

## **Forum Mitbestimmung und Unternehmen**

Eine gemeinsame Initiative von Bertelsmann Stiftung und Hans Böckler Stiftung



Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

**Eckhard Voß / Peter Wilke**  
wmp consult Hamburg

### **Modelltransfer oder Anpassung an lokale Verhältnisse?**

**Managementstile, Führungsmodelle und betriebliche  
Arbeitsbeziehungen bei ausländischen Unternehmen  
in Tschechien, Ungarn und Polen**

Auswertungsbericht des Projekts  
"Arbeitsbeziehungen und Unternehmenskulturen  
in Tschechien, Ungarn und Polen"

**Hamburg, April 2003**

# Inhalt

<b><u>1</u></b>	<b><u>Vorwort</u></b>	<b>3</b>
<b><u>2</u></b>	<b><u>Unternehmenskulturen in Mittelosteuropa im Transformationsprozess</u></b>	<b>8</b>
<b><u>3</u></b>	<b><u>Einflussfaktoren des Transfers von Unternehmenskultur</u></b>	<b>11</b>
3.1	<u>Der Rahmen: Ökonomischer Transformationsprozess und wirtschaftspolitische Strategien</u>	11
3.2	<u>Gewerkschaften und Regelung der Arbeitsbeziehungen</u>	16
3.3	<u>Betriebliche Interessenvertretung und kooperative Arbeitsbeziehungen</u>	18
3.4	<u>Phasen in der Entwicklung von Unternehmenskulturen</u>	23
3.5	<u>Grundlegende Typen von Managementstilen im Transformationsprozess</u>	23
<b><u>4</u></b>	<b><u>Transferprozesse und Erfahrungen in der mikropolitischen Perspektive</u></b>	<b>27</b>
4.1	<u>Das Unternehmenssample im Überblick</u>	27
4.2	<u>Phasen, Ziele und Inhaltsfelder des Transfers von Managementstilen</u>	29
4.3	<u>Bilanzierung des Transfers von Unternehmenskultur</u>	31
<b><u>5</u></b>	<b><u>Schlussfolgerungen im Hinblick auf Perspektiven einer kooperativen Unternehmenskultur</u></b>	<b>38</b>
	<b><u>Literatur</u></b>	<b>43</b>

# 1 Vorwort

## **Das Projekt "Arbeitsbeziehungen und Unternehmenskulturen in Polen, Tschechien und Ungarn"**

Diese Publikation wertet Ergebnisse eines Forschungsprojekts aus, welches Wilke, Maack und Partner im Jahre 2002 für das 'Forum Mitbestimmung und Unternehmen' durchgeführt hat. Im Mittelpunkt der Untersuchung stand die Frage des Transfers von Unternehmenskultur bei ausländischen Investitionen in Tschechien, Ungarn und Polen. Auch vor dem Hintergrund der Frage nach der Zukunftsfähigkeit des deutschen Systems der Mitbestimmung im Prozess der Internationalisierung, die durch das 'Forum Mitbestimmung' in den letzten Jahren verstärkt bearbeitet wurde (vgl. Vitols 2001), ging es um Aspekte und Dimensionen der Unternehmenskultur in den Niederlassungen deutscher und anderer westlicher Investoren in den genannten Ländern. Dabei waren die folgenden Fragen forschungsleitend:

- Welche direkten Wirkungen hat das Engagement internationaler Unternehmen auf die industriellen Beziehungen und die Unternehmenskulturen in den mittel- und osteuropäischen Ländern?
- Welche Praxis von Unternehmenskulturen finden wir vor? Spiegeln sich die Mitbestimmungserfahrungen besonders in den Töchtern deutscher Unternehmen wider? Und sieht die Praxis in US-amerikanischen Tochterunternehmen anders aus?
- Wie wirkt sich das Auslandsengagement auf die Entwicklung von Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen in den noch jungen Marktwirtschaften Mittel- und Osteuropas aus?
- Welche Spuren hinterlassen internationale Unternehmen bei der Prägung des kommenden europäischen Sozialmodells? Sind sie Trendsetter oder Bremser? Welche Auswirkungen haben die Erfahrungen auf die Arbeit der nationalen und europäischen Interessenvertretungen?

Im Rahmen des Projekts und mit Unterstützung durch lokalen Partner in den drei Ländern wurden zu gut einem Dutzend Unternehmen Fallstudien erstellt. Diese Unternehmen hatten jeweils zumindest in einem der betrachteten Länder eigene Produktionsstandorte. Da es sich ausschließlich um Großunternehmen handelt, war jedoch der Normalfall, dass es ein Engagement in allen drei Ländern gab. Dabei waren sich die Projektverantwortlichen der Problematik bewusst, sich ausschließlich auf Grossunternehmen zu konzentrieren und damit halbwegs repräsentative Ergebnisse und Trendaussagen lediglich für diese Unternehmensgruppe treffen zu können, da die Situation in Großunternehmen sich bekanntermaßen in vielen Aspekten (z.B. Anerkennung gewerkschaftlicher oder betrieblicher Interessenvertretung, Verbreitung von Tarifverhandlungen, Managementpraxis) von derjenigen in den kleinen und mittelständischen Unternehmen unterscheidet.<sup>1</sup> Zwei Gründe sprachen jedoch vor allem für eine Konzentration auf große Unternehmen: Zum einen haben diese Unternehmen

---

<sup>1</sup> Vgl. zur Problematik der kleinen und mittleren Unternehmen vor allem: Bluhm (2001)

gerade im Hinblick auf die Entwicklung von Unternehmenskultur und damit verbundener Aspekte der Arbeitsgestaltung und –politik (Managementstil, Personalpolitik, Berufsbildung, Arbeitnehmerbeteiligung) eine wichtige Funktion.<sup>2</sup> Gleiches gilt für die Internationalisierung der Produktion. Weiterhin haben diese Unternehmen aufgrund der Beschäftigungszahlen und Investitionsvolumen eine herausragende Bedeutung für den Transformationsprozess in den MOE-Ländern – dies gilt insbesondere auch für die Exportwirtschaft dieser Länder, die heute maßgeblich von ausländischen Investoren und insbesondere von großen Unternehmen abhängt.

Um eine Einordnung des deutschen Modells vornehmen zu können, wurden nicht nur Unternehmen aus Deutschland untersucht. Vielmehr stammten lediglich fünf Unternehmen aus Deutschland und die übrigen aus anderen westeuropäischen Ländern (Frankreich, Schweiz, Niederlande, Finnland) oder aus den USA. Bei einem Unternehmen handelt es sich um einen britisch-amerikanischen Konzern. Um branchenspezifische Prägungen der Untersuchungsergebnisse möglichst gering zu halten, wurden Unternehmen aus allen Branchen der verarbeitenden Industrie in das Sample aufgenommen. Damit blieben Unternehmen der Dienstleistungsbranche in der Untersuchung ausgeblendet, wobei der Grund vor allem darin lag, dass es Schwierigkeiten beim Unternehmenszugang gab.

Neben Geschäftsberichten und frei zugänglichen Unternehmensinformationen basieren die Fallstudien im Wesentlichen auf Interviews, welche im Zeitraum Mai – Oktober mit Vertretern der Geschäftsleitungen und Interessenvertretungen, in der Regel sowohl auf Ebene der jeweiligen Landesgeschäftsleitungen als auch in Produktionsstätten vor Ort geführt wurden. In manchen Fällen wurden auch zusätzliche Gespräche mit Geschäftsleitungen in Deutschland, Eurobetriebsräten und Gewerkschaftsvertretern auf Branchenebene geführt.

### **Zum Aufbau dieses Berichts**

Im Rahmen dieses Auswertungsberichts werden neben einer Querauswertung der Unternehmens-Fallstudien auch zentrale Ergebnisse begleitender Kurzexerten dargestellt. Diese wurden von Experten und Projektpartnern vor Ort im Laufe des Frühjahrs/Sommers 2002 über den aktuellen Stand der Arbeitsbeziehungen, die institutionellen Rahmenbedingungen der Unternehmensentwicklung sowie Trends und Typen der Unternehmenskultur in den drei Ländern vorgenommen. (vgl. Galgóczi 2002, Kotíková/Bittnerová 2002, Voß 2002).

Der vorliegende Bericht konzentriert sich auf einen Themen-Set hinsichtlich des Transfers von Unternehmenskultur, wie er auch den betrieblichen Fallstudien zugrunde lag:

---

<sup>2</sup> Vgl. hierzu auch Max Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (2002): "Großunternehmen haben stets eine führende Rolle bei der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen gespielt ..." (S. 6)

## Forschungsfragen Transfer von Unternehmenskulturen

T

- Transfer von Managementpraxis
- In welchen Bereich der Unternehmenskultur werden gleiche Standards erzielt?
- Welche Erkenntnisse wurden hinsichtlich des Transfers von Arbeitszeitmodellen, Entgeltsystemen und Konzepten der Aus- und Weiterbildung gewonnen?
- In welchem Umfang findet ein Transfer auch in Bereichen der Arbeitnehmerpartizipation, der betrieblichen Interessenvertretung und der Mitbestimmung statt?
- Wie wichtig sind die jeweiligen nationalen, regionalen und auch branchenspezifischen Rahmenbedingungen?

Auf diesen Forschungsfragen aufbauend werden im letzten Teil des Berichts Schlussfolgerungen hinsichtlich der Entwicklung spezifischer 'Modelle' von Unternehmenskultur sowie Rückschlüsse für ein zukünftiges 'europäisches Modell der Unternehmensführung' gezogen. Dabei wird auch diskutiert, welche Bedeutung zum einen 'high road' oder 'low road' Unternehmensstrategien für die Entwicklung von Führungsmodellen haben und welches Gewicht globale Standards und Normen der Kultur und Führungspraxis eines Unternehmens gegenüber lokal geprägten Normen, Lösungen und Standards haben (Vgl. hierzu auch Kluge/Voß 2003).

### **Ergebnisse der internationalen Projekt-Tagung in Prag**

Die Fragestellungen des Projekts waren zentraler Gegenstand der internationalen Tagung "Zwischen Modelltransfer und lokalen Lösungen: Ausländische Investoren, Managementkonzepte und betriebliche Arbeitsbeziehungen in Tschechien, Polen und Ungarn" im Februar 2003 in Prag. Diese Tagung wurde von den beiden Stiftungen gemeinsam mit der Friedrich-Ebert-Stiftung und mit Unterstützung durch Europrofis Prag veranstaltet.

Erfahrungsberichte aus der Praxis der untersuchten Unternehmen zum Transfer von Unternehmenskultur und Managementpraktiken wurden von einem breiteren Publikum mit dem tschechischen Arbeitsminister sowie Vertretern von Geschäftsleitungen namhafter Investoren in den drei untersuchten Ländern und (Euro)Betriebsräten gespiegelt. Dabei bestätigten sich zentrale Projektergebnisse:

Die ausländischen Investoren investieren in den Mittelosteuropäischen Ländern, weil sie sich Chancen auf bessere Geschäfte ausrechnen. Man kann

nicht erwarten, dass für sie auch die Förderung des Sozialen Dialogs ganz oben auf der Agenda steht. Gleichzeitig machten die Diskussionen in Prag deutlich, dass Unternehmenskultur, d.h. interne Arbeitsbeziehungen und Arbeitnehmerbeteiligung, von Bedeutung sind. Ein führender Human Resource Manager eines global tätigen US-amerikanischen Unternehmens brachte es auf den Punkt: "Wir sind wegen der niedrigen Kosten gekommen, aber dies ist nicht der alleinige Grund, warum wir bleiben werden."

Diese Bewertung teilten weitere Unternehmensvertreter der Tagung. Sie sahen ihre Haltung durch die Ergebnisse des Projekts bestätigt: Ob sie wollen oder nicht, einen 'Masterplan' oder 'Blueprint' des Transfers von Unternehmenskultur haben oder nicht – Die ausländischen Investoren übernehmen mit ihrer lokalen Präsenz automatisch soziale und gesellschaftliche Verantwortung für die Menschen, die bei ihnen arbeiten.

Im Rahmen des Projekts und auch der Praxisberichte der Tagung in Prag wurde deutlich, dass den lokalen Geschäftsleitungen ausländischer Unternehmen dieser Zusammenhang klar bewußt ist. Deshalb fördern sie z.B. soziale Projekte vor Ort im Sinne von "good corporate citizens" oder engagieren sich im Bereich der überbetrieblichen Berufsausbildung und der Förderung des lokalen Führungsnachwuchses.

Zumindest die Unternehmen, deren wirtschaftlicher Erfolg in erster Linie von der exzellenten Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen abhängt – und dies waren fast alle der im Rahmen des Projekts untersuchten Fälle - wissen um die Bedeutung der vielbeschworenen Humanressourcen. Und wenn die neuen Standorte eine lang anhaltende Zukunft vor sich haben wollen, müssen sie auch an der ständigen Modernisierung ihres Umfelds arbeiten.

Die offensichtliche Erkenntnis vieler Unternehmen, im Interesse des ökonomischen Erfolgs in die sozialen und gesellschaftlichen Grundlagen unternehmerischen Handelns investieren zu müssen, lässt positiv auf die Zukunft eines "Europäischen Sozialmodells" hoffen, welches ganz wesentlich auf einem sozialem Dialog zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie Mechanismen der Arbeitnehmerbeteiligung beruht.

'Beteiligung', 'Vertrauen' und 'Respekt' im Umgang mit den Arbeitnehmern gehören also auch in den mittel- und osteuropäischen Ländern zu dem gebräuchlichen Vokabular der Geschäftsleitungen und Human Resources Verantwortlichen in den ausländischen Unternehmen. Nicht immer muss daraus auf eine entsprechende Praxis geschlossen werden.

Die Ergebnisse des Projekts und die Konferenzbeiträge in Prag machten unmißverständlich deutlich, dass aus der kooperativen Grundhaltung von Managern keineswegs schon eine automatische Anerkennung der organisierten Arbeitnehmervertretung in Form von Betriebsräten oder Betriebsgewerkschaften als alleinige und konkurrenzlose Form der Interessenartikulation folgt. Vielmehr neigten nicht nur die Vertreter US-amerikanischer und angelsächsischer Unter-

nehmen dazu, das Betriebswohl und den betrieblichen Mikrokosmos als ausschließliche Arena der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen zu sehen und gewerkschaftliche Organisationen als mehr oder minder überflüssige Einmischung von 'third parties' zu betrachten. Der Tenor der betrieblichen Fallstudien des Projekts und auch der Erfahrungsberichte der Prager Tagung war hier relativ einmütig: Die Etablierung von Gewerkschaften in gewerkschaftsfreien Betrieben wird von Unternehmensleitungen in der Regel weder gewünscht noch besonders gefördert. Vielmehr ist die Szenerie gekennzeichnet durch einen pragmatischen Umgang: Falls es betriebliche Gewerkschaftsorganisationen gibt, werden sie als betrieblicher Gesprächspartner angekommen, falls keine gewerkschaftliche Vertretung existiert, werden alternative Formen der Interessenvertretung und Artikulation entwickelt. In diesem Zusammenhang wird gern auf die Erfahrung verwiesen, gute Arbeitsbeziehungen auch ohne Gewerkschaften aufbauen zu können.

Ob sich diese aus Sicht der Arbeitnehmerorganisationen keinesfalls zufriedenstellende Position auch in schwierigeren Zeiten und in unruhigeren Fahrwassern aufrechterhalten läßt, muß die Zukunft zeigen. Hier machte die Tagung in Prag deutlich, dass vielen ausländischen Niederlassungen gerade mit dem Beitritt zur EU im Sommer 2004 die vielleicht erste ernsthafte Bewährungsprobe ins Haus steht, wenn es als dessen Folgen zu einer beschleunigten Anpassung der Standards an die unionsweiten Niveaus kommen wird.

Feststellbar ist also, dass sich im Verlauf der letzten zehn Jahre vielfältige Erfahrungen und Umsetzungsformen betrieblicher Arbeitsbeziehungen verdichtet haben, deren Variantenvielfalt selbst unter dem Dach ein und desselben Konzerns kaum Grenzen hat. Diese Studie präsentiert davon lediglich einen kleinen, nicht repräsentativen Ausschnitt, der zudem nur ein bestimmtes Zeitfenster des Transformationsprozesses beleuchtet. Wir glauben dennoch, einige grundlegende Trends aufzeigen zu können und daraus einzuschätzen, welche Entwicklungschancen kooperative Formen der Unternehmensführung und das "Europäische Sozialmodell" in den ökonomisch am weitesten fortgeschrittenen Beitrittsländern haben. Ohne der ausführlicheren Bewertung dieser Fragen in den Schlußfolgerungen dieses Berichts vorgreifen zu wollen, sollen an dieser Stelle doch zwei Anmerkungen hierzu gemacht werden: Einerseits ist festzustellen, dass die Realitäten der betrieblichen Praxis in den drei untersuchten Ländern sehr weit entfernt sind von den hierzulande vielfach zitierten 'deutschen', 'europäischen' oder sonstigen Modellen kooperativer Arbeitsbeziehungen. Andererseits – und hier folgen die Autoren dieses Berichts einer grundlegenden Prämisse des 'Forum Mitbestimmung und Unternehmen' – prägen die unter Stichworten wie 'Business Excellence', 'Qualitätsproduktion' oder 'High Road Unternehmensstrategie' zusammengefassten betrieblichen Rahmenbedingungen eine Situation, in der ein kooperativer Führungs- und Managementstil, der sich zumindest in längerfristiger Perspektive auch auf eine organisierte Arbeitnehmersvertretung gründet, die beste Antwort auf neue Anforderungen und die Bewältigung von neuen Anforderungen und Problemen darstellt.

Hamburg und Brüssel im April 2003  
Eckhard Voß, Norbert Kluge und Peter Wilke

## 2 Unternehmenskulturen in Mittelosteuropa im Transformationsprozess

*"Polen, die Tschechische Republik und Ungarn sind die neuen Tiger und die westeuropäischen Großunternehmen wetteifern um die Perlen der Volkswirtschaften dort" (...) "Autoindustrie zieht es ostwärts" (...) "Ungarn entwickelt sich zum Technologiestandort" (...)*

So oder ähnlich lauten derzeit viele Überschriften in der deutschen Wirtschaftspresse. Deutsche Unternehmen und andere ausländische Konzerne nutzen die drei am weitesten entwickelten EU-Beitrittsländer längst nicht nur als neue Absatzmärkte oder Standorte für kostengünstige Teilproduktionen. Die polnischen, tschechischen oder ungarischen Auslandsgesellschaften sind längst zu einem integralen Bestandteil globaler bzw. europäischer Produktionsnetzwerke geworden und haben bei vielen Unternehmen im Verlauf der neunziger Jahre mehr und mehr Konzernfunktionen auf sich gezogen, bis hin zum Aufbau von eigenverantwortlichen Qualitätsproduktionen und Forschungs- und Entwicklungskapazitäten.

Während die Neuordnung unternehmens- und branchenspezifischer Systeme internationaler Arbeitsteilung gut erforscht ist, blieb bislang ein anderer Aspekt der für den Modernisierungsprozess in den Transformationsländern so wichtigen Auslandsinvestitionen noch weitgehend unbeachtet: Der Einfluss, den die ausländischen Unternehmen nicht nur auf die Wirtschaftskraft, sondern auch auf die Entwicklung der Rahmenbedingungen des Wirtschaftens haben, d.h. die Systeme industrieller Arbeitsbeziehungen, Führungskulturen, Managementstile etc. Denn die Praxis ausländischer Unternehmen wird an den nationalen Regimes der Arbeitsbeziehungen nicht spurlos vorüber gehen.

Die Vermutung ist: Besonders in Unternehmen mit ausländischen Investoren bündeln sich in den mittel- und osteuropäischen Ländern neue Entwicklungen wie in einem Brennglas. Sie dürften für die zukünftige Ausgestaltung der industriellen Beziehungen in Europa insgesamt von Bedeutung sein und werden auch darauf einen Einfluss haben, welche Chancen ein kooperatives Führungsmodell im europäischen Kontext haben wird. Hierzu heißt es in dem Ende der neunziger Jahre veröffentlichten Bericht der Kommission Mitbestimmung:

"Die Europäisierung der Unternehmensverfassung bietet den deutschen Unternehmen die Möglichkeit, das kooperative Führungsmodell der Mitbestimmung als Leitbild zum Aufbau einer grenzüberschreitenden Unternehmenskultur und -identität zu nutzen." (Bertelsmann Stiftung/ Hans-Böckler-Stiftung 1998)

Die Frage ist also, was nehmen internationale Unternehmen an Normen, Managementpraxis und institutionellen Regelungen im Bereich der Arbeitsgestaltung mit, wenn sie Teile ihrer angestammten Produktion in diese Länder verlagern oder dort neue Produktionsstandorte aufbauen? Gibt es einen besonderen Transfer des deutschen Modells, wie es sich in der Nachkriegszeit im Kontrast etwa zum angelsächsischen oder romanischen entwickelt hat (vgl. Soskice 1999).

Jüngere Studien und Analysen haben gezeigt, dass gerade im Bereich unternehmensspezifischer Führungs- und Managementsysteme und der Gestaltung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen im Kontext ausländischer Investitionen vielfältige Transferprozesse stattfinden (Vgl. etwa: Dörrenbächer 2001, Bluhm 2001, Thelen 2000). Selbst sehr stark internationalisierte Unternehmen sind keinesfalls 'footloose' in dem Sinne, dass sie sich weitgehend flexibel den jeweiligen lokalen Bedingungen und Kontexten anpassen. Gerade im Kontext der Globalisierung und der zunehmenden Internationalisierung von Belegschaften und Produktionen ist es wichtig, eine starke Identität, ein strategisches Leitbild der Unternehmensentwicklung oder eine akzentuierte Unternehmensphilosophie als integratives Element zu haben. Gleichzeitig sind nicht nur die Unternehmen in spezifischen lokalen Kontexten und Traditionen verwurzelt, sondern auch die Köpfe: Manager und Direktoren sind in ihren Qualifikationen, Normen und Denkmustern geprägt durch ihre nationale Herkunft. Und wie nicht zuletzt die Erfahrung auch aus diesem Projekt zeigt, kommt es im Zuge einer Auslandsinvestition nicht nur zum Transfer von Kapital, sondern vor allem sehr stark in den ersten Phasen einer Investition auch zu einem Transfer von Humankapital in nicht unerheblichem Umfang: Ausländische Manager leiten in der Regel den Umbau oder Neuanfang von Produktionsstandorten im Ausland und lokale Führungskräfte wie Fachkräfte werden in den Konzernzentralen auf ihre zukünftigen Aufgaben vorbereitet, so dass auch nach dem Weggang der 'expatriats' ein Transferfluss von Know-how, Kompetenz und alltäglicher Praxis gewahrt bleibt.

### **Kein einfacher Transfer von Unternehmenskultur**

Die über Jahrzehnte hinweg entstandenen Komponenten von industriellen Arbeitsbeziehungen sind nur zu verstehen vor dem Hintergrund des jeweiligen institutionellen und rechtlichen Kontext, in dem sie entwickelt haben. Es ist daher nicht zu erwarten, dass es im Zuge des Engagements ausländischer Investoren in den mittelosteuropäischen Ländern z.B. zu einem 1:1 Transfer der Arbeitsbeziehungen auf betrieblicher Ebene kommt. Vielmehr geht es immer um die Anpassung des jeweiligen Modells der Arbeitsbeziehungen und Unternehmenskultur an ein anders strukturiertes institutionelles Rahmengerüst, welche auch als Prozess "hybridization" (vgl. Boyer 1998) oder eines "institutional isomorphism" (vgl. Bluhm 2001) beschrieben wurde. Die naheliegendste These

ist: Unternehmen passen sich den jeweiligen nationalen Rahmenbedingungen an, wo dies für sie vor Vorteil ist (geringere Kosten durch weniger soziale Verpflichtungen, geringere Lohnstandards, höhere Flexibilität im Personalauf- und Abbau durch weniger Kündigungsschutz etc.) und übernehmen nur die Teile ihrer Unternehmenskultur, die sie für eine Integration in internationale Produktionsabläufe und zum Erreichen notwendiger Produktionsstandards brauchen.

Aber noch aus einem anderen Grund ist ein einfacher Transfer von Unternehmenskulturen und Modellen betrieblicher Arbeitsbeziehungen unwahrscheinlich. Nehmen wir das Beispiel des 'Deutschen Modells'. Es steht einschließlich seines institutionellen Rahmengenüges (Tariflandschaft, Arbeitsrecht etc.) selbst unter einem wachsenden Anpassungsdruck und seine Zukunftsfähigkeit wird zunehmend in Frage gestellt bzw. es wird vermutet, dass sich angesichts der zunehmenden Globalisierung angelsächsische Modelle der Unternehmensführung und der Arbeitnehmerpartizipation durchsetzen werden, durchaus auch 'im Mantel' der deutschen Mitbestimmung (vgl. Etwa Streek 1997).

Und schließlich ist auch deshalb ein einfacher Transfer von Unternehmenskulturen und Regimen der betrieblichen Arbeitspolitik eher unwahrscheinlich, weil ein Unternehmen, welches in Deutschland eine klare 'High Road' Strategie fährt, durchaus Teile seiner Produktion ausschließlich aus Gründen der Kosteneffizienz ins Ausland verlagern kann. Denn auch wenn sich dies gerade in den im Transformationsprozess weit vorangeschrittenen Ländern Tschechien, Ungarn und Polen in den letzten Jahren geändert hat, sind diese Standorte eben nicht nur 'Emerging Markets', sondern gerade auch Länder mit deutlich geringeren Lohn- und Lohnnebenkosten. Viele Unternehmensbeispiele belegen, dass sich 'High-Road' und 'Low-Road' Produktionsstrategien keinesfalls ausschließen, sondern sich sehr gut gegenseitig ergänzen können.

Festzuhalten ist also zweierlei: Ein Transfer von Unternehmenskulturen, Managementprozessen und betrieblichen Modellen der Arbeitsbeziehungen findet im Zusammenhang mit ausländischen Investitionen und Auslandsproduktionen statt - egal, ob sich die Akteure dessen bewusst sind oder nicht. Zweitens ist angesichts der großen Bedeutung ausländischer Investoren in den hier untersuchten Ländern davon auszugehen, dass die Praxis ausländischer Unternehmen einen maßgeblichen Einfluss hat auf die Entwicklung von Unternehmenskultur, Managementpraxis und betrieblichen Arbeitsbeziehungen, sei es nun in Form von 'good' oder 'bad practice'. Dies gilt umso mehr, als der Transformations- und Konsolidierungsprozess dieser Länder gerade im Bereich der industriellen Beziehungen und der 'Produktionsregime' noch nicht abgeschlossen ist, sondern sich noch 'in the making' befindet. Ein Bereich, der diese These illustriert ist z.B. die Entwicklung der betrieblichen Interessenvertretungen, die in allen drei Ländern derzeit im Umbruch ist (vgl. hierzu etwa Kohl/Platzer 2003, European Commission 2002).

### **3 Einflussfaktoren des Transfers von Unternehmenskultur**

#### **3.1 Der Rahmen: Ökonomischer Transformationsprozess und wirtschaftspolitische Strategien**

##### **Fortschritte und Dämpfer im Prozess ökonomischer Konvergenz**

Der Transformations- und Konvergenzprozess der drei hier untersuchten Länder ist in den letzten Jahren ins Stocken geraten bzw. durch 'Schönheitsfehler' beeinträchtigt worden. Denn im Vergleich zu den hohen BIP-Wachstumsraten der ersten Hälfte der neunziger Jahre kam es seit 1996/97 zu einer deutlichen Abschwächung der Konjunkturentwicklung. Tschechien erlebte gar eine ausgesprochene Rezession mit Negativwachstum und Stagnation in den Jahren 1997 – 1999. Während die Wachstumsraten der Wirtschaft in Ungarn und Polen dagegen bis zum Jahr 2000 weiterhin auf einem hohen Niveau von 4-7 % lagen, kam es hier vor allem im Zusammenhang mit der weltweiten Rezession des Jahres 2001 zu einer Konjunkturabschwächung, die besonders deutlich in Polen ausfiel. Im Jahr 2001 lag das Wachstum in Tschechien und Ungarn bei knapp über 3 %, während es in Polen mit knapp über 1 % enttäuschend verlief.

Die stockende Wachstumsmaschinerie verzögert den Aufholprozess der drei Volkswirtschaften gegenüber der EU: Von 1996 bis 2000 stieg das Pro-Kopf-BIP im Vergleich zum EU-Durchschnitt am stärksten in Ungarn (von 46% auf 52%) und, stieg in Polen nur langsam auf 40%, während Tschechien sogar einen Rückgang von 65% auf 58% des EU-Durchschnitts zu verzeichnen hatte. Nach wie vor ist jedoch Tschechien hinsichtlich des Pro-Kopf-BIP in Kaufkraftstandards hinter Slowenien (71% des EU-Durchschnitts) das Land, in dem die Konvergenz am weitesten vorangeschritten ist. Trotzdem wird es nach Expertenschätzungen noch rund 10-15 Jahre dauern, bis das Pro-Kopf-BIP Tschechiens 75% des EU-Niveaus erreicht haben wird – eine positive Wirtschaftsentwicklung natürlich vorausgesetzt.

Gleichwohl macht ein Vergleich der Pro-Kopf-BIP Werte der mittelosteuropäischen Transformationsländer deutlich, dass diese Region längst nicht mehr ein einheitliches Gebilde ist, sondern durch starke Disparitäten gekennzeichnet wird, deren Spanne von gerade einmal einem Viertel des EU-Durchschnitts (Bulgarien) bis zu fast 2/3 (Slowenien) reicht.

##### **Die Bedeutung ausländischer Direktinvestitionen**

Der Zufluss ausländischer Investitionen und die überdurchschnittlichen Umsatz- und Produktivitätszuwächse der ausländischen Beteiligungsunternehmen sind in allen drei Ländern von eminent wichtiger Bedeutung für den Transformations- und Angleichungsprozess. Ungarn, Polen und Tschechien zogen in

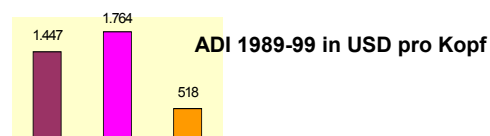
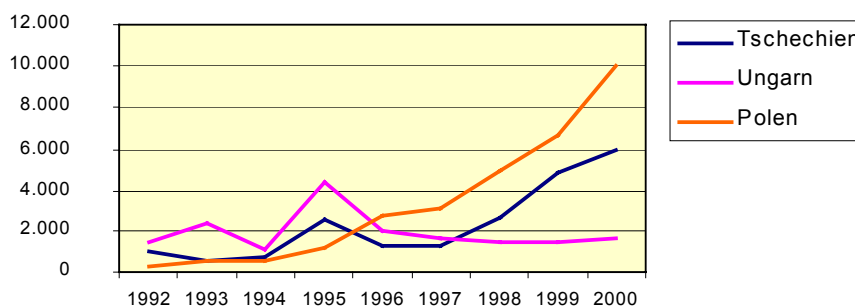
den neunziger Jahren mehr als 80% aller ausländischen Direktinvestitionen in die Region an. Die Entwicklung in allen drei Ländern gekennzeichnet von einem seit Beginn der neunziger Jahre stetig zunehmenden jährlichen Zufluss an ausländischen Direktinvestitionen.

Ende der neunziger Jahre machten die ausländischen Direktinvestitionen in Ungarn fast 40%, in Tschechien knapp 34% und in Polen fast ein Viertel der gesamten Jahresinvestitionen der privaten Wirtschaft aus. Der Anteil der ausländischen Investitionen hat in allen drei Ländern sowohl quantitativ, aber auch qualitativ Dimensionen angenommen, die den Begriff 'strukturbestimmend' rechtfertigen. Qualitativ betrifft dies z.B. die Beteiligung und teilweise auch die Übernahme wichtiger Unternehmen und Infrastrukturen in der Telekommunikation (z.B. die Beteiligung der Telekom an Matav in Ungarn, die Automobilproduktion in Tschechien und Ungarn, Teile der Schwerindustrie in Polen).

Die starke Auslandsorientierung der polnischen, ungarischen und tschechischen Volkswirtschaften wird auch daran deutlich, dass die Außenhandelsverflechtung mit der EU vor allem in Ungarn (76,5%) und Polen (75%), aber auch noch in Tschechien (66%) deutlich ausgeprägter ist als im Durchschnitt der EU-15-Länder (62%).

## Ausländische Direktinvestitionen in Polen, Tschechien und Ungarn 1989 - 2000

(Mio USD)



Quelle: EBRD 2000

Vor allem auch deutsche Unternehmen haben in den neunziger Jahren – oftmals in Anknüpfung an Traditionen, die ins letzte und vorletzte Jahrhundert zurückreichen – intensive Wirtschaftskontakte in die mittel- und osteuropäischen Staaten geknüpft. Deutsche Unternehmen gehören in allen drei Ländern zu den wichtigsten Investoren mit Anteilen zwischen 14,5% (Polen) und knapp 30% (Tschechien). Heute befinden sich Polen oder Tschechien unter den zehn wichtigsten Standorten deutscher Auslandsinvestitionen. Unternehmen in deut-

schem Eigentum oder mit Beteiligung deutscher Investoren beschäftigten in Polen 1999 rund 170.000, in Tschechien 163.000 und in Ungarn 154.000 Arbeitnehmer/innen.

### Deutsche Direktinvestitionen in Polen, Tschechien und Ungarn 1999

	Polen	Tschechien	Ungarn
Unmittelbare und mittelbare Direktinvestitionen in Mio. €	5.359	5.323	5.724
Anzahl der Unternehmen	1.169	1.044	825
Beschäftigte	170.000	163.000	154.000

Quelle: Deutsche Bundesbank: Kapitalverflechtungen mit dem Ausland, Mai 2001

Obwohl in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre eine Verschiebung der Branchenschwerpunkte der Auslandsinvestitionen in diesen Ländern festzustellen ist (z.B. wachsende Bedeutung der Finanzdienstleistungen, öffentlichen Versorger), stellt nach wie vor der Bereich der industriellen Produktion das wichtigste Ziel der Investitionen dar.

Als große Investoren und Arbeitgeber bestimmen diese Unternehmen allein durch die Größe ihrer Investitionen auch die jeweils nationalen Diskussionen um Gestaltung der industriellen Beziehungen, der Arbeits- und Sozialgesetzgebung und der Tarifpolitik.

### Soziale Kosten des Transformationsprozesses

In bislang zweimal veröffentlichten Studien zur Lage der polnischen Nation hat die Polnische Akademie der Wissenschaften PAN den sozialen Wandel Polens im bisherigen Verlauf des Transformationsprozesses untersucht<sup>3</sup>. Als ein zentrales Ergebnis wird darin festgehalten, dass der Erfolg des ökonomischen Transformationsprozesses und der Einführung marktwirtschaftlicher Prinzipien in die polnische Gesellschaft bislang keine Entsprechung gefunden hat in den Einstellungen der Bevölkerung zu demokratischen Werten. Außerdem wird in den wachsenden sozialen Klüften zwischen einer kleinen Gruppe sozialer Aufsteiger und einem "extrem hohen Bevölkerungsanteil mit nur minimaler Bildung" ein großes Problem gesehen, welches nach Meinung der Autoren nur dadurch gelöst werden könne, dass in den nächsten 20 Jahren der Lebensstandard der Bevölkerung stärker als das allgemeine Wachstum angehoben wird.

Ähnliches gilt auch für Tschechien und Ungarn. Mit Blick auf die Entwicklung aller drei Länder in den vergangenen drei Jahren schlussfolgert Béla Galgóczi:

<sup>3</sup> *Jak żyją Polacy* (Polish Life and Lifestyle) (Hrsg. von H. Domański, A. Ostrowska, A. Rychard), IFiS PAN, Warszawa, 2000

"Although the most difficult phase of the transformation is over, the most critical one is just now underway, determining what sort of a society will be emerging in the luckier part of Eastern Europe in the future. At present a one third-two third society appears with an opposite structure to that of Western Europe. If we extrapolate the current trends of rapid differentiation of the society taking the general lack of solidarity into account, the future might be even more disproportional."  
(Galgóczy 2002)

Der Transformationsprozess hat in allen drei Ländern dazu geführt, dass die regionalen Unterschiede in den Entwicklungsniveaus und die Lebensbedingungen der Menschen größer geworden sind. Dabei sind die Arbeitsmärkte gekennzeichnet durch große regionalen Disparitäten, im Einkommen und in den Beschäftigungschancen. Vom Transformationsprozess profitiert haben vor allem die Regionen mit multifunktionaler Struktur, gutem Kommunikationsnetz, hohen Qualifikationspotentialen und urbanen Zentren. Hier und an den Hauptverkehrsachsen haben sich auch zumeist die Auslandsinvestoren angesiedelt.

Besonders ausgeprägt sind die sozialen Probleme im Flächenland Polen mit einer durchschnittlichen Arbeitslosenquote, die im Jahr 2002 mehr als dreimal so hoch war wie in Ungarn (knapp 18% im September 2002). Die regionalen Arbeitslosenquoten schwanken dabei zwischen rund 5% und 30% in einigen ländlichen Regionen im Osten des Landes. Besorgniserregend hoch ist auch die Jugendarbeitslosigkeit mit rund 40%.

Große Disparitäten prägen auch die Arbeitsmärkte, Einkommen und Lebensbedingungen in Ungarn und Tschechien: So betrug die durchschnittliche Arbeitslosenquote im Jahr 2002 in Zentral-Ungarn lediglich rund 4-5%, erreichte aber in den ärmeren Regionen im Norden des Landes jedoch die 20%-Marke. Ähnliches gilt für Tschechien. Hier besteht im Prager Raum praktisch eine Situation der Vollbeschäftigung, während sie in den strukturschwachen Regionen des Landes, z.B. Nordböhmen oder Nordmähren ebenfalls über 20% liegt.

### **Entwicklung der Einkommen und Löhne**

Die Disparitäten auf den Arbeitsmärkten haben auch zu vergleichsweise großen Unterschieden in den regionalen Einkommens- und Lohnniveaus geführt. Die Abweichungen von den jeweiligen durchschnittlichen Bruttomonatslöhnen, die im September 2002 in Polen bei 530 €, in Tschechien bei 514 € und in Ungarn bei 495 € lagen<sup>4</sup>, sind beträchtlich. Während etwa in Tschechien Ende 2001 der landesweite Durchschnittslohn bei rund 467 € lag, lagen die Durchschnittseinkommen im Banksektor fast doppelt so hoch. In der Metropole Prag lagen die Durchschnittsgehälter ebenfalls mit rund 583 € deutlich über denjenigen in ärmeren Regionen wie Zentralböhmen mit rund 398 €.

Ähnliches gilt auch für Ungarn, dessen Lohn- und Einkommensentwicklung deutlich von derjenigen in den beiden anderen Ländern abweicht. Bis ins Jahr

<sup>4</sup> Zahlen lt. Deutsche Bank Research

2001 hinkte die Lohnentwicklung beträchtlich den Investitionsraten hinterher und wurden in Ungarn die niedrigsten Durchschnittslöhne gezahlt. Erst 2001 und 2002 kam es zu deutlichen Anstiegen im Bereich der Mindestlöhne und der Tariflöhne.

Der Mindestlohn in Tschechien lag im Jahre 2002 lediglich bei rund 90 € und deckt damit nur einen Bruchteil des Subsistenzminimums ab. Trotzdem ist bekannt, dass gerade viele Kleinunternehmen ihren Mitarbeitern lediglich den gesetzlichen Mindestlohn zahlen sowie zusätzliche 'side payments' leisten, um so der Sozial- und Einkommenssteuerpflicht zu entgehen.

Demgegenüber ist in Polen der Mindestlohn in den neunziger Jahren kräftig gestiegen und liegt heute bei knapp 200 €, d.h. bei rund 40% des Durchschnittslohns. Ein ähnliches Niveau hatte nach der Lohnanpassung im Jahre 2002 auch der Mindestlohn in Ungarn. In beiden Ländern spielen die Mindestlöhne eine wichtige Leitfunktion bei der Bemessung von Rentenzahlungen und Sozialleistungen. Aus Ungarn liegen Zahlen vor, dass rund ein Viertel aller Beschäftigten ein Einkommen in Höhe des gesetzlichen Mindestlohns erzielt, welches sich nach Abzug der Steuern und Sozialabgaben auf rund 140 € beläuft.

#### Lohnkosten im Vergleich zum EU-Niveau

Bei vergleichbarer Sozialabgabenquote (z.B. Tschechien 48 %, Ungarn 42%) lagen im Jahre 2000 die nominellen Bruttomonatslöhne lediglich bei einem Viertel (Ungarn) bis zu 27% (Polen) des EU-15 Durchschnitts (1.950 € nach Angaben von Eurostat). Betrachtet man das Durchschnittslohnniveau in Kaufkraftstandards, dann ergibt sich zwar eine geringere Disparität, nämlich zwischen 35% (Polen) und 42% (Tschechien), diese fällt jedoch immer noch deutlich größer aus als etwa die Angleichung der BIP-pro Kopf Standards zwischen den drei Ländern und dem EU-15 Durchschnitt.

Derzeit ist davon auszugehen, dass am stärksten noch in Polen das Lohnniveau dem Standard der Produktivität entspricht, während die größte Kluft in Ungarn herrscht, die jedoch durch die Lohnanpassung 2002 reduziert werden konnte.

#### BIP-pro-Kopf und Bruttomonatslöhne im Vergleich zu den EU-15 im Jahr 2000 (KKS in %)

Land	BIP/Kopf	Bruttomonatslohn
Tschechien	59	42
Ungarn	52	35
Polen	39	34
EU-15	100	100

Quelle: Galgóczi, Deutsche Bank Research (EU-15), eigene Berechnungen

### Wichtige Wirtschaftsindikatoren Polen, Tschechische Republik und Ungarn

	Polen	Tschechien	Ungarn
BIP pro Kopf nominell 2001 (i)	4.900	6.982	6.489
BIP pro Kopf (KKS) 2001 (i)	9.299	14.173	12.385
BIP (KKS) je Einwohner in % des EU-Durchschnitts	39	59	52
BIP-Wachstum 2001 (%)	1,1	3,3	3,8
BIP-Wachstum 2002 (Prognose) (%)	1,0	2,5	3,5
Arbeitslosenquote 2001 (%)	18,4	8,0	5,7
Bruttomonatslohn nominell Sep 2002 (i)	530	514	495
Bruttomonatslohn 2000 in Kaufkraftstandards (i)	679	824	691
Reallöhne 2000 im Vergleich zu 1990 (%)	122	95	98
BIP 2000 im Vergleich zum Jahr 1990 (%)	144	100	110

Quellen: DB Research, WIIW, European Training Foundation, Expertisen Béla Galgóczi

Schlussfolgernd ist festzustellen, dass die massiven Einbrüche der Einkommen und Löhne zu Beginn des Transformationsprozesses, die im Jahre 2001 lediglich in Polen wieder hereingeholt werden konnten, sowie die wachsenden regionalen Disparitäten den inländischen wie ausländischen Investoren und Unternehmen einen großen Handlungsspielraum hinsichtlich der Ausprägung betrieblicher Arbeitsbeziehungen und Unternehmenskulturen bieten. Dies gilt umso mehr, als das Pendant der Arbeitgeber auf der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene aus dem Transformationsprozess eindeutig geschwächt hervorgegangen ist.

## 3.2 Gewerkschaften und Regelung der Arbeitsbeziehungen

### Organisatorische Schwächung im Transformationsprozess

Nur in Tschechien kam es zu einer kompletten Neuformierung und einem Austausch der alten Gewerkschaften durch neue Organisationen. Der Organisationsgrad von CMKOS ist im Verlauf der neunziger Jahre von ursprünglich 80% auf rund 30% zurückgegangen.

In Polen ist die Gewerkschaftsbewegung geprägt von dem Kampf der beiden Richtungsgewerkschaften Solidarnosc als Reformorganisation und OPZZ als traditionelle Gewerkschaft. Die Mutation von Solidarnosc zur politischen Partei hat die Gewerkschaftsfunktion klar geschwächt und geriet dabei sogar in einen Widerspruch zur gewerkschaftlichen Schutzfunktion auf betrieblicher Ebene.

Die größte Zersplitterung kennzeichnet die ungarische Gewerkschaftsbewegung mit acht konkurrierenden Verbänden. Jedoch ging Ungarn einen anderen

Weg als Polen: Hier hat sich die alte kommunistische SZOT reformiert und die Nachfolgeorganisation MSZOSZ mit rund 720.000 Mitgliedern, welche über eine breite Verankerung innerhalb der Belegschaften (bei den Betriebsratswahlen 1993: 50%) verfügt, dominiert heute die Gewerkschaftslandschaft.

### Die wichtigsten gewerkschaftlichen Dachverbände

Land	Gewerkschaftliche Dachverbände
Polen	Solidarity (NSZZ Solidarnosc) OPZZ
Tschechische Republik	Czech Moravian Trade Union Confederation (CMKOS) Assosiation of Independent Trade Unions (ASO) Trade Union of Bohemia, Moravia and Silesia (OSCSM) Confederation of Arts and Culture (KUK)
Ungarn	Autonomous Trade Union Confederation (ASZSZ) Confederation of Professional Trade Unions (ESZT) Democratic Ligue of Free Trade Unions (FSZDL) National Federation of Workers' Councils (MOSZ) National Confederation of Hungarian Trade Unions (MSZOSZ) Forum for the Cooperation of Trade Unions (SZEF)

Quellen: EU Commission (2002): S. 93

### Kooperation statt Konfrontation

Gerade angesichts der sozialen Härte in der ersten Phase des Transformationsprozesses mit Reallohnverlusten von vielfach bis zu einem Drittel und einem Anstieg der Arbeitslosigkeit von 0 auf deutlich über 10% fällt auf, dass sich die Gewerkschaften in allen drei Ländern sehr ruhig verhalten haben und es kaum Arbeitskämpfe oder Proteste gab. Ein Beispiel ist etwa das Sparprogramm der sozialistischen Regierung in Ungarn 1995. Die Arbeitnehmer mussten 12% Kürzungen der Reallöhne hinnehmen, ohne dass es gewerkschaftliche Proteste dagegen gab. In ähnlicher Weise gilt dies auch für die Zeman-Regierung in Tschechien.

Vor diesem Hintergrund hat die bisherige Rolle der Gewerkschaften im Transformationsprozess nur wenig zu tun mit der in Westeuropa so wichtigen Schutzfunktion hinsichtlich der Lohn- und Sozialeinkommen sowie der Arbeitsbedingungen. Vielmehr war ihre Rolle diejenige von 'multifunktionalen sozialen Akteuren' (Galgóczi), die sich angesichts des grundsätzlichen Dilemmas von Konfrontation und Kooperation in der gewerkschaftlicher Strategie in allen drei Ländern klar für die Kooperation entschieden haben, ohne jedoch bislang für die Mitglieder und Beschäftigten klare Verbesserungen herausholen zu können.

Die Gewerkschaften spielten im Transformationsprozess vor allem eine politische Rolle und knüpften hier an die Traditionen des Kommunismus an. Die damit einhergehende Vernachlässigung ihrer betrieblichen und sozialen Schutzfunktion hat dazu geführt, dass sie heute über massiven Legitimationsproblemen gegenüber den Beschäftigten leiden. Diese nehmen sie vielfach als Relikte einer vergangenen Zeit wahr. Vor diesem Hintergrund haben sie in den neunziger Jahren massive Mitgliederverluste hinnehmen müssen, deren Ende auch heute nicht absehbar ist. Der Organisationsgrad ging von 80-90% zu Beginn des Jahrzehnts auf heute 30, 20, 10 % zurück.

### **Gewerkschaftlicher Organisationsgrad und Deckungsraten von Tarifvereinbarungen im Jahr 2001**

Indikator	Ungarn	Tschechien	Polen
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad	20	30	15
Deckungsrate von nationalen Tarifvereinbarungen	45-50	25-30	k.A.
Deckungsrate sektoraler Tarifvereinbarungen	18	k.A.	unter 10

Quellen: EIRO online 2002

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Gewerkschaften nicht nur aufgrund ihrer organisatorischen Schwäche, sondern auch aufgrund einer anders gear- teten Prioritätensetzung und einem anderen Selbstverständnis (welches eben nicht primär auf die betriebliche Ebene ausgerichtet war) eher einen geringen Einfluss auf die Entwicklung von Unternehmenskulturen in den mittelosteuropä- ischen Ländern genommen haben.

### **3.3 Betriebliche Interessenvertretung und kooperative Arbeitsbeziehungen**

Auch auf der betrieblicher Ebene unterscheidet sich die Gewerkschaftsland- schaft in den drei Ländern deutlich von derjenigen in der Europäischen Union: Während z.B. in Westeuropa immer noch rund 70% der Beschäftigten durch Branchentarifverträge erfasst werden, sind es hier gerade einmal rund 10%.

Die gewerkschaftliche Basis in den Betrieben ist vor allem im Verlauf des Pri- vatisierungsprozesses und der Auflösung der staatlichen Unternehmen ero- diert. Dieser Prozess scheint unausweichlich gewesen zu sein, gerade auch angesichts der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen und der geringen Schutzfunktion des arbeitsrechtlichen Rahmens.

Das Dilemma aus Kooperation und Konfrontation setzt sich aber auch auf be- trieblicher Ebene fort: Die Interessenvertretung steht hier in allen drei Ländern in der Tradition der Gewerkschaft als verlängerter Arm der Betriebsdirektion.

Die daraus resultierenden Verhaltensmuster und Wertorientierungen (z.B. Identifikation mit dem Management) erwiesen sich im Transformationsprozess und angesichts der neuen ökonomischen Realitäten als wenig hilfreich. Die alten Mitbestimmungsrechte (basierend auf einer Ideologie des Selbst-Managements) wurden im Verlauf des Privatisierungsprozesses abgeschafft ohne dass etwas an ihre Stelle trat. Die Einführung von Betriebsräten in Ungarn 1992 etablierte kein neues System der Mitbestimmung, da die Kompetenzausstattung zu gering ist und zudem das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Gewerkschaftsorganisation problematisch ist.

Hinsichtlich der Interessenvertretung auf betrieblicher Ebene lässt sich in den neunziger Jahren kein gemeinsamer Trend feststellen. Alle drei Länder gingen unterschiedliche Wege:

- *Polen*: die Monopolstellung der Gewerkschaften im Betrieb wird gesetzlich fixiert. Für die vereinzelt vorgebrachte Idee eines Betriebsrätemodells gibt es keine gesellschaftliche Mehrheit
- *Ungarn*: 1992 wird mit den Betriebsräten ein duales System der Interessenvertretung eingeführt, das jedoch unter Konkurrenzaspekten zur gewerkschaftlichen Vertretung leidet (z.B. Abschlüsse von Firmentarifverträgen)
- *Tschechien*: Im Arbeitsgesetzbuch 2001 wurde als 'tschechisches Modell' ein Weg beschritten, der bislang in Europa nicht existierte: Es bleibt bei einer eingliedrigen Vertretungsstruktur. Diese entweder von einem Betriebsrat (sofern keine Gewerkschaftsvertretung im Betrieb existiert) oder einer Gewerkschaftsvertretung wahrgenommen. In Betrieben mit einem Betriebsrat muss diese zurücktreten, sobald eine Gewerkschaftsvertretung ins Leben gerufen wird. Dieses System wird nur dann eine Zukunft haben, wenn es von den Gewerkschaften als Chance wahrgenommen wird

Sicherlich werden jedoch im Zuge des EU-Beitritts gewisse minimale Standards der betrieblichen Information und Konsultation installiert werden, deren betriebliche Umsetzung jedoch angesichts der derzeitigen Situation keineswegs durch eine flächendeckendere Einrichtung von Betriebsräten bzw. gewerkschaftlichen Interessenvertretungen geschehen muss.

## Übersicht: Betriebliche Arbeitnehmerbeteiligung in Polen, Tschechien und Ungarn

	Gewerkschaftlicher Organisationsgrad	Tarifvertragliche Deckungsrate	Tarifvertragliche Deckungsrate auf Branchenebene	Modell betrieblicher Interessenvertretung	Wesentliche Kompetenzen	Gesetzliche Regelung von Freistellung	Arbeitnehmerbeteiligung in Aufsichtsräten	Tarifkompetenz
<b>Polen</b>	15%	30%	Unter 10%	Gesetzlich fixierte Monopolstellung der Gewerkschaften	Abschluß von Unternehmenstarifverträgen Kontrolle der Einhaltung von Gesetzen Mitsprache bei Kündigungen und Massenentlassungen Minimale Informationsrechte	Nein	Nur in staatlichen Unternehmen	Gewerkschaftsvertretung
<b>Tschechien</b>	20%	30%	k.A.	Seit 2001 alternativ Betriebsgewerkschaftsvertretung oder Betriebsrat (dort wo keine Gewerkschaftsvertretung)	Gesetzliche bestimmte Informationsrechte Konsultationsrecht bei gesetzlich festgelegten Themen (Arbeitszeit, Massenentlassungen, Betriebsübernahmen, Arbeits- und Gesundheitsschutz etc.) Abschluss von Betriebsvereinbarungen Mitbestimmung vor allem im Bereich des betrieblichen Sozial- und Kulturfonds und Arbeits- und Gesundheitsschutz	Ja	Bei Aktiengesellschaften mit mehr als 50 Beschäftigten müssen ein Drittel aller Aufsichtsratsmitglieder von allen Beschäftigten gewählt werden	Tarifverträge nur durch Gewerkschaftsvertretung
<b>Ungarn</b>	30%	40%	18%	Seit 1992 duale Interessenvertretung	Gesetzlich fixierte Informations-, Konsultations- und Beteiligungsrechte AG ist verpflichtet, dem BR mindestens halbjährlich über die Wirtschaftslage des Unternehmens zu informieren Mitbestimmung vor allem im Bereich des betrieblichen Sozial- und Kulturfonds und Arbeits- und Gesundheitsschutz	Ja	Ein Drittel der Aufsichtsratsvertreter in Wirtschaftsunternehmen sind Arbeitnehmer	Falls keine Gewerkschaftsvertretung vorhanden kann Betriebsrat Firmentarifvertrag abschließen

Quellen: European Industrial Relations Observatory, European Commission 2002

### **Fazit: Geringer Einfluss der Gewerkschaften auf die Entwicklung von Unternehmenskulturen**

Eine bemerkenswerte Gemeinsamkeit der gewerkschaftlichen Strategie in allen drei Ländern im bisherigen Verlauf des Transformationsprozesses liegt in der Selbstbeschränkung und der Unterstützung sozial schmerzhafter Reformen durch die Arbeitnehmerorganisationen. Dies hat sicherlich dazu beigetragen, dass der soziale Frieden in schwierigen Zeiten gewahrt bleiben konnte und der demokratische Neuanfang überhaupt erfolgreich geschafft wurde. Die Gewerkschaften zahlten jedoch für diese Grundhaltung einen hohen Preis: Ihre Schutzfunktion gegenüber den Beschäftigten wurde weitgehend preisgegeben.

Heute ist die Situation eine andere: Der Transformationsprozess ist weitgehend abgeschlossen und die hier untersuchten Wirtschaften entwickeln sich sehr dynamisch. Angesichts dieser Situation müssen die Gewerkschaften ein neues Selbstverständnis entwickeln, um ihre Legitimität nicht vollständig einzubüßen. Diese Neuausrichtung muss sich notwendigerweise an den betrieblichen Problemen und den Interessen der Beschäftigten orientieren: Angesichts der nach wie vor eklatanten Lohnabstände zu Westeuropa, der unsicheren Lage der Beschäftigten in den Betrieben und den weitgehend fehlenden Mitbestimmungsrechten ist relativ klar an welchem Ziel sich diese Neuausrichtung orientierte sollte: an der Schutzfunktion und Funktion der Interessenvertretung gegenüber den Beschäftigten. Eine Neuausrichtung entlang dieser Richtung hat z.B. die polnische Solidarnosc mit ihrer Grundsatzentscheidung aus dem Jahre 1999 vorgenommen, sich aus der Parteipolitik zurückzuziehen und die Interessenvertretung der Arbeitnehmer wieder stärker in den Mittelpunkt der Arbeit zu rücken.

Festzustellen ist, dass die im Verlauf der neunziger Jahre reformierten Arbeitsgesetze die betriebliche Interessenvertretung weitgehend auf Informations- und Konsultationsrechte sowie einige wenige Kontroll- und Mitwirkungsrechte reduzieren. Zwar bestehen in den drei Ländern heute im Arbeitsgesetz verankerte Regelungen der betrieblichen Arbeitnehmervertretung und Beteiligung, allerdings in deutlich abgestufter Form und Regelungsdichte. So gibt es zwar Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten, jedoch nur auf Basis einer Minderheitsbeteiligung (1/3) und nur in Polen und Tschechien durch die gesamte Belegschaft (also nicht nur durch die Gewerkschaftsmitglieder) gewählte Repräsentanten.

Aus national jeweils unterschiedlichen Gründen gibt es also Schwierigkeiten in der Wiederbelebung betrieblicher Gewerkschaftsarbeit. Vor diesem Hintergrund ist die Entwicklung der betrieblichen Unternehmenskultur nahezu ausschließlich vom jeweiligen Arbeitgeber abhängig. Dessen Spielräume für die Durchsetzung eines spezifischen Führungsstils werden weder durch eindeutige gesetzliche Rahmenbedingungen noch durch eine starke Stellung der Gewerkschaften und Interessenvertretungen im Betrieb eingeschränkt.

### 3.4 Phasen in der Entwicklung von Unternehmenskulturen

Hinsichtlich der Entwicklung von Unternehmenskulturen müssen im Verlauf des Transformationsprozesses unterschiedliche Phasen voneinander unterschieden werden:

- Eine *Phase des Umbruchs und Neuanfangs*: Diese kennzeichnet die ersten Jahre des Transformationsprozesses, in denen es zu massenhaften Neugründungen kleinerer Unternehmen kam und das gesetzliche Regelwerk z.B. im Bereich der Arbeitsbeziehungen noch im Umbruch war.
- Eine *Phase der Konsolidierung und Pfadentwicklung*: Vor dem Hintergrund der jeweiligen Privatisierungsmuster, der Etablierung eines mehr oder weniger gefestigten Systems der industriellen Beziehungen und nicht zuletzt der wirtschafts- und sozialpolitischen Ausrichtungen lassen sich seit einigen Jahren länderspezifische Konsolidierungsmuster erkennen.

Wichtig ist, dass es außer diesen beiden Phasen, welche durch den Verlauf des Transformationsprozesses geprägt sind, auch unternehmensspezifische Phasen in der Entwicklung von Unternehmenskulturen gibt, welche ebenfalls eine große Rolle spielen. Z.B. sind Phasen der Neugründung, Erprobung einerseits und Phasen der Konsolidierung, Modellentwicklung und -pflege andererseits auch im Verlauf der Unternehmensentwicklung im Zuge der Privatisierung, Neugründung und Akquisition festzustellen.

Die Entwicklung von Unternehmenskulturen verlief vor dem Hintergrund dieser Phasen des Transformationsprozesses und der betrieblichen Entwicklungsstapen nicht graduell: Insbesondere die erste Phase ist gekennzeichnet durch eine große Pluralität verschiedener Führungsstile und Unternehmenskulturen, die mehr oder weniger typisch für alle Transformationsländer waren und in denen es kaum länderspezifische Konturen gab.

Erst in der zweiten und gegenwärtig noch andauernden Phase lassen sich länderspezifische Muster erkennen, die jedoch noch weit davon entfernt sind, als 'Modell' bezeichnet werden zu können.

### 3.5 Grundlegende Typen von Managementstilen im Transformationsprozess

Im Rahmen des Projekts wurde eine aus acht Dimensionen bestehende Kennzeichnung von Managementstilen entwickelt, welche als Erhebungs- und Bewertungskategorien im Rahmen des Projekts zugrunde gelegt wurden:

- Managementprozesse

- Unternehmensorganisation (zentral versus dezentral)
- Leitbildorientierung
- Information und Kommunikation
- Immaterielle Arbeitnehmerpartizipation, Mitbestimmung
- Entlohnung, materielle Arbeitnehmerpartizipation
- Aus- und Weiterbildung
- Sonstige Mitarbeiterförderung, z.B. soziales und kulturelles Engagement

Entlang dieser Dimensionen lassen sich aus den Länderstudien und den betrieblichen Fallstudien im Rahmen des Projekts sowie anderer Untersuchungen vier Grundtypen der Führungs- bzw. Managementpraxis in ausländischen Unternehmen identifizieren.

### **Rückwärtsgewandte Managementstile**

In der ersten Phase des Transformationsprozesses und im Kontext verschiedener Privatisierungskonzepte gab es eine Reihe von Unternehmensübernahmen durch das lokale Management oder die Beschäftigten, die versuchten, den Betrieb in die neue Zeit 'hinüberzuretten' ohne wesentliche Eingriffe in Betriebsabläufe, Arbeitsorganisation etc. vorzunehmen. Auch viele Betriebe im Übergang sind durch diese Unternehmenskultur gekennzeichnet. Diese Strategie erwies sich jedoch als wenig zukunftsfähig und die Unternehmen mussten sich entweder neu orientieren oder sind unter gegangen. Ein Kennzeichen der Unternehmenskultur in diesen Betrieben ist jedoch die Fortexistenz einer starken Interessenvertretung

### **Paternalistisch-autokratische Managementstile**

Kennzeichnend vor allem für die erste Phase des Transformationsprozesses und für kleine und mittlere Unternehmen handelt es sich hierbei um hauptsächlich nationale, vereinzelt auch ausländische Unternehmen, die sich nicht an gesetzliche Vorschriften halten und äußerst willkürlich handeln. Mit zunehmender Konsolidierung der gesetzlich-institutionellen Rahmenbedingungen der Arbeitsbeziehungen auf betrieblicher Ebene, zunehmender Rechtssicherheit und natürlich vor dem Hintergrund der Übertragung sozialer Mindestnormen im Zuge der EU-Integration wird der Handlungsspielraum für den extrem willkürlichen Typ der Unternehmenskultur zwar geringer, jedoch ist – wie in den EU-Ländern auch – nicht davon auszugehen, dass er gänzlich verschwindet.

Nach wie beherrscht jedoch die paternalistisch-autokratische Unternehmenskultur die Arbeitsbeziehungen in allen drei Ländern insbesondere die Landschaft der mittelständischen Unternehmen sowohl heimischer wie ausländischer Provenienz. Zentrales Kennzeichen ist die Position des Eigentümers

bzw. Werksleiter, der darauf pocht, ausschließlich seinen Willen zur Geltung zu bringen. Deshalb stehen bei dieser Form der Unternehmenskultur die Beziehungen zur betrieblichen Interessenvertretung bzw. den Betriebsgewerkschaften, sofern sie denn existieren ganz im Zeichen des Konflikts. Auf der anderen Seite weisen zumindest die wirtschaftlich erfolgreichen Betriebe mit einer autoritären Unternehmenskultur oft ein positives soziales Klima auf: Höhere Löhne, Fürsorge für die Beschäftigten, Organisation von Urlaubsfahrten etc. Gerade in diesen Fällen ist der Aktionsradius der betrieblichen Interessenvertretung extrem gering, da sie durch diese direkten Formen der materiellen Beteiligung umgangen werden und in ihrer Legitimität in Frage gestellt werden.

Vor dem Hintergrund, dass etwa in Polen heute in rund 70-80% der Betriebe und in Ungarn und Tschechien in rund 60-70% der Betriebe keine Interessenvertretung bestehen, ist davon auszugehen, dass deutlich mehr als die Hälfte aller Unternehmen in diesen Ländern durch diese Unternehmenskultur gekennzeichnet sind.

### **Formal-kooperative Managementstile**

Diese Unternehmenskultur, die nach unseren Erfahrungen nicht nur die Mehrzahl der heimischen Betriebe kennzeichnet, in denen eine Interessenvertretung besteht sowie auch auf die Mehrzahl der im Rahmen des Projekts untersuchten ausländischen Unternehmensniederlassungen zutrifft, ist zwar gekennzeichnet durch die Existenz von Interessenvertretungen und das Einhalten formaler Regeln z.B. im Bereich der Lohnverhandlungen. Gleichzeitig handelt es sich aber jedoch zumeist um bloß formale Gremien und Strukturen. Eine mitgestaltende Rolle kommt den Arbeitnehmern nicht zu. Die Unternehmen dieser Kategorie möchten nach Außen wie gegenüber den Beschäftigten als guter Arbeitgeber dastehen, ohne jedoch ihre Entscheidungsmacht zu teilen und substantielle Mitwirkungs- und Beteiligungsrechte zu gewähren. Typischerweise konzentrieren sich deshalb die Funktionen der Interessenvertretung auf die gesetzlich vorgeschriebenen Handlungsfelder (Arbeits- und Gesundheitsschutz, Konsultation und Kontrolle), auf die jährlichen Lohnverhandlungen und oftmals noch auf Aktivitäten im sozialen und kulturellen Bereich.

### **Kooperativ-partnerschaftliche Managementstile**

In einer Minderheit der heimischen wie auch in Unternehmen mit ausländischer Beteiligung gibt es dagegen auch eine auf Mitgestaltung zielende Arbeitnehmerbeteiligung und gut funktionierende Beziehungen zwischen Management und der Interessenvertretung der Arbeitnehmer. In diesem Fall hat das Management erkannt, dass es auch in seinem Interesse liegt, wenn die Arbeitnehmer in einer Interessenvertretung organisiert sind und diese dann als Ansprechpartner und verantwortungsbewusster Mitgestalter an betrieblichen Veränderungsprozessen beteiligt ist. Aufgrund der wenig förderlichen gesetzlichen, wirtschaftlichen und normativen Rahmenbedingungen für diese Form der Unternehmenskultur hängt ihre Verbreitung ganz wesentlich von der Persönlich-

keit und den Einstellungen der Akteure nicht nur auf Seiten des lokalen Managements, sondern auch auf Seiten der Interessenvertretung ab. (Anm.: Mit Blick auf die von uns untersuchte Unternehmensgruppe ist z.B. ein Kennzeichen der kooperativen Unternehmenskultur die Beteiligung der Arbeitnehmervertreter in den Europäischen Betriebsratsgremien.)

### **Länderspezifische Entwicklungspfade der Unternehmenskultur**

Bestenfalls lassen sich national geprägte Entwicklungspfade beschreiben, wenn die in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Rahmenbedingungen sowie der Einfluss externer Modelle von Unternehmenskultur in Betracht gezogen wird.

- *Ungarn:* Die Volkswirtschaft ist bereits vor Beginn des Transformationsprozesses deutlich westlicher ausgerichtet gewesen als in den beiden anderen Ländern. Ungarische Manager haben also mehr Erfahrungen mit der Marktwirtschaft, insbesondere auch zum angelsächsischen Sprachraum.
- *Tschechien:* Aufgrund des hohen Tempos des Transformationsprozesses und der herausragenden Bedeutung ausländischer Investoren sowie nicht zuletzt der weit verbreiteten Zweisprachigkeit (deutsch) gibt es einen besonders großen Einfluss westlicher Management- und Führungsstile auf die Unternehmenskultur. Anders als in Ungarn scheint in Tschechien der Einfluss des deutschen Modells auf die Unternehmenskultur größer (erhärten durch Handelsverflechtungsdaten, Engagement von Großunternehmen). Dies ist auch deshalb so, weil es in Tschechien kaum eigene marktwirtschaftliche Erfahrungen vor dem Transformationsprozess gab.
- *Polen:* Hier ist noch immer die größte Abschottung bzw. Eigenständigkeit auch in der Unternehmenskultur festzustellen. Dies hängt auch damit zusammen, dass Polen ein deutlich größerer Markt ist als die beiden anderen Länder, d.h. marktbezogene Investitionen spielen hier eine größere Rolle. Außerdem ist der Privatisierungsprozess und die Durchdringung der Wirtschaft durch ausländische Investitionen deutlich weniger weit vorangeschritten als in Ungarn oder Tschechien. Ansonsten ist festzustellen, dass in Polen zumindest bei den Großunternehmen (und damit auch bei der Orientierung der Managementausbildung) die angelsächsischen Einflüsse stärker sind als etwa deutsche.

## **4 Transferprozesse und Erfahrungen in der mikropolitischen Perspektive**

### **4.1 Das Unternehmenssample im Überblick**

Die Übersicht auf der folgenden Seite fasst einige zentrale Kennzeichen der untersuchten Unternehmen zusammen, auf welche die Auswertung dieses Abschnitts aufbaut. Die Unternehmensauswahl macht deutlich, dass damit lediglich ein besonderer Ausschnitt der ausländischen Direktinvestitionen erfasst ist. Denn im Rahmen des Projekts wurden lediglich Großunternehmen untersucht. Diese Vorgehensweise liegt im wesentlichen darin begründet, dass den Großunternehmen gerade im Hinblick auf den Transfer der 'Software' eines betrieblichen Produktionsmodells, d.h. Managementpraxis, Human Resource Management, Mitarbeiterbeteiligung etc. eine Schlüsselfunktion zukommt. Nach einhelliger Meinung der Arbeitswissenschaft fungieren sie als 'Trendsetter' und 'Lokomotiven' des Wandels.

Ansonsten repräsentieren die untersuchten Unternehmen durchaus wesentliche Kennzeichen der Struktur der ausländischen Direktinvestitionen in den drei Ländern:

Wie andere Großunternehmen auch fällt der Beginn des Engagements bereits in die Frühphase des Transformations- und Privatisierungsprozesses. Viele der untersuchten Unternehmen (Linde, General Electric, Bosch, Philips, ABB, GSK) waren dabei Vorreiter des Privatisierungsprozesses in ihren jeweiligen Branchensegmenten und teilweise bereits vor dem Beginn des Transformationsprozesses durch Partnerschaften und Kooperationen im jeweiligen Land aktiv.

Hinsichtlich der Investitionsart und des Umfangs des Engagements ist zunächst festzustellen, dass es sich in der überwiegenden Zahl der Fälle um Akquisitionen bzw. Brownfield-Investments handelt. Dies hängt insbesondere bei den Unternehmen, deren Engagement stark auf die Bedienung und Marktführerschaft in dem jeweiligen Land ausgerichtet ist (z.B. Telekom, Siemens, Linde, GlaxoSmithKline, Philips), damit zusammen, dass im Zuge des Investments der jeweilige nationale Marktführer übernommen wurde (Linde, GlaxoSmithKline, Philips). Freilich sind Brown- und Greenfield Investitionen nicht trennscharf voneinander zu unterscheiden, zumal es bei vielen Unternehmen in den letzten Jahren zu großen Investitionen in den Ausbau der bestehenden Fabrikationshallen und Infrastrukturen gekommen ist (z.B. Bosch, Linde, Philips).

### Zentrale Kennzeichen des Unternehmenssamples

Investor	Herkunftsland	Zielland	Branche	Beginn des Engagements	Beschäftigte im Zielland	Art der Investition	Markt-orientierung	Einbindung in internationale Produktionsnetze
Robert Bosch	Deutschland	Tschechien	Kfz-Branche	1992	6.600	Akquisition & Greenfield	Export	Hoch
Linde Technoplyn	Deutschland	Tschechien	Chemie	1991	ca. 1.000	Akquisition	Lokal	Gering
Saint-Gobain	Frankreich	Tschechien	Glas	1995	ca. 3.000	Greenfield	Export	Hoch
Siemens	Deutschland	Tschechien	Anlagen- und Maschinenbau	1994	10.000	Akquisition und Greenfield	Export und Lokal	Gering
Knorr-Bremse	Deutschland	Ungarn	Schienenfahrzeugkomponenten	1996	550	Akquisition	Export	Hoch
GE Tungsram	USA	Ungarn	Elektrotechnik	1990	14.500	Akquisition	Export	Hoch
Elcoteq	Finnland	Ungarn	Elektrotechnik	1996	2.250	Greenfield	Export	Hoch
Telekom / Matav	Deutschland	Ungarn	Telekommunikation	1993	9.600	Akquisition	Lokal	Gering
GlaxoSmith Kline	Großbritannien / USA	Polen	Chemiebranche	1995	ca. 1.000	Akquisition	Export, Lokal	Hoch
Philips Lighting	Niederlande	Polen	Elektronikbranche	1991	8.000	Akquisition	Export	Hoch
ABB	Schweiz	Polen	Maschinen- und Anlagenbau	1990	2.500	Akquisition	Export	Hoch

Hinsichtlich des Umfangs des Engagements sind große Unterschiede festzustellen. Rund ein Drittel der Unternehmen beschäftigt lediglich zwischen 300 und 1.000 Mitarbeiter und weist daher eher eine mittlere Unternehmensgröße auf, während es sich bei den übrigen Unternehmen zwar um wichtige Arbeitgeber im jeweiligen Landeskontext handelt, jedoch gehören lediglich drei Unternehmen mit 10.000 oder mehr Beschäftigten (Siemens, GE Tungsram, Telekom/Matáv) zu den größten Arbeitgebern in den jeweiligen Zielländern.

Abschließend noch ein Wort zur Einbindung und Bedeutung der untersuchten Unternehmen in die internationalen Produktions- und Zulieferungsnetze des jeweiligen Mutterkonzerns. Festzustellen ist hier, dass es nur zwei Unternehmen gibt, welche ausschließlich auf den lokalen Markt hin orientiert sind. Dabei handelt es sich jedoch um Branchensegmente bzw. Dienstleistungen (Herstellung und Vertrieb technischer Gase im Fall Linde und das Telekommunikationsunternehmen Matáv), bei denen sich die lokale Marktorientierung aus der Natur des Produkts bzw. der Dienstleistung ergibt.

Bei allen anderen Unternehmen ist eine starke Exportorientierung festzustellen, sei es als reine Zuliefererunternehmen (Bosch, Saint-Gobain, die untersuchte Siemens Sparte, Knorr-Bremse, Elcoteq, ABB) oder als Unternehmen, die sowohl auf eine lokale Marktführerschaft in der jeweiligen Produktparte abzielen als auch auf die Bedienung anderer mitteleuropäischer und internationaler Märkte. Beispiele für letzteres sind vor allem GlaxoSmithKline (polnischer Markt und Osteuropa), GE Tungsram sowie Philips Lighting (Ungarn bzw. Polen und Weltmarkt).



#### **4.2 Phasen, Ziele und Inhaltsfelder des Transfers von Managementstilen**

Vor dem Hintergrund der bei den meisten Unternehmen bereits rund zehnjährigen Erfahrung des Engagements vor Ort und angesichts der weiter oben skizzierten Phasen des Transformationsprozesses lassen sich verschiedene Etappen auch im Hinblick auf den Transfer von Unternehmenskultur auch auf der betrieblichen Ebene feststellen. Diese Phasen sind gekennzeichnet durch spezifische Zielsetzungen und Inhalte des Transfers, die sich ebenfalls im Zeitverlauf ändern. Schließlich ist festzustellen, dass in Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensstrategie auch die Intensität und Dichte von Transferleistungen sowie die Prägung der Unternehmenskultur des jeweiligen Auslandsunternehmens in einer Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensstrategie steht, z.B. ob es sich lediglich um eine 'verlängerte Werkbank' und die Ausnutzung von komparativen Kostenvorteilen handelt oder um den Aufbau einer Qualitätsproduktion, welche in das europäische oder globale Unternehmensnetzwerk integriert ist.

Das folgende Schaubild soll diese Stufenfolge des Transfers von Unternehmenskultur in idealtypischer Weise verdeutlichen:

### Idealtypische Stufenfolge des Transfers von Managementstilen

Stufe	Ziele	Inhalte und Instrumente
<b>Aufbau</b>	Integration in Gesamtunternehmen und wesentliche Restrukturierungsmaßnahmen im Bereich der Produktion	Aufbau der produktionsorientierten Software (Buchhaltung, Reporting, Controlling, Administration allgemein)  Transfer erfolgt im wesentlichen durch expatriats auf der Ebene der Unternehmensleitung
<b>Konsolidierungsphase</b>	Durchführung wesentlicher Restrukturierungsmaßnahmen im Bereich der Produktion und Arbeitsorganisation und Sicherstellen notwendiger Qualitätsstandards	Aufbau Personalwesen und HRM sowie Reorganisation von Management- und Führungsprozessen  Einführung Qualitätskontrolle, neuer Arbeitszeit- und Entgeltsysteme etc.  Transfer durch expatriats auch auf der Abteilungsebene sowie Trainings und Schulungen von Führungskräften, teilweise auch auf der Ebene der Meister- und Anleiterqualifikation (z.B. Hospitanzen in Auslandsgesellschaften)
<b>Entwicklung und Business Excellence</b>	Schaffung einer nachhaltigen und dauerhaften Grundlage der Unternehmensentwicklung der Auslandsgesellschaft  Auslandsgesellschaft wird zu eigenständigem und in vielen Bereichen selbstverantwortlichem Teil des Gesamtunternehmens	Festigung der Unternehmenskultur, Entwicklung eines Leitbildes und eigener strategischer Unternehmensziele  Unternehmensspezifische Lösungen im Bereich der Mitarbeiterbeteiligung und Interessenvertretung  Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten wird wichtiges Ziel der Unternehmenspolitik  Ggf. Aufbau einer eigenen Berufsausbildung auch im Bereich der Facharbeiter/innen
<b>Expansion</b>	Übertragung weitergehender Verantwortung auf das Auslandsunternehmen	z.B. Aufbau bzw. Verlagerung von Forschungs- und Entwicklungskapazitäten in das Land  z.B. Konzentration bzw. Verlagerung ganzer Produktionssparten und deren Steuerung  zunehmende Definition eigener Unternehmensziele

Quelle: Eigene Darstellung

Eine Betrachtung der im Rahmen der untersuchten Fallbeispiele ergibt, dass bei allen Unternehmen, d.h. also unabhängig von Größe, Art des Engagements und verfolgter Unternehmensstrategie zumindest die ersten beiden Transferphasen festzustellen sind. Dies hängt damit zusammen, dass gewisse Aspekte der Unternehmenskultur (z.B. Controlling und Reporting, Aufbau Personalwesen, prinzipielle Management- und Führungsprozesse) eine Mindestanforderung darstellen, um eine Auslandsgesellschaft in die Unternehmenszentrale integrieren zu können.

Ob und in welchem Maße jedoch die Entwicklung der Auslandsgesellschaft auch durch die folgenden Stufen der Unternehmensentwicklung, d.h. 'Entwick-

lung und Business Excellence' sowie 'Expansion' gekennzeichnet wird, hängt dagegen sehr stark davon ab, welche Rolle sie innerhalb des Gesamtunternehmens spielt und welche Unternehmensstrategie prägend ist. So ist festzustellen, dass bei denjenigen Investments, die eher den Charakter von 'verlängerten Werkbänken' haben, in der Regel der Entwicklungsprozess mit der Konsolidierung abgeschlossen ist.

Demgegenüber weisen diejenigen Auslandsunternehmen, die eher durch eine 'High Road' – Unternehmensstrategie gekennzeichnet sind, eine deutlich höhere Dichte und Intensität von Transferleistungen auf: Diese Unternehmen engagieren sich deutlich stärker als andere auch im Bereich der Berufsausbildung, der Nachwuchsförderung und haben auch eigene Lösungen im Bereich der betrieblichen Arbeitsbeziehungen entwickelt. Dies scheint eine wichtige Voraussetzung dafür zu sein, sich am Markt durchzusetzen und qualifizierte Arbeitskräfte zu rekrutieren und zu halten (Beispiel Siemens).

Festzuhalten bleibt, dass diejenigen Unternehmen, die im Bereich der Qualitätsproduktion engagiert sind, im Hinblick auf den Transfer von Unternehmenskultur weiter gehen müssen als andere Auslandsunternehmen: Hier muss auch eine gemeinsame Unternehmensphilosophie adaptiert werden, damit sich das Auslandsunternehmen als Teil des Ganzen fühlt. Dazu gehört auch eine kontinuierliche Aus- und Weiterbildung von Führungs- und Fachkräften. Je stärker das Unternehmen auf die Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte angewiesen ist, desto wichtiger wird schließlich auch die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten.

### **4.3 Bilanzierung des Transfers von Unternehmenskultur**

Bereits in anderen Untersuchungen wurde betont, dass sich der Transformationsprozess im Bereich der Unternehmenskultur und damit zusammenhängender Systeme und Praktiken (insb. HRM, Industrial Relations) von der Übertragung von Technologie, Maschinen und Produktionstechniken unterscheidet (vgl. Dörrenbächer 2001: 16). Während letztere durch einen 1:1 Transfer gekennzeichnet ist, d.h. den Versuch, möglichst alle Aspekte des jeweiligen Produktionsmodells zu berücksichtigen, ist dies z.B. im Bereich des Human Resource Management und der betrieblichen Arbeitsbeziehungen nicht der Fall, zum einen, weil es gar nicht intendiert ist und zum anderen weil es nicht möglich ist.

Es ist also im Bereich der Unternehmenskultur grundsätzlich von einem "selektiven Transferprozess" (Bluhm) auszugehen, der die Bereiche des Human Resource Management und der betrieblichen Arbeitsbeziehungen und oftmals auch noch die Arbeitsorganisation (z.B. Gruppenarbeit, flexible Fertigungslinien versus tayloristischer Linienproduktion).

Auf Basis der Fallstudien und der Fülle an empirischen Informationen zu den untersuchten Unternehmen und Betriebsstätten der Beispielunternehmen soll im Folgenden eine Auswertung und Bilanzierung des Transfers von Unternehmenskultur im Hinblick auf drei zentrale Aspekte erarbeitet werden, bevor grundsätzliche Schlussfolgerungen gezogen werden sollen.

### **Managementpraktiken und Führungsstile**

Im Bereich der Managementpraktiken und Führungsstile lässt sich noch am ehesten ein tendenzieller 1:1 Transfer feststellen. Dies gilt insbesondere für die Managementpraktiken, z.B. Abteilungs- und Bereichstrukturen, zentrale oder dezentrale Organisationsformen etc. Hier gehört der Transfer und die Reorganisation nach dem Vorbild anderer Auslandsgesellschaften bereits zu den Transferleistungen der Anfangs- und Konsolidierungsphase, da ansonsten die Auslandsgesellschaften nur unzureichend in die Gesamtorganisation der Unternehmensgruppe integriert werden kann.

Anders in der Frage der Führungsstile: Hier ergaben die Falluntersuchungen zum einen Probleme bei der Verbindung von Anspruch (z.B. flache Hierarchien, dezentrale Führung, Teamorientierung) und Wirklichkeit (insb. "Barrieren in den Köpfen"). Zum anderen hängt der Führungsstil in vielen der untersuchten Unternehmen sehr stark von der Persönlichkeit des Werksleiters bzw. der Orientierung der Geschäftsleitung ab. Festzustellen waren hier Führungsstile entlang der gesamten Bandbreite von 'patriarchisch-autokratisch' bis zu 'partnerschaftlich-kooperativ'. Bemerkenswert ist ferner, dass durch in ein und derselben Unternehmensgruppe (z.B. Bosch, Siemens, Philips, GE) unterschiedliche, ja divergierende Führungsstile anzutreffen sind. Daraus ergibt sich, dass der Führungsstil offenbar einer starken individuell-persönlichen Prägung unterliegt und dass bei diesem Aspekt der Unternehmenskultur eindeutig das Ziel die Methode rechtfertigt, d.h. die konkrete Umsetzung von Zielvorgaben in Führungsstilen obliegt der lokalen Betriebsleitung.

Eine weitere Auffälligkeit im Bereich Managementpraxis und Führungsstil im Verhältnis zum Herkunftsland des Investors ist, dass offensichtlich die deutschen Unternehmen nach wie vor am stärksten auf deutsche Führungskräfte bauen und am zögerlichsten darin sind, die Unternehmensführung oder sogar das leitende Management lokalen Kräften anzuvertrauen. Dies mag auch daran liegen, dass multikulturelle Managementausbildung und internationale Trainingsprogramme für den lokalen Nachwuchs insbesondere in den angloamerikanischen Unternehmen stärker entwickelt und etabliert sind als hierzulande. Außerdem spielt sicherlich auch das Problem der Sprache eine Rolle: Während die englische Sprache heute zum selbstverständlichen Repertoire eines angehenden Managers gehört, ist dies im Fall des Deutschen nicht so. In den untersuchten Unternehmen war aber ausnahmslos Deutsche die wichtigste Arbeitssprache.

Eine Vermutung, die sicherlich durch fundiertere Forschung noch zu erhärten wäre, ist in diesem Zusammenhang, dass einem einfachen Transfer von Führungsstilen vor allem kulturelle Barrieren entgegen stehen und dass in dieser Frage adaptive Lösungen, d.h. eine stärkere Orientierung an der Kultur des Ziellandes und das Vertrauen auf lokale Führungskräfte den entschieden reibungsloseren und effektiveren Weg darstellt. Denn in allen Gesprächen wurde deutlich, dass die Beschäftigten den ex-patriats zunächst eher skeptisch bis misstrauisch gegenüber stehen.

### **Arbeitsgestaltung, Entgeltsysteme, Aus- und Weiterbildung**

Auch dieser Bereich ist geprägt durch große kulturelle Barrieren und zudem durch gesetzliche Rahmenbedingungen, die einen einfachen Transfer von Human Resource Management - Instrumenten soweit überhaupt intendiert, Entgeltsystemen und Aus- und Weiterbildungskonzepten entgegenstehen.

Zwei Beispiele:

- Der Personalleiter der Dachgesellschaft eines deutschen multinationalen Unternehmens in Tschechien berichtete von seinen Erfahrungen als 'Feuerlöscher' in der Bewältigung der großen Probleme im Bereich der Personalpolitik für mehrere Tausend Beschäftigte. Diese sei in der Auslandsgesellschaft auch nach zehnjährigem Engagement noch völlig unterentwickelt, insbesondere in Fragen der Arbeitsmotivation, der Rekrutierung oder der Förderung von Eigenverantwortung und Selbständigkeit der Mitarbeiter. Dies hänge im wesentlichen auch mit einem völlig anderen Selbstverständnis und einer anderen Schwerpunktsetzung ('Juralastigkeit') des Personalwesens in Tschechien zusammen.
- Human Resource Management – Verantwortliche mit internationaler Erfahrung berichteten immer wieder von Problemen, moderne Formen der Arbeitsorganisation und –gestaltung (z.B. Teambildung, Mitarbeiterbefragungen, Qualitätszirkel) in die Praxis umzusetzen. Regelmäßig würden z.B. konzernweite Programme in der lokalen Umsetzung scheitern, weil die Beschäftigten nicht interessiert seien und zu wenig kooperativ zeigen würden.

Aber nicht nur kulturelle Barrieren führen dazu, dass der gesamte Personalbereich durch einen sehr selektiven Transferansatz gekennzeichnet ist. Generell gilt, dass in diesem Aspekt der Unternehmenskultur zunächst nur soviel übertragen wird, wie notwendig erscheint und so wenig wie möglich. Denn aus nachvollziehbaren Gründen orientieren sich z.B. die Unternehmen im Fragen der Entlohnung oder Arbeitszeit zunächst einmal an den Standards des Gastlandes oder auch der Region. Oftmals ist jedoch auch festzustellen, dass im Rahmen einer Akquisition auch an bewährte Praktiken der Personalpolitik angeknüpft wird, z.B. kostenloses Essen in der Kantine, Mietzuschüsse, Jahresprämien. Diese landes- bzw. betriebsspezifischen Regelungen werden in vielen Fällen beibehalten, oftmals auch den neuen Bedürfnissen angepasst, z.B. in dem die in allen drei Ländern traditionelle gezahlten Jahresprämien eine Erfolgskomponente erhalten.

Für den Bereich des Human Resource Management gilt, dass diesem dann eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet wird, wenn sich wie im eingangs genannten Beispiel Probleme ergeben, z.B. die Fluktuation der Mitarbeiter zu stark wird oder es Schwierigkeiten bei der Rekrutierung geeigneten Personals gibt. Dies ist insbesondere bei denjenigen Unternehmen der Fall, die in den prosperierenden Regionen ansässig sind und in denen qualifizierte Arbeitskräfte stark nachgefragt sind (z.B. Prag, Budapest) oder auch in strukturschwachen Regionen, in denen qualifizierte Fachkräfte nicht zur Verfügung stehen, weil sie in die Metropolen abwandern.

Insgesamt ist jedoch festzustellen, dass es sich bei dem Bereich Human Resource Management um einen eher sekundären Bereich des Transfers von Unternehmenskultur handelt. In grober Vereinfachung lassen sich zwei Transferansätze voneinander abgrenzen:

- Ein *reaktiver HRM-Ansatz*, d.h. Schritt für Schritt wird auf Anforderungen und Probleme reagiert, wobei dann das Auslandsunternehmen zumeist den bewährten Modellen und Instrumenten der Muttergesellschaft folgt.
- Ein *aktiv-innovativer HRM-Ansatz*: Hier werden bewusst eigenständige Lösungen gesucht und landestypische Praktiken und Erfahrungen integriert bzw. mit den Instrumenten der Auslandsgesellschaft verknüpft, z.B. werden unternehmensweite Programme der Effizienz- oder Qualitätsverbesserung den lokal Gegebenheiten entsprechend 'übersetzt' und/oder spezielle eigene Programme entwickelt. Dieser Ansatz setzt eine starke lokale Unternehmensführung voraus.

Der Ansatz des 'Soviel wie notwendig – So wenig wie möglich' kennzeichnet auch die Transferbilanz im Bereich Aus- und Weiterbildung. Zunächst ist festzustellen, dass die Berufsausbildung aus Sicht der Investoren eindeutig eine längerfristige Aufgabe/Anstrengung darstellt, in die zu investieren es sich nur dann lohnt, wenn auch nachhaltige Interessen vorliegen (und nicht lediglich Kosteneffizienzerwägungen) und diese nicht dadurch befriedigt werden können, dass qualifiziertes Personal auf den lokalen Arbeitsmärkten vorhanden ist.

Vor diesem Hintergrund gehört die Berufsausbildung vor Ort eindeutig nicht zu den Prioritäten des Transfers im Zuge eines Auslandsinvestments. Stattdessen werden die notwendigen Qualifikationen in der Regel durch Kurzaufenthalte in ausländischen Tochtergesellschaften oder der Unternehmenszentrale vermittelt. Gleichzeitig ist festzustellen, dass mit zunehmender Stabilisierung einer Auslandsgesellschaft und insbesondere bei solchen Auslandsunternehmen, die einen dynamischen Entwicklungsprozess erleben, Fragen der Aus- und Weiterbildung mehr und mehr Bedeutung erlangen.

Vor diesem Hintergrund lassen sich die folgenden Befunde und Trends aufzeigen:

- Die Zeiten, in denen ausländische Unternehmen im Bereich der Qualitätsproduktion sich relativ einfach auf den lokalen Arbeitsmärkten 'bedienen'

konnten der qualifizierte Kräfte von anderen Unternehmen abwerben konnten, scheinen vor allem in Tschechien vorbei zu sein. Ähnliches gilt für Ungarn, während in Polen die Situation aus Sicht der Unternehmen weniger angespannt ist. Vor diesem Hintergrund sind die Unternehmen gezwungen, sich stärker als bislang im Bereich der Berufsausbildung zu engagieren. Tschechien ist hier klar ein Vorreiter

- Festzustellen ist auch, dass bei den Fachkräften selbst Fragen der individuellen Entwicklungsmöglichkeit und Karriere gegenüber bloß materiellen Erwägungen an Bedeutung gewonnen haben. Auch in diesem Zusammenhang werden Aspekte des berufsbegleitenden Lernens und der Zukunftssicherheit einer Tätigkeit wichtiger.
- Die untersuchten deutsche Firmen haben in den letzten Jahren Initiativen im Bereich der beruflichen Erstausbildung begonnen und orientieren sich dabei klar am System der dualen Berufsausbildung. Sie werden darin auch unterstützt durch die jeweiligen IHKs, z.B. im Rahmen von Pilotprojekten. In diesem Zusammenhang werden auch Kooperationen mit den lokalen Berufsschulen eingegangen
- Demgegenüber bauen die nicht-deutschen Unternehmen stärker auf Konzepte des On-the-job-training – die Kooperation mit lokalen Bildungsträgern ist deutlich weniger entwickelt

### **Arbeitnehmerpartizipation, Betriebsräte, Mitbestimmung**

Eine zentrale Fragestellung des Projekts lautete, ob und inwieweit deutsche Unternehmen im Zuge ihres Auslandsengagements auch das deutsche Modell der betrieblichen Arbeitsbeziehungen, welches ja durch einen hohen Grad an Mitbestimmung und eine starke Stellung der betrieblichen Interessenvertretung gekennzeichnet ist, exportieren.

Zunächst lässt sich diese Frage relativ einfach mit nein beantworten. Hier bestätigen die Fallstudien bereits vorliegende Befunde früherer Untersuchungen, dass nämlich die Nationalität eines Investors "is not a reliable predictor of their attitudes towards trade unions in the host countries." (Pollert 1999, S. 216).

In diesem Punkt lässt sich sogar noch einen Schritt weiter gehen und feststellen, dass es selbst die Praxis der Arbeitsbeziehungen auf der Ebene der Unternehmenszentrale keine verlässliche Aussage über den Umgang mit den Interessenvertretungen in einer Auslandsgesellschaft erlaubt. Denn in der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen mit mehreren Betriebsstätten im Zielland existieren z.B. solche Betriebe mit und solche ohne gewerkschaftliche oder sonstige Interessenvertretung.

Während bei den mittelständischen ausländischen Investoren in den mittelost-europäischen Ländern insgesamt ein Ansatz der Ablehnung und Konfrontation gegenüber Gewerkschaften und Interessenvertretungen beschrieben wurde (Bluhm 2001: 163), ist jedoch die überwiegende Mehrzahl der hier untersuchten Unternehmen, darunter auch einige eher mittelständisch geprägte, gekenn-

zeichnet durch Akzeptanz und ein pragmatisches Verhältnis im Umgang mit den Arbeitnehmerorganisationen: Sofern diese existieren, werden betriebliche Gewerkschaftsorganisationen und Betriebsräte nicht in Frage gestellt und auch im Falle von Greenfield-Investitionen wird in der Regel nicht versucht, die Gründung von Interessenvertretungen zu behindern.

Ferner ist festzustellen, dass die ausländischen Arbeitgeber sich auch den jeweiligen Bedingungen und den gesetzlichen und tarifpolitischen Vorgaben orientieren, z.B. die Arbeitnehmer regelmäßig über wirtschaftliche Entwicklungen informieren, jährliche Lohnrunden durchführen oder die Interessenvertretung in den gesetzlich vorgeschriebenen Handlungsfeldern beteiligen (insbesondere Arbeits- und Gesundheitsschutz).

Insgesamt dominiert bei den untersuchten Unternehmen also ein eher formal-kooperativer Umgang mit den Interessenvertretungen, der die Auslandsunternehmen ungeachtet ihres Herkunftslandes, der Investitionsart und der Unternehmensstrategie ('verlängerte Werkbank' versus 'Qualitätsproduktion'). Lediglich in einem Fall war die Unternehmenskultur durch eine offene Ablehnung jeglicher Form der Interessenvertretung gekennzeichnet.

Auf der anderen Seite war jedoch auch in einem Fall eine deutlich über die gesetzlichen Mindeststandards hinausgehende Beteiligung und Partizipation der Arbeitnehmervvertretungen nachweisbar.

Gleichzeitig und quasi hinter dem Rücken der Akteure finden aber Transferprozesse statt. Die folgenden Ergebnisse der Untersuchungen sind hier zu nennen:

- Deutsche Manager neigen dazu, Interessenvertretungen, betriebliche Gewerkschaftsorganisationen etc. durch die Brille des Betriebsverfassungsgesetzes zu sehen, d.h. im Sinne der deutschen Betriebsräte zu interpretieren und diesen ein ähnliches Selbstverständnis abzuverlangen (z.B. Orientierung am Unternehmensinteresse, Friedenspflicht) obwohl die gesetzlichen Rahmenbedingungen in Ungarn und Tschechien andere sind (BR haben hier durchaus tarifpolitische Funktionen)
- Demgegenüber ist den angloamerikanischen Managern (sowohl ex-patriats als auch einheimische Kräfte mit einem entsprechenden Bildungshintergrund) die Idee des Betriebsrates fremd – sie sehen ihn durch die Brille des 'shop stewards'

Der wesentliche Motor eines Transfers von Systemen der betrieblichen Interessenvertretung und der Mitbestimmung sind aber bekanntermaßen nicht die Unternehmensleitungen, sondern die Gewerkschaften und Interessenvertretungen in den westlichen Ländern selbst.

Hier sind zunächst verschiedene Akteursgruppen zu unterscheiden, über die ein Transfer von Modellen, Normen und Informationen läuft. Weiterhin sind jeweils akteurspezifische 'Konjunkturen' des Transfers festzustellen:

- *Gewerkschaften als Akteure des Transfers:* Ausnahmslos alle Unternehmen, in denen eine betriebliche Interessenvertretung existiert, berichteten von intensiven Kontakten auf der Ebene der gewerkschaftlichen Beziehungen und Unterstützung zumindest in der Anfangsphase des Investments. Festzustellen ist hier ein klarer Zusammenhang zwischen organisatorischer Stärke im Heimatland und Intensität und Dichte der Transferleistungen. Weiterhin ist jedoch zu bemerken, dass diese Kontakte in der Regel im Zeitverlauf abschwächen und nur in wenigen Fällen zu regelmäßigen Treffen und einer nachhaltigen Vernetzung führt.
- *Betriebsräte als Akteure des Transfers:* Insgesamt spielen die Betriebsräte im Transfer von Erfahrungen, Lösungsansätzen und Know-how eine eher geringe Rolle. Dabei leidet die Betriebsrätekooperation besonders unter der schlechten Ausstattung der Interessenvertretungen in den mittelosteuropäischen Ländern und der Tatsache, dass sie nach wie vor nur in Ausnahmefällen in die EBR-Arbeit einbezogen sind.

Besonders im Hinblick auf die Frage nach den Perspektiven eines europäischen Führungsmodells ist schließlich auch die Bedeutung europäischer Institutionen und Programme, aber auch europäische Stiftungen und Parteien als Akteur eines Transfers von Unternehmenskulturen zu unterstreichen. Diese spielten gerade in der ersten Phase des Transformationsprozesses eine wichtige Rolle für einen Transfer in Fragen des Sozialen Dialogs oder des sozialpartnerschaftlichen Ansatzes (jedoch zumeist auf der überbetrieblichen Ebene).

In diesem Zusammenhang ist davon auszugehen, dass politische Akteure für die weitere Veränderung der betrieblichen Interessenvertretung in Ungarn und auch in Tschechien eine große Bedeutung hatten.

## 5 Schlussfolgerungen im Hinblick auf Perspektiven einer kooperativen Unternehmenskultur

### Allgemeine Wirkungszusammenhänge des Transfers von Management- und Führungsstilen

Ob gewollt oder nicht – unsere Untersuchung zeigt, dass die Praxis von Unternehmensführung und Arbeitnehmerbeteiligung in den Niederlassungen der multinationalen Unternehmen einen generellen Einfluss auf die Realität der Arbeitsbeziehungen in den mittel- und osteuropäischen Ländern hat. Weil ausländische Unternehmen in jeder Hinsicht große Bedeutung für die untersuchten Länder haben und gerade die industriellen Beziehungen und die 'Produktionsregimes' noch immer 'in the making' sind (Kohl 2002), gehen von ihnen Impulse auf die Entwicklung von betrieblichen und überbetrieblichen Sozialpartnerbeziehungen aus.

Im Einklang mit anderen Untersuchungen lassen auch die Fallstudien im Rahmen dieses Projekts kaum Zusammenhänge zwischen dem Herkunftsland eines Unternehmens, der Investitionsart und der im Zielland verfolgten Unternehmensstrategie einerseits und der konkreten Ausprägung der Unternehmenskultur in den Auslandsniederlassungen im Zielland nachweisen.

Klar feststellbar sind vielmehr die folgenden Wirkungszusammenhänge zwischen Investitionserfahrung und den jeweiligen Management- und Führungsstilen im jeweiligen Zielland:

In der Ausprägung eigener Managementmodelle und Führungsstile folgen die Auslandsunternehmen zunächst den Eigenarten des Mutterkonzerns. Führungsleitlinien in den Unternehmen dienen und dienen den Managern als Blueprint bzw. Masterplan für die Umsetzung der Geschäftsziele unter den jeweiligen lokalen Bedingungen. Festzustellen ist auch, dass gerade in der Anfangsphase einer Auslandsinvestition das betriebliche Geschehen sehr stark von ex-patriats bestimmt und geprägt wird.

Gleichzeitig ist aber festzustellen, dass die Übertragung von konzernweiten Führungsphilosophien in die Praxis auch in den mittel- und osteuropäischen Ländern weder ein eigenständiges und unabhängiges Unternehmensziel darstellt, noch ein 1:1 Transfer intendiert wird. Dies gilt auch für Unternehmen, die zumindest hierzulande als Vorreiter oder Garanten des 'deutschen Modells' der Mitbestimmung gelten. Bei allen Unterschieden ist generell zu beobachten, dass die Unternehmen sich den jeweiligen nationalen Rahmenbedingungen anpassen, soweit dies für sie von Vorteil ist, vor allem um Kosten durch weniger soziale Verpflichtungen, geringere Lohnstandards, höhere Personalflexibilität durch schwächeren Kündigungsschutz zu minimieren. Von ihrer angestammten Unternehmenskultur wird nur so viel übertragen, wie für die Integration in internationale Produktionsabläufe und zum Erreichen notwendiger Qua-

litätsstandards unbedingt benötigt wird. Anders als im Bereich der Produktionstechniken und Arbeitsorganisation geht es im Bereich der Managementstile und betrieblichen Arbeitsbeziehungen eher um eine Anpassung und Optimierung des jeweiligen Modells an ein anders strukturiertes institutionelles und kulturelles Rahmengerüst.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass die Entwicklung der Unternehmenskulturen und Führungsstile in der Praxis sehr stark vom Führungsstil handelnder Personen wie bspw. von Werksleitern beeinflusst. Es kommt ganz darauf an, was sie aus ihren Führungs- und Geschäftszielvorgaben vor Ort machen können. Und hier ergaben insbesondere die Untersuchungen großer Einzelinvestoren, die mit mehreren Betriebsstätten und in verschiedenen Geschäftsbereichen in den jeweiligen Ländern tätig sind, eine große Heterogenität der lokalen Management- und Führungspraxis, insbesondere auch im Umgang mit der betrieblichen Interessenvertretung.

### **Unternehmensstrategie bedingt Intensität und Umfang des Transfers von Management- und Führungsstilen**

Nach rund zehn Jahren können verschiedene Etappen des Transfers von Führungsstilen, Managementprozessen und Human Resource Praktiken klassifiziert werden. Diese Phasen sind gekennzeichnet durch spezifische Zielsetzungen und Inhalte des Transfers, die sich selbst wiederum im Zeitverlauf verändern. Wie intensiv und nachhaltig versucht wurde, angestammte Praktiken zu übertragen, richtete sich vor allem nach der jeweiligen Unternehmensstrategie: Sollten 'nur' 'verlängerte Werkbänke' errichtet und kurzfristig komparative Kostenvorteile ausgenutzt werden oder sollte eine längerfristige Qualitätsproduktion aufgebaut werden mit dem Ziel der Integration in europäische oder globale Unternehmensnetzwerke?

Unternehmen, die im Aufbau einer nachhaltig an den neuen Standort gebundenen Qualitätsproduktion engagiert sind, müssen bei der Übertragung von sozialen Führungstechniken weiter gehen als andere: Hier muss auch eine gemeinsame Unternehmensphilosophie - und in der Praxis Unternehmenskultur - adaptiert werden, damit das Auslandsunternehmen ein Teil des Ganzen wird. Dazu gehört eine kontinuierliche Aus- und Weiterbildung von Führungs- und Fachkräften. Je stärker das Unternehmen auf die Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte angewiesen ist, desto wichtiger wird schließlich die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten. Unternehmen, die vorwiegend mit An- und Ungelernten produzieren, wie zum Beispiel bei der Produktion von Flachglas oder Pharmazeutika für globale Märkte, müssen dabei andere interne Anstrengungen erbringen als Unternehmen, in denen es auf Facharbeiter- und Ingenieurarbeit ankommt, wie zum Beispiel bei der Herstellung von High-Tech-Aggregaten für die Automobilproduktion.

### **Das formal-kooperatives Modell der Unternehmensführung hat sich bei den Großunternehmen durchgesetzt**

Die vorherrschende Unternehmenskultur in den ausländischen Großunternehmen ist der formal-kooperative Führungsstil. Dieser scheint am besten in der Lage zu sein, ein Auslandsunternehmen angesichts der besonderen länder-spezifischen Konstellationen zu steuern und zu führen und insbesondere zwischen den Interessen der Unternehmenszentrale im Ausland und denen im Zielland zu vermitteln.

Der formal-kooperative Führungsstil weist vor allem die folgenden Aspekte auf:

- Integration von oftmals divergierenden Interessenlagen (Angestellte, Arbeitnehmer, heimische Führungskräfte, ex-patriats) durch Mechanismen der Kooperation, Information und Konsultation. Dies schließt grundsätzlich auch eine Anerkennung der jeweils bestehenden oder im nationalen Kontext 'normalen' Form der betrieblichen Interessenvertretung durch Betriebsräte und/oder Gewerkschaftsorganisationen ein
- Kanalisierung bzw. Institutionalisierung von Managementprozessen, Führungsmodellen und Regularien des Interessenausgleiches, z.B. in Form von schriftlich fixierten Führungsleitbildern, regelmäßigen Informationsveranstaltungen zur wirtschaftlichen Entwicklung, jährlichen Tarifverhandlungen etc.

Das Mainstream-Modell der Unternehmensführung in den Auslandsgesellschaften beinhaltet jedoch keine substantielle Beteiligung der Arbeitnehmer an der Unternehmensentwicklung und Entscheidungsprozessen.

Derartige kooperativ-partnerschaftliche Ansätze sind bislang eher als 'Ausreißer' nachweisbar und nur in besonderen Bereichen der Unternehmensentwicklung anzutreffen, z.B. in Form der partnerschaftlichen Lösungssuche bei betrieblichen Umstrukturierungs- bzw. Ausgliederungsprozessen oder der Einführung neuer Arbeitszeit- und Entlohnungsmodelle. Sie basieren dabei weniger auf einem 1:1 Transfer der Muttergesellschaft, sondern stellen eher innovativen Lösungen dar, die nicht zuletzt von einer starken lokalen Führung abhängen. Denn eine kooperativ-partnerschaftliche Unternehmenskultur ist abhängig nicht nur von der Bereitschaft des Managements, Verantwortung zu teilen und Prozesse gemeinsam zu bewältigen, sondern auch von der Bereitschaft der Interessenvertretung, die betriebliche Zukunft aktiv mitzugestalten – dies ist aber vor dem Hintergrund der Probleme der Gewerkschaften nicht selbstverständlich

### **Institutionelle Arrangements der Arbeitnehmerbeteiligung gehören nicht zum Kanon der Führungsgrundsätze und zum Transfer**

Für das gesamte Feld der betrieblichen Arbeitsbeziehungen ist insgesamt ein selektiver Transfer feststellbar. Offenbar gehört der Umgang mit Arbeitnehmer-

vertretungen weniger zum Code universeller Managementstandards im Unternehmen, und mehr zur Kategorie 'So viel Corporate Culture wie notwendig, so viel Anpassung an lokale Gegebenheiten wie möglich'. Unternehmen orientieren sich in der Frage der Arbeitnehmerbeteiligung oder der - betrieblichen- Tarifpolitik zunächst einmal an nationalen, regionalen oder lokalen Standards des Gastlandes. In einigen Fällen wird an hergekommene Praktiken betrieblicher Sozialpolitik angeknüpft, indem etwa weiterhin kostenloses Essen in der Kantine, Mietzuschüsse oder Ferienplätze zur Verfügung gestellt werden. Traditionelle Jahresprämien werden beibehalten, aber den neuen Bedürfnissen angepasst, wenn sie neuerdings mit Erfolgskomponenten verknüpft werden.

Auffällig ist, dass auch die deutschen Unternehmen nur begrenzt ihre positiven Erfahrungen zu Hause mit dem kooperativen Führungsmodell der Mitbestimmung mitnehmen und zum Bestandteil ihrer grenzüberschreitenden Unternehmenskultur und -identität machen. Stattdessen werden von den Unternehmen, unabhängig von ihrer Herkunft, Gegebenheiten aufgenommen und mit der lokalen Führungspraxis verbunden – einmal mit Gewerkschaften, einmal ohne sie, einmal mit organisierter betrieblicher Interessenvertretung, einmal ohne sie.

Man könnte die vorgefundene Praxis auch als einen äußerst pragmatischen Umgang mit den Gegebenheiten interpretieren. In der überwiegenden Mehrzahl der von uns untersuchten Unternehmen, darunter auch einige durchaus mittelständisch geprägte Zweigniederlassungen, werden Arbeitnehmervertretungen, ob betriebliche Gewerkschaftsorganisationen oder Betriebsräte und sofern sie überhaupt existieren, nicht in Frage gestellt. Dieser Befund gilt unabhängig von der Investitionsart (Übernahme oder Neugründung) und dem Herkunftsland des Investors.

### **Perspektiven eines kooperativ-partnerschaftlichen Modells der Unternehmensführung**

Wenn auch die von uns untersuchten Unternehmen meist als vergleichsweise 'gute Arbeitgeber' auftreten, ist jedoch von ihnen kaum Unterstützung für die Realisierung eines europäischen Modells der Unternehmensführung zu erwarten, welches sich an kooperativ-partnerschaftlichen Ideen orientiert.

Weil betriebliche Interessenvertretung von den Unternehmensleitungen entweder formal oder einseitig voluntaristisch gehandhabt wird, wird die Akzeptanz einer einheitlichen und verbindlichen Interessenvertretung, in welcher Form auch immer sie gesetzlich vorgesehen ist, aus den Niederlassungen der multinationalen Unternehmen heraus nicht gestärkt. Die gute Praxis auf diesem Gebiet gehört bei der überwiegenden Mehrheit der von uns untersuchten Unternehmen nicht zum Kanon des vorbildlichen Investitionsverhaltens, sondern obliegt in der konkreten Ausgestaltung den lokalen Betriebsleitungen.

Ein Beitrag der Unternehmen zur Stärkung nationaler Sozialpartnerbeziehungen ist nicht zu erkennen. Weder scheinen sie zum Engagement in einheimischen Arbeitgeberverbänden zu neigen, noch zeigen sie sich gegenüber der gewerkschaftlichen Organisation ihrer Belegschaften und gegenüber überbetrieblichen Kollektivvereinbarungen aufgeschlossen. Bevorzugt werden lokale bzw. konzernweite Lösungen, entweder einseitig oder im Einvernehmen mit den lokalen Belegschaften bzw. ihren Vertretern.

Gleichzeitig scheinen die Gewerkschaften kaum davon zu profitieren, wenn sie, wie in einigen Fällen, in die Interessenvertretung und in kollektivvertragliche Vereinbarungen eingeschaltet sind. Ein der Realität angemessenes Verständnis gewerkschaftlicher Betriebspolitik noch wenig entwickelt, Lernprozesse in dieser Hinsicht stehen wohl erst am Anfang.

## Literatur

Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung 1998: Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Gütersloh: Verlag der Bertelsmann Stiftung

Bluhm, Katharina 2001: Exporting or Abandoning the 'German Model'? Labour Policies of German Manufacturing Firms in Central Europe, *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 7, Nr. 2

Boyer, Robert u.a. 1998: *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*. Oxford

Deutsche Bundesbank 2002: Kapitalverflechtungen mit dem Ausland, Statistische Sonderveröffentlichung Nr. 10, Mai, Frankfurt a. M.: Deutsche Bundesbank

Dörrenbächer, Christoph 2001: *The International Transfer of Production Models. Some Lessons from German FDI in Hungary*, Copenhagen Business School, Working Paper No. 4

European Commission 2002: *Industrial Relations in Europe 2002*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities

Galgóczi, Béla 2002: *Industrial Relations in Central Eastern Europe in the Perspective of EU Enlargement*, unveröffentlichtes Manuskript

Galgóczi, Béla 2002: *The Development of Industrial Relations and Enterprise Cultures in Hungary*, Länderexpertise im Auftrag des Forum Mitbestimmung und Unternehmen

Kluge, Norbert / Voß, Eckhard 2003: *Managementstile und Arbeitnehmerbeteiligung bei ausländischen Unternehmen in Polen, Tschechien und Ungarn*, WSI-Mitteilungen Heft 1, S. 66-69

Kohl Heribert / Platzler, H.-W. 2003: *Transformation und Integration: Arbeitsbeziehungen in Mitteleuropa – Die acht EU-Beitrittsländer im Vergleich*, Baden-Baden

Kohl, Heribert 2002: *Arbeitsbeziehungen in Mittel- und Osteuropa: Betriebsräte als neue Form der Interessenvertretung?* WSI-Mitteilungen, 55. Jg. H. 7, 410-415

Kotíková, Jaroslava / Bittnerová, Daniela 2002: *Industrial Relations and Corporate Culture in the Czech Republic*, Länderexpertise im Auftrag des Forum Mitbestimmung und Unternehmen

Max Planck-Institut für Gesellschaftsforschung 2002: *Arbeitsbeziehungen in Deutschland: Wandel durch Internationalisierung*. Bericht über Forschung am MPIfG, Köln

Pollert, Anna 1999: *Transformation at Work in the New Market Economies of Central Eastern Europe*, London: Sage

Soskice, David 1999: Divergent Production Regimes: Coordinated and Uncoordinated Market Economies in the 1980s and 1990s, in: Kitschelt, H./Lange, P./Marks, G./Stephens, J.D. (Hrsg.): Continuity and Change in Contemporary Capitalism, S. 101-34, Cambridge

Streek, Wolfgang 1997: German Capitalism: Does it Exist? Can it Survive?, in: Crouch, C./Streeck, W. (Hrsg.): Political Economy of Modern Capitalism, London, S. 33-54

Thelen, Kathleen 2000: Why German Employers Cannot Bring Themselves to Dismantle the German Model, in J. Pontusson and D. Soskice, eds., Unions, Employers and Central Banks. Cambridge, 138-169

Vitols, Sigurt 2001: Unternehmensführung und Arbeitsbeziehungen in deutschen Tochtergesellschaften großer ausländischer Unternehmen, Düsseldorf, Forum Mitbestimmung und Unternehmen

Voß, Eckhard 2002: Entwicklung der industriellen Beziehungen und Unternehmenskulturen in Polen, Länderexpertise im Auftrag des Forum Mitbestimmung und Unternehmen