteuerung kann nicht technisiert werden, die gesamte Organisation steuert sich selbst. Entgegen der handlungstheoretischen Überzeugung

---

<sup>76</sup> Siehe Luhmann 2000, S.374.

<sup>77</sup> Siehe Schweitzer/Friedl 1992.

<sup>78</sup> Siehe Luhmann 2000, S.245.

erkennen wir den Manager nicht der Entscheider mit Durchgriffsqualitäten sondern als Auslöser von Selbststeuerungsprozessen.<sup>79</sup>

## 2.4 Schlussbemerkungen: Organisation

Organisationen operieren Entscheidungen.<sup>80</sup> Entscheidungen werden zu Entscheidungsprämissen, und grenzen so die Möglichkeiten für anschließende Entscheidungen ein. Entscheidungen greifen vor auf Folgeentscheidungen, gleichfalls nehmen Entscheidungen vorherige Entscheidungen als Grundlage. Entscheidungen vernetzen sich, Unsicherheit wird absorbiert, weil man sich an die vorherigen Entscheidungen der Organisation und nicht an allem orientiert. Entscheidungen werden als eigene unterschieden, an die es sich anzuschließen gilt, wodurch Grenzen zwischen Eigen und Fremd erfahrbar werden. Es entsteht die Beobachtung zweiter Ordnung, die wir schon in den Projekten kennen gelernt haben. Die Organisation bekommt sich selbst in den Blick, beginnt über sich zu reden,, über sich zu entscheiden und versucht sich dazu in der Unterscheidung von Eigen und Fremd ein Bild von sich selbst zu machen. Die Kommunikation von Entscheidungen wird selbstreferentiell und beschreibt sich selbst, beispielsweise in Reports, Bilanzen, in Präsentationen, in Projekten oder in Gesprächen oder *Corporate Identity Statements*, die dann beispielsweise mit „wir beim Lampenmacher“ anfangen, wie beim Lampenmacher die Beschreibung im Internet, der Lampenmacher habe eine no-nonsense culture oder Maciejs Beschreibung, es sei nicht gut für den Lampenmacher zu arbeiten. (M1.60) Die Organisation schafft sich selbst als Text, in dem sie sich selbst beschreibt und damit von ihrer Umwelt abgrenzt, von der sie, dies sei nebenbei erwähnt, sich dabei auch ein (ihr eigenes) Bild ihrer eigenen Umwelt selbst schafft, konstruiert und dabei beispielsweise Management-Techniken imaginiert und als Modell hernimmt.<sup>81</sup> Im Moment der Selbstbeschreibung findet eine Wiedereinführung der Selbst/Fremd-Unterscheidung in das eigene Entscheidungsoperieren statt, die Organisation der Organisation wird wieder in die Organisation eingeführt und erhält durch diesen re-entry den Anstoß weiterzuentscheiden.<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Siehe Luhmann 2000, S.255 und S.401.

<sup>80</sup> In den folgenden Ausführungen über Organisationen lehnen wir uns an die von Luhmann in Organisation und Entscheidung vorgestellte Organisationstheorie.

<sup>81</sup> Siehe auch ähnlich Weick 1995.

<sup>82</sup> Siehe Luhmann 2000, S.129ff, S.405f., S.454f., S.465. Die Wiedereinführung in sich selbst lässt das System zwischen Eigen- und Fremdbeschreibung oszillieren. Diese Unentschiedenheit macht es nötig, dass sich das System entscheidet, um sich selbst erhalten zu können, und nicht an der Paradoxie des Entscheidens zu

Die Organisation als soziales System operiert Entscheidungen, nehmen wir es genau: Kommunikation von Entscheidungen. Ihre Unterscheidung Organisation/Umwelt führt sie thematisch wieder in dieses Kommunizieren ein und entwickelt so eigene Komplexität, eine eigene Geschichte, eine eigene Zeit, eine eigene Kultur. Im Selbstzugriff werden dann auch die eigenen Strukturen für die Organisation zugänglich. Wir haben dies bereits als Selbststeuerung kennen gelernt, bei dem die Organisation auf ihre eigenen Strukturen wirkt, die sich dann verändert oder beibehalten werden, die Evolution von Strukturen (Entscheidungserwartungen) wird beobachtbar. So werden beispielsweise die bisherigen Strukturen durch das Ausrufen von Projekten zu dessen Veränderung in Frage gestellt, das Management stört das Operieren des Unternehmens in dem es vorschlägt in Zukunft anders zu entscheiden oder neue Ziele zu verfolgen, es stellt Strukturvariationen vor, über die dann in der von uns beschriebenen politiko-kulturellen Aushandlung entschieden wird, entweder es werden die neuen Strukturen selektiert oder man bleibt bei den alten Entscheidungserwartungen und zwar je nach dem wie die Einflussverhältnisse es erlauben. Die Selektion prüft, „ob man sich auf Machbarkeit und für die Folgenreue Aussicht auf Wahrheit berufen kann, ob die Innovation finanzierbar ist und ob Macht ausreicht zur Durchsetzung gegen evolutionellen Widerstand,“<sup>83</sup> ob also ausreichend Einfluss entsteht, um zu einer positiven Selektion zu gelangen. Dabei kommt es zu Gegenvorschlägen und weiteren Variation. Wie sich die neuen Strukturen im Gesamt-System verhalten und wie kompatibel sie sich mit Umweltwirkungen erweisen, zeigte sich in der Restabilisierung des Systems, beispielsweise, welche weiteren Änderungen durch Einführung einer als unwahr erkannten Norm angestoßen werden. Dabei ist es möglich, dass abgelehnte Innovationen mehr Wirkung zeigen als angenommene, man beachte die Veränderungen der Kommunikation nach dem Anstoß des Lean-Management Projektes.

Die Organisationskultur wirkt hierbei wie ein soziales Gedächtnis: als sich bewährend Erinnerungtes wird als Entscheidungsprämisse in Anschlag gebracht. Womit wir wieder dem Phänomen der Wiedereinführung der Organisation in sich selbst und der Selbststeuerung begegnen, die auf Wiedereinführung beruht. In der Kybernetik zweiter Ordnung spricht man

---

paralisieren, weil jede Entscheidung auch anders hätte entschieden werden können. Das weiter entschieden wird, liegt daran, dass zu jeder Zeit eine Vergangenheit konstruiert wird, auf deren Basis weiterentschieden werden kann. Dass weiterentschieden wird liegt daran, dass Entscheidungen als solche wirksam werden und nicht dekonstruiert werden. Wir erfahren hier das Wirksamwerden von Kultur, die Kultur der Organisation. Durch die Vergangenheitskonstruktion zur Entscheidung für die Zukunft erringt die Organisation ihre eigene Zeit. Diese Desynchronisierung muss durch Weiterentscheiden ausgeglichen werden, wenn die Umwelt als verändert wahrgenommen wird, so routinemäßig diese Entscheidungen auch sein mögen. Zum Wiedereintritt und dem Erringen von Zeit siehe Spencer-Brown 1997, S.38ff. Zur ausschliesslichen Entscheidbarkeit von Unentscheidbaren siehe Foerster, 1992, S.14: „Only those questions that are in principle undecidable, we can decide“ und Gödel 1931.

<sup>83</sup> Siehe Luhmann 1997, S.481.

von historischen Maschinen, für die nicht nur der Input (also die Störung durch das Management) sondern auch der eigene Zustand (also das Erinnernte, das Wiedereingeführte) für den Output ursächlich ist.<sup>84</sup> Solche Maschinen, die auch nicht-triviale Maschinen genannt werden, können dabei im Gegensatz zu trivialen Maschinen auch ihre eigenen Strukturen verändern, sie sind eben keine stahlharten Gehäuse, wie von Weber beschrieben. Erst wenn die Wiedereinführung der Zustände als nicht-entscheidbare Entscheidungsprämissen unter Etablieren bestimmter Einflussverhältnisse nicht mehr zu Variationen der Entscheidungen führt, kann Technisierung passieren, und ein Teilsystem kann als triviale Maschine in der nicht-trivialen Maschine Organisation sichtbar werden. Dies sollte nach der Lektüre des letzten Abschnitts bereits klar sein. Vor diesem Hintergrund sollten auch die Unterschiedlichen Rollen, die die beiden eingangs vorgestellten Theorierichtungen vorstellen, deutlicher werden. Während die Handlungstheorie in der Tradition Webers den Manager als Entscheider, der planbar durchgreifen kann, vorstellt, sieht die Systemtheorie das Management als Personifizierung des organisationalen Entscheidungsoperieren, wobei dem Manager als Person Entscheidungen zugerechnet werden, dieser aber Veränderungen nur auslösen kann und die letztendliche (genauer: vorläufige) Entscheidung der Selbststeuerung der Organisation überlassen muss.

Kommen wir zum Abschluss unserer Ausführungen noch zum Verhältnis Organisation und Gesellschaft. Als Soziale Systeme realisieren Organisationen Kommunikation in der besonderen Form der Entscheidung. Alle diese Kommunikationen realisieren damit bereits Gesellschaft, so dass wir nicht von einem rein/raus-Verhältnis etwa von Informationen sprechen können. Dennoch können wir Kommunikationen, die über die Grenzen der Organisation hinweg stattfinden, beobachten, etwa in der Interaktion zwischen Organisationen. Dabei kann die betrachtete Organisation beispielsweise als mitteilend erkannt werden, etwa in der Veröffentlichung von Geschäftsergebnissen, Werbung, Anzeigen, Offerten, Gesuche und der gleichen mehr. Das soziale Verstehen, also die Unterscheidung von Information und Mitteilung leistet die Organisation in dem Erkennen von fremden Mitteilungen, die als Fremdreferenzen zur Konstruktion ihrer Umweltbildes beitragen. Das können Mitteilungen von Beratern sein, oder Gesetze, Anrufe von Kunden, Lieferanten, Mittelungen wissenschaftlicher Veröffentlichungen und dergleichen mehr. Kommunikation wird dabei von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern etabliert.

---

<sup>84</sup> Siehe Foerster 1981, Foerster 1984, Foerster 1993b.

Gesellschaftliche Kommunikation, die außerhalb der Organisation stattfindet, kann in der Organisation relevant werden, wenn diese beim Operieren des Entscheidens erinnert werden, das ist der Fall, wenn Organisationskultur nicht auf die eigene Geschichte rekurriert sondern auf Beobachtungen von externer Kommunikation.

Einer näheren Betrachtung dieser grenzüberschreitenden Kommunikation werden wir uns bei der Frage, wie westliche Management-Techniken ihren Weg zum Lampenmacher finden, widmen (Kapitel 3). Die Relevanz externer Kommunikation wird uns interessieren, wenn wir etwas über polnische Management-Kultur erfahren wollen. Dabei werden wir uns zunächst in einer lokalen Abgrenzung versuchen und einen Vergleich mit westlichem Management und deren Veränderungen probieren (Kapitel 4) um dann vor dem Hintergrund der Diskussion von Transformationsprozessen einerseits zu schauen, welche Kommunikation möglicherweise beim Lampenmacher erinnert werden und sich in der Lampenmacherkultur zeigen und andererseits, welche Bewandnis die Kommunikation beim Lampenmacher für den Transformationsprozess in Polen haben kann (Kapitel 5).

### ***3 Übertragung: Westlicher Management-Techniken zum Lampenmacher***

Den Lampenmacher haben wir bisher als Organisation wie jede andere beschrieben, die wie jede andere mit kulturellen Besonderheiten beobachtet werden kann, ohne diese in den Focus der Betrachtung zu ziehen.

Wir nähern uns einer auf lokale Unterschiede abzielenden Betrachtung, indem wir verfolgen, wie die Management-Techniken zum Lampenmacher gekommen sind. Dazu wollen wir uns kurz Gedanken machen wie Management-Techniken in Bewegung kommen können (Abschnitt 3.1) und diskutieren in welche Richtung und von welchen Gründen ihre Übertragung ausgelöst wird (Abschnitt 3.2), um dann unseren Blick in die Geschichte westlicher Management-Techniken zu richten (Abschnitt 3.4). Dabei werden wir, von deren Entstehung und ersten Erwähnung im 18ten Jahrhundert in den Vereinigten Staaten ausgehend, betrachten wie Management-Techniken im Diskurs von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik auch nach Polen übertragen worden sind und wie sie letztendlich auch ihren Weg zum Lampenmacher gefunden haben. Für diese historischen Betrachtungen werden wir definieren müssen, was das wir unter westlichem Management verstehen wollen (Abschnitt 3.3). Als Vorbereitung für die folgenden Kapitel werden wir diese Beschreibung als Ausgangspunkt und Vergleichsmaßstab zu den Veränderungen, die Techniken bei ihrer Übertragung nach Polen nehmen können, setzen.

#### **3.1 Beweglichkeit von Management-Techniken**

Die Übertragung von Management-Techniken setzt deren Beweglichkeit voraus. Wenn wir uns an die Definition aus dem zweiten Kapitel erinnern, Management-Techniken sind feste Kopplungen von Entscheidungen, stellt sich die Frage, wie es zu dieser Beweglichkeit kommt. Die Antwort muss lauten: durch die Übersetzung in einen anderen ontologischen Zustand.<sup>85</sup> Zunächst über die Beobachtung also Unterscheiden und bezeichnen. Dies geschieht zunächst einmal in den Unternehmen selbst, Management-Techniken, die als erfolgreich erkannt werden, werden aus verschiedenen Gründen expliziert, um diese mitzuteilen. Ein weiterer Bereich in denen von Management-Techniken die Rede ist, ist die Wissenschaft, insbesondere in der Betriebswirtschaftslehre werden erfolgreiche Methoden und Vorgehensweise erforscht und ausgearbeitet. Als Ideen und theoretische Konzepte im

---

<sup>85</sup> Siehe Latour 2002.

Medium der Sprache können Management-Techniken dann mitgeteilt werden und erhalten so ihre zeitliche und räumliche Mobilität, und können tele-kommuniziert werden, also über räumlichen Abstand hinweg mitgeteilt und verstanden werden. Für Management-Techniken relevante Medien sind etwa Lehrbücher, Fachzeitschriften, Zeitungen, Internet Veröffentlichungen, Intranets der Firmen, E-Mails, Telefongespräche, Videokonferenzen, Reisen von Mitarbeitern, Beratern oder Wissenschaftlern. Je nach physischer Haltbarkeit und Entzifferbarkeit des Codes des Mediums können Management-Techniken in dieser Form auch gespeichert werden und bleiben somit für spätere Kommunikationen erreichbar und erinnerbar, was insbesondere für die öffentliche Diskussion der Techniken von Bedeutung ist. Eine weitere Möglichkeit der Übertragung von Management-Techniken, die außerhalb von Sprache läuft, konnten wir beim Lampenmacher beobachten: durch den Transport und die Verschiebung von Produktionsanlagen sind viele Entscheidungen in der Montage schon festgelegt.

Es entsteht eine Kette von Übersetzungen, in der es in jedem Glied zu einer Vermittlung kommt, zu einem Überersetzen in andere Kontexte und entsprechender Veränderungen der Management-Technik. Zunächst sei hier an die doppelte Kontingenz der Kommunikation gedacht, beide beteiligten Bewusstseinsysteme führen ein eigenständiges, sinnhaftes Prozessieren von Gedanken, wobei es nicht zu einer Übertragung von Informationen kommt, die Informationen entstehen immer aus der jeweiligen Anschlussfähigkeit des verstehenden Bewusstseinsystems. Weiterhin sei an unterscheidbare oder unterschiedene kulturelle Kontexte gedacht, wie beispielsweise Organisationen oder lokal differenzierbare Kontexte.

In beiden Fällen wird eine Dekontextuierbarkeit der Management-Technik vorausgesetzt, etwas muss als diese erinnert werden und etwas muss vergessen werden, damit es im neuen Kontext seine Weiterverwendung finden kann. Hier hilft die Generalisierbarkeit der Kommunikationsmedien, das Gesagte kann in unterschiedlichen Kontexten verstanden werden bzw. Anschluss finden.

An dieser Stelle nehmen wir mit, dass die Management-Technik ihre Beweglichkeit in diese Kette von Vermittlungen und über Telekommunikationstechniken erhält. Dabei kann sie lange Wege zurücklegen, Zeiten überdauern, in unterschiedlichen Funktionssystemen thematisiert werden, beispielsweise im wirtschaftlichen und wissenschaftlichen, und solange diese unterschieden werden in unterschiedliche kulturelle Kontexte übertragen werden und beispielsweise in die organisationale politiko-kulturelle Aushandlung gelangen und wieder als Management-Technik funktionieren und wieder beobachtet werden.

## 3.2 Übertragung von Management-Techniken

### 3.2.1 *Push* oder *Pull*: Auslösungsrichtung der Übertragung von Management-Techniken

Bei der anstehenden Diskussion der Richtung von Übertragungen geht es uns darum, nach den zwei Orten also nach den zwei „Wo“ als auch danach zu fragen, ob es sich um ein woher (*Pull*) oder ein wohin (*Push*) der Reise von Management-Techniken handelt. Wir orientieren unsere Überlegungen an Unterscheidungen von Rudolf Stichweh zur Weltgesellschaft, die er als die Mechanismen der Dynamik der Weltgesellschaft ansieht.<sup>86</sup>

#### *i) Beobachtung von Systemen gleicher Kategorie*

Stichweh sieht in der globalen Diffusion institutioneller Muster den ersten Mechanismus oder Prozess, der die Dynamik der Entstehung der Weltgesellschaft erklärt.<sup>87</sup> Die häufige und intensive Beobachtung gleichartiger Systeme, ob von „Individuen“ oder Organisationen oder sozialen System überhaupt, sei hierfür eine wichtige Voraussetzung, die in der Weltgesellschaft gegeben ist. Die Übernahme von institutionellen Mustern werde damit wahrscheinlich; Staaten übernehmen Wohlfahrtsprogramme oder Regelungen zur Unternehmensverfassung anderer Staaten, Unternehmen kopieren Management-Techniken von anderen Unternehmen, Wissenschaftler übersetzten die Arbeiten anderer Wissenschaftler.

Die Dynamik der Übernahme geht also von der übernehmenden Organisation aus, was sich mit unseren Überlegungen zur Konstruktion von Unternehmensumwelt in der Unterscheidung von Selbst- und Fremdreferenzen trifft. Es entsteht eine Sogwirkung in das Unternehmen, in der das Unternehmen seine Aufmerksamkeit gezielt auf die Unternehmensumwelt richtet.

Insofern werden Unternehmen allerdings ihre Aufmerksamkeit nicht nur auf als ähnlich erkannte Organisationen richten, sondern auch auf Organisationen, die primär in anderen Funktionssystemen operieren, so können beispielsweise staatliche Regelungen ins Auge gefasst werden, die von anderen Staaten auf den Staat, in dem das Unternehmen sitzt, übertragen werden oder wissenschaftliche Arbeiten von „hiesigen“ Universitäten, die von fernen Wissenschaftlern publizierten Arbeiten (eventuell auch nur weil sie in die

---

<sup>86</sup> Siehe Stichweh 2000a.

<sup>87</sup> Siehe Stichweh 2000a S.254.

Landessprache übersetzt sind) angeregt worden sind. Als weiteres Beispiel sei die Aufmerksamkeit für Klientenwünsche angeführt, so ist es beispielsweise in der Automobilbranche üblich die Zulieferer nach ISO-Zertifizierung auszuwählen, was für den Zulieferer für Aufregung sorgen könnte, wenn diese nicht vorliegt. Für die genannten Organisationen, Staat und Universität, gilt wie für die Beobachtung anderer Staaten und anderer Universitäten, und die Möglichkeit der Übertragung von Vorschriften bzw. Ideen und Wissen bezüglich Management-Techniken.

### *ii) Globale Interrelation in globalen Netzen*

Als weiterer Mechanismus, der im Gegensatz zur Beobachtung von Systemen gleicher Kategorie nicht ohne gegenseitige Interaktion auskommt, führt Stichweh die Interrelation in globalen Netzen an. Im Gegensatz zur Beobachtung von Systemen geht es hier um die einzelne Kommunikation in ihrer „Einbettung in andere kommunikative Akte,“ um die „lokale Fortpflanzung global wirksam werdender Wirkungen.“<sup>88</sup> Eingebettet in Gesellschaftliche Sinnzusammenhänge werden Anschlussmöglichkeiten in einem und-so-weiter über ein globales Netz ‚weitergetragen‘. Damit diese kleinen Schritte einzelner Kommunikationen den Globus umwandern können, geht Stichweh mit einer *small-world*-Hypothese davon aus, dass es ein den Globus umspannendes Netzwerk von relativ stabilen Beziehungen gibt, das regelmäßig durch Interaktionen aktiviert wird. Eine Kommunikation kann hierbei in unterschiedlichen sozialen Systemen (Funktionssystemen und Organisationen) gleichzeitig eingebettet sein und Anschlusskommunikation hervorrufen und so durch diese strukturelle Kopplung fortgesetzt werden,<sup>89</sup> wie beispielsweise in struktureller Kopplung von Wissenschaft und Wirtschaft durch die wissenschaftliche und ökonomische Umsetzbarkeit neuen Wissens über Management Techniken.<sup>90</sup>

Für die Übertragung von Management-Techniken könnte man an Netzwerke von Unternehmen denken, etwa in Industrieverbänden oder Handelskammern, Konzernverbindungen mit Netzwerken von Tochterunternehmen, Kooperationen einzelner Organisationen, beispielsweise in Joint Ventures aber auch an Situationen die die Grenze von Organisationen verblassen lassen, wie die ambivalente Position des Beraters, der Mitglied und

---

<sup>88</sup> Siehe Stichweh 2000a S.257.

<sup>89</sup> Siehe Stichweh 2000a S.257ff.

<sup>90</sup> Siehe Luhmann 2000a S.397.

Nicht-Mitglied der Organisation ist, oder Mitglieder von Organisationen, die gleichzeitig Mitglieder anderer Organisationen sind, als Beispiel sei ein Manager, der auch an der Universität als Dozent tätig ist oder Mitglied etwa des Controllervereins, Vereins für Personalwesen oder im Verband Deutscher Ingenieure ist, genannt, oder Mitglieder die mit Mitgliedern anderer Organisationen kooperieren, beispielsweise als Koautor wissenschaftlicher Veröffentlichungen. Für den Lampenmacher gilt allerdings, dass er kein großer Netzwerker ist, man ist weder in Verbänden tätig noch gibt es abgesehen von mir regelmäßige Kontakte zu Universitäten, auch Berater sind beim Lampenmacher nicht gerne gesehen und die Kontakte zu den Lieferanten beschränken sich auf Bestellung und Lieferung, ebenso kommt es nicht zu eingreifenden Kooperationen von Seiten der Kunden. Die einzigen Netzwerke, die sich beim Lampenmacher für die Übertragung von Management-Techniken als relevant erwiesen, waren zum einen die Einbindung in den Konzern, schließlich ist der Lampenmacher durch einen Transfer der Produktionstechnik entstanden und von Freddie mit seinen Erfahrungen im Konzern aufgebaut und weiterentwickelt worden und zum anderen Gerd's Netzwerk von Bekannten, bei denen er Ratschläge und Hinweise einholt.

Konnten wir bei der Diffusion von institutionellen Mustern noch eindeutig von einer Sogwirkung sprechen, ergibt sich für die globalen Interrelation ein ambivalentes Bild. So entstehen zwar die Modelle und der Wunsch nach Einführung im Unternehmen und oft wird die Übertragung vom Unternehmen her ausgelöst worden sein, allerdings kann hier der Anstoß der Übertragung von Außen her kommen, insbesondere in Konzernverhältnissen aber auch bei geschickten Verkaufsstrategien von Beratern oder Interessenlagen bei Mitgliedern unterschiedlicher Organisationen, so lang es etwa in meinem wissenschaftlichen Interesse besondere Management-Techniken umzusetzen und darauf zu drängen.

### *iii) Dezentralisierung in Funktionssystemen*

Als dritten wichtigen Mechanismus für die Entstehung und Dynamik der Weltgesellschaft stellt Stichweh die Dezentralisierung in Funktionssystemen vor.<sup>91</sup> Unterscheidungen von Zentrum und Peripherie innerhalb der Funktionssysteme referieren auf Differenzen in der Ausstattung mit bestimmten Ressourcen, also auf Beobachtungen, die Orte, die in dem bestimmten Bereich anderen Orten gegenüber als fortgeschritten erkannt werden, werden

---

<sup>91</sup> Siehe Stichweh 2000a S.260.

imitiert und dadurch führend als Zentren und die Imitierenden als Peripherie bezeichnet. Diese „Differenzen in der Ausstattung mit bestimmten Ressourcen“ motivieren das, „was zunächst noch unwahrscheinlich ist: Das Risiko des sich Einlassens auf globale Interaktionen und die Anstrengung der Überbrückung großer Distanzen.“<sup>92</sup> Zu Beginn der Globalisierung in der Modernen könnten diese Ressourcenunterschiede den Anstoß zur Ausdifferenzierung der Weltgesellschaft gegeben haben. Verbesserte Telekommunikationsmöglichkeiten und die geographische Ausbreitung von Organisation senkten das Risiko und den Preis globaler Interaktionen. Die Dezentralisierung schreitet durch die Ausweitung von Netzwerken und fortschreitende Imitation voran. Solange Interaktions- und Beobachtungsmöglichkeiten ausgeweitet werden können, lösen sich die anfänglichen Ressourcenunterschiede langsam auf, es kommt zu einer Renormalisierung, die Unterschiede von Zentrum und Peripherie erodieren, die Variation des Funktionssystems kann dann von überall her kommen und neue Zentren schaffen.<sup>93</sup>

Im Bereich der Wirtschaft lösen Erfolge die Aufmerksamkeit und das Interesse der anderen nach den Ursachen und besonderen Ressourcen dieser Erfolge aus, wie beispielsweise die Produktivitätsvorteile der Amerikanischen Wirtschaft im 19ten Jahrhundert oder die Produktivitäts- und Qualitätsvorteile der Japanischen Automobilindustrie in den 70er und 80er Jahren des 20ten Jahrhunderts. Die Übertragung erfährt hier also ihre Richtung aus dem Sog, der von der Peripherie ausgeht. Eine andere Übertragung von Management Know How im Bereich der Wirtschaft, die ebenfalls von Ressourcendifferenzen getragen wird, ist die Tätigkeitsverlagerung in Regionen in denen bestimmte Faktoren eine gesteigerte Profitabilität versprechen, wie etwa günstigere Faktorenverfügbarkeit, Steuervorteile oder Marktzugang. In diesem Fall geht die Übertragung von Management-Techniken von dem zu Imitierenden aus.

Wie in der Wirtschaft kann das Entstehen von Zentren und Peripherien der Erkenntnisbildung auch in der Wissenschaft beobachtet werden. Dabei werden bestimmten Wissenschaftlern, Universitäten, Schulen oder auch Regionen das Verfügen über bestimmten Zugang zur Wahrheit zugeschrieben und führt dann zu einer positiven Rezeption, der Übersetzung von Lehrbüchern, zu Austausch von Mitarbeitern, zum Kopieren bestimmter Vorgehensweisen und Methodenanwendung.

Nachdem wir jetzt ein Verständnis davon haben, wie Management-Techniken bewegbar werden und in welchen Strukturen Mechanismen, die in ihrem Zusammenspiel für die

---

<sup>92</sup> Siehe Stichweh 2000a S.261f.

<sup>93</sup> Siehe Stichweh 2000a S.263.

Dynamik der Übertragung sorgen, operieren, wollen wir jetzt genauer fragen, aus welchen Gründen die Übertragung von Management-Techniken zu Stande kommt.

### **3.2.2 Gründe für die Übertragung von Management-Techniken**

Zur Identifikation von Gründen der Übertragung von Management-Techniken richten wir uns zunächst an die von DiMaggio und Powell vorgeschlagene Differenzierung von Mimese, Normativem Druck und Zwang.<sup>94</sup> Innerhalb der Mimese wollen wir allerdings weiter Gründe danach unterscheiden, ob die Mimese aus der Unternehmensaufgabe heraus im Interesse der Rentabilitätssteigerung entstanden ist oder ob die Übernahme eher aus einem Kalkül der Außenwirkung und Selbstdarstellung intendiert wurde und folgen hier der von deTarde in seiner Soziologie der Nachahmung getroffenen Unterscheidung von Gebrauch und Mode (Punkt ii) Mode),<sup>95</sup> wobei wir bei Gebrauch in Anlehnung an die im vorherigen Kapitel vorgestellte politiko-kulturelle Aushandlung auch politische Gründe nennen wollen (Punkt i) Gebrauch und politische Gründe). Im Unterschied zur Imitation, die aus dem Unternehmen heraus angestoßen wurde, sieht sich das Unternehmen normativem Druck (Punkt iii) ausgesetzt oder gezwungen Erwartungen seiner Umwelt gerecht zu werden. Systemtheoretisch und auch nach dem im letzten Kapitel gesagten, wollen wir allerdings nicht von Zwang sprechen, sondern von einem Wirksam werden von Einflussverhältnissen im Außenverhältnis (Punkt iv), dass das Unternehmen dazu bringt, freiwillig Management-Techniken aufzugreifen, die es sonst nicht aufgegriffen hätte.

#### ***i) Gebrauch und Politische Gründe***

Wie wir beim Lampenmacher beobachten konnten, werden neue Management-Techniken eingeführt, um bestimmte Handlungen zu automatisieren und entsprechende Einflussverhältnisse zu etablieren, um Ziele zu erreichen. Insbesondere die Produktivitätserwartungen bestimmter Techniken sorgt hierbei für den Impuls der Übertragung. Dafür ist es notwendig, dass im Unternehmen über Management-Techniken Informationen bezüglich ihrer Bewährung und Anwendbarkeit entstehen. Interne Profitabilitätsansprüche, Konkurrenz und Unsicherheit über Umweltzusammenhänge lenken die Aufmerksamkeit des Unternehmens bei der Suche nach vorteilhaften Lösungen für neue Strukturen und führen zur Beobachtung anderer Unternehmen, die am Markt erfolgreich sind

---

<sup>94</sup> Siehe Powell/DiMaggio 1991b.

<sup>95</sup> Siehe Tarde 2003.

und zur Übertragung von Management-Techniken, die als vorteilhaft erkannt werden. Beim Lampenmacher war es vor allem Gerd, der sich mit seinen Beobachtungen bei anderen Unternehmen beispielsweise für Lean Management Techniken einsetzte: „ich war zu Besuch bei einer Fabrik von Volvo, das sah gar nicht aus als ob die arbeiten würden, aber die Zahlen stimmten, die hatten Lean Management“ (M1.17) oder „hast Du die Vorschlagsraten in Japanischen Firmen gesehen? Die sind unglaublich.“ (M1.17) Gerd hatte auch eine CD-Rom von einer Beratungsfirma, für die er früher einmal gearbeitet hat, mit *World Class Best Practices*, von denen er immer wieder mal eine Lösung vorschlug, beispielsweise für das neue Entlohnungssystem in der Montageabteilung. (M1.04) Auch in wissenschaftlichen Veröffentlichungen lassen sich solche *Best Practices* nachlesen, so fand ich an den Wochenenden in Frankfurt an der Oder in der Universitätsbibliothek Lösungen für die Probleme des Lampenmachers, beispielsweise wie die Zeitmessung sinnvollerweise zu machen sei.

Die Übertragung von Management-Technik auf den Lampenmacher lief initial als Übertragung vom Mutterunternehmen, Praktiken die seit langem in Gebrauch waren, wurden durch den Transport der Produktionsanlagen, Fließbänder und weitere Anlagen, übertragen. Im weiteren war es vor allem Freddie, der bei Veränderungsinitiativen immer wieder gefragt hat, ob wir das wirklich bräuchten, ob das was bringe, (M1.09) die Profitabilität wurde beim Lampenmacher sehr stark betont, Experimente wurden eher negativ gesehen, mit so einem theoretisierendem Nonsense beschäftigt man sich beim Lampenmacher Konzern nicht, es herrschte, wohl auch aus Erfahrung eine no-nonsense Culture. (M1.14) Wenn jedoch ein Projekt Erfolg zeitigte, wie die Reorganisation oder die Effizienzkenzzahlen in der Montage, konnte man diese Methoden auch in der Pre-Montage gebrauchen und sollten sofort kopiert werden, weil sie sich bewährt hatten, ohne allerdings nach der genauen Anwendbarkeit zu fragen, hieß es: „wir machen hier dasselbe wie in der Montage.“ (M1.64)

Bei diesem einbringen von Management-Techniken ist es, wie wir auch beim Lampenmacher gesehen haben, manchmal gar nicht so wichtig das Ziel der Profitabilitätssteigerung zu erreichen, wichtig ist es, die alten Strukturen aufzubrechen und damit strukturelle Veränderungen hervorzurufen, die dann zu neuen Einflussverhältnissen führen. Es geht dem einführenden darum, neue *Passage Points* aufzustellen, um sich so als neuen Macro-Actor zu positionieren.<sup>96</sup> Hier sind es dann politische Gründe, die die Einführung neuer Management-Techniken auslösen. Das Rekurrieren auf die Profitabilitätssteigerung dient dabei der Legitimierung der neuen Technik und dient der Verschleierung der eigentlichen Interessen.

---

<sup>96</sup> Siehe Collon/Latour 1981, Latour 2002, Boltanski 1991, Rottenburg 1995.

Die Diskussionen um Lean Management beim Lampenmacher sind hier einzuordnen. Sowohl Gerd, als Argument mich zu einer Mitarbeit zu bewegen, als auch Agnieszka, die ihre Position mit einer neuen Weise die Verpackung der Lampen mit dem Argument, dies sei Lean Management, zu verbessern versuchte, sind Beispiel dafür Einfluss durch den Gebrauch von Management-Techniken zu bekommen.

Wir konnten sehen, dass Management-Techniken, die als erfolgreich gelten, und sei es symbolisch, aufgegriffen werden, um in der politiko-kulturellen Aushandlung bestimmte Interessen durchzusetzen, wobei es immer in einer Weise um die Profitabilität des Unternehmens geht, die hier als Entscheidungskriterium angewandt wird.<sup>97</sup>

## *ii) Mode*

Als weiteren Grund für die Nachahmung von Management-Techniken wollen wir Mode diskutieren. Sobald Modernität positiv gewertet wird, werden Muster schnell diffundieren, wenn sie als modern gelten, so Stichweh.<sup>98</sup> „Darin liegt auch die Chance von globalen Mythen, die ohne viel reale Interaktion zustande kommen, so dass es möglich ist, dass sie, obwohl sie eigentlich niemand praktizieren kann, dennoch eine globale Etablierung auf der Ebene geltender Erwartungen erleben.“<sup>99</sup> Dies sagt aber noch nicht, warum etwas als modern angesehen wird und warum beispielsweise Organisationen eine Management-Technik als Muster hernehmen wollen, weil es Mode ist. Mit Simmel<sup>100</sup> geht es bei Mode um eine Soziale Verortung, um Erkennung als Selbst und Wahrnehmung in einer distinguierten Position im Gefüge der anderen. Stichweh fügt hier an, dass „die Ebene der Selbstbeobachtung ... Kategorienzugehörigkeit als soziale Erklärungsvariable relevant“ mache und „Identifikation mit sozialer Kategorie zustande“ komme „und eventuell Vergleichsprozesse steuern.“<sup>101</sup> Die Imitation von Mode-Führern ist hier keinesfalls aus rationalen Überlegungen oder aus Legitimation gegenüber Erwartungen, die von Außen an die Organisation herangetragen werden motiviert. Von innen entsteht eine Wille der Zugehörigkeit zu einer Gruppe von Unternehmen die nicht nur als gut, sondern als besser unterschieden wird und der Wille, sich gleichzeitig von den anderen Unternehmen abzuheben. „Und dies .. gelingt ihr einerseits durch den Wechsel der Inhalte, der die Mode von heute individuell prägt gegenüber der von

---

<sup>97</sup> Wir erinnern uns an die besondere Bedeutung der Profitabilität in Unternehmen, die hier in besonderem Maße über das Ja oder Nein von Vorschlägen entscheidet.

<sup>98</sup> Siehe Stichweh 2000a S.256.

<sup>99</sup> Siehe Stichweh 2000a S.256.

<sup>100</sup> Siehe Simmel 1995.

<sup>101</sup> Siehe Stichweh 2000a S.255.

gestern und von morgen, es gelingt ihr noch energischer dadurch, dass Moden immer Klassenmoden sind, dass die Moden der höheren Schicht sich von der der tieferen unterscheiden und in dem Augenblick verlassen werden, in dem diese letztere sie sich anzueignen beginnt.“<sup>102</sup>

Dieser Wille wird in der Unternehmenskultur tradiert, und beweist sich in der politiko-kulturellen Aushandlung als durchsetzbar, wobei rationale Überlegungen hier keine Rolle spielen.

Die Konsequenz, mit der Moden über praktische Erfordernisse hinausgeht, zeigt sich in der Unsachlichkeit, Beliebigkeit und Kurzlebigkeit der Moden. „Dass die Mode so ein bloßes Erzeugnis sozialer Bedürfnisse ist, wird vielleicht durch nichts stärker erwiesen als dadurch, dass in sachlicher, ästhetischer oder sonstiger Zweckmäßighkeitsbeziehung unzählige Male nicht der geringste Grund für ihre Gestaltung auffindbar ist. Während im allgemeinen z.B. unsere Kleidung unsern Bedürfnissen sachlich angepasst ist, waltet keine Spur von Zweckmäßigkeit in den Entscheidungen, durch die Mode sie formt: ob weite oder enge Röcke, spitze oder breite Frisuren, bunte oder schwarze Krawatten getragen werden. So hässliche und widrige Dinge sind manchmal modern, als wolle die Mode ihre Macht gerade dadurch zeigen, dass wir ihretwegen das abscheulichste auf uns nehmen.“<sup>103</sup>

Dies muss nicht heißen, dass auch sachdienliche Momente enthalten sein können. „Gerade die Zufälligkeit, mit der sie einmal das Zweckmäßige, ein andermal das Abstruse, ein drittes Mal das sachlich und ästhetisch ganz Indifferente anbefiehlt, zeigt ihre völlige Gleichgültigkeit gegen die sachlichen Normen des Lebens, womit sie eben auf andere Motivierungen, nämlich die formal-sozialen, als die einzig übrig bleibenden hinweist. Gewiss mag sie gelegentlich sachlich begründete Inhalte aufnehmen, aber als Mode wirkt sie erst, wenn die Unabhängigkeit gegen jede Motivierung positiv fühlbar wird.“<sup>104</sup>

Es bleibt die Frage in wie weit Moden bei einer derartigen Erkennbarkeit empirisch beobachtbar sind. Für Polen gilt dies vielleicht in der Zeit nach 1989, Kostera weist darauf hin, wie wichtig es für die Unternehmen und Manager ist, zur distinguierten Gruppe der nach westlichem Muster funktionierenden Unternehmen und der wahren *Businessman* zu gehören.<sup>105</sup> Hier wird man wohl von Mode sprechen können; in der betriebswirtschaftlichen Literatur scheint der Modebegriff gerade wegen seiner Irrationalitäts- und Mythenattribution willkommen zu sein, um bestimmte Praktiken als bloße Moden, aus welchem Grund auch

---

<sup>102</sup> Siehe Simmel 1995, S.11.

<sup>103</sup> Siehe Simmel 1995, S.12f.

<sup>104</sup> Siehe Simmel 1995, S.13.

<sup>105</sup> Siehe Kostera 1995, Kostera 1996b.

immer, darzustellen. Beim Lampenmacher konnten wir diesen Drang zu einer bestimmten Gruppe zu gehören nicht beobachten, man sah sich viel mehr als no-nonsense Culture, in der es für unsinnige Neuheiten und unfehlbare Lösungen, die man haben müsse, wenig Platz gab. Dareks Meinung über Lean Management, dass er einen „alten Hut“ nannte (M1.20), zeigt, dass es dennoch auch beim Lampenmacher Potential für Mode gibt, wenn es auch nicht besonders ins Gewicht fällt.

### *iii) Normativer Druck*

Auch die Erklärung der Übertragung von Management-Techniken durch Normativen Druck geht über rationale Motivierung hinaus, allerdings entsteht auch hier das Aufgreifen einer Technik nicht von Innen heraus, das Unternehmen sieht sich konfrontiert mit Normen und Standards für gutes Management, die sich in der gesellschaftlichen Kommunikation etabliert haben und in das Unternehmerische Prozessieren und Entscheiden über Erinnerungen in die Strukturen getragen werden.

Dies macht sich in erster Linie in einer Professionalisierung des Managements bemerkbar<sup>106</sup>, bestimmte Rollen des Managers in bestimmten Situationen und bestimmte Vorgehensweisen werden als professionell normalisiert und werden deshalb vorgeschlagen und treffen auf positive Reaktionen, wenn sie vorgeschlagen werden oder lassen sich als professionell eher durchsetzen. Unsicherheitsabsorption funktioniert, wenn eine Technik als professionelles Vorgehen erkannt wird, die Profitabilität wird nicht weiter in Frage gestellt. Auch die praktische Wirksamkeit wird nicht weiter hinterfragt, solange das professionelle Verhalten erfolgreich vorgemacht werden kann, Erfolge können dagegen gegebenenfalls zugerechnet und auf die professionelle Vorgehensweise zurückgeführt werden. Beim Lampenmacher jedoch konnten wir eine auf Profession begründete in der Behandlung von *Lean Management* beobachten. Dass etwas „Lean“ sei, galt als Argument für Strukturänderungen. *Just in time Production* sei dagegen in Polen nicht machbar.

Am Beispiel von *Lean Management* erkennen wir die unterschiedlichen Gründe die im Diskurs über Management-Techniken verhandelt werden: Begeisterung für die Verbesserungsmöglichkeiten oder dafür, dass man Mitarbeit in einem Projekt herstellen kann, verbünden sich mit Attributen der Professionalität, wobei *Lean Management* für andere schon wieder ein „alter Hut“ ist, mit dem man sich nicht mehr zeigen dürfe (M1.20).

---

<sup>106</sup> Siehe Powell/DiMaggio 1991b.

#### *iv) Einfluss im Außenverhältnis*

Weitere Gründe, Management-Techniken zu übernehmen, ergeben sich aus dem Entstehen von Einflussverhältnissen mit Außenstehenden, die das Unternehmen dazu bewegen, bestimmte Management-Strukturen zu implementieren, auch wenn es von alleine nicht darauf gekommen wäre. Entsprechend ist zu erwarten, dass es ausreicht, die Anwendung der Methode im Außenverhältnis glaubhaft zu machen. Auch hier sind alle drei Einflussformen vorstellbar.

Denken wir zunächst an Macht im Außenverhältnis, so kann beispielsweise der Staat glaubhaft Drohpotential aufbauen, wie die Exekution von Strafen oder die Schließung des Unternehmens, und so über gesetzliche Regelungen zu Arbeitsbedingungen, Emission von Schadstoffen oder Rechnungslegung durchsetzen, die möglicherweise Management-Techniken verändern. Ähnliche Macht, allerdings mit besseren Kontrollmöglichkeiten ausgestattet, geht vom Mutterunternehmen aus, auch hier kann und wurde beim Lampenmacher auch mit Schließung und Bestrafung gedroht, zumindest wurde eine solche Drohung für das etablieren von Macht ausreichend wahrgenommen, so gab es Gerüchte, dass der Lampenmacher seine Produktion in die Ukraine verschieben wollte, Freddie sei schon einmal in der Ukraine gewesen sei, um sich umzuschauen (M1.29).

Auch die Aussicht auf positive Sanktionen kann zur offiziellen Anwendung von Management-Techniken führen. Positive Sanktionen sind etwa auf den Absatzmärkten und Faktormärkten erzielbar. So machen manche produzierende Unternehmen ihren Zulieferern die Zertifizierung ihres Qualitätssystems nach den ISO9000 Regeln zur Bedingung für Bestellungen. Von Seite der Kunden kann aber auch nicht konformes Verhalten mit der negativen Sanktion des Boykotts der Produkte geahndet werden, die Geschehnisse um die Brand Spar Plattform, woraufhin Shell seine Umweltpolitiken geändert hat, ist ein Beispiel wie Kunden über Unternehmen zu öffentlichen Änderungen bringen können. Einfluss über positive bzw. negative Sanktionen können ebenfalls von Investoren und Kapitalgebern ausgehen, das Unternehmen muss sich dann durch die Anwendung erfolgversprechender Management-Methoden als zukunftssträchtiges Unternehmen zeigen, um an der Börse Erfolg zu haben.

Bei der Dritten Form, auf die Einfluss beruhen kann, Unsicherheitsabsorption, also der Herstellung von Wahrheit, kann ein Überzeugen in Kooperationen oder von Beratern angeführt werden, dass diese Technik der üblichen Vorgehensweise überlegen sei. Beim Lampenmacher könnte meine Position, in der ich versuchte die Mitglieder des Lampenmachers von Lean Management zu überzeugen, beispielhaft angeführt werden.

### 3.3 Westliche Management-Techniken

Mit westlich wollen wir Management-Techniken benennen, die ihre Prägung in ihrer Entstehung in einer lokalen Kultur im 19ten Jahrhundert erfahren haben. Dieser Ort befindet sich in der westlichen Hemisphäre: in den USA des 19ten Jahrhunderts. Wir lehnen uns mit diesen Gedanken an den deutsch-amerikanischen Philosophen Gotthard Günther, insbesondere an sein posthum erschienenes Werk „Die Amerikanische Apokalypse“<sup>107</sup> und seinen Aufsatz „Die Entdeckung Amerikas und die Sache mit der Weltraumliteratur.“<sup>108</sup> Günther argumentiert, dass mit Gründung der Vereinigten Staaten eine Abnabelung von Europa, insbesondere von der metaphysischen Jenseitsverankerungen des Ostens zum Entstehen eines amerikanischen Individualismus und des amerikanischen Pragmatismus geführt hat, die das 19te Jahrhundert der USA bestimmten und in dessen Geist auch die Management-Techniken entstanden sind, die wir hier als westliche bezeichnen wollen.

Unter amerikanischem Individualismus wollen wir die Delegation von Freiheitsrechten an Institutionen verstehen. Darüber hinaus wird jedes Individuum als frei erkannt, an das zu glauben und zu tun, wonach ihm die Lust steht; keine weiteren moralischen Ansprüche oder sozialen Regeln, deren Einhaltung von den anderen verlangt wird, binden sein Handeln. Die Entscheidung für die Unabhängigkeit und die damit verbundene Bindung von Freiheitsrechten an die *declaration of independents* und den dazugehörigen *amendments* setzten so Günther den Beginn eines Zusammenlebens unterschiedlicher Kulturen, Überzeugungen und Herkünften, das sich in der Folgezeit bewähren sollte. Dieser Erfolg wird in der Delegation von Freiheit an die *declaration* und die *amendments* erkannt, Überzeugungen wurden zur Privatsache. Verfestigt wurde der hier entstehende amerikanische Individualismus durch die Entscheidung des Sezessionskriegs zu Gunsten der eher amerikanischen *Yankees* gegen die eher europäischen Südstaatler. Günther sieht hierin den entscheidenden Moment der metaphysischen Abspaltung Amerikas vom Osten auf der anderen Seite des Ozeans, vor allem in der Entscheidung gegen die Segregation und dem Willen nach individuellen Freiheitsrechten verband dann die Amerikaner in ihrer Nationenbildung<sup>109</sup> und ließen die

---

<sup>107</sup> Siehe Günther 2002, die folgenden Überlegungen stammen aus diesem Buch.

<sup>108</sup> Siehe Günther 1952.

<sup>109</sup> Siehe Günther 2002, S.177: „Die Institution der Sklaverei spielte in diesem Krieg eine ganz unsentimentale und ungrundsätzliche Rolle.“ Günther zitiert hier Faulkner 1947 S.333: „Slavery was the surface issue; the real conflict went deeper“ und Lincolns Kommentar in Faulkner 1947 S.335: „My Paramount Object in the struggle is to save the Union, and it is not to either to save or destroy slavery.“

USA zu einem *melting pot* werden. Die Amerikaner erfuhren sich als Land, wo die Freiheit des Individuums galt und befreite sich von den moralischen Ansprüchen östlicher Provinz, jeder hatte das Recht „*to have a good time*.“ Leid verliert seine metaphysische Würde, es gibt kein *paradise lost*, dass es wiederzugewinnen gäbe, niemand musste erlöst werden (Islam = Erlösung) und niemand musste sich über den Gang der Wiedergeburten für das Nirwana qualifizieren, es galt nicht, dass jeder nach seiner *Façon* selig werden sollte, sondern die Regeln der *declaration* und die *amandments*, die Delegation von Freiheitsrechten wurde Teil kultureller Wirksamkeit.

Ausgangspunkt für den amerikanischen Pragmatismus ist ebenfalls der Wegfall des Glaubens an jenseitige Kräfte, die Welt wird als dem Menschen vollständig zugänglich gedacht. Leid ist nur insoweit hinzunehmen, dass man noch nicht alles weiß und die Maschine noch nicht perfekt funktioniert, in Zukunft wird der Mensch aber die Möglichkeit haben, das Leiden zu eliminieren. Die „Kosten“ dieser moralischen Leichtigkeit ist das Opfer des metaphysischen Erbes, man hat sich nichts mehr zu sagen, man kann zwar miteinander Plaudern, „aber die gebrauchten Worte entbehren der tieferen Bedeutung.“<sup>110</sup> Es kommt zu einer Versachlichung menschlicher Beziehungen, die sich auf praktische Nützlichkeit beschränkt. Günther findet diese Art von Pragmatismus in der amerikanischen Philosophie und Wissenschaft wieder: wahr ist hier, was sich bewährt, „William James, das Haupt des Pragmatismus, definiert Wahrheit als den ‚*Cash Value*‘ (Geldwert) einer Vorstellung. In anderen Worten: Wahrheit ist praktische (generell nützliche) Verifizierbarkeit eines Gedankens.“<sup>111</sup> Theorien wird kein Glaubensvorschuss gewährt, wie etwa im Deutschen Idealismus, einer der letzten historisch sichtbaren Evolutionen europäischer Metaphysik, wo Wahrheit noch Gewissheit bedeutete. Im amerikanischen Pragmatismus gilt als wahr, was seine Vorhersagbarkeit beweist, Wahrheit muss sich praktisch, im Handeln beweisen. In der Wissenschaft des amerikanischen Pragmatismus gibt es keinerlei metaphysische Gefühlsduselei oder Theoretisieren, alle Erkenntnis basiert auf dem Experiment, Fakten, Daten, Statistiken zählen. Gewissheit und a priori muss der Wahrscheinlichkeit und der Bewährung weichen, wenn sich etwas neues als nützlich erweist, nutzt es einer Institution nicht, auf jahrhundertealter Tradition zu basieren, zeigt sich ihre Unbrauchbarkeit, muss sie weichen, um den Nutzen für die Individuen zu erhöhen.

---

<sup>110</sup> Siehe Günther 2002, S.185.

<sup>111</sup> Siehe Günther 2002, S.186, zu William James siehe James 1890.

In diesem geistigen Klima sind auch die ersten westlichen Management-Techniken entstanden, von denen wir nun zur Veranschaulichung zwei Beispiele in gebotener Kürze vorstellen wollen.

Als klassisches Beispiel dieses westlichen Managements können wir uns das von Taylor Ende des 19ten Jahrhunderts entwickelte *Scientific Management* vorstellen. In Taylors Überzeugung durch Experimente für jeden Prozess die optimalen Bedingungen und Vorgehensweisen herauszufinden, zeigt sich der angesprochene auf Fakten beruhende und alles in der Hand des Menschen liegend sehende Pragmatismus. Ein Beispiel eines Experiments sei hier angeführt:

„Für einen erstklassigen Schaufler gibt es eine bestimmte Gewichtslast, die er jedes Mal mit der Schaufel heben muss ,um die größte Tagesleistung zu vollbringen. Welches ist nun diese Schaufellast? Wird ein Arbeiter pro Tag mehr leisten können, wenn er jedes Mal zwei, drei, fünf, fünfzehn oder zwanzig kg auf seine Schaufel nimmt? Das ist eine Frage, die sich nur durch sorgfältig angestellte Versuche lösen lässt. Deshalb suchten wir erst 2 oder 3 erstklassige Schaufler aus, denen wir einen Extralohn zahlten, damit sie zuverlässig und ehrlich arbeiteten. Nach und nach wurden die Schaufellasten verändert und alle Nebenumstände, die mit der Arbeit irgendwie zusammenhingen, sorgfältig mehrere Wochen lang von Leuten, die ans Experimentieren gewöhnt waren, beobachtet. So fanden wir, dass ein erstklassiger Arbeiter seine größte Tagesleistung mit einer Schaufellast von ungefähr 9½ kg mehr als einer solchen von 11 kg oder 8½ kg.“ (Siehe Taylor 1913, S.68.)

Bezeichnend empfinden wir, mit welcher moralischen Leichtigkeit der Mensch in solchen Experimenten behandelt wird, eine ähnliche Mechanisierung zeigt sich in Taylors Grundsatz der strikten Trennung von Kopf- und Handarbeit und der Auslese der Mitarbeiter, die durch entsprechende Tests kategorisiert werden. Ein weiteres amerikanisches Merkmal finden wir in Taylors Idee, durch die Delegation von Freiheiten an den Experten, also letztendlich an das Experiment, den Konflikt zwischen Arbeitern und Management zu schlichten und diese beiden Gruppen unter der Herrschaft des Experten zu versöhnen.<sup>112</sup>

Eine ebenfalls sehr erfolgreiche, jüngere Entwicklung westlichen Managements ist das so genannte *Management by Objectives* (MbO). Das von Peter Drucker 1944 seinem Buch „*The Practice of Management*“<sup>113</sup> vorgetragene Vorgehen schlägt vor, Untergebene anhand von objektiv messbaren Zielvorgaben zu führen, um nachdem bei der Organisation körperlicher Arbeit hohe Effizienzsteigerungen realisiert werden konnten, diese auch durch die

<sup>112</sup> Siehe Taylor 1912, S.28-30.

<sup>113</sup> Siehe Drucker 1955.

Koordination geistiger Arbeit zu erreichen. Implizit wird dabei auf die Vorstellung eines freien Individuums abgestellt, die Führung wird von den Überzeugungen der Individuen unabhängig gemacht, es spielt keine Rolle auf welche Weise, der Untergebene das ihm vorgegebene Ziel erreicht, entscheidend ist, dass er anhand von Fakten deren Erreichung vorweisen kann. Wieder treffen wir auf die pragmatische Überzeugung, seine Arbeit auf Fakten zu basieren und zweitens Hierarchie über die Institutionalisierung von Zielen herzustellen, ohne dabei einen persönlichen Führungsanspruch, der direkte Vorschriften setzt, in Anschlag bringen zu wollen.<sup>114</sup>

Wir können jetzt die Bezeichnung westlich verstehen und uns daran machen zu zeigen, wie westliche Management-Techniken Übertragen wurden und wie diese ihren Weg nach Polen und zum Lampenmacher gefunden haben. Die Unterscheidung und hier vorgenommene Attribution mit einer bestimmten Art das Individuums in der Gruppe zu positionieren und einer bestimmten Art von Pragmatismus wird uns später als Vergleichsmaßstab zu den Veränderungen, die westliche Management-Techniken im polnischen Management erfahren dienen (Kapitel 4) und da die westlichen Management-Techniken, wie wir gleich erfahren werden, bereits vor den 1989 einsetzenden Umwälzungen nach Polen übertragen worden waren, werden wir auch sehen können, welche Veränderungen diese bereits vorher erfahren haben (Kapitel 5).

### **3.4 Bewegung westlicher Management-Techniken nach Polen**

#### **Eine kurze Geschichte der Übertragungen westlicher Management-Techniken**

Zur anstehenden geschichtlichen Einordnung der Übertragung westlicher Management-Techniken nach Polen und zum Lampenmacher wollen hier in gebotener Kürze die Geschichte westlicher Management-Techniken und deren Verbreitung nachzeichnen. Wir werden dabei so vorgehen, dass wir zunächst parallele Entwicklungen von Management-Techniken vorstellen, um dann zu schauen, wie es zum Siegeszug westlicher Management-Techniken nach Europa und in die ganze Welt gekommen ist. Danach werden wir genauer betrachten, wie westliche Management-Techniken ihren Weg nach Polen gefunden haben, um

---

<sup>114</sup> Siehe hierzu auch Hofstede 1992, der hier amerikanisches Management by Objectives mit seiner französischen und deutschen Ausprägung vergleicht.

dann noch einmal speziell auf unsere Beobachtungen der Übertragungen auf den Lampenmacher zu reflektieren.

### *Simultane Management Entwicklungen*

Der Prozess der Entstehung des westlichen Managements, wie wir ihn gerade kennen lernten, ereignete sich in der amerikanischen Industrialisierung des 19ten Jahrhunderts. Darüber, wie die erste Fabrik in den Vereinigten Staaten entstanden ist, gibt es unterschiedliche Meinungen. Geht der Tenor der Geschichtsschreibung davon aus, dass die Wiege der Industrialisierung in England zu verorten ist, und die erste Fabrik auf amerikanischem Boden demzufolge 1789 durch den Engländer Slater nach englischem Vorbild gegründet worden sei,<sup>115</sup> hält Mintz die fabrikartige Verarbeitung des Zuckerrohrs in der Zuckerproduktion Amerikas für einen Vorläufer industrieller Produktion und die Zuckerfabriken mit ihren in einzelne Arbeitsschritte aufgeteilten Produktionsprozess als Prototypen für die Englische Industrialisierung.<sup>116</sup>

Wie dem auch sei, so können wir in der Geschichte der Industrialisierung unterschiedliche Entwicklungen von Management beobachten, wobei sich auch die amerikanische Industrialisierung nach anfänglichen Schwierigkeiten als außerordentlich erfolgreich und produktiv erwies, so konnte man bei einer die Europäische um mehrfaches übersteigende Produktivität 1910 fast dasselbe Produktionsvolumen wie alle Europäischen Länder zusammen aufweisen. In Europa kam es zu einer parallelen Entwicklung unterschiedlicher Management-Ansätze, die zunächst auch in Amerika Berücksichtigung fanden.<sup>117</sup> Zu nennen seien hier die von Babbage und Ure in den 30er Jahren des 19ten Jahrhunderts veröffentlichten Managementleitfäden, die ebenfalls auf die Technisierung der Fertigung abzielten, allerdings wie erwähnt in Europa geringere Produktivitätsfortschritte ermöglichte. Von England setzte die Industrialisierung sich auch auf dem Europäischen Kontinent fort. Zunächst in Frankreich mit dem Bau der Eisenbahn durch Engländer, allerdings blieben die Betriebe in Frankreich, um für zentralistische Führung überschaubar zu bleiben, relativ kleine Familienunternehmen.<sup>118</sup> Als französischer bedeutendster Theoretiker in der zu Beginn des 20. Jahrhunderts aufkommenden Managementausbildung gilt Henri Fayol, dessen Bücher, vor allem *Administration Industrielle et Generale* von 1916<sup>119</sup> eine weite Verbreitung in vielfachen Übersetzung erfahren haben. Im Gegensatz zur amerikanischen Entwicklung stand

---

<sup>115</sup> Siehe Hughes 1970, S.75. Cameron 1992, S.16f., Haase 1995.

<sup>116</sup> Siehe Mintz 1985.

<sup>117</sup> Siehe Haase 1995, S.27, Mayr 1981, S.49, Clark 1987, S.254ff.

<sup>118</sup> Siehe Hughes 1970, S.73 und S.88f., Cameron 1992, Landes 1969.

<sup>119</sup> Siehe Fayol 1916, Fayol 1926, Fayol 1929.

Mathematisierung des Managements im Fordergrund, und auch in Fayols Maxime, Leiten sei Vorausplanen,<sup>120</sup> klingt hier die europäische Theoretisierung des Managements an, die im Gegensatz zum amerikanischen Pragmatismus nicht nach Augenschein sondern gemäß Theorie Veränderungen des organisationalen Entscheidens intendiert.

Ein wenig später setzte die Industrialisierung in Deutschland etwa in den 30er Jahren des 19. Jahrhunderts ein, für Preußen wird hierbei die Rolle der Migration der Hugenotten hervorgehoben.<sup>121</sup> In Deutschland oder besser gesagt in den deutschen Ländern orientierte man sich an den Erfahrungen aus der staatlichen Administration, die ersten Manager waren Beamte in Familienbetrieben, wie etwa bei Siemens. Geschätzt wurde ihre Loyalität und Verlässlichkeit.<sup>122</sup> Webers Beobachtungen der Bürokratie als stahlhartem Gehäuse referieren auf die Unternehmen dieser Zeit. Im Unterscheid zum amerikanischen Management, in dem es, wie wir bei Taylor gesehen haben, auch Regeln, Formalisierungen und Bürokratisierungen gibt, sieht Weber Bürokratien auf einen Charismatischen Führer angewiesen, um Regeln zu ändern.<sup>123</sup> Im amerikanischen Pendant dagegen reicht es aus, durch neue Fakten die Unbrauchbarkeit alter Regeln zu beweisen, um Veränderungen herbeizuführen. Der Erfolg der Industrialisierung in Deutschland ließ die Deutschen, obwohl die amerikanischen Methoden bekannt waren, lange unbeeindruckt von amerikanischen Management-Techniken. Auch in der Theorie und Managementausbildung konzentrierten sich die Deutschen Managementleitlinien auf die Verbesserung der Buchhaltung, auch die zu Beginn des 20. Jahrhunderts gegründeten Handelshochschulen, konzentrierten sich auf Rechnungswesen.<sup>124</sup> Anders als in den USA fand in Deutschland zunächst auch eine moralische Diskussion über Management-Techniken statt: „Bereits im Jahre 1912 entbrannte über die ‚Wertfreiheit‘ der betriebswirtschaftlichen Forschung eine heftige Diskussion, die als ‚1. Methodenstreit der Betriebswirtschaftslehre‘ in die Geschichte des Faches einging.“<sup>125</sup>

### *Weltweite Übertragungen Westlicher Management-Techniken*

Unter diesen parallelen Entwicklungen zeigte sich die amerikanische, wie gesagt, zum Ende des 19. Jahrhunderts am erfolgreichsten.<sup>126</sup> Galt zunächst die Englische Industrie als führend und einflussreich, übernahmen die USA etwa zur Hälfte des Jahrhunderts die

<sup>120</sup> Siehe Rudolph 1994 S.14f., Locke 1996 S.37.

<sup>121</sup> Siehe Cameron 1992, S.36, Haase 1995, S.90, Hughes 1970, S.73 und S92f.

<sup>122</sup> Siehe Haase 1995, S.88, Frese 1988, Kocka 1969.

<sup>123</sup> Siehe Weber 1921.

<sup>124</sup> Siehe Haase 1995, S.90f., Rudolph 1994, S.10, S.15, Staehle 1994.

<sup>125</sup> Siehe Rudolph 1994, S.16.

<sup>126</sup> Siehe Cameron 1992, Locke 1996, Haase 1995, Hughes 1970.

Vormachtstellung.<sup>127</sup> Aufsehen erregte die amerikanische Wirtschaftskraft zum ersten Mal auf den Weltausstellungen 1841 in London und 1843 in New York mit ihren überlegenen Produkten, woraufhin erste Reisen mit dem Ziel der Lüftung des Erfolgsgeheimnisses in die USA unternommen wurden.<sup>128</sup> Zur gleichen Zeit begannen die ersten Importe nach Westeuropa vor allem nach England von Produkten, die bis dahin exportiert wurden, und lösten damit in Europa eine Debatte über die „amerikanische Gefahr“ aus:

„Die Entwicklung der amerikanischen Industrie steht in der Kulturgeschichte beispiellos dar. Während man in England und Deutschland bis weit in das 18. Jahrhundert hinein verfolgen kann, wie sich aus dem Handwerk die Großindustrie entwickelt hat, gab es in Amerika im Anfang des 19. Jahrhunderts kaum etwas, was als Fabrikbetrieb bezeichnet werden kann. Schon 80 Jahre später begann man in Europa von einer industriellen Invasion Amerikas zu reden, und der österreichische Minister Goluchowski sprach im Jahre 1897 in Bezug auf die ‚amerikanische Gefahr‘ die allerdings übertriebenen Worte aus: ‚Der vernichtende Konkurrenzkampf, den wir auf allen Gebieten menschlichen Schaffens mit überseeischen Ländern teils schon heute zu bestehen, teils für die nächste Zukunft zu gegenwärtigen haben, erheischt rasche durchgreifende Gegenwehr, sollten die europäischen Völker nicht in ihren vitalsten Interessen geschädigt werden und einem Siechtum entgegengehen, dass sie dem allmählichen Untergang zuführen müsste“<sup>129</sup>

Diese Erfolgsnachrichten steigerten das Interesse am amerikanischen Management. Insbesondere nach Darstellungen Taylors auf der Weltausstellung 1900 in Paris gab es viele Reisen in die USA, um sich die neuen Techniken anzueignen.<sup>130</sup> Taylor war es auch, der die 1907 gegründeten Harvard Business School mit seinem *Scientific Management* bekannt und berühmt machte,<sup>131</sup> so dass sie schnell eine führende Rolle in der Betriebswirtschaftslehre einnahm. Mit Gründung der Harvard Business School wurde Taylor auch in Deutschland bekannt und ab 1910 allgemein diskutiert.<sup>132</sup> Ernsthafter wurde die Diskussion um Taylor allerdings erst nach der Demonstration amerikanischer Überlegenheit im ersten Weltkrieg, so wurde 1924 vom Verband Deutscher Ingenieure der Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung (REFA), in dem Taylors Ideen zu Methoden und Kursen entwickelt

<sup>127</sup> Siehe Haase 1995, S.27, Mayr 1981, S.49, Clark 1987, S254ff.

<sup>128</sup> Siehe Haase 1995, S.28.

<sup>129</sup> Siehe Moeller 1903, S.972, Haase 1994, S.26f, McKenzie 1901, Thwaite 1902, Stead 1902, Hughes 1970, S.132.

<sup>130</sup> Siehe Rudolph 1994.

<sup>131</sup> Siehe Clarke 1987, Haase 1995 S.83, Franko 1976. An dieser Stelle sei angemerkt, dass auch andere mit denselben Methoden in Amerika arbeiteten, Taylor war also nicht unbedingt originär sondern nur einer von anderen die amerikanisch waren, alleinstehend war er allerdings in der Vermarktung seiner Theorie die in Weltbekannt machten. Siehe hierzu Mayr 1981, Hounshell 1984, Clark 1987, Haase 1995.

<sup>132</sup> Siehe Haase 1995, S.98f, Kocka 1969.

wurden, gegründet. Nach dem zweiten Weltkrieg kam es zur Neugründung des bis heute aktiven REFA.<sup>133</sup>

Nach dem schon im 19. Jahrhundert vor allem englische Unternehmer, die die Stahlindustrie in Donezk oder die Erdölförderung in Baku voranbrachten,<sup>134</sup> in Russland tätig waren, hielten Management-Techniken „*made in the USA*“ nicht nur in Westeuropa Eingang, auch Lenin orientierte seine Ideen für die kommunistische Produktion an Taylors *Scientific Management*, allerdings nicht ohne ihnen auf Basis der Marxschen Theorien, nach dessen Materialismus der Mensch das Produkt seiner Arbeit ist, einen menschlichen Anstrich geben zu wollen.<sup>135</sup> Mit der Orientierung an Marx kommt Lenin zu ähnlichen Vorschlägen, wie sie die *Human Ressource* Bewegung gemacht hat, wie etwa *job-rotation* oder *job-enlargement*, so dass Kiežun sogar von der Übernahme von Lenins Ideen schreibt.<sup>136</sup> Wie dem auch sei, an der Begründung dieser Ideen, erkennen wir wieder den Unterschied westlichen und östlichen Managements: einerseits die Theorie des dialektischen Materialismus aus der Europäischen Philosophietradition<sup>137</sup>, andererseits das Experiment des Amerikanischen Pragmatismus. Die *Human Ressource* Bewegung stütze ihre Erkenntnisse auf die berühmten *Hawthorne* Experimente, in denen unter anderem gezeigt wurde, dass es keinen kausalen Zusammenhang von Produktivität und Stärke der Beleuchtung des Arbeitsplatzes gibt.<sup>138</sup>

Nach dem zweiten Weltkrieg verstärkte sich der Drang zur Übertragung westlicher Management-Praktiken noch einmal. „Der militärische Triumph der Vereinigten Staaten über Europa, die Befreiung, die Landung in der Normandie, der Zustrom von Material aller Art, Flugzeugen, Lastwagen, Panzern, aber auch Kleidung und Lebensmittel (die „amerikanischen Armeebestände“) hatten diesen Topoi der zwanziger Jahre, einst Thema von ideologischen Debatten und Partygesprächen, für die meisten Leute quasi eine materielle Präsenz und die durchschlagende Kraft der Evidenz verliehen.“<sup>139</sup> Mit Mitteln des Marshallplans wurden Besuche tausender westeuropäischer Manager in Amerika finanziert, die die Ursachen dieser Evidenzen in der amerikanischen Art des Managements studieren sollten.<sup>140</sup> Neben der Zusammenarbeit im Rahmen des Marshallplan Abkommens waren die militärische

---

<sup>133</sup> Siehe Rudolph 1994, S.14.

<sup>134</sup> Siehe Hughes 1970, S.75, McKay 1970.

<sup>135</sup> Siehe Rudolph 1994, S.14, Kieser 1999b, Kiežun 1991. Rudolph erwähnt in diesem Zusammenhang das Erscheinen von Ermanskis „Wissenschaftliche Betriebsorganisation und Taylor-System“ in Moskau 1918. Siehe hierzu Ermanski 1925.

<sup>136</sup> Siehe Kiežun 1991.

<sup>137</sup> Siehe Günther 2002.

<sup>138</sup> Siehe Roethlisberger 1941, Roethlisberger/Dickson 1939.

<sup>139</sup> Siehe Boltanski 1991, S.146.

<sup>140</sup> Siehe Locke 1996, S.37f.

Zusammenarbeit in der NATO, amerikanische Publikationen, amerikanische Investitionen und der Einzug amerikanischer Unternehmensberatungen wie McKinsey, die Boston Consulting Group oder Booz, Allen and Hamilton in die Europäischen Märkte weitere Wege der Übertragung Amerikanischen Managements.<sup>141</sup> Dabei zeigte sich insbesondere die rege Übernahme von Lehrinhalten amerikanischer Managementausbildung und Gründungen von Management Schulen nach diesem Vorbild insbesondere in England, Belgien und Frankreich, als ein bedeutender Kanal der Übertragung westlicher Management-Techniken nach Europa.<sup>142</sup> Zu dieser Zeit fand mit der Veröffentlichung des Bestsellers „Das Regime der Manager“<sup>143</sup> im Jahre 1948 auch das Wort Manager und Management Einzug in die Deutsche Sprache.<sup>144</sup> In Osteuropa finden Lenins Interpretationen Taylors durch den Einfluss der Sowjetunion Verbreitung in den Sowjetischen Satellitenstaaten. Darüber hinaus kam es insbesondere in der Sowjetunion zur Diskussion der in den Vereinigten Staaten entstandenen Kybernetik. In den 60er Jahren versuchte man gar die vollständige Kybernetisierung der gesamten ‚Sowjetischen Gesellschaft‘.<sup>145</sup>

Bei allen Erfolgen in Amerika, zeitigten die westlichen Techniken in Europa nicht immer die erhofften Effekte. So wurden beispielsweise die in den 60er und 70er Jahren gegründeten *Operations Research* Abteilungen, die nach amerikanischem Vorbild, Prozesse vor allem durch lineare Programmierung optimieren sollten, in den 80er Jahren wieder abgeschafft.<sup>146</sup> Während Stichweh die Zentrumsposition der Vereinigten Staaten in der Weltwissenschaft im Niedergang sieht, spricht Locke hier gar von der Entmystifizierung des Amerikanischen *Way of Management* in den 70er und 80er Jahren.<sup>147</sup> Insbesondere „der Siegeszug japanischer Güter, Leistungen und Firmenimperien war in den letzten 20 Jahren Beleg für den Erfolg des Modells Japan.“<sup>148</sup> Seit dem richtet sich die Aufmerksamkeit auf japanische Betriebe und ihr *Lean Management*, „Insgesamt haben sich [...] die Konkurrenzbedingungen in der Weltautomobilindustrie in den letzten Jahren entscheidend verändert. Mit dem Ziel, das ‚Erfolgsgeheimnis‘ zu enträtseln, entwickelte sich ein breiterer Besucherstrom von Automobilexperten in dieses Land, der durchaus mit dem in die USA in den ersten

---

<sup>141</sup> Siehe Locke 1996, S.39ff.

<sup>142</sup> Siehe Locke 1996, S.49.

<sup>143</sup> Siehe Burnham 1941, Burnham 1948.

<sup>144</sup> Siehe Staehle 1994.

<sup>145</sup> Siehe Kiežun 1991, Günther 1963a Gliński 1985.

<sup>146</sup> Siehe Locke 1996. In unserer Interpretation westlichen Management liegt die Vermutung nahe, dass sich das *Operations Research* in Amerika vergleichsweise erfolgreich zeigt, weil die Berechnungen der *Operations Research* aufgrund von Fakten immer wieder verbessert werden, ohne aber die Theoretisierung gemäß der *Operations Research* abzulehnen.

<sup>147</sup> Siehe Stichweh 2000a S.121f., Locke 1996, S.52ff.

<sup>148</sup> Siehe Preyer 1996, S.20, Locke 1996.

Jahrzehnten des Jahrhunderts zu vergleichen ist.“<sup>149</sup> Wobei die Japaner selbst Ende des 19ten nach Amerika und Europa gereist sind, um die besten Praktiken nach Japan zu bringen.<sup>150</sup> Dabei erlangten die japanischen Management-Techniken die im Zusammenhang mit *Lean Management* diskutiert, ihre weltweite Bekanntheit durch eine Studie des *Massachusetts Instytut of Technology*, die 1991 in Deutschland unter dem Titel „Die zweite Revolution in der Autoindustrie“ veröffentlicht wurde.<sup>151</sup>

### *Übertragungen nach Polen*

Nähern wir uns jetzt unserem eigentlichen Thema der Übertragung westlicher Management-Techniken nach Polen mit der Frage, wie Polen in diesem Prozess der weltgesellschaftlichen Ausdifferenzierung eingebunden war und ist. So muss man zunächst feststellen, dass Polens Industrialisierung vor dem zweiten Weltkrieg geringe Bedeutung zukommt, wenn es auch zu Industrialisierungen kam, war Polen hauptsächlich agrarisch und von feudalen Strukturen geprägt.<sup>152</sup> Der Beginn der Industrialisierung in Europa fiel in die polnische Teilungszeit, so dass die Teilungsgebiete jeweils in die wirtschaftlichen Aktivitäten der jeweiligen Besatzungsmacht eingebunden waren. Bestimmend in allen Teilungsgebieten waren Investitionen und *Know How* aus dem Ausland, vor allem aus den deutschen Ländern.<sup>153</sup> Das am stärksten industrialisierte Gebiet war das 1814 gebildete Königreich unter russischer Herrschaft. Unter der Leitung von Stanisław Staszick trieb das Industrie-Ministerium die Industrialisierung zunächst vor allem im Bergbau und der Stahlproduktion und dann auch im Textil- und anderen Bereichen voran. Besonders auffällig war die Entwicklung Łódźs. Als Textilproduzent wurde Łódź in Europa zur Nummer drei (um 1900). Das Königreich wurde der größte Produzent im russischen Gebiet und Zentrum der wirtschaftlichen Entwicklung in Russland. Viele russische Handwerker und Ingenieure ließen sich hier ausbilden und trugen die Management-Praktiken weiter gen Osten.<sup>154</sup>

Im nach 1866 relativ eigenständigen österreichischen Teilungsgebiet entwickelte sich vor allem die Ölindustrie (im Jahre 1909 war Galizien der viertgrößte Förderstandort in der Welt). Die Fördertechnik wurde aus Kanada importiert, die Finanzierung übernahmen ebenfalls ausländische Investoren, wie die französische *Societe Anonyme de Limanowa*, die Deutsche Erdöl AG, die Allgemeine Österreichische Credit Anstalt, und die *British Premier Oil and*

---

<sup>149</sup> Siehe Dohse/Alexanders/Malsch 1984a, S.449, Dohse/Alexanders/Malsch 1984b, S.2.

<sup>150</sup> Siehe Locke 1996.

<sup>151</sup> Siehe Womack/Jones/Roos 1991.

<sup>152</sup> Siehe Zamoyski S.309, S.348 und S.375, Davis S.163ff.

<sup>153</sup> Siehe Leidinger 1982, Zamoyski 2001 S.310, Davis 1981, S.163.

<sup>154</sup> Siehe Zamoyski 2001, S.309, Davis 1981, S.169ff.

*Piplenie Co. Ltd.* Nach dem zweiten Weltkrieg wurde die Förderung von den Sowjets übernommen, erst 1960 erreichte man wieder dieselbe Fördermenge wie 1909.<sup>155</sup>

Die Preußische Besatzungsmacht hielt ihr Teilungsgebiet eher agrarisch. Angestachelt von Bismarcks Kulturkampf und nachdem man mehrfach erfahren hatte, dass die Polen in blutigen Auseinandersetzungen chancenlos blieben, ergab sich aus einer Rivalität der Polen, die sich gegen die Besatzer mit Boykott der deutschen Läden und Umgehen der repressiven Reglementierung, wie der Gründung einer eigenen Bank, um Landverkäufe zu verhindern oder das Beispiels eines polnischen Siedlers, der in einen Wohnwagen gezogen ist, als es Polen verboten war eigene Häuser zu errichten, zur Wehr setzten, im Untergrund konspirativ aktiv wurden, und sich gegen die Deutschen in der Herausforderung der Moderne behaupteten.<sup>156</sup> So dass es hier am Ende des 19ten Jahrhunderts auch zu polnischen Industriebetrieben kam, namentlich in dem Unternehmer Cigielski, der zunächst in Poznań landwirtschaftliche Maschinen baute.<sup>157</sup>

Nach dem ersten Weltkrieg fing man im wiedergewonnen aber zerstörten Polen fast wieder bei Null an, man musste sich zunächst zurechtfinden, in dem was der Krieg übrig lies und im aus der Staatsgründung aus drei Gebieten resultierenden Chaos aus drei Rechtssystemen, Sprachen, Eisenbahnsystemen, sechs Währungen und der neuen Erfahrung der eigenen Staatlichkeit. Erst in den dreißiger Jahren erholte sich die Wirtschaft auf Vorkriegsniveau, um dann postwendend im zweiten Weltkrieg fast vollständig zerstört zu werden.<sup>158</sup>

Nach dem zweiten Weltkrieg setzte die eigentliche polnische Industrialisierung ein. Nach sozialistischem Muster war der Management-Ansatz zunächst geprägt von, wie Kieżun es bezeichnet, stalinistischem Organisieren mit Vertrauen auf Ad-Hoc Lösungen auf der Basis gesunden Menschenverstandes.<sup>159</sup> Erst 1946 kam es zur Wiedergeburt des Leninistischen pragmatisch-scientifischen auf Taylor beruhenden Ansatzes mit kommunistischen Arbeitsbrigaden, deren Steuerung nach der Maßgabe des in Amerika entwickelten PERT-Systems (*Program Evaluation and Review Technique*) angegangen wurde.<sup>160</sup> Der Hauptgrundsatz der Sozialistischen Arbeitsorganisation war der demokratische Zentralismus angereichert mit einer weitläufigen Diskussion amerikanischer Management-Rezepte.<sup>161</sup> Beispielhaft dafür steht die Übernahmen von Ideen der amerikanischen Kybernetikbewegung

---

<sup>155</sup> Siehe Davis 1981, S.175.

<sup>156</sup> Siehe Hahn 1988 S.28 und S.31.

<sup>157</sup> Siehe Zamoyski 2001, S.305.

<sup>158</sup> Siehe Zamoyski 2001, S.347f., Davis 1981, S.177.

<sup>159</sup> Siehe Kieżun 1991, S.24.

<sup>160</sup> Siehe Kieżun 1991, S.25.

<sup>161</sup> Siehe Kieżun 1991, S.31, Zieleniewski 1964, Kurnal 1965, Kieżun 1977.

Ende der sechziger,<sup>162</sup> die auch in der Sowjetunion soweit reichten, dass man dort überlegte, die Gesellschaft auf Kybernetik mit einem dialektisch-materialistischen Anstrich zu gründen.<sup>163</sup> Das mathematisch-materialistische Vorgehen im Management-Ansatz entsprach der sowjetischen Schule<sup>164</sup>, die optimale Entscheidung könne errechnet werden.

Die Ausrichtung der Management Lehre in Polen stand also stark unter dem Einfluss sowjetischer Vorgaben, die sich wie wir gesehen haben, teilweise an amerikanischen Mustern orientierten.

In der theoretischen Management Ausbildung begann in Polen 1906 in privaten Kursen im Untergrund: *Męskie Kursy Handlowe*. Nach dem Gewinn staatlicher Souveränität nach dem ersten Weltkrieg wurde 1914 die erste Handelshochschule, die *Wyższa Szkoła Handlowa*, aus der später die *Szkoła Główna Handlowa* hervorging, gegründet, des weiteren wurden in den *Polytechnikas*, den Technischen Hochschulen, Management Kurse angeboten.<sup>165</sup> Bis 1949 bezog man sich hauptsächlich auf Taylor und Fayol.<sup>166</sup> Nach dem zweiten Weltkrieg gab es im zu anderen Ländern des Ostblocks vergleichsweise freien Polen viele Kontakte zu amerikanischen Hochschulen, 1962 veröffentlichte Aleksy Warkar seinen Bestseller über westliche Management-Techniken, in dem er von seinen Erfahrungen an einer amerikanischen Hochschule berichtete. In den 70ern kam es zu gut ausgebauten Kooperationen mit amerikanischen Hochschulen, 1972 zur Gründung eines Management-Instituts an der Warschauer Universität, aus der 1977 die Betriebswirtschaftliche Fakultät hervorging und an der auch westliche Theorien diskutiert und in die Diskussion in Polen getragen wurden.<sup>167</sup> Wenn diese westlichen Management-Techniken den Betrieben auch nicht offiziell verordnet wurden, so waren sie doch bekannt und haben womöglich, wenn auch in kleinerem Maßstab, auch Anwendung gefunden.<sup>168</sup>

Nach 1989 gelangten westliche Management-Techniken auf verschiedenen Wegen nach Polen, im Bereich der Wirtschaft kam es zu ausländischen Investitionen in Milliarden Höhe und mit einhergehender Übertragung der Praktiken, seit den 90er Jahren sind die Amerikanischen Unternehmensberatungen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften auch in

---

<sup>162</sup> Siehe Kieżun 1991, S.28.

<sup>163</sup> Siehe Günther 1963a, Gliński 1985.

<sup>164</sup> Siehe Kieżun 1991, S.29.

<sup>165</sup> Siehe Genell 1997.

<sup>166</sup> Siehe Kieżun 1991, S.149, Zbichorski 1975.

<sup>167</sup> Siehe Kieżun 1991, S.163, Genell 1997.

<sup>168</sup> Siehe Kieżun 1991, S.163f.

Polen aktiv und verbreiten ihre *best practices* von ihrer Projektdatenbank, in der sie die Erfahrungen ihrer Berater speichern.<sup>169</sup>

Im Rahmen etlicher Kooperationen und verschiedener bi- und multilateraler Hilfsprogramme, greifen Vertreter westlicher Organisationen in vielfältiger Weise aktiv in die Managementausbildung in Polen ein: sie geben Kurse, sie helfen im Aufbau neuer Studiengänge und stellen ihre Erfahrung und Wissen zur Verfügung.<sup>170</sup> Kostera beschreibt deren Gebaren als modernen Kreuzzug, in dem die Heilslehre amerikanischen Managements verkündet wird. “Market economy and western type democracy seemed to them [den Polen] after 1989 almost as the ‘messiahs’ coming and this is also what American interlocutors alluded to.”<sup>171</sup> “It is widely believed that the East should learn from the West and that it has a long way to run before it ‘catches up’ or, as Orgogozo put it ‘East European aspirations towards Eldorado’<sup>172</sup> now is reflected by the flood of western models, publications, visiting professors and consultants coming to Eastern and Central Europe.”<sup>173</sup> und “Being international, American, or British became a virtue per se.”<sup>174</sup>

In den wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten und Universitären Einrichtungen spiegelte sich dies in der intensivierten Amerika-Orientierung wider: Marx wurde vom Lehrplan verbannt, ganze Lehrpläne und Curricula amerikanischer Hochschulen wurden übernommen, die Übersetzung amerikanischer Management-Literatur florierte, MBA-Programme teilweise in Kooperation mit amerikanischen Universitäten wurden errichtet, über zwanzig Private und Halb-Private Organisationen wurden gegründet, die Kurse und verschiedene Abschlüsse anbieten.<sup>175</sup> Kostera beobachtet “The achieved document is highly acknowledged by the students and candidates (baptized!)”<sup>176</sup> und erkennt eine Bereicherung der polnischen Sprache sofort nach 1989 mit Wörtern wie *Management, Manager, Cash Flow, Controlling, Bussinessman* und *Marketing*.<sup>177</sup> Wir resümieren, dass mit der Wende von 1989 amerikanische Management-Techniken intensiv diskutiert werden und auf unterschiedlichen Wegen nach Polen gelangen, diese Ideen und Konzepte aber keineswegs vollkommen neu waren und auch schon vorher diskutiert wurden und in gewissem Sinne Anwendung gefunden haben.

---

<sup>169</sup> Hierzu werden wir noch einiges in Abschnitt 4.2 zu hören bekommen.

<sup>170</sup> Siehe Genell 1997, Kostera 1995.

<sup>171</sup> Siehe Kostera 1995, S.162.

<sup>172</sup> Siehe Orgogozo 1992, S.596

<sup>173</sup> Siehe Kostera 1995, S.160.

<sup>174</sup> Siehe Kostera 1995, S.161.

<sup>175</sup> Siehe Genell 1997.

<sup>176</sup> Siehe Kostera 1995, S.168f.

<sup>177</sup> Siehe Kostera 1995, S.160.

### 3.5 Schlussbemerkungen:

#### Übertragung westlicher Management-Techniken auf den Lampenmacher

Der historische Rückblick hat uns gezeigt, wie Management-Techniken im weltgesellschaftlichen Diskurs entstanden und transportiert werden und ihren Weg nach Polen gefunden haben. Vor diesem Hintergrund wollen wir jetzt zum Abschluss dieses Kapitels zurück zum Lampenmacher bewegen und mit denen uns jetzt zur Verfügung stehenden Mitteln die Fortsetzung dieser Übertragungen beim Lampenmacher betrachten.

Mit der Gründung des Lampenmachers durch die Übertragung der Produktionsmittel an den neuen Standort in Polen, wurde es nötig, sich auch ein Bild von den Praktiken der Lampenproduktion zu machen, um die Anlagen wie vorher in Westeuropa in Betrieb nehmen zu können. Es war damals Freddie's Aufgabe, diese von Ressourcendifferenzen an günstigen Produktionsbedingungen ausgelösten Übertragung zu leisten, und den rechten Einfluss für das Mutterunternehmen zu etablieren. Ansonsten ist man von der Lampenmacher-Mutter neuen Management-Lösungen gegenüber eher skeptisch eingestellt, in einer selbst auferlegten *no-nonsense-culture* werden Veränderungsvorschläge, die auf theoretischen Konzepten beruhen, abgelehnt. Diese würden lediglich hohe Kosten verursachen und nichts bringen (M.1.14), so fragte Freddie bei Neuerungen des öfteren, ob man das wirklich brauche. Gerd dagegen war daran gelegen, die Produktion mit Veränderungen, die auf modernen Management-Techniken beruhen, profitabler zu machen und richtete daher seine Aufmerksamkeit darauf, erfolgversprechende Techniken zu erkennen oder sich an solche und deren Funktionsweise zu erinnern. So war es immer wieder Gerd, der mit neuen Ideen und Geschichten aufwartete, wie erfolgreich etwa japanische Firmen bei Verbesserungsvorschlägen seien, welche positiven Erfahrungen er in Firmen mit *Lean Management* gemacht habe, wie gut die Management-Methoden einer Beratungsfirma seien, für die er einmal gearbeitet habe und deren *best practices* er auf einer CD-ROM gespeichert habe, oder wie man die Zeitmessung machen sollte, wie er es einmal auf einer Schulung gelernt habe, deren Unterlagen er mir zu lesen gab. Gebrauch als Grund der Übertragung und Auslöser bessere Lösungen zu suchen konnten wir auch in den Projekten beobachten, Jacek beispielsweise sichtete seine privaten Lehrbücher, um herauszufinden, wie die Zeitmessung am besten zu machen sei, meine Ideen für die verschiedenen Projekte stammten oft aus Lehrbüchern, die ich am Wochenende in der Universitätsbibliothek in Frankfurt Oder sichtete. Gebräuchlichkeit löste also die Suche nach

neuen Techniken aus, die in der Beobachtung anderer Unternehmen aber auch bei Praktiken, die in Interaktionen in globalen Netzen diffundieren, fündig geworden ist.

Über Gebrauch hinausgehend konnten wir beim Lampenmacher auch normativen Druck, bestimmte Techniken einzuführen, weil deren Anwendung zu einem professionellen Management gehöre, beobachten, und zwar in Agnieszkas Aussagen, das sie im Studium gelernt habe, dass man in Polen keine *Just in Time* Produktion machen könne und das man in der Montage *Total Productive Maintenance* anwenden müsse (M1.20). Darüber hinaus kam es kaum zu dergleichen normativen Druck aus Professionalisierungsüberlegungen, weil insbesondere die älteren Mitarbeiter in der Regel einen fachfremden Ausbildungshintergrund haben.

Ist Mode und der Wunsch zu einer besonderen Gruppe von modernen Managern zu gehören auch in Polen seit 1989 beobachtet worden, ist dies für den Lampenmacher mit seiner aufgesetzten no-nonsense-Einstellung kaum zu beobachten. Die einzige Gelegenheit, in der die Wichtigkeit, modern zu sein als Entscheidungsgrundlage für die Einführung neuer Techniken beobachtet werden konnte, hörten wir von Darek, der die von mir vorgestellten Überlegungen zu Lean Management, als alten Hut abtat (M1.20). Soviel zur Beteiligung des Lampenmachers am weltgesellschaftlichem Diskurs in dem westliche Management Techniken aus den vorgestellten Gründen in der Beobachtung anderer Unternehmen, globalen Netzwerken und in der Dezentralisierung von Funktionssystemen Management-Techniken ihren Weg zum Lampenmacher finden. Der Lampenmacher nimmt mit seinen Übersetzungen und Übertragungen Teil an einem Diskurs, der, wie wir in unserem historischen Rückblick gesehen haben, schon seit ca. 200 Jahren Management-Techniken expliziert und diese auch schon vor der Zeit des Lampenmachers nach Polen, etwa in der Management-Lehre oder der Anwendung Leninistischer Organisationsvorschriften, getragen hat.

#### ***4 Veränderung: Polnisches oder Westliches Management?***

Die Frage, wie und inwiefern sich Management-Techniken in der Anwendung in Polen verändern, wenn sie im weltgesellschaftlichen Diskurs dorthin übertragen werden, soll uns jetzt im anstehenden Kapitel beschäftigen. Unser Ziel ist es, in der Diskussion der Beobachtbarkeit polnischen Managements zu Aussagen über Tendenzen der weltgesellschaftlichen Ausdifferenzierung zu kommen. Es interessiert uns dabei insbesondere, inwiefern Übertragungen von Praktiken und Modellen tatsächlich zu Strukturangleichungen und, wie von neo-institutionalistischen Theorie angenommen, Isomorphismen führt,<sup>178</sup> oder inwiefern die durch die Übertragung von Praktiken und Modellen ausgelöste Strukturveränderungen zu lokal beobachtbaren Differenzen führt und woran das liegen könnte.

Hierzu wollen wir zunächst den Lampenmacher betrachten und sieben Merkmale der Lampenmacherkultur und -politik sowie deren Entstehung und Veränderung in der politiko-kulturellen Aushandlung beim Lampenmacher vorstellen, um auf dieser Grundlage einen Vergleich mit dem im Abschnitt 3.3 vorgestellten westlichem Management und die Übertragbarkeit westlicher Management-Techniken auf den Lampenmacher diskutieren zu können (Abschnitt 4.1).

Auf diesem Zwischenergebnis aufbauend, wollen wir dann unseren Blick über den Lampenmacher hinaus auf weitere Managements in Polen richten (Abschnitt 4.2). Dabei werden wir uns von der Frage leiten lassen, welche lokalen Kulturelemente beim Lampenmacher relevant werden und wie diese einerseits in anderen Fällen zu anderen Ausprägungen der jeweiligen Organisationskultur führen, und andererseits welche Beobachtungen beim Lampenmacher dementsprechend auf dessen eigene Evolution zurückzuführen ist. Hierzu werden wir fünf verschiedene Managements in Polen beobachten, die aus 30 Interviews mit Managern in Polen hervorgegangen sind. Anhand dieser fünf Erzählungen, werden wir erkennen, wie vielfältig Organisationskulturen in Polen und wie inkonsistent, vielseitig und unterschiedlich lokale Management Kultur ausgeprägt sein kann. Bei aller Unterschiedlichkeit werden wir dennoch auch so einheitliche Merkmale beobachten können, dass man die Management Kultur als Einheit unterscheiden und als polnisch von westlichem Management abgrenzen kann.

---

<sup>178</sup> Siehe Powell/DiMaggio 1991c, Scott 1994.

Resümierend beantworten wir im Schluss die Frage nach der Veränderungen von Praktiken im weltgesellschaftlichen Diskurs, also insbesondere die Frage, ob mit Strukturveränderungen oder Strukturgleichheiten (Isomorphismen) zu rechnen ist.

#### 4.1 Lampenmacherkultur und -politik

Die Lampenmacherkultur und Lampenmacherpolitik erschließen wir uns in zwei Schritten. Zunächst werden wir aus unseren Beobachtungen beim Lampenmacher einige Merkmale wie: *Obchodzenie*<sup>179</sup>, Respekterwartungen, Anwesenheit, Schriftlichkeit und Mündlichkeit, *Kombinowanie*<sup>180</sup>, Hierarchie sowie Verantwortung und Verantwortlichkeit herausarbeiten. Mit dem zweiten Schritt werden wir verstehen, wie die Lampenmacherkultur und -politik in den bestimmten Verhältnissen und Ereignissen des Lampenmachers entstanden ist, also wie die zuvor beschriebenen Merkmale aus der politiko-kulturellen Aushandlung des Lampenmachers heraus beobachtbar wurden und Sinn machten.

Abschließend resümieren wir die Lampenmacherkultur und -politik, indem wir sie anhand der Frage nach der Übertragbarkeit westlicher Management-Techniken auf den Lampenmacher mit in unserem Sinne als westlich verstandenem Management vergleichen. In diesem Zwischenfazit werden wir Kulturmerkmale herausarbeiten, die uns als Ausgangspunkt für unsere Überlegungen zu polnischem Management dienen und uns den Blick richten, wenn wir im folgenden Abschnitt polnisches Management beim Lampenmacher und darüber hinaus beobachten wollen.

##### 4.1.1 Merkmale der Lampenmacherkultur und –politik

###### *i) Obchodzenie: „Da hab ich Gerd gesagt, ich würde nicht verstehen“*

Mit einem verschmitzten Lächeln erzählte mir Maciej, wie man mit den neuen Chefs umgehe, wenn die mal wieder, „ohne viel Ahnung zu haben“, etwas von einem wollten. „Als Gerd neu war, kam er einmal in die Lackwerkstatt und forderte ein paar Dinge anders zu machen. Da

---

<sup>179</sup> Mit *Obchodzenie* werden wir ein Handeln bezeichnen, das wir hier mit „Umgehen“ übersetzen. Es geht um das Umgehen von Entscheidungserwartungen.

<sup>180</sup> *Kombinacja* übersetzen wir mit „Kombinieren“. Es geht um das Zusammenfügen von Möglichkeiten und Verhältnissen im Moment in der Abgrenzung zur Planung.

habe ich so getan, als würde ich ihn nicht verstehen und dass wohl mal wieder gefegt werden müsse.“ (M1.33)

„*Czy mnie obchodzi?*“ (Ob sie mich umgehen?) fragte mich Tomasz, ein ehemaliger Lampenmachermanager, während eines Interviews<sup>181</sup> (M2.06), als ich ihm von der Geschichte mit Maciej erzählte. *Obchodzenie* beruhen wie beim „nicht-Verstehen“ in der Regel auf kleinen Unwahrheiten, die vorgeschützt werden, um die Anordnungen des Vorgesetzten zu umgehen und seinen Verhaltenserwartungen zu entgehen. Der Untergebene setzt darauf, dass er nicht kontrolliert wird oder kontrolliert werden kann. Wenn es dann aber doch raus kommt, wird verlegen gelächelt und gedrickst, aber doch offen damit umgegangen, so berichtete mir Gerd z.B. von Agata, die in solchen Situationen nur sagt: „oh Gerd, now You got me“ (M1.62), im *Productionmeeting* konnte ich ähnliches beobachten, man gibt vor schon Teile des Plans erfüllt zu haben, obwohl man aus ganz anderen Gründen gehandelt hat, darauf angesprochen erhält man ein lächeln. (M1.64) So wird auch nicht besonders große Sorgfalt darauf verwandt, ob die Aussagen nachprüfbar sind oder nicht, solange nur im Moment Ruhe gegeben wird: so wie Eva, die ich am späten Nachmittag darum bat, mir meinen Salär auszuhändigen, antwortete, sie hätte jetzt kein Geld im Safe aber morgen früh um 7:30 könnte ich kommen (M1.34). Gerd's Assistenten, die mich anlog, sie hätte schon mit Gerd gesprochen und er hätte abgelehnt (M1.28); Jacek, der keine Zeit hätte, mit mir über die Zeitmessungen zu sprechen, den ich dann aber mit Agnieszka in Diskussionen zu diesem Thema vertieft sah (M1.12); oder Agata, die nicht mit einem Lieferanten sprechen wollte und mich bat, ich solle im sagen, sie sei nicht da, obwohl er sie sehr leicht hätte sehen können (M1.62); nennen nur einige von vielen Beispielen.

*Obchodzenie*-Strategien bewähren sich auch zur Abwendungen von Verantwortlichkeiten, wenn Verabredungen nicht eingehalten worden sind. Dabei ist die *Obchodzenie* insbesondere gelungen, wenn die Schuld für das Fehlverhalten auf denjenigen zurückzuführen sind, der ein bestimmtes Verhalten verlangt hatte. Dass die geforderten Rüstzeitanalysen im Pre-Montage Projekt nicht wie erwartet ausfielen, lag daran dass ich es nicht richtig erklärt habe (M1.60), oder Agnieszkas „wie sollen wir das besprechen, wenn Du nicht da bist?“ (könnte man anrufen) (M1.18); Rafals „wenn Du es nicht richtig erklärst“ (könnte man nachfragen) (M1.61) oder Kasias Echauffieren: „wenn Du den Vertrag unterschrieben hättest, wäre das kein Problem“ (warum ist denn der Vertrag nicht unterschrieben?) (M1.24). Besonders geschickt ist *Obchodzenie*, wenn das abweichende Verhalten durch für die Führung einleuchtenden Argumenten gestützt wird, wie beispielsweise die Montażystki gegen die

---

<sup>181</sup> Tomasz leitet die Produktion mit ca. 150 Mitarbeitern in einem Holzverarbeitenden Unternehmen in der Nähe Poznans. Im folgenden Abschnitt werden wir noch von ihm hören.

Veränderungen in der Stellenstruktur das Argument ins Feld führten, dann nicht genug Aufsicht zu haben (M1.31).

Gerds Lehre aus diesem Verhalten beschrieb er mir so: „das ist eine Politik der einfachen Antworten, da musst Du immer für sie mitdenken, nicht mit kurzen Antworten abspeisen lassen. Am besten ist es, wenn ich ihnen zeigen kann, wie es wirklich ist, dann zeige ich ihnen einen Report und dann machen sie schon, was sie sollen.“ (M1.30) Wenn es aber keine Kontrollen gibt und die Untergebenen alles dafür tun, um zu zeigen, dass sie recht hatten, wird es auch für Gerd schwer: „ich sagte Dir ja, dass es in der Pre-Montage schwer werden würde.“ (M1.42) Freddie führt dagegen andere Mittel ins Feld und droht mit Entlassung, wenn die Mitarbeit so offensichtlich verweigert wird und er entlässt auch, wenn es sein muss (M1.61).

Eine etwas gefährlichere *Obchodzenie*-Strategie ist es vorzugeben, die geforderte Aufgabe nicht bewerkstelligen zu können. Das sich diese *Obchodzenie*-Strategie trotzdem bewährt, dürfte daran liegen, dass manche Lampenmachermitglieder auf eine gewisse Unentbehrlichkeit zählen können, wie etwa Piotr, der meine Vorschläge mit „oh ja, das sind ja interessante Ideen, aber das können wir nicht“ ablehnte (M1.48). Eine etwas schwächere Form sich aus der Affäre zu ziehen, liegt drin, zu sagen ein anderer wäre der richtige für die Aufgabe, so wie Maciej, der für die Mitarbeit im Pre-Montage Projekt vorgesehen war, Piotr als den richtigen Mann für die Aufgabe deklarierte und auch eigentlich die Pre-Montage leite, Piotr sei aber gut um sich mit Gerd rumzuzüßern (M1.46).

Schließend fassen wir Methoden, Strategien, Taktiken, um den Anordnungen und Verhaltenserwartungen zu umgehen unter dem Begriff *Obchodzenie* zusammen. Dem Entstehen von *Obchodzenie* und wie sich dieses Verhalten beim Lampenmacher zusammen mit den anderen Kulturmerkmalen bewährt hat, werden wir uns im nächsten Abschnitt widmen. Erste Hinweise dafür bekommen wir allerdings schon gleich, wenn wir das nächste Lampenmacherkulturmerkmal, Respekterwartungen und dem verorten des Individuums in der Gruppe, vorstellen.

*ii) Respekterwartungen und die Person in der Gruppe: „trzeba miło pytać...“<sup>182</sup>*

Respekt äußerte sich beim Lampenmacher auf dreierlei Weise: (1) im Umgang mit Kritik, (2) als Drang nach Selbstbestimmtheit und auch lassen von Selbstbestimmtheit und (3) in Achtungserwartung und -erweisung insbesondere in Rangbeziehungen zwischen ‚Individuen‘ in der Gruppe.

Aus seinen Erfahrungen, wie man beim Lampenmacher mit Kritik umgeht, versuchte Gerd direkte **Kritik** zu vermeiden, seine polnischen Mitarbeiter seien dann zu verletzt und man könne nichts mehr von ihnen bekommen. Wenn ihm etwas nicht gefällt, sage er dann: „gut und jetzt versuchen wir einen Weg zu finden, wie wir ohne das auskommen können“ (M1.24). Meine eigene Einstellung, man könne aus Kritik nur lernen und eine harte aber sachliche Diskussion und Vieraugen-Kontrolle seien der Sache nur zuträglich, erwies sich dagegen als trügerisch. Des Öfteren hatte ich Probleme mit sachorientierter Kritik anzukommen, schnell wurde mit anderen Argumenten gekontert, meine Mitteilungen persönlich aufgenommen, als wolle ich jemanden beleidigen, eine Diskussion wurde vermieden oder mit den schon beschriebenen *Obchodzenie*-Methoden umgangen.

Sachliche Mitteilungen werden sehr schnell als Kritik an der Persönlichkeit aufgefasst. So beispielsweise der Auseinandersetzung beim Effizienzkennzahlenprojekt mit Jacek. Es ging um einen Fehler, den ich in seiner Formel zur Effizienzberechnung in der von ihm entworfenen Datenbank gefunden hatte. Seine Reaktion auf meine Anmerkungen begrenzten sich auf abwehrende Äußerungen: er unterhielte sich doch nicht über solche Kleinigkeiten, oder ich sei noch jung und spüre nicht das Gewicht der Produktion auf meinen Schultern (M1.06). Nicht nur dass die Kritik als Respektlosigkeit aufgenommen wurde, es stellte sich heraus, dass solche Kontrollen nicht üblich waren. Man mache dies nicht. Agnieszka bestätigte mir, dass man lieber den Mund hielte, als Kritik anzubringen, damit der andere sein Gesicht wahren könne. Auch weiteres Nachfragen war nicht von Erfolg gekrönt, Jacek auf das Problem in der Berechnung der für das Projekt so wichtigen Formel fragte er vielmehr aufgebracht, ob er auf mich zählen könne oder nicht, er wolle mich nur „happy“ machen, und fragte, was ich also wolle. Anstatt mit mir über die Formel zu sprechen, fing er an Memos, mit Anweisungen für mich und Agnieszka mit Kopie an Gerd zu schreiben (M1.07).

---

<sup>182</sup> ‚Trzeba‘ ist eines von einigen Worten (*trzeba, powinien, należe*), die im Polnischen ein Verlangen, das sich auf eine von der Allgemeinheit akzeptierte Regel stützt, zum Ausdruck bringt, im Deutschen würde man „trzeba miło pytać,...“ vielleicht mit „man hat höflich-nett zu bitten,...“ übersetzen.

Auch mit anderen Kollegen zeigte sich, dass die persönliche Ebene Vorrang vor sachlichen Klärungen hat, so mit Kasia, die meinen Vertrag aufzusetzen hatte. Sie zeigte sich ganz erstaunt, dass ich nur noch mal einige Punkte klären wollte, „ich dachte Du seiest dagegen“ (M1.22), als es dann zu einigen Verzögerungen kam, sie musste noch einige Punkte mit dem Anwalt klären, und ich sie dann Ansprach, was jetzt mit dem Vertrag sei, antwortete sie mit bösen Ton: „Are You criticizing my work?“, ich hätte den Vertrag ja unterschreiben können, dann hätte es nicht solange gedauert (M1.24). Einmal rief ich sie an, um zu fragen, ob sie Papier aus dem gemeinsam genutzten Drucker genommen hatte, meine Begrüßung mit „*moja droga*“ (meine Teure), reagierte sie sofort aufgebracht, ohne abzuwarten, was ich denn eigentlich wollte (M1.40).

Ähnliches erfuhr ich mit Agnieszka bei der Vorbereitung des Piloten im Effizienzkenzahlenprojektes: auf meine Warum- und Verstehens-Fragen entgegnete sie regelmäßig so, als ob ich gegen das Vorgebrachte eingestellt wäre. Vielleicht ist dies auch ein Hinweis zum Verständnis, der kritiklosen Hinnahme meiner Präsentation im Lean Management Projekt. Nachdem ich Agnieszka dann mal mitgeteilt hatte, was ich über Sinnhaftigkeit von Kritik denke, kam sie einige mal mit „You made a mistake“ oder „We made a mistake“ auf Nachfrage, was denn da sei, betonte sie, als ob ich es noch nicht genug gewürdigt hätte, dass *ich* oder *wir* einen Fehler gemacht hätten, zunächst noch einmal: „You made a mistake“ oder „We made a mistake“ (M1.40). Kritik blieb eine Angelegenheit, in der das Persönliche im Vordergrund stand. Problematisch wird es, wenn Abstimmungsprobleme auftauchen, und dies insbesondere dann, wenn diese nicht durch ein Machtwort eines hierarchisch Höherstehenden gelöst oder durch *Obchodzenie* zum Schweigen gebracht werden können. Des öfteren wurden solche Meinungsverschiedenheiten mit Exklusionen zu lösen versuchte, Artur berichtete einmal zu einem Streit mit dem Rechnungswesen bei der Inventur des Lagers: „we had a fight, but then we did ours and they did theirs, and then it was okay.“ (M1.11) Ähnliches konnte im Projekt zur Verbesserung der Zusammenarbeit der beiden Produktionsabteilungen beobachtet werden. Die Reiberein führten zu einer regelrechten territorialen Abschottung: Die Brygadzystka hätten, so Piotr, in der Pre-Montage nichts zu suchen (M1.48). Maciej erklärte, man könne die Razamblage in der Montagehalle machen, aber Mitarbeiter der Montage könnten die vorbereiteten Serien im Razamblage-Bereichen in der Pre-Montage-Halle keinesfalls begutachten (M1.38).

Schon in Arturs Aussage, „they did theirs and we did ours“ und der Aus- und Abgrenzung der beiden Produktionsabteilungen offenbart sich der mit dem besondere Umgang mit Kritik

einhergehende Wunsch nach Selbstbestimmung. Dieser **Drang nach Selbstbestimmung** konnte ich in besonderem Maße in der Pre-Montage-Abteilung beobachten. So versuchte Piotr noch vor Beginn des Projektes, Gerd davon zu überzeugen, das Projekt in eigener Regie durchzuführen. Gerd zitierte einen verärgerten Piotr: „we can do the change alone.“ (M1.40) Auch Piotrs Witze über Berater, die ohnehin nur sagen würden, was man selbst schon wisse und dafür viel Geld verlangten (M1.20), weisen uns auf seinen Willen zur Selbstbestimmung. Was folgte waren die schon vorgestellten *Obchodzenie*-Verhaltensweisen, mit denen dann die Einflussnahme erfolgreich abgewehrt werden konnten. Piotrs Verhalten zeigt, dass man sich hier von einem jungen Studenten aus Deutschland nichts sagen lassen oder sich gar unterordnen wollte. Piotrs Weigerung, seine Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten aufzuschreiben; mich in Schuljungenmanier mit Hausaufgaben beschäftigen zu wollen, wie weitere Schikanen, des absichtlichen Falschverstehens bei der Rüstzeitberechnung oder die Verlegung meines Arbeitsplatzes während meiner Abwesenheit in die Lackwerkstatt sind einige Hinweise hierfür.

Die Abteilungsleitung in der Pre-Montage wirkte wie ein Schutzschild gegen die Unternehmensleitung und Freddie. Für Maciej, der nach seiner Meinung eigentlich der Chef sei und die Abteilung leite, Piotr könne sich mit Gerd abärgern und er hätte seine Ruhe (M1.48). Das Kabuff lieferte einen Ort, in dem sich die ablehnenden Haltungen gegenüber dem Eigentümer und Freddie, die sich in Scherzen und Beschimpfungen äußerte, einrichten konnte. Hier konnte Maciej sich über Gerd belustigen, der ihm sein nicht verstehen abgenommen hatte, hier kann man behaupten, dass wir Frank nichts wert seien, er lieber das Geld aus der Tasche „kullern“ lassen würde, als es gerecht aufzuteilen (M1.62), hier kann man Freddie beschimpfen und ihm beinahe drohend vorwerfen, das wir Polen hier auch Kultur hätten, er würde sich wundern (M1.63); hier konnte man über die Reports, die Gerd andauernd verlangen würde, den Kopf schütteln und grummeln, man würde seine eigentlichen Aufgaben gar nicht mehr wahrnehmen können (M1.44), hier können Freddie's Methoden als Russisches Management („das ist wie eine Schraube mit dem Hammer einzuschlagen) verunglimpft werden (M1.64).

Innerhalb der Pre-Montage Abteilung wurde dann aber auch dieses Recht auf Selbstbestimmtheit und Anerkennung des Anderen weiter gegeben. So wurde den einzelnen Unterabteilungen viel Freiraum gelassen, niemand musste hier mit Entlassungen rechnen. Wenn aus Mangel an Aufträgen nur noch in zwei anstatt in drei Schichten produziert wird, teilt man sich eben die zwei Schichten mit der Dreischicht-Mannschaft. Oder es werden Beschäftigungen gesucht, damit niemand entlassen werden muss. Auch die Kontrollen liefen

weniger hart, so lächelte Maciej einer Untergebenen lediglich ein: „na ja, die Norm haben wir heute aber nicht ganz geschafft“ entgegen (M1.60). So verwundert die Aussage Maciejs wenig, dass man aufgrund des allgemeinen Managements lieber in der Pre-Montage arbeite und weniger gern in der Montage Abteilung (M1.38). Maciej arbeitete vorher in der Montage und kann daher die Unterschiede der beiden Abteilungen aus der Innensicht beider einschätzen. Wie wir schon gesehen haben regiert hier die Montageleiterin Magda mit harter Hand (M1.30). In der Montageabteilung besteht aber auch mit den Normen ein objektives Maß der Rechtfertigung, solange die Normen erfüllt werden, und wir haben gesehen, dass dies immer der Fall war, war die Situation klar. Wie wir ebenfalls gesehen haben, benutzten gerade auch die Montagegruppen, die Normen als Schutzschild für ihre Selbständigkeiten und *Obchodzenie*-unternehmen. Sollte doch mal etwas zu verhandeln sein, würden sie sich nach Magdas Einschätzung wie Kinder verhalten, gebe man ihnen den Finger würden sie die ganze Hand nehmen, deshalb könnte man nicht auf Gegenseitig oder Wohlwollen rechnen (M1.30). So ist dann auch die Aussage der Montażystki beim Reorganisationsprojekt, mehr Aufsicht zu brauchen und deshalb nicht auf eine Prowadząca verzichten zu können, eher als Abwehren von möglicher Mehrarbeit zu sehen (M1.31). Wofür auch deren Ablehnung es einmal als *Mistrz* zu probieren sprechen würde, sie wollten schließlich auch noch leben und nicht unter der Arbeitsintensität verschütt gehen (M1.31).

Hier deutet sich an das Selbstbestimmtheit sich nicht unbedingt auf Eingrenzung durch andere bezieht, sondern auch die Freiheit, die einem durch den Arbeitsumfang genommen werden kann. Auf Polnisch nennt man diese Freiheit *Luz*<sup>183</sup>: frei haben anstatt von den Aufgaben erdrückt zu werden, Spielraum haben für seinen eigenen Willen. Gerd konnte dies insbesondere bei jungen männlichen Managern beobachten, die, so seine Beobachtungen, lieber eine leichtere weniger stressreiche Position anstreben, dafür aber etwas weniger verdienen würden (M1.20). Darek nannte er als typisches Beispiel (M1.27). Darek berichtete mir einmal von Gerds Vorschlag, weil er kein Auto besitze, doch in die Lampenmacherstadt zu ziehen. Darek schimpfte, er sei doch kein Sklave (M1.33).

Besonders für Darek schien es wichtig zu sein, wer jemand ist, um ihn besonders zu achten und mit einer besonderen Höflichkeit zu begegnen. Was uns zu unserem Dritten Beispiel für Respekterwartungen führt, nämlich zu **Respekterwartungen und -erweisungen in Abhängigkeit von Rangbeziehungen**. Darek sagte beispielsweise zu Jacek immer Pan Jacek, was sich auf Englisch als Mister Jacek immer ein wenig lustig anhörte (M1.02). Als ich ihm

---

<sup>183</sup> *Luz* zu deutsch Spielraum, freie Zeit, Spiel, Luft.

erzählte, dass ich an einer Doktorarbeit schreiben würde, änderte er seinen Ton auf der Stelle vom Absolventen, der über dem Praktikanten gegenüber steht und Fragen stellen kann wie: „Na, interessant hier was?“ zu einem sich verneigenden „Oh Herr Doktor...“ (M1.12). Auf meine Frage, warum er sich für Massive entschieden habe, antwortete er, weil man ihn ihr ernst genommen hätte (M1.02). Auch bei den anderen fiel es mir immer wieder auf, wie wichtig es ist eine Reihen- und Rangfolge festzustellen. Piotr ist hier wohl das exponierteste Beispiel, womöglich ist das Projekt in der Pre-Montage gerade daran gescheitert, dass ich mich nicht gebührend untergeordnet hatte. Ähnlich könnte man wohl auch Rafals Verweigerungshaltung mir gegenüber erklären, die anderen haben ihn immer mit Süßigkeiten verwöhnt, wenn sie etwas von ihm wollten, oder wie Agnieszka im Effizienzkenzahlenprojekt jeden Streit vermied um ihn nicht negativ zu stimmen. Es zeigte sich, dass das Erfüllen von Achtungserwartungen wichtiger für die Zusammenarbeit war, als die Lösung von Sachproblemen. So auch ein Vorfall mit Karolina, Gerd's Assistentin, die ich gebeten habe, Kittel in bestimmten Farben für der Reorganisations-Piloten zu bestellen. Die Zeit drängte etwas, so dass ich sie etwas energischer auf die Wichtigkeit der Kittel hinwies. Ihre Reaktion war ein herablassendes „*trzeba miło pytać*“, man müsse schon nett fragen, sonst würde es dauern. Ihre Mitteilung, sie hätte Gerd informiert, stellte sich als falsch heraus (M1.28). Auch Jacek forderte mich, als es ein Problem mit seiner Berechnungsformel gab, dazu auf, ihm zu folgen, er fragte nur ob er auf mich zählen könne oder nicht, ich sei noch jung und würde die Last der Produktion nicht kennen, er hätte keine Lust, sich mit solchen Nichtigkeiten zu beschäftigen (M1.06).

Rangfolgebeziehungen regeln, wer wem Respekt zu erweisen hat, wer Respekt erwarten kann. Für die Aufstellung dieser Rangfolgebeziehung gelten bestimmte Regeln. Ein erstes Kriterium hierzu ist die formale Hierarchie Rangstufung. An dieser Stelle relevant sind einige Beispiele, die mit Respekterwartung und –erweisung zu tun haben, wie Agnieszkas Nachfragen bei Gerd, ob ich ihr Vorgesetzter sei, denn dann müsse sie sich in anderer Weise an das richten, was ich meinte (M1.20), oder Magdas und Dareks Aussage, man müsse immer das machen was der Chef sagt und könne nicht mit ihm diskutieren, auch wenn man Recht hätte (M1.24). So klar die vertikalen Strukturen hier sind, entstehen Streits folgerichtig besonders in horizontaler Richtung wie zwischen den beiden Produktionsabteilungen oder auch zwischen den Intendents, die sich fürchterlich streiten würden, wenn sie sich einen Produktionsbereich teilen müssten (M1.64), weil hier keine Rangfolge festgelegt ist.

Neben der formalen Hierarchie konnten wir beim Lampenmacher noch weitere Kriterien und Statusanzeiger beobachten, so galt es beispielsweise für Darek als etwas besonderes im Büro

zu arbeiten und nicht in der Montagehalle, Magda hatte dies einmal scherzhaft bemerkt (M1.26), was sich auch mit Gerds schon angeführten Verdachtsäußerungen trifft. Dieses ging soweit, dass mir mit Stolz erklärt wurde, man hätte LKW-Führerschein um mich dann zu fragen, ob ich da mithalten könne (M1.02). Für Arek, einem Mitarbeiter in der Pre-Montage war es wichtig, ob ich ein Auto hätte, er würde Mercedes fahren (M1.43).

Ein wichtiger Wertmesser bei den Arbeitern war der Lohn, so wies mich Ania, wohl in der Hoffnung, ich könnte hier etwas tun, darauf hin, dass sie weniger verdienen würde als eine Frau am Band, und das sei jawohl ungerecht (M1.44).

Zusammenfassend konstatieren wir die Wichtigkeit der eigenen Person, die Wichtigkeit, welche Meinung andere über meine Person haben, da gemäß der eigenen Person bestimmte Respekterwartungen abgeleitet werden können und sich in Form von Respekterweisungen, die sich z.B. im Umgang mit Kritik, die persönlich genommen wird, äußern, auszahlen.

Eine wichtige Rolle bei der Konstruktion der Person und des Selbstrespekts spielt die Selbstbestimmung des ‚Individuums.‘

Werden diese Rechte auf Respekt und Selbstbestimmung nicht getroffen, kommt es zu Exklusionen der Gruppen, wenn keine hierarchisch höherstehende Instanz entscheiden kann, und gegebenenfalls zu *Obchodzenie*, wenn mit dieser Entscheidung die Personalen Rechte nicht geachtet werden.

### **iii) Anwesenheit: Person „oh, Pani Prezes“ und Kontrolle: „Freddie kommt“**

Bei aller Wichtigkeit eines respektvollen Umgangs und Vorrangigkeit des Persönlichen vor der sachlichen Aufgabe fällt in den Gesprächen beim Lampenmacher auf, dass Respekterweisungen lediglich unter Anwesenden üblich sind. Sobald jemand einer Gruppe den Rücken zugewandt hat, darf nicht nur über ihn gesprochen werden, es darf auch über ihn gelästert und gespottet werden, so können sich Piotr und Maciej im Kabuff darüber amüsieren, dass die junge Agnieszka, als eine von dreien die Montage Abteilung leiten soll: „oh da kommt Frau Geschäftsführerin (Pani Prezes)“ oder „oh, Pani Prezes hat jetzt einen Chauffeur.“ (M1.46) Die vielen Gerüchte zeigen, dass man gerne und viel über andere redet, wer mit wem was machen würde, sie zeigen aber auch, dass man lieber nicht mit dem Betreffenden selbst besprochen werden. Nachdem Gerd seinen Abschied verkündet hatte,

erzählte er mir, man habe ihn gefragt, ob es stimme, dass ich jetzt auch gehen müsse, und man hätte gehört, ich würde aber schon einen Vertrag bei einer anderen Firma haben (M1.49).

Auch die zwischen Anwesenden typische Kritiklosigkeit verschwindet, es gäbe also schon etwas zu sagen und es ist auch nicht wichtig die Ehre der anderen Person zu retten, es geht bei der Respekterweisung lediglich darum den Gegenüber nicht zu kompromittieren. So übten beide Lager der Produktion, in der Montage im gleichen Maße wie in der Pre-Montage, ausgiebig Kritik und äußerten mir gegenüber viele Verbesserungsvorschläge für die andere Seite und wiesen mich teils mit entsprechenden Pathos auf die zahlreichen Missstände der anderen Seite hin. In meiner persönlichen Beurteilung wurden die Fehler ganz gut erkannt, für die eigene Seite wurde jedoch immer behauptet, dass alles bestens sei und sich verwundert und erbost, wie man nur könne. Beispielsweise wies mich Piotr, der Verantwortliche für ein riesiges Lager mit wöchentlichen Liegezeiten, auf den Umgang mit leeren Paletten in der Montage hin, vorwurfsvoll fragte er: „na, ist das etwa *Lean Management*?“ (M1.60)

Als es aber darum ging, solche und ähnliche Probleme zwischen den beiden Abteilungen in einem wöchentlichen Produktionsmeeting zu klären, gab es keine Bereitschaft darüber zu sprechen und wurde vermieden (M1.64)

Was wir über Respekterwartungen und Person gehört haben, gilt somit nur unter Anwesenden. Mit Boris Groys<sup>184</sup> erkennen wir hier, wie die Personenkonstruktion lediglich an die Oberflächlichkeit gebunden ist: der medialen Oberfläche der Person, des Gesichtes, der Maske werden besondere subjektive Charakter- und andere Eigenschaften zugeschrieben. Es reicht also aus, die Oberfläche für andere darzustellen, dass die Respekterwartungen als gerechtfertigt erscheinen. Peinlichkeiten gilt es zu vermeiden.

Neben der Personenkonstruktion kommt der Anwesenheit in Kontrollverhältnissen eine bestimmte Rolle zu. Die im Rahmen des *Obchodzenia* Verhaltens vorgestellten kleinen Lügen, machen nur Sinn, wenn nicht kontrolliert wird, wenn über etwas Auskunft gegeben wird, dass nicht in Anwesenheit gebracht werden kann, nur so kann *Obchodzenie* erfolgreich sein. Bezeichnend sind die Unterschiede im alltäglichen Verhalten bei Anwesenheit Freddie's. Wenn „Freddie kommt“ muss alles so ausgeführt werden, wie Freddie es wünscht, wenn er nicht da war, konnte man wieder wie immer arbeiten (M1.61).

Zusammenfassend weißt der Unterschied bei Anwesenheit und Abwesenheit, wie wir ihn in der Personenkonstruktion und in der Arbeitskontrolle beobachten konnten, darauf hin, dass beim Lampenmacher eher eine materialistische Denkweise, für die das aufrechterhalten der

---

<sup>184</sup> Siehe Groys 2000, S.125.

Oberfläche im Vordergrund steht, denn eine idealistische Denkweise, die die Substanz und den Hintergründe des offensichtlichen betonen würde,<sup>185</sup> vorliegt. Die Bedeutung der Person trifft sich mit unseren Überlegungen zur Selbstbestimmung, jeder bekommt seinen Willen unter Einhaltung der öffentlichen Regeln, auch wenn manches in der Abwesenheit nicht eingehalten wird.

***iv) Schriftlichkeit und Mündlichkeit: „Wollten wir das nicht noch diskutieren?“***

Schrift hat die Eigenschaft, Sachverhalte in Zeit und Raum portabel zu machen und ist so in der Lage Abwesenheit aufzuheben. So können beispielsweise die im Rahmen des *Obchodzenia* Verhaltens benutzten kleinen Lügen durch Schriftlichkeit entlarvt werden, wenn entsprechende Evidenzen, etwa in Form eines Berichts oder schriftlichen Vereinbarungen, vorgezeigt werden können. Die Unzufriedenheit mit den Report, die Gerd ‚andauernd‘ verlange und einem von der Arbeit abhalte (M1.44), dürfte hier ihre Ursache haben.

Es galt, schriftliche Vereinbarungen zu vermeiden, was zählt ist das Wort, weil es nicht unbedingt zählt und mehr Freiheiten zu *Obchodzenie* und Wahrung der Person ermöglicht. Daher gilt es Schriftliches zu vermeiden, wenn man von der späteren Verhandelbarkeit profitieren könnte, wie etwa Piotr im Produktionsmeeting, bei dem es vorgesehen war, die Probleme zwischen den Abteilungen aufzuschreiben, was Piotr mit dem Kommentar „Probleme lösen wir sofort, dort wo sie entstehen“ wegwischte (M1.44). Um in diesem Projekt trotz Gerds Ankündigung, den Lampenmacher bald zu verlassen, Mitarbeit zu erlangen, hatte ich versucht, sich in der Gruppe auf Ziele zu verständigen, denen mehr nolens volens denn mit Begeisterung aufgenommen wurden. Piotr sagte mir später, unterschrieben hätte das keiner (M1.60). Ebenso hält Rafał sich ausschließlich an schriftliche Anweisungen, als sich auf mündliche Vereinbarungen einzulassen. Damit die schriftlichen Anweisungen auch wert haben, akzeptiert er sie nur, wenn sie von Gerd unterschrieben sind, und nach dem Gerd seinen Abgang verkündete hatte, mussten Anfragen von Freddie nochmals unterschrieben werden (M1.64).

Zusätzlich zur Eigenschaft des Schriftlichen, Abwesenheit in Anwesenheit zu versetzen, scheint dem schriftlichen eine Aura der Nichtverhandelbarkeit zu umgeben. So meinte Agnieszka auf meine Aufforderung, einmal ihre Gedanken zum Reorganisationspiloten zu

---

<sup>185</sup> Siehe zur Unterscheidung von Idealismus und Materialismus Günther 1963b.

Papier zu bringen, um dies als Diskussionsgrundlage zu benutzen, dass man das doch erst noch diskutieren wolle, was geschrieben stehe, sei nicht mehr verhandelbar (M1.13). In dieser Richtung kann man auch Jaceks Vorstoß im Effizienzkenzahlenprojekt verstehen, im Gegensatz zur üblichen Praxis, ein Memo zu schreiben, das mit Kopie an Gerd neben einigen falschen Aussagen auch Arbeitsanweisungen an Agnieszka und mich enthielt, um auf diese Weise seiner Forderung, die Diskussion um die fehlerhafte Datenbank und das weitere Vorgehen zu unterbinden (M1.06). Während Agnieszka dann auch zustimmte, endete unsere Diskussion mit einem Disput und Argumentation, ich sei noch jung und wenn man jung sei müsse man akzeptieren, dass die alten willkürlich so nicht sagen könnten, als er jung gewesen sei, erging es ihm genauso auch würde ich nicht die Last der Produktion auf meinen Schultern spüren (M1.06).

Wenn wir uns an das über Respekterwartungen, insbesondere über Kritik, und über Anwesenheit Gesagte erinnern, zeigt sich an diesem Beispiel auch eine Erklärung für die Nichtdiskutierbarkeit von Schriftlichem: Schriftliches stellt die Anwesenheit über Zeit und auch Raum her in der Kritik und Widerspruch nicht erlaubt sind.

**v) *Kombinowanie versus Planung: „Probleme lösen wir direkt, dort wo sie entstehen“***

*Kombinowanie* übersetzen wir mit „Kombinieren“. Es geht dabei um das Zusammenfügen von Möglichkeiten und Verhältnissen, um auftretende Probleme im Moment des Entstehens zu lösen und sich nicht vorher um Dinge zu kümmern, die später doch nicht eintreffen. Mit der Vorliebe für *Kombinowanie* einhergehend finden wir beim Lampenmacher eine in gewissem Maße ablehnende Haltung gegenüber Planung und Vorsorge für Eventualitäten. Dies zeigt sich in der Antipathie gegenüber den von Gerd gewünschten Reports, die „zu nichts Nutzen sind“ (M1.44) genauso wie in Piotrs Einwand im Productionmeeting: „Probleme lösen wir direkt, dort wo sie entstehen.“ (M1.44)

Neben der Planungsaversion steht *Kombinowanie* für die Geschicktheit in unwägbareren Situationen die gegebenen Dinge zusammenfügen zu können und pragmatische Lösungen zu finden. So sieht man sich in der Montage gezwungen, etwas zu kombinieren, um die Bonuszahlungen zu erreichen. Wenn die Normen nicht stimmen, muss man eben öfter die Serie wechseln oder versuchen immer die richtigen Serien zu bekommen. Wie wir gesehen haben hat man hier in der Kunst, immer die höchsten Bonuszahlungen zu erreichen, sehr weit gebracht. Bezeichnend hier, dass nicht angestrebt wurde die Regeln und geplanten Normen zu

ändern, sondern inoffiziell versucht wurde, die Produktion und die Bonuszahlungen mit *Kombinowanie* aufrecht zu erhalten. Ähnliche Reaktionen erlebten wir bei der Einführung der *Bill of Operations*, die den Montagegruppen vorschreiben sollte, wie eine bestimmte Lampe zu bauen sei. Die *Bill of Operations* wurde mit den Argumenten abgelehnt, dass jede Gruppe schon wisse, wie sie am besten die Lampe montieren. Die unterschiedlichen Effizienzkennzahlen der unterschiedlichen Gruppen beeindruckten wenig. Ebenso fehlten in der Montage sowie in der Pre-Montage genaue Stellenbeschreibungen, schließlich wisse man, was man tue.

Das ungeordnete und nicht vorherbestimmte Verhalten des *Kombinowanie* konnten wir auch im bei den Besprechungen und Meetings beobachten. Selten gab es Verabredungen, man trifft sich, wenn es nötig ist. Die Besprechungen beim Lampenmacher sind kaum strukturiert, jeder Teilnehmer hat ein paar Punkte und man bespricht sich in einem Durcheinander der Meinungen und Diskussionen. Danach wird kein Protokoll geschrieben, anhand dessen man beim nächsten Treffen die Fortschritte der besprochenen Zusammenhänge diskutieren könnte.

Fassen wir unsere Gedanken kurz zusammen, so konstatieren wir beim Lampenmacher eine gewisse Planungsaversion, die damit begründet wird, dass die Zukunft nicht in dem Maße planbar ist. *Kombinowanie* zeichnet sich darüber hinaus durch einen Pragmatismus aus, der eine bestimmte Geschicklichkeit gefördert hat, Probleme kreativ zu lösen, ohne dabei zu theoretisieren. Wir treffen uns hier mit Gedanken die wir schon unter dem Punkt der Anwesenheit abgehandelt haben, nämlich das eine eher eine materialistische als eine idealisierend-theoretisierende Vorgehensweise zu beobachten ist. Darüber hinaus erkennen wir in *Kombinowanie* den schon angesprochenen Drang nach Selbstbestimmung: man möchte sich nicht den Planungen unterordnen und versucht ihn zu umgehen, um seine Ziele zu erreichen.

#### **vi) Hierarchie: „Gerd sagt...“**

Die Hierarchie bezeichnet die formale Struktur von Vorgesetzten und Untergebenen. Als entschiedene Vorgabe rechnet das Management damit, durch die Einführung einer bestimmten Hierarchie, bestimmte Weisungsverhältnisse und daran gebundene Einflussverhältnisse etablieren zu können.

Betrachten wir zunächst, wie diese Weisungsbefugnisse beim Lampenmacher von den Mitgliedern aufgenommen werden, fällt eine gewisse Servilität und Unterwürfigkeit auf, die man beispielsweise in der Hofierung des Besitzers erkennen kann (M1.64), aber auch in den Projekten zu bemerken waren, wenn beispielsweise Magda und Darek fest behaupten, man müsse immer genau tun, was der Vorgesetzte verlangt und dass man nicht nachfragen dürfe (M1.24). „Gerd hat gesagt“ ist dabei ein nicht angreifbares Argument (M1.09). Dass die hierarchische Stellung beim Lampenmacher oft Vorrang vor sachlichen Argumenten hat, konnten wir in der Projektarbeit beobachten, so ist beispielsweise Agnieszka Jaceks Anweisungen gefolgt, obwohl wir vorher besprachen, dass diese Forderungen wenig Sinn machen (M1.06) oder Roman, der meine Kritik wegen seines Vorgehens mit „ich versteh Dich ja aber Gerd wollte es so, Du weißt ja wie das ist“ (M1.14) quittierte. In den Projekten erwiesen sich Gerds Anwesenheit und Meinung dagegen als hilfreich bestimmte Vorstellungen durchsetzten, die zunächst auf Widerstand trafen. Diese Wirkung machte sich insbesondere dann bemerkbar, als diese seine von der Hierarchie zugewiesenen Position wegfiel, so ist das Scheitern des Pre-Montage Projekts auch darauf zurückzuführen, dass Gerd zu der Zeit bereits seinen Abschied erklärt hatte. Falls beim Lampenmacher zu Problemen und Konflikten zwischen zwei gleichrangigen Parteien kommt, diese werden in der Regel durch Streit und Exklusion gelöst, weil wie wir bereits gesehen haben keine Respektrangfolge hergestellt werden kann.

Die Funktion der Hierarchie, Einflussverhältnisse an die vorgegebenen Weisungsverhältnisse zu koppeln, wird allerdings nur erfüllt, solange die Respekterwartungen der Untergebenen getroffen werden. Wenn dem nicht so ist, zerfällt das Verhältnis von Weisung und Einfluss, wenn *Obchodzenie*-Strategien erfolgreich umgesetzt werden können. Die Hierarchie wird dann aber nicht offiziell aufgelöst, die Personen bewahren ihr Gesicht, es wird zugestimmt, aber nicht gefolgt, die Servilität verbleibt auf den Gesichtern, findet sich aber nicht in den Handlungen wieder. Ein „Gerd-sagt“ verwandelt sich dann in die Aussage von Jacek: „Gerd sagt zwar, aber das sehen wir noch...“ (M1.06) Wir lernen hier, dass man Hierarchie beim Lampenmacher nur vollständig beschreiben kann, wenn man auch die Ausführung der Weisungsbefugnisse beobachtet. Freddies Interpretation der Führungspersönlichkeit besteht darin, seine Leute anzutreiben: „You need to push them, everybody needs to be pushed“ oder „look at him, is he a foreman? He does not push!“ (M1.08) Freddies Führungsstil ist geprägt von Härte und Willkür, wie z.B. im Pre-Montageprojekt mit der Anweisung, in der Pre-Montage dasselbe machen zu wollen, wie in der Montage, obwohl man die beiden Bereiche

nicht miteinander vergleichen kann, bei seinen willkürlichen Verlegungen von Personal und seines häufigen Machtgebrauchs über Drohungen mit Entlassung. Dass dieses Verhalten Ängste bei den Mitarbeitern schürte, konnten wir schon sehen.

Resümierend konstatieren wir für den Lampenmacher eine wichtige Rolle der hierarchischen Dispositionen, die sich in diverser Weise beobachten lässt. So bestimmt Hierarchie einerseits Einflussverhältnisse, aufgrund von Respektzuschreibungen und der Etablierung von Macht, wie wir insbesondere in Freddie's Fall gesehen haben. Andererseits kann die Verbindung von Weisungsbefugnis und Einfluss zerfallen, wenn die Respekterwartungen durch die Führung nicht erfüllt werden und *Obchodzenie*-Strategien durchgesetzt werden können.

**vii) Verantwortung und Verantwortlichkeit: „Dann sag mir doch genau was ich tun soll“**

Erinnern wir uns an unsere Überlegungen zu Entscheidungen in Organisationen aus Kapitel 2 daran, dass Entscheidungen erst zu Entscheidungen werden, wenn entsprechende Reaktionen zu beobachten sind, so relativiert sich auch die Rolle des Managers als Entscheider. Das Management definierten wir als die Personifizierung des Entscheidens, wobei die einzelnen Entscheidungen lediglich auf den Entscheidungsträger zugerechnet werden. Und alleine durch diese Zurechnung kann es auch zur Übernahme oder Zurechnung von Verantwortung für die Folgen einer Entscheidung kommen. Wir wollen in diesem Fall von Verantwortlichkeit sprechen.<sup>186</sup>

Es entsteht ein Zurechnungsproblem, dass teilweise durch die Einführung von Hierarchie gelöst werden kann. Wenn Entscheidungsspielräume durch höhere Instanzen festgelegt werden, können Verantwortlichkeiten eindeutig einem Entscheider zugerechnet werden, die untere Instanz exekutiere dann lediglich die Entscheidung der höheren Instanz und hat dann keine Verantwortlichkeit zu fürchten bzw. zu erhoffen. Dies nur, wenn feststellbar entgegen der Anweisung entschieden wird oder nicht innerhalb des Entscheidungsspielraums entschieden wird.

Beim Lampenmacher konnten wir wenig Verantwortungsübernahme, Eigeninitiative oder selbstständige Problemlösungen beobachten. Gab es ein Problem, wurde in der Regel der

---

<sup>186</sup> Siehe Luhmann 2000, S.197: „Den Beitrag einer Entscheidung zur Unsicherheitsabsorption kann man als ihre Verantwortung bezeichnen. Auch Verantwortung ist demnach etwas, was laufend passiert und allenfalls sekundär einem Entscheider als Fehler zugerechnet werden kann. Nur soweit dies der Fall ist und soweit es erwartet werden kann, hat es Sinn, von Verantwortlichkeit zu sprechen. Verantwortlichkeit muss immer auf Personen zugeschnitten werden, die Entscheidungen selbst haben ja keine Dauer.“

Vorgesetzte konsultiert und um ein Entscheidung gebeten. Einer der Vorarbeiter verdeutlichte mir dieses Spiel: „ja, wenn die Montażystki ein Problem haben, dann fragen sie die Prowadząca, die wiederum die Brygadzystka, diese mich und wenn ich etwas nicht weiß, dann frage ich Pani Magda.“ (M1.14) Gerd klagte mir sein Leid, dass keiner seiner Untergebenen in der Lage sei, selbstständig zu entscheiden: „sie kommen immer und fragen nach jeder Kleinigkeit, ein Projekt, dass ich vor ein paar Jahren angestoßen hatte, musste ich aufgeben, weil ich nichts delegieren konnte, schau das ist der Leiter der Qualitätssicherung und er stellt mir solche Fragen.“ Mikołej kam gerade vorbei und zeigt einen Artikel mit leichten Schäden und fragte, ob das Teil freigegeben werden könne (M.104). Auch in meiner Projektarbeit wurde ich oft mit unwichtigen Fragen konfrontiert, z.B.: „soll ich Superintendent mit ‘S’ oder ‘SI’ abkürzen?“ (M1. 24)

Die Vermeidung von Verantwortlichkeit fiel besonders im Pre-Montage Projekt auf. Abneigung gegen Reports und Berichte, Vermeiden einer Qualitätskontrolle in der Razamblage oder Piotrs Aussage, dass niemand sein wörtlich gegebenes Commitment mit einer Unterschrift bestätigen würde sind nur einige Beispiele. Eine besondere Art, die Verantwortung auf den Höherrangigen zu verschieben, hat sich beim Lampenmacher eingebürgert, und zwar hat es sich bewährt, sich genau sagen zu lassen, was man zu tun hat, denn wenn dann nicht die gewünschten Ergebnisse eintreten, hat der Vorgesetzte die Schuld, die Verantwortung zu tragen. So machte Piotr mich dafür verantwortlich, dass seine Rüstzeitanalyse nicht akzeptabel war, ich hätte ihm den Sachverhalt besser erklären müssen und am besten hätte ich ihm genau gesagt, was er zu tun gehabt hätte (M1.60). Auch Rafał ließ sich immer genau erklären, wie er die Datenbanken zu programmieren hatte, er sagte einmal, er sei nur der Programmier-Roboter, wenn die Datenbank nicht funktioniert, weil etwa eine fehlerhafte Formel vorgegeben wurde, könne er nichts machen (M1.06).

In dieser Verantwortungsvermeidung erkennen wir eine für den Lampenmacher typische Technisierung in Konditionalprogrammen, die sich auch in den andern Bereichen zeigte, so berichtete Gerd einmal von einer Monteurin, die schmunzelnd zwei falsche Teile zusammensteckte (M1.06), sie mache halt Dienst nach Vorschrift. Auf meine Frage, warum eine Monteurin wissentlich etwas unsinniges machte antwortete sie: „ich weiß, aber wenn Freddie da ist, mache ich es lieber, wie er es verlangt.“ (M1.19)

Wenn wir uns fragen, wie es zu dieser Lampenmacher typischen „sag-mir-was-ich-tun-soll-Technisierung“ gekommen ist und sich solche Verhaltensweisen bewähren konnten, erinnern

wir uns an die beim Lampenmacher übliche Führungsweise. Zum einen wird von der Führung nicht darauf hingewiesen, dass bestimmte Fälle selbst zu lösen seien, so habe ich Gerd nie sagen hören, dass man es alleine lösen könne. Und zum anderen liegt der Wille, Verantwortung zu vermeiden, in einem sehr starken Machtgebrauch begründet. Dies trifft vor allem auf Freddie zu, dessen bevorzugte Methoden Einfluss zu gewinnen, die Drohung ist: „we do it with or without you.“ (M1.64) Darüber hinaus hat man beim Lampenmacher gelernt, dass nicht nur diese Drohungen exekutiert werden, sondern dass man bei Fehlern auch schnell entlassen werden kann.

#### **4.1.2 Entstehung und Veränderung der Lampenmacherkultur und -politik**

Bevor wir zur Entstehung und Veränderung der soeben beschriebenen Lampenmacherkultur und -politik kommen, erinnern wir uns kurz unserer organisationstheoretischen Erkenntnisse aus Kapitel 2. Organisationen beruhen auf dem Operieren von Entscheidungen, in dem sich Entscheidungsereignisse so verketteten, dass Organisationspolitik, als Wirksamwerden von Entscheidungen, und Organisationskultur, als Wirksamwerden von Nichtentscheidbarem, als entschiedene bzw. nichtentscheidbare Prämissen im jeweiligen Entscheidungsereignis relevant und für den Wissenschaftler beobachtbar werden. Die Evolution von Organisationskultur und -politik wird in der Veränderung oder in der Bestätigung von Entscheidungserwartungen sichtbar, wir sprechen hier auch von der Evolution der Strukturen der Organisation, die in der politik-kulturellen Aushandlung verändert oder bestätigt werden. Von den Erwartungen abweichende Entscheidung variieren die bisherigen Erwartungen und geben Alternativen, die gemäss den sich etablierenden Einflussverhältnissen (beruhend auf Unsicherheitsabsorption, positiven bzw. negativen Sanktionen) selektiert werden und eine Restabilisierung tangierender Entscheidungserwartungen auslöst.

Organisationskultur manifestiert dabei, was für die jeweilige Entscheidung erinnert bzw. vergessen wird, um entsprechende Entscheidungen anzuschließen, also insbesondere welche Verhaltensstrategien sich bewährt haben, mit welchen Reaktionen zu rechnen ist und welche Folgen typischerweise beim Lampenmacher zu erwarten sind.<sup>187</sup> Wir gehen daher zunächst der Frage nach, wie die politiko-kulturelle Aushandlung beim Lampenmacher lief und die beschriebenen Standards, Üblichkeiten und Werte etablieren konnte (Unterabschnitt 4.1.2.1).

---

<sup>187</sup> Hierbei findet insbesondere Berücksichtigung, was als beim Lampenmacher passiert erinnert wird. Aber auch was außerhalb passiert ist, kann erinnert werden und in der jeweiligen Entscheidungssituation als adäquat subsummiert und positiv bewertet werden.

Wie dabei Identitäten insbesondere in Bezug auf nationale Referenzen gebildet wurden und welche Rolle die Unterscheidung nationaler Gruppen ihrerseits wieder bei der politiko-kulturellen Aushandlung beim Lampenmacher gespielt haben, diskutieren wir im Unterabschnitt 4.1.2.2 als Orientalismus.

#### ***4.1.2.1 Politiko-Kulturelle Aushandlung beim Lampenmacher***

Mit dem Eintritt in eine Organisation entstehen bestimmte Erwartungen an neue Mitglieder. Für den Lampenmacher als Organisation beobachteten wir die Erwartung, Verfügungsrechte abzugeben, um bestimmte positive Sanktionen beispielsweise in Form von Gehalts- oder Lohnzahlungen zu erhalten. Darüber hinaus unterliegen Entscheidungen beim Lampenmacher als Unternehmen, der Erwartung, sie immer auch an ihrer Rentabilität zu messen. Die Konfrontation dieser Erwartungen, Verfügungsrechte abzugeben und sein Handeln an der Profitabilität auszurichten mit der *zone of indifference* der Mitglieder bilden das Initial der politiko-kulturellen Aushandlung als ersten Versuch, Einfluss zu etablieren. Hier wird zum ersten Mal der Rahmen des Normalen und Üblichen auf die Probe gestellt. Treffen sich die formal zugewiesenen Weisungsrechte mit denen die *zone of indifference* spannenden Respekterwartungen? Inwieweit werden moralische Maßstäbe bei der Art und Weise der Weisungserteilung berührt oder verletzt?

Unsere Beobachtungen vermitteln den Eindruck, dass diesbezüglich beim Lampenmacher unterschiedliche Einstellungen aufeinander gestoßen sind. Die neuen Mitglieder des Lampenmachers in Polen hatten sich Freddie, der den Lampenmacher im Auftrag des Mutterunternehmens von Anfang an betreute, und seiner Einstellung, dass der Vorgesetzte seine Untergebenen treiben und *pushen* muss, zu stellen. Beim Mutterunternehmen lassen sich bezüglich des Umgangs mit dem Lampenmacher ähnliche Einstellungen konstatieren. Jaceks Bericht, dass der Konzern-IT-Leiter auf meinen Vorschlag sowieso abwehrend und abwertend reagieren würde: „he will call it shit and say that the whole thing must be thrown in the dustbin“ (M1.14), oder auch Gerds Erfahrungen, dass die Normreduzierung durch Reduktion des Auftragsvolumens geahndet wurde, lassen darauf schließen. Die Frage, inwiefern diese Einstellungen die hohen Respekterwartungen, den lampenmachertypischen Umgang mit Kritik und den Drang nach Selbstbestimmung erst hervorgerufen haben, oder ob diese für

polnische Management Kultur üblich sind, soll uns im Moment nicht interessieren.<sup>188</sup> Uns interessiert hier vielmehr, welche Folgen das Aufeinanderprallen dieser Einstellungen für die weitere Entwicklung der Lampenmacherkultur und -politik gehabt haben und welche der möglichen Reaktionen sich als bewährend erwiesen. Wie gesehen hat sich die Alternative über einen Dialog einen Konsens anzustreben, der womöglich Mitarbeit und Verantwortungsübernahme gefördert hätte, beim Lampenmacher nicht eingestellt. Als tragend und nachhaltig erfolgreich erwiesen sich dagegen Verhaltensweisen, die wir als *Obchodzenie* beschrieben. Man hat beim Lampenmacher gelernt, dass es richtig ist, den Mund zu halten und dass man mit Dienst nach Vorschrift Freddies Drohungen am besten entkommt. Dabei hat es sich als wichtig und ausreichend erwiesen, den Dienst nach Vorschrift auf das kontrollierbare zu beschränken.

Freddies Reaktion auf *Obchodzenie* mit noch mehr *Push* und Härte zu antworten, schließen den Kreis, die Meinungen beider Seiten bestätigen sich, Freddie muss noch mehr Druck machen, um etwas zu erreichen, die *Foremen* übernehmen keine Verantwortung und Vorbildfunktion und müssen noch härter angefasst werden. Freddies Gesellschaft wird am besten vermieden, man zeigt sich am besten gar nicht und versucht nicht mit neuen Vorschlägen, die sowieso als „shit“ abgetan werden, die Produktion zu verbessern. In diesem Kreislauf der sich erfüllenden gegenseitigen Erwartungen entsteht die für den Lampenmacher typische Organisationskultur und -politik. Gerds Versuche, diesem Kreislauf mit behutsamer Kritik, Respekt, Verständnis und Entlassungen lediglich begründet auszusprechen zu entkommen, erbrachte ihm Anerkennung, er war mit 2,5 Jahren der Geschäftsführer mit der längsten Dienstzeit und über seinen Weggang gab es viele Unmutsbekundungen, dennoch konnte auch er die Lampenmacherkultur und -politik nur geringfügig aufweichen.

Betrachten wir die besondere Art und Weise des *Obchodzenie* und die Konstruktion des Individuums, die versucht die Oberfläche zu schönen und darauf bedacht ist, ein bestimmtes Bild zu erzeugen, trifft sich diese mit unseren Überlegungen zu Planung und *Kombinowanie*, die ihrerseits von einer eher materialistischen denn idealistisch-theoretisierenden Einstellung zeugen. Wenn wir davon ausgehen, dass die Lampenproduktion auf Planungen und Vorausüberlegungen angewiesen ist, so können wir darauf schließen, dass sich bezüglich *Kombinowanie* ähnlich wie unterschiedliche Vorstellungen über Respekterwartungen ein weiteres Konfliktpotential eröffnet hat, das den beschriebenen Kreislauf der Kultur- und

---

<sup>188</sup> Antworten auf diese Frage erhoffen wir uns aus dem Abschnitt 4.2, wenn wir unseren Blick über den Lampenmacher hinaus richten, einerseits und andererseits aus unser geschichtlichen Betrachtung polnischen Managements im Kapitel 5.

Politikentstehung beim Lampenmacher verstärkt und die ohnehin angespannte Lage weiter verschärft hat.

#### ***4.1.2.2 Identitätsbildung beim Lampenmacher***

Dass das Gegeneinander beim Lampenmacher typischerweise zu Abgrenzung und gegenseitigen Exklusionen von Gruppen und Parteien im Aushandlungsprozess führte, sei es im Gegeneinander der Montage und der Pre-Montageabteilung oder in der Abgrenzung von Lampenmacherbelegschaft und Lampenmachermutter insbesondere in der Person Freddie, konnten wir ausgiebig beobachten.

Bei jeder dieser Gruppenbildungen kam es zu attributiven Zuschreibungen und Identitätsbildungen. Getrieben von den politiko-kulturellen Auseinandersetzungen erlangte dabei die nationale Zuschreibung in der Abgrenzung der Lampenmacherbelegschaft vom Mutterunternehmen eine besondere Bedeutung.

Auf der einen Seite konnte man sich über eine schwache Maschine, die Freddie mitbrachte, als westliche Management-Technik lustig machen (M1.10), die Lieferantengüte in polnische und westliche Zulieferer vergleichen (M1.13), mit Nachdruck darauf bestehen, dass man hier in Polen gefälligst Polnisch rede (M1.42), und man hier schließlich auch Kultur habe (M1.63). Auf der anderen seien solche Fehler nur in Polen zu finden, in Ungarn sehe es anders aus (M1.08) oder die Polen hätten kein Gehirn und seien zu dumm (M1.20) oder zumindest noch nicht soweit, EU-Mitglied zu werden (M1.11).

Insbesondere Piotrs Verlangen nach Anerkennung, die er mit dem Satz, schließlich auch Kultur zu haben, zum Ausdruck bringt, verdeutlichen die der Situation beim Lampenmacher unterliegenden, erinnerten Rollenverteilungen: die „zurückgebliebenen, vom Sozialismus erzogenen Polen“ hätten vom Westen zu lernen und sich seinen Anweisungen zu untergeben. Diese Zuschreibung von Zentrum/Westen/Normal und Peripherie/Osten/Unnormal wird in der Literatur unter dem Stichwort Orientalismus diskutiert.<sup>189</sup> Für Polen beobachtet Buchowski<sup>190</sup> einen Orientalismus á la Polonaise, den er als Orientalismus auf Basis der Unterscheidung von Gentlemen und Mob unterscheidet und uns Piotrs Aussage, auch Kultur zu haben, als Hinweis verstehen lässt, dass Piotr sich selbst als Gentlemen und nicht als „kulturlosen“ Mob, dem

---

<sup>189</sup> Siehe Buchowski 2003.

<sup>190</sup> Siehe Buchowski 2003, S.114ff.

man sagen könne, was er zu tun hätte, sieht, was Freddie noch nicht zu wissen scheint. So dass uns das Entstehen von orientalistischen Zuschreibungen nicht allzu sehr überrascht, weil hier die eindeutige Rollenverteilung, schließlich investiert hier ein Unternehmen aus dem Westen, in einem konträren Verhältnis zu den vorliegenden Respektansprüchen steht. Die Not tatsächlich auf die augenscheinlichen Unterschiede, dass etwas aus dem Westen ist oder das Polen irgendwann einmal so etwas wie Sozialismus hatte, zu rekurrieren oder gar rekurrieren zu müssen, werden von der uns bekannten konfrontativen Kultur und Politik beim Lampenmacher ausgelöst. So wie die Identitäten- und Gruppenbildung also von der Lampenmacherkultur und -politik angeschoben wird, wird dieser Kreislauf der Lampenmacherkultur- und -politikentstehung von der Identitätsbildung verschärft und zusätzlich emotional aufgeladen, weil nichts geringeres als das heiligste jedes Individuums auf dem Spiel steht: die eigene Identität.

#### **4.1.3 Übertragbarkeit westlicher Management-Techniken auf den Lampenmacher**

Auf dem Weg, die Veränderung westlicher Management-Techniken und die Beobachtbarkeit eines polnischen Managements zu klären, wollen wir hier kurz innehalten und in einem Zwischenfazit unsere Überlegungen zum Lampenmacher mit der Frage nach der Übertragbarkeit westlicher Management-Techniken auf den Lampenmacher abschließen.

Vor dem Hintergrund der gerade geführten Diskussion um Orientalismus beim Lampenmacher stehen der Übertragung westlicher Management beim Lampenmacher entsprechende Ressentiments gegenüber, wenn diese als westlich erkannt werden. Im Gegensatz zur Unterscheidung beim Lampenmacher, die der ehemaligen Blockunterscheidung anhängt, unterscheiden wir westliches Management allerdings wie in Kapitel 3 beschrieben als von bestimmten individuellen Freiheiten und dem amerikanischen Pragmatismus geprägtes Management, dass in der westlichen Hemisphäre in den Vereinigten Staaten von Amerika entstanden ist.<sup>191</sup> Den westlichen Individualismus beschrieben wir dabei als relativ frei von moralischen Ansprüchen gegenüber dem anderen, das Individuum wird unabhängig von der Gruppe gesehen, andere Überzeugungen werden zur Privatsache degradiert, Freiheitsrechte hängen nicht von Gruppenzugehörigkeiten und inoffiziellen Rangbeziehungen ab, sondern werden erfolgreich an Institutionen delegiert. Im Vergleich

---

<sup>191</sup> Wir stellen uns mit dieser Definition bewusst gegen die beim Lampenmacher zu Orientalismus führende Abgrenzung, um deren Willkürlichkeit aufzuzeigen. Im folgenden Kapitel werden wir der Frage nachgehen in wiefern sozialistische Praktiken beim Lampenmacher und in Polen zu beobachten sind.

dazu sehen wir das Individuum beim Lampenmacher stark an die Gruppe gebunden, die Person positioniert sich stärker in der Gruppe, sozialen Druck erfährt das Individuum in Regeln und Erwartungen, die in moralischen Vorhaltungen und Präentionen aber auch darin zum Ausdruck kommen, dass etwas als peinlich empfunden wird, und in Gerüchten und schlechter Rede über andere sichtbar werden. Der Drang nach Selbstbestimmung ist hier auch ein Indiz für den hohen sozialen Druck und die starke Einbindung in persönliche Regeln. Die Person erfährt eine besondere Aufmerksamkeit, Rangbeziehungen sind von besonderer Bedeutung, es kommt darauf an, ‚Kultur‘ zu haben, um besonderen Respekt erwarten zu können. Freiheitsrechte werden lediglich erfolgreich an Institutionen delegiert, wenn diese mit Kontrollen und Sanktionen gestützt werden können, vielmehr beobachteten wir das gekonnte umgehen der Institutionen. In Bezug auf Institutionen wird es als ausreichend angesehen, die Fassade, die materielle Oberfläche der Person aufrecht zu erhalten, um adäquate Verdächtigungen hervorzurufen.<sup>192</sup>

Veränderungen von Management-Techniken erfahren im westlichen Management, in der Prägung durch den Amerikanischen Pragmatismus, Zustimmung durch experimentell hervorgebrachte Evidenzen. Beim Lampenmacher konnten wir dagegen beobachten, dass Kritik des Status Quo und angestrebte Veränderungen wesentlich weniger sachbezogen diskutiert werden, in der Regel gibt Persönliches hier den Ausschlag. Wenn Gerd etwas sagt, wird es zwar nicht akzeptiert aber Evidenzen, wie etwa die schlechten Normen oder die Unmöglichkeit Freddie's Vorhaben, in der Pre-Montage dieselben Veränderungen wie in der Montage anzustreben, werden nicht angeführt.

Auch wenn die Lampenmacherkultur die Theorieaversion mit dem amerikanischen Pragmatismus teilt, so kommt in der *Kombinowanie* jedoch eine andere Art von Pragmatismus zum Ausdruck, und zwar ein Pragmatismus, der nicht nur nicht theorisiert sondern auch einer Planbarkeit kritisch gegenübersteht, Experimente könnten nicht zeigen, wie die Verhältnisse in Zukunft gelegen sind, in denen man dann ausgebuffte Lösungen finden wird und finden wird müssen und jede Anstrengung heute überflüssig machen wird.

Aus diesen Überlegungen lässt sich ableiten, welche Veränderungen westliche Management-Techniken bei der Übertragung auf den Lampenmacher erfahren würden. Ein Lampenmacherbeispiel einer westlichen Management-Technik sehen wir in der Montage, die in Taylors *Scientific Management* einen Vorläufer, sein Modell, hat. Allerdings werden die

---

<sup>192</sup> Zur Person siehe Groys 2000.

Prozesse in der Regel nicht einer empirischen Prüfung unterzogen. Erst mit unserem Effizienz Kennzahlenprojekt wurde versucht über Zeitmessung zu Effizienzsteigerungen zu kommen. Um Veränderungen zu erreichen reichte es allerdings nicht aus zu zeigen, wie es besser ginge. Veränderungsambitionen wurden von persönlichen Respekterwartungen gestört und konnten soweit kontrollierbar nur mit entsprechenden Sanktionsankündigungen durchgesetzt werden. Trotz schlechter Normen wurden keine Veränderungen vorgeschlagen. Als zweiten Prototypen westlichen Managements stellten wir im dritten Kapitel *Management by Objectives* (MbO) vor. MbO wurde beim Lampenmacher nicht praktiziert und wäre auch kaum möglich, da die nötige Delegation von Verantwortung beim Lampenmacher auf beiden Seiten kaum vorstellbar ist. MbO lieferte vielmehr das Potential für weitere *Obchodzenie* und Vorschützung, dass man es nicht hätte besser machen können oder der Fehler in der Führung zu finden sei.

#### **4.2 Polnisches Management? Perspektive I: Der Lampenmacher und darüber hinaus**

„Werte durchziehen die gesamte gesellschaftliche Kommunikation. Der Form und weitgehend auch dem Inhalt nach setzt Entscheidungskommunikation in Organisationen daher immer Gesellschaft voraus, und dies nicht nur als Umwelt, sondern in direkter Benutzung gesellschaftlicher Wertannahmen.“<sup>193</sup> Welche dann als nicht entscheidbare Entscheidungsprämissen für Entscheidungen in Anschlag gebracht werden, „– wenn etwa von ungesunden Arbeitsbedingungen die Rede ist,“ oder auch nicht. „Die Eigenart der besonderen Kultur einer besonderen Organisation kommt darin zum Ausdruck, das explizit oder implizit auf die systemeigene Geschichte Bezug genommen wird. Geschichtlich stabilisierte Organisationskulturen schließen [ihren] Wandel (hier passt gerade dieser Ausdruck!) nicht aus, aber Wandel kann nicht als Änderung, nicht per Dekret eingeführt werden. Ein Wandel der Organisationskultur wird oft durch einen gesellschaftlichen Wertewandel induziert sein.“<sup>194</sup> In diesem Sinne wollen wir unsere Betrachtungen zu einer polnischen Managementkultur fortsetzen, in dem wir unseren Blick mit der Frage über den Lampenmacher hinaus führen, welche Lampenmacherkultur- und -politikmerkmale in unterschiedlichen anderen Organisationen und Situationen anzutreffen sind. Diese Betrachtungen ermöglichen uns, einzuschätzen und zu unterscheiden, welche Kultur- und Politikmerkmale ausschließlich auf die dem Lampenmacher eigene Evolution zurückzuführen

---

<sup>193</sup> Siehe Luhmann 2000, S.244.

<sup>194</sup> Siehe Luhmann 2000, S.244.

sind und welche Merkmale als bestimmend für die polnische Managementkultur und für polnisches Management angesehen werden können.

Hierzu werden wir uns zunächst ein Bild unterschiedlicher Managements mit unterschiedlichen Evolutionen machen, das auf 30 qualitativen Feldinterviews mit Managern in Polen, die ich während der Zeit beim Lampenmacher und kurz danach führte, beruht (Unterabschnitt 4.2.1). Diese unter fünf unterschiedlichen Managements zusammengefassten Beobachtungen, werden wir anhand unserer Erkenntnisse vom Lampenmacher diskutieren (Unterabschnitt 4.2.2), um abschließend die Frage nach der Übertragbarkeit westlicher Management-Techniken auf Unternehmen in Polen beantworten zu können.

#### 4.2.1 Managements in Polen

Die hier unterschiedenen fünf unterschiedlichen Managements in Polen beruhen auf 30 qualitativen Interviews mit unterschiedlichen Managern in Polen. Diese Manager traf ich in Warschau, Poznań, Szczecin und Wielkopolska, sie beschäftigen sich mit Logistik, Unternehmensberatung, Forschung und Entwicklung, Werbung, Instandhaltung, Bankwirtschaft, Handel, Produktion, Wirtschaftsprüfung und sind in unterschiedlichen hierarchischen Positionen wie Abteilungsleiter, Direktor, Partner, General Manager, Manager, Juniors tätig. Die befragten Manager sind hauptsächlich polnischer Herkunft, aber auch vier deutsche und ein norwegischer Manager stellten sich meinen Fragen. Die Interviews führte ich in der Regel auf Polnisch und seltener auf Englisch, wobei wir die Übung beibehalten wollen, die polnischen Beiträge zu übersetzen und die englischen in der Originalsprache vorzustellen.

Die beobachteten polnischen Managements wollen wir in fünf Fällen kategorisieren. Die ersten drei Fälle handeln von ausländischen Investments in Polen: ein norwegischer Unternehmensberater berichtet von seinen Erlebnissen im Kampf mit den polnischen Managern (in i) *Expatriate Warrior*). Von erfolgreicheren Unternehmen in der polnischen Managementkultur hören wir unter ii) *Expatriate's „Putzungenwa“* und *„Real Dialogue“*. Hier berichten wir von Wacek, der bei seinem japanischen Arbeitgeber auf offene Ohren stößt und einer von Blazejewski und Dorow vorgestellten Studie bei Beiersdorf Lechia in Poznań<sup>195</sup>, die *„real dialogue“* als Erfolgsrezept in Polen vorstellt. Als drittes Beispiel fremder Investitionen

---

<sup>195</sup> Siehe Blazejewski/Classen,/Dorow/Stüting 2003.

in Polen, das uns einer Unterscheidung wert ist, stellen wir unter iii) The Big Five make business in Poland vor, wie amerikanische Beratungen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Polen vorgehen. In den verbleibenden Fällen behandeln wir Organisationen, die auf rein polnisches Kapital gegründet und ausschließlich mit polnischen Mitgliedern arbeiten. Dabei unterscheiden wir rein staatliche Unternehmen, die wir an Piotrs Geschichte, iv) Piotrusch im staatlichen Himmel, vorstellen und privatwirtschaftliche Unternehmen, wobei wir hier eine Werbeagentur in Szczecin, eine Personalberatung in Warschau und eine holzverarbeitender Fabrik in der Nähe von Poznań unter dem Titel v) Jak Polak z Polakiem: Polen unter sich betrachten.

### *i) Expat Warrior*

Knut kam 1994 aus Norwegen nach Polen, um dort eine Firma, die schwere Betonteile produzierte, zu leiten, genau genommen waren es zwei Unternehmen, die aus staatlicher Hand übernommen wurden. Zuerst schien das Investment erfolgreich zu sein.

„First we bought the company in Szczecin from the state, and after that we bought the company in Gdańsk, we shut the one in Szczecin down temporarily. I changed the management and changed the system, changed the payment system, and we were really ready to go forward.”

Aber dann:

“But then we had to fire everybody, additionally we were working quite hard in order to regulate the older shipyard in Szczecin, there was a lot of mess, the privatisation process hasn't been 100% correct, there were a lot of legal problems, which we had to deal with and we ended up.” (M2.12)

Anstatt nach Norwegen zurückzukehren, führte ihn sein Weg in eine zweite Mission in Polen:

“After this I was managing director in Świnoujście in a Norwegian fishing company, I was there for two years, again there was a lot of money involved, they bought the harbour area, on the harbour there was the fish frosting plant, I was directly in charge of the fish frosting and I was on the other side of the harbour, and the main idea was the development of the fish business ... the market expectations for Poland, which was totally unrealistic, a lot of money was put in this factory, in both the machines and in changing the management. I came in when everything was already done or in process, I was

supposed to convert everything to have success in the Polish market, and I was really off to. I didn't have time, I had to rely on the previous conditions, made by the owners, and they were not all proud and secondly we had the Russians coming in, and the chicken export to Russia was stopped from one day to the other, overnight, the Polish market was flooded and the chicken was very cheap, 2 Złote per kilo, and the fish cost 10 to 14 Złote per kilo, it was very difficult to increase the market, so it was a mixture of bad luck and bad management, or a bad initial strategy, we were not able to show, and to change quick enough and than we shut it down. And again we were forward, we stopped and we shut it down in Summer 2000." (M2.12)

In diesen Jahren hat Knut viel gelernt, „and then after being through all these processes of getting up shutting down, being connected with local authority, central authority, getting my network in Poland, I thought it would be possible to get some money telling people about my experience and helping them how you can succeed and how you can not succeed in Poland, so I started a consulting business." (M2.12)

Beispielsweise lernte er in der Fischfabrik, wie man Herr der Lage wird und ein bestimmtes *controlement* implementiert:

“When I came in it was obviously, I knew it after one week that there was a mess, because the finance was not under control, the production was not controlled, there were lots of things to worry about, really. The production manager, he was the only guy who had experience from the business, so it was very easy for him to come up with explanations.

I fired the financial manager after two weeks, I should have fired the whole staff, I didn't have enough experience on that time, you better just come in and look what was happening, it was obvious, it had to change overnight, I really should have stopped all of it, I then, I should have brought in my network in Poland which I have, and then again making a due diligence of the accounts and then having a picture of what is the real condition, the situation which I heard from the Management was completely not the case. That was a very interesting case were actually experience was hurting the progress, and also I find, now I find, that the expectations I based on the information of the Management, it was also very very insufficient for my *controlement* of this.

I came in with an attitude to motivate and to link, but not to take a strong hand on it. Comparing it with what is happening now, the management is a little bit in the situation

we have been, and the management is doing the same thing that I have done, but I have a completely different starting point now, I am able to say: 'fire the people and try to get control of the situation' ... Generally with my knowledge today, I go into a company, then first thing I would do is to fire anybody, fire everybody, that takes time, 44 days to inform the authorities, and then it takes three month ..., during this five month you can withdraw the decision, just in order to wake up people, this is really worth it to do, to get a break for a new start, break all the management, fire everybody, then you maybe get the control of the situation." (M2.12)

Mit Härte kann man also als *Expatriate* in Polen Einfluss gewinnen, insbesondere wenn die Arbeitsmarktaussichten schlecht sind, dann wären sie „more eager to except that they had to perform.“ Hören wir was die Polen, mit denen Knut zusammengearbeitet hat, zu dieser Politik der harten Hand beizutragen hatten:

„Yes, the production manager was really taking care of his people. I've never been in the situation where I have to tell a Polish middle-manager or even a member of the zarząd (Polnisch für Geschäftsführung), that we can not fire people, it is always push reduction, it is hard to find a Polish manager, who wants to do that job." (M2.12)

Von einem ehemaligen Leiter der Betonproduktion in der Nähe von Gdańsk berichtet Knut: „...he wanted to create the monument of himself, really, so he employed a lot of people, and it was a small city, and fast he became the godfather of the city, it helps too ... he had a lot of people, he liked to have a lot of people, working for him, he said to me it does not matter if there are ten or twenty.." (M2.12)

Wie sollte man aber dann Einfluss und Gefolgschaft gewinnen, wenn man nicht zu kämpferischen Mitteln greift? Hören wir, welche Erfahrungen unser *Expat Warrior* machte, wenn es darum ging, Dinge zu diskutieren und zu überzeugen:

„There is a hopeless case in Poland to manage people in the way that you can have an open dialogue, and that you can criticize the people when you are not happy, and you can give the .. when you are happy, because the Polish have, they are very easy to nerve, they are making an analysis of everything what was being said, and then they are, they are getting hurt for everything, and I really have been working with one manager, I am still working with this guy, where I can have this open conversation, where you can kick ass, and ..., and he tells me also, and that works, but generally in Poland it is very very

difficult to get the result by a normal office communication, I am not your enemy just when I have to say that you didn't do the job, it just means that you get yourself together, do it, report back, and then we go on. the second or maybe that is the biggest problem in Poland, I have uncounted cases of all that, when you ask somebody to do anything here, and they do it, they don't tell you that it is done, so all the time I had to ask: 'is it done? is it done? is it done?' Okay it can be somehow, ..., but when I ask is it done, they just look at me, as if I ....., they say 'you asked me to do it, so I do it, why do you ask me, if I have done it?' it is something about management, because then you have a job, you delegate the job and then the case is open until you get the signal that it stopped, and as soon as you get the feedback that it is done, take it over and then you can go over to another task, but this is a very very traditional situation in a Polish company." (M2.12)

Wie wir Lampenmacher konnte Knut beobachten, wie seine Mitarbeiter versucht haben, sich gemäß seinen Wünschen zu verhalten,

„all the companies I come to today, they are either saying that they want to have the Norwegian atmosphere, which is very open, and transparent, or they claim that they have this, so they put a lot of effort into sort of making this nice atmosphere, where everybody can come to each other and trade all the information, it is really very, very tempting thing to do in Poland, ...first they have been told, we would like to have an open communication, of course when you have to say that you have an open condition, but if you look at what I am looking for, it's the problem that it is different." (M2.12)

Besonders das mittlere Management scheint nicht so richtig zu funktionieren, für die Technisierbarkeit auf den unteren Ebenen findet Knut dagegen lobende Worte:

„The project management there, they have a factory management, superb, very good, the Polish factory management, what they have, they have to care on the wages for the workers, that works perfect, no no doubts about worker in Poland, anything like that, workers come to work, they work, they cut, they do the paintings, no problems at this level, we managed to implement our own standards, which they finally accepted, ...and then they had to do what they had to do, good following, no problem, and this is really run by the production director and his production manager, and his Brygadzystka, nobody was just walking around doing nothing, everybody was either working on something or changing something, this part in my view works very, very nice, and very efficient, and they are able to respond to new requirements, ..., if you look on the project management

departments, which are responsible for the total project, this is a different story, there you have many many layers, and all layers keep information, very close, very difficult to communicate anything. (M2.12)

Das mittlere Management werde nicht gebraucht, wenn der Warrior keine Aufklärer hat, geht er besser selbst hin, um sich die Sache genau anzusehen, weil man sich nicht auf Mitteilungen verlassen kann:

“They communicated it differently, it is not functioning, the project management, because information is not flowing, I can not trust the information, I take it myself, ..., I walk around and ask my questions, they don’t like it, because I speak Polish so I speak with everybody, I know more than the project manager.” (M2.12)

Ein Grund für das zurückhalten, der Informationen sieht Knut darin, dass man auf diese Weise seine Wichtigkeit heben kann:

“yes, that is it, they need to show that they are a manager, you are seeing all this, especially when you are a manager without people, then you need to improve your importance.” (M2.12)

Die Probleme mit dem mittleren Management gab es auch bei dem Versuch in einem der Unternehmen *Management by Objectives* einzuführen.

„The process was too quick and not deep enough...In order to change the attitude, You need time and management involvement, you don’t have a problem solving attitude, which is you have a problem creation attitude more often than a problem solving attitude, that’s why it often becomes very inefficient.” (M2.12)

## **ii) Expat’s „Putzugenwa“ und „Real Dialogue“**

„Putzugenwa“ und „Real Dialogue“ stehen für Schlagworte zweier weiterer Fälle von ausländischen Investitionen in Polen, die jedoch auf eine andere Weise als Knut in Polen erfolgreich bestehen können.

Im ersten Fall handelt es sich um das Investment eines japanischen Reifenherstellers, von dem uns Wacek, der seit ein paar Jahren die Instandhaltungsabteilung mit über 30 Mitarbeitern leitet, berichtet.

Zu Beginn hatte Wacek seine Bedenken bei den japanischen Methoden:

„Da hatten wir TPM, d.h. die Schulung, ..., ich weiß nicht, ob die das mit Absicht gemacht haben, um uns anzugreifen, so dass wir das erfahren, ... die ganze Fabrik geht wischen, sauber machen, aus dem Büro auch, zu Anfang war das auch hier so, da gab es oft Visiten der Chefs, des Konzerngeschäftsführers, und vorher gab es eine große Aufräumaktion, aber dann hat sich das gegeben und die Leute aus dem Büro sind nicht mehr gekommen, um zu putzen. Kommissionen, „vier S“ so heißt das bei uns, bei der Schulung in Japan hab ich so eine Beschreibung bekommen, da waren fünf S, aber auf Polnisch sind das nur vier und auf Englisch noch ‚Safety‘, im allgemeinen geht es um Ordnung, d.h. wenn etwas gebraucht wird, muss es an seinem Platz sein, wenn etwas nicht gebraucht wird, schmeiß es weg, im allgemeinen geht es um Ordnung, und diese Kommissionen gehen durch die verschiedenen Abteilungen und kontrollieren, ob Ordnung herrscht, ... das ist wichtig, denn wenn irgendwo was runterfällt, z.B. eine Schraube, dann findet man das später im Gummi, ....., die Schrauben finden wir durch Röntgen, aber andere Sachen sind schon schwerer zu finden, wenn wir mal einen Reifen wegschmeißen ist es nicht so schlimm, aber wenn der zum Kunden geht, das ist ein Problem, es geht um Vertrauen, ... 3 Millionen Reifen ohne Reklamation“ (M2.05)

Die anfänglichen Bedenken haben sich aber gelegt und so findet Wacek viele gute Worte über seine Chefs aus Japan:

“die Japaner sind sehr nett und brav, und man arbeitet gut mit ihnen zusammen, sie sind freundlich, für die Japaner, ein guter Chef zu sein, hängt nicht davon ab, immer die beste Idee zu haben, sie nutzen das Wissen der Mitarbeiter. Ihre Kunst ist es einfach die Ideen anderer zu schätzen, zu bewerten und die beste Idee auszuwählen. Und der Chef schmälert dadurch sein Ansehen nicht, wenn er den Vorschlag eines Untergebenen aufgreift. Der Mitarbeiter wird dann sagen, ‚Super ist dieser Chef‘ und wird dann auch weitere Ideen haben und engagiert mitarbeiten, wenn ein kleiner Fehler auftaucht, diesen sofort eliminieren, es ein bisschen anders machen, damit es funktioniert und sich gerne darum kümmern. Wenn aber der Chef eine andere Lösung vorschreiben würde, und der Untergebene damit nicht einverstanden wäre und der Chef einfach sagt: ‚so musst Du das machen‘, würde er solange kombinieren,<sup>196</sup> bis die Lösung des Chefs nicht gelingt, so dass der Chef eben doch nicht Recht hatte. So ist das überall.

---

<sup>196</sup> Kombinować übersetzen wir hier mit kombinieren. Wir erkennen das Verb zu *Kombinacja*.

Aber wir haben freie Hand, und sie sind offen für unsere Meinung. Ich arbeite gut mit ihnen zusammen, hier ist es etwas anders als in Japan, weil in Japan die Struktur so ist, dass der Chef immer recht hat.“

„Der Operator, der an seiner Maschine arbeitet hat die Verantwortung für ‚*Nai-Maschin*‘, er muss auf seine Maschine acht geben, es geht vor allem um Sauberkeit, wenn man die Maschine sauber hat, dann kann man Mängel rechtzeitig erkennen, der Operator hat dann einen Ordner, in dem alles drin steht. Papier, Japaner lieben Papiere, Papiere, viele Papiere und Reports, Reports, Reports, Kennzahlen, Indikatoren, Ziele, Stillstände pro Tag, mittlere Reparaturzeit, eine Statistik heißt z.B.: *Tonatorobikuwe* oder *Roabeton*. z.B. die Regel ‚140‘, die wollen immer um 40% erhöhen, nicht nur vier, vierzig!!, Warum? Sie meinten: ‚Schließlich wissen wir das ihr sehr gut und produktiv arbeitet, wenn wir dann 4% anstreben, schaffen wir drei, wenn wir 120 anstreben, würden wir nur 110 schaffen. Sagen wir 140, okay das realisieren wir nicht, aber es wird trotzdem sehr gut sein. Das ist faktisch nicht möglich, aber der Geschäftsführer wird nicht sauer sein.“  
(M2.05)

So kann man sagen, das Wacek recht zufrieden ist in seiner Firma. Wie schon gehört geht es dabei um den Respekt, der ihm von seinem Chef entgegen gebracht wird. Hören wir welche Gründe es noch gibt, sich mit dem ungeliebten Papierkram abzufinden:

“und sie sagen schon, dass sie keinen entlassen, und einfach jemand anderes suchen, so, manchmal gehe ich nicht zum lunch, da esse ich was am Computer, komme um sechs und gehe um fünf, aber ich habe das irgendwie akzeptiert, dass das so ist, weil das Gehalt nicht das schlechteste ist, schwer zu vergleichen mit anderen Firmen, weil man möglicherweise ganz anders arbeiten muss, wir machen hier gute Arbeit, ein gutes Produkt, gute Effizienz, und gutes Gehalt, auf der anderen Seite da gibt es auch technische Zufriedenheit, weil du etwas neues lernst, neue Lösungen, wenn man was schaffen kann, das ist meine Befriedigung, etwas zu verändern, und so ist das, da hatten wir zum erstenmal eine Infrarotkamera gekauft, naja, gebraucht hatten wir sie zwei Tage in zwei Wochen, naja und dann haben wir uns einen Report ausgedacht nach EU-Richtlinien, den haben wir dann an ein Technisches Institut geschickt, wir bekamen einen Brief, das wir hier einen Super-Report haben, den dann alle übernehmen mussten, ja das ist für mich sehr befriedigend, mehr Motivation als Geld.“ (M2.05)

Im Allgemeinen scheint Wacek in der Firma ähnliche Einstellungen zu beobachten, aber auch die Sicherheit nicht entlassen zu werden und das Gehalt spielen eine wichtige Rolle:

„Die Anderen sehen das unterschiedlich, aber ich denke mehr und mehr Leute wissen das zu schätzen.“

„Wenn es um die Bonusse geht, na, für die Polen ist das Geld das allerwichtigste, für die Japaner nicht, aber für die Polen ist das das wichtigste, deshalb funktionieren die Arbeiter ganz gut, weil sie zum monatlichen Grundgehalt noch einen Bonus bekommen können, darüber bestimme ich dann im Rahmen meines Budgets.“ (M2.05)

Dies alles scheint so gut zu funktionieren, dass Wacek, insbesondere als ehemaliger Lampenmachermitarbeiter, nur wenig *Obchodzenie* Verhalten in seinem Betrieb ausmachen kann:

“wenn jemand nicht akzeptiert, was im Sitzungs-Protokoll festgehalten ist, ich sage nicht, das ist die ideal Firma, sicher nicht, es gibt da so seine Probleme, aber wäre es so, dass sich die Leute nicht daran halten würden, da hätte ich keine Lust zu arbeiten, man erschöpft sich fürchterlich, man verliert einfach die Zeit, entweder man mag was man tut, macht es gut, oder macht nur Pause und nur auf Termin, da fühlt man sich schlecht auf so einer Arbeit“ (M2.05)

Aber nicht nur das, auch eine weitere Methode der Japaner scheint für ihn viel Sinn zu machen und ihm zu gefallen:

„*Putzugenwa*, das heißt ‚geh da hin und guck, und prüfe!‘, d.h. Probleme löst man dort wo sie entstehen und nicht am Schreibtisch, es bringt nichts darüber zu diskutieren, wenn man es noch nicht gesehen hat. Wenn es ein Problem gibt, mit einer Maschine, mit Materialien, sogar mit einem Mitarbeiter, muss man dahin gehen, an den Platz, wo es passiert ist und gucken warum, gucken um die Erfahrung zu machen und nicht nur jemanden fragen, der dann am Schreibtisch sagt: ‚ach...‘, nein, nein, da muss man hingehen. Da sieht man, was man am Schreibtisch nicht sieht.“ (M2.05)

Wie wir sehen, fühlt sich Wacek sehr wohl mit der japanischen Führung. Ähnliches zeigt auch unser zweite Fall, den wir in Kontrast zu Knuts Warrior-Methoden vorstellen wollen, und zwar hat man bei Beiersdorf in Poznań die Erfahrung gemacht, dass man in einem ehemals staatlichen Unternehmen Selbstständigkeit, Initiative und Flexibilität durch „*Real Dialogue*“ erreichen kann. (Siehe Blazejewski/Classen/Dorow/Stüting 2003.)

Blazejewski et.al. zeigen den Veränderungsprozess bei Beiersdorf Lechia als Suchprozess, bei dem ein lehrbuchmäßiges step-by-step Vorgehen, in dem Veränderungen top-down eingeführt werden, fehlschlug und Veränderungen erst beobachtbar wurden, als man erkannte, dass das Management auch daran interessiert war, selbst zu lernen:

„Management recognized the need to take all decisions on the spot and close to the problems at hand. It also encouraged experimentation, unorthodox approaches and even trial and error when the situation did not allow for tried and tested solutions.“ (Siehe Blazejewski/Classen/Dorow/Stütting 2003, S.130.)

Der Transformationsprozess bei Beiersdorf richtete sich zunächst auf die Rahmenbedingungen des Handelns. Mit einem Führungsstil, der als autokratisch bezeichnet wird, ging man 1998 daran, das alte Staatsunternehmen umzukrempeln, neue Abteilungen wurden geschaffen, andere umstrukturiert, ein neues IT-System wurde implementiert.

„Employees who were unwilling or unable to adjust to the new procedures chose to leave the company when the voluntary redundancy scheme was announced in spring 1998. (Siehe Blazejewski/Classen/Dorow/Stütting 2003, S.134.)

Neben substantiellen Lohnerhöhungen (für die „Willigen und Fähigen“) gab es für jeden Mitarbeiter dasselbe „High-Class-Krankenversicherungspaket“. Auch bei den Bedingungen auf Firmenreisen oder der Firmenwagen für die Vertriebsmitarbeiter wurde kein Unterschied gemacht.

Der autokratische Führungsstil zeigte sich in einem extensiven Gebrauch von „coercive power“ und führte zu einem „redraw [of] the scope for action of the employees.“ Jedoch konnten die nötigen kulturellen Veränderungen nicht erreicht werden:

„However while this achieved a rapid adjustment of employee’s behaviour it barely touched their basic values, interests and attitudes. Yet genuine radical change required the transformation of core values and the underlying partly unconscious basic assumptions, that is of the organizational culture.“ (Siehe Blazejewski/Classen/Dorow/Stütting 2003, S.136f.)

Mit den neuen Rahmenbedingungen sollte dies zunächst mit einem Satz neuer gegenseitiger Werte, die man von oben in die Organisation einzuführen gedachte, durchgeführt werden. Dieses Vorgehen führte lediglich zu Teilerfolgen, und der Erkenntnis:

„Cultural change needs bi-laterality, real dialogue, a mutual commitment to and development of a new, joint value system, involving all members of the organization.“ (Siehe Blazejewski/Classen/Dorow/Stütting 2003, S.138.)

Probleme bereiteten beispielsweise die im Sommer 1998 erlassenen *Mission Statements*, mit denen versucht wurde u.a. Loyalität, Vertrauen und offene Kommunikation oder individuelle Verantwortungsübernahme und Initiative zu entfachen. Allerdings erwies sich dieses Vorgehen als wenig erfolgreich, die angesprochenen Veränderungen konnten nur teilweise und auch als lediglich oberflächlich beobachtet werden. Eine anonyme Befragung brachte immer noch vorherrschende hierarchistisch-patriarchale und statusbezogene Verhaltensbestimmung, Inflexibilität und Egoismus der Abteilungen zum Vorschein. In der Folge veränderte auch das Management seinen Ansatz, versuchte partizipativ zu führen, soweit möglich auf *Management by Objectives* umzustellen (das war im Jahre 2000) und beschränkte sich auf die Moderation und Auslösung der Veränderungsprozesse.

„They rightly interpreted the assignment as a clear sign of trust from the Beiersdorf management and their perception that they were taken seriously by the board managers...“ (Siehe Blazejewski/Classen/Dorow/Stüting 2003, S. 142)

Erst eine 2001 gestartete Aktion mit dem Ziel gemeinschaftlich Schlüsselfaktoren in einem alle Mitglieder einbeziehenden Prozess zu entwickeln, erwies sich als zufriedenstellend. Nicht allein bezüglich des Endergebnisses, insbesondere die Erfahrungen, seine Gedanken offen zu diskutieren und damit Veränderungen erreichen zu können, wurde bei Beiersdorf als zumindest ebenso wichtig eingeschätzt.

“...they were now equipped to discuss their thoughts openly with their superiors, take responsibilities for projects with company wide relevance, bring together people from different departments and hierarchical levels and successfully steer them towards mutually agreed targets.“ (Siehe Blazejewski/Classen/Dorow/Stüting 2003, S. S.144f.)

### **iii) The Big Five make business in Poland**

Die großen amerikanischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Unternehmensberatungen, *The Big Five*, sind schon seit Anfang der 90er erfolgreich in Polen tätig. Mit einigen von ihren Mitarbeitern, Jan (Senior, Wirtschaftsprüfung in Poznań), Ania (Senior, Human Ressource, in Warschau vorher Szczecin), Dorota (Senior, Wirtschaftsprüfung, Szczecin), Ula (Junior, Wirtschaftsprüfung, Warschau) und Bartek (Junior, Consulting vorher Wirtschaftsprüfung, Warschau), konnte ich mich darüber unterhalten, wie das Geschäft der *Big Five* in Polen funktioniert. Die Übertragung ihres Businessmodells beruht auf einer strikten Reglementierung und Standardisierung, dort gibt es Prüfprozeduren, Regeln, wie man mit den

Kunden zu sprechen hat, wie ein Fax auszusehen hat, welche Farben die Socken haben müssen, Vorschriften über Dienstreisen, Gesichtsbehaarung, Ärmellänge, wie man ein Feedback zu geben hat, Regeln zur Mitarbeiterführung, all dies ist in Manuals festgehalten und vorgeschrieben. Die berichteten die Befragten einhellig:

Ula: „wenn es um die ganze Firma geht, bei uns kam alles aus den Vereinigten Staaten, alles ist beschrieben, wie es aussehen soll, wie man es machen soll, wie man auftritt, all die Prozeduren, Standards, Standards usw., alle Regeln kamen von dort.“ (M2.16)

Dorota: „es wird wirklich alles vorgeschrieben: wie ein Fax auszusehen hat, wie man einen Kunden kontaktiert usw.“ (M2.25)

Bartek: „bis auf die rechtlichen Sachen hat unsere Firma überall die gleichen Prozeduren, ein Teil der Schulungen hatte ich beispielsweise in Spanien.“ (M2.17)

Jan: „Wir haben da so ein Tool entwickelt, wir nennen das Coaching und Feedback, positives Feedback, jeder Manager ist zuständig für Entwicklung von Mitarbeiter, und das ist auch ein Ziel, das ihnen gestellt wird, dass sie die Examina bestehen, dass sie Knowledge entwickeln, Feedback: nach jedem Projekt mache ich eine Beurteilung, nach bestimmtem Prozedere, das direkt aus Amerika übertragen worden ist.“ (M2.07)

Ania: „Bei uns haben wir sogar einen *Internal-Reference-Guide*, das ist so ein Buch, da sind alle Prozeduren aufgeschrieben, und da gibt es auch so einen Dress Code, Du weißt: wie sich die Leute im Sommer und im Winter anzuziehen haben, jeder weiß es, aber der hat sich etwas gewandelt, früher war er strikter, da war es z.B. für Frauen verboten, solche Schuhe zu tragen, wie ich gerade, oder früher war es so, dass Frauen immer Strumpfhosen tragen mussten, aber wenn man heute braungebrannt aus dem Urlaub kommt, braucht man das nicht, oder dass die Mitarbeiter immer lange Ärmel haben mussten, heute nicht mehr, auch kurze sind in Ordnung, man kann sogar Pullover tragen oder einen hellen Anzug, früher war das unmöglich. Im *Reference Guide* stehen aber auch Standards, da ist alles beschrieben, wie Du einen Brief schreibst, wie man einen Saal für ein Meeting reserviert, alles z.B. auch die *Travel Policy*, z.B. sind Tickets über das Wochenende billiger, dann bittet die Firma auch über das Wochenende zu bleiben Schulungen, so bin ich in Florida und in Amsterdam gewesen.“ (M2.09)

Auch für die Beratungsprojekte gibt es Standardlösungen, die in einer Weltweiten Datenbank angeschaut werden können.

Bartek: „Wir haben da so eine Datenbank: *Global Best Practices*, das sind die besten Praktiken in der Welt, wie man das macht, wie kann man es machen, damit es gut ist, damit es funktioniert.“ (M2.17)

Im Gespräch kamen wir darauf zu sprechen, was es heißt, für eine Amerikanische Firma zu arbeiten:

Bartek: „Vor allem sind wir alle per Du, Du weißt das ist diese amerikanische Kultur, sogar die eine Frau die 40 Jahre alt ist, da sage ich nicht Pani Basia, sondern Basia, ein bisschen dumm fühlt man sich da, aber man nennt alle beim Vornamen, auch mit dem Chef, so soll es sein.“ (M2.17)

Ania: “Zur Zusammenarbeit mit der Chefin: Amerikanische Kultur, wir sind per Du, Politik der offenen Tür, ja das wird schon gemacht, es hängt immer vom Charakter des Managers ab, unsere ist sehr fordernd, mit ihr ist es schwer zu diskutieren, wenn Du eine Idee hast, die vielleicht nicht so sehr gut ist, dann sag das lieber nicht, also das kann man nicht so offen sagen, so, ich würde das so machen oder so, nein das geht nicht, lieber nicht.“ (M2.09)

Dialog mit Jan:

Volker: „wie ist die Zusammenarbeit mit Deinen Untergebenen?

Jan: „also wir sind eine moderne Gesellschaft, wir sind sehr stark durch die amerikanische Kultur geprägt, obwohl ich meine, die Leute sind nicht so selbstständig, ich meine, das wolltest Du hören, nicht wahr? (lacht) aber das ist wahr, man muss die Leute zwingen, dass sie einfach selbstständig handeln, am liebsten da hätten sie so ein Formular, das sie auszufüllen haben und Schluss, und kein bisschen mitdenken, aber wir sind schon das fünfte Mal der beste Arbeitgeber in der Stadt, wir kriegen schon die besten Leute, wir suchen auch nach solchen Leuten im Einstellungsprozess, da wenden wir so genannte Assessment-Center an, und da achten wir schon darauf, dass wir mehr die aktiven Leute haben, als so passive.“

Volker: „Und ist es nicht so, dass sie andauernd kommen und fragen, also einfache Sachen?“

Jan: Ja, ja die ersten zwei drei Monate, ich meine das ist so durch die Uni, durch die Schule, die Leute werden gezwungen, in Hierarchien zu leben, sehr viele trauen sich nicht, selbstständig zu entscheiden...

Volker: „Wie ist das mit Deinem Vorgesetzten? Gibt es da Zielvereinbarungen jedes Jahr?“

Jan: „Das ist ziemlich schwierig, weil die sehr stark reguliert sind, weil man da sehr viel beachten muss, es gibt da externe und interne Regelungen, aber meine Vorgesetzten machen das so, ich kriege meine Ziele vorgegeben, aber wie ich das mache, dass ist mein Problem.“

Volker: „Soviel zum Thema Amerikanisch?“

Jan: „Ja, ja genau, wir sind sehr stark amerikanisch, die Leute sagen wir sind mehr amerikanisch als unsere Kollegen in Deutschland.“

Volker: kannst Du das noch ein wenig mehr beschreiben, was das heißt?

Jan: „z.B. *Cash* ist sehr wichtig.“ (M2.07)

Wir sehen sogar den Ablauf und die Art und Weise des *Management by Objectives* stark reglementiert und vorgegeben. Nach allem was wir vom Lampenmacher gehört haben, kann es ein wenig verwundern, dass trotz dieser starken Technisierung auch ein MbO funktionieren kann. Aber auch hier hat Jan uns einen Hinweis gegeben, woran das liegen könnte:

„...obwohl, ich meine, die Leute, die direkt von der Uni zu uns kommen, sind nicht so selbstständig ... aber das ist wahr, man muss die Leute zwingen, dass sie einfach selbstständig handeln ... dass lernen die in den ersten Monaten.“ (M2.07)

Wie kommt es, dass trotz der harten Bedingungen die Big Five, wie Jan es erwähnte, so einen starken Zuspruch genießen, schließlich sind die Arbeitsbedingungen, gerade in den ersten Jahren doch auch sehr technisiert und anstrengend.

Bartek: „beim Audit ist es so, da kommst Du an, da machst Du die Prozeduren, immer dasselbe, da beendest Du eine Sache, und fängst die nächste Sache an, wieder dasselbe. Consulting ist viel interessanter, spannender.“ Warum hat Bartek sich also für die Big Five entschieden? „Nach dem Studium hatte ich ein Praktikum bei Colgate, da hätte ich auch bleiben können, es war also keine leichte Entscheidung, weil die Arbeitsatmosphäre dort wirklich gut war und Marketing hat mich auch interessiert, aber dann dachte ich Andersen, Big Five, no, weißt schon, in Polen sind die Big Five sehr prestigeträchtig, die Studenten wollen alle dahin.“ (M2.17)

Weniger interessant für die Absolventen dürften dagegen staatliche Firmen sein, wie das *Institut Łączności*, für das Piotr nicht nur arbeitet, sondern sich auch trotz des geringen Prestige ausgesprochen wohl fühlt.

#### ***iv) Piotruś w Państwowym Raju (Piotrusch im staatlichen Paradies)***

Das *Institut Łączności* beschäftigt sich mit Telekommunikationsleitungen und -verbindungen, seit drei Jahren kümmert sich Piotr hier als Ingenieur um die Kontrolle von Messwerten, hauptsächlich ist er mit dem Programmieren und Entwerfen neuer Messprozeduren beschäftigt.

Mit seinem Chef versteht er sich sehr gut:

„Sehr gut, sehr gut fühlt man sich da, weißt Du, das ist eine staatliche Firma, und da, na ja, vielleicht hat man Termine, aber nicht so, dass man das bis Gestern fertig haben muss oder sofort, oder Stress, Stress gibt es nicht, da ist es ist wirklich fein.“ (M2.14)

Auch zwischen den Arbeitsgruppen geht es eher friedlich zu:

„Ich denke ganz gut, bei uns gibt es keine Konkurrenz, jede Gruppe beschäftigt sich mit ganz anderen Sachen.“

„Wir haben dieses ISO9000 Zertifikat, da gibt es genaue Vorschriften, das ist sehr gut, da weiß jeder was er zu tun hat, Du hast da so einen Ablaufplan und weißt, was Du zu tun hast“. (M2.14)

Und auch sonst scheint es ihm wichtig zu sein, ohne Probleme und friedlich zu arbeiten.

„Da sind wir ganz frei, in dem was wir machen, wenn keiner weiß, wie es geht, dann macht es auch keiner.“

„Die Aufgaben bekommen wir von oben, wir messen in diesem Jahr, in dieser Region. Wir können dann so lange brauchen, wie wir wollen. Wir haben da viel zu tun, denke ich. Ich sag nicht, wir machen nur, wozu wir gerade Lust haben, aber schon das, was uns gefällt und in dem wir stark sind, und da machen wir kontinuierlich weiter. Ganz anders sieht das in einem kommerziellen Unternehmen aus, die damit Geld verdienen, die z.B. irgendetwas verkaufen, nicht war?“

„Natürlich habe ich lieber eine ruhige Arbeit, auch wenn ich dann ein bisschen weniger verdienen würde.“

„Nein, ich entscheide nichts, wenn ich ein Idee habe, frage ich immer den Chef, ich weiß nicht, ob ich das muss, aber ich frage immer, weil ich denke, dass ist ordentlich, wenn er darum weiß. Ich selbst möchte gar nicht entscheiden, weißt Du, weil ich da eh nichts gewinnen würde.“

„Wenn mein Chef eine Idee hat und die gefällt mir nicht, da sage ich ihm, dass ich es nicht mache, weil mir das überhaupt nicht gefällt. Das ist vielleicht nicht artig, geht aber in Ordnung. Mein Chef regt sich dann auch nicht groß auf.“

„In einem privaten Unternehmen hat man überhaupt keine richtigen Kollegen, dort gibt es nur Konkurrenzkampf, hier hast Du Kollegen, auf die du zählen kannst, vorher habe ich in einer Computerverkaufsfirma gearbeitet, das waren nur Rivalen keine Kollegen.“  
(M2.14)

Ja und da muss man sich auch nicht wie Ula von den *Big Five* über eine unfaire Beurteilung: „meine Beurteilung war gut, aber im Vergleich zu den anderen nicht gut genug, und das hab ich auch meinem Chef gesagt“ (M2.16), weil es so ein Beurteilungssystem eben nicht gibt.

„Wenn ich eine Idee habe, dann ist das wirklich eine gute Idee. Ja, wenn ich eine schlecht Idee habe, dann sage ich sie nicht dem Chef.“

„So ein Belohnungssystem? Genau das fehlt, scheint mir. Das vermissen wir schmerzlich. Wenn jemand etwas gut macht, aber nichts kommt dabei rum...“ (M2.14)

Allerdings muss man sich im *Instytut Łączności* auch um die Kunden kümmern:

„Wir haben ISO eingeführt, damit der Kunde zufriedener ist, das war das große Ziel. Unsere Kunden sind Telekommunikationsfirmen“

„Wir müssen auch dafür sorgen, dass die Kunden weiter zu uns kommen. Angebote schicken usw. Kontakte halten, das ist nicht so wie es früher einmal war, das ändert sich fortwährend.“ (M2.14)

Piotr scheint es also sehr gut zu gehen in seiner staatlichen Firma. Das dieser Eindruck von der anderen Seite, also wenn man mit staatlichen Firmen zu tun hat, nicht so positiv ist, war zu erwarten. Hören wir, was die anderen Interviewpartner über ihre Erfahrungen mit staatlichen Unternehmen berichten können:

Jan aus der Wirtschaftsprüfung:

„Ja das ist ein ganz interessanter Fall, also die Unternehmen funktionieren ganz anders, also formell sind sie oft, jeder weiß was er zu tun hat, die Abläufe sind geregelt, ich habe mal so ein Unternehmen in der Nähe von Breslau besucht, und ich wollte mir nur den Betrieb anschauen, ich dachte, dass wäre überhaupt kein Problem, weil ich ein Gast vom Vorstand war, ich dachte ein Anruf, aber das hat dann fünf Tage gedauert, also alles war schön geregelt, aber wenn ich der Kunde von der Firma wäre, für jede Entscheidung eine Woche, ich wollte nicht diese Gesellschaft kaufen, ich wollte nur, dass mir jemand den Betrieb zeigt“ (M2.07)

Ula, die einmal in einem staatlichem Betrieb ihre Beratungsdienste geleistet hatte:

“Das war eine staatliche Firma, so ein riesiger Moloch, die Leute da, die sind es so gewohnt, die aus der Verwaltung, die kommen um 7 Uhr zu Arbeit, Handtasche auf den Schreibtisch und dann rauchen sie erst mal auf dem Flur, dann um 9 Uhr ‚gehen wir zum Frühstück‘ und sie hatten noch nicht einmal den Computer angeschaltet, ja, von der Kantine zurück, zehn Uhr, manchmal hatte ich bis um 12 Uhr noch keine Informationen, die brauchten wir, naja aber die Damen hatten den Computer noch gar nicht angemacht, naja machen wir mal an und dann geht es wieder eine Zigarette rauchen, und dann muss man natürlich noch zum Mittagessen und um drei war schon keiner mehr da“

Leider war sie auf die Mitarbeit angewiesen, wer kennt sich schon mit Chemikalien usw. aus? „Zu Anfang hat sie mir was gegeben, aber ich wusste noch nicht was es war, ich dachte, es sei das, was ich wollte. Nur weil die Frau nicht wollte, schließlich konnte sie jetzt nicht mehr so oft rauchen gehen, da hab ich dann den ganzen Tag verloren, sie hat mir einfach das erst beste gegeben und wollte das nicht prüfen. Als Antwort kam dann, das hätte sie nicht verstanden, ach das wusste sie nicht, dann bin ich alle 4 Minuten hingegangen, immer wieder gefragt, habe sie mobilisiert, dass sie mir die richtigen Informationen gibt“

„es war schwer mit Ihnen zusammenzuarbeiten, sie waren schon nett, aber wenn jemand nicht wollte, war es wirklich schwer“

„Ich hab ihr auch gesagt, dass sie es schlecht gemacht hat und dass sie es verbessern möge und dann war sie aufgebracht, ‚nein das ist nicht schlecht‘, aber das wahr doch schlecht weil ich das geprüft hatte, und ich wusste das, aber nein, später hat sie es geprüft, und dann hatte sie nichts mehr gesagt, das hieß wohl, dass ich doch recht hatte.

„Wenn etwas nicht richtig ist, dann gehen sie doch zum Chef“

„Irgendwas machen sie immer, aber besser ist es, immer dort zu sein, alles zu beaufsichtigen, ich würde lieber Vorort sein und 40 Mal am Tag in die fünfte Etage laufen, bevor die wieder nach Hause laufen, als das ganze von Warschau aus telefonisch zu regeln, von Warschau aus hätte ich nichts erreicht, Vergiss es! Mit wenigen Leuten wäre es gegangen, mit denen, die verantwortungsbewusst sind, aber mit dem ganzen Rest nein, zum heulen.“ (M2.16)

Ein Vertreter für Farben, der auch den Lampenmacher belieferte, bemerkte, dass man es in staatlichen Firmen nicht so eilig habe:

„In den alten staatlichen Firmen sieht man bei allen Managern viel weniger Druck und weniger Eile, staatliche Firmen beruhen mehr auf persönlichen Kontakte, Ungezwungenheit (*Luz*), es gibt mehr freie Gespräche, es wird weniger über die Aufgabe gesprochen, sie haben immer viel mehr Zeit.“ (M2.05)

Sebastian, der mit seiner Agentur einmal Werbung für ein großes Staatsunternehmen in Szczecin machen sollte:

„Es gibt da Unterschiede in der Zeit, einen Auftrag abzuarbeiten. Derjenige, mit dem wir zusammenarbeiten muss es erst noch 15 anderen zeigen, 20 Unterschriften, hier hin und dahin und noch zum Rechtsanwalt und und und, es dauert sehr lange, dann wollen sie aber, dass man selbst in 2 Tagen liefert, viele Papiere.“ (M2.22)

Krzysztof, Managing Director einer renommierten Unternehmensberatung:

“When the government is the owner, they do not give targets, they keep people working, they do not want to have a problem in this company, that is the major target, I don't wanna listen about a problem people are on strike, or you have huge loss, which will put the company into danger.“ (M2.11)

v) **Jak Polak z Polakiem: *Polen unter sich***

In einem holzverarbeitenden Unternehmen, das mit ca. 160 Mitarbeitern Küchenteile und Haushaltslampen herstellt, ist mein Gesprächspartner Tomasz, der vorher beim Lampenmacher beschäftigt war, als Produktionsleiter tätig. Er steht hierarchisch etwa in einer vergleichbaren Position wie Piotr oder Magda, nur dass er den gesamten Produktionsprozess leitet, allerdings beschränken sich seine Aufgaben nicht nur auf die Exekution des Produktionsprogramms, mit dem Geschäftsführer vereinbart er Ziele, z.B. für den Ausbau der Produktion und fährt auf Messen, um sich neu Produktionsmaschinen anzuschauen. Nicht nur das Verhältnis zu seinen Untergebenen ist freundlich und umgänglich:

„Ja bei uns in Polen haben wir so eine Mentalität, der Chef hat immer Recht und das was der Chef sagt, das muss gemacht werden. Im Ernst: wir machen mit den Meistern einen wöchentlichen Produktionsplan und ich delegiere die Verantwortung, es ist nicht so, dass ich jeder Abteilung genau sagen muss, was zu tun ist, wenn es Probleme gibt, informieren sie mich direkt, was da los ist.“

„Wenn jemand ein Problem, etwas technisches oder organisatorisches, hat, Da muss man ihm nicht immer helfen, oftmals bin ich ja auch nicht da, manchmal ist es auch besser, dann kann man in Ruhe das Problem lösen, als wenn immer jemand dahinter steht... Wenn neue Artikel kommen, da bin ich dabei und dann überlegen wir zusammen wie es gehen wird. Bei alten Produkten, was soll man da helfen.“

„Wenn wir da einen Produktionsplan machen, dann ist das eine offene Diskussion, wenn mir jemand sagt ‚okay, in Ordnung, aber ich würde es so und so machen‘, dann versuchen wir sehr, der Sache auf den Grund zu gehen, also warum, will er das so machen, macht das Sinn oder nicht, oftmals stehen die Leute, die unter dir arbeiten, direkter an der Produktion, haben ein Gefühl, wie z.B. die Maschine arbeitet und wie man das Problem lösen kann.“ (M2.06)

Auch zu seinen Vorgesetzten pflegt er einen andern Ton als beim Lampenmacher:

„Nein, nein, die Ziele sind nicht vorgegeben, das ist so, zuerst gibt es mal ein Thema und wir gucken welche Möglichkeiten es da gibt, d.h. welche Grenzen und daran halten wir uns auch, es ist nicht so, dass der Chef kommt und sagt: ‚ihr produziert 300‘, aber unsere Kapazität reicht nur für 200.“ „Das ist beim Lampenmacher etwas anders, die haben

wirklich eine gute Organisation aber das Management ist doch etwas merkwürdig“  
(M2.06)

Trotzdem ist man auch hier nicht vor *Obchodzenie* und Streit zwischen den Abteilungen gefeit, bzw. vertraut auf ein Kennzahlenkontrollsystem:

„In der einer Abteilung arbeiten wir im Akkord, pro Stück gibt es dort eine Prämie, eine Motivationsprämie und dann gibt es da in den anderen Abteilungen noch so ein witziges Punktesystem, jeder Mitarbeiter kann jeden Tag von 0 bis 10 Punkte sammeln, die vom Meister vergeben werden und im Monat kann man maximal 220 Punkte sammeln, und später werden die in Prämien umgerechnet gemäß Umsatz in dem Monat.“

Volker: „und versuchen die Leute auch so ein bisschen...na ja zu mogeln?“

„*Czy mnie obchodzi?* Das heißt Ja und Nein. Bei denen, die im Akkord arbeiten, da ist es klar, da geht das nicht. Bei den Punkten, na ja, da versuchen sie schon mal was, sie versuchen in Bewegung zu sein oder beschäftigt auszusehen, aber nicht immer arbeiten sie, das ist nicht so ein großartiges System aber so ungefähr funktioniert das.“

„Im Sägewerk haben wir drei Schichten und da war es so, dass die Schuld immer auf die anderen geschoben wurde, das haben wir aber mit mehr Kommunikation in den Griff bekommen. Zwischen den Abteilungen, dort ist es immer so, die schieben es auf die anderen: ‚die haben es schlecht gemacht, wir haben alles richtig gemacht‘, so sieht es aus. Also im Moment, wo die Fertigungsteile weitergegeben werden, fängt der Streit an, es geht um Qualität usw.“

„Für mich sind das sozialistische Ausreden: ‚ah ich hatte keine Zeit, viel zu tun, ich habe das vergessen‘ das ist eine Suche nach Begründungen, Ausreden, Berechtigungen, die außerhalb seiner selbst stehen, die zeigen, dass er nichts machen konnte: ‚das hast Du nicht richtig erklärt‘, so sieht es aus, so sind die Leute, leider.“ (M2.06)

und da reagiert auch Tomasz zwar mit Respekt aber dann auch mit härteren Maßnahmen, wo er sie für nötig hält:

„Das hängt wohl von der Person ab, um die es sich handelt, wenn es sich um eine ernste Unterredung handelt, immer unter vier Augen, ich gebe keine Kritik vor anderen Mitarbeitern, weil es ihn deprimieren würde, er würde sich dann einfach schlecht fühlen, ich sage was mir nicht gefällt, so dass solche Situationen in Zukunft nicht wieder vorkommen, und dann hat er Zeit dies zu verbessern. Die nächste Stufe sind dann finanzielle Strafen, weil sie einfache Rügen zu schnell vergessen würden, aber wenn es

ums Geld geht und wenn sie mal eine Prämie nicht bekommen, dann tut's weh und dann sind sie nicht so vergesslich.“ (M2.06)

„Bei Frauen, mit denen kann man reden, no macht mal das, nicht wahr („babcie, zróbcie to i to“) und bei Männern, kurz und hart, sorry aber so ist das.“

„Ich versuche ihm täglich zu zeigen, was er machen soll, und ich frage ihn viel, ob er dass gemacht hat, welche Resultate er gebracht hat, was ich ihm gestern gesagt habe, was er macht, ich versuche durch direkte Hilfe und Kontakt was zu machen. Aber es ist schwer mit ihm zusammenzuarbeiten, in diesen Fall, hat er noch einen Monat um sich zu bessern, wenn es dann nicht besser geht, entlassen wir ihn, nicht reformierbar, da gibt es keinen Ausweg, so ist das leider.“ (M2.06)

Etwas anders sieht es in Sebastians Firma aus. Sebastian ist knapp 30 Jahre alt und Kreativdirektor einer Werbeagentur in Szczecin mit 20 Mitarbeitern, die in Büros in einem riesigen Supermarktkomplex residiert. Wenn sein Chef im Urlaub ist, leitet er die Geschäfte. Auch die Art und Weise wie sich die Organisation organisiert erscheint kreativ, gar etwas chaotisch:

„Bei uns gibt es keine vorgeschriebenen Strukturen, wie wir zusammenarbeiten. Wenn man z.B. an einer Ausschreibung teilnimmt, neulich hatten wir da so einen Fall, wir hatten vier Tage Zeit und mussten sehr viel vorbereiten und das mussten wir zusammen ausarbeiten, Konzeption, Budget etc. da geht man einfach jeden Tag zu den Leuten, die was machen sollten und fragt nach, obwohl jeder weiß, was er zu tun hat und dann hat es auch irgendwie geklappt, manchmal muss man sagen: sorry aber es wird Zeit. Und dann haben wir es auch irgendwie geschafft.“

„Viel erledigen wir per e-mail, damit keine Informationen verloren gehen. Unsere Agentur ist anders als die anderen, weil die beiden anderen viel mit Papier und Formularen arbeiten, zwischen den Abteilungen, die sind bürokratischer, haben auch einen hierarchisch Höherstehenden der verantwortlich ist für das Projekt, der auch die ganzen Papiere hat, bei uns gibt es nicht dergleichen.“

Volker: „aha, also größeres Vertrauen“

„Ja, genau, genau so ist es, aber es funktioniert, wir haben so ein bisschen Unordnung und Unsicherheit, man weiß nicht genau, wie man steht, nicht wahr.“

„Es entscheidet nicht immer der Projektleiter, wer was machen soll, oft ist es einfach von der Aufgabe her klar, wer was machen muss. Insgesamt arbeiten wir sehr selbstständig, jeder weiß was er zu tun hat.“ (M2.22)

Das mag auf den ersten Blick ein Umfeld sein, in dem man kreativ zusammenarbeiten kann. Wenn es aber keine klaren hierarchischen Regeln gibt, muss man andere Wege finden, um etwas zu erreichen:

„Wenn einer nicht so recht will? Das ist bei uns ganz normal,...da geht man einfach jeden Tag zu den Leuten, die was machen sollten und fragt nach,... dann muss man sagen: sorry aber es wird Zeit.“

„die Leute fühlen sich schnell mal angegriffen, ja das, das gibt es schon, das ist eine Frage, wie man sich benimmt, ich versuche immer nett zu sein, in der Regel, 95% der Leute bemühen sich die um eine friedliche, normale Verständigung. Es gibt oft Diskussionen, aber da geht es dann ums Projekt, man spricht über die Kampagne, jemand hat eine Idee, da redet man respektvoll darüber“

„Die Diskussion mit meinem Chef ist offen, ein Austausch von Argumenten, wenn er nicht einlenkt, aber das ist sehr selten und es lohnt nicht weiter zu diskutieren, dann tue ich, was er sagt, okay, noa, aber das ist wirklich selten.“

„Es ist eine Frage der Form. Ich denke, wenn man einen guten Umgang mit den Leuten pflegt, dann machen sie auch was für einen, und das funktioniert.“ (M2.22)

So wie man zwischen den Kollegen auf Selbstbestimmtheit wert legt, so möchte man sich auch nicht so gerne belehren lassen, womöglich noch irgendwo in Warschau:

„Um Schulungen muss sich jeder selbst kümmern. Das sind Firmen, die Schulungen anbieten, neulich war da so eine Sache, *Experiential Marketing*, so ein neuer Trend, da sind wir hingefahren.“

Volker: „Wo war das?“

„Warschau, ach das ist alles in Warschau, schon ein Stück Weg....“

Volker: „Was war das für eine Firma?“

„von so einem Amerikaner, die polnische Niederlassung von diesem Guru für *Experiential Marketing*, aber das war nicht so ein Guru, muss ich sagen, ach die haben uns da so ein paar *Slides* gezeigt, so einen Film, aber naja...“ „Also, ich denke schon, dass ich da was erfahren kann, aber in meiner Arbeit hängt alles von mir ab, da haben wir ein Ziel und da müssen wir hinkommen, da helfen die Schulungen auch nicht so sehr, die

geben Informationen, die liegen dann aber in der Schublade. So dass man nur durch die Schulung allein nicht viel lernt. Da hat man so eine Power-Point Präsentation und mehr nicht.“ (M2.22)

Auf so moderne Dinge kann Sebastian also verzichten, auch Methoden wie Feedback oder Beurteilungssysteme gibt es bei ihnen nicht. Ob etwas gut oder schlecht war, darüber entscheidet der Kunde:

„bei uns gibt es kein richtiges System, wenn der Kunde kauft, war es okay, wenn nicht na dann nicht“

„Bei polnischen Kunden kommt es nicht vor, dass man gelobt wird, vor eineinhalb Monaten da hatten wir eine Präsentation mit einem österreichischen Kunden, das war peinlich, drei Tage vorher haben wir gemerkt, dass wir unser Ideen nicht realisieren können, da haben wir dann bis vier Uhr morgens gearbeitet und haben ein neues Projekt vorgestellt. Dann kam der Konzernchef, oder zumindest eine wichtige Person, also Direktor oder so und sagte: ‚zuerst muss ich sagen, dass mir das sehr gut gefällt, ihr seit ein tolles Team usw.‘, dann kam der nächste und auch der hat uns sehr gelobt. Das war für mich das reine Vergnügen, so eine Präsentation.“ (M2.22)

Bogusław, *Unit Manager Search & Selection* steht auf seiner Visitenkarte, ist wie Sebastian ca. 30 Jahre alt und einer von vier Geschäftsführern einer überregional aktiven und bekannten Personalberatung, die zur Zeit des Interviews 30 Mitarbeiter hatte. Er empfängt mich in seinem modern eingerichteten Büro in der Warschauer Innenstadt. Er macht einen sehr professionellen Eindruck, er hat sein Studium, vor nicht langer Zeit an der SGH abgeschlossen, (die *Szkoła Główna Handlowa* ist so etwas wie die Eliteschule der polnischen Wirtschaftsakademien), das spiele aber keine Rolle. Und obwohl unser Gespräch, im Gegensatz beispielsweise zu dem Interview mit Sebastian, die ganze Zeit von einer recht offiziellen Atmosphäre geprägt war, z.B. konnten wir das höfliche „Pan, Pani“ während unseres Gesprächs nicht ablegen, so machte Bogusław's selbstbewusste Art auf mich einen ganz überzeugenden und kompetenten Eindruck, so wusste er beispielsweise sehr glaubhaft einzuschätzen, wie der Personalmarkt in Polen funktioniert und wie ein Manager auszusehen hat:

„Ein Manager ist für mich vor allem jemand, der in der Lage ist, sehr elastisch zu sein, der in der Lage ist, sein Verhalten und Funktionieren den Umständen auf dem Markt

entsprechend schnell anzupassen, der weiß, was am Markt läuft. Viele Manager in Polen schaffen das nicht, die Firmen suchen Rezepte für schwere Zeiten, suchen gute Manager und gute Verkäufer. Viel gesucht wird im Verkauf und Manager, die es einfach können.“

„Die meisten erfüllen die Erwartungen nicht. In Polen hat sich die Gruppe der Manager gebildet, als sich der Markt gerade entwickelte. Wir hatten starkes Wachstum, so dass sie es sehr einfach hatten und da konnten sie nicht die richtigen Management-Kompetenzen aufbauen, die sie jetzt, in der Rezession, gebrauchen könnten. Es ist also momentan sehr schwer diesen guten Typ Manager zu finden, obwohl die Nachfrage sehr gut steht, es gibt mehr Jobangebote als Suchende für diese bestimmten Positionen. Die Situation ist so, dass wir es in den letzten Jahren recht gut hatten, und die Manager haben nichts in sich, ihre Fähigkeiten und Entwicklung investiert, viele meinten es sei schon gut. Nur diejenigen, die ihre Fähigkeiten weiterentwickelten, haben jetzt die Chance weiterhin zu funktionieren. Das ist so eine alte polnische Einstellung: es ist gut, da muss ich auch nichts verbessern.“

„Früher wollten alle nach Warschau, heute ist das sogar noch stärker, leider (lacht), obwohl es sich schon gut entwickelt in Poznań, Kattowice oder Gdańsk, ist es hier in Warschau doch noch intensiver. Also ich arbeite seit neun Jahren in der Branche, wenn ich das beobachte in den Jahren, dann gibt es mehr Bewerber für die Stellen als noch vor Jahren, angesichts der schlechten Marktlage werden die Manager flexibler und können auch woanders arbeiten, die können sofort ihre Sachen packen und in einer anderen Stadt arbeiten. Früher gab es ein Problem, Manager für Firmen in kleinen Städten zu finden, es war sehr schwer z.B. jemanden aus Warschau wegzulocken. Zuerst mal gab es weniger Geld als in Warschau oder einer anderen großen Stadt. Heute ist das viel einfacher geworden.“ (M2.18)

Seine eigene Elastizität zeigt sich auch darin, öffentliche Diskussionen, beispielsweise um IQ oder EQ, und modern scheint gerade SQ, also soziale Intelligenz, zu sein, vorteilhaft aufzugreifen:

„Für uns ist die Person wichtiger, der Abschluss weniger, wichtiger ist soziale Intelligenz, die oft darüber entscheidend, nicht IQ, nicht die geistige Intelligenz, sondern die soziale Intelligenz plus Fachkenntnisse, dass sind die zwei wichtigsten Kriterien, wenn wir jemanden für einen Kunden suchen. Es kommt nicht so darauf an, an welcher Uni sie studiert haben, das ist nur eine Formalität, auch in unseren Anzeigen schreiben wir Hochschulausbildung und nicht SGH, das kommt sehr selten vor.“ (M2.18)

Auch die Beschreibung der eigenen Firma schafft ein positives Bild:

„In unserer Branche haben wir viel Konkurrenz, alleine in Warschau gibt es 60 Beratungen, die ähnliche Dienste anbieten. Das heißt ein Personalmanager hat vielleicht am Tag 10 Anrufe von solchen Firmen. Wir versuchen PR zu machen, wir veranstalten Konferenzen, Messen, wir treten als Redner auf solchen Konferenzen auf. Wir stellen uns vor, wir wissen wovon wir reden, wir haben keine Angst unser Wissen zu zeigen und sie mit den Klienten zu teilen. Die mögen es, wenn sie nicht direkt angegangen werden, vor allem haben wir auch ein sehr starkes Portal, das sind dann auch unsere Veröffentlichungen zu sehen, so versuchen wir uns einen Namen zu machen und Glaubwürdigkeit aufzubauen, d.h. in der Gazeta Wyborcza haben wir jede Woche unsere halbe Seite über verschiedene Themen Motivationssysteme oder Entlohnungssysteme, Case Studies usw., wenn wir also irgendwo anrufen, sagen wir ‚Wir sind soundso‘ da kennt man uns dann schon.“ (M2.18)

#### **4.2.2 Polnisches Management beim Lampenmacher und darüber hinaus?**

Ziel des anstehenden Unterabschnittes ist es, die vielen Eindrücke aus den Interviews zu ordnen, um uns ein Bild davon zu machen, was wir unter polnischem Management verstehen wollen, also welche Unternehmenskulturen und -politiken in bestimmten Verhältnissen in Polen möglich sind. Ohne ein vollständiges Bild abgeben zu können, denken wir doch genügend Beobachtungen in Tiefe und Breite beibringen zu können, um zu kohärenten Aussagen zu kommen. Die Tiefe erfahren die Aussagen aus unseren Erkenntnissen und Erfahrungen aus dem Lampenmacherfall. Sie ermöglichen die Aussagen der Interviewpartner in einem Seitenblick zu reinterpretieren, also hier den blinden Fleck der Interviewpartner zu verschieben und ihre Aussagen verständlich zu machen. Die Breite erreichen wir über die Fülle an Beispielen, die uns zeigen, welche Lampenmacherkultur- und -politikmerkmale ausschließlich auf die dem Lampenmacher eigene Evolution und Geschichte zurückzuführen ist und welche dieser Merkmale wir für das polnische Management charakteristisch ansehen wollen. Wir verschieben hier also unseren eigenen Lampenmacher-blinden-Fleck und betrachten die eigenen Ergebnisse im Vergleich zu den Aussagen unserer Interviewpartner.

Wir werden dabei so vorgehen, dass wir zunächst die Beobachtungen aus den Interviews an den Ergebnissen des Lampenmacherfalls vergleichend diskutieren (Unterabschnitt 4.2.2.1), um dann die Ergebnisse dieser Diskussion noch einmal zusammenfassend als polnisches Management im Unterabschnitt 4.2.2.2. vorzustellen.

#### ***4.2.2.1 Diskussion: Polnisches Management beim Lampenmacher***

Die Möglichkeit, die Erfahrungen der Interviewpartner an den Feldstudienresultaten zu relativieren und einzuordnen, zeigt sich insbesondere an den Aussagen unseres *Expat Warriors*, der polnisches Management als *Obchodzenie*, unfähig zu einer normalen *Office-Conversation* und die Mitarbeiter beschützend beschreibt. Er würde sich sicher mit Freddie vom Lampenmacher gut verstehen, „nur mit einer harten Hand lässt sich in Polen etwas erreichen, man muss die Polen mit Push und Drohungen aufwecken.“ (M2.12) Unsere Erfahrungen beim Lampenmacher zeigen, dass es in der Tat möglich ist, mit *Obchodzenie* konfrontiert zu werden, wir kennen dieses Verhalten insbesondere des mittleren Managements sehr gut. Allerdings wissen wir auch, dass man dieses Verhalten nicht unbedingt als originär für polnisches Management ansehen kann. Aus unseren Erfahrungen vom Lampenmacher wissen wir, dass wir auch Knuts eigenes Verhalten in das Bild setzen müssen. Betrachten wir Knuts Erfahrungen in einen entsprechenden Seitenblick, so sehen wir neben seinen Beobachtungen seinen blinden Fleck, in dem seine eigene Wirkung für ihn unsichtbar bleibt. Das heißt, dass sein polnisches Management auch durch sein eigenes Eingreifen entstanden ist und daran relativiert werden kann. So verwundern uns Knuts Aussagen kaum, denn was für ihn normale *office conversation*, die er mit „*You kick ass*“ bezeichnet, dürfte kaum den Respekterwartungen gerecht werden, beim Lampenmacher genauso wenig wie in den Situationen von denen Knut berichtet, wie wir an den von Knut berichteten Reaktionen erkennen können. Wenn man als erste Handlung zunächst einmal die gesamte Belegschaft feuert, verwundert es kaum, dass Widerstand geleistet wird, wo er nur möglich ist. Dass Knut die gute Fabrikorganisation lobt, verwundert uns ebenso wenig, weil diese am leichtesten technisierbar ist.

Dass man in Polen auch anderes Management beobachten kann, erfahren wir an einigen Beispielen.

So ist *Obchodzenie* für den motivierten Wacek von einem japanischen Reifenhersteller keine

Handlungsalternative, den respektvollen Umgang seines Chefs, der nicht immer auf seinen eigenen Vorstellungen beharrt und ein Ohr für die Ideen seines Untergebenen hat, bewertet er sehr positiv. Darüber hinaus schätzt er die gewissermaßen fürsorgliche Haltung des japanischen Arbeitgebers, dass gut gezahlt wird und es selten zu Entlassungen kommt. Er stimmt mit seinem japanischen Vorgesetzten überein, dass man Probleme dort löst, wo sie entstehen und dass es keiner Theoretisierung bedarf, sondern *Putzugenwa*.

Das Beispiel Beiersdorf Lechia zeigt, dass Kooperation, Initiative und Verantwortungsübernahme hergestellt werden können. Hatte man zunächst Probleme, die Werte der von oben oktroyierten *Mission Statements* durchzusetzen, so konnten Veränderungen der Organisationskultur festgestellt werden, als man bei Beiersdorf zu einem auf Gegenseitigkeit beruhenden „*Real Dialogue*“ überging, aus dem beide Seiten ernsthaft zu lernen bereit waren und vor allem auch die Führung bereit war, sich zurückzunehmen und auf diese Weise die Mitarbeiter in der Übernahme von Verantwortung zu trainieren.

Dieses Ernstnehmen, den besonderen Umgang mit Kritik und den Drang nach Selbstbestimmung, den wir bereits beim Lampenmacher beobachten konnten, sehen wir in unseren Gesprächen bestätigt. Da macht es keinen Unterschied, ob ein Piotr im staatlichen *Institut Łączności* „nur gute Ideen“ hat und nur macht, was er möchte, ob Tomasz erfolgreich Aufgaben und Verantwortung delegieren kann, weil er seine Kritik nur unter vier Augen anbringt und somit niemanden bloßstellt. Es verwundert uns nicht, dass Ania bei der amerikanischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sich über ihre unmögliche Chefin echauffiert und sie erst mal schreien lässt und wartet bis sie sich beruhigt hat, dass Sebastian in der Werbeagentur: „das reine Vergnügen“ empfindet, wenn er so gelobt wird oder Bolek sich lieber entlassen lässt, als von seiner Linie abzuweichen: „Er wollte mir sagen, wie ich die Dinge zu tun hätte, wie man Kandidaten auswählt, aber ich wusste schon wie und hatte ja auch die Erfahrungen, und er kam immer wieder mit demselben Thema an, ich hab ihn dann jedes Mal überzeugt und nach 2 Wochen kam er schon wieder, es gab eine große Diskussion, er meinte, lass uns das so und so machen, aber ich meinte, das hätten wir schon mal so gemacht, und es lief nicht, er konnte mich nicht überzeugen, nach zwei drei Wochen kam er wieder an, na ja und so weiter, vier Monate lang ging das, dann sagte er der Kontrakt läuft aus und wird nicht verlängert, *i tyle* (fertig aus) (M2.24)“

Auch im Üben von Kritik halten sich die interviewten Polen eher zurück: Tomasz kritisiert nur unter vier Augen, Krzysztof, *Managing Director* einer renommierten Unternehmensberatung, kritisiert sehr vorsichtig:

„Ich versuche Ihnen klar zu machen, dass es nur darum geht sie zu schulen, up-feedback kommt selten vor, das machen wir ohnehin anonym“(M2.11)

Bogusław kannte up-feedback gar nicht, Jan bemühte sich zu erklären, dass es in seinem Unternehmen nur positive Kritik gäbe, auch in der Werbeagentur in Szczecin gibt es nach Sebastians Aussage keine Beurteilung oder Kritik.

Ebenso fanden wir die Wichtigkeit von Prestige und das darauf begründete Eröffnen von Rangfolgen beim Lampenmacher an Barteks Beispiel wieder, der die Langweiligkeit und Unselbständigkeit der Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfung in Kauf nimmt, um bei den Big Five arbeiten zu können. Jan bestätigt gern, dass die Big Five bei den Absolventen sehr beliebt sind und dass insbesondere seine Firma in den Rankings höhere Plätze belegt.

Eine weitere Parallele zum Lampenmacher fanden wir in dem japanischen *Putzugenwa*, Jacek ebenso wie die Mitarbeiter in der Pre-Montage, aber auch die Mitarbeiter in der Montage, die im Effizienzkennzahlen Piloten mit der vorhergehenden Besprechung der verschiedenen Wege eine Lampe zu montieren, nicht viel anfangen konnten, lehnten es ab, Probleme am Schreibtisch zu diskutieren, man müsse einfach dahin gehen und das Problem vor Ort lösen, Planung mache wenig Sinn, es komme eh anders als geplant und dann müsse man kombinieren. Ania bestätigte mir:

„meine Mutter, die hat es wirklich schwer, weil ihre Firma bankrott geht, schrecklich, man müsste da was kombinieren, weißt Du die Polen kombinieren immer, sogar heute (lacht).“(M2.09)

Ein Deutscher *Expatriate* der Deutschen Bank in Warschau, Alexander, erklärte mir ähnliches in einem Interview: man müsse genauer hinsehen, ob nicht doch die Regeln umgangen werden, insgesamt sei das Geschäft mehr von Flexibilität geprägt:

„Generell in Polen ist das Business hier schon sehr stark an die Vorgehensweisen in Deutschland angenähert, wobei hier gewisse Unterschiede daraus herrühren, das sie einen wesentlich geringeren Kundenstamm haben, das die Kunden andere Mentalitäten an den Tag legen, das die technischen Voraussetzungen auch andere sind, so dass das ganze wesentlich stärker von Koordination und Flexibilität gekennzeichnet ist, das eindeutig.“

„Das äußert sich dadrin, dass z.B. Zahlungswege zwischen Banken schon längst nicht so deutlich geklärt sind, dass z.B. bei Einzelaufträgen wesentlich mehr Energie drauf liegt zu schauen, was genau geschehen ist, man Reklamationen wirklich deutlicher nachgeht, das man hier stärker in einzelne Vorgänge reinschaut, das das sehr, wie soll ich sagen, das ist wie es in Deutschland ist.“

„Ja, man schaut, ob reklamationsmäßig was zu machen ist, das man tiefer reingehen muss, bei den technischen Sachen schauen muss, und soweit ich mich orientiere, wird das in Deutschland von Relationshipmanagementseite nicht allzu sehr betrieben.“

„Das ist sicherlich so, weil die DB Polska über wesentlich weniger Kunden verfügt als in Deutschland, das zum einem, zum zweiten liegt's aber wahrscheinlich auch dadran, dass längst nicht alle Regularien so eingespielt sind, wie sie es in Deutschland sind, das gewisse Überschneidungen gelegentlich hier herrschen, dass auch der Improvisationsgrad hier ein bisschen höher ist.“

„Was es hier eben anders macht, soweit ich es beurteilen kann, ist der Punkt, dass wesentlich mehr individuell gemacht wird, aufgrund der Tatsache, dass die Situationen unterschiedliche sind, aufgrund der kleineren absoluten Anzahl, man nicht so viele Standardlösungen hat, sondern man schon eher zu gewissen Abweichungen hier und da bereit ist und die auch eingeht.“

„Das heißt z.B., dass z.B. Zahlungsaufträge eingereicht werden, Zahlungsaufträge in Fremdwährungen, wenn ich das als forward laufen lasse, wenn ich auf eine bestimmte Zukunft Zahlungsaufträge rein nehme, normalerweise ist so was geklärt, so was muss im System vernünftig eingemeldet sein, damit das immer genau abrufbar ist, wo wie das steht. In Deutschland würde es nicht vorstellbar sein, dass da was außerhalb der Norm geschieht, das kann man hier schon, weil ich würd' sagen das Engagement, die einzelnen Mitarbeiter haben sich hier um weniger Kunden zu kümmern, also haben die schon mehr die Möglichkeit ein bisschen was zu ändern, aber Du hast auch, dass gewisse Standardlösungen einfach so nicht funktionieren, dass gewisse Anpassungen einfach notwendig sind. Weil die Regeln nicht klar sind oder sich nicht an die Regeln gehalten wird.“(M2.10)

Auch unser Farbenvertreter rechnet bei polnischen Unternehmen mit Überraschungen:

„Es scheint mir in Deutschland ist alles vorher geplant, geregelt, wie der Prozess ablaufen soll, und dann läuft das perfekt. In vielen polnischen Unternehmen, dagegen, sieht man diese genaue Planung nicht, diese so genaue Vorbereitung auf den Produktionsprozess

sieht man nicht, und deshalb werden viel Probleme erst im Produktionsprozess sichtbar, es kommt dann ganz plötzlich, dass sie was brauchen, bis morgen, bis übermorgen, in einer halben Woche, und dann ist es manchmal schwer ihnen zu erklären, dass das nicht so schnell geht, aber dann muss es sein, na ja und dann hatte ich schon mal kleine Konflikte, Missverständnisse, dass sie nicht in der Lage sind die technischen Prozesse vorher in den Griff zu bekommen. Wichtig ist für sie nur der Termin, warum das jetzt so dringend geworden ist, das ist nicht wichtig, da wo alles gut geplant ist, gibt es keine Konflikte.“ (M2.04)

Dass *Kombinowanie* und auch *Obchodzenie* durch Formalien, Berichte und Papierkram behindert wird und deshalb aber auch aus einer Einstellung, die Dinge nicht theoretisieren zu wollen, abgelehnt werden, konnten wir nicht nur beim Lampenmacher beobachten. Auf eine ablehnende Haltung gegenüber formalen Regeln und Formalisierungen zeugen beispielsweise Wacek, der trotz seiner positiven Einstellung doch die Liebe der Japaner für „Papiere, Papiere, Papiere“ kritisiert. So berichtet Sebastian mit der Überzeugung, dass sie bewusst auf diesen Papierkram verzichteten und dass dies ein besonderer Vorteil gegenüber den Konkurrenzagenturen sei.

Es erstaunt uns auch wenig, dass Piotr im staatlichen Himmel begrüßt, dass alles so schön in Vorschriften festgelegt ist. „Jeder weiß, was er zu tun hat.“ Die Verantwortung für das eigene Handeln kann abgegeben werden. Wenn wir diesbezüglich die Üblichkeiten einer sag-mir-was-ich-tun-soll-Technisierung beim Lampenmacher betrachten, überrascht der Erfolg des Vorgehens der Big Five in Polen auf den ersten Blick. Wollen wir uns erklären, aus welchen Gründen hier dennoch Einfluss hergestellt werden konnte, erinnern wir uns zunächst an Barteks Aussage, dass man gerne zu den Big Five geht, weil sie ein besonderes Prestige haben, man zählt dann zu den besten, weil die besten zu den Big Five gehen. Darüber hinaus achten diese Unternehmen nach Jans Aussage darauf, nur solche Absolventen einzustellen, die bestimmte Flexibilität zeigen und legt Wert darauf Verantwortungsübernahme auszubilden. Besonders erfolgreich hat sich hier auch das *Management by Objectives* gezeigt, dessen Anwendung in der Beratung und Wirtschaftsprüfung dadurch erleichtert wird, dass hier die Zusammenarbeit mit den Untergebenen sehr eng ist und leicht kontrolliert werden kann. Darüber hinaus gelten die Gehaltskompensationen gerade in diesen Branchen als überdurchschnittlich, so dass die Anreize hier besonders gut funktionieren dürften.

In anderen amerikanischen Firmen gibt es aber auch andere Erfahrungen mit dem Polnischen Management, hören wir hierzu Krzysztofs Beobachtungen aus langjährigen Erfahrungen mit unterschiedlichen ausländischen Unternehmen in Polen:

„I think it's a dual system in the country, because there are a lot of international companies, and you are right that American companies are really having this MbO, then checking the execution of the MbOs, which is difficult for Polish sometimes, they like to negotiate a lot, they like to talk a lot but not to do a lot, (lacht), so it's more German system type, well this is the situation, the market is down, we need to arrange something, for Polish companies it's even worse, because they really do not have the targets, when the government is the owner, they do not give targets, they keep people working, they do not want to have a problem in this company, that is the major target, 'I don't wanna listen about a problem people are on strike, or you have huge loss, which will put the company into danger', so that's probably the two types of behaviour that we are having in Poland, one is where the company is really top-down, and the part of the larger corporations, almost all banks, which are foreign, they have the MbO system, it's a lot of foreign owned companies, which are managed in that way, but still we have a lot of state owned companies, and this is a problem, when you see the difference, it happens sometimes that the American companies are bankrupting because of the mismanagement, but that's because they gave too much credit to the management, the management did not behave according to their wishes but to the Polish understanding of the way how to manage a company”

“I talked with many foreign managers, expatriates working here, and how they see the Polish management, I see the following pattern, that when I talk to American they say we have the worst management people, managers in the world, they don't listen they don't follow up, they don't execute, they have their own agendas, they are too political, Americans are very straight forward (lacht) they say “you don't move your ass until you did it” and they did. On the other hand you have a lot of French, German who are very happy with the Polish managers, they kind of work together very well, they had a lot of problems, but socially they come along very well, and that makes them very happy to cooperate with this Polish manager, probably Germans are more confidential then French, French still do not believe that such positions can be left for Poles, look at Geant, they do not accept any Polish guy, while Germans are accepting them in the operations like Mercedes, so that shows to some extent how different and prevailing management

techniques are in the corporate here, I think that this, is the division of the strict American type of the MbO and the more negotiating type of the Germans, I think it is the case, it shows it on the market.” (M2.11)

#### 4.2.2.2 *Polnisches Management?*

Bei aller Unterschiedlichkeit lassen sich zwei Aspekte des polnischen Managements durchgehend beobachten: starke Respekterwartungen und *Kombinowanie*.

Die hohen Respekterwartungen zeigen sich in einer geringen Kritisierwilligkeit und Kritikannahme, da sie eher persönlich denn sachlich aufgenommen werden. Die Schuldzuweisung ist wichtig. Ein gewisser Stolz der Selbstbestimmung führt zu hohen Respekterwartungen, wobei die Respekterwartungen gemäß einer Rangfolge, die sich an bestimmten Statuskennzeichnungen wie Position, Alter, „Kultur-Haben“, Verdienst und anderen Staussymbolen aber auch Geschlecht festmacht, variieren. Die Respekterwartungen gelten dabei insbesondere bei Anwesenden, es zeigt sich eine besondere Wichtigkeit den Verdacht der Persönlichkeit und damit das Maß der Respekterwartungen aufrecht zu erhalten und den anderen nicht zu kompromittieren.

*Kombinowanie* zeigt sich in einer negativen Einstellung gegenüber Vorsorge und Planung. Bevorzugt werden pragmatische Problemlösungen am Ort des Geschehens, wenn das Problem entstanden ist. Hier gilt es, die Dinge zu fügen und es hat einen besonderen Mehrwert, wenn man hier zu geschickten Lösungen kommt. *Kombinowanie* zeigt sich daneben auch in einer Abneigung gegenüber Formalisierung und schriftlicher Kommunikation.

In beiden, also in der besonderen Bedeutung der Aufrechterhaltung der Person als auch in *Kombinowanie* erkennen wir eine materialistische Denkweise im Umgang unter Anwesenden aber auch mit den materiellen Dingen. Relevant ist, was man sehen kann und nicht worüber man Gewissheit hat oder was die Fakten sagen.

Typische Entscheidungserwartung formaler Organisationen fordern beide Aspekte heraus, rufen diese hervor und verstärken sie in der politiko-kulturellen Evolution der Organisation. In Abhängigkeit der eigenen Bedingungen und Geschichte bilden Organisationen ihre eigene Organisationskultur und -politik aus, so dass in Polen unterschiedliche Entwicklungen zu beobachten sind. Unsere Erfahrungen besagen, dass hier insbesondere der Umgang der Führung mit den Respekterwartungen und *Kombinowanie* von besonderer Bedeutung sind. Sollten diese nicht getroffen werden, werden *Obchodzenie*-Reaktionen der Mitarbeiter sichtbar, die auch eine bestimmte materialistische Ausprägung haben, wie etwa die Technisierung beim Lampenmacher, durch die Verantwortlichkeit gemieden wird und eine

Hierarchisierung entsteht, in der die vorgeschriebenen Rollen sichtbar aufrecht erhalten werden, die aber lediglich an der Oberfläche verbleibt, da hinter dieser Maske versucht wird, die Weisungen zu umgehen und die Selbstbestimmung aufrecht zu erhalten. Dieses *Obchodzenie* fordert dann möglicherweise wieder besondere Reaktionen hervor, die entweder mit einem harten Vorgehen den Kreis der gegenseitigen Erwartungen schließen und die Technisierung a la Lampenmacher verschärfen und dazu führen, dass der gewünschte Einfluss sehr stark von den Kontrollmöglichkeiten und der Erfolg des Management sehr stark von der Möglichkeit, Umwelteinflüsse zu kontrollieren, abhängig wird. In einer solchen Situation, in der die *zone of indifference* überschritten wird, besteht die Möglichkeit, diese durch positive Sanktionen wieder auszuweiten. Wir erinnern uns an Waceks Aussage, dass Geld in Polen sehr wichtig sei, oder an unsere *Montażystka*, die die neue Aufgabe nur übernehmen würden, wenn sie mehr Geld bekämen, wir erinnern uns aber auch, dass man die Strapazen und Langeweile der Position bei den Big Five gerne in Kauf nimmt, um dazu zu gehören und das Prestige der Big Five auf sich übertragen zu können. Dies alles immer unter der Gefahr zuviel Indifferenz einzukaufen und bei Umweltflexibilität das falsche zu tun.

Die Gravität dieser Art von Unternehmenskultur und -politik ergibt sich insbesondere dann, wenn unterschiedliche Erinnerungspotentiale und anderes für-richtig-halten (etwa in der „*office communication*“) aufeinandertreffen, was insbesondere bei unterschiedlicher kultureller Herkunft der Mitglieder der Organisation gegeben sein kann, was insbesondere in einer Weltkultur, in der lokale Kultur-Differenzierung zu beobachten sind, gegeben sein kann, also insbesondere bei *Expatriates*. Wobei bei *Expatriates* oder in Situationen, wo das höhere Management mit Ausländern besetzt ist, die Gefahr von Orientalismus wie beim Lampenmacher gegeben ist, da hier entsprechende Reflektionsmöglichkeiten und Zuschreibungen möglich sind. So kann z.B. das *Obchodzenie* darauf zurückzuführen sein, „das alle Polen dumm sind“, oder dass die Chefs mich andauernd kritisieren, „weil sie Ausländer“ sind, die „haben keine Ahnung, wie die Welt funktioniert.“ Polen ist diesbezüglich in zweifacher Weise für Orientalismus prädestiniert, da die Rollenverteilung des guten Westen und bösen Osten klar verteilt sind, schließlich investieren die Firmen aus dem Westen in Polen, und schließlich wollten die Polen ja so sein wie der Westen. Zweitens schürt die besondere Rolle von Rangzuschreibungen und Selbstbestimmtheit, die wir in polnischen Managements beobachten konnten, auf diese Rangunterschiede zu reflektieren und die anderen entsprechend zu exkludieren.

Ein anderes Bild ergibt sich, wenn gegenseitige Erwartungen bezüglich Respekt und Planung getroffen werden: Sei es, dass Polen unter sich ohnehin auf die selben Erinnerungspotentiale rekurrieren und es beispielsweise einfach klar ist, dass man wie Jan die jungen Absolventen zur Selbstständigkeit erziehen muss, dass man wie in Krzysztofs Firma up-feedback nur anonym macht, dass man wie Tomasz niemanden mit Kritik bloßstellt oder wie Sebastian seine Mitarbeiter immer wieder persönlich anspricht, um die Ergebnisse zu bekommen. Sei es, dass Respekterwartungen und *Kombinowanie* für die Beteiligten zu äquifinalen Einstellungen führt, auch wenn die kulturellen Herkünfte unterschiedlich sind, wie im Beispiel des japanischen Reifenmachers. Oder sei es, dass man, wie im Beispiel Beiersdorf gesehen, den Kreis der *Obchodzenie-Härte-Obchodzenie* aufbricht und beispielsweise in einem „*Real Dialogue*“ die Erwartungen dieses Kreislaufs durchkreuzt und zu neuen Formen der Zusammenarbeit kommt. In allen diesen Fällen wird es möglich, Verantwortung zu delegieren und auch in Umwelten erfolgreich zu sein, in denen die Organisation darauf angewiesen ist, die Umweltveränderung zu erkennen und darauf zu reagieren.

#### **4.2.3 Übertragbarkeit westlicher Management-Techniken auf Unternehmen in Polen**

Vergleichen wir das polnische Management mit dem westlichen Management, unterscheiden sich unsere Aussagen zur Übertragbarkeit auf den Lampenmacher im Gegensatz zur Übertragbarkeit auf Unternehmen in Polen nur geringfügig. So sahen wir schon vom Lampenmacher, dass das Individuum nicht in moralischer Freiheit seinen Überzeugungen nachgehen kann, sondern in einem starken sozialen Druck, daran erinnert wird, welche Erwartungen man insbesondere in Bezug auf rücksichtsvolles Verhalten zu erfüllen hat. Die für das westliche Management typische Delegation von Freiheitsrechten an Institutionen ist daher im polnischen Management in besonderem Maße vom Treffen der Respekterwartungen bestimmt.

Auch in unserem zweiten Charakteristikum westlichen Managements, dem Amerikanischen Pragmatismus, sehen wir unsere Erkenntnisse aus dem Lampenmacher bestätigt. So bestätigte sich die Vorliebe für *Kombinowanie*, die Abneigung gegenüber Planung und die negative Einstellung gegenüber Formalisierungen und Papierkram. Der Pragmatismus des polnischen Managements basiert daher weniger auf Fakten und den Ergebnissen von Experimenten, sondern darauf, dass die Zukunft nicht vorhersehbar ist und es sich daher nicht lohnt, sich

jetzt den Kopf zu zerbrechen und darauf, dass man nicht gewillt ist, sich den Planungen zu untergeben und darauf bedacht ist Kritik, die jedem Experiment immanent ist, zu vermeiden.

Diese Überlegungen führen uns zu der Hypothese, dass westliche Management-Techniken bei einer Übertragung in das polnische Management entsprechende Veränderungen erfahren. Inwiefern man dann noch von Übertragbarkeit reden will, ist dann zunächst einmal eine Frage der Unterscheidung und inwiefern die Veränderungen als so stark wahrgenommen werden, dass man von einem Scheitern der Übertragung sprechen möchte oder es für angemessen hält zu neuen Begriffen oder Begriffsfindungen überzugehen.

Veränderungen westlicher Management-Techniken fallen im jeweiligen organisationalen Kontext unterschiedlich stark aus. Im polnischen Management sind diese Veränderungen sehr stark davon abhängig, inwiefern Erwartungen in Bezug auf Respekt und *Kombinowanie* in der jeweiligen Organisationskultur und -politik in der Ausgestaltung und in der Einführung (im so genannten Veränderungsprozess oder Change Management) Berücksichtigung finden.

Bei der Ausgestaltung der Management-Technik erwarten wir bezüglich der Veränderungen im polnischen Management insbesondere eine Relevanz der Freiheitsgrade der jeweiligen Technik und der Kontrollmöglichkeiten in der jeweiligen Situation. So erwarten wir, dass in Polen die Einführung Taylorscher Produktionsmethoden auch dann erfolgreich sein kann, wenn die Respekt- und *Kombinowanie*-Erwartungen nicht getroffen werden, da hier Kontrollen sehr einfach einzuführen sind. Das *MbO* bietet dagegen durch seinen höheren Grad an Freiheiten in losen Kopplungen mehr Möglichkeiten zu *Obchodzenie*, so dass hier eher mit größeren Überraschungen zu rechnen ist.

### **4.3 Schlussbemerkungen: Veränderung**

Finden Management Techniken ihren Weg nach Polen, erfahren sie hier eine Veränderung. Diese lokale Kulturdifferenz im Management nennen wir polnisches Management. Luhmann hält solche Kulturdifferenzen für „nichts anderes als eine Doppelwertung des ohnehin vorhandenen und Üblichen mit der Funktion, Vergleiche zu ermöglichen und damit innerhalb einer schon in Richtung Weltgesellschaft expandierenden Gesellschaft Selbst- und Fremdreferenz für abgrenzbare Einheiten – zunächst vor allem: Nation – kommunikabel zu machen.“<sup>197</sup> Genau das haben wir im Vergleich polnischen und westlichen Managements

---

<sup>197</sup> Siehe Luhmann 2000, S.247.

getan, aber auch in der Orientalisierung beim Lampenmacher beobachtet.<sup>198</sup> Damit ist aber noch nichts darüber gesagt, inwieweit die fortgeschrittene Ausdifferenzierung in Richtung Weltgesellschaft zu einer Harmonisierung führt bzw. im Moment geführt hat. Wir konstatieren lediglich, dass von Isomorphismus, wie ihn der Neo-Institutionalismus zu erkennen glaubt,<sup>199</sup> auf Basis unserer Beobachtungen nicht die Rede sein kann, da die Entscheidungserwartungen zunächst lokal und noch klarer innerhalb der einzelnen Organisationen unterscheidbar sind und man hier Überraschungen erfahren kann. Überraschungen deshalb, weil die unter ein und demselben Begriff gehandelten Strukturserwartungen, wie beispielsweise bezüglich Management-Techniken, eben nicht bestätigt werden. Der Begriff des Isomorphismus kann daher nicht gehalten werden, man sollte vielmehr von Isophänomenologismus sowie Dekontextualisierung von Praktiken und Rekontextualisierung in die jeweilige Evolution der Organisation und lokale Kultur sprechen. „Anders, als Institutionentheoretiker es nahe legen würden, kann man deshalb nicht davon ausgehen, dass das System die institutionellen Muster seiner Umwelt richtig kopiert. Es geht nicht um Übernahme, es geht um Imagination.“<sup>200</sup>

Ob dieser Isophänomenologismus in der Ausdifferenzierung der Weltgesellschaft zu verstärkter Gleichstrukturiertheit führen wird, darf abgewartet werden, und hängt davon ab, in wiefern und vor allem mit welcher Dringlichkeit Überraschungen aufgedeckt werden, oder neue Sprachregelungen, etwa in lokaler Kulturunterscheidung eher Abhilfe schaffen.

---

<sup>198</sup> Es dürfte klar geworden sein, dass unsere Unterscheidung von Osten und Westen eine andere ist als die im in Polen beobachtbaren Orientalismus. Wir beobachten Unterschiede zwischen westlichem und polnischem Management und in einer Beobachtung höherer Ordnung welche Unterschiede im Management, z.B. zwischen Ost und West, getroffen werden und welche Bedeutung diese für die Gesellschaft haben, z.B. in der Entstehung von Imitationsrichtungen oder in der politiko-kulturellen Aushandlung in Organisationen. Insofern interessiert uns die Herstellung ordinaler Beziehungen zwischen den Unterschiedenen als beobachtbare Gesellschaft. Welchen Beitrag unsere Unterscheidung dazu beiträgt, hängt davon ab, wie unsere Mitteilungen verstanden werden.

<sup>199</sup> Powell/DiMaggio 1991c.

<sup>200</sup> Siehe Luhmann 2000, S.78.

## ***5 Transformation: Polnisches, sozialistisches oder westliches Management?***

Haben wir jetzt eine Vorstellung der besonderen lokalen Ausprägung polnischen Managements gewonnen, so wollen wir uns nun einer geschichtlichen Betrachtung zuwenden und fragen, welche und wie Inhalte hier tradiert wurden, die unsere Beobachtungen beim Lampenmacher und darüber hinaus möglich gemacht haben.

Polens besondere geschichtliche Situation als ehemals sozialistisches Land macht die Vorgabe, diese Frage als Transformation zu diskutieren. Auch wenn wir später den Begriff des postsozialistischen Managements womöglich relativieren müssen, eröffnen wir die Diskussion mit Beobachtungen beim Lampenmacher und darüber hinaus, die heute noch als sozialistisch erinnert werden, unter dem Titel postsozialistisches Management in Polen (Abschnitt 5.1). Zur Erklärung dieser Beobachtungen werden dann Transformationstheorien konsultieren (Abschnitt 5.2) und uns so eine Vorstellung davon machen, wie wir Transformationen verstehen wollen und gewinnen das theoretische Rüstzeug für unsere geschichtliche Betrachtung zu westlichem Management in Polen (Abschnitt 5.3), auf deren Basis wir dann die Frage beantworten wollen, inwiefern das polnische Management polnisch, sozialistisch oder westlich genannt werden kann.

Auf diese Weise lernen wir am Beispiel von Management-Modellen und Modellen für Wirtschaftsordnung, wie die Ausdifferenzierung der Weltgesellschaft Transformation ermöglicht und welche Rollen dabei lokale Kulturen bzw. sich auf lokales beziehende Kulturen, die Rede von der Transformation und Organisationen spielen.

### **5.1 Postsozialistisches Management in Polen?**

Die Vorsilbe „post“ übersetzt man ins Deutsche mit ‚nach‘, postsozialistisch heißt demnach genau genommen nicht mehr als nachsozialistisch. Dabei ist nicht gesagt, ob nachsozialistisch heißt, dass danach alles anders ist oder ob alles noch so wie vorher ist. Ob dieser Schwammigkeit entscheiden wir uns, dass postsozialistisch für uns etwas benennen soll, dass heute (also nachher) als wie-vorher erinnert wird und in irgendeiner Weise auf das vorher zurückzuführen ist.<sup>201</sup> Unsere Suche nach postsozialistischem Management in Polen ist daher

---

<sup>201</sup> In unseren Überlegungen zur Transformationstheorie im Abschnitt 5.2 werden wir hierfür den Begriff *Legacy* also Erbschaft benutzt.

eine Suche nach sozialistischem Management in Polen heute, also beim Lampenmacher (Unterabschnitt 5.1.1) und im darüber hinaus (Unterabschnitt 5.1.2).

### **5.1.1 Sozialistisches Management beim Lampenmacher?**

In Ermangelung einer Vergleichsstudie aus der Vor-Postsozialistischen Zeit, die als Pedant zum Lampenmacherfall tiefgehende Entscheidungsstrukturen aufzeigen könnte, stützen wir unseren Vergleich auf Monika Kosteras Studie zu sozialistischem Management, die sie in ihrem Buch *„Postmodernizm w Zarządzaniu“*<sup>202</sup> vorstellt. Auf der Basis von Interviews mit ehemaligen Leitern und Geschäftsführern sozialistischer Betriebe und weiterer Literatur trifft Kostera hier die Unterscheidung von politischer (i) und wirtschaftlicher (ii) Rationalität in solchen Unternehmen, an der wir auch unseren Vergleich aufhängen wollen.

#### *i) Politische Rationalität: Zentrum und Obchodzenie*

Die politische Rationalität beschreibt Kostera als stark von hierarchisierten und bürokratisierten Strukturen geprägt.<sup>203</sup> Der Manager hatte lediglich zu exekutieren was anderswo, im Zentrum, entschieden worden ist, die wirtschaftliche Verantwortung allerdings hatte er dafür zu tragen.<sup>204</sup> Beim Lampenmacher entspricht dies in etwa der Position Magdas und Piotrs als Abteilungsleiter. Während es allerdings in der Montage die Normen- und Kennzahlenkontrolle gibt, kommt das Verhalten in den politischen Spielen sozialistischer Betriebe in der Pre-Montage noch etwas näher. Die von Kostera interviewten ehemaligen Direktoren und Manager unterstrichen ihre beträchtlichen Fähigkeiten in dem politischen Spiel, um „Ihnen nicht in die Hände zu fallen“ und “Spiel mit Ihnen, aber halte dir immer einen Rückzugsweg offen.”<sup>205</sup> So wie im Produktionsmeeting, dort wird nicht offen gesagt, das man nicht will, zuerst kommt man und stimmt nolens volens zu, um sich dann später aus der Verantwortung zu winden. „Klug ist es zu warten, und nicht unüberlegt zu handeln,“<sup>206</sup> eine Aussage eines ehemaligen Managers und nicht aus der Pre-Montage, wo man darauf wartet, dass ich die neue Organisationsform mitbringe und sich nicht hineinziehen und zu

<sup>202</sup> Siehe Kostera 1996a, die Zitate aus diesem Text sind vom Autor aus dem Polnischen ins Deutsche übersetzt.

<sup>203</sup> Siehe auch Oblój 1986, Koźmiński 1993, Beksiak 1987, Granick 1960.

<sup>204</sup> Siehe auch Lipiński 1981, Koźmiński/Oblój 1983, Koźmiński 1985, Oblój 1986, Nasierowski/Mikuła 1998.

<sup>205</sup> Siehe Kostera 1996a, S.153.

<sup>206</sup> Siehe Kostera 1996a, S.153.

einem Mitmachen verleiten lässt, wenn die Änderungen noch nicht auf dem Weg sind, ist es Volkers Schuld. „Die, die ein bisschen zu auffällig sind, enden schlecht“<sup>207</sup> scheint auch Maciejs Motto zu sein, der sich doch lieber aus dem Pre-Montage Projekt raushält und Piotr sich mit Gerd abärgern lässt. Ebenso werden sich das auch die Montagearbeiterinnen gedacht haben, als sie es vorzugen, sich mit den Normen zu arrangieren, auch wenn diese jeder realistischen Grundlage entbehrten. Wichtig war es „immer ein positives Bild“<sup>208</sup> in den Augen der Führung zu schaffen.“<sup>209</sup> Dies entspricht genau dem, was wir beim Lampenmacher als Schaffen von Person beschrieben haben, in den Augen der Führung einen bestimmten Eindruck hinterlassen und wenn die Augen nicht sehen: *Obchodzenie*, sich nicht beugen, dies beschreibt die Politische Rationalität beim Lampenmacher genauso gut wie die Politische Rationalität in den sozialistischen Betrieben. Anwesenheit spielte auch bei den damaligen Plan- und Budgetverhandlungen eine Rolle. Schwer vorzustellen, dass dort zur Unsicherheitsabsorption immer Wahrheiten und Evidenzen benötigt wurden. “Plan achievement was a powerful argument. It silenced down the officials. You explained to them what your ‘quotas’ were, in relation to the plan, in relation to previous periods. You talked about threats and causes of this or that – that was clearly our domain in all these discussions.”<sup>210</sup> Es gab endlose Besprechungen und Verhandlungen, die etwa so wie die zwischen Freddie, Piotr und mir verlaufen sein könnten. “It was endless meetings. The Ministries, party people, officials from all possible places, you were just driving around and talking to all of them. If You were smart, you knew how to do it – it was a game ...”<sup>211</sup> Nur dass eben Freddie und ich zum Lampenmacher gekommen sind.

Auch die Unterscheidung zwischen Wir und Sie in Zentrum und Peripherie, die wir beim Lampenmacher beobachten konnten, ähnelt den damaligen Verhältnissen. Während es sich damals beim Zentrum um Behörden, die Partei oder die Geheimpolizei handelte kommt die Rolle des Zentrums in unserem Lampenmacherfall dem Mutterunternehmen zu, das in alles hineinentscheiden konnte. “They [authorities, the party, the secret police] had a right to intrude everywhere and one was really fighting like a lion in order to stop them getting too close.”<sup>212</sup> Insbesondere Freddie mit seiner “they need always push” Einstellung und

---

<sup>207</sup> Siehe Kostera 1996a, S.153.

<sup>208</sup> Das Wort ‚*Wizerunek*‘ wird ins Deutsche mit ‚Bild‘ oder ‚Bildnis‘ übersetzt, es geht hier also, darum ähnlich wie beim Lampenmacher, der offiziellen Führung ein Gesicht zu machen, dass die positiven Verdächtigungen gegenüber der Person aufrecht erhält.

<sup>209</sup> Siehe Kostera 1996a, S.103.

<sup>210</sup> Siehe Kostera/Wicha 1996, S.90.

<sup>211</sup> Siehe Kostera/Wicha 1996, S.89.

<sup>212</sup> Siehe Kostera/Wicha 1996, S.89.

lautstarken Kontrolle aber auch das Urlaub nehmen, wenn Freddie kommt, fällt uns hierbei ein. “Die kommunistische Organisation war in der Hand drückender und aggressiver Kontrolle des Zentrums.“<sup>213</sup> Nicht nur Freddie kontrollierte die Einhaltung der Vorschriften, alle zwei bis drei Wochen kam ein Mitarbeiter aus der Finanzabteilung, um die Buchhaltung zu kontrollieren. Auch Frank, der Eigentümer, kam aus dem Westen um nach dem Rechten zu sehen, und andere Mitarbeiter um Schulungen durchzuführen. Der Umgang war dabei, wie wir gesehen haben, nicht immer von Feinheit und dem Willen zu verstehen geprägt, wir erinnern uns an Jaceks Aussage: „they will call it bullshit.“ Die Härte und Willkür des Zentrums etwa in Gebrauch von Strafen, lagen wie beim Lampenmacher an der Tagesordnung: „rewards were few and rare, while punishments were severe and likely.“<sup>214</sup> Laut Kostera führte die Härte und Willkür zu einer ontologischen Unsicherheit,<sup>215</sup> die von der Monteurin Ula in ihrer Aussage: „sie machen ohnehin mit einem, was sie wollen, da muss man abwarten“ (M1.39) wiedergegeben zu werden scheint. Das harte Vorgehen entsprach nicht zuletzt Lenins Vorstellungen von Organisation, eine gefallene Entscheidung mit harten Strafen durchzusetzen, die höheren Manager sollten die Disziplin wahren und mit „Eiserner Hand führen.“<sup>216</sup> Dass er ein Anhänger Lenins sei, würde Freddie sicher verneinen, die Ausstrahlung und Einschüchterungsmöglichkeiten einer eisernen Hand würde er dagegen wohl kaum abstreiten. Auf der anderen Seite berichtet Kostera von den uns vom Lampenmacher bekannten *Obchodzenie*-Strategien in der Umgehung von Plan und Zentrum oder dem sich hinter den Vorschriften, Direktiven und Unterschriften zu verstecken und der Verantwortlichkeit zu entfliehen.<sup>217</sup>

Die Uneindeutigkeit der Position Freddie's oder auch des Mutterunternehmens in der Organisationsstruktur, dieses dazugehören aber auch nicht dazugehören, wird als weiteres Charakteristikum für das Zentrum in der sozialistischen Zeit angesehen. Kostera argumentiert, dass auch diese Unklarheit die Abgrenzung von Wir und Sie verstärkt haben könnte. Diese Trennung setzte sich auch innerhalb der Unternehmen fort, dort kämpften die Arbeiter gegen das Management, die Entwicklung gegen die Produktion und so fort. Dieses aus- und abgrenzende Verhalten konnten wir zwischen den Produktionsabteilungen beobachten: „die von der Pre-Montage machen uns die Arbeit schwer“ und „wieso sollen wir besser arbeiten,

---

<sup>213</sup> Siehe Kostera 1996a, S.116, Holstein-Beck 1983, Holstein-Beck 1987.

<sup>214</sup> Siehe Kostera/Wicha 1996, S93, Czarniawska, B. 1985. Zur Militarisierung Polnischer Betriebe siehe auch Koźmiński 1985.

<sup>215</sup> Siehe Kostera 1996a, S.101.

<sup>216</sup> Siehe Kostera 1996a, S. 131, Granick 1960.

<sup>217</sup> Siehe auch Czarniawska, H. 1982 S.497, Mączyński 1987, Koźmiński 1993.

damit die in der Montage mehr verdienen?“ oder Arturs „fight“ mit der Buchhaltung der mit „we did ours and they did theirs“ endete.<sup>218</sup> (M1.11) Auch vor Neid und Missgunst konnte man unter Kollegen nicht gefeit sein: „Manager sollten sich nicht zu weit hinauslehnen oder übereifrig sein: ‚Die, die man zu sehr sieht, enden schlecht‘“<sup>219</sup> oder zumindest den Spott der anderen auf sich ziehen, wie „oh pani prezes!“ (M1.56).

In dieser Abgrenzung von Wir/Sie, Zentrum/Lampenmacher spielte Gerd eine besondere Rolle, da er ja einerseits die Interessen des Mutterunternehmens zu vertreten hatte, aber auf der anderen Seite Verständnis für die Argumente der Mitglieder des Lampenmachers zeigte. Hören wir einen ehemaligen Manager: „...they started to feel responsible for the enterprise, you know, started to feel insiders... They could be of great help in the negotiations with [the external decision maker]“<sup>220</sup> Und so hatte auch Gerd mit seinen politischen Verhandlungen mit dem Mutterunternehmen: „ich bin nicht so gerne in der Zentrale, je mehr man da ist, desto mehr wollen sie von einem“ (M1.15). Wie gehabt: „wer zu sehr zu sehen ist, endet schlecht.“ Auch die Normverbesserungen, die mit einer Bestellreduktion „geahndet“ wurden, haben Gerd verärgert. (M1.61)

In Sozialistischen Betrieben war man gezwungen am Spiel teilzunehmen, oftmals gab es direkte Karriereanschlüsse in der Partei oder anderen staatlichen Organisationen: “Sometimes being a manager was a link in one’s political career – or the other way around. You became a manager for your political virtues, as, for example being a good party secretary on some local level. You could also be “promoted” to a high post within the party bureaucracy from the one of a manager. It was a natural link .... Anyway, if you ‘just’ wanted to manage your enterprise, you had to be engaged in all possible political activities, and I mean, really busy with it.”<sup>221</sup> Im Unterschied dazu reicht es heute aus, sich vor dem Zentrum zu verstecken, wie Piotr in Urlaub zu fahren oder sein ‚Bild‘ zu pflegen, wenn Freddie anwesend ist, wenn man funktioniert, muss man nicht noch weitere Abbitte gegenüber dem Unternehmen leisten. Was nicht heißt, dass man bei besonders guter Kooperation nicht auch Karriere beim Mutterunternehmen machen kann. Wenn man sich auf Small Talk und Scherze mit den Gesandten des Mutterunternehmens versteht, kann man wie Roman (M1.27) seine Kontakte nutzen und einen Posten im Westen ergattern.

---

<sup>218</sup> Siehe auch Nasierowski/Mikuła 1998.

<sup>219</sup> Siehe Kostera 1996a, S.153.

<sup>220</sup> Siehe Kostera/Wicha 1996, S89.

<sup>221</sup> Siehe Kostera/Wicha 1996, S89.

**ii) Wirtschaftliche Rationalität: Kombinowanie und Sorge um Mitarbeiter**

Zu der bedrohlichen politischen Situation hatten die Manager sich auch den wirtschaftlichen Gegebenheiten zu stellen: “[being a manager] was very difficult. Stressful, everybody demanded something, there was no logic and no sense in it. If they write communism was a system, it’s just not true. It was chaos, institutions and people, endless negotiations. The person who actually had to make sense out of this chaos and find some way to put order in it, responsible for the company – was the manager ... Everybody had special problems with some outside Authority, usually it was the UB [secret police], I think most had good relations with the POP [local party people]”<sup>222</sup> Man hatte insbesondere damit zu kämpfen, ausreichend Einsatzmaterial zu bekommen, um die Produktion zu sichern. „One of the most important people in the enterprise was the supply manager. He was often a hard drinking fellow with the remarkable capacity to not get drunk. He travelled around and ‘organized’ materials, you know, over the bottle with suppliers. He was ‘vice-God’ ... When you finally managed to ‘organize’ input you had to see to it that it was enough to ‘get’. Anything could be found useful. You never knew.”<sup>223</sup> Wenn man dann mal Lieferungen bekam, musste man flexibel darauf reagieren können. Ähnliches berichtet Elizabeth Dunn, von dem Fruchtsafthersteller Alima in der Nahrungsmittelproduktion: „Alima made literally hundreds of different products, not only juices for babies but also ketchups, jams, canned dinners, frozen vegetables, and fruit-based liquiers. The constant shifts in production had little to do with consumer demand but instead were driven by the kind of produce being delivered to Alima by local farmers. Since Alima was bound to accept all of the produce grown by contracting farmers, no matter what its quality, products were constantly being developed to take advantage of the available produce... Jolanta asserted that the constant shifts in the production array made workers highly flexible; since they had to switch jobs all the time, they learned a wide variety of skills and could move quickly between tasks.”<sup>224</sup> Eine ähnliche Flexibilität der Monteurinnen, die trotz irrationalen Normvorgaben durch geschickte Serienwechsel in der Lage waren die täglichen Bonuszahlen zu erreichen, konnten wir auch beim Lampenmacher bewundern. Zieleniewski findet: “Poles were able to make decisions quickly and often successfully, possessing a high level of ingenuity. When emotionally reassured, they were capable of great sacrifice. Poles

---

<sup>222</sup> Siehe Kostera/Wicha 1996, S.93.

<sup>223</sup> Siehe Kostera/Wicha 1996, S.92.

<sup>224</sup> Siehe Dunn: 1999.

tended to be suspicious and unresponsive to arguments that did not coincide with their emotional framework.”<sup>225</sup> Es waren die wirtschaftlichen Umstände der Unternehmen und Unvorhersehbarkeiten, die sie dazu zwangen, im Moment des Falles die vorhandenen Dinge zusammenzufügen, etwas zu kombinieren, damit die Produktion funktionierte. „Such coordination and adjustment, workers told me, result directly from the experience of socialism, workers learned to coordinate among themselves to compensate for defects in raw materials and machinery”<sup>226</sup>. Man hat gelernt, dass der Plan lediglich eine offizielle Bewandnis hat, die realen Dinge waren nicht planbar, man musste sehen und nehmen, was kommt und daraus das beste machen. Das erklärt auch den leicht illegalen, inoffiziellen Charakter, dem der *Kombinowanie* beigelegt wird, in der offiziellen, politischen Rationalität galt der Plan, in der realen, wirtschaftlichen Rationalität Unplanbarkeit und *Kombinowanie*.

Neben dem Zwang zur *Kombinowanie* war die wirtschaftliche Rationalität davon bestimmt, für die Mitarbeiter zu sorgen. Kostera berichtet, dass die Manager sich oftmals für die Mitarbeiter und Untergebenen verantwortlich fühlten: „Our respondents told us long stories about how the manager was responsible for their 'own people', or the employees of the enterprise. His or her daily job in the organization very often consisted of 'organizing' goods, seeing to it that people received so-called 'bonuses', which together with the often unattractive salaries made 'life possible' to them, 'organizing' trips abroad, etc. In the words of Manager 6: 'For Christmas for example, we saw to it that everybody got a parcel with all the important products that were unavailable on the market: wine, sweets, and most important – lemons and oranges. It required much 'bartering' between divisions, even enterprises.’”<sup>227</sup>

Dieses sorgvolle Verhalten konnten wir beim Lampenmacher vor allem in der Pre-Montage wahrnehmen, z.B. wurden bei Auslastungsschwankungen keine Mitarbeiter entlassen oder für die bedürftige Magda ein Stelle eingerichtet. In diesem Schutz vor Frank, „der lieber das Geld aus der Tasche kullern lässt, als fair mit uns zu teilen,“ (M1.62) entstand dann auch das „allgemein bessere Management,“ (M1.38) unter dem die Mitarbeiter lieber arbeiteten als in der Montage. Und hier sprach man auch offen an, dass der Kommunismus besser gewesen sei, weil dort allen alles gehörte, dass nicht alle Betriebe schlecht liefen, und dass es nicht fair sei, nur auf den wirtschaftlichen Vorteil zu achten. (M1.62)

Darüber hinaus wurde die Sorge um die Mitarbeiter auch in einem Meeting, in dem es um die Löhne und Bonuszahlungen der Montagearbeiter ging, spürbar, solange Gerd nicht dabei gewesen ist, achtete man darauf, die Montażystki fair zu behandeln und ihnen nicht zuviel zu

---

<sup>225</sup> Siehe Zieleniewski 1979.

<sup>226</sup> Siehe Dunn 1999. Siehe auch Burawoy/Lukacs 1992.

<sup>227</sup> Siehe Kostera/Wicha 1996, S.91. Siehe auch Koźmiński 1993, Dunn 1999, Verdery 1994.

streichen. Selbst die harte Montageleiterin kümmerte sich: im Zuge der Umstrukturierung hätte eine ältere Prowadza wieder ans Band gemusst, wenn Magda ihr nicht eine neuer Stelle geschaffen hätte: man könne sie nicht einfach entlassen (M1.36).

### 5.1.2 Sozialistisches Management beim Lampenmacher und darüber hinaus?

Richten wir unseren Blick auf die in Abschnitt 4.2.1 vorgestellten unterschiedlichen Managements in Polen fällt unsere Aufmerksamkeit zunächst auf Piotruś in seinem staatlichen Himmel (M2.14). Er ist ganz froh, mit Kollegen und nicht mit Konkurrenten zusammenzuarbeiten, auch sein Chef bedrängt in nicht so sehr, er kann machen was er möchte, es gibt auch keinen zeitlichen Druck, der ihm die Freiheit nehmen würde: „wir nehmen uns immer etwas vor für ein Jahr, das schaffen wir auch.“ (M2.14) Das, was wir beim Lampenmacher als Drang nach Selbstbestimmtheit und *Luz* gesehen haben, kann hier voll ausgelebt werden. Sozialistischen Betrieben wird eine ähnliche laissez-faire Arbeitsmoral nachgesagt.<sup>228</sup> Ulas Berichte (M2.16) und auch die Beobachtungen unseres Farbenvertreters (M2.04) bestätigen dies genauso wie Piotrs Verweigerung, verantwortlich zu handeln: „ich entscheide nichts“ und Entscheidung, sich hinter dem Bürokratischen Schild aus Vorschriften zu verstecken, scheint weiterhin gängige Praxis. Nur heißen die Vorschriften heute beispielsweise ISO9000: „Das ist gut, da weiß jeder was er zu tun hat,“ es spielt dann auch keine Rolle, wofür die Vorschriften dienen, und sei es der Kundenzufriedenheit (M2.14). Die Unterschriftstiraden die Sebastian bei seinem staatlichen Kunden erdulden musste, sprechen dafür, dass es in staatlichen Unternehmen kaum Veränderungen gegeben hat (M2.22). Arek, Direktor der Technischen Entwicklung eines Lautsprecherherstellers, bestätigte: „bei uns hat sich 1989 nichts geändert, wir hatten ja schon Export in den Westen, wir haben uns zur AG gewandelt, und Schluss.“ (M2.08)

Schauen wir weiter, was können wir an Knuts Erfahrungen über sozialistisches Management in Polen lernen (M2.12)? Wie Freddie scheint unser *Expat Warrior* für das Zentrum die politischen Kämpfe auszufechten. Dabei findet er viel Lob für die Fabrikorganisation und die Arbeit der Brigaden, „they really know what, they do, superb,“ das mittlere Management schneidet bei seiner Bewertung dagegen weniger gut ab. Mit Härte reagiert er auf das ihm entgegengebrachte *Obchodzenie*-Verhalten: zurückhalten von Informationen, verfolgen

---

<sup>228</sup> Siehe Kostera 1996a, Robinson/Tomczak-Stepien 2000.

eigener Ziele, Weigerung Mitarbeiter zu entlassen, Problemorientierung anstelle von Lösungsorientierung, nicht verstehen von normaler *Office*-Kommunikation. Ähnlich wie Freddie und das Zentrum ist auch seine Position in den Unternehmen, für die er tätig war und ist, ambivalent: als Berater ist er Mitglied der Organisation aber auch nicht.

Auch Tomasz, den wir als Produktionsleiter in der Holzverarbeitung kennen gelernt haben, berichtet von *Obchodzenie* und nennt dies Verhalten sozialistisch, allerdings finde man es auch eher bei den alten nicht reformierbaren Fällen (M2.06). Ähnlich erklärt Krzysztof, unser Unternehmensberater aus Warschau, sich und mir das ambivalente Bild, dass immer noch diese Verhaltensweisen anzutreffen seien (M2.11):

“That’s the prevailing situation in many cases still, I mean they treat it like in older times, it is something that we ought to have, this is because we didn’t have it yet, it is not the ownership, they do not own something, but that is changing a little bit I would say, but it is still in the mentality of this people, and as I said the older generation will never change, I don’t believe it is going to change, you rather have to impose something on them, and participation on there side is probably impossible, we should focus on the young generation, it has to be an internal process of giving example that initiative is rewarding.”

“It is applying to some extend, but it is also changing a lot, I see a change, because that tendency is rather for the older type of the people, 40, 45, 50 they wouldn’t take this opportunity, this is an opportunity, I mean the change, you can take leadership, and initiative, and try to make a change for your career as well, I don’t see it as it used to be ten years ago, now it’s changing, much more are really enthusiastic about their careers”(M2.11)

Von Krzysztof aber auch von Knut hörten wir, wie wichtig es ist, mit den Ämtern und Behörden gute Kontakte zu pflegen:

“In Warsaw and big cities like Poznań, Gdańsk, Wrocław, Kraków, Szczecin, it is maybe a little bit different because there are more foreign companies, in the regional Poland or in the smaller cities it is still as it was and the private business, which is appearing there is very much dependent on the local municipalities and they have a really strong impact on how the business is done, and you have to accommodate your management techniques as well, because you have to negotiate a lot with the local tax office, they can ruin your business very quickly, this is still remaining of the communist, if you don’t pay bribes to the local guys, you can just get killed, not physically but with your business, you need to

really... to have your house open to every direction, because for the success of your business you need really to be well prepared, and have good contacts with the local municipality, because they can send you control after control, that you not apply to the standards, or the tax office and they will be sitting there for three years (lacht), you have to feed them with the documents, so this happens, I don't say that this is prevailing, but it happens, it is more difficult still, and here in Warsaw and in bigger cities it's different." (M2.11)

Das Zentrum verteidigt sein Recht, auch wenn sich die Spielregeln etwas geändert haben.

Bei den Big Five scheint es da schon etwas anders zuzugehen, keine Spur von *laissez-faire* Arbeitsmoral, auch das *Management by Objectives* scheint besser zu funktionieren als in anderen amerikanischen Firmen in Polen. Selbstständigkeit scheint trotz Setzens auf Standardlösungen möglich. Allerdings sind auch hier stark hierarchisierende Strukturen zu erkennen.

Weitere Negativbeispiele zu sozialistischen Management konnten wir bei dem Japanischen Reifenhersteller beobachten: Waceks Arbeitsmoral könnte man wohl als vorbildlich ansehen (M2.05). Auch bei Beiersdorf in Poznań macht man einen zufriedenen Eindruck, hier konnte man in einem mehrjährigen Lernprozess im ehemaligen Staatsunternehmen Veränderungen bezüglich der Verantwortungsübernahme und eine erfolgreiche Anwendung von *Management by Objectives* erreichen.

Die Personalberatung, von der am Ende in Abschnitt 4.1.2 die Rede war, macht ebenfalls einen Eindruck, der wenige Assoziationen mit sozialistischen Management hervorruft: hier setzt man auf „Initiative und Pro-Aktivität, soziale Intelligenz“ ist Trumpf, man stellt sich dem Markt mit breiter Brust und schafft Glaubwürdigkeit, durch eine überzeugendes Internet-Portal und Beiträgen in Zeitungen und auf Fachmessen (M2.18).

### 5.1.3 Zwischenfazit

Unsere Beobachtungen bezüglich postsozialistischem Management zeigen ein ambivalentes Bild. Wenig überraschend werden die Verhältnisse in staatlichen Unternehmen stark mit den Verhältnissen vor der Wende assoziiert. Aber auch in privatisierten oder privaten Unternehmen werden Verhaltensweisen als sozialistisch bezeichnet. In einem Unternehmen, das sogar teilweise von einem ausländischen Konkurrenten übernommen wurde, sagt man gar, dass die Veränderungen von 1989

nichts geändert haben (M2.08). Oftmals werden diese Verhaltensweisen älteren Mitarbeitern zugeschrieben, die noch nicht gelernt hätten, der neuen Situation gerecht zu werden.

Überraschender nehmen sich dagegen unsere Beobachtungen beim Lampenmacher aus: viele Ähnlichkeiten in Bezug auf die politische und wirtschaftlicher Rationalität sozialistischer Betrieb konnten wir hier beobachten und das obwohl der Lampenmacher erst 1994 gegründet worden ist. Während man in anderen Unternehmen nicht von sozialistischen Verhaltensweisen berichtet, und das auch in Fällen, in denen der alte sozialistische Betrieb weitergeführt worden ist, wie bei unserem Reifenproduzenten und bei Beiersdorf Lechia in Poznań.

## **5.2 Erklärungsversuche: Transformation und die Rede von der Transformation**

Nachdem uns die Empirie ein recht ambivalentes Bild und damit zunächst wenig Hilfestellung für unsere Frage nach polnischem oder postsozialistischem Management liefert, wollen wir an dieser Stelle versuchen den Blick anhand der reichhaltigen Transformationstheorien aufzuklären, um mit dieser Erkenntnis eine Methode zu finden, wie wir dem polnischen Management in historischer Perspektive nachforschen können. Wir werden hierfür unterschiedliche Theorieansätze in gebotener Kürze und Ausführlichkeit vorstellen und versuchen unsere Beobachtungen zu erklären. Dabei werden wir auch auf die Bedeutung der Thematisierung der Transformation, etwa in der Transformationsforschung, also die Bedeutung der Rede von der Transformation für die Transformation selbst zu sprechen kommen.

### **5.2.1 Neo-Liberale Transformationstheorie**

Die Neo-Liberale Theorie erklärt uns die Transformation als Transition: das Schaffen entsprechender Institutionen, wie Eigentumsrechte, ein stabiles Währungssystem, Rechtstaatlichkeit, Vertragsfreiheit, Konsumfreiheit und Freiheit der Arbeitswahl, gewährleistet, dass die unsichtbaren Gesetze des Marktes die sozialistischen Verhaltensweisen verschwinden lässt und zu höheren Wohlfahrtswerten führt. "That will

lead to the kind of social and economic welfare that we are used to in the West.”<sup>229</sup> Dieser Ansatz setzt auf staatliche Steuerbarkeit, wobei dem Staat die Rolle des Marktmachers und -wahrers zukommt. Gelingt es ihm nicht, die genannten Institutionen herzustellen, spricht man von Staatsversagen.<sup>230</sup> “Both economic logic and political situation argue for a rapid and comprehensive process of transition. History in Eastern Europe has taught the profound shortcomings of a piecemeal approach, and economic logic suggests the feasibility of a rapid transition.”<sup>231</sup> Polen wird hierbei als Parade- und Positivbeispiel gesehen, Statistiken zeigen dies in bestechender Manier: innerhalb kurzer Zeit war Polen im Stande den Produktionseinbruch nach der Wende in ein höheres Bruttosozialprodukt zu verwandeln.<sup>232</sup> Und auch unsere Beobachtungen bezüglich der Profitabilität sind ja durchaus positiv, beim Lampenmacher werden die Normen erfüllt, und rentabel gewirtschaftet. Und trotzdem ergibt unser empirisches Material auch Anlässe zu Zweifeln, ob sich der von der Neo-Liberalen Theorie vorhergesagte Wandel der Arbeitsweise in den Unternehmen vollkommen eingestellt hat und ob die Veränderung der eigenen Geschichte vollständig funktioniert hat. Andere Transformationstheorien scheinen diesen Zweifel zu teilen und akzentuieren daher die Persistenzen oder das Wiederkehren oder Wiedererinnern von in der sozialistischen Zeit üblichen Verhaltensweisen.

### 5.2.2 Unterschiedliche *Legacy* Ansätze der Transformationstheorie

Während der neo-liberale Ansatz verstärkt die beobachtbaren Differenzen zwischen vorher und nachher in den Vordergrund seiner Betrachtungen stellt, richten die hier vorgestellten *Legacy* Ansätze dagegen ihre Aufmerksamkeit auf das in der Unterscheidung von vorher und nachher als gleich beobachtete und kommen dabei zu unterschiedlichen Erklärungen, dass und wie solche Erbschaften des Sozialismus noch heute zu beobachten sind, Erklärungen wie i) die Schwierigkeit von einmal eingeschlagenen Pfaden abzuweichen, ii) dass erlernte Verhaltensmuster auch in neuen Situationen nicht abgelegt werden, man muss einfach aufgrund körperlicher Prädispositionen so handeln oder iii) dass alte Praktiken in einem neuen Verhandlungsprozess rekontextualisiert werden.

---

<sup>229</sup> Siehe Aslund/Laypard 1993, S.13.

<sup>230</sup> Siehe Wagener 2001, Lipton/Sachs 1990, Aslund 1994.

<sup>231</sup> Siehe Lipton/Sachs 1990, S.99.

<sup>232</sup> Siehe Wagener 2001.

### *i) Pfadabhängigkeiten*

Unter dem Stichwort Pfadabhängigkeit wird argumentiert, dass *Policy*-initiiierende Entscheidungen einen kontinuierlichen und größtenteils determinierenden Einfluss über das initiierte Programm bis weit in die Zukunft haben.<sup>233</sup> Wenn eine Organisation oder ein Programm einen Pfad einschlägt, müsse einiges passieren, damit davon abgewichen wird. Es gäbe Evolution und Veränderungen, aber die Bandbreite der möglichen Veränderungen, ist durch die initialen Entscheidungen vorbestimmt.<sup>234</sup> Die Gesellschaft loggt ein in eine neue Flugbahn<sup>235</sup> “In the evolutionary way of thinking, events in the state at (t+2) depend (partly) on events specific to the state at (t+1), and those at (t+1) to events at t. Outcomes at any given moment depend on how the system got there, i.e. the path it took.”<sup>236</sup> Institutionen brauchen Zeit sich zu bilden und um von einem punktierten Gleichgewicht zum nächsten zu kommen, muss zunächst ein Pfad zurückgelegt werden.<sup>237</sup> Man erkennt hier die Wurzeln der Theorie in Rational Choice Ansätzen und dessen Entwicklung aus der Enttäuschung der vom Rational Choice angenommenen Steuerbarkeit. Wenn die Entscheidungen zum Wechsel auch nicht die gewünschte sofortige Wirkung zeigt, gibt die Pfadabhängigkeit Mut, es ist doch noch nichts verloren. Wie die Anhänger des Historischen Institutionalismus, Stienmo, Thelen und Longstreth<sup>238</sup> geht auch North institutionentheoretischer Ansatz<sup>239</sup> von ähnlichen Annahmen aus. Die entstandenen Muster zeigen sich resistent, wenn nicht genug Kraft aufgebracht wird, diese zu ändern. Auch Tomasz, Ermoliev und Kanievski,<sup>240</sup> und ähnlich Romer<sup>241</sup> vertreten die Idee der Pfadabhängigkeit, zeigen allerdings auch die Wichtigkeit von positiven Feedback, dass die Bewegung auf dem Pfad hält.

Mit dem Konzept der Pfadabhängigkeit kann die Resistenz gegenüber *Policies*, wie der Einführung von Marktes, verdeutlicht werden, es braucht Zeit, bis die alten Verhaltensmuster ausgemerzt sind, insbesondere wenn diese positiven Feedback

<sup>233</sup> Siehe Skocpol, 1992, King 1995, Krasner 1984.

<sup>234</sup> Siehe Peters 2000, S.65.

<sup>235</sup> Siehe Garud/Karnoe 2001, S.4

<sup>236</sup> Siehe Hall 1994, S.8.

<sup>237</sup> Siehe Hall 1986, Krasner 1984.

<sup>238</sup> Siehe Steinmo/Thelen/Longstreth 1992.

<sup>239</sup> Siehe North 1990.

<sup>240</sup> Siehe Tomasz 1990, Tomasz/Ermoliev/Kanievski 1987.

<sup>241</sup> Siehe Romer 1986, Romer 1994.

erfahren. Der Wert dieser Metapher scheint in der Tat in der Beschreibung des Gesehenen zu liegen, wenn ähnliche Verhaltensweisen oder Narrative wie beim Lampenmacher auftauchen, dann weil man sich auf einem Pfad befindet. Wie es zu diesen Veränderungen und initialen Entscheidungen gekommen ist, bleibt allerdings ebenso unerklärt, wie die in der Transformation zu beobachtenden Schwankungen, der Euphorie des Wechsels beispielsweise 1989 in Polen und der Ernüchterung beispielsweise beim Lampenmacher (M1.62), dass doch nicht alles so schlecht gewesen sei. Es bleibt fraglich, ob die Metapher des Pfades zur Theoriebildung und Erklärung von Transformation taugt, allerdings ist ihr Erfolg auch in gewissem Sinne bezeichnend und scheint in der Forschergemeinschaft stimmige Assoziation hervorzurufen.

## *ii) Habitus und kulturelles Kapital*

In der Transformationsforschung und -diskussionen werden Phänomene wie die Identität von Verhaltensweisen vorher und nachher oft als habituelles Verhalten oder als mentalitätsbedingt erklärt. Das auf Pierre Bourdieu zurückgehende Konzept des Habitus bezieht sich auf Verhalten, das nicht vom Bewusstsein gesteuert wird.<sup>242</sup> Der Habitus macht Verhaltens-Dispositionen verfügbar, die von der Umgebung, genauer: von umgebenden Strukturen, geschaffen sind und sich durch Dauerhaftigkeit auszeichnen.

„Die für einen spezifischen Typus von Umgebung konstitutiven Strukturen (etwa die eine Klasse charakterisierenden materiellen Existenzbedingungen), die empirisch unter der Form von mit einer sozial strukturierten Umgebung verbundenen Regelmäßigkeiten gefasst werden können, erzeugen Habitusformen, d.h. System dauerhafter Dispositionen, strukturierte Strukturen, die geeignet sind, als strukturierende Strukturen zu wirken, mit anderen Worten: als Erzeugungs- und Steuerungsprinzip von Praxisformen und Repräsentationen, die objektiv ‚geregelt‘ und ‚regelmäßig‘ sein können, ohne im geringsten das Resultat einer gehorsamen Erfüllung von Regeln zu sein; die objektiv ihrem Zweck angepasst sein können, ohne, das bewusste Anvisieren der Ziele und Zwecke und die explizite Beherrschung der zu ihrem Erreichen notwendigen Operationen vorauszusetzen, und die, dies alles gesetzt, kollektiv abgestimmt sein können, ohne das Werk der planenden Tätigkeit eines ‚Dirigenten‘ zu sein“<sup>243</sup>

---

<sup>242</sup> Siehe Bourdieu 1998.

<sup>243</sup> Siehe Bourdieu 1998, S.164f.

Habitus wird auch als Praxissinn bezeichnet, der sagt was in bestimmten Situationen zu tun ist<sup>244</sup> und durch Subsumierung „angebrachter“ Verhaltensweisen „bekannter“ Situationen unter neue Situationen seine Dauerhaftigkeit erhält. Wobei angenommen wird, dass sich dieses Subsumieren nicht durch einen bewussten Akt vollzieht, sondern dass hier vielmehr eine Funktion des Köpers, Dispositionen in mentalen Strukturen zu speichern und abzurufen, sichtbar wird, so dass einfach so gehandelt werden muss. Diese gespeicherten Dispositionen werden dann kulturelles Kapital genannt, dass sich durch Sozialisierung in bestimmten Umgebungen angehäuft hat.<sup>245</sup>

In der Transformationstheorie werden mithilfe dieser Überlegungen als sozialistische erkannte Verhaltensweisen erklärt, die in den mentalen Strukturen körperlich verankert seien und dazu zwingen, so wie immer zu handeln, ob man will oder nicht. Darauf aufbauend werden Theorien entwickelt, die zwischen Primärhabitus, der in der familiären Umgebung sozialisiert wird, und einer Vielzahl von Sekundärhabiten, die in den jeweiligen sozialen Feldern zu einem späteren biographischen Zeitpunkt erworben und praktiziert werden,<sup>246</sup> so dass auch die Arbeitsweisen als habitualisiert angesehen werden<sup>247</sup> und beispielsweise unser Beobachtungen beim Lampenmacher als so erklären, dass die beteiligten Akteure aufgrund ihrer körperlichen Prädeterminierung nicht anders handeln können.

Die Habitus-Theorie sieht auch eine reflexive Komponente vor, so bildet sich der Habitus nicht nur in bestimmten Strukturen seiner Umgebung, wenn er einmal entstanden ist, schafft er seine Umgebung auch selbst. Der Habitus schafft sein Milieu, in dem er sich vor Krisen und Infragestellungen schützt, wenn er in neuen Strukturen, Misserfolge erlebt. Dieser Effekt wird Hysteresis genannt.<sup>248</sup> Für unseren Lampenmacherfall hieße dies, dass die negativen Aussagen über den Wandel (M1.62) von dieser Theorie möglicherweise als Schutzmechanismus des Habitus zu verstehen sind. Die neuen Strukturen verursachen Hysteresis, man wehrt sich gegen die neuen Strukturen und versucht diese unbewusst wieder zu verändern.

---

<sup>244</sup> Siehe Bourdieu 1998, S41f.

<sup>245</sup> Siehe Bourdieu 1998, S43, S.118.

<sup>246</sup> Siehe Lettke 1996.

<sup>247</sup> Siehe Bohn/Hahn 2000.

<sup>248</sup> Siehe Bourdieu 1998, S.260.

In der Transformationsdebatte werden Habiten oft den Transformationsverlusten zugeschrieben, die nicht in der Lage seien, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen.<sup>249</sup> In unseren Interviews hörten wir davon, dass die alten Verhaltensweisen nur bei den alten Menschen zu beobachten und manche Mitarbeiter eben nicht mehr zu erziehen seien (M2.04, M2.06, M2.11, M2.16, M2.22). Unsere Beobachtungen beim Lampenmacher sprechen allerdings nicht für diese Aussage, da auch bei den Universitätsabsolventen Agnieszka und Darek ähnliche Verhaltensweisen zu erkennen waren.<sup>250</sup>

Darüber hinaus wird das Habitusargument auch von Wissenschaftlern benutzt, insbesondere Vertreter wirtschaftsliberaler Theorien sprechen beispielsweise von homo sovieticus, wenn sie sehen, dass ihre Theorien der Steuerbarkeit nicht aufgehen.<sup>251</sup> Sie unterscheiden sich hierbei nicht besonders von den sozialistischen Führern, die nach dem Krieg über die, die ihren kapitalistischen Habitus nicht ablegen könnten, schimpften.<sup>252</sup>

### *iii) Rekontextualisierung*

Elizabeth Dunn stellt in ihrem Aufsatz "Slick Salesmen and Simple People: negotiated Capitalism in a Privatized Polish Firm"<sup>253</sup> den Fall von Alima-Gerber vor. Die amerikanische Gerber Baby Foods kaufte 1992 den polnischen Frucht- und Gemüseverarbeiter in Rzeszów: Alima. Mit dem Kauf ging eine Übertragung amerikanischer Methoden, von Dunn Techniken genannt, für Marketing, Vertrieb, Arbeitszeitflexibilisierung, Ausbildungsmodelle und Qualitätssicherung einher. Dunn argumentiert, dass "these practices and ideologies are filtered through local cultural formations and historical experiences." Alima-Gerber sei in der schwierigen Situation, "of having to negotiate with the historical experience of socialism (as both symbol and recontextualized practices) while operating under the hard constraints of a capitalist firm."<sup>254</sup>

Bei Alima-Gerber beobachtete sie insbesondere zwei Gruppen, Vertriebsmitarbeiter und Fabrikarbeiterinnen, mit denen sie einige Monate zusammenarbeiten durfte. Seit 1993 arbeitet Alima-Gerber mit Vertriebsrepräsentanten, sie gelten als Vorreiter des Kapitalismus: dynamisch, agil, durchsetzungsfähig, verkörpern sie die neue Ausrichtung des Unternehmens.

---

<sup>249</sup> Siehe Buchowski 2001.

<sup>250</sup> Gemäß einer Habitusstheorie sollte man sich daraufhin die in Polen kulturtypische Primärsozialisierung, also die Erziehung und womöglich Schul- und Universitätsstrukturen ansehen.

<sup>251</sup> Siehe Sztompka 2000, S.106f, Winięcki 2001 in Buchowski 2003, S.115ff.

<sup>252</sup> Siehe Buchowski 2003, S.118.

<sup>253</sup> Siehe Dunn 1999.

<sup>254</sup> Siehe Dunn 1999, S. 149.

Dunn berichtet von einem Rekrutierungsprozess, in dem alle Bewerber behaupteten, sie seien bewegungsdurstig und würden es daher ablehnen hinter dem Schreibtisch zu sitzen. Eine Personalmitarbeiterin, Irena, schätzte einen Kandidaten, den sie Rugby Spieler nannte. Seine Athletik, Stärke, Aggressivität und Dynamik würde ihn für den Job bestens qualifizieren.

Die *Shop-floor* Arbeiter dagegen werden bei AG als statisch angesehen und mit Unverständnis begegnet, sie seien das Produkt des Sozialismus, sie stünden dafür, wie die Dinge vorher waren. Das seien einfache Leute: „*proste ludzi*“, denen die Fähigkeit zu denken fehle, so die befragten Mitarbeiter aus Vertrieb und Marketing sowie leitende *Operative-Manager*. Sie seien alt und unter sozialistischen Bedingungen kollektivistisch erzogen, und daher nicht reformierbar, ein ehemaliger Manager erzählte: „You can't recover forty or fifty years of a person's life.“ und meinte auch „They fear it [individualism], fear being alone. For them, being part of the mass is strength.“<sup>255</sup>

Die Arbeiter versuchen dagegen diese negativen Assoziationen aufzubrechen, indem sie behaupten, im Sozialismus hätten sie gelernt, flexibel auf Produktionsanforderungen zu reagieren. „Jolanta asserted that the constant shifts in the production array made workers highly flexible; since they had to switch jobs all the time, they learned a wide variety of skills and could move quickly between tasks.“<sup>256</sup> Ohnehin sei Alima schon immer effizient gewesen und deshalb sei auch wenig zu ändern: „You can't say that all under Socialism was bad“, erzählt Ula, eine Bandarbeiterin, „This was a really good firm. It's not like there wasn't any economy under socialism. We made profits, and that has to stay. There don't have to be many changes here, because this was the best firm in Poland.“<sup>257</sup> Dunn zeigt sich dann auch beeindruckt von den Fähigkeiten der Fabrikarbeiterinnen, vier oder fünf Produktwechsel aus einer Auswahl von über vierzig verschiedenen Arten Babynahrung und Säften am Tag seien für ihre Arbeitsgruppe kein Problem gewesen. Auch die Kooperationsfähigkeit hebt Dunn hervor. Während die Manager versuchen Wettbewerb zwischen den Brigaden zu installieren, um die Produktivität zu erhöhen, halten die Arbeiterinnen wenig von solchen Idee: sie hätten solange zusammengearbeitet, dass sie einzigartig erfolgreich darin sind, Schwierigkeiten und Irregularitäten der Produktion durch ihre abgestimmte Arbeit zu meistern. Dunn berichtet von eingespielter Gruppenarbeit zwischen den Bandarbeitern, die sich gegenseitig helfen, die Fehler erkennen und Informationen direkt weiterreichen, um die Lebensmittel nicht

---

<sup>255</sup> Siehe Dunn 1999, S. 134.

<sup>256</sup> Siehe Dunn 1999, S. 137.

<sup>257</sup> Siehe Dunn 1999, S. 136.

verkommen zu lassen. Wenn sie anfangen individuelle Bonussysteme einzuführen, „then nothing would get done around here,“<sup>258</sup> schnaubte Danka, eine erfahrene Arbeiterin.

Dunn schließt: “The shop floor workers reconstitute socialism (as both symbol and economic system) as a symbol in the present. They refit specific aspects of state socialism and historical experience into a new context that disrupts the dichotomy proposed by management. Production workers do so to challenge the system that devalues them and their labour and to renegotiate the terms under which they are evaluated.”<sup>259</sup>

Aber auch die Vertriebler kommen nicht umhin, eine von ihnen verurteilte sozialistische Praxis, Kundenkontakte über Werbegeschenke herzustellen, zu reproduzieren, um die von ihnen verlangten Umsätze zu erreichen. Dunn erzählt von einer Situation, in der eine Kundin, keine weitere Truthahn-Creme bestellen wolle, wenn sie nicht erst die Lammgläser verkauft habe. „I bet she would have ordered that turkey if I had given her a present. She bought a lot of stuff when I gave her some pens.“<sup>260</sup> Auf Dunns Frage, warum er ihr keine Geschenke geben würde, antwortete der Vertriebsmitarbeiter genervt “Because I don’t have any, that’s why.“<sup>261</sup> Deshalb galt es für ihn, in den Budgetverhandlungen möglichst viel für diese Werbegeschenke herauszuholen. Einerseits unterstellt er den Einzelhändlern veralteten Verhaltensweisen anzuhängen, sieht sich aber andererseits gezwungen, mit diesen Verhaltensweisen auszukommen und muss diese bei den Budgetverhandlungen zu seinem eigenen Wohl verteidigen und findet sogar eine passende Erklärung: „After all, people look on you different when you have given them a present, don’t they?“<sup>262</sup>

Die Arbeiter, dagegen, sehen das Marketing Budget als Teil des Gesamtbudgets und fordern ihrerseits einen gerechten Teil und sehen das Unternehmen wie früher in einer „quasi-parental“ Rolle<sup>263</sup>, das sich um die Arbeiter zu sorgen hat. In der Werkszeitung schrieb eine Arbeiterin: „It is hard for me to agree with the thesis that in capitalism everyone must look out for himself. We live together, we work together, and we must help one another.“<sup>264</sup>

Dunn erklärt ihre Beobachtungen als Rekontextualisierung der als sozialistisch erkannten Verhaltensweisen in die Verhandlung um Ressourcen heute, “The shop floor workers do use images and practices derived from socialism, but they recontextualise them. If they argue that the firm has the responsibilities of the Parent state, they do it to get what they see as their

---

<sup>258</sup> Siehe Dunn 1999, S. 138.

<sup>259</sup> Siehe Dunn 1999, S.138f.

<sup>260</sup> Siehe Dunn 1999, S.142.

<sup>261</sup> Siehe Dunn 1999, S.142.

<sup>262</sup> Siehe Dunn 1999, S.142.

<sup>263</sup> Siehe Verdery 1994.

<sup>264</sup> Siehe Dunn 1999, S.144.

rightful share of the firm.” “Workers and sales representatives alike use elements of both capitalist and socialist practice to carry out their jobs; they use parts of Western management theories and talk of socialism (both real and ideal) to legitimate what they do and to make claims on the firms’s resources.”<sup>265</sup>

Das heißt: ”The past and the present are in the present, but the past is so significantly (translated) changed by its location in the present that it becomes an integral part of it. This is not between a new form of capitalist discipline and the legacies of socialism in which those legacies exist merely as anachronisms or stumbling blocks to be overcome. Negotiations are carried on by people with varying material and historical and cultural resources who have multiple forms of ideology and practice on which to draw.”<sup>266</sup>

Im Gegensatz zum Konzept des Habitus steht hier neben der Rekontextualisierung von Verhaltensweisen auch die Rekontextualisierung oder der Gebrauch von Vorstellungen über Verhaltensweisen in der Verhandlung knapper Ressourcen als Erklärung für *Legacies*.

### 5.2.3 Autopoietische Evolutionstheorie

Die auf Luhmann beruhende Theorie sozialer, autopoietischer Systeme sieht Evolution als Veränderung von Strukturen.<sup>267</sup> Wir konnten dies für das soziale System der Organisation bereits beobachten und können daher für die Evolution der Gesellschaft auf unsere Betrachtungen aus den vorherigen Kapiteln zurückgreifen. So konnten wir schon sehen, dass soziale Systeme ein selbstreferentielles zirkuläres Verhältnis zwischen Operation und Struktur praktizieren, sie erzeugen Strukturen durch ihre eigenen Operationen, die aber voraussetzen, dass Strukturen die Festlegung anschließender Operationen steuern.<sup>268</sup> Für Organisationen konnten wir deren Strukturen als die Kommunikation von Entscheidungen steuernde Erwartungen definieren. Für die Gesellschaft seien Strukturen schlicht die die Kommunikation steuernden Erwartungen. Strukturen realisieren sich jeweils als Bedingung der Einschränkung des Bereichs anschlussfähiger Operationen, sie realisieren sich in der Dirigierung (Einschränkung des Möglichkeitsbereichs) des Fortgangs von Operation zu Operationen<sup>269</sup> der kommunikativen Ereignisse.

---

<sup>265</sup> Siehe Dunn 1999, S.145.

<sup>266</sup> Siehe Dunn 1999, S.146.

<sup>267</sup> Siehe Luhmann 1997, S.413-576 und Luhmann 2000, S.330-361.

<sup>268</sup> Siehe Luhmann 1997, S.439.

<sup>269</sup> Siehe Luhmann 1997, S.430f.

Die Zirkularität zwischen Operation und Struktur passiert dabei in der Thematisierung der Gesellschaft (als benannte Seite der Unterscheidung Gesellschaft/Umwelt) in der Kommunikation. Variationen, Ablehnungen des Sinnangebots der Kommunikation werden damit möglich und wahrscheinlich. Im Gegensatz zu Phasenmodellen die zeitlich differenzieren, erzeugt und braucht das System selbst Zeit. Die Variation erzeugt, wie immer sie empirisch operiert, eine Differenz, nämlich im Unterschied zum bisher Üblichen eine Abweichung, eine Ablehnung des Sinnangebots, ein Nein. Die Variation bietet eine Alternative zum bisher üblichen, und fordert somit Selektion heraus. Die Selektion wiederum erzwingt, wenn sie das neue wählt, Kaskaden von Anpassungs- oder Abgrenzungsbewegungen der Strukturen im System, und wenn sie es beim Alten belässt, zeigt sie (zumindest), dass das vordem Selbstverständliche kontingent geworden ist.<sup>270</sup>

Aufgrund der Zweiwertigkeit der Sprache (und der anderen Kommunikationsmedien) führt jede Kommunikation auch ihr Gegenteil (im von der benannten verdeckten Seite) als Variationspotential (Dekonstruktionspotential), als derart eingeschlossenes Ausgeschlossenes, im Falle der Entscheidungen als nicht gewählte Alternativen, mit sich, so dass Variation<sup>271</sup> als eine abweichende Reproduktion von Elementen des Systems und nicht als gänzlich neues gesehen werden kann. Die Variation hat dabei eher einen Bagatelldarakter, Evolution macht keine großen Sprünge, erst im nachhinein werden bestimmte Selektionen als Revolution gehandelt und in vorher/nacher-Unterscheidungen thematisiert.<sup>272</sup> Variationen werden im Gegensatz zu Selektionen<sup>273</sup> auch gar nicht als solche kommuniziert, womöglich als Meinungsverschiedenheit oder aufflammender Konflikt, es muss lediglich als Unnormalität, als Abweichung erkannt werden, um in eine Entscheidungssituation zu führen. Hierzu wird auf Bewährungserfahrungen vorheriger Selektionen zurückgegriffen und auf Machbarkeit geprüft. Entscheidend für die Selektion sind dabei die sich realisierenden Einflussverhältnisse: welche Wahrheiten über Folgevoraussichten werden in Anschlag gebracht (mit anderen Worten: welche Unsicherheitsabsorptionen kommen zustande), welcher Finanzierbarkeiten liegen vor und reicht die Macht um sich gegen Widerstand durchzusetzen zu können.<sup>274</sup>

Die durch Selektion veränderten Strukturen lösen weitere Abweichungen und Selektionen aus mit denen die neuen Strukturen in das System eingepasst und mit der Systemumwelt

---

<sup>270</sup> Siehe Luhmann 1997, S.451.

<sup>271</sup> Zu Variation siehe Luhmann 1997, S.456-472.

<sup>272</sup> Siehe Luhmann 1997, S.462.

<sup>273</sup> Zu Selektion siehe Luhmann 1997, S.473-484.

<sup>274</sup> Siehe Luhmann 1997, S.481.

kompatibel gemacht werden.<sup>275</sup> Die Gesellschaft sorgt hierfür durch Selbststeuerung. In den einzelnen Funktionssystemen und auch in den Organisationen können Anpassungsoperationen ausgelöst werden, die ihrerseits selbststeuernd zu weiterer Evolution und zu Strukturdifferenzierungen angeregt werden. So können politische, mit Macht durchgesetzte, Entscheidungen das Wirtschaftssystem zu einer veränderten Verwendung von Geld oder Unternehmen zu anderen Entscheidungen anregen, genauer gesagt irritieren, denn wie wir schon gesehen haben steuern sich die einzelnen Systeme selbst, die Veränderung von gesetzlichen Regelungen oder ein Wertewandel werden die politiko-kulturelle Aushandlung in einer Organisation beeinflussen, wenn sie vom Entscheidungsdiskurs der Organisation wahrgenommen, imaginiert, werden,<sup>276</sup> zielgerechte Steuerung durch die Politik ist dagegen, wie wir schon sehen konnten, nicht möglich. Selbstverständlich können psychologische Systeme genauso irritiert werden, allerdings muss man auch hier von Selbststeuerung sprechen. Insgesamt kann man von Co-Evolution sich selbststeuernder, autopoietischer Systeme sprechen, die die Autopoiesis der Gesellschaft realisieren und im Gange ihres Operierens halten.

Nicht nur bei Selektion der Variation auch bei reproduzierender Selektion ist Stabilisierung notwendig, weil die alten Strukturen jetzt als kontingent wahrgenommen werden. Inkompatibilitäten der Beobachtungen gegenüber den Erwartungen, können bei der Restabilisierung externalisiert werden, beispielsweise durch Zurechnungen auf einzelne Personen. Luhmann sieht die Gesellschaft in einer Situation in der sie ihre Stabilisierungsbemühungen auf reaktive Verfahren einstellt, so dass gerade der Wunsch der Stabilisierung neue Variationen hervorruft, weil eben bestimmte Selektionen als sich nicht bewährend erfahren werden.<sup>277</sup> So kann beispielsweise in einem Unternehmen jede Entscheidung auf ihre Profitabilität hin hinterfragt werden.

Wenn man wie hier die Evolution eines sozialen Systems auf die Unterscheidungen von Variation/Selektion und Selektion/Restabilisierung stützt, bedarf es eines sozialen Gedächtnisses<sup>278</sup>: um Variationen als Abweichungen vom Normalen wahrnehmen zu können, muss das Normale erinnert werden und um Bewährungen bei der Selektion von Variationen zu prüfen, müssen vergangene Selektion und Bewährungen erinnert werden, d.h. einerseits ausreichend generalisiert und andererseits auch für die Situation subsumierbar gemacht

---

<sup>275</sup> Zu Restabilisierung siehe Luhmann 1997, S.485-497.

<sup>276</sup> Siehe Luhmann 2000, S.244.

<sup>277</sup> Siehe Luhmann 2000, S.491f.

<sup>278</sup> Zu Gedächtnis siehe Luhmann 1997, S.576-594.

werden können, so kann zum Beispiel der Ruf nach Marktwirtschaft aus der Bewährung in anderen Volkswirtschaften wiederholt werden, ohne dass man weiß, welche Folgeselektionen damit eventuell ausgelöst würden. Man erkennt wie wichtig die Funktion des Vergessens ist, um bestimmte Unterscheidungen für die anliegende Situation subsumieren zu können.

Gedächtnis steuert das Erinnern und das Vergessen von Vergangenem, es schafft in jeder historischen Situation die Vergangenheit, für dessen Zukunft in dieser Situation selektiert, entschieden wird.<sup>279</sup> Aber auf welche Unterscheidungen wird hierbei zurückgegriffen? Zunächst muss man für jedes autopoietische System ein eigenes Gedächtnis konstatieren, jedes autopoietische System schafft seine eigenen Erinnerungen und ist auf seine eigenen Wahrnehmungen und Sinnverläufe angewiesen. Eine besondere Rolle nimmt hierbei das Wissenschaftssystem ein, dessen Funktion es ist, neue Erkenntnisse zu produzieren. Insbesondere die Geschichtsschreibung, die in der retrospektiven Betrachtung, anhand von Evidenzen den Verlauf der Geschichte kausal zu erklären versucht.<sup>280</sup> Ähnliches gilt für die unterschiedlichen Transformationstheorien, die das beobachtete Geschehen ebenfalls retrospektiv in Unterscheidungen von vorher/nachher (z.B. vor und nach 1989) wahrnimmt. In der Beobachtung und Kommentierung der Transformationen in der Transformationstheorie (die in diesem Abschnitt vorgestellte Theorie liefert hier lediglich (aber auch nicht weniger) ein „theoretisches Schema für historische Untersuchungen, das unter günstigen Umständen zur Einschränkung der möglicherweise kausal relevanten Ursachen führen kann“<sup>281</sup>) realisiert sich der Wiedereintritt der Gesellschaft in die Gesellschaft. Die Rede von der Transformation liefert dabei (wissenschaftlich fundiert in der Transformationstheorie, aber auch in anderen Kommunikationen) Bilder auf die bei der weiteren Evolution zurückgegriffen werden kann, und sorgt damit für die Selbststeuerung ausschlaggebende Selbstreflexion. Die Gesellschaft funktioniert, so gesehen oder so sehend, wie die Organisation in der Beobachtung ihrer eigenen Strukturen als historische oder auch nicht-triviale Maschine.<sup>282</sup>

Vom Sozialen Gedächtnis werden alle anlaufenden Operationen im Hinblick auf Konsistenz mit dem, was das System als Realität konstruiert, geprüft. Das Gedächtnis kontrolliert den Widerstand der Operationen des Systems gegen die Operationen des Systems. Es hält mit seinen Konsistenzprüfungen das fest, was dem System nach Bearbeitung dieses inneren, selbstorganisierten Widerstandes als „Realität“ erscheint. Und das wiederum heißt, es kontrolliert, von welcher Realität aus das System in die Zukunft blickt.<sup>283</sup> Luhmann

---

<sup>279</sup> Siehe Luhmann 1997, S.579f.

<sup>280</sup> Siehe Luhmann 1997, S.570.

<sup>281</sup> Siehe Luhmann 1997, S.570.

<sup>282</sup> Siehe Luhmann 1997, S.570, Foerster 1993b.

<sup>283</sup> Siehe Luhmann 1997, S.581.

bezeichnet das soziale Gedächtnis als Kultur, nicht ohne darauf hinzuweisen, dass man der Gedächtnisfunktion von Kultur mit dem Begriff des sozialen Gedächtnis besser gerecht werden würde.<sup>284</sup> Man könne insofern auch von soziokultureller Evolution sprechen. In Organisationen haben wir von politiko-kultureller Aushandlung gesprochen, die in einer soziokulturellen Evolution verläuft. Die von uns gewählte Akzentuierung des Politischen liegt für Organisationen nahe, da es sich in diesem sozialen System um die besondere Kommunikation, um die Kommunikation von Entscheidungen, handelt, und es im Management um das Einwirken von Handeln auf Handeln also die Möglichkeit für andere verbindliche Entscheidungen herzustellen, geht. Die Bezeichnung als politiko-kulturelle Aushandlung ist insofern auch der Fragestellung nach der Übertragbarkeit von Management-Techniken geschuldet.

#### **5.2.4 Schließende Zusammenfassung**

Um zu einer abschließenden Bewertung zu gelangen scheint es angebracht in der Beschreibung der Transformation in Polen noch einmal etwas weiter auszuholen, deshalb schieben wir der abschließenden Theoriediskussion einige Betrachtungen von Transformationen in Polen und deren Bewandnis für den Lampenmacher voran. Ziel dieser schließenden Zusammenfassung soll es dabei sein, zu erfahren, wie wir bei unserer geschichtlichen Untersuchung zum polnischem Management und zur Übertragbarkeit westlicher Management Techniken auf Unternehmen in Polen im folgenden Abschnitt vorgehen wollen.

##### ***5.2.4.1 Transformationen in Polen und der Lampenmacher***

Wir wollen mit unseren Betrachtungen im Jahre 1944 also mit dem Ende des letzten Weltkrieges in Polen beginnen.<sup>285</sup>

Die Geschichte Polens ist seit 1944 geprägt von politischer Unruhe, immer wieder sind Auflehnungen zu beobachten, die in fast regelmäßigen Abständen zu Aufständen führten, die entweder mit Zugeständnissen oder Gewalt der Regierung abgewandt wurden.

---

<sup>284</sup> Siehe Luhmann 1997, S.587.

<sup>285</sup> In der anstehenden Beschreibung der Geschichte Polens bis 1989 beziehen wir uns, wenn nicht anders angezeigt auf Adam Zamoyskis ,The Polish way' Kapitel 22 ,Plans and People' S.373-397.

Die erste Zeit nach dem Krieg war geprägt von dem Versuch mit Unterdrückung und Gewalt das sowjetische ‚System‘ einzuführen, dem Chaos und Leid der Kriegsfolgen Herr zu werden und einen Wiederaufbau zu starten. Nach teilweise bürgerkriegsartigen Auseinandersetzungen, Willkür, Repression der sowjetischen Besatzungsmacht, unterwanderten Behörden, Arbeiterinhaftierungen in überquellenden Gefängnissen, Enteignung der Bauern und der Kirche, Parteienzusammenlegung, verschobenen Wahlen, Attentaten, Verschleppungen und auch der Hilfe einiger überzeugter Kommunisten gelang es 1952 eine sowjetische Verfassung mit der Gründung der Volksrepublik auszurufen. Trotz dieses Erfolges konnte die neu geschaffene politische Klasse der Nomenklatura nur mit einem scharfen Geheimdienst und starker Polizeipräsenz die Bevölkerung einigermaßen ruhig halten. Ideale wie Freiheit, Demokratie und der katholische Glaube erwiesen sich resistent gegenüber sowjetischer Indoktrination in den Schulen und staatlichen Organisationen und Clubs.

Die Enthüllungen des ehemaligen Geheimdienstoberst Józef Światło auf Radio Freies Europa über die Abhängigkeit der polnischen Regierung vom Diktat Moskaus lösten 1954 einen Sturm der Empörung aus. Streiks und Demonstrationen setzten ihren Höhepunkt 1956: die über Abrechnungsbetrug empörten Poznaner Eisenbahner riefen einen Streik aus, der blutig niedergeschlagen wurde. Die Situation spitzte sich zu, sowjetische Streitkräfte bezogen bereits Stellung. Eine Eskalation konnte nur noch durch massive Zugeständnisse, wie der Rücknahme der Landreform, das Recht der Kirche auf freie Religionsausübung, die Lockerung der Zahlungen an die Sowjetunion und der Handelsabkommen sowie der Freilassung von 70000 Gefangenen vermieden werden. Gomułka, der 1956 als neuer Regierungschef eingesetzt wurde, warb um Zustimmung für seinen Weg des polnischen Sozialismus mit dem Hinweis, dass der Regierung eine Lektion erteilt wurde und dass entweder er oder die Sowjets Polen regieren würden. So konnte zunächst die Ruhe bis auf vereinzelte Streiks, die aber keine weiteren Folgen zeitigten, für eine kurze Zeit wieder hergestellt werden.

General Moczar, der seit 1959 den Geheimdienst leitete, initiierte neue Repressalien gegen die Kirche, allerdings eher mit dem Erfolg, die Solidarisierung und Identifizierung mit der Kirche zu stärken. Die Zensur wurde verschärft, lediglich die katholischen Schriften *Znak* und *Tygodnik Powszechny* konnten eine relative Freiheit behaupten. Die private Landwirtschaft wurde mit entsprechenden Folgen für die Verpflegung zurückgedrängt.

Briefe der polnischen Bischöfe 1966 an die deutschen Bischöfe mit der Bitte um gegenseitige Vergebung und die Häme gegenüber dem Regime anlässlich des von den Sowjets

unterstützten Krieges arabischer Staaten 1967 gegen Israel erregte Moczar's Missgunst. Er wartete nur darauf Gomulka's Politik der Schwäche eine härtere Gangart entgegenzusetzen. Diese Chance bekam er anlässlich einer Demonstration gegen die Absetzung eines Mickiewicz Stücks an der Warschauer Universität 1968 aufgrund leicht antirussischer Tendenzen, die Moczar mit Brutalität niederwerfen ließ. Mit dem Argument ‚zionistische Agenten‘ und ‚deutsche Revanchisten‘ würden Polen mit Konspiration unterwandern kam es zur Ausweisung jüdischer Offizieller und 20.000 ‚Zionisten‘ wurde die Ausreise genehmigt.

Durch die Ineffizienz der sozialistischen Industrie und Druck auf die private Landwirtschaft verschlechterte sich die wirtschaftliche Lage zusehends, Versorgungsengpässe, lange Schlangen vor den Geschäften wurden zur Normalität. Die erneute Erhöhung der Preise im Dezember 1970 um 30% löste neue Proteste und Streiks aus, die mit militärischer Gewalt und Hunderten Toten niedergeschlagen wurden. Einige Tage später löste das Politbüro Gomulka ab und setzte mit Gierk einen neuen Regierungschef ein, der die Arbeiter mit der Rücknahme der Preiserhöhungen zufrieden stellte und die Wirtschaft durch massive Kredite aus dem Westen ankurbelte. Die Investitionen erwiesen sich nicht als konkurrenzfähig, Korruption und Missbrauch taten ihr übriges und schon nach fünf Jahre sah sich Gierk gezwungen, die Preise erneut drastisch zu erhöhen. Die anschließenden Streiks nahmen schnell aufständische Züge an und führten zu einer schnellen Rücknahme der Preiserhöhungen.

In den bis dahin 30 Jahren Kommunismus und Parteiendiktatur richtete man sich ein, die Opposition organisierte sich im Untergrund, man hatte gelernt, die „Lüge zu leben“. Die Kunstszene war aktiv, man war informiert, auch über das Leben im sogenannten Westen, Diskussionen und die Verbreitung von Schriften im Untergrund florierten. Im September 1976 formierten Schriftsteller und Dissidenten das Arbeiter Verteidigungskomitee (KOR) mit dem Ziel Arbeiter über ihre Rechte zu informieren und ihnen Rechtsbeistand zu leisten. 1977 begannen die Bewegung zur Verteidigung der Menschenrechte (ROPCiO) und das Studenten Solidaritätskomitee in Krakau ihre Arbeit. Die fliegende Universität begann in diesen Jahren mit geheimem Unterricht und Vorlesungen. Die Kirche half den Verfolgten. Die Wahl des Papstes und seine Besuche brachten nicht zu unterschätzende moralische Unterstützung und es kam zu Massenzusammenkünften, die insgesamt ein Gefühl der Stärke aufkommen ließen.

1980 kam es wieder zu Preiserhöhung, die folgenden Streiks unter der Führung Lech Wałęsas und der KOR vermieden diesmal den offenen Streik und die Konfrontation mit den Panzern der Regierung auf offener Straße, ihre Strategie der Werftbesetzung und Formulierung von über die Rücknahme der Preiserhöhungen hinausgehenden Forderungen u.a. nach freier Meinungsäußerung und der Gründung einer freien Gewerkschaft schien aufzugehen, schnell

fanden Gespräche statt und die freie Gewerkschaft Solidarność, die innerhalb kurzer Zeit knapp 10 Millionen Mitglieder zählte, wurde gegründet. Es schien, als sei der Durchbruch zu Freiheit und Erneuerung geschafft. Die wirtschaftliche Lage verschlechterte sich doch zusehends. Unterernährung und Krankheiten erreichten epidemische Ausmaße, während ausländische Hilfe eintraf verlor die eigene Regierung mehr und mehr die Kontrolle, über eine Million Parteimitglieder wechselten das Lager zur Solidarność. Unter diesem Druck wurde Gierek abgelöst und vom Kreml durch Stanisław Karisz und dann General Jaruzelski ersetzt. Am 13. Dezember 1981 kam es in einer gut geplanten Aktion zur Verhaftung der gesamten Solidarność-Führung, der Kriegszustand wurde verhängt und erst nach einem Jahr wieder aufgehoben, die Solidarność wurde verboten und die Regierung gewann wieder an Einfluss. Die ökonomische Situation verbesserte sich dadurch nicht, Handelssanktionen aus dem Westen verschlechterten die Lage, die Inflation stieg stark, über eine halbe Million Menschen flohen in dieser Zeit, die Repressionen gegen die Kirche hielten an. In Moskau wechselte die Führung und Gorbatschow forderte Veränderungen. Die Auslandsverschuldung stieg 1987 auf 36,7 Milliarden Dollar. Solidarność arbeitete zunächst im Untergrund und später immer offener. Gesetze zur Privatisierung wurden erlassen, von denen hauptsächlich die Nomenklatura profitierte.<sup>286</sup>

Dann ging es schnell, Sparmaßnahmen, die Anfang des Jahres 1988 verhängt wurden, forderten die Arbeiter zu erneuten allerdings vergleichsweise kleinen Streiks heraus, die ZOMO stürmte darauf hin Kohleminen in Schlesien. Die Solidarność kündigte einen Generalstreik für den 1. September an, der die Regierung einlenken ließ, es wurden erste Gespräche für Oktober 1988 vereinbart, die letztendlich am 6. Februar 1989 stattfanden. Die Gespräche endeten am 6. April, mit der Übereinkunft, fast freie Wahlen abzuhalten, der Legalisierung der Solidarność und der Vereinbarung, dass Jaruzelski zunächst Präsident bliebe. Die Wahlen waren dann der entgültige Durchbruch und die Entscheidung zum Systemwechsel und Einführung einer marktwirtschaftlichen Ordnung in einem sogenannten *big bang* Verfahren des schnellen Umbruchs.

Rekapitulieren wir an dieser Stelle das, was wir als Geschichte Polens von 1944 bis 1989 beschrieben haben, erkennen wir wie sich Kommunikationen ereigneten und dabei Variationen Selektionen forderten, die im Anschluss wiederum Anpassungen und Restabilisierungen der gesellschaftlichen Strukturen hervorriefen. Wir erkennen auch, dass die Kausalisierung der Geschichtsschreibung bei der Beschreibung von Evolution an

---

<sup>286</sup> Siehe auch Tittenbrun 1993, S.177.

bestimmte Grenzen stößt, und die Inkonsistenz und Simultanität der Abläufe schwer zu fassen weiß, denn praktisch ständig werden irgendwo Variationen des Sinngehalts einer Kommunikation aufgeworfen, die sie sich bei entsprechender Rekrutierbarkeit von Einfluss durchsetzen kann. Erste Variationen können wir vielleicht als Einführung der Leninistisch-Marxistischen Ideologie und Praktiken zusammenfassen. Die Wahl der Alternativen die dieses neue Sinnangebot bot, konnte sich in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich durchsetzen. Jede Situation kann in Bezug auf ihre Selektion daraufhin geprüft werden, ob genügend Wahrheit bzw. Unsicherheitsabsorption vorgelegen hat und oder ausreichend auf positive Sanktionen gehofft und oder negative Sanktionen gefürchtet wurden: wie hat sich die Situation entschieden? Das Schicksal der Ansprüche der sozialistischen Führung in Polen hing dabei wie gesehen sehr stark davon ab, ob Macht generiert werden konnte, insbesondere nachdem sich die sozialistischen Wahrheiten etwa mit den Aussagen Światłós abzunutzen begannen und sich offenbarte das die Verheißungen des Sozialismus sich nicht bewahrheiteten und so nicht mehr überzeugen konnten. Dabei zeigte sich, dass sich auch Gegenmacht, die immer wieder z.B. in der Kooperationsverweigerung der Streiks versucht wurde, durchsetzen konnte und sich die Regierung gezwungen sah, der Opposition Zugeständnisse zu machen, wie etwa die Rücknahme der Landreform 1956, das Zugestehen der Freiheitsrechte der katholischen Kirche, das Rückgängigmachen von Preiserhöhungen oder die Gründung der Solidarność benennen einige Beispiele. Das andauernde, simultane und interdependente Variieren, Selektieren, Restabilisieren und der Bezug auf bestimmte Erinnerungen von Bewährungen förderte Strukturen, die oft als real existierender Sozialismus bezeichnet werden, in denen Untergrundarbeit, Streiks, Gewerkschaften, KOR, Solidarność, industrialisierte Bauern, Papstbesuche, religiöse Praktiken und Glaube, die Verbindung von Nationalstolz und katholischer Religion, der Konsumerismus<sup>287</sup>, der Kampf der Partei, die Nomenklatura, die Relevanz der Wir/Sie Unterscheidung, dass man lernte, die Lüge zu leben oder auch die in Abschnitt 5.1 berichteten Verhaltensweisen in Unternehmen einstellten und normalisierten.

Dabei wurde die Teilnahme am weltweiten Kommunikationszusammenhang der Weltgesellschaft in vielfacher Weise sichtbar. Im Funktionssystem der Politik beobachteten wir, wie Macht auf Drohungen die außerhalb Polens situiert waren, etabliert werden konnte, man hat nicht nur gesehen wie die sowjetischen Panzer in Stellung gehen sondern am Beispiel Prag und Budapest auch, dass die gefürchteten Sanktionen auch ausgeführt werden würden und dass man nicht auf Hilfe aus dem Westen zu hoffen hat, wenn man kämpfen wollte. Man

---

<sup>287</sup> Siehe Buchowski 2001.

konnte auch darauf rechnen, dass Gorbatschow keine militärischen Anweisungen gefällt hätte. Im Wirtschaftsbereich war es aufgrund der Inkonvertibilität des Złoty sehr schwer am weltweiten Zahlungsverkehr teilnehmen zu können, auch mit dem Angebot von Produkten und Dienstleistungen konnten kaum Zahlungen angebahnt werden. Teilnahme am weltweiten Zahlungsverkehr und der Weltwirtschaft konnten wir in den Krediten die unter Giereks Regierung gezeichnet wurden und in den Zahlungen von emigrierten Polen beobachten. Der mit der Einbindung in den Comecon geregelte Gütertausch über die Staatsgrenzen hinaus, kann nur insofern als wirtschaftliche Tätigkeit betrachtet werden, solange er auf Zahlungen und nicht auf Macht beruhte. Man kann die Transformation von 1989 insofern auch als Bahnbrechen der Weltwirtschaft betrachten, der Zahlungswille, der Wunsch an der Weltwirtschaft teilzunehmen hat dazu beigetragen die ineffiziente politische Kontrolle der Produktion abzulösen. Auch das Religionssystem hält sich, wie wir am Wirken der katholischen Kirche in Polen gesehen haben nicht an Staatsgrenzen und etabliert Weltgesellschaft in grenzüberschreitenden Anschlüssen von Kommunikation an Kommunikation. Die Teilnahme am globalen Diskurs der Wissenschaft beschränkte sich nicht nur in der Rezeption der Leninistisch-Marxistischen Lehre sondern auch in einem regen grenzüberschreitenden Austausch, wie wir ihn bereits in Kapitel 3 in Bezug auf Erkenntnisse im Managementbereich feststellen konnten. Darüber hinaus können wir auch die Relevanz der Geschehnisse in Polen bei der Verfestigung von Weltkultur konstatieren, beispielsweise könnte man am Beispiel Polens die Wahrheit/Unwahrheit der Marxschen Theorie diskutieren oder sich daran erinnern, wie die Opposition in Polen das sozialistische Regime niederrang, was möglicherweise für die folgenden Revolutionen in Deutschland, der Tschechoslowakei, Ungarn, und der Sowjetunion der Fall gewesen ist.

Schauen wir auf die Geschehnisse von 1988/89 lagen die Verhältnisse so, dass die Wahrheit, des Sozialismus lange abgewirtschaftet hatten, der Westen galt als Reich und verkörperte den anzustrebenden Wohlstand.<sup>288</sup> Man sah den Wechsel als Weg in die Normalität.<sup>289</sup> In Bezug auf die Verhältnisse positiver Sanktion erinnern wir uns, dass auch die Nomenklatura auf Profit vom Wechsel hoffen konnte und tatsächlich sehr stark profitierte,<sup>290</sup> allgemein hoffte man auf die Chancen der neuen wirtschaftlichen Freiheit.<sup>291</sup> Es zeigte sich, dass Macht für die Opposition in bestimmten Grenzen möglich war, die zur Wende 1989, zu neuen Gesetzen,

---

<sup>288</sup> Siehe Buchowski 2001.

<sup>289</sup> Siehe Kociatkiewicz/Kostera 2002, S.231. Ash 1990, S.103.

<sup>290</sup> Siehe Buchowski 2001, Tittenbrun 1993.

<sup>291</sup> Siehe Kociatkiewicz/Kostera 2002, S.232.

Arrangements und Erwartungen geführt haben, die man als Demokratie und Marktwirtschaft bezeichnet. Wenn man die Restabilisierungsanpassung und Einbindung der neuen Strukturen betrachtet, erkennt man die Co-Evolution der einzelnen autopoietischen Systeme, neue Gesetze lösen weitere Strukturveränderungen in anderen Funktionssystemen aus, wie in der Wirtschaft oder auch im Wissenschaftssystem, allerdings kann man nicht von einer Steuerung ausgehen, die einzelnen Systeme finden ihre eigenen Variationen und Veränderungen. So kann man zwar eine Erhöhung des Bruttosozialproduktes messen, Kapitaltransfer und Investitionen aus dem Ausland beobachten, zielgerecht steuerbar ist die Wirtschaft aber durch politische Entscheidungen nicht. Dasselbe gilt, wie wir beim Lampenmacher und in den Interviews beobachten konnten, auch für die einzelnen Organisationen, auch hier gilt für Selektion die Prüfung an den Einflussformen, Wahrheit, Finanzierbarkeit, Macht, so dass man in unterschiedlichen Organisationen Verschiedenes beobachten kann. So kam es nach dem Bericht von Arek in seinem Unternehmen 1989 nicht zu spektakulären Veränderungen: „1989 hat sich für uns nichts geändert, wir hatten ja schon Export in den Westen, Prezes, Dyrektor, Umwandlung in AG und das war's“ (M2.08), so beziehen auch die anderen Beobachtungen, wie die geringen Veränderungen für Piotruś im *Instytut Łączności* oder die Veränderungen bei Beiersdorf in Poznań, ihre Möglichkeit aus der Selbststeuerung der einzelnen sozialen Systeme. Dass wir beim Lampenmacher Verhaltensweisen und Einstellungen, die uns aus der sozialistischen Zeit bekannt sind, treffen, könnte demnach damit erklärt werden, dass sich in der Geschichte des Lampenmachers gerade diese Strategien erfolgreich zeigten, weil die vorliegenden Strukturen ähnlich sind oder weil diese Strukturen das Erinnern alter Verhaltensweisen hervorrief.

Die Rolle der Wissenschaft und Transformationstheorie sehen wir in Polen bestätigt, als bereitstellen von Sinnangeboten, die sich augenscheinlich wissenschaftlich fundiert in anderen Ländern und Regionen bewährt haben, wie beispielsweise die Anwendung eines von der neo-liberalen Transformationstheorie vertretenen *Big Bang* Vorgehens. Aber auch in späteren Erzählungen findet man Theoriebestandteile in Erzählungen etwa von Managern wieder, wie das man warten müsse bis der ‚Homo Sovieticus‘ ausgestorben sei oder, dass die Vorstellung des Eigentums auch nach über zehn Jahren der Transformation noch nicht vorhanden sei.

#### **5.2.4.2 Erklärungsversuche der Theorien**

Wir haben verschiedene Theorieansätze gesehen, die aus unterschiedlichen Theorietraditionen herkommen und in unterschiedlicher Weise mit dem vorgestellten empirischen Material umzugehen und diese zu erklären verstehen.

Der **Neo-liberale Ansatz** stammt aus den Wirtschaftswissenschaften und geht von einer Steuerbarkeit wirtschaftlichen Verhaltens aus, der *homo oeconomicus* müsse wie Robinson Crusoe lediglich in das richtige Umfeld gesetzt werden und die wirtschaftlichen Erfolge und ein ökonomisch rationaler Umgang führt zu einer pareto-optimalen Faktorallokation. Dagegen stehen unsere Beobachtungen in Polen und speziell beim Lampenmacher, die mit gesellschaftlicher Selbststeuerung besser zu erklären sind, es laufen ähnliche Prozesse ab, wie bei der Einführung von Management-Techniken in ein Unternehmen, Einflussverhältnisse und Kultur entscheiden letztendlich und jeweils in der Situation wie es weiter geht. Was auch heißen kann, dass man Veränderungen anstoßen kann, lediglich die vom neo-liberalen Ansatz angenommene technische Durchsetzbarkeit stellen wir hier in Frage.

Das Konzept der **Pfadabhängigkeit** stammt aus der Politikwissenschaft, und steht genauso wie die erwähnten institutionalistischen Ansätze, die mit der Metapher des Pfades arbeiten, in der Tradition der *Rational Choice* Theorie,<sup>292</sup> die mittlerweile auf beschränkte Rationalität der Akteure umgestellt worden ist, geht allerdings als Handlungstheorie immer noch von einer Steuerbarkeit des Geschehens aus. Für sie gilt bezüglich der Vernachlässigung der Selbststeuerung der Systeme dasselbe wie für den neo-liberalen Ansatz.

Auch bei der Erklärung, wie sich das Einloggen auf einen Pfad oder eine Flugbahn („*trajectory*“) vollzieht und wie es zu den anstoßenden Veränderungen kommt, bleibt der Ansatz schwach: „es bedarf einer großen Anstrengung.“ Diese Resistenz gegenüber Veränderungen selbst, die ja auch in der Metapher des Pfades akzentuiert wird, wird dagegen von unseren Beispielen von Unterschieden in den einzelnen Organisationen aber auch von in der Zeit beobachtbaren Differenzen konterkariert. Auch hier scheint das Konzept, die Gesellschaft wie die Systemtheorie als historische Maschine zu betrachten, besser geeignet solcherlei Phänomene zu erklären und schließt dabei die retrospektive Beobachtbarkeit von Pfadverläufen nicht aus. Es leuchtet ein, dass trotz logischer Vergangenheitserklärung, Vorhersagen von einer solchen Theorie kaum zu erwarten sind, ohne damit allerdings einem *anything goes* anheim zu reden, denn es gibt Bedingtheiten und Einschränkungen von Anschlussmöglichkeiten, diese sind in der Kultur zu suchen. Heinz von Foerster schlägt bezüglich der Möglichkeit von Pfadbeobachtungen beispielsweise eine Eigenwert-Theorie

---

<sup>292</sup> Siehe Scott 1994.

vor.<sup>293</sup> Wenn Ergebnisse bestimmter Funktionen nacheinander in dieselbe Funktion eingesetzt werden, kann es sein, dass sich nach einer Zeit immer das selbe Ergebnis ergibt. Beim Lampenmacher konnten wir beispielsweise die sich gegenseitig bestätigenden Erwartungen Freddie's und Piotrs als Eigenwerte der Lampenmacherkultur und -politik betrachten.

Das Konzept des **Habitus** von Bourdieu stammt aus einer Soziologie, die aus der Kritik zum anthropologischen Strukturalismus von Lévi-Strauss, eine Praxeologie entwickelt, in der ein das praktische Handeln als Spiel/Kampf/Verhandlung nicht nur um das Ergebnis spielt/kämpft/verhandelt sondern auch um die Regeln des Spiels/des Kampfes/der Verhandlung.<sup>294</sup> Nicht nur hier bestehen Ähnlichkeiten zu Luhmanns Systemtheorie, auch der von Bourdieu eingeführte Begriff des kulturelle Kapitals, das man sich mit der Zeit in seiner Sozialisation unbewusst aneignet, kann mit dem sozialen Gedächtnis bei Luhmann verglichen werden: Kapital ist ein aufbewahren und trifft sich somit mit Luhmanns Vorschlag Kultur als soziales Gedächtnis zu beschreiben.<sup>295</sup> Allerdings ist dieses Gedächtnis kein Speicher, sondern das Regeln von Erinnern und Vergessen. Mentale Strukturen, Habitus, Hysteresis erklären Resistenzen gegenüber Veränderungen, aber nicht wie es zu den Veränderungen gekommen ist und dass auch diese zu veränderten Verhalten führen, wird hiermit nicht erklärt. Es verwundert wenig, dass man gerade in der Transformationstheorie zu einer Unterscheidung von Primärhabitus, Sozialisierung in der Familie, und Sekundärhabitus, Sozialisierung in der Arbeitswelt, gekommen ist. Die Lösung lässt sich auch bei Bourdieu finden, und zwar in seiner Strukturalismuskritik und der Unterscheidung der Ebene der Phänomene und der Ebene der Struktur, in der phänomenologische Äußerungen eben nicht immer Struktur bestätigen, Luhmann spricht hier von Variationen, und löst die Dualität von Phänomen und Struktur in einer einzigen Operation, der Kommunikation auf, während Bourdieu mit sozialem Kapital und Sozialisation der mentalen Strukturen arbeitet.<sup>296</sup> Luhmanns Erinnern/Vergessen geht dabei über die Erklärung des Habitus als körperliche Disposition oder mentale Struktur hinaus, ohne sie dabei auszuschließen. Darüber hinaus bezieht Luhmann auch bewusste Entscheidungen in seine Theorie ein, genau genommen spielt es für die Systemtheorie überhaupt keine Rolle warum sich so oder so verhalten wird, sozial relevant kann nur werden, was beobachtet wird. Das heißt es spielt keine Rolle, ob das beim Lampenmacher beobachtete *Obchodzenie*-Verhalten bewusst gewählt wurde, weil die

---

<sup>293</sup> Siehe Foerster 1993c.

<sup>294</sup> Siehe Bohn/Hahn 2000.

<sup>295</sup> Siehe Luhmann 1997, S5.88.

<sup>296</sup> Siehe Stichweh 2000b.

Situation beim Lampenmacher mit der in sozialistischen Betrieben gleichgesetzt wird, oder weil man in der Situation aus körperlicher Disposition nicht in der Lage ist, anders zu handeln, oder sich das Handeln bewährt, weil vergleichbare Strukturen vorliegen, wichtig ist dass die Kommunikation darauf zurückkommt. Luhmanns Systemtheorie trifft sich insofern mit dem Konzept der Rekontextualisierung, das Vorstellungen über früher in die heutige Diskussion überführt werden.

Dunn verzichtet bei ihrem Konzept der **Rekontextualisierung** auf eine theoretische Fundierung und stützt sich dabei in beeindruckender Weise ganz auf ihre Beobachtungen aus der anthropologischen Feldstudie und erinnert mit diesem Konzept sehr an das was wir in den einzelnen Verhandlungssituationen beim Lampenmacher und in den anderen Unternehmen gesehen haben. Die Rekontextualisierung ist das, was das soziale Gedächtnis leistet, bekannte Strategien oder Vergangenes werden erinnert um jetzt Entscheidungen über Ressourcen zu verändern. Dunns Theorie, wenn man überhaupt davon sprechen möchte, argumentiert dabei allerdings eher handlungstheoretisch denn systemtheoretisch und lässt daher die Frage, warum diese Rekontextualisierung, die systemtheoretisch mit Autopoiesis, die die Gesellschaft anhält weiterzukommunizieren, erklärt wird, offen. Diese beiden letzten Ansätze führen zu einer Theorie, die die Gesellschaft in der Beobachtung zweiter Ordnung, in der Beobachtung seiner selbst, sieht und somit die Bedeutung der Transformationstheorie und der Attribution von vorher/nachher-Unterscheidungen der Geschichtsschreibung für Transformationen selbst in das Bild der Beschreibung und Erklärung dieser mit aufnimmt und nicht ausgrenzt, wie dies bei den anderen Theorien der Fall ist. So wird beispielsweise die Wiedereinführung von vorher/nachher-Unterscheidungen in das Kommunizieren mit einhergehenden Zuschreibungen von Bewertungen unter Identifizierung als westlich/östlich oder sozialistisch/kapitalistisch in diesen Ansätzen berücksichtigt und erklärt.

Für unsere anschließende geschichtliche Betrachtung von polnischem Management und der Übertragbarkeit westlicher Management-Techniken auf Unternehmen in Polen ergibt sich daraus die Aufgabe in der polnischen Geschichte danach zu suchen, auf was sich die Kommunikation bezieht, was sich als Erinnerungsmaterial erwiesen hat. So erscheint etwa die Ablehnung des Sozialismus zu einer polnischen Art des Sozialismus geführt zu haben, weil hier auf einen anderen Erinnerungsschatz wie etwa in der DDR, der Sowjetunion, Cuba und den anderen sozialistischen Ländern zurückgegriffen wurde. Unsere Überlegungen zur Transformationstheorie halten uns darüber hinaus an, bei der anstehenden geschichtlichen

Betrachtung darauf zu schauen wie und wann die charakteristischen Merkmale, die wir im vorherigen Kapitel dem polnischen Management zugeschrieben haben, entstanden sind, so scheint es tatsächlich der Fall zu sein, dass einige dieser Verhaltensweisen in der sozialistischen Zeit erlernt wurden, oder sich zumindest soweit bewährt haben, dass man sie auch heute für erfolgversprechend hält.

### **5.3 Polnisches Management? Perspektive II: Der Lampenmacher und davor**

An dieser Stelle nehmen wir den Faden aus Abschnitt 4.3 zu polnischem Management wieder auf, verändern aber, nachdem wir gehört haben wie polnisches Management beim Lampenmacher und darüber hinaus aussieht, die Perspektive und schauen zurück auf ein polnisches Management beim Lampenmacher und davor. An unseren Ergebnissen zur Transformationstheorie orientierend, werden wir zunächst diskutieren wie polnisches Management in Polens Geschichte zu beobachten ist (Unterabschnitt 5.3.1), und anschließend die Frage der Übertragbarkeit westlicher Management-Techniken in der Geschichte Polens betrachten (Unterabschnitt 5.3.2).

#### **5.3.1 Diskussion: Polnisches Management beim Lampenmacher und davor**

Im Anschluss an unsere Diskussion zu polnischem Management in Unterabschnitt 4.3.1 blicken wir zurück in die Geschichte Polens. In Ahnlehnung an unsere Ergebnisse zur Transformationstheorie werden wir unsere Suche einerseits darauf richten, worauf man sich heute bezieht, wenn das von uns als polnisches Management beschriebenes Management beobachtet wird. Es geht uns darum, Anhaltspunkte zu finden, die uns erklären, was rekontextualisiert wird und an was sich Erinnerungen erinnern, worauf also die Management Kultur rekurriert, wenn sich das Entscheidungsoperieren der Organisation ereignet. Hier werden wir noch einmal rekapitulieren, welches Erinnerungspotential aus der sozialistischen Zeit herangezogen wird. Von dort werden wir weiter in die Vergangenheit zurückschauen, und nach Anhaltspunkten für Erinnerungen, die die Management-Kultur in der sozialistischen bestimmten, suchen.

Darüber hinaus werden wir uns nicht nur fragen, welche Verhaltensstrategien und Werte erinnert werden, sondern auch wann und unter welchen Umständen sie entstanden sind und sich als bewährend erwiesen haben.

Beim Lampenmacher konnten wir das Erinnern von Praktiken, die sich in sozialistischen Zeiten bewährten beobachten. *Obchodzenie*, die Lüge zu leben, der Drang nach Selbstbestimmung, die Abgrenzung von Wir/Sie und die materialistische Weise der Ausreden finden wir nicht nur beim Lampenmacher sondern auch vor der Wende von 1989 und nicht nur in den Betrieben sondern vor allem in der Politik und auch in anderen Lebensbereichen, in denen die Politik versuchte, Einfluss zu erreichen. Das Erinnern und Subsumieren von Praktiken als anwendbar in der Situation beim Lampenmacher führen wir auf die Vergleichbarkeit der Situation zurück, in der Handlungen gemäß hierarchischer Weisungsbefugnisse erwartet und gefordert wurden und darüber hinaus mit einer vergleichbaren angstverbreitenden Härte und Willkür durchzusetzen versucht wurde sowie die Ähnlichkeit, dass die Gruppen derer, die zu sagen haben und derer die zu folgen haben, klar und einfach abzugrenzen sind. Respekterwartungen wie wir sie für das polnische Management beim Lampenmacher und darüber hinaus erfahren, dürften also auch bei der Einführung sozialistischer Ideologie und Praktiken zu Problemen geführt haben.

Ähnliches können wir für *Kombinowanie* beobachten, die in der sozialistischen Realität nötig war, weil der Plan üblicherweise nicht getroffen wurde und Willkür und Unberechenbarkeit jede Vorbereitung überflüssig machte.

Um zu erfahren ob wir es hier mit dem Phänomenen des Sozialismus oder mit einem bestimmten polnischen Sozialismus zu tun haben und ob wir also heute polnisches Management beobachten oder doch eher von postsozialistischem Management sprechen sollten, müssen wir schauen, mit welchem Erinnerungspotential der Sozialismus in Polen eingeführt wurde, und uns fragen, ob Respekterwartungen und *Kombinowanie* erst nach dem Krieg die beobachtete Rolle spielen oder schon vorher in der polnischen Kultur beobachtet werden können.

Beschäftigen wir uns zunächst mit den Respekterwartungen, die wir im vorigen Kapitel als besonderen Umgang mit Kritik, Drang nach Selbstbestimmung und Respekterwartungen, die sich an eine bestimmte Rangfolge knüpfen, beschrieben haben, so macht es Sinn bis zur Teilungs- und Besatzungszeit 1815 bis 1919 zurückzublenden. In Erwähnung gegen die

Unterdrückung der Besatzer, die insbesondere im preußischen und russischen Teil als ‚Kulturkampf‘ geführt wurde, gewinnt der Begriff der polnischen Nation Kontur und Gewicht.<sup>297</sup> Die Nationenbildung rekurriert in Ermangelung eines eigenen Staates als ein Zusammen im Gegen gegen die Besatzer und romantisierend auf den von den Besatzern verdrängten polnischen Adel, den *Szlachta*.<sup>298</sup> Werte wie Brüderlichkeit, exaltierte Vornehmheit, Respekt gegenüber dem anderen und Rangbewusstsein werden den *Szlachta* zugeschrieben und insbesondere von der in der Industrialisierung entstehenden Mittelklasse nachgeahmt.<sup>299</sup> Mit der Abgrenzung gegen die Machthaber und der Bildung der Nation einhergehend, verfestigte und verstärkte sich die katholische Kirche und die Bekenntnis zum katholischen Glauben. Wie ein *Szlachta* katholisch zu sein bedeutete Pole zu sein und nicht etwa sich zum protestantischen Glauben zu bekennen, wie von der Preußischen Führung gefordert.<sup>300</sup> Die Verbindung von Kirche und Nation finden wir auch in der Volksrepublik wieder, die Abgrenzung Wir/Sie bezog sich auf Wir die katholischen Polen in der Opposition und Sie das von Moskau gesteuerte, kommunistische Zentrum in der Regierung.

Will man die Teilungszeit in zwei Phasen teilen, so könnte man die erste Phase als die des offenen Widerstands beschreiben, immer wieder gab es offene Aufstände bis etwa in die 60er Jahre des 19. Jahrhunderts, danach schwenkt die Strategie des Widerstandes.<sup>301</sup> Es entstand eine aktive polnische Presse, die fliegende Universität, im Untergrund wurde die polnische Kultur gepflegt. Besonders im preußisch besetzten Teil kam es zu einer Rivalität im Wettlauf mit der Moderne, in dem die Polen gezwungen waren die Willkür und Schikanen der Okkupanten zu umgehen, so wurde z.B. eine eigene Landbank gegründet, als es den Polen verboten wurde Land zu kaufen, die das Land an die polnischen Bauern verpachtete, weitere heroische Geschichten wie die Kinder von Września, die sich wehrten Deutsch zu lernen oder die eines Bauern, der in einen Wohnwagen zog, als den Polen 1904 verboten wurde, eigene Häuser zu bauen, werden aus dieser Zeit erinnert.<sup>302</sup> Den Staat zu betrügen wurde zur zweiten Natur.<sup>303</sup> Die polnischen Deputierten opponierten im deutschen Reichstag.<sup>304</sup> Deutsche Läden wurden boykottiert und eine eigene Industrieproduktion, insbesondere vom Unternehmer

---

<sup>297</sup> Siehe Zamoyski 2001, S.259ff.

<sup>298</sup> Siehe Zamoyski 2001, S.259ff., Hahn 1988, S.19.

<sup>299</sup> Siehe Zamoyski 2001, S.294 und S.314, Davis 206ff.

<sup>300</sup> Siehe Zamoyski 2001, S.248 und 302, Davis S.208ff., Hahn 1988, S.27.

<sup>301</sup> Siehe Zamoyski 2001, S.259ff., Hahn 1988, S.28.

<sup>302</sup> Siehe Zamoyski 2001, S.302ff. Hahn 1988, S.28.

<sup>303</sup> Siehe Hahn 1988, S.30.

<sup>304</sup> Siehe Zamoyski 2001, S.302.

Cigielski in Poznań, aufgenommen, und so konnte man beobachten, dass die Polen diesen Wettlauf gewannen und Anteil und Zahl der Deutschen reduzierte sich.<sup>305</sup>

Diese Identifizierung mit Obrigkeit als Besatzer führte in der Zwischenkriegszeit in die neue Situation sich selbst verwalten und Hoheitsrechte ausüben zu müssen. Der Aufbau einer eigenen Verwaltung und Polizei bereitete daher erhebliche Probleme.<sup>306</sup> Die Mehrheit der Beamten (fast dreiviertel) kam aus dem ehemals österreichischen Teil, weil alleine hier vorher so etwas wie Selbstverwaltung entstanden ist.<sup>307</sup> Diese Probleme führten zu einem „call for a strong hand“,<sup>308</sup> der in der Person General Józef Piłsudskis, der das Land in autoritärer Weise regierbar zu machen schien, erhört wurde.<sup>309</sup> Hahn weißt darauf hin, dass sich die Opposition auch in dieser Zeit der Selbstregierung auf die Gesellschaft berief.<sup>310</sup>

Polen blickte und blickt also auf eine lange Tradition der beeinträchtigten Selbstbestimmung und Respekterwartung, insbesondere in der Abgrenzung gegenüber fremder Herrschaft und der Glorifizierung adeligen Verhaltens, Respekterwartung und Rangfolge der *Szlachta*, zurück. So verwundert das Scheitern des Sozialismus in Polen wenig, eine von Oben aufoktroyierte Ideologie wurde in traditioneller Weise abgeblockt, und es entstand ein polnischer Sozialismus.<sup>311</sup>

In Bezug auf *Kombinowanie* ergibt ein Blick in die polnische Vergangenheit ähnliche Einsichten. Das anbrechen der Moderne erlebte Polen in Unterdrückung, zu den Gesetzen der Wissenschaft, die Polen lediglich im Untergrund betreiben konnten, musste man sich den willkürlichen Gesetzen der Unterdrücker beugen. Die Identifizierung mit der katholischen Kirche und die Opposition gegen den preußisch protestantischen Positivismus dürfte die wissenschaftliche Theoretisierung und Planungsliebe ebenfalls in Misskredit gezogen haben. Auch die Zeit zwischen den Kriegen, die mit dem Entstehen des neuen Staates aus drei unterschiedlichen Besatzungsgebieten, sechs Währungen, drei Eisenbahnsystemen, starken ethnischen Minderheiten wenig Sinn für Einheitlichkeit vermittelte, bot kaum Möglichkeiten Vertrauen in Planung und Vorsorge zu schüren.

---

<sup>305</sup> Siehe Zamoyski 2001, S.305, Hahn 1988, S.31.

<sup>306</sup> Siehe Zamoyski 2001, S.340f, Hahn 1988, S. 39.

<sup>307</sup> Siehe Hahn 1988, S.39.

<sup>308</sup> Siehe Zamoyski 2001, S.341.

<sup>309</sup> Siehe Zamoyski 2001, S.341.

<sup>310</sup> Siehe Hahn 1988, S.39.

<sup>311</sup> Siehe auch Kieżun 1991, Buchowski 2001, Zernack 1994.

Wir konstatieren, dass auch die *Kombinowanie* und Planungsaversion auf einen reichen Schatz an Erfahrungen, Vorbildern und Erfolgen zurückgreifen kann und nicht erst in der Unplanmäßigkeit der Planwirtschaft entstanden ist. Dabei werden *Kombinowanie* und Nichtplanbarkeit der Zukunft oft als *Słowianska Dusza* (Slawische Seele) beschrieben.

Dennoch ist nicht ganz von der Hand zu weisen, dass die Idee des dialektischen Materialismus einer Theoretisierung entgegensteht, so dass die beobachteten materialistischen Ausreden gerade auch von der aufoktroyierten Ideologie, für die zählt, was man sieht und nicht wessen man sich lediglich gewiss ist, gefördert wurde.<sup>312</sup> Man könnte also darauf schließen, dass die polnische Reaktion auf die Herrschaftsansprüche der Sozialisten in der materialistischen *Obchodzenie* eine sozialistische Note trägt.

Zusammenfassend können wir konstatieren, dass die beiden von uns als wesentlich empfundenen Merkmale des polnischen Managements Respekterwartungen und *Kombinowanie* weder nach 1989 noch in der sozialistischen Zeit entstanden sind, sondern auf eine Jahrhunderte alte Tradition rekurrieren und in der Glorifizierung von *Szlachta* und Slawischer Seele tradiert werden. So können wir auch auf einen polnischen Sozialismus schließen, Respekterwartungen und *Kombinowanie* genauso wie *Obchodzenie*-Strategien sind auch hier weiter geführt und gepflegt worden. Obwohl der dialektische Materialismus die beobachteten materialistischen *Obchodzenie*-Strategien, Anwesenheit und Konstruktion der Person sowie *Kombinowanie* unterstützt und wir die Frage, inwiefern hier eine etwaige slawische Interpretation der Moderne zum Ausdruck kommt, nicht ausreichend verfolgen können, können wir das Management beim Lampenmacher und darüber hinaus als polnisches und weniger als potsozialistisches Management bezeichnen.

### **5.3.2 Übertragbarkeit westlicher Management-Techniken auf Unternehmen in der Geschichte Polens**

Während die westlichen Management Techniken in den Vereinigten Staaten im 19ten Jahrhundert entstanden, begann auch die Industrialisierung in Polen. In der Teilungs- und Besatzungszeit war die Einführung von Management stark geprägt durch Investitionen aus dem europäischen Ausland. Wie wir im dritten Kapitel hörten, setzte die Übertragung

---

<sup>312</sup> Siehe Günther 1963b und 1980.

westlicher Management Techniken nach Europa in der zweiten Hälfte des 19ten Jahrhunderts ein und verstärkte sich bis zum Ende des Jahrhunderts zusehends. Wir berichteten von der Entstehung der besondern polnischen Respekterwartungen und *Kombinowanie* in der Situation der Unterdrückung in der Besatzungszeit in der Auflehnung gegenüber den fremden Autorität. Die ausländischen Unternehmer dürfte entsprechende Erfahrungen auch in der Führung ihrer Betriebe und Fabriken erfahren haben. Sollten westliche Management Techniken eingesetzt worden sein, rechnen wir mit entsprechenden Veränderungen, insbesondere in Bezug auf die Einbindung und die moralische Positionierung des Individuum in der Gruppe und die herrschende Art des Pragmatismus, die weniger auf der Überzeugung, dass der Mensch die Natur vollständig beherrschen kann und dass Veränderungen auf der Basis experimentell erbrachter Fakten anzunehmen sind, sondern viel mehr auf der Überzeugung beruht, dass die Zukunft nicht planbar ist und dass Veränderungen der öffentlichen Moral zu unterliegen haben.

In Polen werden zu Beginn des 20. Jahrhunderts zum erstenmal auch Management Kurse an der so genannten fliegenden Universität<sup>313</sup> unterrichtet, die amerikanische Managementlehre aufgriffen. Nach den Zerstörungen des ersten Weltkrieges beobachteten wir in der kurzen Zeit der politischen Freiheit und Souveränität Polens eine geschäftige wirtschaftliche Tätigkeit. Im Chaos dieser Jahre dürfte *Kombinowanie* erfolgreich geblieben sein, in den 30er Jahren errichte man das Niveau der Vorkriegsproduktion. Für diese Zeit gelten, wie wir gesehen haben, Respekterwartung und *Kombinowanie*, so dass wir für die Übertragbarkeit auch hier die schon bekannten Veränderungen in Bezug auf individuelle Freiheit und Pragmatismus erwarten.

Die eigentliche Industrialisierung Polens setzte erst nach dem zweiten Weltkrieg ein. Hier werden die über die leninistische Lehre und die Wissenschaft eingeführten westlichen Management-Techniken genauso abgelehnt, wie nach der Wende von 1989 die Einführung bei ausländischen ‚Besetzern‘ wie dem Lampenmacher. Die Einführung von Sozialismus und Kapitalismus haben gleichermaßen damit zu ‚kämpfen‘ als Projekte der Moderne die in Organisation üblichen Autoritätsansprüche erfolgreich gegen die polnische Kulturtradition der Auflehnung und Selbstbestimmung durchzusetzen. Westliche Management-Techniken, ob im leninistisch-marxistischen Gewand vor 1989 oder in Reinform nach der Wende von 1989, erfahren in Unternehmen in Polen auch in geschichtlicher Hinsicht Veränderungen, die auf

---

<sup>313</sup> Die geheimen Kurse, in denen Polen in der Besatzungszeit Polen unterrichteten, werden fliegende Universität genannt, da sie oft an unterschiedlichen Orten stattfinden und immer bereit sein mussten, an einen anderen Ort weiter „zu fliegen.“

die schon beschriebenen unterschiedliche individuelle Freiheit und einen unterschiedlichen Pragmatismus zurückzuführen sind.

#### **5.4 Schlussbemerkungen: Transformation**

Gesellschaftliche Evolution wird in Geschichtsbeschreibungen beobachtet. Bei besonderen, gravierenden Veränderungsentscheidungen werden vorher/nachher Unterscheidungen wie etwa 1989 in Polen der Wechsel von der Zentralverwaltungswirtschaft auf Marktwirtschaft und der Zentralkommunistischen Partei auf Mehrparteien Demokratie als Transformation diskutiert.

Die Veränderungen werden in eine laufende Evolution hineingeschieden und von Selbststeuerungsmechanismen soweit aufgefangen, dass es in Abhängigkeit von Einflussverhältnissen und der Ausprägung lokaler Kultur zu Veränderungen in beide Richtungen kommt: zur Veränderung der neuen modellierten Praktiken und zur Veränderung der lokalen Kultur, je nachdem inwieweit neues als sich bewährend erinnert wird. Dabei kann es passieren, dass die zunächst abgelehnten vorherigen Sinninhalte wieder an Zuspruch gewinnen, wenn sich die versprochenen Wahrheiten als leer erweisen oder Rekontextualisierungen in der jeweiligen Situation Sinn machen. Die Rede von der Transformation macht, möglicherweise in Referenz auf eine Transformationstheorie, die Unterschiede von vorher und nachher in besonderer Weise kommunizierbar und treibt auf diese Weise die Evolution zu neuen Anschlüssen.

In den Transformationen in Polen konnten wir typische Merkmale erkennen, die wir als polnisch bezeichnet haben. Respekterwartungen und *Kombinowanie* sowie bestimmte *Obchodzenie*-Verhaltensmuster scheinen für Polen zumindest in der Geschichte eine lokale Kulturabgrenzung zu ermöglichen, die sich bei der Einführung neuer Konzepte, die der weltweite Diskurs durch Moden, Normen, aus Gründen des Gebrauchs oder politischen Gründen oder durch Etablieren von Einfluss im Außenverhältnis nach Polen ‚getragen‘ hat, wie das Konzept des Sozialismus, des Kapitalismus oder auch westliche Management-Techniken, als resistent erwiesen hat. Die Erfahrung der polnischen Transformationen werden im globalen Diskurs der Weltgesellschaft erinnert und nehmen damit ihrerseits als Teil der Weltkultur an der sozio-kulturellen Evolution der Weltgesellschaft teil.

### *Nachwort*

Am Ende unserer Aufführung verabschieden wir uns vom Leser mit einer kurzen Zusammenfassung der Schlussfolgerungen aus dem Lampenmacherfall. Gleichzeitig begrüßen wir den Ungeduldigen, dem die Lektüre eine vermeidbare Mühe gewesen ist, in der Hoffnung ihn vielleicht doch noch zum Lesen des ein oder anderen Kapitels überreden zu können.

Die Übertragbarkeit von Management-Techniken wird in den Unternehmen ausgehandelt. Neue Management-Techniken werden in der organisationalen Funktionsweise des Operierens von Entscheidungen im Unternehmen imaginiert, und finden auf diese Weise Eingang in die laufende Evolution der Strukturen des Unternehmens. Unternehmen imaginieren neue Management-Techniken, indem sie sie sich zum Modell nehmen, weil sich ihr Gebrauch in Bezug auf den Zweck oder die Aufgabe des Unternehmens in vergleichbaren Situationen bewährt haben, weil sie in Bezug auf politische Vorteile als nützlich erscheinen, weil sie das Unternehmen mit ihrer Anwendung als so modern erscheinen lassen, dass eine Zugehörigkeit zu einer besonderen Gruppe angezeigt werden kann (Mode), weil bestimmte Techniken als professionell erinnert werden und deshalb deren Anwendung für richtig erachtet wird oder weil sich das Unternehmen durch Einflussverhältnisse im Außenverhältnis, etwa durch Gesetze, durch Kunden, durch das Mutterunternehmen oder durch Kapitalgeber, gezwungen sieht, die Anwendung der Technik glaubhaft machen zu müssen.

Entscheidungen zu neuen Management-Techniken, stellen die alten Entscheidungserwartungen, Strukturen der Organisation, zur Disposition, indem sie neue Erwartungen an das weitere Entscheiden stellen. In diesen Entscheidungen werden neben der Vorgabe der neuen Management-Technik aber auch nicht-entscheidbare Entscheidungsprämissen, Organisationskultur, die insbesondere auf die Geschichte der Organisation, Üblichkeiten, Standards, Werte und insbesondere auch auf die Art und Weise der Einführung der neuen Erwartungen rekurrieren, relevant. Einflussverhältnisse und Bewährungen entscheiden, inwiefern sich das Modell der neuen Management-Technik in übliche Praxis verwandelt.

Einflussverhältnisse beruhen auf Unsicherheitsabsorption, der Aussicht auf positive Sanktionen und der als Drohung empfundene Möglichkeit negative Sanktionen zu erleiden. Unsicherheitsabsorption etabliert Einfluss dann, wenn die durch eine Entscheidung angebotenen Sinninhalte nicht weiter hinterfragt werden und so eine Entscheidung als

Prämisse in weitere Entscheidungen einget. Unsicherheitsabsorption entsteht also durch Überzeugen, dass die realen Verhältnisse durch die angebotenen Sinninhalte repräsentiert werden, aber auch wenn Entscheidungen aus anderen Gründen nicht hinterfragt werden. Das Etablieren von Einfluss aufgrund entsprechender Antizipation positiver oder negativer Sanktionen, hängt von den vorliegenden Präferenzstrukturen ab.

Einfluss und Gegeneinflüsse, die beispielsweise auf der Fähigkeit, Unmöglichkeiten etwa im Rekurren auf Expertenwissen glaubhaft zu machen, oder in der Androhung von Kooperationsverweigerung beruhen, etablieren Einflussverhältnisse, in denen die Umsetzung der neuen Management-Technik ausgehandelt wird und diese Veränderungen erfährt. Wir sprachen von einer politik-kulturellen Aushandlung in der Politik, also die Möglichkeit bindende Entscheidungen zu etablieren, und Kultur, der Komplex der nicht entscheidbaren Entscheidungsprämissen oder Gedächtnis des Unternehmens, gemeinsam betrachtet werden. Organisationskultur sorgt hierbei für ein Wiedereinführen vergangener Strukturen in die derzeitige Entscheidungsoperation als deren Erinnerung, wenn diese in der vorliegenden Situation als subsumierbar angesehen werden, bzw. als Vergessen anderer Strukturen, die einem Subsummieren entgegenstünden.

Organisationskultur sorgt hierdurch für eine Selbststeuerung der Organisation: Entscheidungen laufen immer in die von der politiko-kulturellen Aushandlung getriebenen Evolution und lösen Veränderungen aus; eine zielgerecht planbare Steuerbarkeit ist hierdurch für die Gesamtorganisation ausgeschlossen. Dies muss nicht heißen, dass Teilstrukturen nicht technisiert werden können, dass also die von der Management-Technik vorgeschlagene feste Kopplung tatsächlich etabliert werden kann. Eine solche Technisierbarkeit beruht auf der Individualisierbarkeit des Entscheidungsprozessierens, indem Entscheidungen den einzelnen Entscheidern, Individuen, zugeordnet werden können und diese für das Folgen bzw. nicht Folgen der Vorgaben verantwortlich gemacht werden können. Aber auch diese Technisierung erweist sich als kulturabhängig, weil das Etablieren von Einfluss kulturabhängig ist. Eine solche technische Steuerbarkeit, in der Outputs planbar auf entsprechende Inputs folgen, bedarf der Kontrolle der umliegenden Strukturen, um sich tatsächlich zielführend zu erweisen, es bedarf also wieder das Eingreifen der Gesamtorganisation auf sich selbst. Mit dem Erkennen der Selbststeuerung relativiert sich das Bild des Managers als Entscheider, der durchgreifend Veränderungen einsetzt, und zeigt den Manager im Gegensatz dazu eher als Auslöser von Veränderungsprozessen, weshalb wir das Management als Personifizierung des Entscheidens der Organisation angesehen haben und die Individualisierung des Managements in der Zuschreibung von Entscheidungen als Mittel der Organisation entdeckt haben, die

Paradoxie des Entscheidens von Unentscheidbaren zu entfalten und somit Anhaltspunkte zu erlangen, weiter entscheiden zu können oder gar zu müssen.

Diese politiko-kulturelle Aushandlung konnten wir beim Lampenmacher beobachten und die beobachtete Lampenmacherkultur und -politik in den folgenden sieben Merkmalen beschreiben: i) *Obchodzenie*: eine bestimmte Art und Weise des Umgehens der Führung, das am besten gelingt, wenn dem Vorgesetzten selbst der Fehler des Scheiterns zugeschrieben werden kann und der Versuch, Kontrollen zu umgehen, ii) Respekterwartungen und die Person in der Gruppe: Selbstbestimmung, Umgang mit Kritik und Respekterwartungen in Abhängigkeit von bestimmten Rangbeziehungen, die darauf ausgelegt sind das Bild und die moralischen Ansprüche einer Person in der Gruppe aufrecht zu erhalten, iii) Anwesenheit: diese Personenkonstruktion gilt nur unter Anwesenden, iv) Schriftlichkeit und Mündlichkeit: Schriftliches gilt als festgelegt und nicht verhandelbar, v) *Kombinowanie*: Abneigung gegen Formalisierung und Planung, weil sich die Dinge ohnehin noch ändern werden und Geschicktheit im Moment die Verhältnisse so zusammenzuführen, dass das Ziel erreicht werden kann, vi) Hierarchie: starke hierarchische Gefolgschaft, die, wenn Kontrollierbarkeit nicht gewährleistet ist, unter Wahrung der Person an der Oberfläche verbleibt, und *Obchodzenie* im Seitenblick des Wissenschaftlers beobachtbar macht, vii) Verantwortung und Verantwortlichkeit: starker Machtgebrauch vom Mutterunternehmen mit harten, druckvollen und willkürlichen negativen Sanktionen und Vermeidung von Verantwortlichkeit, die einhergehend mit der starken Hierarchisierung zu einer für den Lampenmacher typischen Technisierung nach der Regel „Sag mir was ich tun soll und trag die Verantwortung dafür“ führte.

In der politiko-kulturellen Aushandlung zeigte sich insbesondere die Rolle des aus dem Westen Europas stammenden Mutterunternehmens als wichtig. Unterliegt die Situation der Organisation, Erwartungen der Delegation von Freiheitsrechten bei Eintritt in die Organisation sowie Erwartungen der Planung und der Prüfung von Entscheidungen auf Profitabilität, so scheinen die Respekterwartungen und Erwartungen bezüglich *Kombinowanie* von den Vertretern des Mutterunternehmens nicht erfüllt worden zu sein. In der Folge wurde mit *Obchodzenie* reagiert, die der ausländischen Führung wieder besondere Härte und Druck „abverlangte.“ So schloss sich die Gegenseitigkeit sich erfüllender Erwartungen, die zu der beschriebenen Lampenmacherkultur und -politik führte: einerseits der Versuch durch *Obchodzenie* aus der gefährlichen Verantwortung zu entkommen, sich jede Entscheidung absegnen zu lassen und der Führung nicht zu widersprechen, aber doch seine

Selbstbestimmung nicht aufzugeben und auf der anderen Seite: die Erwartung, dass die polnischen Mitarbeiter nichts alleine entscheiden können, dass man ihnen alles sagen müsse, dass nur mit harter Hand und Kontrolle geführt werden könne, weil sonst nicht gemacht werden würde, was aufgetragen wurde.

In dieser Auseinandersetzung kam es zu diesen Erwartungen entsprechenden Zuschreibungen, etwa über die Polen, Freddie: „they don't have brain, you never change them“ oder über die aus dem Westen auf der anderen Seite: Piotr: „Wir haben hier auch Kultur, Freddie würde sich wundern.“ Diese orientalistisch identitätsbildende Gruppenabgrenzung entsteht in der politiko-kulturellen Aushandlung im Rückgriff auf „Offensichtlichkeiten,“ dass eben der Westen besser war und der kommunistische Osten schlechter. Während auch andere Gruppenabgrenzung, etwa zwischen den einzelnen Abteilungen, zu beobachten sind, die aber nach einem Streit wieder beigelegt werden, emotionalisieren und verschärfen diese orientalistischen Identitätszuschreibungen die politiko-kulturelle Aushandlung weiter. Dabei überraschen uns diese Zuschreibungen angesichts der bekannten Respekterwartungen und Selbstbestimmungswillen nicht besonders: Gentlemen „haben Kultur“ und brauchen sich nichts sagen zu lassen.<sup>314</sup> Die Übertragbarkeit westlicher Management-Techniken auf den Lampenmacher ist dadurch insbesondere in Frage gestellt, wenn sie ausdrücklich als westliche eingeführt werden.

Um polnisches Management unterscheiden zu können, definierten wir westliches Management als in den Vereinigten Staaten des 19. Jahrhunderts in einer Kultur der individuellen moralischen Ungebundenheit und auf Experimenten beruhenden Pragmatismus entstandenes Management, in dem westliche Management-Techniken wie beispielsweise das *Scientific Management* aber auch später das *Management by Objectives* entstanden sind. Übertragungen nach Europa und in alle Welt setzten insbesondere zum Ende des 19. Jahrhunderts mit dem Bekanntwerden der überlegenen Produktivität des amerikanischen Managements ein. Gefördert durch die Bildung von Wirtschaftsakademien bzw. Betriebswirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten und Institute, Auslandsreisen, Expansion amerikanischer Unternehmensberatungen, die Marshallplanförderung und Militärische Zusammenarbeit verstärkte sich die Übertragung amerikanischer Management-Rezepte insbesondere durch die deutliche Demonstration der Überlegenheit während der Weltkriege, die, wenn sie auch beispielsweise durch den Erfolg japanischer Automobilproduzenten etwas von ihrer Dringlichkeit eingebüßt haben, bis heute anhält. Der Beginn der Industrialisierung

---

<sup>314</sup> Buchowski beschreibt diese Unterscheidung von Gentleman und Mob als Orientalismus a la Polonaise.

in Polen fiel in die Teilungszeit im 19. Jahrhundert, die ersten Übertragungen westlicher Management-Techniken dürften stark durch den Einfluss der jeweiligen Besitzer und durch fremdes Kapital erfolgt sein. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts begann man in inoffiziellen Managementkursen amerikanische Management-Techniken zu rezipieren. Bis heute bleibt eine starke Behandlung und Bekanntheit dieser Praktiken im universitären Bereich beobachtbar. Einzug in die organisationale Praxis fanden westliche Management-Techniken insbesondere mit der nach dem zweiten Weltkrieg verstärkten Industrialisierung sozialistischer Prägung, durch die Übernahme Leninistischer Praktiken, die insbesondere durch das *Scientific Management* inspiriert wurden. Die Übernahme westlichen Managements verstärkte sich nach 1989 und so kam es dann ja auch zur Übertragung auf den Lampenmacher.

Sehen wir einmal von den durch Orientalismus entstehenden Problemen der Übertragung westlicher Management-Techniken beim Lampenmacher ab, so konstatieren wir in der Unterscheidung des Lampenmachermanagements insbesondere zwei Veränderungen. Zum einen beobachteten wir bei der Delegation von Freiheitsrechten auf Institutionen, wie einer Management-Technik, beim Lampenmacher höhere moralische Ansprüche, die wir in der Bedeutung der Person, der Respekterwartungen und der Selbstbestimmung erkannten. Zum anderen ist der Lampenmacher Pragmatismus im Gegensatz zum amerikanischen Pragmatismus von Planungsaversion und *Kombinowanie* geprägt. Während im amerikanischen Management Veränderungsbestrebungen aufgrund experimenteller Evidenzen auf Einsicht und Zustimmung treffen, spielt beim Lampenmacher die Wahrung der Person, die es nicht öffentlich zu kritisieren gilt, eine entscheidende Rolle. Neben derartigen Veränderungen erscheint uns die Übertragbarkeit beim Lampenmacher stark in Frage gestellt, weil Veränderungen in starkem Maße von deren Kontrollierbarkeit abhängig sind. Was uns vor die Frage führt, inwiefern wir in Bezug auf den Lampenmacher von westlichen Management-Techniken sprechen können.

In unserem Blick über den Lampenmacher hinaus, in dem wir aus 28 Interviews verschiedene Managements in Polen vorstellten, bestätigten sich unsere Beobachtungen in Bezug auf Respekterwartungen und *Kombinowanie*. Es stellte sich allerdings heraus, dass trotzdem Fälle beobachtet werden können, in denen sich Mitarbeit als normal und *Obchodzenie* oder Orientalismus als unüblich erwiesen. Wir führen dies auf das Vorliegen von adäquaten Respekt- und *Kombinowanie*-Erwartungen zurück. In diesen Fällen konnte auch die Übertragbarkeit westlicher Management-Techniken, wie etwa das *Management by Objectives*

mit entsprechender Verantwortungsübernahme beobachtet werden, auch wenn die Veränderung etwa in einem respektvoll moralischen Umgang oder der Vorliebe eines *Kombinowanie*-Pragmatismus zu beobachten war.

Die Frage, ob wir diese Besonderheiten als polnisches Management bezeichnen können, wollten wir erst nach einer geschichtlichen Betrachtung entscheiden. Dabei erstaunte uns zunächst ein Vergleich des 1994 gegründeten Lampenmachers mit sozialistischem Management, bei dem wir sowohl in Hinsicht auf die politische Rationalität als auch auf die wirtschaftliche Rationalität viele Ähnlichkeiten beobachten konnten und von einigen Mitarbeitern, die Meinung vertreten wurde, dass es früher, vor der Wende, besser gewesen sei. Aus den Interviews ergab sich ein ambivalenteres Bild, wobei insbesondere den staatlichen Betrieben aber auch den älteren Mitarbeitern sozialistische Verhaltensweisen und Praktiken zugeschrieben wurden.

Die Suche in der Vergangenheit zeigt in Polen eine lange Tradition von Respekterwartungen und *Kombinowanie*. Die Moderne des 19. Jahrhunderts, die in der Industrialisierung das vereinzelte Individuum in der Fabrik in einer Objektivierung des Subjekts positionierte, fiel in Polen in die Zeit der Teilung. In Auflehnung gegen die Besatzer kam es zur Bildung der polnischen Nation in einer romantischen Glorifizierung des vormals polnischen Adels, der *Szlachta*, als katholisch, ritterlich, brüderlich und respektvoll in Rangbeziehungen. Im Wettlauf der Moderne zeigte sich die *Kombinowanie* als einzige Möglichkeit den Besatzern zu trotzen und in den unwägbar und willkürlichen Umgebungen erfolgreich zu sein und auch zu den Praktiken und Überzeugungen einer katholischen Religionsausübung besser zu passen als etwa ein theoretisierendes Vorausplanen, auch wenn *Kombinowanie* als in einer Slawischen Seele (*Słowiańska Dusza*) begründet, glorifiziert wird. In der Zwischenkriegszeit erkennen wir die Relevanz von Respekterwartungen und Drang nach Selbstbestimmung in der Problematik eigene autoritäre Institutionen wie etwa Polizei einzuführen und *Kombinowanie* als Erfolgsrezept im Umgang mit den chaotischen Verhältnissen dieser Zeit. So wollen wir davon ausgehen, dass auch die nach dem Krieg eingeführte Ideologie und Praktiken des Marxismus-Leninismus eine polnische Veränderung erfahren haben. Wobei wir beobachten, dass sich auch hier Respekterwartungen und *Kombinowanie* weiterhin bewährend tradierten. Wir vermuteten jedoch, dass insbesondere die materialistische *Obchodzenie* und die oberflächliche Personenkonstruktion mit der Marxschen Idee des dialektischen Materialismus in Einklang standen und diese förderte.

In diesen Veränderungen erkannten wir die Selbststeuerungsmechanismen der Gesellschaft, in der verschiedene soziale Systeme mit einander Co-Evolutionen vollführen und beispielsweise Politik nicht zielgenau steuernd in die Wirtschaft eingreifen kann oder Organisationen eigene Kulturen ausbilden. Praktiken, Ideologien und Theorien werden im Weltgesellschaftlichen Diskurs imaginiert und insbesondere in Abhängigkeit von der Möglichkeit, Einflussverhältnisse zu etablieren, und Kultur, die als soziales Gedächtnis das Erinnern und Vergessen von vergangenen Strukturen steuert, verändert. So können lokale Erinnerungen in Polen aber auch beim Lampenmacher, aus der Lampenmacher-Geschichte oder aus der polnischen Geschichte wirksam werden und uns auf der Grundlage unserer Beobachtungen von polnischem Management sprechen lassen. Auch die abweichenden Beispiele können wir über das Etablieren entsprechender Einflussverhältnisse und das Einspielen von Bewährungen genauso erklären, wie das Auftreten von Äußerungen, dass es vor der Wende von 1989 besser gewesen sei. Hier zeigen sich Enttäuschungen, die mit den neuen selektierten Strukturen in Verbindung gebracht werden, und diese im Laufe der Restabilisierung wieder variieren.

In der Bezeichnung älterer Manager, denen sozialistische Verhaltensweisen zugeschrieben werden, als nicht reformierbar erkannten wir ein Rekurrenzen auf Transformationstheorien, wie beispielsweise der Habitustheorie, die auf die Persistenz mentaler Strukturen rekurriert. Wir erkannten hierin die Wiedereinführung der Rede von Transformation und Transformationstheorie in die Evolution in Form von vorher/nacher-Unterscheidungen, die in der laufenden politiko-kulturelle Aushandlung in Anschlag gebracht wird.

Der derzeitige Stand weltgesellschaftlicher Ausdifferenzierung lässt es zu lokale Kulturen zu unterscheiden. Ob weitere Ausdifferenzierung zu Isomorphismen führt, wie von Vertretern des Neo-Institutionalismus erwartet, erscheint uns aufgrund unserer Beobachtungen fraglich. Wir schlagen vor, hier zunächst von Isophänomenologismus zu sprechen, weil die Übertragung zwar mit den selben dekontextualisierten Begriffen, wie *Management by Objectives*, Sozialismus oder Kapitalismus, arbeitet, sich die Strukturen aber nicht unbedingt angleichen und man aufgrund der lokalen Veränderung Überraschungen erleben wird. Ob die Isophänomenologisierung die Isomorphisierung der Weltgesellschaft vorantreibt, dürfte von der Dringlichkeit, mit der diesen Überraschungen begegnet wird, abhängen.

*Literaturverzeichnis*

- Tomasz, W. Brian 1990: *Positive feedbacks in the economy*, in: Scientific American 262(2), S.92-99.
- Tomasz, W. Brian/Ermoliev, Tu. M./Kanievski, Yu. M. 1987: *Path-dependent processes and the emergence of macro-structure*, in: European Journal of Operational Research 30, S.294-303.
- Ash, Timothy Garton 1990: *Ein Jahrhundert wird abgewählt*. München.
- Aslund, Anders 1994: *Russia's success story*, in: Foreign Affairs 73(5), S.58-71.
- Aslund, Anders/Layard, Richard 1993: *Changing the economic system in Russia*, London.
- Baecker, Dirk 1993: *Die Form des Unternehmens*, Frankfurt am Main.
- Baecker, Dirk 2002a: *Management im System*, [www.uni-wh.de/baecker](http://www.uni-wh.de/baecker).
- Baecker, Dirk 2002b: *Kenogrammar of Management*, [www.uni-wh.de/baecker](http://www.uni-wh.de/baecker).
- Banard, Charles I. 1938: *The Functions of the Executive*, Cambridge.
- Beksiak, Krzysztof 1987: *Enterprise and Reform: The Polish Experience*, in: European Economic Review, nr 31, S.118-124.
- Berger, Ulrike/Bernhard-Mehlich 1999: *Die verhaltenswissenschaftliche Organisationstheorie*, in: Kieser, Alfred (Hrsg.), *Organisationstheorien*, S.133-168.
- Blazejewski, Susanne/Classen, Frank/Dorow, Wolfgang/Stüting, Heinz-Alexander 2003: *The Beiersdorf Case: Radical change from a production-oriented conglomerate to a market-driven consumer goods company*, in: Stüting, Heinz-Alexander/ Dorow, Wolfgang/ Blazejewski, Susanne (Hrsg.), *Change Management in Transition Economies*, S.87-149.
- Bohn, Cornelia/Hahn, Alois 2000: *Pierre Bourdieu*, in: Kaesler, Dirk (Hrsg.), *Klassiker der Soziologie*, 2., durchgesehene Auflage, S.252-271.
- Boltanski, Luc 1991: *Die Führungskräfte*, Frankfurt/Main
- Bourdieu, Pierre 1998: *Praktische Vernunft, Zur Theorie des Handelns*, Frankfurt am Main.
- Buchowski, Michał 1997: *Reluctant capitalists, class and culture in a local community in western Poland*, Berlin.
- Buchowski, Michał 2001: *Rethinking Transformation, An anthropological perspective on post-socialism*, Poznań.

- Buchowski, Michał 2003: *'The other' in orientalizing and liberal discourses*, in: Mróz, Lech/Sokolewicz, Zofia (Hrsg.), *Between tradition and postmodernity: Polish ethnography at the turn of the millennium*, Warsaw.
- Buchowski, Michał/Conte, Edouard/Nagengast, Carole 2001: *Poland beyond communism, 'Transition' in critical perspective*, Fribourg.
- Burawoy, Michael/Lukács 1992: *The radiant past: ideology and reality in Hungary's road to capitalism*, Chicago.
- Burnham, James 1941: *The managerial revolution*, New York.
- Burnham, James 1948: *Das Regime der Manager*, Stuttgart.
- Cameron, Rondo E. 1992: *Geschichte der Weltwirtschaft, Bd.2, Von der Industrialisierung bis zur Gegenwart*, Stuttgart
- Clark, Peter A. 1987: *Anglo-American innovation*, Berlin.
- Cohen, S. 1985: *Visions of social control*, Cambridge.
- Collon, Michel 1986: *Some elements of a sociology of translation*, in J. Law (Hrsg.): *Power, Action and Belief*. London.
- Collon, Michel/Latour, Bruno 1981: *Unscrewing the big leviathan: How actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so*, in: Knorr-Cetina, Karin/Cicourel, Aron (Hrsg.), *Advances in Social Theory and Methodology. Toward an Integration of Micro and Macro Sociologies*, London, S.2777-303.
- Czarniawska, Barbara 1985: *Controlling top management in large organizations: Poland and USA*, Gower.
- Czarniawska, Henryk 1982: *Kultura współdziałania pracowników umysłowych w przemyśle*, Warszawa.
- Davis, Norman 1981: *God's playground, a history of poland*, Oxford.
- Dohse, Knuth/Alexanders, Ullrich/Malsch, Thomas 1984a: *Reorganisation der Arbeit in der Automobilindustrie*, Berlin.
- Dohse, Knuth/Alexanders, Ullrich/Malsch, Thomas 1984b: *Japan als Orientierungspunkt für den Wandel der industriellen Beziehungen in der US-Amerikanischen und der Europäischen Automobilindustrie*, Berlin.
- Drucker, Peter F.: *The practice of management*, New York
- Dunn, Elizabeth 1999: *Slick salesman as simple people: negotiated capitalism in a privatized firm*, in: Burawoy, Michael/Verdery, Katherine (Hrsg.), *Uncertain transition*, Lanham, S.125-150.

- Ebers, Mark/Gotsch, Wilfried 1999: *Institutionenökonomische Theorien der Organisation*, in: Kieser, Alfred (Hrsg.), *Organisationstheorien*, S.199-252.
- Ermanski, E. 1925: *Betriebsorganisation und Taylor-System*, Berlin.
- Faulkner, Harold, U. 1947: *American political and social history*, New York.
- Fayol, Henri 1916: *Administration Industrielle et Generale*, Paris.
- Fayol Henri 1926: *Administracja przemysłowa i ogólna*, Warszawa.
- Fayol, Henri 1929: *Allgemeine und industrielle Verwaltung*, München.
- Foerster, Heinz von 1981: *Observing systems*, Seaside.
- Foerster, Heinz von 1984: *Principles of self-organization – in socio-managerial context*, in: Ulrich, Hans/Probst Gilbert J.B. (Hrsg.), *Self-Organization and Management of Social Systems: Insights, Promises, Doubts, and Questions*, Berlin, S.2-24.
- Foerster, Heinz von 1992: *Ethics and second-order cybernetics*, in: *Cybernetics & Human Knowing* 1/1, S9-19.
- Foerster, Heinz von 1993a: *KybernEthik*, Berlin.
- Foerster, Heinz von 1993b: *Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich*, in: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.), *Heinz v. Foerster, Wissen und Gewissen*, S.233-281.
- Foerster, Heinz von 1993c: *Gegenstände: greifbare Symbole für (Eigen-)Verhalten*, in: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.), *Heinz v. Foerster, Wissen und Gewissen*, S.103-116.
- Foucault, Michel 1977: *Überwachen und Strafen*, Frankfurt am Main..
- Foucault, Michel 1978: *Dispositive der Macht*, Berlin.
- Foucault, Michel 1988: *On power*, in: Kritzman Lawrence D. (Hrsg.), *Michel Foucault Politics, Philosophy, Culture*, New York, S.96-109.
- Foucault, Michel 1999: *Maschen der Macht*, in: Engelmann, Krzysztof (Hrsg.), *Botschaften der Macht, Der Foucault Reader, Diskurs und Medien*, Stuttgart.
- Franko, Lawrence G. 1976: *The European multinationals*, London.
- Frese, Erich 1988: *Grundlagen der Organisation*, Wiesbaden.
- Garud, Raghu/Karnoe Peter 2001: *Path dependence and creation*, London.
- Genell, Kristina 1997: *Transforming management education: a Polish mixture*, Lund.
- Gliński, Bohdan 1985: *Zarządzanie w gospodarce socjalistycznej*, Warszawa.

- Gödel, K. 1931: *Über formal unterscheidbare Sätze der Principia Mathematica und verwandter Systeme, I*, in: Monatshefte für mathematische Physik 38, S. 173-198.
- Granick, David 1960: *The red executive*, New York.
- Groys, Boris, 2000: *Unter Verdacht, Eine Phänomenologie der Medien*, München/Wien.
- Günther, Gotthard 1952: *Die Entdeckung Amerikas und die Sache mit der Weltraum-Literatur*, [www.vordenker.de](http://www.vordenker.de).
- Günther, Gotthard 1963a: *Vorwort zur zweiten Auflage und einleitende Bemerkungen*, in: Günther, Gotthard, *Das Bewusstsein der Maschinen*, S.15-18.
- Günther, Gotthard 1963b: *Idealismus, Materialismus und Kybernetik*, in: Günther, Gotthard, *Das Bewusstsein der Maschinen*, S.89-166.
- Günther, Gotthard 1980: *Idee, Zeit und Materie*, in: Günther, Gotthard, *Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik*, Dritter Band, S.236-254.
- Günther, Gotthard 2002: *Die Amerikanische Apokalypse*, München.
- Haase, Eric 1995: *Organisationskonzepte im 19. und 20. Jahrhundert: Entwicklung und Tendenzen*, Wiesbaden.
- Hahn, Hans Henning 1988: *Die Gesellschaft im Verteidigungszustand. Zur Genese eines Grundmusters der politischen Mentalität in Polen*, in: Hahn, Hans Henning/Müller Michael G. (Hrsg.), *Gesellschaft und Staat in Polen: historische Aspekte der polnischen Krise*, Berlin.
- Hall, Peter 1986: *Technology, innovation and economic policy*, Oxford.
- Hall, Peter 1994: *Innovation, systems and evolution*, Trowbridge.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich 1980: *Phänomenologie des Geistes*, in: Bonspiepen, Wolfgang/Heede, Reinhard (Hrsg.), *Gesammelte Werke Bd.9*, Düsseldorf.
- Hofstede, Geert 1992: *Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?*, in: Bartlett, Christopher A./Ghoshal, Sumantra, *Transnational Management*, Chicago.
- Holstein-Beck, Maria 1983: *Konflikty*, Wydanie II, Warszawa.
- Holstein-Beck, Maria 1987: *Zkice o pracy*, Warszawa.
- Hounshell, David A. 1984: *From the American system to mass production 1800 – 1932*, Baltimore.
- Hughes, Jonathan 1970: *Industrialization and economic history: thesis and conjectures*, New York.
- James, William 1890: *The principles of psychology*,

- Kieser, Alfred (Hrsg.) 1999a: *Organisationstheorien*, Stuttgart.
- Kieser, Alfred 1999b: *Management und Taylorismus*, in: Kieser, Alfred (Hrsg.), *Organisationstheorien*, S.65-100.
- Kieżun, Witold 1977: *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa.
- Kieżun, Witold 1991: *Management in socialist countries: USSR and Central Europe*, New York.
- King, Philip 1995: *International economics and international economic policy*, New York.
- Kocka, Alexander 1969: *Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847-1914*, Stuttgart.
- Kociatkiewicz, Jerzy/Kostera Monika 2002: *When reality fails: science fiction and the fall of communism in Poland*, in: Kelemen, Mihaela/Kostera Monika, *Critical Management Research in Eastern Europe: Managing the Transition*, Palgrave-Macmillan, S.217-238.
- Kostera, Monika 1995: *The Modern crusade: the missionaries of management come to eastern Europe*, in: *Management Learning* 26/3, S.331-352.
- Kostera, Monika 1996a: *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa.
- Kostera, Monika 1996b: *The manager's new clothes: on identity transfer in post-1989 Poland*, in: Lee, Monica/Letiche, Hugo/Crawshaw, Robert/Thomas, Michael (Hrsg.), *Management Education in the New Europe*, S194-211.
- Kostera, Monika/Wicha Maciej 1996: *The 'divided self' of Polish state owned enterprises: the culture of organizing*, in: *Organization Studies*, 17/1, S.83-105.
- Koźmiński, Maciej K. 1985: *Gospodarka w punkcie zwrotnym*, Warszawa.
- Koźmiński, Maciej K. 1986: *Zarządzanie w przyszłości*, Przegląd Organizacji, Nr.2.
- Koźmiński, Maciej K. 1993: *Catching up: organizational and management change in the ex-socialist block*, Albany.
- Koźmiński, Maciej K./Obłój Krzysztof 1983: *Gry o innowacje: analiza przedsięwzięć technicznych*, Warszawa.
- Krasner, Stephen D. 1984: *Approaches to the state: alternative and historical dynamics*, in: *Comparative Politics*.
- Kurnal, Jerzy 1965: *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa.
- Landes, David S. 1969: *The rise of capitalism*, New York.
- Latour, Bruno 2002: *Die Hoffnung der Pandora*, Frankfurt am Main.

- Leidiger, Paul 1982: *Zur Geschichtlichen Entwicklung und Bedeutung der Industrieregion Lodz*, in: Leidinger, Paul (Hrsg.), *Deutsche und Polen im Kaiserreich und in der Industrialisierung*, S.103-110.
- Lettko, Friedrich 1996: *Habitus und Strategien ostdeutscher Unternehmer*, München.
- Lipiński, Edward 1981: *Problemy, pytania, wątpliwości. Z warsztatu ekonomisty*, Warszawa.
- Lipton, David/Sachs, Jeffrey 1990: *Creating a market economy in Eastern Europe – The case of Poland*, In: *Brookings papers on Economic activity* 1, S.75-147.
- Locke, Robert R. 1996: *The Collapse of the American management mystique*, Oxford.
- Luhmann, Niklas 1968: *Zweckbegriff und Systemrationalität*, Tübingen.
- Luhmann, Niklas 1975: «Interaktion, Organisation, Gesellschaft», in: *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*, Opladen, S.9-20.
- Luhmann, Niklas 1988: *Macht, 2., durchgesehene Auflage*, Stuttgart.
- Luhmann, Niklas 1997: *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Bd. 1-2, Frankfurt am Main.
- Luhmann, Niklas 2000: *Organisation und Entscheidung*, Opladen/Wiesbaden.
- Luhmann, Niklas 2002: *Die Politik der Gesellschaft*, Frankfurt am Main.
- March, James G. 1988: *Decisions and Organizations*, Oxford.
- March, James G./Simon, Herbert A. 1958: *Organizations*, New York.
- March, James G./Olson Johan P. 1989: *Rediscovering institutions: the organizational basis of politics*, New York.
- Mayr, Otto 1981: *Yankee enterprise, the rise of the American system of manufacturing*, Washington, DC.
- Mączyński, Jerzy 1987: *Efektywność asertywno-responywnego kierowania ludźmi*, Wrocław.
- Mączyński, Jerzy 1996: *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Warszawa.
- McKay, John 1970: *Foreign entrepreneurs and the Russian industrialization: 1885-1913*, Chicago.
- McKenzie, Frederick A. 1901: *The American invaders*, London.
- Miller, Peter 1992: *Accounting and objectivity: the invention of calculating selves and calculable spaces*, in: Megill, Allan (Hrsg.), *Annals of Scholarship*, Volume 9, Numbers 1-2, S.61-86.

- Mintz, Sidney W. 1985: *Sweetness and power: the place of sugar in modern history*, New York.
- Meyer, John W./Rowan, Brian 1977: *Institutionalized organizations: formal structure as myth and as ceremony*, in: *American Journal of Sociology* 83, S.340-363.
- Meyer, John W./Scott, Richard W. 1983: *Organizational environments: ritual and rationality*, Beverly Hills.
- Moeller 1903: *Vortrag vor der VDI-Jahresversammlung*, Augsburg.
- Nasierowski, Wojciech/Mikuła Bolek 1998: *Culture dimensions of Polish managers: Hofstede's indices*, in: *Organization Studies*, 19/3, S.495-509.
- North, Douglass 1990: *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge.
- Obłój, Krzysztof 1986: *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*, Warszawa.
- Peters, Guy 2000: *The legacy of the past. Historical institutionalism in comparative politics*, in: Peters, Guy (Hrsg.): *Institutional Theory in Political Science. The New Institutionalism*, New York, S.63-77.
- Powell, Walter W./DiMaggio Paul J. (Hrsg.) 1991a: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago.
- Powell, Walter W./DiMaggio Paul J. 1991b: *Introduction*, in: Powell, Walter W./DiMaggio Paul J. (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, S.1-38.
- Powell, Walter W./DiMaggio Paul J. 1991c: *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, in: Powell, Walter W./DiMaggio Paul J. (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, S.63-82.
- Preyer, Gerhard 1996: *Integriertes Management: was kommt nach der lean production?*, Frankfurt am Main.
- Robinson, Izabela/Tomczak-Stepien, Beata 2000: *Cultural transformation at enterprise level: case study evidence from Poland*, in: *Journal of East European Management Studies* 2, S.130-149.
- Roethlisberger, Fritz J 1941: *Management and morale*, Cambridge.
- Roethlisberger, Fritz J./Dickson, William J. 1939: *Management and the worker*, Cambridge.
- Romer, Paul M. 1986: *Increasing returns and long-run growth*, in: *Journal of Political Economy* 94(5), S.1002-1037.
- Romer, Paul M. 1994: *The origins of endogenous growth*, in: *Journal of Economic Perspectives* 8(1), S.3-22.

- Ross, S.A. 1973: *The economic theory of agency: the principal's problem*, in: AER 63, S 134-139.
- Rottenburg, Richard 1995: *When organization travels: on intercultural translation*, in: Czarniawska-Joerges, Barbara/Sevon, Guje (Hrsg.), *Translating Organizational Change*, S.191-240.
- Rudolph, Franz 1994: *Klassiker des Managements: von der Manufaktur zum modernen Großunternehmen*, Berlin.
- Samuś, Paweł 1982: *Deutsche Arbeiter in der polnischen sozialistischen Bewegung in Stadt und Region Lodz (bi 1918)*, in: Leidinger, Paul (Hrsg.), *Deutsche und Polen im Kaiserreich und in der Industrialisierung*, S132-136.
- Schweizer, Marcell/Friedl Birgit 1992: *Beitrag zu einer umfassenden Controlling-Konzeption*, in: *Controlling. Grundlagen – Informationssysteme – Anwendungen*. Spremann, Klaus/Zur, Eberhard, Wiesbaden, S.142-153.
- Skocpol, Theda 1992: *Protecting soldiers and mothers: the political origins of social policy in the United States*, Cambridge.
- Scott, Richard W. 1987: *The adolescence of institutional theory*, in: *Administrative Science Quarterly* 32, S.493-511.
- Scott, Richard W. 1994: *Developments in institutional theory*, in: Scott, Richard W./Meyer John W. (Hrsg.), *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. Thousand Oaks, S.1-8.
- Scott, Richard W. 1995: *Institutions and Organizations*, London
- Simmel, Georg 1995: *Philosophie der Mode*, in: Rammstedt, Otthein (Hrsg.), *Gesamtausgabe / Georg Simmel*, Bd. 10, Frankfurt am Main, S7-38.
- Spencer-Brown, George 1997: *Laws of the form, Gesetze der Form*, Lübeck.
- Staehe, Wolfgang H. 1994: *Management*, München.
- Stead, W.T. 1902: *The Americanization of the world*, London.
- Steinmo, Sven/Thelen, Kathleen/Longstreth, Frank 1992: *Structuring politics, historical institutionalism in comparative analysis*, Cambridge.
- Stichweh, Rudolf 2000a: *Die Weltgesellschaft*, Frankfurt am Main.
- Stichweh, Rudolf 2000b: *Niklas Luhmann (1927-1998)*, in: Kaesler, Dirk (Hrsg.), *Klassiker der Soziologie*, 2., durchgesehene Auflage, S.206-229.
- Sztopmka, Piotr 2000: *Trauma wielkiej zmiany. Społeczne koszty transformacji*, Warszawa.
- Taylor, Frederick W. 1911: *The principles of scientific management*, New York.

- Taylor, Frederick W. 1912: *Testimony at hearings before special house committee of the house of representatives to investigate the Taylor and other systems of shop management*, in: Report no.930, Washington, DC.
- Taylor, Frederick W. 1913: *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. München.
- Thwaite, B.H. 1902: *The American invasion*, London.
- Tittenbrun, Jacek 1993: *The collapse of ‚real socialism‘ in Poland*, London.
- Verdery, Kathrine 1994: *From parent-state to family patriarchs: gender and nation in contemporary Eastern Europe*, in: *East European Politics and Societies* 8 (2), S.225-255.
- Walgenbach, Peter 1999: *Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie*, in: Kieser, Alfred (Hrsg.), *Organisationstheorien*, S.319-354.
- Wagener, Hans-Alexander 2001: *Warum hat Russland den Zug verpasst?*, in: *Leviathan*, Jg. 29 H.1, S.110-140.
- Weber, Max 1921: *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen.
- Weick, Karl E.1985: *Der Prozess des Organisierens*, Frankfurt.
- Weick, Karl E. 1995: *Sensmaking in organizations*, Thousand Oaks.
- Winiecki, Jerzy 2001: *‘Historia polskiego marginesu’*, Rzeczpospolita vom 29. Dezember.
- Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel 1991: *Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem MIT*, Frankfurt am Main.
- Zamoyski, Adam 2001: *The Polish way, a thousand-year history of the poles and their culture*, New York.
- Zbichorski, Zygmunt 1975: *Ekonomika i organizacja produkcji*, Warszawa.
- Zernack, Klaus 1994: *Polen und Russland. Zwei Wege in der europäischen Geschichte*, Berlin.
- Zieleniewski, Krzysztof 1964: *Organizacja zespołów ludzkich: wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa.
- Zieleniewski, Krzysztof 1979: *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa.
- Zucker, Lynne G. 1987: *Institutional theories of organization*, in: *Annual Review of Sociology* 13, S. 443-464.

**Anhang****Personenliste**

## vom Mutterunternehmen

Frank	Besitzer und Leiter des Mutterunternehmens
Freddie	Revision vom Mutterunternehmen

vom Lampenmacher  
im Büro

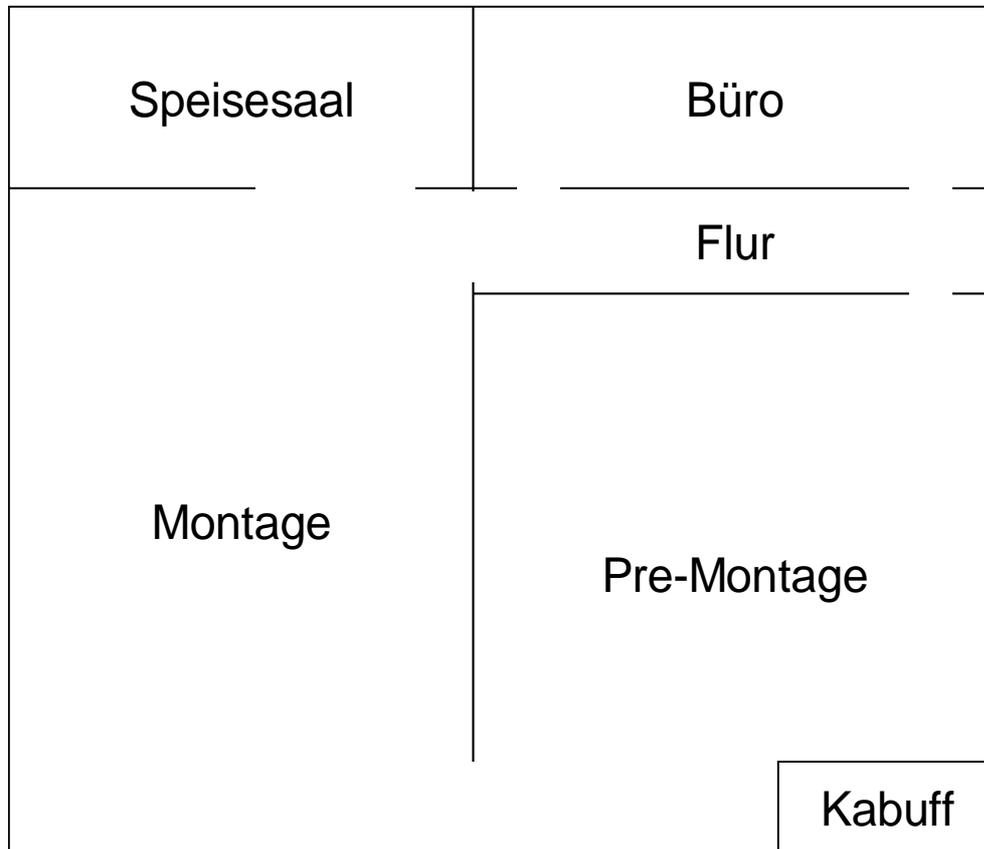
Gerd	Dyrektor, Leiter des Lampenmachers
Agnieszka	Leiterin des Rechnungswesen
Kasia	Gerds Assistentin, Recht und Rechnungswesen
Marlena	Gerds Assistentin, Administration
Jacek	Leiter der Planung
Roman	Produktionskoordinator, Einkäufer
Artur	Einkäufer
Rafał	IT-Fachmann

## in der Montage

Mikolej	Leiter der Qualitätssicherung
Magda	Leiterin der Montage
Agnieszka	designierte Montageleiterin
Darek	designierter Montageleiter
Dorota	Brygadzystka, Montage
Ania	Arbeiterin in der Pre-Montage
Marzena	Zeitmesserin im Effizienzkenzahelenprojekt
Krysza	Zeitmesserin im Effizienzkenzahelenprojekt
Ula	Montażystka

## in der Pre-Montage

Piotr	Leiter der Pre-Montage
Maciej	Leiter der Razamblage, Untergebener von Piotr
Tomek	Leiter der Lackiererei, Untergebener von Piotr
Kinga	Arbeiterin in der Pre-Montage
Arek	Arbeiter in der Pre-Montage

**Skizze des Lampenmachers**

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Dissertation

Der Lampenmacher-Fall  
Die Übertragbarkeit westlicher Management-Techniken  
auf Unternehmen in Polen

selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Dissertation war in gleicher oder ähnlicher Form noch nicht Gegenstand einer Doktorprüfung an einer anderen Einrichtung.

Poznań, den

\_\_\_\_\_  
(Volker Siems)

Gleichzeitig erkläre ich ehrenwörtlich, dass ich keine Doktorprüfung abgelegt habe.

Poznań, den

\_\_\_\_\_  
(Volker Siems)