

# **Transformationsprozesse in rumänischen Unternehmen und Unternehmenserfolg**

vorgelegt von  
Diplom-Soziologe  
Tünde Baga  
aus Cluj/Rumänien

Von der Fakultät VIII – Wirtschaft und Management  
der Technischen Universität Berlin  
zur Erlangung des akademischen Grades  
Doktor der Wirtschaftswissenschaften  
- Dr.rer.oec. -

genehmigte Dissertation

Promotionsausschuss:

Vorsitzender: Prof. Dr. Hans Otto Günther  
Berichter: Prof. Dr. Diether Gebert  
Berichter: Prof. Dr. Ulrich Krystek

Tag der wissenschaftlichen Aussprache: 14.04.2005

Berlin 2005  
D 83

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Dissertation selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Zur Datenauswertung habe ich die Computerprogramme SPSS und Statistica verwandt.

Berlin, den 15. November 2004

Tünde Baga

## Inhaltsverzeichnis

	Seiten
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	V
EINLEITUNG. Begründung und Zielsetzung der Untersuchung.....	IX
KAPITEL 1.	
Transformation in Rumänien – Darstellung und theoretische Annäherung.....	1
1.1. Diskussion der Transformationstheorien. Transformation als systemisches Gleichgewicht.....	2
<i>Exkurs zur politischen Transformation in Rumänien</i> .....	13
1.2. Wirtschaftspolitische Betrachtungen: „The Washington Consensus“.....	18
1.2.1. Der „Post-Washington-Consensus“.....	22
1.2.2. Formulierung und Umsetzung der Wirtschaftspolitik in Rumänien.....	26
1.2.3. Auswirkungen der Wirtschaftspolitik auf den Energiesektor am Beispiel der Gasbranche.....	34
1.3. Volkswirtschaftliche Möglichkeiten der Innovationssteigerung: Wirtschaftswachstum und ausländische Direktinvestitionen.....	44
1.3.1. Wirtschaftswachstum.....	44
1.3.2. Ausländische Direktinvestitionen.....	46
1.3.3. Gesamtgesellschaftliche Auswirkungen ausländischer Direktinvestitionen.....	50
1.3.4. Schlussfolgerungen.....	54
KAPITEL 2. Innovationsfreisetzung in der rumänischen Gas- und Maschinenbauindustrie. Theorie und Hypothesen.....	58
2.1. Innovatives Handeln innerhalb dilemmatischer organisationaler Strukturen: offene und geschlossene Handlungsmuster.....	63
2.1.1. Offene Organisationskultur und Innovation.....	69
2.1.2. Erfolg und offene Organisationskultur.....	75
2.2. Hypothesen.....	77
KAPITEL 3. Methodik.....	85
3.1. Forschungsmethodische Konzeption der Untersuchung.....	85
3.2. Durchführung der Vortestphase.....	88
3.2.1. Quantitative Vorstudie.....	89
3.2.1.1. Stichprobenbeschreibung und Datenerfassung.....	89
3.2.1.2. Datenauswertung.....	92

3.2.2. Qualitative Vorstudie.....	93
3.2.2.1. Stichprobe und Datenerfassung.....	94
3.2.2.2. Datenauswertung.....	94
3.3. Revision des Bezugsrahmens und des Messinstrumentes.....	99
3.4. Hauptuntersuchung.....	101
3.4.1. Stichprobenbeschreibung.....	102
3.4.2. Instrumente der Datenerfassung.....	105
3.4.3. Rekonstruktion der verwendeten wissenschaftlichen Kategorien	107
3.4.3.1. Kategorien der offenen und geschlossenen Organisationskultur.....	109
3.4.3.2. Erfolgskategorien.....	117
3.4.3.3. Moderatoren.....	121
 KAPITEL 4. Ergebnisse.....	 128
4.1. Der Zusammenhang zwischen offener und geschlossener Organisationskultur und wirtschaftlichem Erfolg.....	128
4.1.1. Empirische Untersuchung.....	128
4.1.2. Befunde und Diskussion.....	147
4.2. Branchenabhängigkeit des Zusammenhanges zwischen offener Organisationskultur und Erfolg.....	150
4.2.1. Befunde und Diskussion.....	150
4.2.2. Die Beziehung zwischen dem Niveau der offenen Organisationskultur und dem Erfolg je nach Branche.....	155
4.2.2.1. Empirische Untersuchung.....	155
4.2.2.2. Befunde und Diskussion.....	161
4.3. Qualifikationsniveau der Mitarbeiter und Standardisierungsniveau der Verfahren als Erfolgsvariablen innerhalb der Gasbranche.....	165
4.3.1. Empirische Untersuchung.....	165
4.3.2. Befunde und Diskussion.....	172
4.4. Weitere Ergebnisse. Branchenabhängige Vermittlung der offenen Organisationskultur in wirtschaftlichem Erfolg.....	176
4.4.1. Empirische Untersuchung.....	176
4.4.2. Befunde und Diskussion.....	180
 KAPITEL 5. Zusammenfassung der Ergebnisse. Theoretische und praktische Folgerungen.....	 182
5.1. Theoretische Implikationen.....	183
5.2. Forschungsmethodische Implikationen.....	186
5.3. Implikationen für die Praxis.....	187
 Literaturliste.....	 191
Anhang.....	201

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

	Seiten
Abb. 1	Ausländische Direktinvestition in ausgewählten Länder Osteuropas als Prozent des BIP, 1999..... 47
Abb. 2	Veränderungen im rumänischen BIP (Prozentsätze) im Vergleich zum Vorjahr..... 48
Abb. 3	Wertemuster und Grundannahmen der offenen und der geschlossenen Struktur in Organisationen (Gebert, 2000)..... 65
Abb. 4	Erklärungsmuster des unternehmerischen Erfolges..... 83
Abb. 5	Wertemuster und Grundannahmen der offenen und der geschlossenen Struktur in Organisationen (Gebert, 2000), modifiziert..... 110
Abb. 6	Anpassungslinie des Qualitätsanstiegs nach der offenen Organisationskultur in der Gasbranche..... 140
Abb. 7	Anpassungslinie des Innovationserfolgs nach der offenen Organisationskultur in der Gasbranche..... 142
Abb. 8	Verteilung der offenen Organisationskultur nach Erfolg (hier: Ausschöpfen innovativer Potenziale) in der Maschinenbaubranche.. 152
Abb. 9	Verteilung der geschlossenen Organisationskultur nach Erfolg (hier: Ausschöpfen innovativer Potenziale) in der Maschinenbaubranche..... 152
Abb. 10	Verteilung der offenen Organisationskultur nach dem Erfolg (hier: Qualitätsanstieg) in der Gasbranche..... 153
Abb. 11	Verteilung der offenen Organisationskultur nach dem Erfolg (hier: Innovationserfolg) in der Gasbranche..... 154
Tab. 1	Verteilung der erhobenen Subsysteme nach Stichproben (Prozente). 105
Tab. 2	Operationalisierung der offenen Organisationskultur..... 111
Tab. 3	Operationalisierung des Konstruktes „klientelistische Strukturen“... 114
Tab. 4	Operationalisierung des Konstruktes „Sicherheitsgarantien“..... 115
Tab. 5	Faktorstruktur und Reliabilitätskoeffizienten der geschlossenen Organisationskultur..... 116

Tab. 6	Operationalisierung der Erfolgsvariable „Ausschöpfen innovativer Potenziale“ .....	118
Tab. 7	Operationalisierung der Erfolgsvariablen „Qualität“ und „Innovativität“ .....	119
Tab. 8	Faktorstruktur und Reliabilitätskoeffizienten des Erfolgs.....	120
Tab. 9	Operationalisierung des Konstruktes „Qualifikationsniveau“ .....	123
Tab. 10	Faktorstruktur und Reliabilitätskoeffizienten des Mitarbeiterqualifikationsniveaus.....	124
Tab. 11	Operationalisierung des Konstruktes „Normierungsniveau“ .....	125
Tab. 12	Faktorstruktur und Reliabilitätskoeffizienten des Normierungsniveaus.....	126
Tab. 13	Korrelationen und partielle Korrelationen zwischen offener Organisationskultur und Erfolg im Falle der <b>Maschinenbaubranche</b> .....	129
Tab. 14	Korrelationen und partielle Korrelationen zwischen geschlossener Organisationskultur und Erfolg im Falle der <b>Maschinenbaubranche</b> .....	130
Tab. 15	Korrelationen und partielle Korrelationen zwischen offener Organisationskultur und Erfolg im Falle der <b>Maschinenbaubranche</b> .....	132
Tab. 16	Korrelationen und partielle Korrelationen zwischen geschlossener Organisationskultur und Erfolg im Falle der <b>Maschinenbaubranche</b> .....	132
Tab. 17	Mittelwerte und Standardabweichungen des Niveaus der offenen Organisationskultur in Abhängigkeit der Niveaus der geschlossenen Organisationskultur. N=26 Subsysteme der <b>Maschinenbaubranche</b> .....	134
Tab. 18	Univariate Varianzanalyse. Abhängige Variable: Ausschöpfen innovativer Potenziale. N=26 Subsysteme der <b>Maschinenbaubranche</b> .....	134
Tab. 19	Hierarchische Regressionsanalyse. Abhängige Variable: Ausschöpfen innovativer Potenziale. N=26 Subsysteme der <b>Maschinenbaubranche</b> .....	136

Tab. 20	Korrelationen und partielle Korrelationen zwischen offener Organisationskultur und Erfolg im Falle der <b>Gasbranche</b> .....	138
Tab. 21	Korrelationen und partielle Korrelationen zwischen geschlossener Organisationskultur und Erfolg im Falle der Subsysteme der <b>Gasbranche</b> (N= 24).....	139
Tab. 22	Hierarchische Regressionsanalyse. Abhängige Variable: Qualitätsanstieg im Vergleich zur Konkurrenz. N=24 Subsysteme der <b>Gasbranche</b> .....	141
Tab. 23	Hierarchische Regressionsanalyse. Abhängige Variable: Innovationserfolg im Vergleich zur Konkurrenz, N=24 Subsysteme der <b>Gasbranche</b> .....	143
Tab. 24	Nichtlineare Regressionsanalyse. Abhängige Variable: Qualitätsanstieg im Vergleich zur Konkurrenz. N=24 Subsysteme der <b>Gasbranche</b> .....	146
Tab. 25	Mittelwerte und Standardabweichung des Innovationserfolgs je nach Gruppe der niedrigen oder hohen offenen Organisationskultur. N=26 Subsysteme der <b>Maschinenbaubranche</b> .....	156
Tab. 26	Korrelationen zwischen offener Organisationskultur und Innovationserfolg im Rahmen der Subsysteme der <b>Maschinenbaubranche</b> (N=26).....	157
Tab. 27	Mittelwerte und Standardabweichung des Innovationserfolgs je nach Gruppe der niedrigen oder hohen offenen Organisationskultur. N=24 Subsysteme der <b>Gasbranche</b> .....	157
Tab. 28	Korrelationen zwischen offener Organisationskultur und Innovationserfolg im Rahmen der Subsysteme der <b>Gasbranche</b> ....	158
Tab. 29	Ergebnis des <i>t</i> -Testes für Mittelwertvergleich der Variable „klientelistische Beziehungen“ .....	159
Tab. 30	Ergebnisse des <i>t</i> -Testes für Mittelwertvergleiche der Erfolgsvariablen.....	160
Tab. 31	Mittelwerte und Standardabweichung des Innovationserfolgs und des Qualitätsanstieges je nach Gruppe des niedrigen oder hohen Qualifikationsniveaus. N=24 Subsysteme der <b>Gasbranche</b> .....	166
Tab. 32	Korrelationen zwischen offener Organisationskultur und Erfolg im Rahmen der <b>Gasbranche</b> (N=24) mit dem Qualifikationsniveau am Median dichotomisiert.....	167

Tab. 33	Korrelationen zwischen offener Organisationskultur und Erfolg im Rahmen der <b>Gasbranche</b> (N=24) mit dem Normierungsniveau am Median dichotomisiert.....	168
Tab. 34	Nichtlineare Regressionsanalyse. Abhängige Variable: Qualitätsanstieg im Vergleich zur Konkurrenz innerhalb der Subsysteme der <b>Gasbranche</b> (N=24).....	170
Tab. 35	Nichtlineare Regressionsanalyse. Abhängige Variable: Innovationserfolg im Vergleich zur Konkurrenz innerhalb der Subsysteme der <b>Gasbranche</b> (N=24).....	172
Tab. 36	Hierarchische Regressionsanalyse. Abhängige Variable: Qualitätsanstieg im Vergleich zur Konkurrenz N=26 Subsysteme der <b>Maschinenbaubranche</b> .....	178

## **Begründung und Zielsetzung der Untersuchung**

Nach dem Ende des kommunistischen Regimes im Dezember 1989, wurden Rumänien gute Entwicklungschancen prognostiziert, zumal aus wirtschaftlicher Sicht die volkswirtschaftliche Lage viel versprechend erschien: Rumänien hatte es im Unterschied zu anderen ehemaligen Ostblockländern geschafft, seine Schulden zu begleichen, das Land besaß eines der wichtigsten Energieindustrien in Osteuropa und konnte auf eine eigene, reiche Rohstoffbasis zurückgreifen. Hinzu kamen eine relativ junge Bevölkerung und ein ausgesprochener Reformwille der neuen Regierung(en). Für die Übergangszeit wurden zwar einige Schwierigkeiten vorhergesagt, das eigentliche Ausmaß der Auswirkungen des Systemwechsels wurde aber weit unterschätzt.

Der gleichzeitige Übergang zur Marktwirtschaft und Demokratie erwies sich als eine schwer zu bewältigende Herausforderung und resultierte einerseits in wirtschaftlicher Rezession und Armut und andererseits in Korruption und Klientelismus .

Im November 2003, sechs Jahre nach der Aufnahme der Beitrittsverhandlungen zwischen Rumänien und der EU, wurde im Rahmen der regelmäßigen Berichte zum Fortschritt Rumäniens bezüglich der Erfüllung der Kopenhagener Kriterien von den Experten der Europäischen Kommission folgendes Urteil bezüglich der allgemeinen wirtschaftlichen Lage abgegeben: "Rumänien hat weitere Fortschritte in Richtung auf eine funktionierende Marktwirtschaft gemacht, für deren Aufbau sich die Perspektiven verbessert haben. Die konsequente und uneingeschränkte Durchführung der geplanten Maßnahmen sowie die Vollendung des Reformprozesses dürften es Rumänien ermöglichen, mittelfristig dem Wettbewerbsdruck und den Marktkräften innerhalb der Union standzuhalten" (Europäische Kommission, Regelmäßiger Bericht 2003 über die Fortschritte Rumäniens auf dem Weg zum Beitritt, 2003, S.36).

Die allgemeingültige Empfehlung, gemäß der eine rapide Liberalisierung zu einem schnellen wirtschaftlichen Wachstum führen würde (Weltbank, 1996), bewahrheitete sich in Rumänien nicht. Es wäre in 1990 kaum vorstellbar gewesen, dass der von Armut betroffene Bevölkerungsanteil in Rumänien, gemessen an der 2\$/Tag Grenze, in den nächsten Jahren auf das Zehnfache ansteigen würde. Gemäß der Angaben des United Nations Development Plan

leben heute knapp 23% der rumänischen Bevölkerung unter der 2\$/Tag Grenze; 1990 waren es nur 2% (World Development Indicators, Human Development Report, 2003, S.248). Dass sich dieser Tatbestand auch 15 Jahre nach dem Systemwechsel in keinerlei sozialpolitischen Maßnahmen niederschlagen würde, hätte 1990 kein Reformpolitiker für möglich erachtet.

Die wirtschaftliche Analyse der Ausgangslage Rumäniens erwies sich für die Prognose der weiteren Entwicklung des Landes als unzureichend. Dieser Tatbestand gilt nicht nur für Rumänien, das Ausbleiben des vorhergesagten wirtschaftlichen Aufschwungs in den größten Teilen Osteuropas wurde von den Wissenschaftlern mit Enttäuschung festgestellt.

Die Gründe hierfür sind vielfältig.

Auf der theoretischen Ebene ging man davon aus, dass soziale und politische Gegebenheiten nur exogene Faktoren des Wirtschaftswachstums darstellen und nicht in die Entwicklungsprognose eines wirtschaftlichen Systems miteinbezogen werden sollen (Kornai, 2000, S.184).

Einer der wichtigsten Gründe für die Fehleinschätzung war die Annahme der Wissenschaftler und Politiker, dass die in Osteuropa neu gewählten Regierungen auf den Ausbau des maximal möglichen Wohlstands setzen werden (Kornai, 2000, S.185).

Die neueren Untersuchungen zeigen, dass postkommunistische Regierungen überwiegend andere Präferenzen verfolgt haben: Es ging ihnen vor allem um Konfliktvermeidung und um die Sicherung der bestehenden Machtpositionen der herrschenden Eliten. Dieses geschah im Rahmen des Wirtschaftssystems mittels der Rekrutierung und Einbindung der Mitglieder der neuen politischen Elite in Schlüsselpositionen der Wirtschaft. Die neuen Regierungen waren nicht auf radikale, unpopuläre Reformen eingestellt. Auf Kosten einer langfristigen Entwicklungsperspektive wurde die kurzfristige Maximierung von Gewinnen als wichtiger eingeschätzt (Kornai, 2000, S.185).

Ferner ging man davon aus, dass soziale Vorbedingungen (z. B. die Art und Weise der Integration der Gesellschaft oder die vorherrschenden informellen Verteilungsmechanismen), die sich in den jeweiligen Ländern etabliert haben, die wirtschaftliche Entwicklung nicht beeinflussen werden. Deswegen wurden wirtschaftspolitische Empfehlungen häufig ungeachtet der lokalen Bedingungen ausgesprochen. Dieses hatte eine bedeutende

Verzögerung in der Umsetzung solcher Empfehlungen sowie die Herausbildung von Widerstand in der Gesellschaft und gesetzlichen Dysfunktionalitäten zur Folge. Allein die Änderung der Gesetzeslage konnte die erwünschten Reformen nicht herbeiführen, es bedurfte offensichtlich auch der Herausbildung einiger gesellschaftlicher Routinen, die derzeit nicht gegeben waren.

Die Vorhersage des heutigen Transformationsergebnisses war weder aus Sicht der Politikwissenschaft, noch aus Sicht der Wirtschaftswissenschaft möglich gewesen. Um ein solches Ergebnis antizipieren zu können, wäre eine transdisziplinäre Betrachtung der gesamten gesellschaftlichen Voraussetzungen notwendig gewesen. Dieses ist aber nicht erfolgt, da bekannterweise die einzelnen Wissenschaftszweige über kein gemeinsames Instrumentar der Betrachtung, des Verständnisses und der Erklärung der (wahrgenommenen) Wirklichkeit verfügen.

An diesem Punkt setzt die vorliegende Studie an.

Diese Arbeit setzt sich als Ziel, verschiedene gesellschaftliche Ebenen aus der Perspektive von mehreren verwandten Wissenschaftszweigen durchzuleuchten. Mittels einer solchen Betrachtung sollen Faktoren aufgedeckt werden, welche für eine positive wirtschaftliche Entwicklung rumänischer Unternehmen als bedeutsam ausfallen.

Die wichtigste Neuerung dieser Arbeit besteht darin, dass auf unterschiedlich komplexen sozialen Ebenen nach denjenigen Faktoren gesucht wird, die den unternehmerischen Erfolg, im Sinne einer gesteigerten Innovationstätigkeit, beeinflussen. Hierfür wurde eine transdisziplinäre Vorgehensweise gewählt, welche die konventionelle Betrachtung des unternehmerischen Erfolgs überschreitet. Dem üblichen Forschungsweg entgegengesetzt, wird hier nicht auf der Unternehmensebene nach Möglichkeiten der Innovationsentstehung gesucht, um später auf die Ebene der Volkswirtschaft zu schließen.

Die hier angewendete Vorgehensweise setzt umgekehrt einerseits an den sozialen Routinen und den vorherrschenden gesellschaftlichen Praktiken an. Andererseits wird die politische Entwicklung dargelegt, welche die gewählte Wirtschaftspolitik begründete, wobei angemerkt werden soll, dass die Wirtschaftspolitik auch in Abhängigkeit von bestehenden internationalen Beziehungen definiert wurde.

Diese Arbeit nimmt an, dass das Zusammenspiel beider Ebenen, des vorhandenen sozialen und des politischen Kapitals im Bourdieuschen Sinne (Bourdieu, 1977, 1986) einerseits und der politischen Transformation der Gesellschaft andererseits, die Entwicklungsmöglichkeiten sozialer Systeme, die in diesem Rahmen agieren, begrenzt. Dementsprechend galt es also die rumänische Volkswirtschaft in Anbetracht der bereits umfassenden Beschränkungen, welche einer allgemeineren (politischen) Ebene entsprangen, zu analysieren. Aus diesem Grund wurde die Auswirkung der bestehenden sozialen Praktiken und der durchgeführten Wirtschaftspolitik auf volkswirtschaftlicher Ebene weiterverfolgt. Dadurch konnten zusätzliche Begrenzungen der Bedingungen, unter denen Innovation entstehen kann, identifiziert werden. Erst in einem letzten Schritt wurde auf die Unternehmen eingegangen. Auf Unternehmensebene wurde das organisationskulturelle Kapital gemessen und mit der Innovativität einzelner unternehmerischer Subsysteme in Verbindung gebracht.

Die vorliegende Arbeit verbindet mehrere Untersuchungsebenen miteinander und verfolgt hierüber beispielhaft die Auswirkungen der gesamtgesellschaftlichen Transformation auf die Entwicklungspfade der erforschten Unternehmen der rumänischen Gas- und Maschinenbaubranche. Nur wenn man auf die vielfältigen Beschränkungen, denen Innovationsentstehungen in Subsystemen der rumänischen Gasbranche unterstellt sind, Rücksicht nimmt, können die unkonventionellen Methoden, welche zu einer gesteigerten Innovativität innerhalb dieser Unternehmen geführt haben, verstanden und erklärt werden. Im Gegensatz zu der Gasbranche konnte sich die Maschinenbaubranche frei entfalten und unterlag keinem politisch definierten Transformationsprogramm. Die unterschiedliche Entwicklung der Unternehmen beider Branchen soll mittels eines Vergleiches aufgedeckt werden. Dabei können die spezifischen Faktoren, welche der staatlichen Wirtschaftspolitik zugeschrieben werden, im Falle der Gasbranche hervorgehoben werden.

Die rumänische Gasbranche eignet sich vorzüglich für eine solche Betrachtung. Als bedeutsamer Teil der rumänischen Volkswirtschaft genoss die Gasbranche schon immer ein besonderes Interesse und wurde sowohl während des kommunistischen Regimes, wie auch danach zum Gegenstand wirtschaftspolitischer Maßnahmen. Die im Rahmen dieser Arbeit eingehend betrachteten 24 Subsysteme der rumänischen Gasbranche reflektieren einerseits die Transformationsgeschichte der gesamten Branche und zeigen andererseits mögliche Entwicklungswege auf. Da es sich hierbei um eine überaus bedeutsame Branche handelt,

welche erhebliches politisches Kapital in sich birgt, hängt ihre Entwicklung mit der allgemeinen rumänischen Wirtschaftspolitik eng zusammen. Letztere versucht mehreren Zielen gerecht zu werden, u. a. der wirtschaftlichen Integration Rumäniens in die Europäische Union und in die Weltwirtschaft sowie die Verringerung der Armut in der Bevölkerung oder das nachhaltige Wirtschaften mit den vorhandenen Ressourcen. Um all ihren Zielen entsprechen zu können, gestaltet sich die rumänische Wirtschaftspolitik in Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen wie der Weltbank, der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung u. e. m. Die hier angesprochene Zusammenarbeit der rumänischen Regierung mit internationalen Organisationen ist für die Entwicklung der rumänischen Energiebranche maßgeblich, ein Tatbestand welcher sich auch in den untersuchten Subsystemen der Gasbranche widerspiegelt.

Als bedeutsamer Teil der rumänischen Volkswirtschaft hätte die Gasbranche ferner von volkswirtschaftlichen Anreizen bezüglich ihrer Innovativitätssteigerung profitieren können. Auch in dieser Hinsicht war die Auswahl der Gasbranche als Untersuchungsobjekt sehr geeignet.

Um zwischen den besonderen Bedingungen, denen die rumänische Gasbranche ausgesetzt ist, und den rumänien-spezifischen Aspekten trennen zu können, wurden auf betriebswirtschaftlicher Ebene zu Vergleichszwecken zusätzlich 26 Subsysteme der rumänischen Maschinenbaubranche analysiert. Ziel dieser Vorgehensweise war die möglichst valide Identifikation der Faktoren, welche für die Innovationsentstehung innerhalb der Gasbranche ausschlaggebend waren. Ferner war der Vergleich der beiden hier ausgewählten Branchen auch deswegen interessant, weil sich diese Anfang der 90er Jahre in einer ähnlichen Ausgangslage befanden. Die unterschiedliche Entwicklung der beiden hier betrachteten Branchen beruht auch auf den politischen Beschluss, die eine Branche mittels wirtschaftspolitischen Maßnahmen umzugestalten, hingegen die andere Branche der Wirkung des freien Marktes zu überlassen. Es wird im Rahmen dieser Arbeit gezeigt, welche Auswirkungen in Form von Beschränkungen bzw. Freiräumen der Innovationsentstehung das Vorhandensein bzw. das Fehlen eines wirtschaftspolitischen Transformationsprogramms auf die Unternehmen haben kann.

Den Zielen dieser Arbeit entsprechend, wird im Kapitel 1 zunächst kurz auf die politikwissenschaftliche Auffassung der Transformation auf der politischen und wirtschaftlichen Ebene eingegangen. Im Rahmen dieser Ausführungen wird der rumänische Systemwechsel verortet sowie die Entstehung und der Fortbestand von einigen sozialen Praktiken erklärt. In einem nächsten Schritt wird die aktuelle wirtschaftspolitische Debatte bezüglich der Transformation von einer Plan- zu einer Marktwirtschaft analysiert und hinsichtlich möglicher Unzulänglichkeiten geprüft. Des Weiteren wird die in Rumänien durchgeführte Wirtschaftspolitik bezüglich der Privatisierung und Liberalisierung der Gasbranche verfolgt, mit der Intention, einzelne kritische Punkte dieser aufzuzeigen und ihre Auswirkungen auf die strategische Zielsetzung der Unternehmen zu unterstreichen.

Daran schließt eine volkswirtschaftliche Betrachtung der Innovationsentstehung an. Es wird zunächst nach volkswirtschaftlich günstigen Bedingungen gefragt, unter denen Unternehmen den Anreiz verspüren, ihr Umfeld möglichst dynamisch zu gestalten, indem sie Neuerungen herbeiführen. Weiterführend wird darauf eingegangen, inwieweit diese als günstig gewerteten Bedingungen für die rumänische Gas- und Maschinenbaubranche zutreffen.

Im Kapitel 1 werden also die konkreten Bedingungen, unter denen die Transformation der rumänischen Gesellschaft stattfindet, dargestellt. Im Rahmen dieser Ausführungen werden die in der vorliegenden Arbeit angewandten soziologischen, politikwissenschaftlichen und volkswirtschaftlichen Konzepte verankert. Auf jeder der betrachteten Ebenen (politische, wirtschaftspolitische und volkswirtschaftliche Ebene) sollen solche konkreten Faktoren ausfindig gemacht werden, welche die Möglichkeiten der Innovationsentstehung und -steigerung in den untersuchten Unternehmen beeinflussen, steigern bzw. vermindern.

Im nächsten Kapitel werden betriebswirtschaftliche Faktoren der Innovativitätsentstehung und -steigerung angesprochen. Es geht vor allem um die Identifikation von so genannten „weichen“ Faktoren, welche die Veränderung des sozialen Gefüges innerhalb der Unternehmen beeinflussen und dadurch Innovativität freisetzen. Von Interesse ist im Rahmen des zweiten Kapitels der Zusammenhang zwischen Organisationskultur und wirtschaftlichem Erfolg. Dabei wird wirtschaftlicher Erfolg einerseits in seiner Ausprägung als gesteigerte Innovativität im Unternehmen und andererseits als gesteigerte Qualität der Erzeugnisse betrachtet.

Die Abhängigkeit des Erfolgs von der Organisationskultur wird situativ betrachtet und analysiert. Anhand dieser Betrachtung werden die Hypothesen der vorliegenden Arbeit abgeleitet und theoretisch begründet.

Schließlich wird auf betriebswirtschaftlicher Ebene ein Modell, welches die Erfolgssteigerung im Sinne der Innovativität innerhalb der untersuchten Subsysteme erklärt, formuliert und theoretisch verankert.

Folglich wird im zweiten Kapitel das theoretische Gerüst, auf dem die empirische Untersuchung der Subsysteme basiert, aufgebaut.

Das dritte Kapitel verdeutlicht den Aufbau der empirischen Untersuchung. Zweck dieser Untersuchung ist, konkrete Bedingungen und Entwicklungen der betrachteten Subsysteme der rumänischen Gas- und Maschinenbaubranche aufzuzeigen. Die empirische Untersuchung dient sowohl der Anpassung und Verfeinerung der Datenerfassungsinstrumente, wie auch der Datensammlung und Hypothesenprüfung. Zunächst wurde eine Aufnahme des Tatbestandes durchgeführt und ein standardisierter und bereits validierter Fragebogen zur Messung der offenen und geschlossenen Organisationskultur in den Unternehmen der Gasbranche eingesetzt. Nach der Verarbeitung der quantitativen Daten folgte eine qualitative Forschungsphase, welche komplexe, tiefgehende Beziehungskonstellationen sowohl innerhalb der erforschten Unternehmen, wie auch in Bezug auf die Umwelt, in der sie agierten, aufdecken sollte. Die ersten beiden Feldforschungsphasen dienten der Prüfung und Anpassung der verwendeten Forschungsinstrumente und der Formulierung der Forschungshypothesen. Nach Abschluss dieser Phasen wurde der theoretische Rahmen der vorliegenden Arbeit abgesteckt und die Forschungsinstrumente an die Besonderheiten der rumänischen Gasbranche angepasst.

In der dritten Feldforschungsphase wurde die Prüfung der theoretischen Hypothesen durchgeführt. Dies geschah mittels eines an die rumänische Wirklichkeit angepassten Fragebogens, welcher den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und wirtschaftlichem Erfolg erfasste. Auf spezifische Moderatoren des Unternehmenserfolgs wurde Rücksicht genommen.

Zusätzlich wurde in dieser Forschungsphase eine Kontrollgruppe von 26 Subsystemen aus der rumänischen Maschinenbaubranche herangezogen. Durch dieses Verfahren konnten in einem

späteren Schritt rumänien-spezifische Bedingungen von branchenspezifischen Gegebenheiten sowohl getrennt betrachtet, wie auch gesondert analysiert werden.

Um dem Problem der Erhebung sowohl der abhängigen (Erfolg) wie auch der unabhängigen Variable (Organisationskultur) aus derselben Quelle zu begegnen (die so genannte „percept-percept inflation“, Wagner und Crampton, 1994), wurden in der dritten Feldforschungsphase zwei gesonderte Fragebögen pro untersuchtes Subsystem eingesetzt. Dabei galt die Regel, dass eine vorgesetzte Führungskraft des untersuchten Subsystems den Erfolg und eine geführte Führungskraft die Organisationskultur innerhalb des untersuchten Subsystems einschätzte.

An die kritische Darstellung der empirischen Untersuchung schließt die Rekonstruktion und Validierung der verwendeten wissenschaftlichen Kategorien an. Hierbei wird die Herausbildung und Anpassung der einzelnen wissenschaftlichen Kategorien an die rumänischen Gegebenheiten thematisiert. Abschließend werden die gebildeten wissenschaftlichen Kategorien anhand der gesammelten Daten hinsichtlich ihrer Validität und Reliabilität geprüft.

Die Darlegung der Entstehung und Veränderung der angewandten Forschungsinstrumente und die Beschreibung der Untersuchungsobjekte sowie die Rekonstruktion der verwendeten wissenschaftlichen Kategorien und ihre Validierung anhand der in Rumänien erhobenen Daten bilden also die Inhalte des dritten Kapitels.

Mittels der empirischen Untersuchung konnten auf der betriebswirtschaftlichen Ebene Thesen bezüglich der Erklärungskraft einiger „weicher“ Faktoren (Organisationskultur) der Erfolgssteigerung bezogen auf Qualität und Innovativität sowie ihre unterschiedlichen Wirkungen in Abhängigkeit von der übergeordneten Branche formuliert und getestet werden. Hinzu kommt eine Diskussion bezüglich des Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter und des Standardisierungsniveaus der Verfahren innerhalb der Subsysteme der Gasbranche. Dank des permanenten Vergleichs mit einer Kontrollgruppe konnten zusätzliche Branchenabhängigkeiten des Erfolgs identifiziert und analysiert werden. Die Beschreibung und Erklärung dieser Befunde sowie ihre Verortung im Rahmen bereits existierender Ergebnisse ist Gegenstand des vierten Kapitels.

Die Forschungsergebnisse sowie ihre theoretische, forschungsmethodische und praxisbezogene Relevanz werden im fünften Kapitel zusammengefasst. Einige kurze Empfehlungen, welche der weiteren Entwicklung der rumänischen Unternehmen zu Gute kommen könnten, schließen die Arbeit ab.

Der innovative Ansatz der vorliegenden Arbeit bringt einen hohen Erklärungswert mit sich. Dieser betrifft sowohl den transdisziplinären theoretischen Ansatz wie auch das hier angewandte Forschungsdesign, welches auf der Kombination quantitativer Verfahren mit qualitativer Feldforschung basiert und sich zusätzlich einer Kontrollgruppe bedient. Die innovative theoretische und forschungsmethodische Perspektive erwies sich für das Aufdecken erfolgskritischer Faktoren der Innovationsentstehung innerhalb der rumänischen Gas- und Maschinenbaubranche als äußerst fruchtbar.

Es konnte aufgezeigt und erklärt werden, inwieweit im spezifisch rumänischen Kontext konventionelle Methoden der Innovativitätsentstehung und -steigerung innerhalb der Gasbranche greifen können und auf welche Weise diese durch andere, kontextgebundene Strategien, ersetzt werden.

## **KAPITEL 1. Transformation in Rumänien - Darstellung und theoretische Annäherung.**

Dieses Kapitel soll den umfassenden theoretischen Rahmen der vorliegenden Untersuchung abstecken. Im Mittelpunkt des Interesses steht die Beleuchtung des Zusammenhangs zwischen dem Gestaltungsspielraum einzelner untersuchter Unternehmen und dem spezifischen rumänischen Kontext sowie die zwischen diesen beiden Faktoren bestehenden Abhängigkeiten. Da sich diese Arbeit zum Ziel setzt, sowohl die äußeren politischen und wirtschaftlichen Zwänge, denen Unternehmen unterstellt sind, wie auch die Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der Unternehmen gleichzeitig zu betrachten und zu analysieren, ist eine transdisziplinäre Herangehensweise unerlässlich.

Die theoretische Diskussion wird auf der Ebene einer politologischen Betrachtungsweise ansetzen, um die Besonderheiten, welche für diesen Kontext relevant sind, Transformationsprozesse in der Gesellschaft und ihre Auswirkungen auf die wirtschaftliche Ebene, hervorheben zu können. Eine kurze Einführung in die heutigen politischen Gegebenheiten Rumäniens sowie die Klärung einiger theoretischer Kategorien (z. B. schwacher Staat mit einer machtvollen politischen Elite, klientelistische Beziehungen) werden an dieser Stelle angesprochen.

Als nächstes werden die wirtschaftspolitischen Debatten dargestellt, welche die Privatisierung des öffentlichen Eigentums während der Transformation des politischen Systems widerspiegeln. Die Auswirkungen der daraus resultierenden wirtschaftspolitischen Entscheidungen werden am Beispiel des rumänischen Energiesektors aufgezeigt. Dabei werden der Transformation und Privatisierung der Gasbranche besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Die Transformationsgeschichte der untersuchten Unternehmen wird aus einer umfassenderen Perspektive nachgezeichnet und in den für sie relevanten Kontext eingebettet. Dies ist insofern wichtig, als es die Vorbedingungen der weiteren Entwicklung der Unternehmen mitbestimmt.

Schließlich wird auf der betriebswirtschaftlichen Ebene auf die Möglichkeiten der Erfolgssteigerung innerhalb der Unternehmen eingegangen. Es ist bereits bekannt, dass eine höhere Innovationstätigkeit sowohl auf volkswirtschaftlicher Ebene, wie auch auf betriebswirtschaftlicher Ebene zu einer gesteigerten Leistungsfähigkeit führen. Im Rahmen

der in dieser Studie untersuchten Unternehmen sollen insbesondere die Bedingungen, unter denen eine Steigerung der Innovativität stattfinden kann, identifiziert werden. Hierfür werden vor allem die durch die Organisationskultur geschaffenen “weichen Faktoren” näher betrachtet.

Die theoretische Debatte um die Definition der Organisationskultur, der Beitrag dieser zur Erfolgssteigerung und die im Rahmen dieser Studie verwendeten wissenschaftlichen Kategorien stellen die Überleitung zum Ergebnisbericht dar.

### 1.1 Diskussion der Transformationstheorien. Transformation als systemisches Gleichgewicht.

Dieser Abschnitt soll die paradigmatischen Auseinandersetzungen mit der Transformation von sozialistischen zu demokratischen Gesellschaften nachzeichnen und eine Einführung in die theoretischen Kategorien gewährleisten, welche zu einem Verständnis der postsozialistischen Wirklichkeit in Rumänien beitragen. Hierfür werden insbesondere die Einsichten von Tatur (2004) herangezogen.

Laut Tatur (2004) kann zwischen vier Gruppen paradigmatischer Auseinandersetzungen mit den postsozialistischen Transformationsprozessen unterschieden werden. Diese sind (1) das Projekt der institutionellen Neugestaltung (Dahrendorf, 1991), (2) der Ansatz der Paradoxien der osteuropäischen Transformation (Staniszkis, 1991), (3) die Konzeptualisierung der Auswirkung der geerbten Anreizstrukturen (Stark, 1992) und (4) die Interpretation der Transformation als verspätete Modernisierung (Sztompka, 1993). In den letzten Jahren hat sich im Rahmen der wissenschaftlichen Debatte um die Transformation eine paradigmatische Verschiebung bemerkbar gemacht: Transformation wird allmählich nicht mehr als ein Übergangsstadium verstanden, sondern wurde in Hellmans Auffassung vom Transformationsregime (Hellman, 1998) mit der Bewertung eines reproduktionsfähigen Systems neu belegt. Als Folge dieser Verschiebung fand eine erneute Fokussierung auf die Pfadabhängigkeit sozialer Strukturen statt (Kitschelt, Mansfeldova, Markowski und Toka, 1999). Pfadabhängigkeit bezieht sich nicht auf eine vorgegebene Weise der Transformation

sozialer Systeme, sondern verdeutlicht vielmehr, dass die Transformation unter bestimmten (gesellschaftlichen) Vorbedingungen stattfindet, welche die Umwandlungs- und Entwicklungsmöglichkeiten entscheidend prägen (Stark, 1992). Pfadabhängigkeit bedeutet einerseits, dass die Transformation nicht auf der Basis einer tabula rasa ansetzt. Andererseits verweist Pfadabhängigkeit auf die beschränkende und ermöglichende Rolle gewachsener sozialer Gefüge, institutionalisierter gesellschaftlicher Routinen und vorhandener sozialer, politischer und symbolischer Ressourcen (Stark, 1992).

Im Folgenden wird auf die oben genannten theoretischen Konzeptualisierungen kurz eingegangen, um später die dieser Studie zu Grunde liegende theoretische Auffassung dar zu tun.

Im Rahmen der Auffassung der Transformation als institutionelle Neugestaltung ging es um das politische System, eine institutionelle Matrix, welche sich der sozialistischen Prägung entledigen sollte, damit die Implementierung der Demokratie und der Marktwirtschaft stattfinden konnte. Die (politischen) Reformen sollten die institutionalisierten Belohnungsmechanismen so umformen, dass das rationale Handeln einzelner Individuen in eine Rationalität des sozialen Systems mündet und hierüber zu dessen Anpassung an die globale Wirtschaft beiträgt<sup>1</sup>. Als das einzige Referenzmuster dieser theoretischen Konzeptualisierung wurde der westliche demokratische Kapitalismus angenommen. Dieser stellte den Endpunkt des intendierten Umwandlungsprozesses dar. Die Mittel der Umwandlung bestanden aus Verfassungsänderung und rationaler Politik. In Anlehnung an die Transformation der südamerikanischen autoritären Systeme in demokratische Regime wurden die Elitekonstellationen, die Art des demokratischen Übergangs, die Verfassungsbildungsprozesse und die daraus resultierenden Verfassungsarten erforscht (siehe u. a. Schmitter und Karl, 1991; Linz und Stepan, 1992).

Parallel zur obigen Konzeptualisierung entwickelt sich die Auffassung, dass die Dilemmata und Paradoxien, welche der doppelten Transformation des Staates und gleichzeitig des Marktes entspringen, Beachtung erfahren sollten (Staniszki, 1991).

---

<sup>1</sup> Dadurch sollte wirtschaftlicher Wachstum und soziale Wohlfahrt ermöglicht werden.

Der Kern dieser dilemmatischen Situation besteht in der Tatsache, dass effiziente demokratische Prozeduren für die Legitimierung des politischen Zentrums notwendig waren, um ihre Autonomie und Kontrollfähigkeit zu unterstützen, welche für die Einführung der Marktformen notwendig gewesen wären. Diese Situation lag jedoch nicht vor, viel mehr fanden in den osteuropäischen Ländern mehrere simultane politische Projekte gleichzeitig statt, welche dieser wünschenswerten Entwicklung entgegenstanden. Die politischen Projekte umfassten sowohl die oben angesprochenen Legitimierungsprozesse, wie auch Marktformen, aber auch die Neudefinition der nationalen Identitäten, die Verfassungsbildungsprozesse und die Organisierung der politischen Interessenvertretungen. Zusammen mit Offe (1994) kann man davon ausgehen, dass der Verfassungsbildungsprozess politischem Interesse unterworfen wurde.

Entgegen der Hauptrichtung haben Soziologen wie Stark (1992, 1993) und Stark und Bruszt (1998) das Verständnis der Transformationsprozesse in Termini der erwarteten Ergebnisse (demokratische kapitalistische Regimes) abgelehnt. Sie schlugen vor, eine Konzeptualisierung dieser Prozesse anhand vorhandener (geschichtlicher) Konstellationen vorzunehmen, im Sinne der Neukombination der strukturellen Elemente der alten sozialen Ordnung (Stark und Bruszt, 1998, S.83). Stark (1993) geht davon aus, dass nur die offizielle Fassade der "alten Regime" zusammengebrochen sei, hingegen die Netzwerke einzelner Individuen, die sozialen Routinen und informellen Normen, die Symbole und Bedeutungen nicht einfach verschwunden sind. Vielmehr sollten die politischen Eliten als Teile bestehender Netzwerke verstanden werden, was der Auffassung, dass diese Eliten neutrale, uneingebettete Akteure seien, die den sozialen Wandel interessenfrei vorantreiben können, widerspricht. Transformation sollte, in diesem Sinne, als pfadabhängiger Prozess des institutionellen Wandels verstanden werden (Stark, 1992).

Diese Auffassung der Transformation distanziert sich bewusst von der Ansicht, eine positive wirtschaftliche Entwicklung bedürfe schneller, radikaler und umfassender Auswechslung vorhandener Institutionen, Routinen und Praktiken durch neue Institutionen und Mentalitäten (Stark und Bruszt, 1998). Eine solche Distanzierung wird nicht aus Nostalgie für die sozialistischen Regime vorgenommen, sondern ist mit der Erkenntnis von Max Weber begründet, dass soziale Systeme einen evolutionären Charakter aufweisen (Weber, 1921).

Somit ist eine umfassende gesellschaftliche Neugestaltung ungeachtet der Vorbedingungen unwahrscheinlich. Aus diesem Grund ist der institutionelle Wandel, welcher zur dynamischen Neugestaltung sozialer Gefüge führt, wahrscheinlich eine komplexe Neukombination vorhandener institutioneller Strukturen, argumentieren Stark und Bruszt (1998, S. 83).

Ausgangspunkt der pfadabhängiger Analyse soll die Untersuchung vorhandener Opportunitätsstrukturen, Akteurskonstellationen sowie deren ökonomischen, sozialen und symbolischen Ressourcen sein. Weiterführend sollen die im gegebenen Transformationskontext tatsächlich angewandten Strategien politischer und wirtschaftlicher Akteure (Eliten) näher betrachtet werden. Der Prozess des institutionellen Wandels wird von einem Wandel in den vorhandenen Opportunitätsstrukturen begleitet. Die einzelnen (politischen) Interessen vorhandener neuen und alten Eliten verursachen Verschiebungen in der (institutionalisierten) Definition der Opportunitätsstrukturen und gestalten sich dadurch als Wandlungsauslöser allgemeiner gesellschaftlicher Gefüge (Staniszkis, 1998).

Die zusätzliche Öffnung gegenüber der globalen Wirtschaft, dem Recht auf Privateigentum und private Akkumulation fordert im Rahmen der Privatisierung des staatlichen Eigentums den permanenten Gebrauch redistributiver Mechanismen ein. Unter den Bedingungen hybrider Eigentumsformen und der Überlappung der privaten mit der öffentlichen Sphäre ergeben sich Möglichkeiten, öffentliche Gewinne in private Hände zu transferieren. Dadurch kann ein relevanter Teil der alten und neuen Eliten einen rapiden ökonomischen Aufstieg erfahren. Für die Gesellschaft als Ganzes resultiert der oben angesprochene Transfer in einer Desintegration durch die Marginalisierung einiger sozialer Gruppen.

Es ist an dieser Stelle festzuhalten, dass sich der Schwerpunkt dieses Ansatzes auf die Analyse der wirtschaftlichen Verhältnisse konzentriert und diese durch die auf der politischen Ebene institutionalisierten Machtverhältnisse zu erklären versucht. Man versucht zu erklären, wie gleichzeitig und in Abhängigkeit voneinander sowohl die Transformation des politischen Systems, wie auch die Transformation zur Marktwirtschaft stattfindet. Es wird auf die unscharfe Abgrenzungslinie zwischen dem politischen und dem wirtschaftlichen System aufmerksam gemacht und festgestellt, dass eine "Fertiglösung" ("instant capitalism", Stark und Bruszt, 1998, S.2) nicht gefunden werden kann. Als Träger der Transformation kann weder ein "starker" Staat noch eine "starke" Zivilgesellschaft in Erscheinung treten,

denn wie Stark und Bruszt (1998, S.8) feststellen, waren beide zur Zeit des Zerfalls der kommunistischen Regime im Jahre 1989 nicht gegeben. Vielmehr legt uns dieser Ansatz nahe, dass die doppelte Transformation von Politik und Wirtschaft durch eine permanente und innovative Neukombination vorhandener und wieder aufgewerteter oder neu entdeckter Ressourcen durchgeführt wird. Um dem dramatischen Unsicherheitsdruck, der durch die Transformation freigesetzt wurde, standzuhalten, sehen sich einzelne soziale Akteure gezwungen, ihre Ressourcen neu zu organisieren oder sogar neu zu entdecken. Aus der Neukombination dieser Ressourcen sollen innovative institutionelle Arrangements hervorgehen. Pfadabhängigkeit bezeichnet in diesem Sinne die kontextgebundenen strategischen Entscheidungen einzelner Akteure in Abhängigkeit von denen zu einem Zeitpunkt gegebenen Ressourcen, welche die zukünftigen Handlungsmöglichkeiten je nach Kontext orientieren bzw. beschränken oder sogar definieren. Die Neuwertung vorhandener Ressourcen sowie die innovative Neukombination dieser sind im Sinne der Pfadabhängigkeit die einzigen realistischen Möglichkeiten dauerhafte strukturelle Änderungen in einer Gesellschaft herbeizuführen.

Schließlich sei kurz auf die kulturalistische Auffassung der Transformationsprozesse in Osteuropa hingewiesen. Die Vertreter dieser Richtung behaupten, dass der Sozialismus eine nur unvollständige Modernisierung der Gesellschaften ermöglicht hatte. So wurden z. B. die Industrialisierung, die Urbanisierung und die kulturelle Homogenisierung nicht von der Herausbildung moderner Institutionen begleitet<sup>2</sup> (Staniszki, 1991; Jowitt, 1993). In diesem Sinne bedeutet Transformation das Nachholen wichtiger sozialer Prozesse, das Überbrücken der zivilisatorischen Inkompetenz in den Worten von Sztompka (1993). Im Rahmen dieses Ansatzes etablierten sich auch die Auffassung der sozialistischen Staaten als neopatrimonielle (Roth, 1987) oder klientelistische Staaten (Powell, 1970). Diese sind dadurch gekennzeichnet, dass universale Mechanismen der gesellschaftlichen Regulierung, wie etwa der Markt und das Rechtssystem von persönlicher Abhängigkeit in Form von Patron-Klient-Beziehungen (Eisenstadt und Roniger, 1980, 1983, 1995) überlagert werden.

---

<sup>2</sup> Unter moderne Institutionen versteht man in diesem Zusammenhang die moderne bürokratische Verwaltung, die prozedurale Legitimierung der Macht, das Entstehen einer autonomen Zivilgesellschaft, im Sinne von Weber (1921).

Diese Auffassung bezüglich des Vorhandenseins klientelistischer Beziehungen in den sozialistischen Staaten fußt auf der Einsicht, dass Patronage-Beziehungen mit der Entwicklung und Verfestigung von demokratischen oder autoritären Strukturen nicht verschwinden, wie das für mehrere Länder im Mittelmeerraum, im Nahen Osten oder in Lateinamerika belegt werden konnte (Giordano und Hettlage, 1979, Sayari, 1977, Hutchinson, 1966). Ferner zeigte sich, dass bei Auflösung bestimmter Formen von Patronage (wie etwa halbinstitutionalisierte, verwandtschaftsähnliche, persönliche Patronage-Beziehungen) an deren Stelle neue Arten solcher Beziehungen treten und diese weiterhin wichtige Funktionen ausüben (Eisenstadt und Roniger, 1995, S. 205).

Für die Konzeptualisierung der Patronage-Beziehungen ist die Unterscheidung zwischen (sozialen) Beziehungen, die zum zentralen institutionellen Rahmen einer Gesellschaft gehören (wie etwa die Strukturierung von Austausch- und Machtbeziehungen oder die Regulierung der Ressourcenflüsse) und Beziehungen interpersoneller Natur von entscheidender Bedeutung. Viele der konkreten organisatorischen Aspekte von Patronage-Beziehungen, wie etwa die dyadischen und triadischen Netzwerke von Vermittlern, sind in verschiedenen Gesellschaften auffindbar. Ihre vollen institutionellen Wirkungen und Rückwirkungen entfalten sich jedoch nur, wenn sie zu einem Bestandteil oder zu einer "Manifestation" des zentralen Regulationsmodus der Ressourcenzuteilung, des institutionellen Austausches sowie der Interaktion in einer Gesellschaft werden (Eisenstadt und Roniger, 1995, S.209). Diese Unterscheidung beruht auf der Feststellung, dass in Gesellschaften, in welchen klientelistische Beziehungen Teil des zentralen Modus institutioneller Strukturen sind, sich diese Art der Beziehungen trotz erheblicher Wirtschaftsentwicklung und großer Veränderungen in der Struktur der politischen Beziehungen erhalten haben (z.B. Italien, Griechenland). Die Organisationsformen der klientelistischen Beziehungen haben sich von den traditionellen "Knechtschafts-Klientelbeziehungen" durch die Entstehung von Märkten, die zunehmende Urbanisierung und die Ausweitung regulierender Tätigkeiten des Staates verändert. Die Bedeutung des wirtschaftlichen Privatsektors und des Zentrums als Verteilungsstelle öffentlicher und privater Güter ist gestiegen. Gleichzeitig veränderten sich auch die Bedingungen, denen sich die Klienten in einer Patronage-Beziehung gegenübersehen: Monopolistische Machtpositionen wurden geschwächt und eröffneten somit neue Verhaltensmöglichkeiten für

die Klienten (die Stimmrechte als Argumente in Verhandlungen einbringen konnten). Aber trotz dieser Entwicklung ist zu beobachten, dass sich die Patronage-Beziehungen weder in peripheren Bereichen noch in den institutionellen Strukturen aufgelöst haben. Die wichtigsten Ressourcen wie Arbeitsplätze, Kontakte zur Verwaltung und öffentlichen Diensten wurden weiterhin klientelär zugeteilt und zwar durch verschiedene Patrone wie Politiker und Verwaltungsbeamte, aber auch durch Organisationen wie Parteien und Gewerkschaften. Als Gegenleistung erhielten sie Stimmen, bestimmte Formen von Loyalität oder sogar persönliche Dienstleistungen. Die Struktur solcher klientelistischer Beziehungen unterscheidet sich deutlich von jener in einer eher traditionellen Umgebung. Anstelle überschaubarer, unmittelbar persönlicher Beziehungen zu einem Patron bilden sich komplizierte Netzwerke von Patronen, Vermittlern und Klienten aus. Diese sind oft pyramidenförmig organisiert, durchdringen die Verwaltung und politischen Organisationen, verknüpfen sich miteinander und umspinnen auf diese Weise die Zentren der Gesellschaft (Eisenstadt und Roniger, 1995, S. 220).

(Moderne) klientelistische Beziehungen werden durch paradoxe Widersprüche charakterisiert, die im Wesentlichen auf die Merkmale der Patronage-Beziehungen zurückzuführen sind. Patronage-Beziehungen sind üblicherweise partikularistisch und diffus. Sie beruhen auf Interaktionen, die durch gleichzeitigen Austausch verschiedener Ressourcen (instrumentelle, ökonomische sowie politische) und durch Solidaritätsversprechen und Loyalität charakterisiert werden. Der Austausch der Ressourcen erfolgt in der Regel als Gesamtpaket, d.h. sie können nicht allein, sondern nur in einer bestimmten Kombination getauscht werden. Die klientelistischen Beziehungen werden üblicherweise einen Aspekt von langfristiger bedingungsloser Verpflichtung enthalten. Trotzdem können diese Beziehungen, die freiwillig aufgenommen worden sind, im Prinzip auch freiwillig wieder aufgelöst werden und stoßen auf keine vertragliche Barrieren, da diese Art von Beziehungen nie vollständig legalisiert werden. Schließlich soll erwähnt werden, dass Patronage-Beziehungen auf ausgeprägter Ungleichheit und auf erheblichen Machtdifferenzen zwischen Patron und Klient(en) beruhen. So zählen Eisenstadt und Roniger (1995, S. 232) die eigenartige Kombination von Ungleichheit und asymmetrischer Machtbeziehung mit anscheinend gegenseitiger Solidarität, welche über persönliche Identität und gegenseitige Gefühle der Verpflichtung ausgedrückt wird, zu den Paradoxien dieser Beziehungen. Ferner identifizieren

die genannten Autoren (S. 232) auch andere Paradoxien, wie die Kombination von latentem Zwang und potentieller Ausbeutung mit freiwilligen Beziehungen und starker gegenseitiger Verpflichtung und die starke gegenseitige Verpflichtung und die Solidarität zwischen Patron und Klient verbunden mit illegalen und halblegalen Aspekten. Die Merkmale der klientelistischen Beziehungen sowie ihre Widersprüchlichkeiten bilden den Kernpunkt des Verständnisses des Klientelismus als eines spezifischen Typs von sozialen Beziehungen, insbesondere als makrosoziologisches Phänomen. Um die Essenz dieser Beziehungen zu begreifen, ist es unabdingbar zu verstehen, dass sich Patronage-Beziehungen der Organisation oder Regulierung der Ressourcenflüsse und des Ressourcenaustausches in einer gegebenen Gesellschaft annehmen (Eisenstadt und Roniger, 1995, S.213). Das Bestehen dieser Beziehungen wird u. a. durch die Trennung des Besitzes von der Kontrolle der Ressourcen ermöglicht. Ihre grundsätzliche Kontinuität wird durch Elemente der vorherrschenden Sozialstruktur erklärt, wie z. B. die Kohäsion und Koalition wichtiger Elitegruppen in einer Gesellschaft (Eisenstadt und Roniger, 1980). Diese Elemente verändern sich auch dann kaum, wenn Entwicklungsprozesse stattfinden oder wenn sich die Zusammensetzung von Gruppen und Eliten verändern. Für den Fall Rumänien wird es deutlich werden, dass im Zuge der gesamtgesellschaftlichen Transformation die dominierenden Elitekonstellationen auch nach mehreren demokratisch vollzogenen Machtwechseln bestehen blieben.

Zusammenfassend kann gefolgert werden, dass den oben angesprochenen klientelistischen Beziehungen die Aufgabe der gesellschaftlichen Integration zukommt. Einhergehend mit dem Verständnis der sozialen Beziehungen als persönliche (nicht institutionelle) Interaktionen führte dies u. a. zu einer partikularistischen Auffassung der Wirklichkeit in den ehemals sozialistischen Ländern.

### *Transformation als systemisches Gleichgewicht*

Seit Mitte der 90er Jahre wurden die Unterschiede in den Transformationspfaden einzelner Länder offensichtlich und hatten auf wissenschaftlicher Ebene eine paradigmatische Wende zur Folge.

Es geht erstens um das Verständnis der Transformation als Prozess. Ende der 90er Jahre stellt Hellman (1998) ein neues Gleichgewicht innerhalb der Transformationsregime fest. Das

neue Gleichgewicht zeigt die Fähigkeit eines sozialen Systems, sich selbst unverändert zu reproduzieren, in dem es die Wirkung störender Faktoren isoliert. Eine Evolution sozialer Systeme beschränkt sich in diesem Sinne auf ihr unverändertes Fortdauern, unabhängig von den Einwirkungen der Umwelt (Parsons, 1951). Auch wenn derzeit das Projekt des demokratischen Kapitalismus noch nicht vollständig abgeschlossen ist, haben sich neue institutionalisierte Ordnungsgefüge als reproduktionsfähige Systeme etabliert. Im Bezug auf die Länder Osteuropas wird von partiellen politischen und ökonomischen Reformen gesprochen, die zu einem systemischen Gleichgewicht führten (Hellman, 1998, Greskovits, 1998). Auf die Staaten Mitteleuropas treffen die Bezeichnungen schwache Demokratien ("poor democracies") und unvollständige Märkte ("imperfect markets", Greskovits, 1998) zu. Die Kernelemente wie das Rechtssystem, die demokratisch legitimierten Prozeduren, die Eigentumsrechte und die Marktmechanismen wurden zwar übernommen, ihre vollständige Institutionalisierung blieb jedoch aus. Für den Fall der Marktmechanismen stellt Hellman (1998) für Ost- und Mitteleuropa ein systemisches Gleichgewicht der partiellen Reformen fest. Dieses neue Gleichgewicht ist vom gleichzeitigen Vorhandensein sozialistischer und kapitalistischer Bestandteile sowie partikularistischer und universalistischer Prinzipien gekennzeichnet.

Paradoxaerweise – so räumt Hellman (1998, S.204) ein - wurde die Vervollständigung der Reformen nicht, wie erwartet, von den "Verlierern" gebremst, sondern vielmehr von ihren ersten "Gewinnern" untergraben. Diese ersten Gewinner haben den Reformprozess begrüßt und hatten nie vor, diesen Prozess rückgängig zu machen. Sie haben "nur" stellenweise den Transformationsprozess verhindert, nämlich dort, wo die geplanten Reformen die spezifischen Vorteile betrafen, welche ihre Machtbasis darstellten. Die wirtschaftspolitische Erwartung, gemäß der Reformen erste Erleichterungen schaffen sollen, die in eine Solidarisierung der Gesellschaft anstoßen, um dann die schwierigeren Etappen durchführen zu können, ist in Osteuropa nicht aufgegangen. Anstelle einer für Reformen engagierten Gruppe bildeten die Gewinner eine machtvolle Interessenvertretung für die Beibehaltung partieller Reformen, welche sich für sie in der Form von konzentrierten Renten niederschlugen, die jeweilige Gesellschaft hingegen außerordentlich stark belastet haben. Hellman (1998) stellt weiter fest, dass sich Staaten, welche anfangs die Reformprozesse nur zögerlich eingeführt hatten, heute mit einem verfestigten Widerstand der Erstgewinner

konfrontiert sehen. Aus diesem Grund schlägt der Autor eine neue Herangehensweise an das Problem der Durchführung weiterer Reformen vor, indem er die Handlungsstrategien der Reformgewinner eingehend analysiert. Die Fernhaltung der Gewinner von der politischen Entscheidungsmacht, im Vergleich zur Abkopplung der Entscheidungsträger von den Druckmittel der Verlierer<sup>3</sup>, sollte an Bedeutung gewinnen.

Mit seiner These *widerspricht* Hellman (1998) der gängigen wirtschaftspolitischen Auffassung, dass die Kosten der (wirtschaftlichen) Reform von einigen Gruppen getragen werden, hingegen sich die Gewinne auf die gesamte Gesellschaft verteilen werden. Zumindest in der Transformation der osteuropäischen Staaten hat sich das entgegengesetzte Bild bewahrheitet: Die Kosten des Umbruchs treffen die gesamte Bevölkerung, wobei die Gewinne dieses Prozesses lediglich von einer kleiner Gruppe ausgeschöpft werden. Hierbei darf die bedeutende Korrelation zwischen den wirtschaftlichen Reformen und dem Prozess der Demokratisierung der osteuropäischen Gesellschaften nicht aus den Augen verloren werden. Diese verdeutlicht eine gegenseitige Abhängigkeit der demokratischen Konsolidierung und der Weiterführung der wirtschaftlichen Reformen voneinander. Aus diesem Grund sehen sich die Transformationsländer mit folgendem politischen Dilemma konfrontiert: Wie kann entgegen der Interessen der bereits (politisch und wirtschaftlich) verfestigten Gewinnergruppen die (wirtschaftliche und politische) Reform weitergeführt werden?

Die am Anfang des Absatzes angesprochene paradigmatische Wende hatte zum Zweiten auf der Ebene der Theoriebildung die wissenschaftliche (Wieder)Aufwertung der strukturellen Gegebenheiten im Vergleich zu den Gestaltungsmöglichkeiten (Voluntarismus) des einzelnen Akteurs zur Folge. Angesichts der unterschiedlichen gesamtgesellschaftlichen Transformationswerdegänge setzte sich die Konzeptualisierung der Institutionengründung als pfadabhängiger Prozess allgemein durch.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Verlauf des Transformationsprozesses in den Staaten Osteuropas seine Erklärung in einer unvollständigen Modernisierung findet. Dieses Argument konnte auch als Erklärung für die Schwäche der Staaten und der

---

<sup>3</sup> Traditionellerweise Streik der Gewerkschaften, Proteste der Arbeitslosen und der Rentner.

Zivilgesellschaften heran gezogen werden (Tatur, 1998). Auf dieser Ausgangsbasis gilt es, eine pfadabhängige Analyse der innovativen Neukombination vorhandener gesellschaftlicher Bestandteile durchzuführen, um den Transformationsprozess zu verstehen und zu erklären. Im Rahmen dieser Arbeit wird vor allem die Einwirkung der allgemeinen sozialen Praktiken sowie der wirtschaftspolitischen Maßnahmen des rumänischen Staates auf die Möglichkeiten der Neukombination vorhandener Ressourcen in einzelnen Unternehmen thematisiert. Um erklären zu können, wieso in den hier betrachteten Unternehmen gängige betriebswirtschaftliche Maßnahmen nicht greifen, müssen zunächst die Handlungsfreiräume der untersuchten Unternehmen betrachtet werden. Wie später gezeigt wird, werden die Handlungsfreiräume der hier betrachteten Unternehmen sowohl von institutionellen Akteuren (der rumänische Staat, internationale Organisationen) als auch von den jeweiligen Organisationsmitgliedern definiert. In diesem Sinne ist eine doppelte Verknüpfung zwischen der Makroebene der Gesellschaft und der Mikroebene der Unternehmen festzustellen. Einerseits werden machtvolle institutionelle Akteure die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen beschränken und auf dieser Weise den Verlauf ihrer zukünftigen Entwicklung beeinflussen. Andererseits werden die vorherrschenden sozialen Praktiken sowie die üblichen Einbindungsmechanismen in die Gesellschaft Handlungsmöglichkeiten für einzelne Akteure vorgeben. Diese zeitweilig institutionalisierten Handlungsmöglichkeiten einzelner Individuen werden sich nicht nur im Alltag, sondern auch in der Arbeitswelt im Rahmen der hier untersuchten Unternehmen wieder finden. Deswegen ist die Analyse all dieser Elemente für die vorliegende Arbeit unerlässlich.

Wie vorhin unterstrichen, sollten die gängigen politikwissenschaftlichen und wirtschaftspolitischen Erkenntnisse in Anbetracht der spezifischen Ausgangssituation mit Vorsicht behandelt werden.

Vor dem Hintergrund der oben dargestellten theoretischen Ansätze soll nun die politische Transformation der rumänischen Gesellschaft in einem Exkurs erläutert werden. Maßgeblich für die folgenden Betrachtungen ist die Arbeit von Culic (2002).

### *Exkurs zur politischen Transformation in Rumänien*

Culic (2002) bedient sich des Ansatzes der institutionellen Neugestaltung, um den politischen Transformationsprozess in Rumänien darzustellen. Hierfür identifiziert sie die Faktoren, welche den Übergang von einem nichtdemokratischen zu einem demokratischen Regime beeinflussen können. Laut Culic (2002, S.9) bergen die Charakteristiken des gestürzten Regimes sowie die Art des Übergangs bereits die Möglichkeiten der Entwicklung und Konsolidierung einer Demokratie in sich. Im Falle Rumäniens sind beide Vorbedingungen für den osteuropäischen Weg eher untypisch<sup>4</sup>. Als Träger des Transformationsprozesses untersucht Culic (2002) ferner die rumänische politische Elite, ihre Machtbasis sowie die ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen. Anhand des Verfassungsbildungsprozesses zeigt sie, dass eine Integration der rumänischen Gesellschaft bezüglich institutioneller Kernfragen wie die Staatsform oder die nationale Identität nicht zustande gekommen ist. Ein grundsätzlicher Konsens der politischen Elite, welche den Übergang von einem Regime zum anderen trägt, ist aber für das Herausbilden, die Implementation und die Funktionalität der neuen demokratischen Institutionen ausschlaggebend (Field und Higley, 1985). Das Ausbleiben eines solchen Konsens führt zu einer geringen Performanz der politischen Elite (und der Regierung), stellt die Legitimität der politischen Ordnung immer wieder in Frage und führt zu einer geringen Identifikation und Partizipation der Bürger mit und in den demokratischen Prozeduren. An die Stelle von moderner bzw. demokratischer gesellschaftlicher Integration treten klientelistische Integrationsmechanismen, welche den ohnehin schwachen Staates stabilisieren und gleichzeitig hieraus ihre Machtbasis schöpfen.

Eine eingehende Analyse der Transformation der rumänischen Gesellschaft zeigt, auf welche Weise die Charakteristika des vorherigen nichtdemokratischen Regimes die Umbruchmöglichkeiten des bestehenden Regime zu einem demokratischen beschränkt haben. Die für die meisten osteuropäischen Länder zutreffende Übergangsform eines Paktes zwischen alter und neuer Elite war in Rumänien nicht realisierbar.

Das existierende autoritäre Regime basierte auf der uneingeschränkten, persönlichen Führung des Diktators. Weitgehende Überschneidungen zwischen dem privaten und dem öffentlichen

---

<sup>4</sup> Sowohl das autoritäre Regime von Ceausescu wie auch der gewaltgeladene Übergang zu einem demokratischen Regime waren im osteuropäischen Raum einzigartig.

Raum ermöglichten jederzeit seine uneingeschränkte und nicht vorhersehbare Einflussnahme. Aus diesem Grund konnte sich kaum ein Raum herausbilden, in dem sich Widerstand hätte strukturieren können. Das gilt sowohl für die Nomenklatura, wie auch für die Zivilgesellschaft und die Wirtschaft. Im Unterschied zu anderen nichtdemokratischen Regime, in denen die Ideologie und der Glauben an diese die legitimierende Rolle übernimmt, gab es in Rumänien keine ähnliche Identifikation, da die "offizielle Ideologie" offensichtlich manipulativ war, keine Verbindlichkeit für jedermann hatte und nur solange Gültigkeit besaß, wie sie praktiziert wurde. Eine andere, von den Nachbarländern abweichende Charakteristik besteht in der Art und Weise, wie der rumänische Staatsapparat organisiert war. Dieser wurde nur vagen und diffusen Regeln unterstellt und konnte dadurch permanent durch die Willkürlichkeit des Diktators ausgeweitet werden. Die Loyalität des Staatsbeamten galt nicht seiner Position, vielmehr nahm er die Position des Untertanen in einer asymmetrischen persönlichen Beziehung ein.

Im Rahmen eines solchen Regimes tendieren die Chancen, dass sich eine Opposition herausbilden kann, die später einen friedlichen Übergang mittels Reformen herbeiführt, gegen Null. Aus diesem Grund kann ein Übergang nur durch einen revolutionären Umsturz eingeleitet werden. Die Interimsregierung, die nach einem solchen Umsturz an die Macht kommt, beschließt üblicherweise die Neuwahlen möglichst lange vor sich her zu schieben, mit der Begründung, dass sie die Bevölkerung ohnehin repräsentiert und die Einführung anderer Veränderungen dringlicher seien (Linz und Stepan, 1996).

Die Konsolidierung eines demokratischen Regimes steht in engem Zusammenhang mit den Werten und Praktiken der politischen Eliten. Sie kann nur dann erfolgen, wenn in den Reihen dieser Eliten Konsens bezüglich folgender Punkte besteht. Diese Punkte sind: (1) die Regeln für das politischen Handeln: Für die Entstehung einer Demokratie ist es unabdingbar, dass die verschiedenen politischen Gruppierungen ihr Handeln als "Verhandeln" und nicht "Bekämpfen" verstehen (Sartori, 1987), (2) die Anerkennung der Art und Weise, wie die Institutionen sowie die Prinzipien, aufgrund derer sie funktionieren, legitimiert wurden, (3) des Weiteren (gewissermaßen als Folge des vorherigen) eine strukturelle Integration<sup>5</sup> der politischen Eliten. Culic (2002) analysiert ferner das Ausmaß, in dem die rumänische

---

<sup>5</sup> Die Integration bezieht sich auf die gemeinsame Anerkennung einer "Handlungsprozedur" für die Problemlösung.

politische Elite einheitlich ist und schätzt ihre Auswirkung auf die Verfestigung der demokratischen Praktiken in Rumänien ab.

Betrachtet man die rumänische politische Elite eingehend, so stellt sich heraus, dass sich ein grundsätzlicher Konsens, welcher für die demokratische Konsolidierung als ausschlaggebend einzustufen ist, zwischen den verschiedenen Machträger nicht herausgebildet hat. Dieses Defizit wird auf die unterschiedlichen (sich ausschließenden) Ressourcentypen<sup>6</sup> der Machträger zurückgeführt.

Zu den Ressourcen zählen sowohl materielle Ressourcen (z. B. Mitgliedschaft in Verwaltungsräten oder Besitz) wie auch symbolische Ressourcen (z. B. Einfluss auf Entscheidungsbildung oder Expertenwissen). Die Tatsache, dass nach dem Umbruch ein Konsens innerhalb der politischen Elite über zehn Jahre hinweg ausgeblieben war, erklärt zum Teil, warum eine kohärente wirtschaftliche, soziale und politische Reform in Rumänien nicht zu Stande gekommen ist. Über die Jahre, welche vier Legislaturperioden umfassten, ist der Integrationsgrad innerhalb der politische Elite<sup>7</sup> zwar hinsichtlich der demografischen Charakteristiken (Werdegang, Alter, Ausbildung, politische Überzeugungen usw.) gestiegen, es haben sich aber gleichzeitig neue Trennungslinien entwickelt (vor allem durch unterschiedliche Loyalitäten gegenüber wirtschaftlichen Machträgern).

Anfang der 90er Jahre war die mangelnde Integration der rumänischen politischen Elite von ideologischer Natur. Die damalige(n) Regierung(en) wurde von einer Mehrheitspartei gestellt, die mehr als 60% der Stimmen in beiden Kammern besaß. Trotzdem kam es anfangs zu jährlichen Regierungswechseln, da sogar innerhalb der Partei bzgl. der zu vertretenen Ideologie keine Einigkeit erzielt werden konnte. Typische Konfliktpunkte ergaben sich aus der Frage nach der zügigen Durchführung der wirtschaftlichen Reformen und der Rolle des Staates während dieser Phase. Weitere Streitpunkte waren die zukünftige Rolle des Geheimdienstes und der Zugang zur eigenen Akte sowie die Wiederherstellung der Eigentumsbeziehungen. Ähnliche Unstimmigkeiten sind auch innerhalb der Parteien der Opposition zu erkennen. Die Herausbildung neuer Parteien um verschiedene

---

<sup>6</sup> Ein illustratives Beispiel hierfür ist die langjährige Vertagung eines Gesetzes für die Garantie des Privateigentums, da ein Teil der politischen Machträger sich aus der Gruppe der früher Enteigneten rekrutierte, hingegen ein anderer Teil von der Enteignung Vorteile geschöpft hat. Beide Machträgergruppen bildeten seinerzeit eine politische Koalition und waren in der Regierung vertreten.

<sup>7</sup> In der Studie von Culic (2002) werden die Mitglieder des Parlaments, des Senats und der Regierung als „die politische Elite“ bezeichnet.

Persönlichkeiten, die jegliche Beziehungen zum restlichen politischen Spektrum ablehnten, war an der Tagesordnung. Gegenüber den fragilen symbolischen Ressourcen der früheren Regimegegner erwiesen sich die Einbindung in die ehemalige kommunistische Bürokratie und der Rückgriff auf extensive Loyalitätsnetzwerke Ende der 90er Jahre als gewinnbringender. Trotz der sich abzeichnenden Vereinheitlichung der rumänischen politischen Elite Ende der 90er Jahre (die vor allem durch das Abdrängen der Gegner aus der politischen Arena stattgefunden hatte) erschienen immer wieder neue Trennungslinien; paradoxerweise jeweils innerhalb der regierenden Partei/Koalition. Die inzwischen (teilweise) durchgesetzte Privatisierung der Wirtschaft und die gleichzeitige Zugehörigkeit der Mitglieder der rumänischen politischen Elite zu konfligierenden wirtschaftlichen Netzwerken gestalteten sich als eine neue Trennlinie innerhalb der politischen Elite. Generell hat sich Ende der 90er Jahre eine Verschiebung der Konfliktpunkte von den ideologischen zu den wirtschaftlichen stattgefunden, da diese für das Gewinnen von Wählerstimmen an Bedeutung immer mehr zunahmen. Die anhaltende Konsenslosigkeit in Fragen der wirtschaftlichen Reformen hat sich in einer konfusen und inkonsequenten Wirtschaftspolitik niedergeschlagen. Dies zeigt sich auch in der langen Zeit, die für den Beschluss grundsätzlicher Prinzipien (z.B. das Recht auf Eigentum) notwendig war, sowie durch den generell inkohärenten Gesetzesrahmen der nach langjähriger Debatte im Parlament verabschiedet wurde.

Abschließend kann festgehalten werden, dass sich eine integrierte konsensfähige politische Elite in Rumänien nicht herausgebildet hat. Dieser Mangel verhindert notwendige Prozesse der demokratischen Konsolidierung, die komplette Institutionalisierung demokratischer Praktiken und ihre Verfestigung, obwohl eine demokratisch gewählte politische Vertretung gegeben ist und Macht ausübt. Die oben genannte Desintegration der politischen Elite hat ihre (politische) Handlungsfähigkeit stark beschränkt und das Einführen notwendiger Reformen verlangsamt. Es handelt sich also in den Worten von Greskovits (1998) um eine schwache Demokratie, in der fundamentale demokratische Debatten<sup>8</sup> nicht abgeschlossen

---

<sup>8</sup> Ein Beispiel hierfür ist die anhaltende Problematisierung der "citizenship"- Definition, welche den Staat begründet, d.h. dass eine Einigung in der Frage, ob die nationale Identität für die Definition der Staatsbürgerschaft grundsätzlich sei, noch immer nicht erzielt wurde.

(bzw. abschließend gelöst) worden sind und in denen immer wieder neue Trennungslinien von Konsenslosigkeit zeugen.

### *Exkursende*

Da Rumänien unter Ceaușescu vor allem in den 80er Jahren eine Politik der Abkopplung von der Weltwirtschaft und dem Welthandel betrieben hatte, war es in wirtschaftlicher Hinsicht nach dem Umbruch isoliert. Ende der 80er Jahre hatte das Land alle Schulden beglichen. Somit war es Rumänien Anfang der 90er Jahre möglich, neue Kredite aufzunehmen, ohne sich im Gegenzug zur Einhaltung verschiedener wirtschaftspolitischer Maßnahmen zu verpflichten. Dies hat (im Unterschied zu anderen osteuropäischen Länder wie z. B. Ungarn) zu einer generellen Missachtung sowohl der neueren Tendenzen der Weltwirtschaft wie auch der Empfehlungen internationaler Organisationen wie der Weltbank oder des Internationalen Währungsfonds geführt. Die genannten internationalen Organisationen gewannen mit der Zeit (und der mit ihr steigenden Verschuldung Rumäniens) immer mehr Einfluss auf die Gestaltung der Wirtschaftspolitik, so dass Ende der 90er Jahre in Anbetracht der oben beschriebenen Konsenslosigkeit der rumänischen politischen Elite fast alle wirtschaftlichen Reformen unter dem Druck dieser Organisationen entstanden sind.

Vor dem Hintergrund der bereits dargestellten theoretischen Ansätze und der kurzen politikwissenschaftlichen Betrachtung des Transformationsprozesses in Rumänien soll nun auf die Wirtschaftspolitik eingegangen werden. Die Veränderung der rumänischen Wirtschaftspolitik vollzog sich in engem Zusammenhang mit der politischen Transformation und wurde von internationalen Organisationen, vor allem der Weltbank und dem Internationalen Währungsfond, begleitet. Dabei wurden nur für einzelne Sektoren der Wirtschaft (so z. B. der Energiesektor, der Finanzdienstleistungssektor, der Telekommunikationssektor u. e. m.) ein ausführliches Transformationsprogramm ausgearbeitet, die Umstrukturierung weiterer Branchen wurde unter dem Imperativ der Privatisierung dem rumänischen Staat und den Kräften des freien Marktes überlassen. In Anbetracht der vorhin beschriebenen klientelistischen Beziehungen und Verteilungsmechanismen sowie der Tatsache, dass im Jahre 2003 die Europäische

Kommission noch immer eine volle Funktionalität des freien Marktes bezweifelte (Europäische Kommission, 2003), sollte die Funktionsfähigkeit des freien Marktes in Rumänien nicht überschätzt werden.

Es wird im nächsten Kapitel auf die von den internationalen Organisationen empfohlenen wirtschaftspolitischen Maßnahmen eingegangen. Es ist zu beachten, dass auch im Rahmen dieser Organisationen kein Konsens über *die* empfohlene Wirtschaftspolitik für Transformationsländer zustande gekommen ist. Viel eher könnte man sagen, dass es um eine Auseinandersetzung über die Suche nach dem günstigeren Weg geht. Deswegen werden im nächsten Abschnitt die beiden führenden wirtschaftspolitischen Ansätze dargestellt und aufeinander bezogen. Die detaillierte Darstellung der wissenschaftstheoretischen Annahmen, auf welchen die beiden Ansätze beruhen, sind insofern relevant, als sie sich in konkrete Ratschläge und Forderungen der Weltbank gegenüber Rumänien niederschlugen. Abschließend sollen in diesem Kapitel die Auswirkungen der Wirtschaftspolitik der genannten Organisationen beispielhaft anhand der rumänischen Gasbranche thematisiert werden. Die Tatsache, dass für die Maschinenbaubranche ein eigentliches Transformationsprogramm ausblieb, wird erst in einem späteren Schritt analysiert.

## 1.2 Wirtschaftspolitische Betrachtungen: „The Washington Consensus“

Die heutige wirtschaftspolitische Debatte bezieht sich weitgehend auf die Rolle, welche der Staat in der Wirtschaft spielen soll; genauer genommen geht es um die Beibehaltung bzw. Reduzierung der Rolle des Staates in einer nationalen Ökonomie. Generell wird in Europa und Nordamerika die staatliche Verantwortung für einzelne Wirtschaftsbereiche abgebaut. Der Zusammenbruch der autoritären Regime in Lateinamerika und Osteuropa bot ferner die Möglichkeit, auch in diesen Teilen der Welt die Prinzipien der Marktwirtschaft einzuführen. Hierbei erwies sich aber die Frage nach dem Ausmaß und nach der Art und Weise der staatlichen Intervention bzgl. der Funktionsfähigkeit des Marktes als strittig. Der Zusammenhang dieser Frage mit dem Vorhandensein eines politisch funktionalen und konsolidierten Kontrollmechanismus, welcher mehr oder minder demokratisch sein kann, ist offensichtlich.

Da das Ziel der Transformation das Erreichen eines demokratischen Kapitalismus war, und sich dieses Ziel wirtschaftspolitisch durch das Etablieren einer Marktwirtschaft im Rahmen demokratischer Regeln verwirklichen lässt, blieb nur noch die konkrete Frage nach dem *wie*, also nach der Art und Weise der Herausbildung von Privateigentum und Konkurrenz, zu beantworten.

Die wirtschaftspolitischen Empfehlungen, welche von den in Washington angesiedelten internationalen Organisationen (vor allem der Weltbank, dem Internationalen Währungsfond und der US-Notenbank) für den Reformprozess zu einer funktionierenden Marktwirtschaft ausgearbeitet worden sind, wurden 1989 unter dem Namen „The Washington Consensus“ bekannt (Williamson, 2000, S.251). Diese Bedingungen betrafen vor allem die Marktwirtschaften, die in den Lateinamerikanischen Ländern entstanden sind. Im Zuge der Liberalisierung der Weltwirtschaft in den 90er Jahren waren diese operationalen Prinzipien heftig umstritten und wurden oft in Frage gestellt. Nichtsdestotrotz behielten sie ihre Rolle als Maßstab für die Entscheidung, dass das eine oder andere Programm in einem der Transformationsländer durchgeführt wurde, bei. Aus diesem Grund wird im nächsten Abschnitt die ausführliche Darlegung dieser Prinzipien vorgenommen. Maßgeblich für diese Verbildlichung ist die Darstellung von Williamson (zusammengefasst in Williamson, 2000), Chefökonom der Weltbank für Südostasien von 1996 bis 1999.

Williamson gehört zu jenen Wirtschaftspolitikern, die Transformation als institutionelle Neugestaltung verstehen. Wie bereits im Kapitel 1.1. ausgeführt, sollen laut dieser Auffassung die institutionalisierten Anreizstrukturen innerhalb einer (nationalen) Gesellschaft so verändert werden, dass ein rationales Handeln der einzelnen Akteure die gewünschten Vorteile für jedermann erzeugt. Für das wirtschaftliche System heißt dies genauer, dass die Gesetzesänderungen, die Schaffung des privaten Eigentums, die Liberalisierung der Märkte und der Aufbau einiger (Kontroll-)Institutionen ein neues rationales Handeln der Akteure erzeugen sollen, welches marktwirtschaftlichen Charakter hat und die Allokation der Kapital- und Produktionsfaktoren effizienter gestaltet. Nach weiterer Entwicklung des gesetzlichen und institutionellen Rahmens soll sich letztendlich eine funktionierende Marktwirtschaft etablieren. Zur Entstehung der Marktwirtschaft werden vor allem die institutionellen Arrangements beitragen. Es wird davon ausgegangen, dass das Vorhandensein einer Institution sowie von Gesetzen, welche das Handeln einzelner Akteure

an diese Institutionen binden, zur Herausbildung der (gewünschten) institutionellen Routinen führen wird. Als grundlegend (und im Gegensatz zu anderen Auffassungen, auf die später eingegangen wird) für das Entstehen einer Marktwirtschaft werden die Verfügungsrechte über das Eigentum angesehen. Aus diesem Grund wird im Rahmen dieses Ansatzes der Herausbildung des Privateigentums ein hoher Stellenwert eingeräumt.

Anfang der 90er Jahre formuliert Williamson (1990) anhand der oben genannten Prinzipien zehn wirtschaftspolitische Empfehlungen, welche seiner Meinung nach zur Herausbildung funktionierender Marktwirtschaften verhelfen sollen.

- Diese waren:
- (1) Das Einführen von Haushaltsdisziplin;
  - (2) Die Neuorientierung der öffentlichen Ausgaben auf die Sektoren mit hohen Wachstumseffekten, die potenzielle Wohlstandsumverteilungs-Mechanismen mit sich führen (z.B. Erziehung oder Infrastruktur);
  - (3) Steuerreformen, welche extreme Ungleichbelastungen eliminieren sollen;
  - (4) Liberalisierung der Zinssätze;
  - (5) Liberalisierung der Wechselkurse;
  - (6) Liberalisierung des Handels;
  - (7) Liberalisierung der Auslandsinvestitionen;
  - (8) Privatisierung;
  - (9) Deregulierung (Abschaffung der Marktbarrieren für den Ein- und Austritt in/aus den Märkten);
  - (10) Das Schaffen sicherer Eigentumsrechte.

Die oben angegebenen Empfehlungen waren einerseits das Ergebnis eines längeren politischen Prozesses, welche das Engagement der USA in Lateinamerika definiert haben. Andererseits waren sie das Ergebnis neuer Einsichten bezüglich der Möglichkeit, wirtschaftliche Entwicklung zu erreichen. Entgegen der bis dahin dominierenden Auffassung, dass die wirtschaftliche Entwicklung mit dem Vorhandensein von natürlichen Ressourcen zusammenhängt, wurde festgestellt, dass eine rationale Politik als eine der wichtigsten Ressourcen einzustufen sei (Williamson, 2000).

Mitte der 90er Jahre wurden die zehn Agendapunkte von Williamson aufgegriffen und im Sinne der konkreten Auslegung der neoliberalen Ideologie interpretiert, welche einen minimalen Einfluss der staatlichen Regulierung innerhalb einer Gesellschaft propagiert. Dies geschah in engem Zusammenhang mit dem Sturz der sozialistischen Regime in Osteuropa, welche die jahrelange Polarisierung der politischen Systeme auflöste. Gleichzeitig wurden die zehn Agendapunkte als die Kernpunkte der Weltbankpolitik aufgefasst, da der Autor an diese Institution gebunden war. Wie Williamson (2000, S.257) selbst aussagt, werden diese Punkte von den meisten Mitarbeiter der Weltbank als eine „nützliche Zusammenfassung der Ratschläge, welche die Bank erteilt“ eingestuft<sup>9</sup>. Schlagwörter wie Marktfundamentalismus („market fundamentalism“, Soros, 1998) sowie die Intention, den Staat durch die Märkte zu ersetzen, wurden von den Kritikern dieser Auffassung dem „Washington Consensus“ entgegengehalten.

Abgesehen von den ideologischen Debatten bleibt die Frage, ob die wirtschaftspolitischen Ratschläge, welche unter dem Namen des „Washington Consensus“ zusammengefasst werden und in den 90er Jahren die Politik der Weltbank, des Internationalen Währungsfonds und der Notenbank der USA widerspiegeln, einen Rückgang der Armut bewirken können und in diesem Sinne effizient waren, offen. Wenn man die Evolution des Wohlstandes in den Ländern, in denen diese Politik implementiert worden ist, analysiert, so sieht man, dass in allen Länder Ende der 90er Jahre im Vergleich zum Anfang dieses Jahrzehnts der Wohlstand der Bevölkerung zurück gegangen ist (United Nations Human Development Report, 2003). Nach Meinung der Weltbankanalysten (Williamson, 2000, S.258) kann die gestiegene Armut aber nicht auf diese Politik zurückgeführt werden, sondern stellt ein Ergebnis der mangelhaften Implementierung der wirtschaftspolitischen Maßnahmen dar. Allenfalls räumt Williamson (2000, S. 259) ein, dass der „Washington Consensus“ nicht als ein Armutsbekämpfungsprogramm intendiert war und in diesem Sinne nicht zur Verantwortung gezogen werden sollte.

Dieser Aussage folgte eine verstärkte Kritik der Wirtschaftspolitik, wie sie von den Vertretern des „Washington Consensus“ propagiert wird. Die kritische Position entstand

---

<sup>9</sup> In Williamsons Worten: “many people in the Bank regard (*these ideas d. Verf.*) as providing a useful summary of the advice the Bank dispenses” (2000, S.257).

innerhalb der Weltbank und wurde unter dem Namen „Post-Washington Consensus“ (Stiglitz, 1999) bekannt. Das nächste Unterkapitel wird diese Auffassung detaillieren.

### 1.2.1 Der „Post-Washington Consensus“

Mitte der 90er Jahre begann mit dem Voranschreiten der Transformation einzelner Entwicklungsländer eine Revision der Empfehlungen des „Washington Consensus“ und seiner zugrunde liegenden Prinzipien. Dieses Umdenken wurde einerseits durch das Ausbleiben eines Transformationserfolgs in Osteuropa und andererseits durch die Wirtschaftskrise in Asien angestoßen. Innerhalb der periodischen Evaluationen, welche die Weltbank in den einzelnen Ländern durchführte, offenbarten sich immer mehr Problempunkte, die mit der Erfolglosigkeit der vorgeschlagenen Wirtschaftspolitik in Verbindung gebracht wurden. In Osteuropa hat sich in den 90er Jahren die Zahl derer, die unterhalb der 4\$/Tag-Armutsgrenze leben, verdreifacht und verdeutlichte somit sehr eindrucksvoll, dass die Weltbankpolitik ihr Ziel (Reduktion der Armut) zeitweilig verfehlt hat. Das führte allmählich dazu, dass die Weltbank ihre Wirtschaftspolitik in Frage gestellt sah und eine Neuausrichtung dieser für erforderlich erachtete. Der bekannteste Vertreter dieser Bewegung ist wohl Joseph Stiglitz (1994, 1999, 2001), von 1997 bis 2000 Vizepräsident und Chefökonom der Weltbank.

Stiglitz bemerkt schon Mitte der 90er Jahre, dass das Ausbleiben eines Transformationserfolgs in Osteuropa mit den hohen Effizienzerwartungen des „Washington Consensus“ nicht übereinstimmt. Dafür zog er aber nicht die Implementationsprobleme, sondern die diesem Agenda zugrunde liegenden wirtschaftspolitischen Annahmen als Erklärung heran. Er kritisiert vor allem die mittlerweile als naiv eingestufte Einstellung, dass allein die Neugestaltung der institutionellen Anreizstrukturen, ungeachtet der pfadabhängigen Neukombination der Routinen und Praktiken der konkreten Akteure, zu einer funktionsfähigen Marktwirtschaft führen kann. Weiterhin bemerkt der Autor, dass die Fokussierung auf die Marktkräfte dem eigentlichen Unterfangen nicht gerecht wird. Für die Transformationsländer war die Marktwirtschaft kein Selbstzweck, sondern ein Mittel zum Zweck der Erhöhung des Lebensstandards und der Entwicklung einer nachhaltigen

Demokratie (Stiglitz, 1999). In diesem Sinne wurde einerseits der ausbleibende Wirtschaftserfolg als misslungene Politik bewertet und andererseits die Legitimität der politischen Entscheidungsträger in Frage gestellt und dadurch die Demokratisierungsprozesse verlangsamt.

Stiglitz (1999, 2001) sieht das Kernproblem der Entstehung der Marktwirtschaft in Transformationsländern in der Tatsache, dass das gleichzeitige Schaffen von Privateigentum und Konkurrenz nicht möglich war. Die Entscheidung, ob man in dieser Situation der Entstehung von Privateigentum oder von Konkurrenz Vorrang gewährt, ist als besonders erfolgskritisch zu bewerten. Stiglitz (1999) argumentiert gegen die Vertreter des „Washington Consensus“ dass, in Anbetracht der (geschichtlichen) Gegebenheiten, die Transformation der osteuropäischen Länder an der Wiederherstellung des Privateigentums gescheitert ist. Hierbei geht Stiglitz (1999) schrittweise vor, indem er die Oberflächlichkeit der einzelnen Prinzipien des „Washington Consensus“ zu beweisen trachtet.

Stiglitz (1999) erklärt erstens, dass viele der Alternativen, welche für die Privatisierung des öffentlichen Eigentums offen standen, bereits den Misserfolg in sich trugen, da z. B. in einigen osteuropäischen Ländern vor der Transformation keine legalen Möglichkeiten der Kapitalakkumulation gegeben waren. Zusätzlich hatte die hohe Inflation<sup>10</sup>, welche in den ersten Jahren nach dem Regimewechsel in den meisten der osteuropäischen Ländern eingetreten ist, die Reserven der Bevölkerung verzehrt. Ein echtes Kaufen konnte also nicht stattfinden; es kam zu der so genannten „unrechtmäßigen“ Privatisierung („illegitimate privatization“, Stiglitz, 1999, S.5). Hierüber wurde bevorzugten Personen zu günstigen staatlichen Krediten verholfen, um Anteile zu erwerben. Parallel wurde jedes Bevölkerungsmitglied Anteilseigner am ehemaligen Staatseigentum (Voucher-Privatisierung). Eine solche Privatisierung, die den Verteilungscharakter beibehält, kann nicht zur erwarteten Steigerung des Unternehmertums führen, da sich die hierfür notwendigen Fertigkeiten in der Gesellschaft nicht haben entwickeln können. Ferner fehlten private Banken, die für die Kapitalisierung der Unternehmen hätten aufkommen können, sowie ein effizientes Insolvenzgesetz als Regulierungsmechanismus.

---

<sup>10</sup> 1991-1992 erreichte die Inflation in Rumänien Höhen von über 200% (Nationale Statistikkommission Rumäniens, 1993)

Die Voucher-Privatisierung führte in einem zweiten Schritt zur Extraktion von riesigen Renten zu Gunsten derjenigen, die sich Dank ihrer Einbindung in unterschiedliche Netzwerke weitere staatliche bzw. öffentliche Ressourcen sichern konnten. Mittels der zusätzlichen Ressourcen konnten, weit vor der Eröffnung des Börsenhandels, bedeutende Voucher-Pakete von einzelnen Mitgliedern des Managements aufgekauft werden. Unter diesen Bedingungen schlug auch das Prinzip der Haushaltsdisziplin, wie es vom „Washington Consensus“ propagiert wurde, fehl.

Ein weiterer Kritikpunkt am „Washington Consensus“ ist die völlige Missachtung der vorherrschenden Normen und Institutionen sowie der Art und Weise, wie sich soziales Kapital und Vertrauen heraus bildet, obwohl die kritische Rolle dieser Elemente für das unternehmerische Handeln erkannt wurde (Putnam, 1993, Fukuyama, 1995). Die Frage, wie sich die alte soziale Ordnung in eine neue verwandeln lässt, wurde nie angesprochen. Man ging davon aus, dass die Umwandlung des Systems mit der Schaffung der „richtigen“ Vorbedingungen (Eigentum und Verfügungsrechte über dieses) einhergeht. Die entscheidende Tatsache, dass die Unternehmen nach wie vor das zentrale Bindeglied zwischen Bürger und sozialer Organisation der Gesellschaft darstellten, wurde von den Internationalen Organisationen ignoriert. Nach wie vor bedeutete die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen für die Bürger dieser Gesellschaften die Möglichkeit, sich in die Gesellschaft zu integrieren, den Zugang zu zentralen Gütern der Gesellschaft zu sichern (wie z. B. zur medizinischer Versorgung) sowie die Möglichkeit sich an neuen, unausgeschöpften Verteilungsmechanismen zu beteiligen. Insofern hätte man voraus sehen können, dass gesamtgesellschaftliche Veränderungen sich in veränderte betriebliche Praktiken übersetzen werden. Eine explizite Unterstützung bestimmter unternehmerischer Handlungsweisen, wie z. B. der Initiative, des eigenverantwortlichen Denken und Handelns, hätte positive Effekte auf die Gesellschaft insgesamt und deren Transformationsprozess gehabt.

Hingegen wurde vielmehr beklagt, dass die sozialen Praktiken der Akteure (z. B. Vetternwirtschaft und Korruption) die Implementierung der „richtigen“ Prinzipien torpedierten.

Der stärkste Kritikpunkt von Stiglitz (1999, S.10) am „Washington Consensus“ betrifft die Grundannahmen über einen der Kernpunkte der Marktwirtschaft. Es geht um das Problem

der Trennung des Eigentums von der Kontrolle dieses. Wie bereits im vorigen Kapitel dargestellt, ermöglicht eine solche Trennung u. a. das Fortdauern klientelistischer Beziehungen (Eisenstadt, 1980, 1983) innerhalb der Gesellschaft. Aus einer wirtschaftlichen Perspektive betrachtet, stellt Stiglitz (1999, S.11) fest, dass die Trennung des Eigentums von ihrer Kontrolle das Ziel der Produktivitätssteigerung der Kapitalfaktoren verfehlt.

Über eine Voucher-Privatisierung werden Eigentumsrechte über bestehende Güter virtuell an „alle“ verteilt. Somit erhalten die Güter den Charakter von öffentlichen Gütern, die bekannterweise ihre wirtschaftlichen Nutzungsmöglichkeiten nicht ausschöpfen. Dieses Phänomen bleibt solange bestehen, bis sich klar erkennbare Eigentümer abzeichnen, die in der Lage sind, Entscheidungen zu treffen und zu implementieren. In diesem Sinne hat die Großprivatisierung mittels Verteilung ihr Ziel verfehlt. Als wirtschaftlicher erwiesen sich hingegen das Mitarbeiter-Buy-Out und selbst das Insider-Buy-Out, da sich hierdurch Eigentumsverhältnisse herausbildeten, bei denen die Eigentümer die Entscheidungen selbst fällen und umsetzen können. Eine Trennung des Eigentums von dessen Kontrolle wird im Falle dieser Privatisierungsmethoden nicht erfolgen. Im Rahmen einer Privatisierung über Mitarbeiter-Buy-Out erwerben die Mitarbeiter eines bestimmten Unternehmens gemeinsam die Anteile des Unternehmens in dem sie tätig sind vom Staat. Üblicherweise wird der Erwerb der staatlichen Anteile über günstige, oft staatliche Kredite finanziert, welche eine lange Laufzeit haben, so dass es zu keinem Kapitalzufuhr kommt. Im Unterschied dazu bezeichnet das Insider-Buy-Out den Erwerb der staatlichen Anteile eines Unternehmens durch einen kleinen Investorenkreis, der sich üblicherweise aus den hohen Führungskräften des Unternehmens rekrutiert. Diese erhalten, Dank ihrer Beziehungen, einen günstigen staatlichen Kredit um den Erwerb zu tätigen. In diesem Fall geht die Privatisierung mit einem mehr oder minder bedeutsamen Kapitalzufuhr einher.

Zusammenfassend können die Kritikpunkte am „Washington Consensus“ als eine konsequente Unterschätzung des sozialen, des organisationalen und des informationellen Kapitals für das Bestehen von Unternehmen aufgefasst werden (Stiglitz, 1999, S.26).

Der „Post-Washington Consensus“ betont die Verschiebung von der Erstellung einer funktionierenden Marktwirtschaft hin zur Ermöglichung einer nachhaltigen demokratischen Entwicklung der Gesellschaft. Gleichfalls bringt der „Post-Washington Consensus“ eine

stärkere Verflechtung politischer und wirtschaftlicher Fragen und ein erhöhtes Engagement der Weltbank gegenüber Reformen sozialer (und nicht nur wirtschaftlicher) Systeme mit sich.

In diesem Sinne ist eine gleichzeitige Betrachtung der institutionalisierten sozialen Praktiken wirtschaftlicher Akteure und der durchgeführten Wirtschaftspolitik für das Verständnis der Handlungen innerhalb von Unternehmen unerlässlich. Beide Elemente können zu den beschränkenden Bedingungen des unternehmerischen Handelns gezählt werden. Folglich bleibt die Frage zu beantworten, welche Entwicklungsmöglichkeiten und Freiräume unter diesen Bedingungen Unternehmen nutzen können, um ihren wirtschaftlichen Zielen zu entsprechen.

Im nächsten Unterkapitel (1.2.2.) soll die Bedeutung der oben dargestellten wirtschaftspolitischen Auseinandersetzungen im Rahmen der in Rumänien stattgefundenen Veränderungen und Reformen veranschaulicht werden. Konkret geht es um die Privatisierung des rumänischen Energiesektors, ein Prozess, der Mitte der 90er Jahre einsetzte und bis heute nicht abgeschlossen wurde. Anhand dieses Beispiels soll gezeigt werden, auf welche Weise sich das Zusammentreffen der wirtschaftspolitischen Ansätze einer Organisation wie der Weltbank mit den politischen Gegebenheiten in Rumänien abspielte. Die Analyse der Auswirkungen dieses Zusammenstoßes auf die hier untersuchten Unternehmen der Gasbranche wird im Kapitel 1.2.3. vorgenommen.

### 1.2.2 Formulierung und Umsetzung der Wirtschaftspolitik in Rumänien

Um den Einfluss der Wirtschaftspolitik in Rumänien besser verstehen zu können, werden im Folgenden einige wichtige wirtschaftliche Veränderungen nach dem politischen Umbruch im Dezember 1989 dargestellt. Es soll sowohl die Evolution der wirtschaftlichen und politischen Lage (soweit diese für die vorliegende Analyse von Bedeutung ist) dargestellt werden, als auch der schrittweise Aufbau der Beziehungen zu den internationalen Organisationen.

Im ersten Jahr nach dem politischen Umbruch sah sich die rumänischen Interimsregierungen u. a. mit dem Problem der wirtschaftlichen Neuorganisation konfrontiert. Gleichzeitig

fanden im Mai 1990 die ersten freien Wahlen seit mehr als 50 Jahren statt und führten zur Bildung des ersten demokratisch gewählten Parlaments. Dieses hatte die Aufgabe, eine neue Verfassung auszuarbeiten, um danach die Gründungswahlen<sup>11</sup> organisieren zu können. Gleichzeitig wurde es mit der Verwaltung des staatlichen Besitzes betraut. Ein Gesetz zur Neuorganisation der staatlichen Wirtschaftsbetriebe als Selbstverwaltungsbetriebe und Handelsgesellschaften wurde im Juli 1990 verabschiedet. Ende desselben Jahres wurde das Gesetz zur Gründung einer GmbH verabschiedet, darauf folgte 1991 das Gesetz zur Privatisierung der Handelsgesellschaften. Ende 1991 wurde die neue Verfassung per Volksentscheid verabschiedet, welche zu dauerhaften innenpolitischen Debatten führte und schließlich 2003 verändert werden musste.

Angekündigte politische und wirtschaftliche Reformen der Interimsregierung mussten bereits Juni 1990 teilweise zurückgezogen werden, da sie heftige soziale Proteste ausgelöst hatten: Am 14-15. Juni 1990 hatten die Bergleute aus dem Kohlenbergbaugebiet um Petroșani die Hauptstadt gestürmt, Sitze mehrere Oppositionsparteien, Gebäude der Universitäten sowie des Fernsehens und des Rundfunks zerstört. Dieses geschah, weil im vorläufigen Parlament über die Kürzung ihrer bisherigen Privilegien debattiert wurde. Die (zweite) Interimsregierung wurde unter erneuten Protesten der Bergarbeiter in September 1991 gestürzt. Zugleich drohte die Inflation, welche 1991 ohnehin schon mehr als 300% betrug, weiter zu eskalieren. Um den Erwartungen der Bevölkerung gerecht zu werden, musste die Regierung vor allem Konsumgüter (hauptsächlich Lebensmittel und Haushaltswaren) nach Rumänien importieren, ohne in der Lage zu sein, ihre Exporte<sup>12</sup> fortzusetzen. Zusätzlich sah sich die Regierung mit einer andauernden Energieknappheit konfrontiert. Diese lässt sich auf das überproportionale Ausmaß der Schwerindustrie zurückführen, die nicht entsprechend der Rohstoffbasis des Landes ausgelegt war (Montias, 1991). Die am intensivsten energieverbrauchenden Sektoren des Landes wurden während der kommunistischen Regierung mit 45% der Kapitalgüter ausgestattet und erhielten mehr als die Hälfte der Energie, welche für die Industrie bestimmt war, produzierten aber nur knapp 19% der

---

<sup>11</sup> Als Gründungswahlen werden diejenigen Wahlen bezeichnet, welche als Folge und in Anwendung einer neuen Verfassung stattfinden.

<sup>12</sup> Die rumänischen Exporte beruhten seit 1980 auf Dumpingpreisen und beschränkten sich auf Rohstoffe oder rohstoffähnliche Produkte (Le Courrier des Pays de l'Est, 350, 1990, S.26)

Industriegüter. Allein die Stahlindustrie verbrauchte 20% der für die Industrie bestimmten Energie, um weniger als 10% der Industriegüter herzustellen (Montias, 1991, S.180).

Im Jahr 1992 finden (verspätet) die Gründungswahlen statt. Die erste Regierung nach der neuen Verfassung wird im Oktober 1992 unter Ministerpräsident Văcăroiu einberufen. Ein klarer wirtschaftspolitischer Kurs (sehr im Sinne des „Washington Consensus“) wird festgelegt. In einer wirtschaftlich sehr kritischen Situation trat Rumänien Ende 1992 an den Internationalen Währungsfonds heran, um mit dessen Hilfe die Fiskal- und Geldmarktpolitik zu stabilisieren. Als erste Folge der Zusammenarbeit wird Ende 1992 das Bankengesetz erlassen und sämtliche Spezialbanken<sup>13</sup>, die bislang in die Rumänische Nationalbank eingegliedert gewesen waren, in den Status autonomer, staatlichen Universalbanken entlassen. Dadurch sollte das bisherige Monopol der Staatsbanken über spezielle Wirtschaftszweige abgeschafft werden. Schritte, welche zu einer Konvertibilität der Währung führen sollen, wurden zeitgleich eingeleitet.

Ein mehrstufiger Plan zur Preisliberalisierung und zum Subventionsabbau wird erstellt; er wird in den nächsten Jahren für Konfliktpotenzial zwischen den Internationalen Organisationen und Rumänien sorgen.

Erste Schritte zur Vorbereitung der „kleinen“ und „großen“ Privatisierung wurden bereits 1990 vorgenommen. Diese betrafen die Verabschiedung des Gesetzes 31/1991 über die Handelsgesellschaften, welche die Gewerbefreiheit für private Handelsgesellschaften mit maximal 20 Mitarbeitern etablierte (die sog. „kleine“ Privatisierung). Der erste rechtliche Schritt in Richtung der sog. „großen“ Privatisierung wurde im August 1990 getan, mit dem Erlass des Gesetzes 15/1990, welche die erste Phase der Voucher-Privatisierung einleitete. Die ersten Privatisierungen erfolgten aber erst 1993; insgesamt 19 Unternehmen wurden mit der finanziellen Unterstützung des PHARE Programms, der USAID und dem Know How Fund hauptsächlich unter Anwendung des Mitarbeiter-Buy-Outs privatisiert (Frydman und Rapaczynski, 1993).

Aus der Zusammenarbeit mit den Internationalen Organisationen erhoffte sich Rumänien nicht nur beratende Unterstützung in der Wirtschaftspolitik, sondern vor allem finanzielle

---

<sup>13</sup> Als Spezialbanken werden die Bank für Außenhandel, die Handelsbank, die Landwirtschaftsbank und die Sparkasse bezeichnet.

Unterstützung, um der Energiemangel<sup>14</sup> zu begegnen, sowie in der Sanierung ihrer Infrastruktur und des Telekommunikationssystems<sup>15</sup>, welche sogar für osteuropäische Verhältnisse als überholt und sehr weitmaschig zu beurteilen sind.

Verhandlungspartner hierfür waren die Weltbank, die US Regierung und das PHARE Programm der (damaligen) EG. Da die Internationalen Organisationen den Rücklauf ihrer Investitionen sicherstellen wollten, gestaltete sich die Zusammenarbeit mit Rumänien immer mehr in Form von Paketabkommen.

Für den Fall des Energiesektors kann schon Mitte der 90er Jahre festgestellt werden, dass die meisten Abkommen Rumäniens mit dem Internationalen Währungsfonds an Fortschritte in der Privatisierung dieser und an die Liberalisierung der Energiepreise gekoppelt wurden. Insofern kann man sagen, dass sich für die Privatisierung des rumänischen Energiesektors vor allem der Internationale Währungsfonds (International Monetary Fund, IMF) engagiert hat. Grund für das verstärkte Engagement war der Zusammenhang zwischen der Effizienz dieses Sektors und der Wirksamkeit der Fiskalpolitik, da die Energieverteilung bis 1996 durch die Regierung nach einer Prioritätenliste vorgenommen wurde und weitgehend den Charakter von Umverteilung beibehielt. Zudem kommt die Tatsache, dass die Energieindustrie zu nicht kostendeckenden Preisen funktionierte und dauerhaft subventioniert werden musste.

Bereits 1994 lag dem IMF eine Studie der Experten der Weltbank (Report No. 12026-Ro) vor, welche mögliche Schritte für die Privatisierung und Deregulierung dieses Wirtschaftszweigs vorschlug und diese mittels eines Kredits an die rumänische Regierung (Laufzeit 25 Jahre) finanzieren wollte. Dieser Kredit war erforderlich, um die Unternehmen der Energiebranche technologisch auf den Stand zu bringen, der ihnen eine Produktion zu kostendeckenden Preisen ermöglicht hätte. Diese Studie war Grundlage der Verhandlungen Rumäniens mit dem Fonds. Die damalige rumänische Regierung lehnte die in der Studie vorgeschlagenen Maßnahmen (die sofortige Privatisierung und Freigabe der Energiepreise) vehement ab und begründete ihre Position mit der Befürchtung, dass weitere gewalttätige

---

<sup>14</sup> Die anfangs ohnehin schwierige Lage der Energiemangel hat sich im Zuge des Golfkrieges (anfang 1991) und durch die Verhängung des internationalen Embargos gegen den Irak weiter verschlechtert. Hinzu kamen der Ausbruch des Balkankrieges und das Embargo gegen Jugoslawien (1994).

<sup>15</sup> 1992 besaßen nur 10% der Bevölkerung ein Festnetzanschluss, 2003 sind es knapp 45% (Internetseite der Rumänischen Regierung)

soziale Proteste ausbrechen könnten. Hinzu kam, dass bis 1992 ohnehin ein Rückgang der energieintensiven Schwerindustrie um knapp 30%<sup>16</sup> stattgefunden hatte, welcher eine Entlastung des Energiemarktes bewirkte. Zudem wurden extrem umweltbelastende Kohleerzeugungswerke, welche auf der Abspaltung von Gas in Kohle und Wasserstoff basierten, aufgegeben. Weitere Unternehmen, welche unzeitgemäße Energieherstellungsmethoden verwendeten (z. B. die Energieerzeugung aus ölbehandeltem Torf), wurden geschlossen. Insgesamt belief sich die Zahl der bis 1993, allein in diesem Sektor weggefallenen Arbeitsplätze, auf mehr als 1.000.000, knapp 10% der damaligen Arbeitsplätze<sup>17</sup> in Rumänien (Sutton, 1993, S. 6).

Der jeweilige Stand des Privatisierungsfortschritts im Energiesektor wurde in jedem der bislang sechs Verträgen zwischen Rumänien und dem IMF festgehalten (IMF, Public Information Notice 04/44, 2004). Die Tatsache, dass sich 2001 die Höhe der direkten und indirekten Subventionen an den Energiemarkt nach den Angaben der rumänischen Regierung und den Schätzungen von IMF Experten auf knapp 5% des BIP<sup>18</sup> beliefen, zeugt vom anhaltenden Widerstand der rumänischen Regierung gegenüber den vom IMF vorgeschlagenen Maßnahmen.

2000 endete der vierte Vertrag zwischen Rumänien und der Weltbank. Zeitgleich fand ein Regierungswechsel statt, was zu einer Beschleunigung der Reformen führte.

2001 wendet sich die rumänische Regierung an die Weltbank mit der Bitte, die Strategie für Rumänien zu ändern (d. h. den finanziellen Rahmen ihrer Programme in Rumänien zu erweitern). Die Weltbank antwortet auf diese Bitte (Romania Country Assistance Strategy, Weltbank, 2001) mit zwei möglichen Szenarien für Rumänien. Unter der Bedingung der Erfüllung einiger dringlicher wirtschaftlicher Reformen (konkret die Privatisierung staatlicher Unternehmen sowie des Energie- und Finanzsektors) erklärt sich die Weltbank bereit, weitere finanziell ausgedehnte Entwicklungshilfe in Rumänien zu leisten. Sollte diesen Bedingungen seitens der rumänischen Regierung nicht entsprochen werden, so erklärt die Weltbank ihren Rückzug aus der Entwicklungshilfe (konkret heißt dieses, dass die

---

<sup>16</sup> Angabe der Nationalen Statistikkommission Rumäniens (1993)

<sup>17</sup> Die Anzahl der Erwerbspersonen zum 1.1.1993 in Rumänien belief sich auf 11,2 Mio (Angabe der Nationalen Statistikkommission Rumäniens, 1993)

<sup>18</sup> IMF Policy Discussion Paper 03/2 (2003)

Tätigkeit der Weltbank vorerst auf eine Repräsentierungsfunktion beschränkt wird und die Entwicklungshilfe auf ein Zehntel des damaligen Niveaus zurückgefahren wird).

Angesicht der schwerwiegenden Drohungen seitens der Weltbank verpflichtete sich die rumänische Regierung, die genannten Reformen durchzuführen und mit Experten der Weltbank weiterhin zusammenzuarbeiten. Somit entstand 2001 das fünfte Stand-By Programm mit erweitertem finanziellem Rahmen der Weltbank für Rumänien mit einer Laufzeit von zwei Jahren. Nach Ablauf der zwei Jahre wurden erneute Verhandlungen festgelegt. Diese Verhandlungen wurden Anfang 2004 aufgenommen.

In deren Rahmen wird eine allgemeine Entwicklung Rumäniens (jährliche Wachstumsraten des BIP seit 2001 um die 5%<sup>19</sup>) festgestellt und begrüßt.

Zugleich räumen Vertreter der IMF ein, einige Empfehlungen erteilt und Maßnahmen getroffen zu haben, welche die Entwicklung Rumäniens behindert haben könnten. Dazu gehörten u. a. die mangelhafte Koordination der Programme des IMF mit denen der Weltbank hinsichtlich der Reformierung des Energiesektors, sowie das Missachten der europäischen Standards für den Energiebereich (IMF, Public Information Notice 04/44, 2004, S.2). Zusätzlich stellen sie fest, dass die vom IMF propagierten gemischten Eigentumsverhältnisse (u. a. in Form von public-private-partnerships) die bestehenden Reformprobleme verschärft haben.

1999 hatte der Fonds beschlossen, nur solche Programme in Rumänien zu finanzieren, die sowohl private wie auch öffentliche Mittel aufwendeten. U. a. sollten Privatisierungen des öffentlichen Dienstleistungsbereiches unter diesen Bedingungen erfolgen. Konkret bedeutete dies, dass die Mittel durch den Fonds nur dann fällig wurden, falls die zentrale bzw. lokale Verwaltung zusammen mit einem privaten Investor eine bestimmte Dienstleistung für die Bevölkerung betrieb (wobei dem Privatinvestor die Entscheidungsmacht übertragen wurde). Dies führte zur Unmöglichkeit jeglicher Kontrollausübung durch die Stakeholder. Unter diesen Bedingungen kam es nicht selten vor, dass die privaten Unternehmen riesige Renten (teils aus öffentlichen Mitteln) bezogen, ohne einer Verpflichtung für die Implementierung des Programms zu unterliegen<sup>20</sup>. Der eigentliche Verlierer dieser Politik war die

---

<sup>19</sup> IMF, Public Information Notice 04/44, 2004, S.3.

<sup>20</sup> Für eine konkrete Fallstudie zu der Privatisierung der Wasserwerke in Timisoara siehe Baga (2002)

Bevölkerung, welcher alle Kontrollmittel über die öffentlichen Dienstleistungen entzogen wurden, im Gegenzug aber zusätzliche Verpflichtungen zukamen.

Mit dem Anfang des sechsten Vertrages zwischen Rumänien und dem IMF, wurde diese Politik außer Kraft gesetzt (IMF, Public Information Notice 04/44, 2004, S.2). Dafür erhielt bei der Koordinierung der Programme der Weltbank, der EU und des IMF die komplette Privatisierung des Energiesektors die höchste Priorität (IMF, Public Information Notice 04/44, 2004, S.3).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die seit langem fällige Privatisierung des Energiesektors noch immer nicht vollständig durchgeführt wurde. Inwieweit sich die ablehnende Haltung der rumänischen Regierung auszahlen wird, ist heute noch unklar. Jedenfalls kann behauptet werden, dass Unternehmen, welche in diesem Sektor agieren, offiziell weder in die Entscheidungsprozesse eingebunden worden sind noch von einigermaßen stabilen Verhältnissen ausgehen konnten, da sie seit mehr als zehn Jahren Verhandlungsobjekte zwischen der Regierung und den Internationalen Organisationen darstellen. Ferner soll an dieser Stelle festgehalten werden, dass unter diesen Bedingungen die Herausbildung einer langfristigen Strategie auf Unternehmensebene sowie die Ausarbeitung einer klaren Zielorientierung sich eher als Handlungsbremse denn als förderlich erwiesen hätte. In einem solchen Umfeld dürfte eine möglichst rapide Ziel- und Strategieanpassung wichtiger für den Erfolg sein.

Die Unternehmen der rumänischen Maschinenbaubranche, welche hier vergleichend untersucht werden, wurden hingegen im Rahmen des rumänischen Privatisierungsprogrammes in private Hände überführt. Zwar wurde dieses von internationalen Organisationen auch beratend beobachtet, doch war die direkte Einflussnahme und Mitwirkung der internationalen Organisationen in Anbetracht der hohen Zahl der zu privatisierenden Unternehmen vergleichsweise niedrig. In den jeweiligen Abkommen zwischen der rumänischen Regierung und den internationalen Organisationen wurde lediglich die Zahl der Unternehmen festgelegt, welche bis zu der Aufnahme nächster Verhandlungen zu privatisieren sei. Im Falle dieser Unternehmen wirkte das Management und gelegentlich die Belegschaft in den Umwandlungsprozessen direkt mit.

Verhandlungspartner waren je nach Privatisierungsmethode verschiedene staatliche Institutionen, seien es Ministerien, Ausschüsse, Banken (damals im Staatseigentum) oder der Verwaltungsfond des Staatseigentums. Auf die Art und Weise wie die Großprivatisierung verlaufen ist, welche Möglichkeiten für die Privatisierung einzelner Unternehmen offen standen, wird im Rahmen dieser Studie nicht eingegangen (vergl. weiterführend Frydman und Rapaczynski, 1993). Es soll aber festgehalten werden, dass das Ausbleiben eines konkreten Programms für die Privatisierung der Maschinenbaubranche einerseits die offizielle Verhandlungsbasis der Unternehmen gestärkt hat, indem die Anzahl der Verhandlungspartner klein gehalten wurde, und andererseits den staatlichen Einfluss nach dem Abschluss des Privatisierungsvertrages vermindert hat. Nachdem die Unternehmen in den Status privater Akteure entlassen wurden (und sich tatsächlich in privater Hand befanden), genossen sie im Rahmen der gesetzlichen Regelungen völlige Handlungsfreiheit. Zudem bestand Gewissheit darüber, dass sowohl die (privatisierten) Konkurrenten wie auch die (privatisierten) Abnehmer keinerlei staatlichen Beeinflussung unterlagen. Dieser Tatbestand hat sich auf die Verfestigung klarer Eigentumsverhältnisse und strategischer Zielorientierung günstig ausgewirkt.

Im nächsten Kapitel wird die Privatisierungsgeschichte der rumänischen Gasbranche erläutert. Dabei soll der konkrete Rahmen abgesteckt werden, in dem die in dieser Studie untersuchten Unternehmen der Gasbranche agieren. Ziel der weiterführenden Erläuterungen ist es, die Verflechtungen zu beleuchten, welche sich daraus ergeben, dass die Gasbranche als strategisch wichtig gewerteter Industriezweig Teil eines Sonderprogramms war.

Es wird im Rahmen der vorliegenden Studie später gezeigt, welche Auswirkungen die Art und Weise ihrer Privatisierung auf den Aufbau der Unternehmen, auf ihre Strategien und auf den von ihnen erzielten Erfolg, haben.

### 1.2.3 Auswirkungen der Wirtschaftspolitik auf den Energiesektor am Beispiel der Gasbranche

Öl wurde in Rumänien bereits 1857 entdeckt. Seither stellt die Ölindustrie einen der bedeutendsten rumänischen Wirtschaftsbereiche dar. Die erste intensive Gasförderung der Welt ist Anfang des 20. Jahrhunderts in Rumänien entstanden. Die Öl- und Gasindustrie erreichte ihren Höhepunkt in den 70er Jahren mit einer jährlichen Ölförderung von 14,7 Mio Tonnen (1976) und ging seitdem jährlich leicht zurück – da seit 1979 keine Investitionen in diesem Sektor getätigt wurden.

Die rumänische Gasförderung betrug 1989 33 Mio m<sup>3</sup>. Sie ist bis 2001 auf 13 Mio m<sup>3</sup> zurückgegangen. Der weitere schrittweise Rückgang dieses Sektors wird nicht aufzuhalten sein. Grund hierfür sind die ausbleibenden Mittel für die Erforschung weiterer (tieferer) Gasfelder sowie die z. Zt. in Rumänien bestehende umfangreiche Wasserenergieproduktion (Cossé, 2003), welche einen Ausbau der Gasförderung als wenig sinnvoll erscheinen lässt. Hinzu kommt die Tatsache, dass Rumänien eigene Uranvorkommen besitzt und mit der finanziellen Hilfe der EU in den nächsten Jahren ein eigenes Kernkraftwerk fertig stellen soll.

Noch heute werden die Absatzpreise der rumänischen Energie subventioniert – so betragen die Gaspreise in Rumänien knapp ein Drittel der Durchschnittspreise der OECD -Länder und sind ungefähr 20% niedriger als in den benachbarten EU-Beitrittsländern (International Energy Agency, 2003). Zusätzlich erhalten fast die Hälfte der Haushalte (45%) nachweislich direkte Staatssubventionen für die Begleichung der Energierechnungen.

Substantielle Schulden (vor allem großer staatlicher Unternehmen) werden ohne weitere Konsequenzen hingenommen. Z. B. hat die Regierung 2001 Schulden, welche sich aus unausgeglichenen Energierechnungen zusammensetzten, seitens der Industrie in Höhe von 1,1% des BIP erlassen (Cossé, 2003, S.14). Hinzu kommt ein hohes Ausmaß von Kreuzverschuldung und Schuldenbegleichung mittels Wechselbürgschaft.

#### *Privatisierung des rumänischen Energiesektors*

Der rumänische Energiesektor bestand 1990 aus fünf so genannten „regies autonomes“ (Autonome Verwaltungsbehörden), welche sich aus der zentralen Energieplanungsbehörde

herausgebildet hatten. Sie waren dem Industrieministerium unterstellt. Jede dieser Einheiten hatte sich auf die Erzeugung, Verteilung und Transport von Energie aus jeweils einem Rohstoff (Wasser, Braunkohle, Steinkohle, Erdöl und Gas) spezialisiert. Die fünf „regie autonomes“ bündelten 45 Unternehmen, 10 Erdölraffinerien sowie Unternehmen und Forschungseinheiten zur Mineralentdeckung, Bauunternehmen, welche sich hauptsächlich auf den Entwurf der Verteilungsstruktur spezialisiert hatten und Unternehmen zur Verwertung erneuerbarer Energien (vor allem geothermale Quellen). Sie stellen 80% der Energie zur Deckung des rumänischen Energiebedarfs her und sind die größte mittel- und osteuropäische Energieindustrie. Anfang der 90er Jahre haben sowohl die „regie“ des Öls wie die des Gases mit der Privatisierung ihrer Einheiten begonnen.

In der Gasbranche wurden zunächst vier Einheiten in den Status unabhängiger (staatlicher) Dienstleistungsunternehmen entlassen. Diese konnten ihre Leistungen sowohl der Gasindustrie wie auch der Erdölindustrie anbieten – es ging um die Verlegung von Leitungen, die Versorgung mit Kompressoreinrichtungen zur Druckstabilisierung während des Transportes, die Herstellung von Messinstrumenten sowie die Bereitstellung neuer Technologien und andere Dienstleistungen.

Unter dem Druck Internationaler Organisationen wurde 1996 die Privatisierung des Gassektors eingefroren, mit der Begründung, dass ein umfassender und koordinierter Privatisierungsplan herausgearbeitet werden soll.

Bereits 1993 wurde von Experten mehrerer Beratungsfirmen (u. a. Bechtel, Arthur Andersen) mittels einer Förderung der US Regierung ein Privatisierungsplan der rumänischen Erdöl- und Gasindustrie ausgearbeitet (World Bank, Report No. 12026-Ro, S.14). Zeitgleich wurden erste Konzessionen für Erdöl- und Gasförderung unter günstigen Bedingungen an folgende vier Firmen vergeben: Shell, Amoco, Canadian Occidental und Enterprise Oil.

Die Experten stellten folgende Dysfunktionalitäten fest, denen mittels eines Programms begegnet werden sollte: (1) Eine starke Einmischung der Regierung in die Tätigkeit der Unternehmen (2) Fehlende wirtschaftliche Orientierung (3) Fehlende Buchführung und mangelhafte Instrumente der Entscheidungsfindung (4) Überlappende Verantwortung und Kompetenzen der Unternehmen (5) Viel zu hohe Belegschaft (6) Ausbleiben eines wettbewerbsähnlichen Umfeldes, welche zur Effizienz und Flexibilität führen könnte.

Aufgrund dieses Expertengutachtens hat die Weltbank Rumänien 1994 einen Rehabilitationsplan des Öl- und Gassektors vorgelegt. Die von den „regies“ selbst vorgenommenen Privatisierungsschritte wurden lediglich festgestellt, jedoch in den Rehabilitationsplan nicht integriert. Laut dem von der Weltbank vorgeschlagenen Rehabilitationsplan für den rumänischen Ölsektor, welcher die Verhandlungsbasis zwischen der rumänischen Regierung und den internationalen Organisationen darstellte, sollte bis 1999 eine komplette Privatisierung und Deregulierung der Gasbranche stattgefunden haben. Dieses Projekt sollte das erste Weltbankprojekt für die Sanierung eines Energiesektors darstellen und genoss deshalb einen außergewöhnlich weiten finanziellen Rahmen. Allein die Weltbank investierte finanzielle Mittel von ca. 175 Mio US\$ - fast die Hälfte aller für Rumänien verfügbaren Mittel- hinzu kamen Gelder der US Regierung (vor allem für Beratungsaufträge), Mittel der EU und der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD). Insgesamt belief sich die gesamte Investitionssumme für dieses Projekt auf 345,6 Mio US\$<sup>21</sup>. Zweck dieses Projekts der Weltbank in Rumänien war es, durch die Transformation dieser Branche eine Entlastung des jährlichen Haushalts zu erzielen<sup>22</sup> – da 1994 drei Viertel der Devisenreserven Rumäniens von Rohstoffimporten verzehrt wurden (World Bank, Report No. 12026-Ro, S.47). Deswegen wurde der Erfolg der wirtschaftlichen Reformen in Rumänien als von der Rationalisierung des Energieverbrauches abhängig gesehen<sup>23</sup>. Die Strategie der Weltbank zielte auf die Stabilisierung des Haushaltes und der Währung ab. Dadurch sollte der Weg den systemischen Reformen geebnet werden. Dank der damaligen wirtschaftspolitischen Auffassung der Weltbank zählte vor allem die Erstellung der notwendigen Institutionen, welche zu einer funktionierenden Marktwirtschaft führen sollten, zu diesen Reformen. Konkret handelte es sich um die gesetzliche Regelung der Eigentums- und Verfügungsrechte, die Privatisierung des staatlichen Eigentums, die Steuerreform, die Modernisierung des Finanzbereiches, die Stärkung des sozialen Versicherungnetzes, die Entwicklung legaler Institutionen und die Verbesserung der Verwaltung (World Bank, Report No. 12026-Ro, S.7).

---

<sup>21</sup> World Bank, Report No. 12026-Ro, S.23

<sup>22</sup> Bis 1998 war der rumänische Devisenhandel staatlich subventioniert – daraus ergab sich die Belastung des Staatshaushaltes durch die Devisenbilanz.

<sup>23</sup> In Wortlaut: “The success of the reform process will be highly dependent upon the rate at which the country moves towards a better rationalization of energy consumption and more reliable and efficient energy supplies” (World Bank, Report No. 12026-Ro, S.2)

Der Rehabilitationsplan ging mit dem Rückgang der Bedeutung eigentlicher Transformationsakteure (die staatlichen Unternehmen, welche in diesem Sektor agierten) einher. Als äußerst ehrgeizig angelegtes Projekt der Weltbank, welches die Haushaltsprobleme Rumäniens entscheidenderweise vermindern und zugleich den Rahmen für die Marktwirtschaft abstecken sollte, wurden im Vertrag ausschließlich die Verpflichtungen der Unternehmen (damals „regies“) angegeben. Verhandlungspartner war hingegen die rumänische Regierung, die ihrerseits die Preiserhöhung der von den Unternehmen zur Verfügung gestellten Leistungen zu garantieren hatte. Zusätzlich sollte die rumänische Regierung eine Regulierungsbehörde für Mineralressourcen ins Leben rufen.

Für die „regie“ des Gassektors bedeutete dies lediglich die Verpflichtung gegenüber den Abnehmern, auf zügiger Rechnungsbegleichung zu bestehen. Des Weiteren mussten sich die Unternehmen, welche aus dieser „regie“ hervorgehen, verpflichten, zusammen mit dem Ölsektor Investition in die Modernisierung der Förderung zu tätigen. Diese Investitionen sollten vor allem an international anerkannte Unternehmen im Förderbereich ausgeschrieben werden (World Bank, Report No. 12026-Ro, S.25).

Die Frage nach dem *wie* der Umstrukturierung wurde auf die Entscheidungsebene der Regierung und des Industrieministeriums verlegt. Dadurch wurden zwei, dieser Branche gegenüber, außenstehende Institutionen mit der Rolle mächtiger Akteure versehen. Dieses hatte als Folge eine ständige Bestrebung der Unternehmen die oben genannten Institutionen mit allen freistehenden Mitteln zu umwerben und zu beeinflussen, um ihre Gunst zu sichern.

Ab dem Jahr 1998 wurden die oben angegebenen Reformen schrittweise angegangen, so dass sich die Situation 2003 (Cossé, 2003) wie folgt gestaltete. Seit 1998 existierten fünf (staatliche) Unternehmen mit jeweils unterschiedlichen Funktionsbereichen: Exploration, Produktion, Lagerung und Distribution, wobei letztere Funktion von zwei Unternehmen wahrgenommen wurde. Zwei (staatliche) Großunternehmen, das Gasunternehmen „Romgaz“ und das Erdölunternehmen „Petro“, besitzen de facto das Monopol für die Produktion und verhandeln oft direkt mit Großabnehmern. Gesetzlich ist es anderen Unternehmen in Rumänien erlaubt, Gas zu produzieren und direkt zu verteilen. Die beiden Verteilungsdienstleister, welche de facto den ganzen Markt bedienen, wurden Anfang 2004 zum Verkauf angeboten.

Ausländische Unternehmen, die zwar in der Exploration der bestehenden Gasfelder Erfolge verzeichneten, haben sich vom Markt zurückgezogen, da die Preise für die rumänische Produktion staatlich reguliert sind und die technischen Möglichkeiten für den Export mangelhaft sind (zudem fehlen hinsichtlich dieser Aspekte internationale Abkommen).

*Engagement internationaler Organisationen im rumänischen Energiesektor. Problempunkte*

Der von der Weltbank vorgelegte Rehabilitationsplan für den rumänischen Energiesektor dürfte zu zahlreichen Vermischungen der Verantwortungen, Verpflichtungen und Kompetenzen der Regierung, der Ministerien und der Unternehmen geführt haben. Die auftretenden Dysfunktionalitäten, welche sich über die Zeit entwickelt haben, können diesem Plan teilweise angelastet werden.

Da sich die Regierung verpflichtet hat, sowohl Preise, wie auch die Privatisierung zu kontrollieren und dafür eine Regulierungsbehörde ins Leben zu rufen, sollte es nicht verwundern, dass auf die Unternehmen und die Regulierungsbehörde politische Einflussnahme ausgeübt wurde. Ferner hat dieses Verpflichtungsbündel dazu geführt, dass die Kontrolle der Regierung über den Energiesektor auf allen Ebenen ständig verstärkt wurde, eine Tatsache, welche dem Ziel der Privatisierung und Deregulierung entgegenlief. Ein Beispiel für die verstärkte Kontrollausübung ist die seit 2002 (in Cossé, 2003, S.23) von dem Fonds (IMF) geforderte Kontrolle der Regierung über die Buchführungsmethoden der (staatlichen) Energieunternehmen.

Eine kritische Rolle kam der Regulierungsbehörde zu. Im anfänglichen Plan hat die Weltbank von der rumänischen Regierung verlangt, Beamte und Experten für eine solche Behörde auszubilden und deren Arbeit durch einen gesetzlichen Rahmen abzustecken. Dennoch wurde die Regulierungsbehörde von der Weltbank selbst aber nicht als Verhandlungspartner für den Energiesektor anerkannt. So kam es dazu, dass der Regulierungsbehörde die Verhandlungsbeschlüsse zwischen den Internationalen Organisationen und der rumänischen Regierung aufoktroziert wurden. Demgegenüber beklagten die Internationalen Organisationen die mangelnde Unabhängigkeit dieser Behörde von der Regierung.

Schließlich soll an dieser Stelle bemerkt werden, dass es um ein umfassendes Energieprogramm ging, so dass eventuell gut funktionierende Teile (wie z. B. die Energieerzeugung aus Wasserkraft) unter den erweiterten Einflussmöglichkeit der Regierung

gelegentlich zu Quersubventionen herangezogen wurden. Unter diesen Bedingungen konnte das Ziel der Transparenz nicht erreicht werden.

Die aus den „regies“ hervorgegangenen staatlichen Unternehmen „Romgaz“ und „Petrorom“ haben die Durchführung des Planes weitgehend verhindert. Dies geschah vermutlich in der Hoffnung, dass dadurch die Einflussnahme auf die politische Ebene verstärkt werden könnte. Investitionen in Form von joint-venture Verträgen, wie anfänglich vereinbart, wurden mit der Begründung abgelehnt, dass lokale rumänische Firmen günstigere Dienstleistungen anboten. Ferner kamen finanzielle Hindernisse hinzu. Als staatliches Unternehmen durfte „Romgaz“ nur 5% seiner Gewinne behalten, um ggf. Investitionen zu tätigen. Dies führt u. a. auch zu einer höchst intransparenten Buchführung – „Romgaz“ hatte kein Interesse daran, hohe Gewinnausschüttungen aufzuzeigen, da diese in den staatlichen Haushalt flossen. Aus diesem Grund kam es allmählich dazu, dass die Aufträge für die Gasindustrie nicht durch „Romgaz“, sondern durch das Industrieministerium ausgeschrieben und aus dem Gesamtetat finanziert wurden. Die intransparente Buchführung hatte andererseits eine verstärkte Kontrolle und Einfluß im Rahmen dieser Unternehmen als Folge. Dadurch ergab sich ein zwiespältiges Verhältnis zwischen diesen Unternehmen und dem Staat: Einerseits verpflichtete sich der Staat die Vormundschaft gegenüber den Unternehmen zu reduzieren, andererseits sollte der Staat eine effiziente Kontrolle dieser gewährleisten.

### *Fazit*

Seit dem geplanten Abschluss des Energierhabilitierungsprogramms (1999) sind fünf Jahre vergangen, ohne dass eine vollständige Privatisierung und Deregulierung erfolgt wäre. Eine vollständige Privatisierung des Gassektors ist trotz ihrer guten Gewinnchancen bislang ausgeblieben. In jedem der Verträge zwischen Rumänien und den internationalen Organisationen sind Fortschritte dieses Prozesses festgehalten. Es ist nicht Intention der vorliegenden Arbeit, die Gründe für die relative Erfolglosigkeit dieses Projektes zu erforschen. Diese dürften sowohl in der Konzeption des Projektes wie auch in der Umsetzung zu suchen sein.

Viel mehr interessieren im Rahmen dieser Arbeit die Strategien, welche bereits privatisierte Unternehmen, die in diesem Umfeld agieren, angewandt haben. Die genaue Darstellung des Reformprozesses im Rahmen dieses Sektors soll nur als Hintergrundinformation dienen. Es

ist offensichtlich, dass im Rahmen eines solchen Marktes besondere Bedingungen und Beschränkungen zu erwarten sind.

### *Folgerungen*

Es gilt also die Privatisierungsgeschichte der Unternehmen der Gasbranche als pfadabhängigen Entwicklungsprozess aufzufassen. Zusätzlich zu der Zuteilung von Ressourcen und Verantwortungen bot die Privatisierung die Möglichkeit, bestehende Ressourcen neu zu organisieren und Opportunitätsstrukturen zu definieren. Hierfür wurden sicherlich auch symbolische Ressourcen wie bestehende Beziehungsnetzwerke mobilisiert und eingesetzt. Mit dem steigenden Druck der politischen Ebene wurde die Einbindung in solche Netzwerke immer wichtiger. Daher übernahm diese die Rolle der Stabilisierung des Umfeldes, für diejenigen Akteure, die es geschafft haben, einflussreiche Positionen innerhalb dieser zu erkämpfen. Die einflussreichen Positionen dürften sich entlang der politischen Entscheidungsträger (Regierung, Ministerien, Regulierungsbehörde, staatliche Unternehmen) organisiert haben. Es kam in diesem Sinne zu einem Widerstand durch „Erstgewinner“ (Hellman, 1998), welche die weitere Implementierung der politischen Beschlüsse torpedierten und somit die für sie gewinnbringende Stabilisierung des Umfeldes erzwangen. Zu den Erstgewinnern könnte man z. B. die hohen Führungskräfte der staatlichen Unternehmen zählen, welche Dank ihrer politischen Einbindung eine einflußreiche Position inne hatten, die ihnen erhebliche finanzielle Gewinne garantierte. Wäre es zu einer Privatisierung gekommen, so wäre es zu erwarten, dass die Besetzung der oberen Führungspositionen von den privaten Eigentümern gemäß ihren Interessen neugestaltet worden wäre.

Man soll aber die Erstgewinner nicht nur im Sinne konkreter Personen verstehen. So besaß zum Beispiel eines der untersuchten Unternehmen eine ausgebaute geologische Abteilung, die gewissermaßen außergesetzlich funktionierte, da die geologische Verfolgung der Bohrarbeiten üblicherweise von dem Abnehmer als Controllinginstrument eingesetzt wird. Laut Aussagen des Leiters dieser Abteilung, war es ihm nicht gelungen, die Abteilung in private Hände zu überführen, obwohl er zur Zeit der Privatisierung seine eigenen Beziehungsnetzwerke mobilisiert hatte. Da die „regie des Gases“ die Abteilung laut Rehabilitationsplan nicht behalten konnte, hat sie versucht, die geologische Abteilung als

Ressource anderen Unternehmen aufzubürden mit der Absprache, dass dieses Unternehmen bei zukünftigen Ausschreibungen bevorzugt wird (Aussage des Interviewpartners). In Anbetracht der Tatsache, dass zwischen der regie und den Unternehmen keine Vertrauensbasis vorlag, bezogen die Unternehmen eine skeptische Position gegenüber der geologischen Abteilung und verweigerten ihre Annahme. Als Reaktion darauf, wurde die geologische Abteilung im Rahmen einer Quersubvention an eines der Unternehmen vergeben, da 1995 die Gasregie nicht in der Lage war, die versprochenen Geldmittel zu überweisen (Aussage des Wirtschaftsdirektors). Einige Jahre später stellte sich hingegen der wahrhaftig gewinnbringende Aspekt dieses Geschäfts heraus: Als einziges Unternehmen im Besitz einer solchen Abteilung konnte sich das hier untersuchte Unternehmen eine Monopolstelle auf dem rumänischen Markt sichern. Die Aufwertung der geologischen Expertise war das Ergebnis der sich auf diesem Markt immer strenger durchsetzenden Sicherheitsstandards, als Folge des verstärkten Drucks seitens internationaler Organisationen. An diesem Beispiel lässt sich zeigen, wie das Zusammenspiel der lokalen Gegebenheiten, der üblichen Wirtschaftspraktiken, der finanziellen Krisensituation und der Politik der internationalen Organisationen die unternehmerische Strategie einer konkreten Organisation prägen kann. Die unternehmerische Strategie unterlag insofern einer pfadabhängigen Entwicklung, als dass sie nur beschränkte Handlungsmöglichkeiten besaß und diese Dank ihrer spezifischen Einbindung in die Branche und der Neuwertung ihrer Ressourcen zeitweilig in eine gewinnbringende Situation verwandeln konnte. Um ihre Monopolsituation nicht zu verlieren, bemühte sich das hier untersuchte private Unternehmen, kaum die gesetzliche Lage ihrer geologischen Abteilung zu klären.

Im Rahmen einer ungenauen Gesetzgebung und eines schwachen Staates, der die Implementierung seiner Beschlüsse nicht durchsetzen kann, hatten im allgemeinen Erstgewinner relativ gute Chancen, wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen (bzw. konsistente Renten abzuschöpfen).

Es sollte daher nicht verwundern, dass Unternehmen sich eher auf die Sicherung einer solchen Position konzentrierten und dabei den konventionellen Methoden der Erfolgssteigerung (Qualitätssteigerung, innovative Produktentwicklung und dergleichen) nur einen sekundären Platz einräumten.

Andererseits wird aber auch deutlich, dass sich in den Unternehmen dieses Sektors ein Konkurrenzdenken im klassischen Sinne nicht herausbilden konnte. Eine Marktkonkurrenz konnte sich kaum einstellen. Dieses wäre für die Unternehmen auch nicht unbedingt sinnvoll gewesen, da diese meistens unter dem Druck standen, politisch ausgehandelten Kriterien zu entsprechen. Daher gestaltete sich die Einbindung in politische Strukturen auch hinsichtlich der Informationsbeschaffung als essenziell.

Gleichzeitig sahen die Unternehmen dieser Branche ein, dass sie nur dann Gestaltungsfreiräume gewinnen würden, wenn sie es schafften, internationalen Standards zu genügen. Daher bemühten sie sich ständig um Zertifizierungen und um Affiliation an internationale Berufsverbände. Diese Anbindung brachte den Unternehmen zusätzliche symbolische Ressourcen: Es konnte nun belegt werden, dass sie auf dem internationalen Markt agierten, somit qualifizierten sie sich formell für die freistehenden Entwicklungsmittel der Weltbank. Dank ihrer zusätzlichen Verbindung zu den Entscheidungsträgern erzielten sie bei fast allen Ausschreibungen Erfolg.

Mittels der Einführung der Zertifizierungen nach internationalen Standards wurden Fragen nach der Qualität der verwendeten Rohstoffe und hergestellten Produkte, nach den Arbeitsabläufen sowie nach Innovativität immer mehr Beachtung geschenkt. Zudem verschafften Zertifizierungen die Möglichkeit, bestehende Loyalitätsnetzwerke zu verfestigen und zugleich institutionell einzubetten, indem man die Verpflichtung einging, nur von anderen zertifizierten Zulieferern bedient zu werden. Dieser Tatbestand entsprach den gesellschaftlich definierten Integrationsmechanismen, daher erfuhr die Zertifizierung nach dem ISO 9000 Standard eine rapide Ausbreitung.

Seit der Einführung der DIN EN ISO 9000 (2001) Normen eröffnen sich mittels Normierung zusätzliche Möglichkeiten der Innovation. Die o. g. Normen zielen auf die qualitative Festlegung der Arbeitsabläufe und -prozesse ab. D. h. also, dass Herstellungsprozesse von verschiedenen Gütern oder Dienstleistungen und nicht das fertige Produkt einer festgelegten Norm entsprechen sollen. Dadurch entsteht die Option, dieselben (zertifizierten) Herstellungsprozesse auch für das Hervorbringen von anderen Produkten einzusetzen. In den untersuchten Unternehmen der Gasbranche wurden z. B. die Arbeitsabläufe, welche das Anbohren von Gasfeldern betrafen nach ISO 9000 (2001) zertifiziert. Die gleichen

Arbeitsabläufe konnte später auch für das Anlegen von Trinkwasserbrunnen benutzt werden. Deswegen bot das Gasunternehmen auch das Anlegen von ISO-zertifizierten Brunnen an und begann dadurch den Eintritt in einen neuen Markt vorzubereiten.

Innerhalb der Unternehmen boten normierte Arbeitsabläufe transparente Regeln für den Arbeitsalltag. Dadurch wurden die existenten klientelistischen Strukturen in den Unternehmen nicht aufgelöst, aber in ihrer Funktionalität unterlaufen. Zudem boten sich formale Regeln für die Zusammenarbeit als Alternative an. So führte der Normierungsprozess auch einen Eingriff in die Entscheidungsstrukturen mit sich.

Es gelang mit Hilfe der ISO 9000 (2001) Prozesse die fachliche Kompetenz ins Zentrum des Entscheidungsfindens zu rücken. Somit erfolgte eine Aufwertung des Expertenwissens gegenüber mikropolitisch begründeter Macht. Die regelmäßige Evaluierung der zertifizierten Normen durch externe Experten bot zusätzliche Möglichkeiten den Professionalisierungsgrad innerhalb der Unternehmen zu steigern.

Im nächsten Kapitel wird auf die Möglichkeiten eingegangen, die Innovativität innerhalb einer Volkswirtschaft zu steigern. Es wird gezeigt, dass im Falle der rumänischen Unternehmen die konventionellen Methoden zur Innovativitätssteigerung (ausländische Direktinvestitionen, Technologietransfer, Kaufen von Lizenzen usw.) nicht zur Verfügung standen. Ferner wird aufgezeigt, dass die o. g. üblichen Instrumente der Innovativitätssteigerung (vor allem ausländische Direktinvestitionen) in der rumänischen Volkswirtschaft keine Verbreitung erfuhren. Schließlich werden auch die Problempunkte, welche mit den ausländischen Direktinvestitionen einhergehen, angesprochen.

In Anbetracht der oben bereits dargestellten Besonderheiten der Gasbranche soll später gezeigt werden, dass auf betriebswirtschaftlicher Ebene so genannte „weiche“ Faktoren in der Innovativitätssteigerung an Bedeutung gewonnen haben.

### 1.3. Volkswirtschaftliche Möglichkeiten der Innovationssteigerung: Wirtschaftswachstum und ausländische Direktinvestitionen

#### 1.3.1 Wirtschaftswachstum

Auf volkswirtschaftlicher Ebene wurde für die wirtschaftliche Entwicklung osteuropäischer Länder seit 1989 bis 2000 ein asymmetrischer, u-förmiger Entwicklungsverlauf belegt (Repkine und Walsh, 1998, sowie Hellman, 1998, Majcen et al., 2002). Hierfür wurden makroökonomische Indikatoren wie das Bruttoinlandsprodukt, das Handelsvolumen, die Industrieleistung und die ausländischen Direktinvestitionen herangezogen.

Dieser u-förmige Verlauf wird mit Hilfe dreier Gruppen von Erklärungsfaktoren begründet. Die erste Gruppe von Erklärungsfaktoren bezieht sich auf die Rolle makroökonomischer Variablen, wie die Inflation oder die Haushaltsdisziplin in den jeweiligen Staaten (Fisher, Sahay und Vegh 1996, 1998). Die zweite Gruppe von Faktoren sieht die Klärung im Ausmaß der durchgeführten strukturellen Reformen, vor allem in der Liberalisierung und der Privatisierung (Denizer, Gelb und de Melo 1996, 1997 sowie Denizer et al, 1997). Drittens werden in der Tradition der Pfadabhängigkeit die früheren (wirtschaftlichen) Gegebenheiten, wie z. B. das Ausmaß struktureller Dysproportionen in der Wirtschaft, als Erklärung herangezogen (Krueger und Ciolko, 1998). Manche Autoren versuchen die gleichzeitige Wirkung aller Faktorengruppen nachzuweisen (Fischer und Sahay, 2000). Dabei scheint es, als könnten anhand der strukturellen Reformen die Unterschiede zwischen den einzelnen Staaten erklärt werden. Den Reformen kommt eine größere Bedeutung zu, sowohl im Vergleich zu früheren Gegebenheiten als auch in Hinblick auf makroökonomischen Variablen.

Es ist nicht davon auszugehen, dass sich die volkswirtschaftliche Entwicklung innerhalb einiger Branchen gänzlich reproduziert. Volkswirtschaftliche Analysen machen auch auf die unterschiedliche Entwicklung innerhalb der Branchen aufmerksam. Repkine und Walsh (1998, 1999) stellen für die rumänische Volkswirtschaft branchenabhängige Verteilungen des Wachstums fest. Dabei gilt, dass Branchen, die eine vertikale Integration in internationale Produktionsnetzwerke anstreben, eine flachere u-förmige Entwicklung erfahren (der Rückgang dieser Branchen ist nicht außerordentlich stark) als Branchen, die eine horizontale

Integration anstreben. Trotzdem kann man annehmen, dass im Rahmen des Energiesektors, der eng mit der Volkswirtschaft verbunden ist, die generelle Wirtschaftsentwicklung eine prägende Rolle gespielt hat. Im Falle der rumänischen Gaswirtschaft sollte man von einem horizontal integrierten Markt ausgehen, da die Öffnung dieses Marktes für ausländische Konkurrenz erst kürzlich vorgenommen wurde<sup>24</sup>. Im Gegensatz dazu kann angenommen werden, dass im Falle der Maschinenbaubranche eine vertikale Integration in internationale Produktionsnetzwerke vorliegt, da sich Unternehmen dieser Branche zumindest als Zulieferer für westliche Unternehmen qualifizieren können.

Zusätzlich zu den oben genannten Faktoren haben sich andere („weiche“) volkswirtschaftliche Faktoren als für das Wirtschaftswachstum relevant erwiesen. In der Erholung der mittel- und osteuropäischen Wirtschaft haben sich der Zugang zu Wissen und Technologie sowie das (Aus-)Bildungsniveau als entscheidende Faktoren herausgestellt. Diese wurden in engem Zusammenhang mit den ausländischen Direktinvestitionen gesehen und auch mittels der Kategorie der „spill-over“ Effekte erfasst.

Drei grundsätzliche Möglichkeiten des Wissens- und Technologiezugangs werden zur Zeit angewandt (World Investment Report, 2000). Diese umfassen den Technologietransfer erstens über Lizenzabkommen, zweitens über ausländische Direktinvestitionen, welche sowohl zu inter- wie auch zu intra-industriellen „spill-over“ Effekten führen, und drittens über den internationalen Handel, welcher ein langsames Lernen und Anpassen an die wachsenden internationalen Forderungen anregt.

Als häufigstes Instrument des Wissens- und Technologietransfers wird weltweit auf Direktinvestitionen zurückgegriffen (World Investment Report, 2000). Dadurch ergibt sich für das investierende Unternehmen eine bessere Möglichkeit, sein Umfeld zu kontrollieren und in dem von ihm erwünschten Sinne zu ändern. Neben anderen positiven Effekten wie z. B. der Steigerung der Faktoren- und Kapitalproduktivität, führt diese Art von Investitionen erfahrungsgemäß zur Steigerung der Innovationstätigkeit innerhalb und außerhalb der Unternehmen.

---

<sup>24</sup> Tatsächlich fanden im Herbst 2003 die ersten Ausschreibungen für die Privatisierung der Gasgesellschaften statt, für die internationale Energiedienstleistungsanbieter zugelassen wurden, (Romania Weekly Update, World Bank Office Romania, 20 October 2003)

In diesem Sinne soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Entwicklung der ausländischen Direktinvestitionen in Rumänien angesprochen werden. Hierdurch soll belegt werden, dass den untersuchten Unternehmen die positiven Einflüsse ausländischer Investitionen vorenthalten wurden. Hierfür werden erstens die Bedingungen aufgezeigt, unter denen es zu ausländischen Direktinvestitionen kommen kann. Zweitens wird auf die spezifische Lage Rumäniens eingegangen und die Einwerbung von ausländischen Direktinvestitionen thematisiert. Drittens werden mögliche Problempunkte, welche sich durch den spezifischen Privatisierungsweg mittels ausländischer Investitionen ergeben haben, angesprochen.

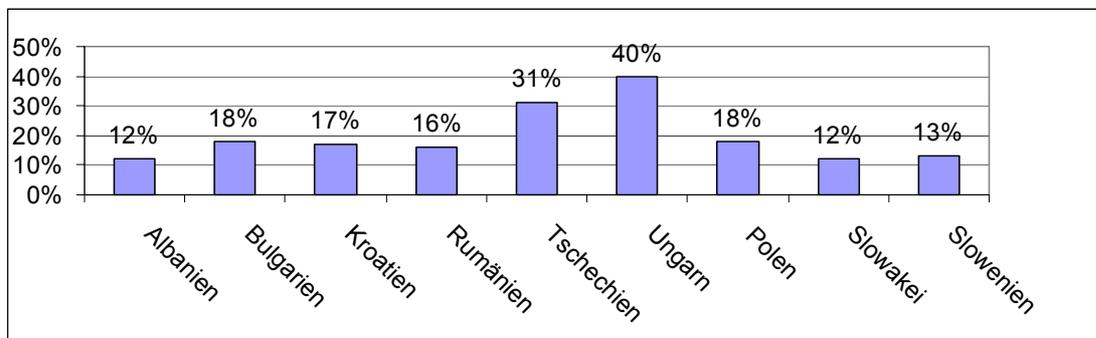
Durch das oben beschriebene Vorgehen soll in einem letzten Schritt gezeigt werden, dass von einer üblichen Innovativitätssteigerung mittels „spill-over“ Effekte über die Volkswirtschaft, im Falle der hier betrachteten Unternehmen, nicht ausgegangen werden kann.

### 1.3.2 Ausländische Direktinvestitionen

Es ist zu beachten, dass ausländische Direktinvestitionen in engem Zusammenhang mit dem Wirtschaftswachstum stehen: Einerseits stimulieren sie das Wirtschaftswachstum, andererseits reagieren Investoren auf bereits stattgefundenes Wachstum und (gesellschaftliche) Transformation. Wirtschaftswachstum wird von ausländischen Direktinvestitionen in Form von transferierten Finanzmitteln, neuen Technologien und internationaler Vernetzung generiert. Des Weiteren reagieren Investoren positiv auf die Verfestigung der Marktwirtschaft und vorangegangenes Wirtschaftswachstum.

In Mittel- und Osteuropa können verschiedene Erfolgsgeschichten ausländischer Direktinvestitionen verzeichnet werden. Der wirtschaftliche Aufschwung Ungarns war zu großen Teil solchen Investitionen zu verdanken. Polen hingegen hat erst dann von Investitionen profitieren können, als es sich bereits in einer Phase wirtschaftlicher Erholung befand. Als eines der Ausnahmen hat Slowenien mit nur geringen ausländischen Direktinvestitionen ein hohes Wirtschaftswachstum erzielen können. Trotzdem ist langfristig von einer hohen Übereinstimmung zwischen Wirtschaftswachstum und dem Anteil der ausländischen Direktinvestitionen in der Kapitalstruktur auszugehen (Hunya, 2000, S.4). Die nachfolgende Abbildung zeigt die Prozentsätze ausländischer Direktinvestitionen in die Kapitalstruktur verschiedener ost- und mitteleuropäischer Länder.

Abbildung 1. Ausländische Direktinvestition in ausgewählten Länder Osteuropas als Prozent des BIP, 1999



Anmerkung. Abbildung überarbeitet nach Hunya (2000).

Der Abbildung 1 kann entnommen werden, dass die ausländischen Direktinvestitionen über Ost- und Mitteleuropa nicht homogen verteilt sind. In Ländern in denen Kapitalarmut herrscht, kommt den ausländischen Investitionen eine wichtigere Rolle zu als in Länder mit durchschnittlicher Kapitalausstattung. Diese Tatsache erklärt auch das relativ hohe Wirtschaftswachstum Polens und Sloweniens, bei niedrigerem Niveau getätigter (ausländischer) Investitionen (Hunya, 2000).

Im Falle Rumäniens trifft man sowohl auf kleine Wachstumsraten, wie auch auf Kapitalarmut und fehlende ausländische Direktinvestitionen. Diese Lage ist auch auf das gespannte Verhältnis Rumäniens mit den Internationalen Organisationen zurück zu führen. Es sei hier nochmals vermerkt, dass Ende 2000 die Weltbank mit einem Rückzug aus Rumänien drohte. Dank der Wiederaufnahme und Erweiterung der Programme Internationaler Finanzorganisationen stellte sich ein langsames Wirtschaftswachstum ein. Dieses wird auch von einem Niveauanstieg der ausländischen Direktinvestitionen begleitet. Ende 2001 beliefen sich die gesamten ausländischen Direktinvestitionen seit 1990 auf 7,8 Milliarden USD, knapp 27% des BIP (IMF, Country Report 03/12, 2003, S.63).

Die Wachstumsraten der rumänischen Wirtschaft, als prozentueller Zuwachs im BIP für die letzten fünf Jahre werden in der folgenden Abbildung dargestellt.

Abbildung 2. Veränderungen im rumänischen BIP (Prozentsätze) im Vergleich zum Vorjahr

Jahre	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
BIP (%)	-1,2	2,1	5,7	5,0	4,9	5,0

Anmerkung. Quelle, IMF PIN04/2004, \*vorhergesehenes Wachstum.

Eine generelle Erholung der rumänischen Wirtschaft kann festgestellt werden. Dabei soll an dieser Stelle bemerkt werden, dass der Privatsektor Ende 2001 knapp 65% des BIP erwirtschaftete. In der Beurteilung dieser Prozentsätze ist zu beachten, dass in Rumänien Unternehmen mit nur 10% Privatkapital schon zum Privatsektor gezählt werden.

Betrachtet man die Herstellung der Industriegüter eingehender, so sieht man, dass sich der Anteil der Industriegüter im rumänischen BIP auf 25,8% beläuft. Dieser wurde zu 67% (17,3 % des BIP) vom Privatsektor hergestellt (IMF, Country Report 03/12, 2003, S.44). Der restliche Anteil (33%) 8,5% Industriegüter des BIPs ist auf rein staatliche Unternehmen zurück zu führen. Der tatsächliche staatliche Anteil am BIP dürfte sich in Anbetracht der Zuordnungsweise der Unternehmen zum Privatsektor auf eine höhere Ziffer belaufen.

Der hohe staatliche Anteil am BIP verweist auf das Ausbleiben notwendiger Privatisierung bis Ende 2001. Hierzu zählen gewiss der Energiesektor sowie Unternehmen, die keine Abnehmer fanden. Querfinanzierungen unter diesen können nicht ausgeschlossen werden.

Privatisierung von Unternehmen stellt in Rumänien als eines der wichtigsten Wege dar, ausländische Direktinvestitionen einzuwerben. Bis 1999 wurden 49% der ausländischen Direktinvestitionen mit Privatisierungen verknüpft (Hunya, 2000, S.10). Im Zuge der immer höheren Staatsverschuldung ist der Druck zur Privatisierung gestiegen. Es folgten also keine Privatisierungen anhand von Nachfrage, viel eher ging es darum mit den Erlösen zur Finanzierung des Staatsetats beizutragen. Dies führte sowohl zu niedrigeren Erlösen, wie auch zu niedriger Kapitalzufuhr. Ferner wurden diese Privatisierungsgeschäfte zum Thema unendlicher politischen Debatten (Hunya, 2000).

Eine weitere Möglichkeit das Niveau der ausländischen Direktinvestitionen zu steigern, ergab sich aus der Sanierung der Banken. In Rumänien wurden die wichtigsten Banken mittels Verkauf an ausländische Investoren privatisiert. Hierfür wurde der Großteil der

Schulden der Unternehmen bei den Banken auf den Staatsetat übertragen. Daraus ergab sich eine zusätzliche staatliche Verschuldung, welche als staatliche Subventionen der Unternehmen gewertet werden kann. Dadurch etablierte sich ein konkurrenzfähiger Bankensektor, der weitere ausländische Finanzdienstleister anlocken konnte.

Rumänien (die rumänische Regierung) hat als Privatisierungsmethode die direkte Verhandlung mit Großinvestoren bevorzugt. Von Steuervergünstigungen oder anderen gängigen Maßnahmen zur Einwerbung von Direktinvestitionen wurde *generell* kein Gebrauch gemacht. Durch die direkte Verhandlung konnten sich einzelne Unternehmen aber spezielle Vergünstigungen aushandeln. Dadurch geriet die rumänische Regierung erneut in Konflikt mit dem Internationalen Währungsfonds, welcher sich ausdrücklich gegen das Gewähren von üblicher Unterstützung<sup>25</sup> aus dem Staatshaushalt ausgesprochen hatte (Hunya, 2000). Wegen dieses Konfliktes ging die Glaubwürdigkeit der rumänischen Regierung zurück, da bereits zugesagte Unterstützung nicht geleistet werden konnte. Zusätzlich wurde in einem Zeitraum von 1 ½ Jahren das Gesetz, welches ausländische Investitionen betraf, siebenmal geändert, obwohl die fünfte Änderung ein weiteres Zurückkommen auf dieses Gesetz in den nächsten fünf Jahren ausgeschlossen hatte. Trotz der aufgrund dieser Umstände verbreiteten Zurückhaltung multinationaler Unternehmen wurde die direkte Verhandlung zwecks Privatisierung anderen Möglichkeiten von Kapitalanwerbung weiterhin vorgezogen. Dabei mussten die staatlichen Verhandlungsführer durch die Privatisierung mehrere konfligierende Ziele erreichen. Es ging einerseits um den erzielten Preis, der einem immer größer werdenden Haushaltsloch zu entsprechen hatte. Andererseits ging es um politische und soziale Aspekte, wie regionale Entwicklung und Arbeitslosigkeit. Zusätzlich gewannen im Zuge der EU-Beitrittsverhandlungen auch ökologische Aspekte an Bedeutung. Obwohl der Preis ausschlaggebend war, bemühte sich der Staat um die Zusicherung zusätzlicher Verpflichtungen seitens der Investoren. Diese betrafen vor allem die Weiterbeschäftigung der Arbeitnehmer und die Tötigung von weiteren Investitionen. Der Einhaltung dieser Verpflichtungen kam deswegen eine große Bedeutung zu, weil angemessene staatliche Politiken z. B. für die Unterstützung der Arbeitslosen, für die Weiterbildung des Humankapitals, für die Einführung ökologischen Wirtschaftens u.a.m. seit

---

<sup>25</sup> Die in diesen Fällen als üblich betrachtete Unterstützung umfasst Steuererlasse in den ersten Jahren, Zuschüsse für die Ausbildung der Belegschaft sowie Zuschüsse in der Errichtung neuer Produktionsstandorte.

längerem fällig sind. Üblicherweise nimmt der Staat einen Preisabstrich hin, falls das Unternehmen bereit ist, einige der oben genannten Verpflichtungen einzugehen.

Es hat sich aber gezeigt, dass die Verpflichtungen seitens der Unternehmen in den meisten Fällen nicht eingelöst worden sind und dass der Staat im Einfordern dieser versagt hat. Es handelt sich oft um schwer quantifizierbare Verpflichtungen – so ist es

z. B. im Bereich der Umweltsanierung sehr schwierig festzustellen, inwieweit diese tatsächlich stattgefunden hat.

Generell wurde festgestellt, dass solche Paketabkommen, welche sowohl von den Unternehmen wie auch von der Regierung das Einhalten besonderer „weicher“ Verpflichtungen verlangen, im Vergleich zum „harten“ Verkauf zu minderwertigen Ergebnissen führen (Hunya, 2000, S.18). Auf zusätzliche Problempunkte, die sich aus diesen Paketabkommen ergeben, soll im Weiteren eingegangen werden.

### 1.3.3 Gesamtgesellschaftliche Auswirkungen ausländischer Direktinvestitionen

Bei der Betrachtung der Pakteabkommen zwischen osteuropäischen Staaten und bedeutenden ausländischen Direktinvestoren sollte nicht aus den Augen verloren werden, dass diese in Staaten umgesetzt werden, welche kein hohes Ausmaß an Eigentumsrechten garantieren, oder viel mehr Überschneidungen zwischen der privaten und der öffentlichen Sphäre tolerieren. Eine zusätzliche Absicherung der Eigentumsrechte eines (privaten) Unternehmens wird daher den wirtschaftlichen Erfolg stark beeinflussen. Aus diesem Grund werden aktive Strategien seitens der Unternehmen zur Absicherung ihrer Verfügungsrechten erforderlich sein. Diese Tatsache impliziert u. a. auch die aktive Einflussnahme auf die politische Ebene, welche die Verfügungsrechte (vorübergehend) gewähren kann. Man spricht in diesem Sinne von der „Gefangennahme des Staates“ („state capture“, Hellman, Jones und Kaufmann, 2000). Konkret bedeutet dies, dass zwischen den Beamten und/oder den Politikern und den Unternehmen ein privater Handel mit stark nachgefragten Verfügungsrechten stattfindet. Die große Nachfrage nach solchen Rechten macht das Geschäft erst recht interessant – dem „Gewinner“ winken Dank seiner neu erreichten Monopolsituation vorerst riesige Renten.

Es wurden mittlerweile mehrere Möglichkeiten zur Erfassung dieser Strategien ausgearbeitet. Dazu gehören Umfragen der EBRD zur Korruption, der Transparency International Index, der Korruptionsindex des Freedom House u.e.m.

Hellman, Jones und Kaufmann (2000) haben einen eigenen Index herausgearbeitet, welcher das Ausmaß der Beeinflussung der Politik durch die Wirtschaft erfasst. Dabei trennen sie zwischen „Gefangennahme“ des Staates („capture“), Beeinflussung der Entscheidungsbildung („influence“) und Korruption in der Verwaltung („administrative corruption“).

Unter der „Gefangennahme“ des Staates wird die aktive Strategie von Unternehmen verstanden, welche durch private (nichttransparente und illegale) Zahlungen an höhere Beamte und Politiker die Gestaltung der Spielregeln eines bestimmten Marktes zu ihren Gunsten beeinflussen möchten. Die „Beeinflussung“ der Entscheidungsbildung durch Unternehmen bezieht sich auf die Möglichkeit, Einfluss auf die zu erarbeitenden Spielregeln auszuüben, ohne aber direkte Zahlungen an Politiker zu tätigen. Der Einfluss ergibt sich üblicherweise durch Größe und/oder Bedeutung eines Unternehmen, durch die Tatsache, dass es Staatseigentum ist, dadurch dass ein bestimmtes Unternehmen an internationale Verpflichtungen angebunden ist u. a. m. „Korruption der Verwaltung“ bezeichnet Bestechung der Verwaltungsbeamten, welche dadurch zu einer Abweichung von den bereits existierenden Regeln und Gesetzen bewegt werden sollen. Es geht bei der „einfachen“ Korruption vor allem um die Implementationsverhinderung im Unterschied zu den ersten beiden Formen, welche darauf abzielen die Spielregeln entscheidend zu prägen (Hellman et al, 2000, S.3).

Alle drei Strategien können dazu dienen, die Interaktion zwischen Staat und Wirtschaft zu beschreiben. Tatsächlich werden von Unternehmen oftmals alle drei Strategien gleichzeitig angewandt. Dennoch ist es den Autoren wichtig, zwischen diesen einzelnen Formen zu unterscheiden, da die „Gewinner“ je nach Interaktionsart unterschiedlich ausfallen.

Laut Hellman et al (2000, S.7) sind im Falle der „Gefangennahme“ des Staates sowohl korrupte Politiker und Beamte wie auch die Unternehmen, denen es gelungen ist, bereits durch die Gestaltung des Marktes Vorteile zu erwirtschaften, die Gewinner dieser Situation. Bei der „Beeinflussung“ der Entscheidungsbildung werden die Renten nur von den Unternehmen abgeschöpft, die aus den günstigen Spielregeln ihren Vorteil ziehen. In den

üblichen Korruptionsfällen beziehen die Beamten dank ihres Ermessungsspielraums in der Regulierung verschiedener Tätigkeiten, den Gewinn.

Alle oben angegebenen Korruptionsarten sind in den Transformationsländer Ost- und Mitteleuropas beobachtbar. Ihr Ausmaß variiert indes von Land zu Land. Für Rumänien haben Hellman et al (2000) die Verbreitung dieser Praktiken anhand einer Stichprobe von 125 Unternehmen untersucht.

Die befragten Unternehmen berichteten, im Durchschnitt 3,2% ihrer Gewinne an korrupte Beamte zu entrichten<sup>26</sup> (Verwaltungskorruption).

Um die „Gefangennahme“ des Staates abzuschätzen, haben sich die o. g. Autoren eines methodischen Kunstgriffs bedient. Sie haben die Unternehmen danach gefragt, ob Aspekte wie Änderungen von Ausnahmedekreten, Änderungen in Sonderklauseln der Zentralbank, Änderungen in der Möglichkeit, Gerichtsurteile zu beeinflussen usw. ihre geschäftlichen Interessen stark beeinflussen können. Die Autoren nahmen an, dass sich die Unternehmen umso mehr eine „Gefangennahme“ des Staates betrieben, desto mehr sich dieses Engagement direkt auf das Tagesgeschäft auswirkt. Der Index der „Gefangennahme“ des Staates („measurement of state capture“, Hellman et al 2000) gibt den Durchschnittswert der Unternehmen, welche eine extrem hohe Auswirkung der oben genannten Aspekte auf das Tagesgeschäft berichtet haben, als Prozentsatz wieder. Es ist den o. g. Autoren dadurch das erste Mal gelungen, ein annähernd realistisches Maß der Korruption in diesen Ländern zu erfassen.

In Rumänien berichten im Durchschnitt 21% der befragten Unternehmen von Änderungen in den o. g. Aspekten stark betroffen zu sein. Mittels dieses Prozentsatzes platziert sich Rumänien in der Kategorie der Länder, welche eine hohe „Gefangennahme“ des Staates aufweisen. Der durchschnittliche Prozentsatz wird von Rumänien im Falle der Verwicklung von Parteifinzen (Länderdurchschnitt: 20%, rumänischer Durchschnitt 27%) und im Falle der Sonderregeländerung der Zentralbank (Länderdurchschnitt 23%, rumänischer Durchschnitt 26%) überschritten.

Dieser Befund ist mit der starken Verwicklung zwischen Politik und Wirtschaft im Rahmen komplexer Loyalitätsnetzwerke konsistent.

---

<sup>26</sup> Durchschnittlich haben in Ost- und Mitteleuropa Unternehmen 2,2% ihrer Gewinne an korrupte Beamte abgegeben.

Darüber hinaus stellen Hellman et al (2000, S.13) Unterschiede in den Strategien der Unternehmen in Abhängigkeit von ihrer Größe fest. Große Unternehmen tendieren dazu, sowohl „Einfluss“ auszuüben als auch „Gefangennahme“ des Staates zu betreiben. Dafür berichten sie weniger häufig über „übliche“ Verwaltungskorruption. Kleine Unternehmen greifen hingegen eher zu „üblicher“ Verwaltungskorruption – sie berichten, einerseits öfter Schmiergelder überreichen zu müssen, andererseits fallen diese auch in der Summe höher aus als die von den großen Unternehmen überreichten Schmiergelder. Diese Feststellung verweist auf die Chancenungleichheit zwischen kleinen und großen Unternehmen. Letzteren stehen offensichtlich auch andere (lukrativere) Strategien zur Verfügung als Ersteren (Hellman et al, 2000, 14).

Es wäre zu erwarten, dass große Unternehmen unabhängig von ihrer Entstehung eine „Beeinflussung“ und „Gefangennahme“ des Staates anstreben. Dem wird aber durch die Befunde der Autoren widersprochen. Diese stellen fest, dass sich ehemalige staatliche Unternehmen viel mehr der „Beeinflussung“ bedienen und eher selten auf „Gefangennahme“ abzielen. Diese Unternehmen haben traditionellerweise eine enge Beziehung zur staatlichen Ebene, genießen üblicherweise eine Monopolstellung und profitieren von ungeklärten Eigentumsverhältnissen. Neugegründete Unternehmen sind hingegen eher bestrebt, ihre Verfügungs- und Eigentumsrechte zu maximieren und zu sichern. Deswegen ist ein starkes Engagement hinsichtlich eines Abkommens mit dem Staat notwendig (Hellman et al, 2000, S.16).

Ferner haben die o. g. Autoren einen durchaus bedeutenden Zusammenhang zwischen der Innovativitätsbereitschaft der Unternehmen in einem solchen Umfeld herausgestellt. Man könnte davon ausgehen, dass sich Unternehmen, welche in die „Gefangennahme“ des Staates investieren, vor allem Renten sichern möchten und deswegen auf Investitionen in die Innovationstätigkeit verzichten. Wider Erwarten konnte festgestellt werden, dass die Innovativität der Unternehmen (Herstellen neuer Produkte/Dienstleistungen oder das Erschließen neuer Märkte) mit ihrer Investition in eine „Gefangennahme“ des Staates übereinstimmen (Hellman et al, 2000, S.17).

Die Auswirkungen der oben beschriebenen Unternehmensstrategien auf die gesamte wirtschaftliche Entwicklung sind negativ. Sowohl die „Gefangennahme“ des Staates wie auch die „Beeinflussung“ der Entscheidungsbildung und die „übliche“ Korruption begrenzen

die zur Verfügung stehenden Ressourcen der Unternehmen, eine Tatsache welche zur niedrigen Performanz der Wirtschaft führt. Hellman et al (2000, S.27) stellen fest, dass Unternehmen, welche in Ländern agieren, in denen man von einer „starken Gefangennahme“ des Staates sprechen kann, im Durchschnitt signifikant niedrigere Wachstumsraten erwarten. Diese belaufen sich auf 11,5% für die nächsten drei Jahre, im Vergleich zu erwarteten Wachstumsraten von 21,4% in den Ländern, welche von der „Gefangennahme“ des Staates nicht betroffen sind. Wirtschaftlich betrachtet, kann also behauptet werden, dass die „Gefangennahme“ des Staates sich in negativen Effekten für die gesamte Wirtschaft niederschlägt. Zwar kommt es zu bedeutenden Renten mancher Wirtschaftsakteure, insgesamt bleiben Wachstums- und Investitionsraten aber niedrig.

Zusätzlich kommen negative gesamtgesellschaftliche Effekte hinzu. Wenn hohe Beamte und Politiker nachgefragte Eigentumsrechte unter der Hand an private Interessenten weiter reichen können und dadurch beide Seiten einen bedeutenden Gewinn machen, so kann man erwarten, dass sich in nächster Zukunft keine sicheren Eigentums- und Verfügungsrechte verfestigen werden (Hellman et al 2000, S.30).

#### 1.3.4 Schlußfolgerungen

Zusammenfassend lässt sich schlussfolgern, dass die oben angesprochenen unternehmerischen Praktiken die niedrige Wirtschaftsleistung noch weiter verstärken. Dies bedeutet nicht, dass ausländische Direktinvestitionen ausbleiben oder dass Innovationstätigkeit im Wirtschaftsbereich nicht stattfinden wird. Es bedeutet vielmehr, dass Investitionen zögerlich fließen werden und sich vor allem in Form von joint-ventures gestalten. Ferner werden gerade diejenigen Investitionen (exportorientierte, Hi-Tech Greenfieldinvestitionen) ausbleiben, welche die meisten Vorteile für Wachstum, Beschäftigung und Handel sowie inter-industrielle spill-over Effekte mit sich bringen (Hunya, 2000, S.21).

Die Durchführung der Privatisierung bedeutender Teile der Wirtschaft durch Paketabkommen mit einflussreichen multinationalen Unternehmen hat die „Gefangennahme“ des Staates in Rumänien verstärkt. Obwohl die Abkommen nötige Stimuli für die Investoren

sichern, wirken sich diese auf die Konkurrenz und die Ausarbeitung des gesetzlichen Rahmens negativ aus.

Dabei sollen die Gewinne ausländischer Unternehmen bei der Erschließung von unvollkommenen Märkten nicht unterschätzt werden. Ihre Vorteile gegenüber lokalen Unternehmen können riesig sein. Sie können den eroberten Markt mit importierten Waren überströmen und dadurch die lokale Produktion überflüssig machen. Die Regierungen versuchen, dieser Entwicklung entgegenzuwirken, indem sie verschiedene weiche Subventionsformen einsetzen.

In diesem Sinne ist eine (klare) Politik gegenüber ausländischen Direktinvestitionen erforderlich, welche in Rumänien nach wie vor überfällig ist. Abgesehen von einigen öffentlichen Ansprachen wurde das Thema der ausländischen Direktinvestitionen nicht in die Agenda der Regierung aufgenommen.

Es verwundert indes die ambivalente Position internationaler Organisationen, welche die rumänischen Wirtschaftsentwicklungen beständig und prüfend begleiten. In keinem der von diesen Organisationen empfohlenen Maßnahmen wird die Frage der ausländischen Direktinvestitionen aufgegriffen. Vielmehr wurde 1999 die mit umfangreichen EU- Geldern finanzierte Agentur für die Einwerbung solcher Investitionen einfach geschlossen, ohne jegliche Erklärung seitens der Europäischen Kommission (Hunya, 2000, S.30).

### *Fazit*

Mit der ausführlichen Darstellung der volkswirtschaftlichen Gegebenheiten wurden zwei Ziele verfolgt. Es sollte einerseits erklärt werden, welche konventionellen Möglichkeiten der Innovativitätssteigerung in einer (nationalen) Wirtschaft gegeben sind. Hierfür wurde vor allem der Einfluss ausländischer Direktinvestitionen diskutiert. Diese waren in Rumänien vorrangig in Form größerer Privatisierungen staatlicher Unternehmen gegeben. Andererseits sollten anhand der Diskussion bezüglich der Privatisierung durch ausländische Direktinvestitionen die Grenzen und Problempunkte derselben aufgezeigt werden.

Es konnte für Rumänien belegt werden, dass die ausländischen Direktinvestitionen im Vergleich zu anderen ost- und mitteleuropäischen Ländern niedrig ausfielen und nicht zur erwünschten Innovativitätssteigerung innerhalb der Volkswirtschaft geführt haben. Dieses war u. a. eine Folge der wirtschaftspolitischen Option in Rumänien, Investitionen über

Privatisierung einzuwerben. Weitere negative Effekte dieser Option auf gesamtgesellschaftlicher Ebene wurden aufgezeigt. Dadurch wurde nochmals hervorgehoben, welchen volkswirtschaftlichen Beschränkungen rumänische Unternehmen unterliegen.

Schließlich wurde darauf hingewiesen, dass unter diesen Bedingungen Innovation durchaus entstehen kann, sich aber unkonventioneller Wege bedient und nicht immer der Erwartung entspricht, Konkurrenz anzuregen.

Abschließend soll festgehalten werden, dass in Rumänien die Bedingungen für die Innovativitätssteigerung auf volkswirtschaftlicher Ebene nicht besonders günstig ausfallen. Die ohnehin niedrigen ausländischen Direktinvestitionen, welche die Innovativität einer Volkswirtschaft traditionellerweise über spill-over Effekte beleben, führten zu einer zusätzlichen Schwächung der Position des Staates in der Gesellschaft.

Für die hier untersuchten Unternehmen der Gas- und Maschinenbaubranche ist diese Evolution insofern bedeutsam, als gezeigt werden kann, dass volkswirtschaftliche Impulse hinsichtlich der Innovationssteigerung ausblieben.

In Anbetracht der Tatsache, dass die Gasbranche großteils bis vor kurzem in staatlicher Hand war, dass sie ferner ein politisches Verhandlungsobjekt darstellte und dass ausländische Direktinvestitionen innerhalb der Gasbranche weitgehend ohne positive Auswirkung blieben, ist davon auszugehen, dass sich die hier untersuchten Unternehmen keiner konventionellen Methoden der Innovativitätssteigerung bedient haben könnten.

#### *Zusammenfassung und Ausblick*

Dieses Kapitel hat die konkreten situativen Rahmenbedingungen, denen die hier untersuchten Unternehmen entsprechen müssen, nachgezeichnet und theoretisch verankert. Auf unterschiedlich komplexen Ebenen der sozialen Wirklichkeit wurden einzelne relevante Praktiken, soziale Gegebenheiten sowie Einordnungsmöglichkeiten derselben aufgezeigt.

Auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene wurde auf die Frage der Transformation des politischen und zugleich des wirtschaftlichen Systems in Rumänien eingegangen. Es konnte gezeigt werden, auf welche Weise die Transformation der rumänischen Gesellschaft die Herausbildung klientelistischer Strukturen begünstigt hat. Ferner wurde auf den Stellenwert

dieser Strukturen für den weiteren Verlauf der Transformation hingewiesen. Unter den Beschränkungen der gesamtgesellschaftlichen Transformation fand die Konzeption und Durchführung der von Rumänien gewählten Wirtschaftspolitik statt. Im Kapitel 1.2 wurde auf die Rolle internationaler Organisationen in der Entstehung und Durchführung dieser Politik in Rumänien eingegangen. Diese Entwicklung wurde anhand der Energiebranche beispielhaft nachgezeichnet.

Die Art der Auswirkung der beiden oben angesprochenen Ebenen auf die Gestaltungsmöglichkeiten einzelner Unternehmen welche Bestandteil in diesem Umfeld agieren, wurde in den Kapiteln 1.2.2 und 1.2.3 thematisiert. Ferner wurde im Kapitel 1.3 gezeigt, welche volkswirtschaftlichen Impulse sich zur Innovationsgenerierung und -steigerung innerhalb der gegebenen politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anboten. Ziel des ersten Kapitels war es, Grenzen und Möglichkeiten der Innovationsgenerierung und -steigerung im spezifisch rumänischen Kontext aufzuzeigen und zu analysieren. Es konnte belegt werden, weswegen übliche Innovationssteigerungsempfehlungen unter den rumänischen Rahmenbedingungen nicht wirken.

Im nächsten Kapitel sollen die innerbetrieblichen Möglichkeiten der Innovativitätsentstehung und -steigerung aufgezeigt werden. Vor dem bereits ausführlich erläuterten Hintergrund des rumänischen Kontextes soll überlegt werden, inwieweit die in der vorliegenden Studie untersuchten Unternehmen sich innerbetrieblich der üblichen Methoden der Innovativitätssteigerung bedienen können.

## **KAPITEL 2. Innovationsfreisetzung in der rumänischen Gas- und Maschinenbau- branche. Theorie und Hypothesen.**

Unternehmen sind bestrebt mit Hilfe verschiedener Innovationsformen (Produkt- oder Prozessinnovationen) ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und dadurch ihre Gewinne zu maximieren. Da die verschiedenen zum wirtschaftlichen Erfolg beitragenden Produkte und/oder Technologien relativ einfach kopiert bzw. übertragen werden können, kommt der Fähigkeit, permanent Neues zu entwickeln, eine immer größere Bedeutung zu. Hierbei geht es sowohl um die neuartige Anpassung bereits existierender Produkte oder Dienstleistungen, als auch um die Entwicklung genuin neuer Produkte und Dienstleistungen. Es geht aber vor allem darum, in jeder Situation befähigt zu sein, auf innovative Weise zu agieren (und diese Befähigung auch zu erkennen und umzusetzen). Dadurch wird die Innovationsgenerierung zu einer funktionsübergreifenden Unternehmensaufgabe, die in allen funktionalen Bereichen eines Unternehmens integriert stattfindet. Dabei erweist sich der Spielraum für technologische Innovationen (wie z. B. die Anwendung verschiedener Herstellungsverfahren) als begrenzt, da diese leicht kopier- und transferierbar sind und auch hinsichtlich ihrer Kosten als wenig effizient gelten. Im Gegensatz dazu gewinnen die so genannten „weichen“ Faktoren der Innovationsgenerierung und -steigerung, wie z. B. die Organisationskultur oder das Führungsverhalten des Unternehmens, zunehmend an Bedeutung (Gebert, 2002). Dieses ist der Fall, da die Fähigkeit, Innovationen hervorzubringen, eine Funktion von Wissensgenerierung, Veränderungs- und Experimentierbereitschaft ist. Da diese Faktoren den Kernpunkt für die Ausarbeitung neuer Leistungsangebote und Verfahren darstellen, ist anzunehmen, dass insbesondere die Organisationskultur günstige Rahmenbedingungen für die Wissensgenerierung, die Veränderungs- und die Experimentierbereitschaft setzen kann.

Die Fähigkeit, Innovation hervorzubringen, ist sowohl eine Reaktion auf die Anforderungen der Umwelt, als auch eine Ursache für Umweltveränderung und setzt somit eine eigene Dynamik in Gang. In diesem Sinne wurde im vorigen Kapitel argumentiert, dass eine hochinnovative Umwelt eine generelle Steigerung der Innovationstätigkeit einzelner Unternehmen, welche in dieser Umwelt agieren, mitbewirkt. Erfahrungsgemäß gehen

Innovationen von solchen Unternehmen aus, welche eine gesteigerte Flexibilität und eine intensive Wissensanbindung aufweisen. Hierbei handelt es sich üblicherweise um multinationale Unternehmen, welche durch ihre weltweite Tätigkeit globalen Anforderungen in bester Weise entsprechen dürften. Das Ausbleiben solcher Akteure innerhalb der rumänischen Gasbranche und zum Teil auch der Maschinenbaubranche verweist auf ein weniger flexibles und minder innovatives Umfeld.

Umso mehr aber kann sich Innovativität für Unternehmen in einem solchen Umfeld gewinnbringend gestalten. Folglich kann die Fähigkeit, Innovation hervorzubringen, von Unternehmen innerhalb eines solchen Umfeldes weniger als Anpassungsreaktion, sondern vielmehr als aktive Strategie der Umwelteroberung und dadurch der Erfolgssteigerung gewertet werden. Die hier untersuchten Unternehmen blicken einer düsteren Zukunft entgegen, in der die Wahrscheinlichkeit, dass sich ihnen neue Märkte eröffnen werden, verschwindend gering ist. Als Konsequenz kommt den von den Unternehmen entwickelten, innovativen Strategien eine überlebenskritische Bedeutung zu.

Diese bereits ausführlich dargelegten aktiven Strategien der Unternehmen dienen einer Mobilisierung und Reorganisation jeglicher Ressourcen, mit dem Ziel, die unter den gegebenen Bedingungen gewinnbringenden Nischen zu identifizieren und zu erobern. Da es sich in der vorliegenden Untersuchung um ein besonders kapitalarmes und wirtschaftlich gesehen eher problematisches Umfeld handelt, dürften die „harten“ Faktoren der wirtschaftlichen Erfolgssteigerung (wie z. B. Kostensenkung über Neutechnologisierung, Einführung komplexer Controlling- und Marketinginstrumente usw.) schwieriger umzusetzen sein. „Weiche“ Faktoren der Erfolgssteigerung werden hingegen eine wachsende Bedeutung erfahren.

Sicherlich ist eine scharfe Trennung zwischen „harten“ und „weichen“ Faktoren der Erfolgssteigerung innerhalb der Unternehmen wenig realitätsnah, da beide eng miteinander verbunden sind. Daher sollte diese Unterscheidung eher als eine Einordnung in idealtypische Kategorien betrachtet werden, welche der Umschreibung der Natur der angewendeten Strategien dient. Mit „harten“ Faktoren der Erfolgssteigerung werden diejenigen Strategien bezeichnet, welche auf finanziell quantifizierbare Veränderungen abzielen (abschreibbare Investitionen). Als „weiche“ Faktoren der Erfolgssteigerung gelten Veränderung innerhalb des sozialen Gefüges eines Unternehmens. Diese Veränderungen zielen sowohl auf die

Mentalität der Mitarbeiter, den Führungsstil, die Art und Weise der Kommunikation und der Vertrauensbildung sowie auf die Arbeitsmotivation ab. „Weiche“ Faktoren zielen außerhalb der Unternehmen z. B. auf die Möglichkeit zur Einflussnahme auf die politische Ebene ab.

Im Rahmen dieses Kapitels soll vorrangig auf die von den „weichen“ Faktoren gegebenen Möglichkeiten der Innovationsgenerierung und -steigerung eingegangen werden. Als maßgeblich für die folgenden Ausführungen werden die Argumente von Gebert (2002) herangezogen. Gebert (2002) gibt einen Überblick zu denjenigen Themen, welche mit dem Innovationserfolg in bedeutsamen Zusammenhang stehen können. Es geht hierbei um „weiche“ Faktoren, welche die Ebene des sozialen Gefüges innerhalb eines Unternehmens betreffen. Unter Innovativität eines Unternehmens wird seine Fähigkeit verstanden, Produkte, Dienstleistungen und/oder Prozesse und Verfahren zu verändern, sowie vorhandene Innovativitätspotenziale auszuschöpfen (Glynn, 1996, S. 1095).

Zunächst stellt Gebert (2000, S.87) fest, dass die auf der Aggregatebene der Organisation definierte Innovativität eine Funktion der umgesetzten innovationsbezogenen Initiativen von Führungskräften und Mitarbeitern darstellt. Damit es überhaupt zu diesen Initiativen kommen kann, müssen einige Vorbedingungen erfüllt sein. Diese beziehen sich u. a. auf die Situationswahrnehmung der Mitarbeiter und Führungskräfte. Einer innovationsbezogenen Initiative ist ein zweifacher Bewertungsprozess vorgelagert (Gebert, 2002). Einer Handlung, welche die innovative Veränderung der bestehenden Situation zum Ziel hat, muss eine Bewertung der Situation als veränderungsbedürftig sowie als veränderungsfähig vorausgehen (Gebert, 1987). Im Sinne des Stressbewältigungsmodells von Lazarus (1991) wird der Wahrnehmung einer Veränderungsbedürftigkeit eine Analyse der bestehenden Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten folgen. Dieser wird in einem nächsten Schritt entnommen, ob eine Veränderungsbefähigung vorliegt, um dem, durch die Diskrepanz des Soll-Ist-Zustandes ausgelösten Stress, zu begegnen. Um das Innovationsniveau zu steigern gilt es also, Mitarbeitern und Führungskräften eine Bewertung der gegenwärtigen Lage als veränderungsdürftig und zugleich als veränderungsfähig zu ermöglichen.

Ferner muss beachtet werden, dass Struktur- und Verfahrensinnovationen zur Neuorganisierung der Machtverhältnisse innerhalb einer Organisation führen können

(Gebert, 2000, S.123). Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass innovationsförderliche Handlungsweisen (wie z. B. das kritische Hinterfragen des status quo) immer in Macht-Abhängigkeitsbeziehungen stattfinden. Deswegen werden sich in den Organisationen übliche, akzeptierte Verfahren zur Innovationsgenerierung und -umsetzung etablieren. Diese sind umso wirksamer, je mehr es ihnen gelingt Mikropolitik entgegenzutreten. Hierbei spielen Fragen der Fairness und des Vertrauens innerhalb von Unternehmen eine wichtige Rolle.

Während der Umsetzung der oft unpopulären innovationsbezogenen Initiativen kommt der Beachtung von Fairnessregeln große Bedeutung zu. Die Implementation neuartiger Verfahren kann beispielsweise erleichtert werden, indem zuvor eine faire Art und Weise der Innovationsumsetzung vereinbart wird (prozedurale Fairness).

Viele der innovationsbedeutsamen Handlungen setzen Vertrauen voraus. So wird z. B. Innovativität nur unter den Bedingungen existierender Handlungsfreiräume (Amabile, 1988), kritischen Dialogs (Gebert, 1987) sowie bei Wissensaustausch (Nonaka und Takeuchi, 1995) freigesetzt werden.

Alle genannten Bedingungen setzen einen Vertrauensvorschuss voraus. In diesem Sinne wird Vertrauen zu einer wettbewerbsbedeutsamen Ressource (Osterloh und Frost, 2000). Nebst seiner Bedeutsamkeit in Krisenmomenten kann Vertrauen im Sinne des Transaktionskostenansatzes zusätzlich Kapitalcharakter zugeschrieben werden. Im Zuge der wachsenden Virtualisierung der Arbeitswelt wird die Rolle von Vertrauen voraussichtlich immer erfolgskritischer ausfallen (Gemünden und Walter, 1999).

Weitere innovationsbedeutsame Prozesse in Unternehmen werden von Gebert (2002) hervorgehoben. Diese sind die Partizipation an einer kritischen (aufwärts gerichteten) Kommunikation, die Delegation der Entscheidungsfindung sowie die Integration innovationsbezogener Initiativen. Hier darf nicht vergessen werden, dass eine ständige (einseitige) Anhebung der Bedingungen, welche Innovation ermöglichen (also eine Anhebung der Situationskontrolle) sich durchaus negativ auswirken kann (Gebert, Boerner und Lanwehr 2001b). Wie die genannten Autoren ferner feststellen konnten, bedarf die Innovation zusätzlich zu der Anhebung der Situationskontrolle auch des Konsenses bezüglich der Zielorientierung.

Für die Implementation von Innovationen identifiziert Gebert (2002) weitere erfolgsbedeutsame „weiche“ Faktoren. Demnach fallen die Motivation, die Qualifikation, die situativen Rahmenbedingungen sowie die soziale Rückkopplung erfolgskritisch aus. Diese müssen jeweils für sich genommen ein bestimmtes Niveau erreicht haben und außerdem aufeinander abgestimmt sein, um die Innovationsimplementation zum Erfolg zu führen. Da das Motivationsniveau, die situativen Rahmenbedingungen und die soziale Ermutigung relativ einfach modifiziert werden können, kommt es für die Innovativität vor allem darauf an, vorhandene Qualifikations- und Wissensbarrieren abzubauen (Gebert, 2002, S.195).

Lernen, Wissen und Innovativität werden systematisch aufeinander bezogen (Gebert, 2002, S.227). Ein so genanntes „organisationales Lernen“ wird heute als Grundlage eines hohen Innovativitätsniveaus vorausgesetzt. Dabei geht es sowohl um Wissensaustausch und –akkumulation, als auch um die Neukombination vorhandenen Wissens. Man spricht von „organisationalem“ Wissen und der Tatsache, dass dieses, je stärker ausgeprägt, umso mehr in der Lage ist, relevante Informationen aus der Umwelt herauszufiltern (Cohen und Levinthal, 1990 in Gebert, 2002, S.228).

Individuelles Lernen, Wissensgenerierung, Explizierung impliziten Wissens, Wissenstausch, crossfunktionale Wissensintegration sowie Neukombination von Wissen werden als Schlüsselprozesse der Innovationsförderung betrachtet (Gebert, 2002, S.229) und sollen daher als zusätzliche, den Innovationserfolg determinierende „weiche“ Faktoren wahrgenommen werden.

Auf einige der oben angesprochenen „weichen“ Faktoren, welche den Innovationserfolg prägen, wird im Rahmen der empirischen Analyse (Kapitel 4) näher eingegangen werden.

Abschließend soll festgehalten sein, dass die hier diskutierten „weichen“ Faktoren, welche den Innovationserfolg ermöglichen, in ihren spezifischen Ausprägungen an die konkreten Erfordernissen der jeweiligen Innovation angepasst werden müssen. Der Frage, ob es in einem speziellen Fall um Ideengenerierung oder -implementierung geht, kommt eine unmittelbar erfolgskritische Rolle zu. Es hat sich gezeigt, dass diese beiden Aspekte von Innovationen unterschiedlicher Voraussetzungen bedürfen.

Hinzu kommt die Tatsache, dass Innovationen im Rahmen von dilemmatischen organisationalen Strukturen entstehen (Gebert, 2002, S.151). Es kommt also eine Situation zu Stande, die zu ihrer Bewältigung sich teilweise ausschließende Handlungen erfordert. Die Art und Weise in der Handlungen innerhalb dilemmatischer organisationaler Strukturen erfolgen, ermöglicht einen Einblick in die Funktionsweise der oben beschriebenen „weichen“ Faktoren in einem Unternehmen.

Es soll nun auf die Verbindung von Innovativität und organisationalem Handeln innerhalb dilemmatischer Situationen näher eingegangen werden. Der im nächsten Kapitel dargestellte theoretische Ansatz wird den Rahmen der empirischen Untersuchung abstecken.

## 2.1 Innovatives Handeln innerhalb dilemmatischer organisationaler Strukturen: offene und geschlossene Handlungsmuster

In Anlehnung an Gebert (1991, 1998), Boerner (1994) sowie Gebert und Boerner (1995, 1998) werden die theoretischen Konzepte der offenen bzw. geschlossenen Handlungsmuster in Unternehmen präzisiert. Diese stellen eine der denkbaren Möglichkeiten dar, unter denen die Nachfrage nach sich teilweise ausschließenden Handlungen innerhalb von Unternehmen theoretisiert werden kann.

Ausgangspunkt der Konzeptualisierung der offenen und geschlossenen Handlungsmuster ist die von Popper (1980) begründete Theorie der sozialen Ordnung, welche in Form der offenen und geschlossenen Gesellschaft entsprechende politische Ordnungsmöglichkeiten bietet, sowie die grundlegenden Annahmen („basic assumptions“) im Sinne von Schein (1987), welche ein bestimmtes Menschenbild vermitteln.

Die Übertragung der von Popper (1980) theoretisierten sozialen Ordnungsmöglichkeiten auf die betriebliche Ebene bedarf einer zusätzlichen Erklärung: Auf betrieblicher Ebene werden Grundannahmen aufgefunden, die sich idealtypisch der einen oder der anderen von Popper identifizierten sozialen Ordnung zuschreiben lassen (Gebert, 1991, Boerner, 1994). In diesem Sinne wird über „offene“ bzw. „geschlossene“ organisationale Handlungsmöglichkeiten gesprochen und damit auf die tatsächlich existierenden Organisationspraktiken einiger konkreter Unternehmen Bezug genommen. Auf die

Zuordnung des sozialen Umfeldes, in dem das Unternehmen agiert, in „offene“ oder „geschlossene“ Gesellschaften, wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet. Nichtsdestotrotz soll hier hervorgehoben werden, dass die Analyse unternehmerischen Handelns mittels Kategorien, welche auf einem gesamtgesellschaftlichen Abstraktionsniveau angesiedelt werden können, in ihrer Erklärungskraft gewaltige Vorteile birgt (Gebert und Boerner, 1999). Dies trifft auf die vorliegende Arbeit im besonderen Maße zu, da bereits bewiesen wurde, dass die gesamtgesellschaftliche Entwicklung einen entscheidenden Einfluss auf die unternehmerischen Handlungsmöglichkeiten ausüben kann.

Eine implizite Voraussetzung von Schein (1987) betrifft die Vermittlung der grundlegenden Überzeugungen in konkrete manifeste (und messbare) Handlungen der sozialen Akteure. Die Grundannahmen äußern sich in Form von abstrakten Problemlösestrategien, die durch Erfolg verstärkt, bei Misserfolg hingegen hinterfragt werden. Die Handlungen der Akteure geben demnach Teile einzelner Problemlösestrategien preis, welche auf entsprechende Grundannahmen zurückzuführen sind (Gebert, Boerner und Matiaske, 1998, S.17).

Im Folgenden wird auf eine (Drei-)Dimensionalität des Konstruktes der Offenheit bzw. Geschlossenheit in Organisationen, so wie sie von Boerner (1994) und Gebert und Boerner (1995) festgestellt und von Gebert, Boerner und Matiaske (1998, S.16) validiert wurde, Bezug genommen. Auf den von Schein (1987) postulierten unterschiedlich komplexen Ebenen von Basisannahmen, Werten und Normen sowie Artefakten gestalten sich die unternehmerischen Handlungsmöglichkeiten auf einem imaginären Kontinuum von „geschlossen“ bis „offen“. Insofern geht man insgesamt von einer anthropologischen, einer sozialen und einer erkenntnistheoretischen Dimension des Öffnungs-Schließungskontinuums aus.

Die anthropologische Dimension geht auf die Poppersche Unterscheidung (1980) zurück, nach der sich ein Mensch gegenüber seiner Umwelt entweder als Subjekt oder als Objekt wahrnehmen kann. Folglich befindet sich am offenen Ende des Kontinuums ein voluntaristisches Weltbild, am geschlossenen Ende hingegen eine deterministische Auffassung der Welt sowie der Handlungsmöglichkeiten des Einzelnen.

Auf der Ebene der sozialen Wirklichkeit ist für die Bestimmung der wesentlichen Dimensionen von Öffnung bzw. Schließung die unterschiedliche Bewertung des Individuums

gegenüber dem Kollektiv ausschlaggebend. Bestimmende Aspekte des offenen Pols sind die Annahmen der Interessenheterogenität Einzelner, der Gleichwertigkeit der Individuen, sowie die Anerkennung der Schutzbedürftigkeit des Einzelnen. Im Gegensatz dazu konzentrieren sich am geschlossenen Pol die Annahmen einer Interessenhomogenität ungleichwertiger Individuen, denen nur als Kollektiv Schutz gewährleistet werden sollte.

In Hinsicht auf die erkenntnistheoretische Ebene wird auf das Poppersche Konzept des irrumsbehafteten vorläufigen Wissens zurückgegriffen, um das offene Ende des Kontinuums zu eruieren. Am geschlossenen Ende würde sich dann die Platonsche Auffassung der absoluten und sich offenbarenden Wahrheit befinden, die irrumsfreies und endgültiges Wissen beinhaltet.

Eine tabellarische Zusammenfassung der verschiedenen Grundannahmen bezüglich der Organisationskultur und der unterschiedlich ausgerichteten Werthierarchien der drei Ebenen (Dimensionen) ist in der sich anschließenden Abbildung dargestellt.

Grundannahmen			
Werte geschlossene Organisation			Werte offene Organisation
<b>A. Die anthropologische Dimension</b>			
Stabilität, Voraus- schaubarkeit	<i>I. deterministisch</i> Mensch=Objekt	<i>voluntaristisch</i> Mensch=Subjekt	Hoffnung Innovation
<b>B. Die soziale Dimension</b>			
<i>II. Vorherrschend ist</i>			
Harmonie	Interessen- homogenität	Interessen- heterogenität	Pluralität
<i>III. Die Menschen sind</i>			
Stabiles Rollen- gefüge	ungleichwertig	gleichwertig	Chancen- gleichheit
<i>IV. Schutzbedürftig ist</i>			
Sicherheit, Ordnung	das Kollektiv	der Einzelne	Individualität Freiheit
<b>C. erkenntnistheoretische Dimension</b>			
Eindeutigkeit, Sinn	<i>V. irrumsfrei</i>	<i>irrumsbehaftet</i>	Toleranz, Lernen

Abbildung 3: Wertemuster und Grundannahmen der offenen und der geschlossenen Struktur in Organisationen (Gebert, 2000)

Die Identifikation der empirischen Kategorien der kontinuierlichen Handlungsmöglichkeiten auf den unterschiedlichen (betrieblichen) Ebenen geht auf Gebert (1991) zurück. Diese wurden später von Boerner (1994) ausgearbeitet. Ausgangspunkt ihrer Betrachtung ist die Organisationskultur, der eine vertikale Integrationsebene (Führung) und eine horizontale Integrationsebene (Gruppendynamik) hinzugefügt werden. In Anlehnung an die orientierenden Werte der drei Dimensionen wurden empirisch erfassbare, organisationale (betriebliche) Handlungsmöglichkeiten ausgearbeitet. Im Fall der Organisationskultur werden die Inhalte der drei Dimensionen als mögliche Grundannahmen untersucht. In Bezug auf die Variablen Führung und Gruppe wurden die Dimensionen jeweils in führungs- und gruppenrelevanten Leitfragen konkretisiert (Boerner, 1994, S.27). Diese Leitfragen wurden später zu einem validierten Messinstrument der Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen, unter dem Namen FOGO (Fragebogen zur Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen) von Gebert, Boerner und Matiaske (1998) zusammengefasst.

Zwischen den einzelnen Dimensionen der Öffnungs-Schließungs-Kontinua ist von wechselseitigen Beziehungen auszugehen (Gebert, Boerner und Matiaske, 1998, S.17). Wird von einer Irrtumsbehaftetheit des menschlichen Denkens ausgegangen, so impliziert diese auf betrieblicher Ebene bestimmte Problemlösungsansätze. Im Gegensatz dazu hat die Auffassung einer fehlerfreien Erkenntnis der Wahrheit gänzlich andere Problemlösestrategien zur Folge (z. B. Organisationales Lernen vs. Business Reengineering).

Abschließend sei angemerkt, dass die entgegengesetzte Ausrichtung der Wertannahmen ein gleichzeitiges Vorhandensein dieser nicht ausschließt (Gebert und Boerner, 1995); vielmehr ist es Zweck dieser Arbeit, zu zeigen, in welcher Weise Kombinationen einzelner offener und geschlossener Betriebspraktiken dem Erfolg zuträglich sein können.

Mittels der oben dargestellten Konzeptualisierung der Handlungsmöglichkeiten innerhalb von Unternehmen soll nun an die empirische Realität herangetreten werden. Anhand konkreter Unternehmen soll geprüft werden, inwieweit in der jeweiligen Organisationskultur „offene“ und „geschlossene“ Handlungsmuster vorherrschen, ob sich diese miteinander

verbinden lassen und in welchem Ausmaß sie den unternehmerischen Erfolg im Sinne der Qualität und der Innovativität mitbestimmen.

Hierfür mussten die Kategorien der geschlossenen Handlungsmuster (Vertrauen, Orientierung und Konsens) durch rumänienspezifische Betriebspraktiken ersetzt werden. Dadurch entstanden zwei neue analytische Kategorien (Klientelistische Beziehungen und Sicherheitsgarantien), welche im Sinne von Gebert (1991) und Boerner (1994) den geschlossenen Betriebspraktiken zugeordnet wurden.

Die Kategorie der klientelistischen Beziehungen wurde aus der übergelagerten gesellschaftlichen Ebene abstrahiert. Diese Kategorie erfasst die institutionalisierten sozialen Praktiken, welche sich im innenbetrieblichen Rahmen wiederfinden lassen. Wie bereits im theoretischen Teil verdeutlicht, handelt es sich auf der übergelagerten gesellschaftlichen Ebene um Patron-Klient Beziehungen, welche die Rolle von Verteilungsmechanismen einnehmen und von der Auffassung einer grundsätzlichen Ungleichwertigkeit der Menschen begleitet werden. Diese Beziehungen beruhen auf der Abhängigkeiten des Klienten von der Gunst des Patrons, wobei sich der Letztere prinzipiell zu keiner Handlung gegenüber dem Begünstigten verpflichtet. Solche Beziehungen haben die integrative Rolle des gesellschaftlichen Zusammenhaltes übernommen. Somit wurden partizipative, auf Machtgleichgewicht bauende Praktiken teilweise außer Kraft gesetzt.

Es sei an dieser Stelle festgehalten, dass sich klientelistische Beziehungen zwar keiner objektiven Regeln der Entscheidungsfindung bedienen, sich aber dennoch größtenteils transparent und regelkonform gestalten. Bezeichnend für diese Art der Beziehungen ist die vorausgesetzte Abhängigkeitsbeziehung zwischen den interagierenden Akteuren. Die beiden vorhin genannten Charakteristika klientelistischer Strukturen, die angenommene Ungleichwertigkeit der Individuen und die bestehenden Abhängigkeitsbeziehungen, waren für die Zuordnung der klientelistischen Beziehungsstrukturen zum geschlossenen Handlungsmuster ausschlaggebend.

Mit der Kategorie der klientelistischen Beziehungen wurden diejenigen Tätigkeiten innerhalb und außerhalb des Betriebes erfasst, welche sich als notwendig und im gegebenen Kontext als gewinnbringend erwiesen, sich jedoch persönlicher Beziehungen bedienen, um die formal definierten Betriebspraktiken zu umgehen. Folglich beziehen sich im betrieblichen

Rahmen die klientelistischen Beziehungen vor allem auf die informellen Beziehungen zwischen den Inhabern verschiedener Schlüsselpositionen. Diese Beziehungen nehmen die Rolle erfolgssteigernder Strategien ein.

Die zweite Zusatzkategorie, das Konstrukt der Sicherheitsgarantien, betrifft diejenigen Bedingungen, die der Entwicklung einer offenen Organisationskultur vermutlich vorgelagert sind.

Es kommt im spezifisch rumänischen Kontext, wie unter Kapitel 1 ausführlich dargetan, weniger auf eine Nachfrage nach Harmonie und zielorientierter Kommunikation an. Vielmehr ist das Vorhandensein einer grundsätzlichen (Zukunfts-)Perspektive bedeutsam. Das Gegebensein einer solchen Perspektive wird von der Mitarbeiterschaft als Verbesserungschance der gegenwärtigen Lage wahrgenommen.

Konkret werden unter einer solchen (Zukunfts-)Perspektive z. B. Garantien für das generelle Fortbestehen des Marktes durch weitere staatliche Ausschreibungen, welche der Gasbranche zu Gute kommen könnten; Garantien für die wachsende Bedeutsamkeit leistungsbezogener Kriterien in der Mitarbeiterauswahl und -beförderung sowie Garantien für das Herausbilden eines Mindestmaßes gegenseitigen Vertrauens gebündelt. Es geht hierbei sowohl um Bedingungen, welche der „äußeren“ politischen und wirtschaftlichen Entwicklung Rumäniens zugeschrieben werden können, wie auch um innenbetriebliche Veränderungen. So könnte die steigende Bedeutsamkeit objektiver Kriterien in der Mitarbeiterauswahl und -beförderung innenbetrieblich zur steigenden Professionalisierung des Unternehmens beitragen und zugleich bestehende Abhängigkeitsbeziehungen abbauen.

Signale, welche auf eine höhere Professionalisierung oder eine zuverlässigere juristische Absicherung der Verträge abzielen, werden bereits positiv bewertet und regen Vertrauensbildungsprozesse innerhalb des Mitarbeiterkollektivs an.

Die stimulierenden Effekte solcher Sicherheits- und Ordnungsbildungsprozesse werden mittels der Kategorie „Sicherheitsgarantien“ erfasst. Diese Prozesse werden allmählich dazu führen, dass Orientierung und Konsensbildung an Bedeutung gewinnt.

### 2.1.1. Offene Organisationskultur und Innovation

Empirische Untersuchungen in Europa und in den USA bestätigen den in der Literatur angenommenen positiven Zusammenhang zwischen offener Organisationskultur und Innovativität (Damanpour, 2002, Amabile, 1996, Wolfe, 1994). Eine offene Organisationskultur, welche dialogische Führung und kritische Aufwärtskommunikation befürwortet, kann dazu beitragen, dass die bisherigen betrieblichen Handlungsmuster von den Organisationsmitgliedern als veränderungsbedürftig wahrgenommen werden. Wird den Organisationsmitgliedern im Sinne der offenen Organisationskultur zusätzlich Verantwortung übertragen, so wird dies dazu führen, dass die Organisationsmitglieder die als veränderungsbedürftig eingestufte Situation auch als veränderungsfähig erleben. Als Folge dieser Prozesse wird sich organisationsweit die Motivation zur Ideengenerierung verstärken (Gebert u.a., 2002). Mit zunehmender Ideengenerierung steigt die Chance, dass einige Ideen auch implementiert werden (Krause, 2004). Wenn sich diese Innovationen am Markt bewähren, so verstärkt der ökonomische Erfolg nicht nur den Prozess der Innovation selbst, sondern auch die vorgelagerte offene Organisationskultur, die damit als ein erfolgsversprechender Weg zu einem erwünschten Ergebnis erlebt wird. Wie Piske (2002, 2003) zeigen konnte, wird sich eine positive Wechselwirkung zwischen innerbetrieblicher offener Organisationskultur und ökonomisch erfolgreicher Innovation einstellen.

Auch für die osteuropäischen Länder konnte insofern die These aufgestellt werden, dass offene Organisationskultur die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen steigern kann (Boerner und Gebert, 1997, Boerner, 1998, Piske, 2002). Zusätzlich wurde bereits erkannt, dass die Wirkung offener Organisationskultur situationsabhängig variiert (Gebert, 2002, 2004). Deswegen wird im Rahmen dieser Arbeit der Frage nachgegangen, welche Vorbedingungen gegeben sein müssen, damit eine Übersetzung der offenen Organisationskultur in Innovativität stattfindet. Es wurde bereits dargelegt, dass im Rahmen der rumänischen Volkswirtschaft innovationsförderliche Impulse bislang ausbleiben. Ferner wurden die konkreten Bedingungen dargestellt, unter denen es zu der Privatisierung der hier betrachteten Unternehmen gekommen ist. Weitere für die gesamtgesellschaftliche Ebene charakteristische, soziale Integrations- und Handlungsweisen wurden thematisiert. Diese Studie stellt sich die Aufgabe, zu zeigen, welche gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und

branchenbezogenen Bedingungen in welcher Weise den Vermittlungsprozess zwischen offener Organisationskultur und wirtschaftlichem Erfolg, im Sinne einer gesteigerten Innovationstätigkeit, fördern bzw. behindern. Dabei scheinen die Rahmenbedingungen der rumänischen Maschinenbauindustrie für die Vermittlung offener Organisationskultur in Innovativität zunächst günstiger auszufallen als die der Gasbranche.

In einer funktionsfähigen Marktwirtschaft stellen innenbetriebliche Öffnungsprozesse eine Fortsetzung von wirtschaftlichen Privatisierungs- und Deregulierungsprozessen dar. Als Widerspiegelung der gesamtwirtschaftlichen Prozesse findet auf der betrieblichen Ebene eine organisationsstrukturelle Dezentralisierung statt, welche sich gegenüber dem einzelnen Mitarbeiter als delegativer Führungsstil, dialogische Führung oder kritische Aufwärtskommunikation darstellt. Initiative und Eigenverantwortlichkeit werden damit zu Schlüsselmechanismen sowohl auf der gesamtwirtschaftlichen, als auch auf der betrieblichen Ebene. In einem marktwirtschaftlichen Kontext haben innovationsorientierte Initiativen zugleich auch eine höhere Erfolgchance und werden dadurch als Problemlösestrategien positiv verstärkt. Eine offene innenbetriebliche Organisationskultur übersetzt sich unter diesen Voraussetzungen reibungsloser in Innovativität als in einem nicht marktorientierten Kontext. Für die im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Unternehmen der Gasbranche gelten zum Teil andere Bedingungen, wie dies bereits im Kapitel 1 dargelegt wurde.

Dementsprechend müssen im Falle der rumänischen Gasbranche zwei Randbedingungen beachtet werden. Es handelt sich hierbei um spezifische betriebsexterne und betriebsinterne Bedingungen, die für das Verständnis der Ergebnisse eine wichtige Rolle spielen.

Erstens muss beachtet werden, dass die Öffnung (Privatisierung und Entmonopolisierung) der Branche auf einen politischen Entschluss zurück zu führen ist und relativ spät nach dem Umbruch stattfand. Die Unternehmen konnten weder an der direkten Gestaltung der neuen Organisation des Marktes partizipieren, noch eine schrittweise Anpassung an die neu entstehenden Bedingungen vornehmen. Vielmehr sahen sich die Unternehmen mit der Erwartung konfrontiert, eine offene Organisationskultur bereits aufzuweisen. Somit kann man davon ausgehen, dass das anfangs hohe Öffnungsniveau eine Reaktion auf äußere Bedingungen darstellte und unternehmensinterne Begebenheiten nicht berücksichtigte. Ein

Rückgang des Erfolgs liegt unter diesen Bedingungen auf der Hand – auch ohne die Implosion des Marktes in die Rechnung mit einzubeziehen.

Zweitens müssen auch innerbetriebliche Prozesse, die der Privatisierung des Gasmarktes folgten, beachtet werden. Die erwartete Öffnung der Organisationskultur stieß auf ein Netzwerk klientelistischer Beziehungen, welche es zu durchbrechen galt. Dies konnte nur geschehen, wenn das Niveau der anfänglichen Öffnung groß genug war um die bestehenden Beziehungen abzubauen. Allenfalls gingen dadurch funktionale Grundlagen des unternehmerischen Erfolgs verloren. In den untersuchten Unternehmen der Gasindustrie kamen häufig Konflikte bezüglich der Ressourcenverteilung im Tagesgeschäft sowie bezüglich der generellen Zielausrichtung vor. Diese Konflikte implizierten das Engagement der Führungskräfte und Mitarbeiter, welche bestrebt waren, mittels Mikropolitik eine möglichst machtvolle Position auszuhandeln. Unter diesen Voraussetzungen bewirkte der Öffnungsprozess der Gasbranche lediglich eine Erweiterung der Freiräume, welche von den machtvolleren Akteuren mehr oder minder willkürlich genutzt werden konnten. Dieses führte zunächst zu einem weiteren Vertrauensschwund. Unter der Bedingung von ausbleibendem Konsens wurde der Prozess der Ideengenerierung und -implementierung trotz steigendem Niveau der offenen Organisationskultur stark verhindert. Erst als die wirtschaftliche Lage der untersuchten Unternehmen sich äußerst kritisch darstellte, waren die Bedingungen für die Herausbildung eines Minimalkonsenses („das Unternehmen zu retten“) gegeben. Es bedurfte eines Erfahrungsbildungsprozesses sowie eines begleitenden Lernprozesses bis die generell geforderte offene Organisationskultur innenbetrieblich dem Erfolg zuarbeiten konnte. Diese Prozesse werden im Rahmen der untersuchten Unternehmen der Gasbranche durch eine, sich graphisch als u-förmig darstellende Erfolgsentwicklung reflektiert.

Im Falle der Maschinenbaubranche verlief der Privatisierungsprozess schrittweise und wurde weitgehend den Marktmechanismen überlassen. Es ist also davon auszugehen, dass sich für die untersuchten Unternehmen der Maschinenbaubranche offene Organisationskultur reibungsloser in Innovation übersetzen lässt.

Schließlich sei auf weiterführende volkswirtschaftliche Befunde hingewiesen, welche für beide Branchen wichtig sind. Es wurde festgestellt, dass für die rumänische Volkswirtschaft nach 1990 eine sich graphisch als u-förmig darstellende Wachstumsentwicklung insgesamt

zutritt. Diese Entwicklung stellt keine Eigenheit der rumänischen Wirtschaft dar, sie wurde auch für die bulgarische, ungarische und polnische Volkswirtschaften belegt (Repkine und Walsh, 1999). Auf volkswirtschaftlicher Ebene wird diese Art der Entwicklung auf den anfänglichen Zusammenbruch der industriellen Produktion zurückgeführt, die nach der Entkoppelung vom gemeinsamen Markt der Ostblockländer (COMECON) stattgefunden hatte. Die Volkswirtschaften sollen inzwischen den Tiefpunkt überwunden haben und sich wieder im Wachstum befinden. Viele Unternehmen dürften aber die 90er Jahre als äußerst kritisch erlebt haben, so dass innovationsorientierte Initiativen als mehr oder weniger zwecklos erfahren wurden (was einer der Gründe sein dürfte, sich auf den Erfolg im Sinne der Qualität zu konzentrieren). Die erlebten Zusammenbrüche von Unternehmen haben dazu beigetragen, dass die Art und Weise, in der die Öffnung verläuft sowohl auf gesamtgesellschaftlicher, als auch auf betrieblicher Ebene in Misskredit geraten ist. Dadurch wurde der Übergang der Öffnung von der gesellschaftlichen auf die innenbetriebliche Ebene verhindert. Die zusätzlichen wirtschaftlichen Engpässe, welche die Transformation des Marktes begleitet haben, verhinderten ferner eine Übersetzung innovativer Initiativen in Erfolg.

Innenbetrieblich offene Organisationskultur verbindet sich also sowohl mit den oben dargestellten motivierenden und positiven Effekten, als auch ein mit ungeplanten negativen Sekundäreffekten (Gebert, Boerner und Lanwehr, 2003, 2004). Diese ungeplanten negativen Sekundäreffekte müssen folglich durch die in den jeweiligen Unternehmen gegebenen Bedingungen kompensiert werden, damit eine innovationsförderliche Motivation entstehen kann. Da sich die hier untersuchten Unternehmen in einer Phase der Umorientierung und Neustrukturierung befinden, fallen die ungeplanten negativen Sekundäreffekte äußerst erfolgskritisch aus. Im Rahmen der gesamtgesellschaftlichen Bedingungen kann es dazu kommen, dass negative Sekundäreffekte nicht kompensiert, sondern vielmehr verstärkt werden. Ein Beispiel hierfür ist die Verstärkung klientelistischer Beziehungen innerhalb einiger Unternehmen, einerseits als Widerspiegelung gesamtgesellschaftlicher Praktiken und andererseits als Antwort auf die durch den Transformationsprozess freigesetzte Ungewissheit. Die ungeplanten negativen Sekundäreffekte zeigen also bedeutsame

Rückwirkungen sowohl auf den unternehmerischen Erfolg, als auch auf den vorgelagerten Öffnungsprozess.

Weitere branchenabhängige Rahmenbedingungen können die Potenziale zur Bewältigung der negativen Sekundäreffekte beeinflussen. Zu diesen Bedingungen zählen u. a. die Art und Weise der Integration der Unternehmen in transnationale Produktionsnetzwerke (Zysman und Borrus, 1996) sowie das Ausmaß üblicher Gestaltungsfreiräume des Topmanagements („managerial discretion“, Finkelstein und Hambrick, 1990).

Bezüglich der Art ihrer Anbindung an internationale Wissenszentren und Absatzmärkte unterscheidet man unter vertikaler und horizontaler Integration der Unternehmen in die globale Wirtschaft. Dabei versteht man unter einer vertikalen Integration eine direkte Anbindung an transnationale Produktionsnetzwerke und Wissenszentren (Zysman, 1996). Im Gegensatz dazu bezeichnet eine horizontale Integration eine vornehmlich regionale Anbindung an nationale Produktionsnetzwerke und hierüber eine Anbindung an die globale Wirtschaft. Folglich werden Branchen, denen nach dem Beginn des wirtschaftlichen Transformationsprozesses eine vertikale Integration in internationale Produktionsnetzwerke gelungen ist, einen entsprechend geringeren Produktionsrückgang hinnehmen müssen als solche Branchen, die eine horizontale Integration aufweisen (Repkine und Walsh, 1998, 1999). In diesem Sinne birgt die Art der Integration in globale Wirtschaftsprozesse Bewältigungspotenziale für Transformationshürden. Für die hier untersuchten Branchen kann festgestellt werden, dass die Maschinenbaubranche, Dank Anbindung an transnationale Produktionsnetzwerke, bessere Chancen zur Bewältigung negativer Sekundäreffekte hatte. Da für die Gaswirtschaft eine horizontale Integration charakteristisch ist und eine vertikale Integration nur mittels politischer Vertragsabschlüsse möglich gewesen wäre, kann von einer vergleichsweise hohen Abhängigkeit dieser Branche von lokalen Bedingungen ausgegangen werden. Eine lokale (nationale) Wirtschaftskrise wird die Gasbranche besonders stark treffen, ohne dass durch eine günstige Anbindung an das internationale Wirtschaftsgeschehen Auswege aus der Krise erkennbar wären.

Ferner konnte ein anderer branchenspezifischer Aspekt identifiziert werden, welcher die Potenziale zur Bewältigung negativer Sekundäreffekte der Transformation einzelner Unternehmen mitbestimmt. Es wurde festgestellt, dass die Entscheidungsspielräume, welche

den Führungskräften eingeräumt werden („managerial discretion“, Finkelstein und Hambrick, 1990), von Branche zu Branche unterschiedlich ausfallen. Finkelstein und Hambrick (1990) bestimmen den Umfang der Entscheidungsfreiräume, der Führungskräfte („managerial discretion“), mit Hilfe folgender drei Eigenschaften: der Ausprägung von Veränderung und Varietät in der Umwelt, der Anzahl der Entscheidungsmöglichkeiten der Führungskräfte sowie der Anzahl der Umsetzungsmöglichkeiten einzelner Initiativen. Mittels dieser Eigenschaften können Branchen dahingehend kategorisiert werden, ob sie den Führungskräften mehr oder weniger Entscheidungsfreiräume gewähren. Traditionellerweise sind Branchen, in denen von einer stabilen Nachfrage, von geringer Konkurrenz, von geringem Marktwachstum, von hohem Kapitaleinsatz in Aktiva sowie von staatlicher Regulierung auszugehen ist, von geringen Entscheidungsfreiräumen charakterisiert. Die o. g. Autoren stellen zusätzlich fest, dass Führungskräften in Branchen mit umfassenden Entscheidungsfreiräumen, eine wichtigere Rolle für den Unternehmenserfolg zukommt als in solchen mit geringeren Entscheidungsfreiräumen.

Es unterscheidet sich also der objektive Raum für Veränderungs- und Innovationsinitiativen hinsichtlich seines Umfangs. Ist der objektive Raum für Veränderungen klein, so wird die Innovationsmotivation generell beschränkt sein. Sollten Organisationsmitglieder den geringen Umfang des Veränderungsraumes erfassen, so ist es möglich, dass diese eine passive Haltung gegenüber Veränderungen entwickeln.

Die hier untersuchten Unternehmen der Maschinenbaubranche können denjenigen Branchen zugeordnet werden, welche den Führungskräften weite Entscheidungsfreiräume zur Verfügung stellen. Die Gasbranche hingegen kann zu denjenigen Branchen gezählt werden, welche den Führungskräften nur geringe Entscheidungsfreiräume gewähren. Tatsächlich diente die US-amerikanische Gasbranche den o. g. Autoren als Beispiel einer Branche mit stark eingeschränkten Entscheidungsfreiräumen. Zwar können die beiden nationalen Gasbranchen nicht miteinander verglichen werden, doch soll an dieser Stelle festgehalten werden, dass im Rahmen der rumänischen Gasbranche die eingeschränkten Entscheidungsfreiräume die Veränderungsmöglichkeiten innerhalb der Unternehmen begrenzen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Krisenbewältigungspotenziale im Rahmen der Gasbranche vergleichsweise geringer ausfallen, als diejenigen der Maschinenbaubranche, da sowohl die Art der Anbindung an die globale Wirtschaft als auch die bestehenden objektiven Entscheidungsfreiräume für eine Krisenbewältigung weniger geeignet sind. Wesentlich deutlicher als in der Maschinenbaubranche besteht in der Gasbranche eine Schere zwischen den erlebten Transformationsschwierigkeiten einerseits und ihrem Bewältigungspotenzialen andererseits. Deswegen untersucht die vorliegende Arbeit die unterschiedlichen Strategien der Unternehmen beider Branchen, offene Organisationskultur in Erfolg zu übersetzen.

### 2.1.2. Erfolg und offene Organisationskultur

Gebert und Ulrich (1991) konnten belegen, dass zwischen Organisationskultur und verschiedenen Ausprägungen des Erfolgs unterschiedliche Beziehungen bestehen. Eine offene Organisationskultur, so wie oben dargestellt, kann z. B. für die Innovationsgenerierung förderlich sein, gleichzeitig aber dem Bestreben nach einer qualitativ hochwertigen Ausführung zuwider laufen. Vielmehr kann es vorkommen, dass sich eine gegebene Organisationskultur für ein und dasselbe Erfolgskriterium zunächst als förderlich, später aber als hinderlich herausstellt. Während z. B. für die Ideengenerierung eine gewisse schöpferische Unstrukturiertheit, das Gewähren von Freiräumen sowie ein hoher Partizipationsgrad vorteilhaft ausfallen, sind während der Implementierung eine exakte Planung und eine straffe Organisation erfolgsversprechend (Krause, 2004). Da der Erfolg je nach betrachteter Ausprägung von unterschiedlichen Faktoren abhängt, erscheint eine Trennung der Erfolgskriterien sinnvoll zu sein (Gebert und Ulrich, 1991).

Für die Zwecke dieser Arbeit wurden zwei Erfolgskriterien verfolgt: die Innovativität im Unternehmen und die Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen. Hierbei wurde das Innovativitätskriterium noch mal zweigeteilt in den Innovationserfolg, welcher den Zuwachs an Innovativität erfassen sollte, und in das Ausmaß, in dem innovative Potenziale eines Unternehmen ausgeschöpft werden.

In dieser Studie wird davon ausgegangen, dass im spezifisch rumänischen Kontext, in dem machtvollen Akteure den Gestaltungsspielraum einzelner Unternehmen beschränken, Erfolg vornehmlich eine Funktion der Innovativität von Unternehmen ist. Zusätzlich zur Innovativität dürfte im spezifisch rumänischen Kontext Erfolg im Sinne des Qualitätsanstiegs als bedeutsam ausfallen. Dies ist umso mehr der Fall, weil für die Einbindung in internationale Produktionsnetzwerke, die den weiteren Erfolg der Unternehmen bestimmt, ein Qualitätsanstieg notwendig ist.

Die genannten Facetten des Erfolgs sind bekanntlich mittels Bilanzen schwer erfassbar. Daher wurde in dieser Arbeit ein subjektives Maß des Innovationserfolgs verwendet. Die Führungskräfte wurden aufgefordert, die ihnen unterstehenden Abteilungen hinsichtlich ihrer Innovativität einzuschätzen. Diese Studie setzt sich als Ziel, die Veränderung des subjektiv erfassten Innovativität mittels dem „weichen“ Faktor Organisationskultur zu erklären. Wie seit den 80er Jahren bekannt, kann ein erheblicher Teil des wirtschaftlichen Erfolgs auf die Organisationskultur zurückgeführt werden (Peters und Waterman, 1982, 1984; Deal und Kennedy, 1982). Trotzdem wird die Organisationskultur üblicherweise erst dann als Erklärungsfaktor herangezogen, wenn die konventionellen („harten“) Erklärungsfaktoren beobachtbare Unterschiede zwischen Unternehmen nicht zufrieden stellend aufdecken können. Wie bereits im Kapitel 2.1 ausführlich diskutiert, wird angesichts der Kapitalarmut der rumänischen Unternehmen die Erfolgssteigerung nicht als Funktion neuartiger Anschaffungen gewertet. Umso mehr kommt es auf die „weichen“ Faktoren an, Erfolgssteigerungen zu bewirken.

Zusätzlich zu ihrer steigenden Erklärungskraft, sprachen auch praktische Gründe für die Auswahl „weicher“ Faktoren als Erklärungsgrundlage der Erfolgserfassung. Es wäre in den untersuchten Unternehmen auch im Falle ihrer Kooperationsbereitschaft unmöglich gewesen, klare und zuverlässige Berichte über ihre finanzielle Lage ausfindig zu machen. Die Gründe hierfür sind divers und ihre genaue Darstellung würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Zusätzlich zu den Problemen der Unternehmensbewertung<sup>27</sup>, welche aus der Privatisierung resultierten, sei hier gesagt, dass im Jahre 2000 knapp 40% des rumänischen BIP auf Wechselbürgschaften beruhte, d. h. das ein Rückgriff auf Kapitalanlagen auch nach der Privatisierung oft nicht stattfinden konnte (Dumitriu und Hunya, 2003, S.5).

## 2.2. Hypothesen

Während des nächsten Abschnittes sollen die Beziehungen zwischen den oben beschriebenen wissenschaftlichen Kategorien nachgezeichnet werden. Ziel dieses Vorgehens ist es, die Hypothesen der vorliegenden Studie aus dem theoretischen Rahmen heraus zu entwickeln. Es sei zunächst an die sozialtheoretischen Annahmen, die dieser Arbeit zu Grunde liegen, erinnert. Die allmähliche Etablierung der Beziehung zwischen Organisationskultur und wirtschaftlichem Erfolg als wissenschaftliches Forschungsobjekt soll aus dieser Perspektive heraus erläutert werden.

Die theoretischen Konstrukte, welche heute das Studium der Organisationen ermöglichen, wurden im Rahmen der sozialen Theorie(n) entwickelt.

Der Begriff der Organisation wurde in Zusammenhang mit Funktionalität und Rationalität konzeptualisiert. Dieser Zusammenhang geht auf Max Weber (1921) zurück, der Organisationen (Bükratien) als Formen zweckrationalen (effizienten) Handels in einer „entzauberten“ Welt definierte.

Spätere Theoretisierungen haben Konzepte der begrenzten Rationalität (Simon, 1976) und der Organisation als offenes System (Katz und Kahn, 1966) zu integrieren versucht, ohne dabei auf die Beziehung zum wirtschaftlichen Erfolg zu verzichten.

Im Rahmen des situativen Ansatzes (Lawrence und Lorsch, 1967 sowie Lorsch und Morse, 1974) stellte sich die Anpassung der Organisationsstruktur an die konkreten Bedingungen (technologische Gegebenheiten, Umwelteinflüsse und Akteure der Organisation) als

---

<sup>27</sup> Da zur Zeit der Privatisierung in Rumänien der Kapitalmarkt nicht funktionsfähig war, wurde die Unternehmensbewertung vor allem anhand des Substanzwertes vorgenommen. Infolge fehlender Marktpreise für Grund und Boden, der viel zu langen Abschreibungszeiten für Gebäude und des oftmals veralteten Maschinenparks, dessen Restwert schwer zu schätzen war, konnten zuverlässige und realistische Bewertungen der rumänischen Unternehmen nicht vorgenommen werden (Pissulla, 1991).

Grundlage des Erfolges heraus. In empirischen Forschungen, welche die Anpassungsmechanismen aufdecken sollten, stießen die Forscher des Kontingenzansatzes auf ambivalente Ergebnisse: Weniger effiziente Organisationsformen stellten sich als genauso erfolgreich wie an die Umwelt gut angepasste Organisationen heraus.

Um diese Befunde erklären zu können, wurde in der Erforschung der Organisation auf kulturelle Aspekte eingegangen. Hierfür musste aber die Theoretisierung der Organisation als Teil eines funktionalen Systems revidiert werden. Mit dieser Revision ging der Verlust einer radikalen Trennung zwischen der Organisation als Äußerlichkeit und dem Akteur als Objekt einher. Die Organisation wurde eher als Produkt menschlicher Konstruktion (Kultur) angesehen. In Folge dieser Veränderung etablierte sich die Organisationskultur als Wissenschaftsobjekt.

Die parallele Existenz unterschiedlicher Organisationskulturen und ihre Vermittlung in wirtschaftlichen Erfolg wurde in den 80er Jahren konstatiert (Hofstede, 1980, Ouchi, 1980, Pascale und Athos, 1982, Peters und Watermann, 1982, 1984, Deal und Kennedy, 1986) und empirisch belegt (Hofstede, 1984, Trompenaars und Hampden-Turner, 1991). Hinzu kam die Konzeptualisierung des Kulturbegriffes von Schein (1987), welche die Auffassung der Kultur als Element einzelner sozialer Gebilde (im Gegensatz zur nationalen Kultur) vertritt. Mit der Zeit wurden verschiedene theoretische Präzisierungen des Begriffs Organisationskultur vorgenommen. Einen Überblick über diese geben u. a. Smircich (1983), Dülfer (1991), Schreyögg (1991), Neubauer (2003) sowie Gebert und Rosenstiel (2003).

Diese Arbeit basiert auf der Auffassung des Organisationskulturbegriffes von Gebert und Boerner (1995) so wie im Kapitel 2.1 ausführlich dargelegt wurde. Ferner wird von einer direkten Beziehung zwischen der Organisationskultur und dem wirtschaftlichen Erfolg der Organisation ausgegangen, so wie sie von u. a. Rosenstiel (1972, 1997), Neuberger (1973) und Schneider und Snyder (1975) bereits in den 70er Jahren festgestellt worden ist.

Bezüglich des hier analysierten Datenpools bedeutet das, dass sowohl offene wie auch geschlossene Betriebspraktiken dem wirtschaftlichen Erfolg der untersuchten Unternehmen zuarbeiten. Gemäß den Erkenntnissen von Gebert, Boerner und Lanwehr (2001a), wird auch in dieser Arbeit der Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und dem Erfolg der

Unternehmen unter Berücksichtigung der erfolgreichen Kombination offener und geschlossener Organisationskulturanteile erforscht. Während der Entwicklung des theoretischen Musters stellt Gebert (1993) fest, dass innerhalb von verschiedenen Organisationen simultan offene und geschlossene Organisationskulturanteile vorhanden sein müssen, um eine Steigerung des Erfolgs zu erreichen. Mit Hilfe weiterer empirischer Untersuchungen wird die gleichzeitige doppelte Nachfrage nach offenen und geschlossenen Organisationskulturanteilen im Rahmen unterschiedlicher Volkswirtschaften belegt (Gebert und Boerner, 1997, 1998). Dieser Befund gilt unabhängig von der Zugehörigkeit der Organisation zu einer bestimmten Branche.

Ferner liegt der Befund vor, dass Öffnungsprozesse in (wirtschaftlichen) Organisationen keinen stetigen Erfolgszuwachs sichern können, wenn sie nicht mit Hilfe von parallel laufenden Schließungsprozessen ausbalanciert werden (Gebert, Boerner und Lanwehr, 2001a). Beide Befunde lassen sich auf die theoretische Annahme der Gleichzeitigkeit der Nachfrage nach offenen und geschlossenen Organisationskulturanteilen zurückführen.

Beide Befunde, die gleichzeitige Nachfrage von offener und geschlossener Organisationskultur, sowie die Notwendigkeit, das Niveau beider aneinander anzupassen, gilt es im Rahmen der vorliegenden Studie zu überprüfen. Da man davon ausgehen kann, dass sich Öffnungs- bzw. Schließungsprozesse innerhalb wirtschaftlicher Organisationen gegenseitig bedingen, soll des Weiteren auch geprüft werden, ob die Interaktion zwischen offener und geschlossener Organisationskultur zusätzlich wirtschaftlichen Erfolg erklären kann.

Daher kann die erste Hypothese folgendermaßen formuliert werden:

H1: DER WIRTSCHAFTLICHE ERFOLG IST EINE FUNKTION SOWOHL VON OFFENER ALS AUCH VON GESCHLOSSENER ORGANISATIONSKULTUR. DURCH DIE KOMBINATION OFFENER UND GESCHLOSSENER ORGANISATIONSKULTURANTEILE WIRD EIN ZUSÄTZLICHER ANSTIEG DES WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLGS GESICHERT.

Der Zusammenhang zwischen Organisationskultur und wirtschaftlichem Erfolg wird situativ erforscht. Jede der aufgestellten Thesen bezieht sich auf einen bestimmten situativen Kontext, der die Handlungsmöglichkeiten innerhalb der untersuchten Organisationen

mitbestimmt. Diese Vorgehensweise hält sich streng an die Empfehlungen von Lawrence und Lorsch (1967), die ihre Beobachtungen mit Hilfe von Branchenunterschieden ausgearbeitet haben. Der Einfluss der Branche auf die Gestaltung der Beziehung zwischen Organisationskultur und Erfolg stellt den Kern der vorliegenden Untersuchung dar.

Im Rahmen des hier angewandten theoretischen Ansatzes liegen noch keine Studien vor, die eine branchenspezifische Untersuchung der Beziehung zwischen Organisationskultur und Erfolg vorgenommen hätten.

Die Detailanalyse des vorhandenen Datenpools, welcher mittels dieses theoretischen Ansatzes gesammelt wurde, zeigt jedoch, dass Untersuchungen, welche die Eigenheiten der Branchen hätten hervorheben können, grundsätzlich möglich gewesen wären. Zumindest zwei der Studien, die sich mit dem theoretischen Ansatz von Gebert und Boerner (1995) der empirischen Wirklichkeit nähern, hätten eine Betrachtung der Branchenunterschiede gewährleisten können.

Die erste der oben angesprochenen Studien bezieht sich auf zwei russische Unternehmen und wurde von Gebert, Boerner und Agafonov (1999) durchgeführt. Ansatzpunkt der vorwiegend qualitativen Analyse ist der Vergleich zwischen Unternehmen, die unterschiedlichen Branchen angehörten. Dabei interessieren sich die Autoren vor allem für die Bedingungen unter denen ein aktives (innovationsförderndes) Handeln innerhalb der Unternehmen entstehen kann. Da die Autoren beabsichtigen, die vorgelagerten Bedingungen, die eine offene Organisationskultur ermöglichen bzw. verhindern, zu identifizieren wurde der Zugehörigkeit der untersuchten Unternehmen zu unterschiedlichen Branchen keine weitere Aufmerksamkeit gewidmet. Die o. g. Autoren gehen davon aus, dass eine Veränderung in der Organisationskultur hauptsächlich durch ein Ausschöpfen der Veränderungsmotivation der Akteure herbeigeführt werden kann. Somit verblasst die Bedeutung der externen Bedingungen für die Bestimmung des Erfolgs während der Analyse. Auf die Bedingtheit der Entstehung offener Organisationskultur im Zusammenhang mit dem von der Branchenzugehörigkeit gegebenen Rahmen, nehmen die Autoren vorerst keinen Bezug.

Eine weitere Studie, die eine nähere Untersuchung der Branchenunterschiede hätte vornehmen können, wurde von Boerner (1998) zu Unternehmen aus Polen durchgeführt. Dabei wurden Daten aus zwei Unternehmen der Elektroindustrie sowie aus zwei

Unternehmen der Textilindustrie erhoben. Die Autorin analysiert u. a. auch die ökonomischen Effekte einer offenen Organisationskultur (1998, S. 211). Sie vergleicht die in Polen erhobenen Daten mit Daten aus Deutschland und Russland und begründet das in Polen vorgefundene niedrige Niveau der offenen Organisationskultur durch externe soziale und politische Bedingungen (gebremste Transformation durch politische Restauration der Sozialisten im Jahr 1995, 1998, S. 215). Ferner geht sie davon aus, dass ein offenes Organisationsklima insgesamt den ökonomischen Erfolg der Unternehmen fördert (1998, S. 217) und insbesondere für die Handlungsorientierung eines Unternehmens in Richtung der Innovativität förderlich sei (1998, S. 218). Die erste Annahme wird mittels der Korrelation zwischen offener Organisationskultur und Erfolg belegt. Die zweite Annahme wird anhand einer Regressionsanalyse über die gesamte Stichprobe belegt. Obwohl die Korrelationsrechnung eher geringe Korrelationskoeffizienten ausgewiesen hatte (alle Korrelationskoeffizienten fielen kleiner als  $r < .2$  aus), wurde auf eventuelle Branchenbesonderheiten im Rahmen dieser Studie nicht eingegangen.

Den bereits vorliegenden Untersuchungen konnte soweit ein tendenziell bestätigter Zusammenhang zwischen offener Organisationskultur und Erfolg (vor allem in seiner Ausprägung als Innovativität) entnommen werden.

Der besondere Verdienst der genannten Autoren besteht darin, dass sie den Zusammenhang zwischen offener Organisationskultur und wirtschaftlichem Erfolg unabhängig von der Zugehörigkeit zu der einen oder anderen Volkswirtschaft belegt haben. Die Analysen sind auf die situativen Bedingungen, die durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche entstehen, nicht eingegangen.

Im Rahmen dieser Studie geht es weiterführend um die Frage, in welcher Weise sich die Beziehung zwischen Organisationskultur und Erfolg ändert, falls die äußeren Bedingungen (hier die Branche) variieren. Auf theoretischer Ebene wurde bereits gezeigt, dass sich für die beiden hier untersuchten Branchen die Rahmenbedingungen unterschiedlich gestalten.

Vor allem aus politikwissenschaftlicher Perspektive wurde in der Organisationsforschung auf die Möglichkeiten und Beschränkungen im Sinne der pfadabhängigen Entwicklung von Organisationen zusätzlich aufmerksam gemacht (Granovetter, 1985, Stark und Bruszt, 1998).

In Anbetracht der theoretischen Erkenntnisse wird erwartet, dass

H2: DIE FORM DER BEZIEHUNG ZWISCHEN OFFENER ORGANISATIONSKULTUR UND WIRTSCHAFTLICHEM ERFOLG JE NACH UNTERSUCHTER BRANCHE VARIERT.

Da im Falle der Maschinenbaubranche bereits die Rahmenbedingungen der Vermittlung von offener Organisationskultur in Erfolg günstig ausfallen, wird ein stetiger Erfolgszuwachs im Sinne der Innovativität (lineare Funktion) angenommen, unter der Bedingung, dass eine offene Organisationskultur gefördert wird. Im Rahmen der Gasbranche ist bei Einsatz einer offenen Organisationskultur zunächst ein Rückgang des Erfolgs im Sinne der Innovativität und der Qualität zu erwarten. Mit zunehmender Praktizierung offener Organisationskultur wird ein allmählich gesteigerter Erfolg erwartet (kurvilineare Funktion).

Zusätzlich gilt, dass

H2.1: DAS NIVEAU DER OFFENEN ORGANISATIONSKULTUR AN DIE BEDINGUNGEN DER WIRTSCHAFTLICHEN BRANCHE ANGEPASST WERDEN MUSS, UM ERFOLG ZU ERZIELEN.

Für die in Falle der Gasbranche geltenden besonderen Rahmenbedingungen der Erfolgserzielung soll anhand des Vergleichs mit den Subsystemen der Maschinenbaubranche festgestellt werden, dass die Besonderheiten nicht ausschließlich dem nationalen Kontext zu zuschreiben sind. Mittels einer umfassenden Vortestphase gelang es im Rahmen dieser Studie, einige für die Gasbranche wichtigen Bestimmungsfaktoren des Erfolgs zu identifizieren. Diese waren das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter zur Erreichung eines hohen Qualitätsniveaus und das Niveau der Normierung verschiedener Produktionsverfahren zur Erreichung eines hohen Innovativitätsniveaus. Beide Faktoren wurden als Moderatoren des Erfolgs in das theoretische Muster aufgenommen. Eine empirische Prüfung dieser Vorannahmen soll vorgenommen werden.

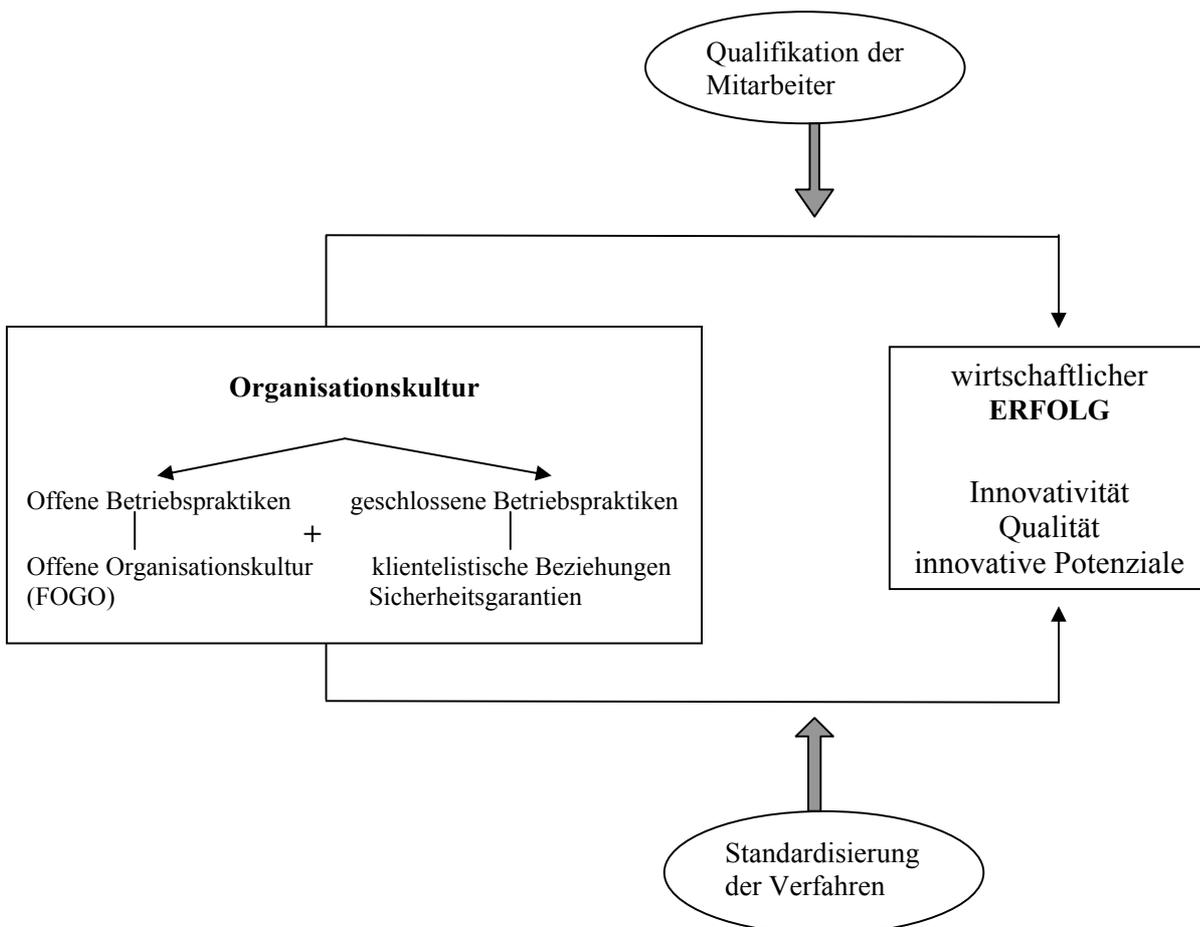
Folglich wird die dritte Hypothese formuliert:

H3: UNABHÄNGIG VON DER ORGANISATIONSKULTUR IST IM RAHMEN DER GAS-BRANCHE DER ERFOLG ZUSÄTZLICH EINE FUNKTION DES QUALIFIKATIONSNIVEAUS DER MITARBEITER UND DES STANDARDISIERUNGSNIVEAUS DER VERFAHREN.

Es soll gezeigt werden, dass der Erfolg nicht nur auf die Kombination zwischen offenen und geschlossenen Organisationskulturanteilen zurückzuführen ist, sondern dass eine Kombination offener und geschlossener Kulturanteile mit einem bestimmten Qualifikationsniveau der Mitarbeiter und einem bestimmten Standardisierungsniveau der Verfahren einen größeren Anteil des erzielten Erfolgs erklärt. Somit könnte man behaupten, dass Öffnungs- und Schließungsprozesse in Unternehmen unter bestimmten (vorgelagerten) Bedingungen dem wirtschaftlichem Erfolg zuarbeiten.

Schematisch lassen sich die angenommenen Zusammenhänge innerhalb der Gasbranche folgendermaßen darstellen:

Abbildung 4. Erklärungsmuster des unternehmerischen Erfolges innerhalb der **Gasbranche**.



Die moderierenden Effekte der Mitarbeiterqualifikation und der Standardisierung der Arbeitsabläufe trafen auf die Maschinenbaubranche nicht zu. Anscheinend wurden im Rahmen dieser Branche andere erfolgssteigernde Mechanismen eingesetzt. Da aber den Subsystemen dieser Branche in erster Linie die Rolle einer Kontrollgruppe zukam, war die tiefere Auseinandersetzung mit allen erklärenden Faktoren in dieser Arbeit nicht zu gewährleisten.

### *Ausblick*

Zunächst wird auf die methodische Konzeption und Durchführung der Untersuchung eingegangen. Die Darstellung der Untersuchungsmethode und des Untersuchungskontextes sowie der Rekonstruktion der verwendeten wissenschaftlichen Kategorien wird im Kapitel 3 vorgenommen.

Gegenstand des darauf folgenden Kapitels 4 ist die Darstellung der Untersuchungsergebnisse. Die vorliegende Untersuchung hat einen primär hypothesenprüfenden Charakter: Die im zweiten Kapitel aufgestellten Hypothesen sollen mit Hilfe der empirischen Untersuchung überprüft werden. Zusätzlich wird erweiternden Fragestellungen explorativ nachgegangen.

Eine Diskussion der forschungsmethodischen und theoretischen Implikationen sowie das Aufzeigen anwendungsorientierter Hinweise, welche im Kapitel 5 zusammengefasst werden, schließen die vorliegende Arbeit ab.

## **KAPITEL 3. METHODIK**

### **3.1. Forschungsmethodische Konzeption der Untersuchung**

Im Rahmen dieses Kapitels werden die Fragen nach der Auswahl der Forschungsumgebung, der Art der Untersuchung, der Erhebungsmethode und des Messzeitpunktes sowie der Messperspektive beantwortet.

Bei der Auswahl der Forschungsstrategie und der Forschungsmethode galt es, den zuvor gesetzten Zielen gerecht zu werden, ohne die Frage nach dem Transfer wissenschaftlicher Kategorien aus einem kulturellen Kontext in einen anderen aus den Augen zu verlieren. Diesen „parallelen“ Forschungsstrategien wurde durch die Kombination qualitativer und quantitativer Forschungsansätze Rechnung getragen.

Dem im theoretischen Teil entwickelten Modell (siehe Kapitel 2.2.) zur Prüfung der Erfolgssteigerung durch eine bestimmte Organisationskultur entspricht forschungsmethodisch eine Untersuchung konkreter Unternehmen. Dieser Entschluss prägt die Wahl der Feldforschung als Forschungsumgebung. Eine Labormodellierung hätte auf keinen Fall die durch mehrjährige Zusammenarbeit gewachsenen Strukturen in Unternehmen nachbilden können und wurde daher ausgeschlossen.

Nun blieb zu entscheiden, wie im Rahmen einer Feldforschung die zu untersuchenden Unternehmen auszuwählen seien. Da die Auswahlmethode der Stichprobe den Rahmen der Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse absteckt, ist diese Entscheidung für die vorliegende Studie wichtig. Obwohl eine Zufallsstichprobe existierender Unternehmen den Anforderungen höherer interner und externer Validität entsprochen hätte, wurde für die Erreichung der Ziele dieser Arbeit in jedem der dargestellten Forschungsschritte auf exemplarische Stichproben zurückgegriffen. Diese Vorgehensweise beruht einerseits auf der praktischen Begründung, dass die Durchführung der Anpassung wissenschaftlicher Kategorien so besser gewährleistet werden konnte. Andererseits wurde eine tiefergehende Analyse einiger weniger Unternehmen einer standardisierter Untersuchung zufällig

ausgewählter Unternehmen zum Zwecke der besseren Kontrollierbarkeit der kontextgebundenen Zufallsfaktoren vorgezogen.

Als Datenerhebungsmethode wurden mehrere sukzessive Querschnittuntersuchungen gewählt, wobei die Befragung der Probanden, je nach Untersuchungsphase, mündlich oder schriftlich und in unterschiedlichem Grade standardisiert, erfolgte. Für die zu untersuchende Fragestellung wäre eine Längsschnittstudie optimal gewesen, die zu zwei Messzeitpunkten Organisationskultur und Erfolg einer Population von Unternehmen festhält und den gegenseitigen Bezug prüft. Somit hätte man die nach der ersten Messung angestellte Vorhersage mittels der zum zweiten Messzeitpunkt gewonnenen Daten überprüfen können. In Anbetracht der Tatsache, dass die angewandten wissenschaftlichen Kategorien hinsichtlich ihrer Transferierbarkeit zu testen waren und daher für jeden Feldeinsatz verändert werden mussten, war eine Längsschnittuntersuchung allerdings nicht realisierbar. Die empirische Untersuchung besteht daher aus einer Vortest- und einer Haupttestphase. Sowohl Untersuchungseinheiten, als auch Messperspektive und die verwendeten wissenschaftlichen Kategorien haben sich während der verschiedenen Phasen deutlich verändert.

Während der Vortestphase erfolgte die Befragung der Probanden zunächst schriftlich in Form eines standardisierten Fragebogens. Nach der Verarbeitung der so gewonnenen Daten fand eine mündliche Befragung mit Hilfe eines halbstandardisierten Interviewleitfadens statt. Anschließend an die Vortestphase erfolgte die Anpassung des angewandten Fragebogens an die rumänischen Gegebenheiten. In der Haupttestphase wurde im Rahmen einer zweiten schriftlichen Befragung der veränderte Fragebogen eingesetzt. Jeder Befragung war eine Etappe der sprachlichen Validierung des Frageinstrumentes vorgelagert. Das Begleiten aller Erhebungsphasen durch die Autorin bot ferner die Möglichkeit, eventuelle Verständnisprobleme im Zusammenhang mit dem Fragebogen jederzeit zu klären.

Den Nachteilen der Fragebogenmethodik wurde mit der dazwischenliegenden Interviewphase begegnet. Der Fragebogen für die Hauptuntersuchung wurde anhand der aus den ersten Befragungen gewonnenen Einsichten ergänzt und umformuliert.

Nebst allen Vorteilen dieser Vorgehensweise, wie z. B. das Kombinieren quantitativer und qualitativer Ansätze, sind auch die Nachteile der wiederholten Erhebung von Information

von denselben Probanden zu nennen. Die Nachteile entstehen aus der Bestrebung der Befragten, eigene Theorien im Zusammenhang mit dem Forschungsthema zu entwickeln, welche sie dann mit ihren Antworten zu beweisen trachten.

Dieser Fehlerquelle wurde in der Hauptuntersuchungsphase sowohl durch die Trennung in zwei unterschiedliche Fragebögen für die Erhebung der abhängigen und unabhängigen Variablen, wie auch durch die Einbeziehung einer Kontrollgruppe begegnet.

Die Befragten wurden gebeten, sich bei der Beantwortung der Fragen auf das Hier und Jetzt und nicht auf vergangene Ereignisse zu beziehen. Dadurch taten sich während der empirischen Forschung viele Problemfelder auf. Sämtliche untersuchte Unternehmen befanden sich in Umbruchprozessen, somit waren Fragen nach momentanem Vertrauen, Orientierung oder Zielklarheit, für die Befragten nicht immer eindeutig zu beantworten. Da anzunehmen ist, dass Vertrauensbildung während einer Umbruchphase eher rückläufig ist, war zu erwarten, dass Momentaufnahmen dieses Letzteren äußerst unbeständig sind. Dasselbe gilt auch für die Zielklarheit und das Ausmaß der Orientierung. Somit stellte sich das genaue Verfolgen der Bedingungen vor Ort als unerlässlich heraus.

Überraschenderweise stießen auch Fragen nach dem Erfolg des untersuchten Unternehmens auf Bedenken unter den Befragten: Je nach Vergleichskriterium schwankten die Beurteilungen des Erfolges stark, da die Abgabe eines Urteils zu der gegenwärtigen Lage ohne einen zur Verfügung gestellten Bezugsrahmen schwierig war. Es bedurfte einer weiteren Klärung dieser Kategorien.

Abschließend sollte das tiefe Misstrauen der Probanden gegenüber schriftlich festgehaltenen (bzw. auf Kassette aufgenommenen) Aussagen, auch im Falle der Zusicherung ihrer Anonymität, angesprochen werden<sup>28</sup>. Diese Tatsache hat weitreichende Konsequenzen für die Interpretation der Ergebnisse. Um diesem Problem zu begegnen, wurde auf eine minimale Vertrautheit mit der Verfasserin und die Entwicklung eines Vertrauens in die

---

<sup>28</sup> Während der ersten Fragebogenaktion musste den Mitarbeitern eines Unternehmens erst versichert werden, dass die Fragebögen in keinem Fall ein Teil der Entlassungsprozedur des Unternehmens sind und sie ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken dienen. Trotzdem haben sich einige Mitarbeiter geweigert, an der Befragung teilzunehmen, da sie befürchteten, wegen Loyalitätsbruch gegenüber dem Unternehmen beschuldigt zu werden.

versprochene Anonymität gesetzt. In dieser Hinsicht war die regelmäßige Kontaktaufnahme zu einem bedeutenden Teil der Probanden nützlich. Gleichzeitig mussten Strategien gefunden werden, um die Validität der erfassten Daten zu überprüfen. Dies geschah durch die Hinzunahme einer Kontrollgruppe aus einer anderen Branche.

Das vorliegende Kapitel wird die Veränderungen von der Vortest- zu der Haupttestphase nachzeichnen, sie erklären und die sich auftuenden Problemfelder diskutieren.

Die Frage der Transferierbarkeit wissenschaftlicher Kategorien aus dem kulturellen Kontext, in dem sie entstanden sind, in einen anderen ist für die Verknüpfung der theoretischen mit der Beobachtungsebene grundlegend. Folglich ergab sich die Notwendigkeit der permanenten Prüfung der Bedeutung der angewandten wissenschaftlichen Kategorien im rumänischen Kontext. Die für sozialwissenschaftliche Untersuchungen klassische Vorgehensweise der Verbindung der theoretischen Ebene mit der empirisch erfassbaren Welt fand in jedem Untersuchungsschritt Beachtung: Die theoretische Auffassung wurde zu wissenschaftlichen Kategorien operationalisiert, die ihrerseits in Indikatoren übersetzt wurden. Im letzten Schritt wurden konkret beobachtbare Einheiten (Items) identifiziert, die möglichst viele Facetten der gefundenen Indikatoren wiedergeben sollten. Sammlungen von Items wurden zu Definitionen wissenschaftlicher Kategorien aggregiert und nach dem Kriterium der Angemessenheit beurteilt. Hierfür wurden die Konstrukte hinsichtlich ihrer Validität und Reliabilität geprüft.

### 3.2. Durchführung der Vortestphase

Vor der Hauptuntersuchung, deren Ergebnisse für diese Arbeit maßgeblich sind, lagen zwei Vortestphasen: eine quantitative Vorstudie und eine qualitative Vorstudie. Zwischen den beiden Untersuchungen lag ein Zeitraum von sechs Monaten. Beide Vorstudien wurden in denselben Unternehmen durchgeführt und dienten vor allem der Auseinandersetzung mit dem Problem der Transferierbarkeit wissenschaftlicher Kategorien.

### 3.2.1. Quantitative Vorstudie

Im ersten Schritt wurde der Fragebogen zur Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen (FOGO, 1998) in drei Unternehmen, die auf dem rumänischen Gasmarkt agieren, eingesetzt. Gesammelt wurden 92 ausgefüllte Fragebögen aus insgesamt drei verschiedenen Unternehmen.

Der Fragebogen wurde im ersten Schritt vollständig und unverändert ins Rumänische übertragen.

Die Validierung der Übersetzung erfolgte nach der sozialwissenschaftlich üblichen Prozedur der Übersetzung und Rückübersetzung, welche von Vergleich und Anpassung gefolgt wurden. Schließlich wurde ein Sprachwissenschaftler gebeten, jede einzelne Frage der rumänischen Version nach seinem Verständnis zu erklären. Nach Bedarf und Möglichkeit wurden einzelne Items nochmals überarbeitet.

Zusätzlich wurde je ein informatives Interview mit einem Repräsentanten der Führungsebene geführt. Zweck der Vorstudie war einerseits, eine Informationssammlung über die zu untersuchenden Unternehmen zu gewährleisten und andererseits, eine Prüfung des in Deutschland entwickelten Instruments zur Erfassung der Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen vorzunehmen.

#### 3.2.1.1. Stichprobenbeschreibung und Datenerfassung

Die Auswahl der drei Unternehmen erfolgte durch persönliche Kontaktaufnahme der Verfasserin mit der jeweiligen Unternehmensleitung. Die drei untersuchten Unternehmen wurden gezielt aufgrund der unterschiedlichen Eigentümerstruktur ausgewählt: Unternehmen A wurde durch Außenstehende erworben, Unternehmen B wurde durch Mitarbeiter Buy-Out (MBO) erworben, Unternehmen C ist ein privates Start-Up.

Es wurde darauf geachtet, dass alle drei Unternehmen auf einheimischen Privatkapital beruhten. Ein zusätzliches Auswahlkriterium ergab sich aus dem Anspruch, alle auf dem Gasmarkt vorhandenen Eigentumsstrukturen, die auf einheimischem Privatkapital beruhten, beispielartig zu untersuchen. Ein staatliches Unternehmen wurde bewusst ausgeschlossen.

Unternehmen A beschäftigt ungefähr 700 Mitarbeiter und wurde durch einen außenstehenden rumänischen Investorenkreis erworben. Unternehmen A war früher Eigentum der staatlichen Erdöl- und Gasindustrie, sein Aufgabenkreis lag im Tiefbau, hauptsächlich Projektentwurf und Verlegen der Transportbahnen für die Rohstoffverteilung. Seine Privatisierung erfolgte 1998, nach einer zweijährigen Krise, in der das Unternehmen auf ein Fünftel seiner ursprünglichen Belegschaft geschrumpft war und kurz vor dem finanziellen Zusammenbruch stand.

Unternehmen B beschäftigt ungefähr 450 Mitarbeiter und wurde bereits 1994 durch Mitarbeiter Buy-Out privatisiert. Früher gehörte das Unternehmen auch der staatlichen Erdöl- und Gasindustrie an, sein Aufgabenkreis lag im Anbohren der Gasfelder. Die Privatisierung wurde auch in diesem Fall von massivem Personalabbau begleitet<sup>29</sup>.

Unternehmen C beschäftigt 35 Mitarbeiter und gehört zwei Unternehmern, die als Geschäftsführer tätig sind. Es wurde 1993 als Handelsunternehmen gegründet, um sich seit 1996 auf Dienstleistungstätigkeiten, meist in Form der Inanspruchnahme von Unterverträgen im Bereich der Gasleitungsmontage zu spezialisieren.

Wie bereits angegeben, wurden mit Hilfe des FOGO 92 Stellungnahmen erhoben und drei explorative Interviews (jeweils ca. 50 Minuten) mit einer Führungskraft zur Geschichte der Privatisierung, sowie zur gegenwärtigen Lage (Tätigkeitsbereichen, Marktposition und Marktchancen, Auftragsstruktur usw.) geführt.

Der Fragebogen fordert die Befragten auf, die Art der Führung sowie der Kommunikation und Zusammenarbeit im Rahmen ihres Unternehmens zu beurteilen. Im Falle größerer Unternehmen wurden die Probanden gebeten, nur den Bereich des Unternehmens, in dem sie selbst tätig waren, einzuschätzen. Schließlich wurde darauf hingewiesen, dass im Rahmen der Befragung die tatsächliche Lage im Unternehmen interessiert.

Dem Itemkatalog des FOGO (1998) wurden zusätzliche Fragebatterien hinzugefügt. Diese umfassten eine Fragebatterie, welche das Konzept der Integration nach Gebert, Boerner und Lanwehr (2001a, S. 212) erfassen sollte (insgesamt 16 Items), sowie eine Fragebatterie, welche zur Ausarbeitung des Maßes an klientelistischen Beziehungen innerhalb des Unternehmens dienen sollte (insgesamt 5 Items). Abschließend folgten sechs

---

<sup>29</sup> Mehr als die Hälfte der Belegschaft wurde entlassen.

Identifikationsfragen zu Alter, Geschlecht, Unternehmenszugehörigkeit, Tätigkeitsbereich und Funktion im Unternehmen.

Letztendlich wurde nach der Einschätzung des Erfolges des Unternehmens gefragt. Hierfür wurde zuerst darum gebeten, einen passenden Maßstab für die Erfolgsbewertung auszuwählen. Dies geschah indem die Probanden aufgefordert worden sind, verschiedene Erfolgsmaßstäbe nach Wichtigkeit für das Unternehmen zu ordnen. Ferner wurde gebeten, den Unternehmenserfolg nach den vier Kriterien der Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen, der Produktivität, der Innovativität und der Orientierung an den Kundenwünschen, relativ zu ihren Mitstreitern einzustufen.

Die Akquise der Probanden erfolgte über direkte Ansprache durch die Verfasserin während der üblichen Arbeitszeit. Bei Bereitschaft wurde den Probanden der Fragebogen überreicht und angegeben, wo sich die Verfasserin befindet, um eventuelle Rückfragen klären zu können. Zu Dienstschluss wurden die einzelnen Abteilungen erneut aufgesucht und die ausgefüllten Fragebögen eingesammelt. In dieser ersten Phase kamen Führungskräfte und Mitarbeiter als Probanden in Frage.

Diese Vorteststichprobe setzte sich aus 68 Männern (74%) und 24 Frauen (26%) im Alter zwischen 18 und 61 Jahren zusammen. Das Durchschnittsalter betrug knapp 40 Jahre (Durchschnittsalter: 39,99; Standardabweichung: 9,98 Jahre), wobei ca. die Hälfte der Befragten (51%) auf eine Berufserfahrung von über zehn Jahren zurückblicken konnten. Befragt wurden insgesamt 43 Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben (47%) und 49 Mitarbeiter mit Führungsverantwortung (53%). Es handelte sich also um eine Gruppe von „reiferen“ Mitarbeitern, die an der Befragung teilgenommen haben.

Im Hinblick auf ihre Tätigkeitsbereiche ergab sich eine ausreichende Heterogenität der Probanden mit einer leichten Übergewichtung des produktiven Bereiches. So gingen 47% der Befragten direkt produktiver Tätigkeiten nach, die restlichen Befragten (Führungskräfte) verteilten sich auf die verschiedensten Abteilung wie folgt: 10% waren Führungskräfte in produktiven Bereichen, 20% gehörten diversen Finanzabteilungen an (Buchhaltung, Finanzierung und Controlling), 12% waren im F&E-Bereich tätig, 15% in den Personalabteilungen, 17% im Marketing, 14% übten spezifische technische Berufe aus, 4%

der Befragten gehörten der Rechtsberatungsabteilungen an und 8% der Befragten gehörten der höchsten Geschäftsleitung an.

### 3.2.1.2. Datenauswertung

Während der Datenauswertung war von allem die Frage nach der Anwendung des FOGO im rumänischen Kontext sowie innerhalb der Gasbranche von Interesse. Auf einen umfangreichen Ergebnisbericht der ersten Erhebung wird verzichtet. Die wesentlichen Erkenntnisse dieser Vortestphase lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Für das Erreichen der Ziele dieser Arbeit erwiesen sich Führungskräfte als zukünftige Probanden am besten geeignet, da ihre Aufgabe in der Herausbildung bzw. Erhaltung der organisationellen Abläufe bestand
- Das Messinstrument, der Fragebogen zur Öffnung und Schließung in Organisationen (FOGO, 1998), erzielte im rumänischen Kontext eine hohe Reliabilität mit einem Cronbach's Alpha von  $\alpha=.86$  (d.h. zufällige Fehler haben zu einer nur geringen Beeinträchtigung der Messung geführt)
- Auch die einzelnen Dimensionen des FOGO erzielten, mit einer Ausnahme, im rumänischen Kontext hohe Reliabilitäten. Die anthropologische Dimension erzielte ein Cronbach's Alpha von  $\alpha=.81$  und die erkenntnistheoretische Dimension erzielte ein Cronbach's Alpha von  $\alpha=.72$ . Die soziale Dimension konnte ein nur wenig zufrieden stellendes Cronbach's Alpha von  $\alpha=.49$  erreichen
- Die Items, welche klientelistische Beziehungen erfassen sollten, konnten zu einer Skala zusammengefasst werden. Diese erreichte eine befriedigende Reliabilität mit einem Cronbach's Alpha von  $\alpha=.68$
- Die Skala der Integration, im Sinne von Orientierung, Konsens, Vertrauen, erreichte in dem untersuchten Umfeld eine niedrige Reliabilität mit einem Cronbach's Alpha von  $\alpha=.60$

Als eines der Fragezeichen gestaltete sich die Unbedeutsamkeit der Integration in der erhobenen Stichprobe, eine Kategorie, die geschlossene Organisationskultur charakterisiert. Da, wie zuvor angenommen, im rumänischen Kontext mit höchster Wahrscheinlichkeit von einer verhältnismäßig ausgeprägten geschlossenen Organisationskultur auszugehen war, wies die herausgestellte Unbedeutsamkeit der Integration auf die Notwendigkeit der Überprüfung der o. g. Annahme hin.

Es galt auch zu überlegen, welche Messskalen für das Erreichen der Ziele dieser Arbeit geeignet sind.

Ferner offenbarte sich auch eine ungenügende Kenntnis der konkreten Bedingungen, denen die Unternehmen ausgesetzt waren, welche das Ausarbeiten von Argumenten erschwerte. So war z. B. unklar, ob und inwiefern sich die Unternehmen von der staatlichen Vormundschaft tatsächlich gelöst haben und autonom agieren konnten.

Schließlich wurde es offensichtlich, dass die weitere Interpretation der Daten, ohne zusätzliche Informationen ins „Spekulative“ abgeleitet. Somit wurde eine weitere Datensammlung unerlässlich. Ziele dieser Erhebung waren auf der theoretischen Ebene die Aufdeckung der Kategorien der geschlossenen Organisationskultur und das Präzisieren der Kategorien des Erfolgs und auf der empirischen Ebene das weitere Eruiere von bedeutsamer Rahmenbedingungen, welche das Tagesgeschäft der untersuchten Unternehmen bestimmen.

### 3.2.2. Qualitative Vorstudie

Da die Ziele dieser Vortestphase bereits feststanden (s. o.), war die Auswahl der angewandten Methodik der Datensammlung erleichtert worden. Um der Natur der Daten, die es zu sammeln galt, entsprechen zu können, bot sich eine qualitative Feldforschung als Durchführungsmethode an. Es ging vor allem darum, Kategorien der geschlossenen Organisationskultur in dem konkreten Kontext zu identifizieren, Art und Umfang des Erfolgs der untersuchten Unternehmen zu erfassen und sämtliche andere kontextgebundene Daten zu erheben. Mit diesen Absichten begab sich die Verfasserin im Juli 2002 für je eine Woche in die drei untersuchten Unternehmen.

### 3.2.2.1. Stichprobe und Datenerfassung

In jedem der untersuchten Unternehmen wurde um Mitarbeit der mittleren und höheren Führungskräfte gebeten. Ich hatte die Möglichkeit, im Unternehmen A acht Interviews zu führen, im Unternehmen B sechs und im Unternehmen C weitere vier Interviews aufzuzeichnen. Zusätzlich haben zahlreiche informelle Gespräche mit den Mitarbeitern der Unternehmen, oft aufschlussreicher als die formalen Interviews, stattgefunden. Für die Auswahl der Interviewpartner waren zwei Kriterien maßgeblich. Erstens ging es um die Bereitschaft der Führungskräfte ein formales (aufgezeichnetes) Interview zu geben. Zweitens war ich bemüht, Führungskräfte aus möglichst unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen zu befragen. In jedem der Unternehmen wurde je ein Interview mit Vertretern des produktiven Bereiches, des Finanzierungsbereiches, des technischen Bereiches und der F&E Abteilung<sup>30</sup> geführt. Zusätzlich wurden Interviews mit Vertretern der Personalabteilung, des Marketingbereiches, des Vertriebsbereiches und der Rechtsabteilung durchgeführt. Insgesamt wurden vier weibliche Führungskräfte und 14 männliche Führungskräfte befragt. Die Dauer der Gespräche variierte zwischen 40 und 90 Minuten.

Ausgangspunkt der Gespräche war ein nichtstandardisierter Interviewleitfaden, welcher sich auf folgende thematische Schwerpunkte konzentrierte: Erfahrungen seit der Privatisierung (bzw. für Unternehmen C seit der Gründung), angewendete Führungsmethoden und Führungspraktiken sowie die Einschätzung ihrer Effizienz, Identifikation von offenen und geschlossenen Organisationskulturanteilen sowie Art und Umfang des erzielten Erfolgs. Abschließend wurde nach erfolgssichernden/erfolgssteigernden Faktoren je nach individuellem Erfolgskriterium (Qualität und Innovativität) gefragt.

### 3.2.2.2. Datenauswertung

Im Folgenden sollen die wesentlichen Erkenntnisse der qualitativen Vorstudie dargelegt werden.

---

<sup>30</sup> In Unternehmen C konnte nur eine Person, die für den Entwurf der zu installierenden Teile zuständig war, befragt werden. Von einer F&E Abteilung im klassischen Sinne ist aber nicht zu sprechen.

Dabei handelt es sich um die Auffassung der befragten Führungskräfte zu den Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation. Grundsätzlich gingen die Interviewpartner von einem stabilen, unveränderlichen Persönlichkeitsbild aus. Es herrscht die Auffassung vor, dass die Menschen sich nicht verändern oder verändert werden können. Die Reaktion der befragten Führungskräfte auf Konzepte der Mitarbeitermotivation war eine deutliche Verwunderung, die auf die Unerfahrenheit der Interviewerin zurückgeführt wurde. Den Mitarbeitern Mut zu machen oder Entscheidungsfreiräume zu gewähren, wird, aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte, keine Folgen für das Handeln im Unternehmen haben. Zahlreiche informelle Gespräche mit Mitarbeitern bestätigten diese Auffassung auch ihrerseits; von der Führung wurden Zukunftsvisionen und genaue Angaben zu der Durchführung jeder Aufgabe erwartet. Ein stärkeres Engagement der Mitarbeiter wurde sowohl von ihnen selbst, wie auch von der Führung, als Ressourcenverschwendung verstanden und gewertet. Diese Grundannahmen sind wichtig, um die Handlungsstrategien innerhalb der Unternehmen zu verstehen. Auf ihre Begründung wird später eingegangen werden.

Es konnte festgestellt werden, dass der Prozess der Transformation des nationalen Energiesektors für die Erklärung der von den Unternehmen angewandten Marktstrategien als wichtig gewertet wurde.

Die dramatische Marktlage sowie die starke Verflechtung zwischen politischen und ökonomischen Interessen im Prozess der Privatisierung, trugen dazu bei, dass politische Einflussnahme als maßgeblicher Faktor für den Erfolg eines Unternehmens gewertet wurde (siehe Kapitel 2.1.). Unter diesen Umständen reduzierten die betroffenen Unternehmen das Volumen des Kerngeschäftes und entschieden sich für eine zunehmende Diversifikation ihres Angebotes. Eine weitere Reaktion der Unternehmen betraf die Marktstrategie. So werteten die Geschäftsführer der untersuchten Unternehmen den Versuch, den Markt über höhere Qualität und Innovativität zu erobern, als aussichtslos. Vielmehr unterstrichen sie, dass das Bemühen um günstige politische Einflussmöglichkeiten bei den jeweiligen Entscheidungsträgern, welche ihnen weitere Aufträge garantierten, erfolgsversprechender sei. Diese strategischen Optionen schlugen sich in der Zielsetzung der Unternehmen nieder.

Obwohl das Handeln aller drei Unternehmen als Überlebensstrategie beschrieben werden kann, ergaben sich in den Markterschließungsstrategien erhebliche Unterschiede.

Unternehmen B ist es während der Privatisierung gelungen, die geologische Abteilung der ehemaligen rumänischen Gaszentrale an sich zu reißen. Es verschaffte sich hiermit einen Marktvorteil, welcher für eine kurze Zeit sein Überleben sicherte. Währenddessen bemühte sich Unternehmen A um die Einbindung von Kontaktpersonen zu politischen Entscheidungsträgern in die eigenen Strukturen, um hierüber überlebenssichernde Aufträge zu erhalten. Unternehmen C, dem die Ressourcen für Unterfangen vergleichbaren Umfangs fehlten, setzte auf die Einbettung in lokale und regionale Auftragsnetzwerke, um sich weitere Aufträge zu sichern.

Den Zielen der qualitativen Vorstudie wurde entsprochen. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse sei im Folgenden dargelegt. Die Klärung dessen, was im Falle dieses Marktes im Sinne der Innovativität und der Qualität Erfolg genannt werden kann, sowie die Identifikation einiger spezifischer Bedingungen, welche diesen beeinflussen, wurde in der Vortestphase erreicht:

- Innovativität ist im Gasbereich auf der funktionalen Ebene in Form von Improvisation anzutreffen. Da es für jeden Arbeitsschritt genaue Sicherheitsvorkehrungen gibt, ist Innovativität am Arbeitsplatz fast unzulässig oder bestenfalls von komplizierten Prozeduren begleitet. Ein weiteres Hindernis für Innovativität am Arbeitsplatz ergibt sich aus der Notwendigkeit der Zertifizierung nach Sicherheitsstandards. Um die Zulassung für die veränderte Durchführung eines Arbeitsschrittes zu erhalten, müssen alle Arbeitsabläufe, sowie das ganze notwendige Instrumentarium, zertifiziert werden. Größere Innovationsanstrengungen sind daher sehr kapitalintensiv und werden durch die gegebene Marktlage nicht gefördert.

Mit Hilfe der Interviews wurden weitere Nischen, in denen Innovation stattfinden könnte, wie z. B. die Organisationsstruktur, die Erschließung nichttraditioneller Märkte oder das Angebot von neuen Produkten/Dienstleistungen identifiziert. Was die Innovation im Bereich der neuen Organisationsstrukturen betraf, wird diese, gemäß den Aussagen der Interviewpartner, von klientelistischen Beziehungen verhindert (so existieren ganze

Abteilungen nur, um gutbezahlte und prestigeträchtige Arbeitsplätze für einige „Auserwählte“ zu sichern<sup>31</sup>).

Die flexible Entwicklung von Produkten für neue Märkte war in jedem der untersuchten Unternehmen eine der wichtigsten Innovativitätsquellen.

- Die Qualität der Produkte/Dienstleistungen wird auch von verschiedenen Normen vorgegeben. Diese werden vom Auftraggeber bestimmt, somit ist der Auftraggeber derjenige, der das Niveau der Qualität ausschlaggebend beeinflusst. Da in der Gasbranche Auftraggeber (traditionellerweise die öffentliche Hand) und Abnehmer (meistens die Bevölkerung) zwei voneinander unabhängige Instanzen sind, und die Konzeption der Projekte sowie die geforderte Qualität festgeschrieben werden, wird eine Qualitätsverbesserung über die üblichen Rückkopplungsmechanismen (Anforderung der Abnehmer) verhindert. Somit gewinnen andere, für das Qualitätsniveau bestimmende Faktoren, wie z. B. die angewandte Technologie, an Wichtigkeit. Weitere qualitätssteigernde Prozesse im Inneren des Unternehmens, wie beispielsweise die Mitarbeitermotivation, wurden von den Befragten für die Steigerung der Qualität als unwichtig beurteilt. Zudem ist nicht zu vergessen, dass die Interviewpartner die Ansicht vertraten, dass das Streben nach Genauigkeit, Gewissenhaftigkeit und Pünktlichkeit entweder angeboren oder nicht vorhanden sind.

Ferner wurden im Gespräch über die Erfolgssteigerung zwei mitbestimmende Faktoren festgestellt:

- Das Qualifizierungsniveau der Mitarbeiter stellt für alle Unternehmen ein erhebliches Problem dar. Zum einen streben qualifizierte Arbeitskräfte die Selbständigkeit an, zum anderen wird erfahrungsbegründet davon ausgegangen, dass Arbeitskräfte, welche im Unternehmen ausgebildet werden, die erstbeste Möglichkeit ergreifen, um das Unternehmen für höhere Löhne zu verlassen.
- Das Niveau der Standardisierung der Verfahren wurde von meinen Interviewpartnern entgegen meinen Erwartungen als eine sichere Erfolgsgarantie betrachtet. Zum einen ermöglichen die mit der Standardisierung verbundenen Prozeduren eine bessere

---

<sup>31</sup> Diese Stellen wurden meistens als „Brücken“ zu politischen Entscheidungsträgern benutzt.

Einbindung des im Unternehmen vorhandenen Wissens, zum anderen bieten sie abgesicherte Möglichkeiten, Neuerungen einzuführen. Die regelmäßigen Evaluierungen, welche für das Beibehalten der Qualitätszertifikate durchgeführt werden müssen, werden als Garantie einer weiteren Steigerung der Qualität (und implizit des Erfolgs) verstanden.

Weiteres Ziel der qualitativen Studie war, Kategorien der geschlossenen Organisationskultur zu identifizieren und die Rolle der Integration, im Sinne von Vertrauen, Orientierung und Konsens (Gebert, Boerner und Lanwehr, 2001a), im spezifischen Kontext der rumänischen Unternehmen zu verstehen. Folgendes konnte festgestellt werden:

- Das Vertrauen der Mitarbeiter in die Unternehmen ist von den häufigen Personalentlassungen erschüttert. Für die Vertrauensbildung spielen zwei weitere Faktoren eine wichtige Rolle: Erstens werden die vertraglichen Verhältnisse grundsätzlich auf ein gesetzliches Minimum festgelegt, um dem Arbeitsgeber gegenüber den Arbeitnehmern einen möglichst großen Spielraum zu gewähren. Zweitens erfolgt das Erwerben und Erhalten der Arbeitsplätze unabhängig von der fachlichen Kompetenz. Dies ist mit den z. Zt. in Rumänien institutionalisierten (klientelistischen) Verteilungssystemen begründbar, welche den Bereich der Arbeitsplatzverteilung weitgehend kontrolliert (Eisenstadt und Roniger, 1984). Dadurch wird eine Absicherung des eigenen Arbeitsplatzes über durchsichtige Regeln unmöglich gemacht. Diese Tatsache induziert bei den Mitarbeitern ein dauerhaftes Unsicherheitsgefühl. Deswegen kann man nicht von einer Vertrauensbeziehung zwischen Unternehmen bzw. zwischen Führungskräften (oft mit den Großaktionären verwandt) und Mitarbeitern ausgehen. Um dieser Situation zu begegnen, sahen sich die Mitarbeiter (u. a. auch hohe Führungskräfte) gezwungen, extensive persönliche Absicherungsnetzwerke aufzubauen und zu pflegen.
- In Anbetracht der angespannten Vertrauenslage (s. o.) und dem permanenten Bestreben eines jeden Mitarbeiters den eigenen Arbeitsplatz abzusichern, konnten sich Prozesse der Konsensbildung (Einigung innerhalb der Organisation in Grundsatzfragen) und der

Orientierung, sowie der strategischen Zielsetzung des Unternehmens nicht herauskristallisieren.

- Die Nachfrage nach vertraglicher Absicherung stellte sich somit als zusätzliche Kategorie der geschlossenen Organisationskultur heraus. Bislang übernahmen die auf der Ebene der Mikropolitik angesiedelten Strategien die Rolle der Abschirmung gegenüber sämtlicher sich ergebenden Ungewissheiten.

Die oben angesprochenen Ungewissheiten werden durch allgemeine Orientierungslosigkeit auf der übergeordneten sozialen Ebene verstärkt. Seit Jahren ist die Frage nach der endgültigen Auflösung der staatlichen Verantwortung für die Mindestversorgung der Bevölkerung ungeklärt – je nach momentaner Einstellung der politischen Elite zu dieser Frage zeichnet sich die weitere Entwicklung in den untersuchten Unternehmen unterschiedlich ab<sup>32</sup>.

Im Rahmen der qualitativen Vorstudie wurde den konkreten Bedingungen vor Ort besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Diese Tatsache hatte eine vollständige Überprüfung der vorausgesetzten theoretischen Prämissen sowie die Überarbeitung der angewandten Messinstrumente als Ergebnis.

Im Folgenden sei kurz auf diese Prozesse hingewiesen.

### 3.3. Revision des Bezugsrahmens und des Messinstrumentes

Nach Auswertung der Ergebnisse beider Vortestphasen haben sich zusätzliche Problemfelder aufgetan. Diese bezogen sich auf die Tatsachen, dass die Unternehmen im Rahmen eines unvollständig funktionierenden Marktes agierten und permanent starkem politischen Druck ausgesetzt waren. Ferner wurde erkannt, dass kulturell spezifische, institutionalisierte soziale Routinen Beachtung erfahren sollten.

---

<sup>32</sup> Sollte der rumänische Staat an einer Mindestversorgung der Bevölkerung nicht festhalten, so kann man davon ausgehen, dass Aufträge der öffentlichen Hand für die untersuchten Unternehmen wegfallen werden.

Das Einbeziehen konkreter Bedingungen in die theoretische Ebene geht mit einem Verlust der Generalisierbarkeit einher. Im Rahmen dieser Arbeit wird die „Feldnähe“ als vorteilhaft eingeschätzt – der im vorigen Kapitel ausformulierte theoretische Ansatz wird auf seine „Praktizierbarkeit“ geprüft. Der Verlust des Anspruches auf Übertragbarkeit wird in Kauf genommen um dafür der Gefahr einer „leeren“ Theorie entgegen zu steuern.

Wegen dem Einbeziehen rumänien-spezifischer Bedingungen in die theoretische Ebene ergab sich ferner die Notwendigkeit zwischen solchen Bedingungen, die dem nationalen Kontext entsprangen, und Bedingungen, welche Dank der Zugehörigkeit zu der Energiebranche entstanden, zu trennen. Deswegen wurde im Rahmen der Hauptstudie eine Kontrollgruppe hinzugezogen. Die Kontrollgruppe sollte dem Zweck der Prüfung der theoretischen Prämissen und der Messinstrumente dienen. In diesem Sinne wurde beschlossen, für Vergleichszwecke eine gleich große Stichprobe aus einer anderen Branche heranzuziehen.

Zwei neue wissenschaftliche Kategorien, die der Handlungsweise der geschlossenen Organisationskultur zugeordnet werden können, zeichneten sich ab. Diese betrafen die Nachfrage nach Absicherung und die Rolle der persönlichen Beziehungen in den untersuchten Unternehmen. Auf diese wurde im Rahmen des vorherigen Kapitels 2.1. eingegangen.

Eine Konkretisierung des Erfolgsbegriffes wurde über die qualitative Feldforschung erreicht. Dieser wird im Rahmen des Kapitels 3.4.3.2. dargestellt. Ferner sollte in theoretischer Hinsicht über die Rolle der hohen Standardisierung und des niedrigen Qualifikationsgrades der Mitarbeiter für den Erfolg nachgedacht werden. Die neuen wissenschaftlichen Kategorien waren auf der Ebene der Messtechnik zu operationalisieren und in Items umzusetzen.

Schließlich tat sich eine zusätzliche methodologische Frage im Zusammenhang mit der Einschätzung der unabhängigen wie auch der abhängigen Variable durch dieselbe Quelle (das Problem der „percept-percept inflation“ nach Crampton und Wagner, 1994), auf.

Dieses Problem („percept-percept inflation“) ist für den Ausgang der vorliegenden Studie maßgeblich. Autoren wie Wagner und Gooding (1987), Wagner und Crampton (1994, pp. 67-76) stellen mittels einer Metaanalyse von untersuchten Beziehungen in der

Organisationsforschung ein künstlich erhöhtes Kovarianzniveau<sup>33</sup> der unabhängigen und abhängigen Variablen im Falle der Einschätzung beider durch dieselbe Quelle fest. Die Autoren prüften, inwiefern so genannte klassische Untersuchungsobjekte der Organisationsforschung von diesem Phänomen betroffen sind. Dabei stellte sich heraus, dass Untersuchungen, die sich mit Themen wie Leadership, Arbeitszufriedenheit, Rollenzuschreibung in der Arbeitswelt, Persönlichkeit, Neuerungen in der Organisationsstruktur durch die Führungskräfte und Erfolg beschäftigen, von diesem Problem besonders beeinträchtigt werden. Weniger betroffen waren hingegen Untersuchungen, die von der Organisationskultur oder -struktur ausgehen, oder die die Karriere Einzelner untersuchen (Wagner und Crampton, 1994, p. 73).

Da diese Studie u. a. auch Neuerungen in der Organisationsstruktur mit Erfolg des Unternehmens in Zusammenhang stellen möchte, ist von einer starken Beeinflussung des Kovarianzniveaus dieser Variablen auszugehen. Ferner ist zu beachten, dass ein wesentlicher Teil der Probanden mittlerweile mit den Zielen der Untersuchung vertraut und daher im Begriff war, eigene Theorien zur Forschungsfrage zu entwickeln und diese zu beweisen.

Um der oben beschriebenen Verzerrung zu begegnen, wurde beschlossen, im nächsten Untersuchungsschritt diejenigen Probanden, welche die unabhängigen Variablen einstufen sollten, von denen, welche die abhängigen Variablen einstufen sollten, zu trennen. Künstlich induzierte Zusammenhänge sollten in der Hauptuntersuchungsphase hierdurch beseitigt werden.

### 3.4. Hauptuntersuchung

Die Hauptuntersuchung fand im Frühjahr 2003 statt. Sie verfolgte das Ziel, die Forschungshypothesen und den Vergleich mit der neu hinzugezogenen Kontrollgruppe durchzuführen und zu testen.

---

<sup>33</sup> Die Erklärung dieser Distorsion wurde auf das Bestreben der Befragten, logisch konsistente, synonyme Antworten auf schriftliche Fragen abzuliefern, zurückgeführt. Weitere Erklärungen hierfür sind die Wahrnehmung der Probanden, dass die Untersuchung sozial erwünschte Zusammenhänge prüft und ihr Bestreben dieser nicht zuwider zu handeln, sowie die Tatsache, dass Probanden selbst Theorien über die erlebte Wirklichkeit entwickeln, die sie zu beweisen trachten (Wagner und Crampton, 1994, p.67).

Im vorherigen Kapitel wurden die notwendigen Präzisierungen des theoretischen Bezugsrahmens angesprochen und die zu prüfenden Hypothesen ausformuliert. Auf die Darstellung von Stichprobe(n), Datenerfassung und Messung der Konstrukte soll im Folgenden detailliert eingegangen werden. In dem darauf folgenden Kapitel (Kapitel 4) wird dann auf die Ergebnisse der Untersuchung eingegangen.

#### 3.4.1. Stichprobenbeschreibung

In diesem Untersuchungsschritt galt es zum einen, eine Stichprobe aus der Gaswirtschaft zu gewinnen und zum anderen, eine ähnliche Stichprobe aus einer anderen vergleichbaren wirtschaftlichen Branche zu Vergleichszwecken hinzuzunehmen.

In diesem Schritt sollte entschieden werden, welcher Wirtschaftszweig sich zum Vergleich anbietet. Es sollte festgestellt werden, ob eine wirtschaftlich expandierende Branche (z. B. die Textilindustrie) oder eine Branche, die sich in einer mit der Gaswirtschaft vergleichbaren wirtschaftlichen Lage (Implosion) befindet, für die dargestellten Zwecke eher geeignet ist. In Anbetracht der wesentlichen Abhängigkeit der in Rumänien z. Zt. expandierenden Branchen (z. B. IT- oder Textilindustrie) von transnationalen Produktionsnetzwerken („transnational production networks“, Zysman, 1996), erschien ein Vergleich mit Unternehmen dieser Branchen nicht sinnvoll. Somit wurde nach einer Branche gesucht, die auf eine ähnliche Ausgangslage zurückblickt und sich auch heute in einer vergleichbaren Lage wie die Gaswirtschaft befindet. Zusätzlich wurde darauf geachtet, dass es sich hierbei um eine Branche handelt, die weniger politischem Druck ausgesetzt ist. Dadurch sollte der Einfluss der politischen Ebene auf die Gestaltungsmöglichkeiten der untersuchten Unternehmen der Gaswirtschaft kontrolliert werden. Die Wahl bezüglich der Vergleichsbranche fiel auf die Maschinenbauindustrie, was durch folgende Gemeinsamkeiten begründbar ist: Eine ähnliche historische Ausgangslage, die Voraussetzung starker Qualitätsbezogenheit für die Erfolgssteigerung sowie die Kostenintensität der Entwicklung innovativer Verfahren. Bezüglich der ähnlichen Ausgangslage soll an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Maschinenbauindustrie während des sozialistischen Regimes überproportional mit Finanzmitteln ausgestattet wurde. Die Überdimensionierung dieser beiden Branchen hatte

verschiedene Ursachen. So wurde die Maschinenbaubranche im sozialistischen Rumänien zum Träger des Fortschrittes ernannt und im besonderen Maße gefördert. Die Begründung des Ausbaues der Gaswirtschaft lag hingegen in der persönlichen Bestrebung Ceaușescus, Rumänien in ein energieautarkes Land umzuwandeln.

Aus der Maschinenbaubranche wurden ferner nur Unternehmen herangezogen, die Maschinen für die Lebensmittelindustrie herstellten. Der Grund hierfür war die vergleichbar hohe Standardisierung der verwendeten Verfahren. Zusätzlich stellte sich heraus, dass es sich um eine Branche handelt, die keine besondere politische Aufmerksamkeit genießt.

Die Stichprobe der Hauptuntersuchung besteht aus 50 unternehmerischen Subsystemen, von denen 24 Subsysteme Teil der rumänischen Gaswirtschaft und 26 Subsysteme Teil der rumänischen Maschinenbaubranche sind. Als unternehmerische Subsysteme wurden Abteilungen, kleine Niederlassungen mit weniger als 25 Mitarbeitern oder kleine Unternehmen mit weniger als 25 Mitarbeitern betrachtet.

Es wurden nur solche Subsysteme ausgewählt, in denen ausschließlich rumänisches Privatkapital eingesetzt wurde.

In knapp 70%<sup>34</sup> der bereits untersuchten Subsysteme aus der Gasbranche wurden erneut Befragungen durchgeführt. Darüber hinaus wurden weitere Subsysteme aus neuen Unternehmen hinzugezogen.

Jedes Subsystem wurde von mindestens zwei Mitarbeitern eingeschätzt. Dabei wurde darauf geachtet, dass je ein Proband die Items, die in einem späteren Schritt die unabhängigen Variablen bilden, einschätzt, wobei der andere Proband den Erfolg (abhängige Variable) einzuschätzen hatte. Somit ergab sich eine Probandenzahl von 100 für die 50 evaluierten unternehmerischen Einheiten.

Die Probanden wurden an ihrem Arbeitsplatz angesprochen, nachdem die Verfasserin von der Geschäftsleitung die Erlaubnis erhielt, Fragebögen in den Abteilungen zu verteilen. Die Fragebögen wurden dann vor Dienstschluss wieder eingesammelt.

Aufgrund der Notwendigkeit, die Einschätzungen der Führungspraktiken und des Erfolges für je ein Subsystem zu bündeln, wurden die Fragebögen immer „paarweise“ eingesammelt.

---

<sup>34</sup> d. h. genau 16 aus 24

Im Falle der Unternehmen die auf dem Gasmarkt agieren, wurden Subsysteme der Unternehmen A, B und C untersucht (insgesamt 16 Subsysteme). Daten aus weiteren zwei Unternehmen, die in der Gasbranche tätig sind, wurden zusätzlich erhoben (8 Subsysteme). Im Rahmen der Kontrollgruppe wurden Daten von 26 Subsystemen aus fünf Unternehmen erhoben.

Die Probanden gehörten zur mittleren und höheren Führungsebene. Im Rahmen einer jeden untersuchten Abteilung wurde stets der Vorgesetzte gebeten, den Erfolg des Subsystems einzuschätzen. Eine untergeordnete Führungskraft wurde zu den Führungspraktiken im Subsystem befragt. Da die untersuchten Unternehmen in Form einer klassischen Hierarchie organisiert waren, ergaben sich weder in der Identifikation der Abteilungen, noch in der Zuordnung der Führungspositionen Schwierigkeiten.

Die Probanden wurden von der Verfasserin während ihrer üblichen Arbeitszeit angesprochen. Das Thema und die Ziele des Vorhabens wurden mündlich kurz erläutert und anschließend wurde um Zusammenarbeit gebeten. Bei Bereitschaft wurden dann die zwei unterschiedlichen Fragebögen ausgeteilt. Die Verfasserin hat vor allem bei F&E Abteilungen ausdrücklich um Zusammenarbeit gebeten, da der Einblick in die Prozesse dieser Abteilungen für das Erreichen der gesetzten Ziele der Untersuchung von zentraler Bedeutung ist.

Das Alter der Befragten, die Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit und die Verteilung nach dem Geschlecht wurden bei dieser Stichprobe nicht berücksichtigt. Es wurde hingegen auf eine möglichst heterogene Verteilung der Subsysteme nach Tätigkeitsbereichen geachtet. So wurden 25,5% produktive Subsysteme, 13,7% Marketing- und Vertriebs subsysteme, 19,6% F&E- Subsysteme, 17,6% Subsysteme aus dem Finanzbereich, 13,7% Subsysteme aus dem technischen Bereich sowie 9,8% sonstige Subsysteme untersucht. Dabei macht sich in der Gesamtstichprobe eine leichte Übergewichtung der F&E Subsysteme bemerkbar.

Um den Vergleichszwecken der Untersuchung gerecht zu werden, wurde die Verteilung der Subsysteme in beiden Stichproben möglichst gleich gestaltet. Dies ist, wie aus Tabelle 1 ersichtlich, zufriedenstellend gelungen.

Tabelle 1. Verteilung der erhobenen Subsysteme nach Stichproben (Prozente).

Art der Subsysteme	Stichprobe aus der Gasbranche (N=24)	Stichprobe aus der Maschinenbaubranche (N=26)
Produktion	28%	23%
Marketing und Vertrieb	8%	19%
Forschung und Entwicklung	20%	19%
Finanzierung und Controlling	20%	16%
Technischer Dienst	12%	15%
Sonstiges	12%	8%

Die Unterschiede in der Aufteilung der Subsysteme sind auf branchenspezifische Unterschiede zurückzuführen, auf die im nächsten Kapitel (Kap. 4) näher eingegangen wird. Generell macht sich eine stärkere Marktorientierung der Unternehmen aus der Maschinenbaubranche bemerkbar. Diese Tatsache erklärt auch die Abweichungen in der Anzahl der Marketing- und Vertriebssysteme zwischen beiden Stichproben. So hatten die untersuchten Unternehmen aus der Maschinenbaubranche erheblich besser ausgebaute Vertriebsabteilungen, da in ihrem Fall der wirtschaftliche Erfolg vom erfolgreichen Vertrieb ihrer Produkte abhing. Dies war in den Betrieben der Gaswirtschaft weniger der Fall, weil hier den Ausschreibungen eine wichtigere Rolle in der Erfolgssicherung zukommt.

#### 3.4.2. Instrumente der Datenerfassung

In den 50 untersuchten Subsystemen der Stichproben wurden zwei unterschiedliche Fragebögen (siehe Anhang) eingesetzt. Dabei wurde jedes Subsystem anhand beider Fragebögen evaluiert.

Da dem Einsatz der Fragebögen der persönliche Kontakt mit der Verfasserin vorherging, wurde auf eine schriftliche Einführung in die Ziele der Untersuchung verzichtet. Beide Fragebögen beginnen mit der Aufforderung, die zu machenden Angaben nur auf das Subsystem zu beziehen, in dem die Befragten tätig sind.

Der erste Fragebogen thematisiert die existierende Organisationskultur, die Führungspraktiken, das Niveau der Standardisierung der Verfahren und das Ausbildungsniveau. Alle 69 Items werden auf einer fünfstufigen Likert-Skala gemessen. Diese gibt als unterste Stufe „eher nein“ und als oberste Stufe „eher ja“ an. Der Nullpunkt wurde mit „neutral“ beschriftet.

Der Fragebogen basiert auf einer Kurzform des Fragebogens zur Öffnung und Schließung in Organisationen/FOGO (Gebert, Boerner und Matiaske, 1998). Die Reduzierung wurde nach der quantitativen Vortestphase vorgenommen, da sich viele der Items im rumänischen Kontext als unbedeutsam herausstellten. Beibehalten wurden diejenigen Items der drei Dimensionen, welche sich im rumänischen Kontext als besonders relevant erwiesen haben (bzw. in der ersten Erhebung eine signifikante Korrelation höher als  $r=.30$  mit dem Erfolg ausgewiesen hatten). Insgesamt wurden 20 von den ursprünglich 55 Items beibehalten. Von den Items des Konstruktes Integration (in der Operationalisierung von Gebert, Boerner und Lanwehr, 2001a), wurden nur die Items beibehalten, welche Vertrauen operationalisierten. Weitere kontextspezifische Items, die dieses Konstrukt ausbauen sollten, wurden hinzugefügt (insgesamt 14 Items). Zusätzliche Fragenbatterien, die zur Entwicklung neuer notwendiger Messinstrumente erstellt worden sind, folgten. So wurden das Qualifizierungs- sowie das Normierungsniveau mit Hilfe von 19 Items übersetzt. Die letzten 6 Items versuchten eine Erfassung der klientelistischen Beziehungen zu erreichen. Als einzige Identifikationsfrage wurde der genaue Tätigkeitsbereich der Probanden erhoben.

Die Dauer der Befragung betrug ca. 30 Minuten.

Der zweite Fragebogen diente der Erfassung des Erfolgs der jeweiligen Unternehmen. Anhand der qualitativen Vortestphase wurden neue Operationalisierungen des Erfolgs im Sinne der Qualität und der Innovativität vorgeschlagen. Es galt anhand der neu entwickelten Items, in Anlehnung an Gebert, Boerner und Lanwehr (2001b, S. 272), einen neuen Maßstab des Erfolgs zu entwickeln. Hierfür wurden verschiedene Möglichkeiten getestet.

Als erstes wurden die Probanden gebeten, Qualität und Innovativität im Vergleich zum besten Konkurrenten einzuschätzen. Es wurde schriftlich darauf hingewiesen, dass der Vergleich mit dem funktional entsprechenden Tätigkeitsbereich des besten Konkurrenten vorzunehmen sei. Über Items zur Normierung, Genauigkeit, Gewissenhaftigkeit und

Rückmeldungen der Abnehmer wurde die erreichte Qualität erfasst. Innovativität wurde über Neuerungen in den Verfahren, in den Organisationsstrukturen, in den Produkten sowie in der Erschließung nichttraditioneller Märkte erfasst. Die Einschätzung erfolgte auf einer dreistufigen Ordinalskala, mit den Stufen „wir sind weniger gut“, „wir sind gleich gut“, „wir sind besser“ (als unser bester Konkurrent).

Zweitens wurden die Probanden gebeten, anhand der gleichen Items eine Abschätzung der jetzigen im Vergleich zur eigenen früheren Leistung vorzunehmen. Dabei wurde ein Vergleichsrahmen von drei Jahren gesteckt. Die Frage lautete: *„Ist die gegenwärtige Lage in Ihrer Abteilung weniger gut/gleich gut/besser als vor drei Jahren in Bezug auf die folgenden Aussagen?“*

Drittens wurden Fragen nach Patentierungen, nach Häufigkeit der Improvisationen während des Tagesgeschäfts, nach Neuerungen im Rahmen der festgelegten Normen, in der Organisation der Arbeitsabläufe sowie im Produktentwicklungs- und Markterschließungsbereich gestellt.

Des Weiteren folgten Fragen zum Ausschöpfen innovativer Potenziale, welche der dritten Dimension des Erfolges nach Gebert et al. (2001b, S.272) entsprachen.

Abschließend wurden die im FOGO (Gebert, Boerner und Matiaske, 1998) angegebenen Erfolgsmaßstäbe abgefragt.

Auch für diesen Fragebogen wurde als einzige Identifikationsfrage die Frage nach dem Tätigkeitsbereich der Probanden erhoben.

Die Dauer der Beantwortung der insgesamt 53 Fragen betrug ca. 25 Minuten.

Anhand dieser Instrumente wurde die Konstruktion (bzw. Rekonstruktion) der wissenschaftlichen Kategorien vorgenommen. Der kritischen Evaluation dieser Kategorien ist das nächste Unterkapitel gewidmet.

### 3.4.3. Rekonstruktion der verwendeten wissenschaftlichen Kategorien

Dieser Teil dient der Analyse, im Sinne einer Beschreibung und Erklärung, der verwendeten wissenschaftlichen Kategorien, welche dem theoretischen Bezugsrahmen entnommen worden sind. In den vorhergehenden Kapiteln wurde sowohl über den theoretischen Kern

(Kapitel 1.) sowie über die Entstehung und Veränderung der operationalisierten Kategorien berichtet (Kapitel 2). Im Folgenden wird eine kritische Beurteilung der entstandenen Kategorien vorgenommen.

Anfangs werden die Kategorien der offenen und geschlossenen Organisationskultur erörtert und die Erfolgskategorien dargelegt. Abschließend folgt die Darstellung der Moderatoren, die einen wichtigen Beitrag zur Erfolgssteigerung leisten.

Für die Beurteilung der Qualität der Messung der folgenden wissenschaftlichen Kategorien werden insbesondere die Kriterien der Objektivität, der Reliabilität und der Validität herangezogen.

Der Objektivität wurde im Rahmen der Hauptstudie durch einen hohen Standardisierungsgrad des Messinstrumentes entsprochen.

Nach Bortz und Döring (1995, S.181) lässt sich die Reliabilität (bzw. der Genauigkeitsgrad) eines Konstruktes als Verhältnis zwischen der Varianz der wahren Werte zur Varianz der beobachteten Werte ausdrücken. In anderen Worten bedeutet eine hohe Reliabilität eine geringe Beeinträchtigung einer Messung durch zufällige Fehler. In dieser Untersuchung wurde die Reliabilität anhand der internen Konsistenz der Skala nach Cronbach über den Alpha Koeffizienten bestimmt. Dieser Koeffizient kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Nach Bortz und Döring (1995, S.184) wird von einer „guten“ Reliabilität ab einem Alpha größer als .80 gesprochen, wobei andere Autoren (McAllister, 1995, S.36) schon Skalen mit einem Alpha größer als .60 als „ausreichend“ qualifizieren.

Das letzte Kriterium, welches die Qualität der Messung charakterisiert, betrifft das Ausmaß, in dem eine Messung tatsächlich das misst, was sie zu messen vorgibt (Validität). Im Rahmen dieser Untersuchung wurde verschiedenen Validitätskriterien entsprochen. Durch Verwendung sowohl eines qualitativen wie auch eines quantitativen Ansatzpunktes wurde eine höhere Kriteriumsvalidität erzielt. Die Inhaltsvalidität wurde durch den Verweis auf bereits existierenden Untersuchungen, die auf derselben theoretischen Grundlage beruhen und teilweise mit denselben Instrumenten durchgeführt worden sind, gewährleistet. Zusätzlich ging der Hauptuntersuchung eine umfangreiche Vortestphase voran, so dass die Inhaltsvalidität aller Konstrukte angenommen werden kann. Die Frage nach der Konstruktvalidität stellte sich nur in wenigen Fällen, da wie bereits geschildert, ein Teil des verwendeten Instrumentariums übernommen und nicht selbst entwickelt worden war.

Nichtsdestotrotz wurden die neu entwickelten (kontextgebundenen) Konstrukte auf ihre Validität geprüft. Die Konstruktvalidität wurde mittels einer explorativen Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse) geprüft. Diese sollte die angenommene Dimensionalität der Konstrukte bestätigen. Bei jeder Hauptkomponentenanalyse wurden ausschließlich Faktoren mit einem Eigenwert größer als eins extrahiert (d.h. dass, das Kaiser-Kriterium erfüllt wurde). Die Zuordnung der Items zu den extrahierten Faktoren wurde nach der Empfehlung von Bortz (1999, S.511) vorgenommen. Es war zu beachten, dass Items hinreichend hoch auf demselben Faktor laden und gleichzeitig kleine Nebenladungen (empfohlen wird kleiner als .30) auf den anderen Faktoren aufweisen (Bortz, 1999, S.511).

In der Beurteilung der Güte der operationalisierten wissenschaftlichen Kategorien werden die oben genannten Kriterien verfolgt.

#### 3.4.3.1. Kategorien der offenen und geschlossenen Organisationskultur

In Anlehnung an Gebert (1991, 1998), Gebert und Boerner (1995, 1998) sowie Boerner (1994) werden die theoretischen Konzepte der offenen bzw. geschlossenen Handlungsmuster in Unternehmen präzisiert. Diese werden den Kategorien der offenen und der geschlossenen Organisationskultur zugeordnet.

Eine tabellarische Zusammenfassung der unterschiedlichen Grundannahmen bezüglich der Organisationskultur und der unterschiedlich ausgerichteten Werthierarchien der drei Ebenen (Dimensionen) wurde bereits im Rahmen des Kapitels 2 dargelegt.

Diese wird nachfolgend anhand der für diese Untersuchung zutreffenden Kategorien modifiziert und erneut dargestellt.

Offene Organisationskultur wurde über eine reduzierte Version des FOGO (Gebert, Boerner und Matiaske, 1998) erhoben. Auf die Begründung und Art der Reduktion wurde im Kapitel 3.4.2 eingegangen.

Geschlossene Organisationskultur wurde über die Nachfrage nach kollektiver Absicherung und Einbindung in klientelistische Beziehungen operationalisiert. Die voluntaristische und erkenntnistheoretische Dimension des Öffnungs-Schließungskontinuums wurden also über

den FOGO abgedeckt, für die soziale Dimension wurden neue, kontextspezifische Kategorien entwickelt.

Die neu entwickelten Kategorien sollten vor allem die geschlossenen Handlungsweisen der sozialen Dimension erfassen.

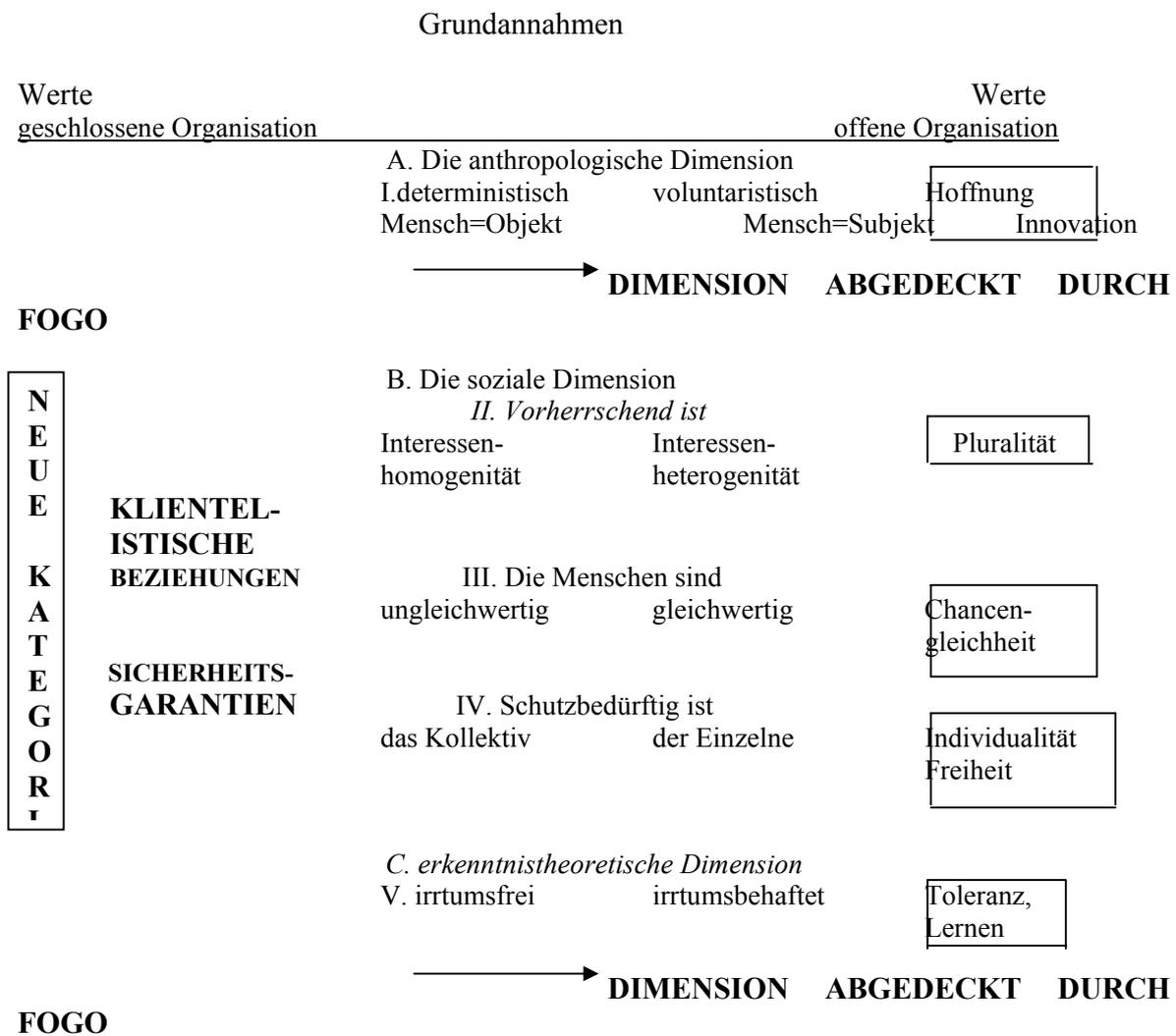


Abbildung 5: Wertemuster und Grundannahmen der offenen und der geschlossenen Struktur in Organisationen (Gebert, 2000), modifiziert.

Für die Zwecke dieser Arbeit gehen wir von dem oben beschriebenen Maß der offenen und geschlossenen Organisationskultur aus. Es handelt sich also um eine Skala, welche die drei Dimensionen des Öffnungs-Schließungs-Kontinuums erhebt.

Für die Erfassung der Intensität der Organisationskultur wurden fünfstufige Likert-Skalen benutzt. Ihre Abstufung reichte von „trifft voll zu“ über den mit „neutral“ betitelten Nullpunkt bis „trifft überhaupt nicht zu“. Die anfangs 55 Items wurden für die vorliegende Untersuchung auf folgende 20 Items reduziert (vgl. Kapitel 3.4.2).

Tabelle 2. Operationalisierung der offenen Organisationskultur

<b>Itemformulierung</b>
Strategische Entscheidungen in unserer Abteilung sind allein Aufgabe der Leitung. (R)
Eine Verschiedenartigkeit von Meinungen wird hier als Chance und nicht als Gefahr verstanden.
Hier können Mitarbeiter die Regeln ihrer Zusammenarbeit selbst bestimmen.
Es besteht eine mutige Streitkultur; es wird wenig unter den Teppich gekehrt.
Hier gibt es viel Besserwisserei und Dogmatik. (R)
Belehrungen der Mitarbeiter durch Führungskräfte sind an der Tagesordnung. (R)
Die Entscheidungen der Vorgesetzten werden nicht angezweifelt. (R)
Einzelne Führungskräfte werden bis zur Kritiklosigkeit verehrt. (R)
Mängel des Argumentes werden durch betonte Selbstsicherheit ersetzt. (R)
Andersdenkende werden hier als Störenfriede angesehen und behandelt. (R)
Prinzipielle Zweifel am richtigen Vorgehen darf man in dieser Abteilung vielleicht haben, aber mit Sicherheit nicht äußern. (R)
Veränderungen werden hier nur halbherzig durchgeführt. (R)
Das Erproben neuer Ideen wird in dieser Abteilung oft abgewürgt. (R)
Die Mitarbeiter dieser Abteilung können nicht verändert werden. (R)
Es fehlt in dieser Abteilung an Führungskräften, die den Mitarbeitern Mut machen und ihr Selbstwertgefühl stärken. (R)
In Krisenzeiten neigen hier die Führungskräfte dazu, sich nicht als Täter, sondern als Opfer zu fühlen. (R)
Mitarbeiter können hier vieles verändern.
Mitarbeiter sagen offen, was sie denken.
In schwierigen Situationen reagieren die Mitarbeiter in dieser Organisation wie gelähmt und warten auf Entscheidungen von oben. (R)
Der Erfolg dieser Abteilung erfolgt weil wir verstehen etwas zu bewegen und Veränderungen aktiv herbeizuführen.

Anmerkungen. (R) bedeutet rekodiert.

Für die weitere Verarbeitung der erhobenen Ausprägungen wurden Summenwerte über die Items der drei Dimensionen gebildet. Die Reliabilität der Skala wurde für die erhobene Stichprobe mittels der internen Konsistenz nach Cronbach geprüft und ist mit einem Wert von  $\alpha=.75$  als hoch einzustufen.

Die Operationalisierung der offenen Organisationskultur erfolgt auf scheinbar paradoxer Weise fast ausschließlich über rekodierte Items der geschlossenen Organisationskultur. Dies beruht auf der Vorannahme, dass in den untersuchten rumänischen Unternehmen eine geschlossene Organisationskultur vorherrschend ist. Damit eine höhere Akzeptanz der Befragten erreicht wird, wurden die Items der geschlossenen Organisationskultur zunächst in den Fragebogen aufgenommen, um später in der Datenverarbeitung umgepolt zu werden.

Mit der Übernahme dieses Messinstrumentes wird dem Problem der eigenständigen Entwicklung eines neuen validen Messinstrumentes der Organisationskultur begegnet. Da in dieser Arbeit die Organisationskultur die Rolle der unabhängigen Variable einnimmt, durch welche in einem späterem Schritt der Erfolg bestimmt werden soll, wird dieses Instrument einer gesteigerten Validität zuarbeiten, indem es Vergleiche mit anderen Forschungen<sup>35</sup> aus derselben theoretischen Perspektive ermöglicht.

Nicht unproblematisch gestaltet sich die Frage nach der Transferierbarkeit des Instrumentes auf andere kulturelle Kontexte, da der FOGO höchstwahrscheinlich auch typische, in Deutschland häufig vorkommende Führungspraktiken abfragt<sup>36</sup>. Dieser Schwäche bewusst, hat die Verfasserin, einerseits die Anforderungen an die Übersetzung des Instrumentes sehr hoch gesetzt und andererseits das Forschungsdesign so gestaltet, dass eine Anpassung des Instrumentes an den Kontext vorgenommen werden konnte (vgl. hierzu Kapitel 3.1). Weitere akzeptanzförderliche Einzelheiten wurden während der einzelnen Feldforschungsphasen aufgefunden und verwendet worden.

Durch die Anpassung an den neuen kulturellen Kontext ergaben sich zwei zusätzliche Kategorien der geschlossenen Organisationskultur. Durch diese wurde der Notwendigkeit der

---

<sup>35</sup> Gebert, Boerner und Lanwehr, 2001a, 2001b, sowie Gebert und Boerner, 1997, Boerner, 1998

<sup>36</sup> Des Weiteren ist zu erwähnen, dass der FOGO von der Prämisse einer funktionierenden Marktwirtschaft ausgeht, die wirtschaftliche Neuerung prämiert – was im rumänischen Kontext nicht unbedingt der Fall sein muss.

Entwicklung kontextgebundener Kategorien entsprochen. Es ergaben sich zwei neue Fragebatterien, welche später, nach Prüfung von Validität und Reliabilität, als eigenständige Messskalen angenommen werden konnten. Es handelt sich um die Kategorien „klientelistische Strukturen“ und „Sicherheitsgarantien“.

Während der qualitativen Vorstudie hatte sich der Stellenwert der klientelistischen Beziehungen für die Unternehmensstrategie herausgestellt. Die klientelistische Anbindung an lokale (politische) Entscheidungsträger wurde als eine der gewinnbringendsten Unternehmensstrategien dargestellt.

Anbei ein kurzer Auszug aus dem Interview mit dem Leiter der F&E Abteilung des Unternehmens C, welcher eine Facette dieser Strategie illustriert:

*Frage: Wovon hängt der Erfolg des Unternehmens am meisten ab?*

*Antwort: Erstens von den persönlichen Beziehungen des Firmeninhabers und den Aufträgen, die diese einbringen und zweitens, davon dass wir ohne zu zögern Überstunden leisten. Die meisten von uns sind 12-14 Stunden bei der Arbeit.*

*Frage: Zum ersten Punkt, meinen Sie damit die Art, wie sich die Firmeninhaber persönlich engagiert haben?*

*Antwort: Das auch, aber vor allem, dass sie es verstanden haben, unsere Angebote bei den Ausschreibungen strategisch zu platzieren. Es gab Ausschreibungen, an denen nur drei Firmen teilgenommen haben und alle drei waren wir, also wir, dieselben Personen, nur eben unter verschiedenen Firmennamen.*

Des Weiteren ging aus der qualitativen Vorstudie hervor, dass alle betrieblichen Abläufe von informellen Handlungsstrategien begleitet wurden. Diese Beziehungen wurden sowohl im Interesse der eigenen Karriere, wie auch im Interesse der Abteilung oder des Unternehmens eingesetzt. Für die Gestaltung eines Maßes dieser sozialen Kontakte wurde darauf geachtet, möglichst viele der Ebenen zu bündeln, auf denen auf Beziehungskonstellationen zurückgegriffen wird. Tabelle 3 fasst die in den Fragebogen aufgenommenen Items zusammen:

Tabelle 3. Operationalisierung des Konstruktes „klientelistische Strukturen“

---

<b>Itemformulierung</b>
Nicht alle Mitarbeiter dieser Abteilung kamen aus eigenen Kräften zu ihrer jetzigen Position.
Unsere Abteilung übernimmt auch Aufgaben, die eigentlich nur Gefälligkeiten für den einen oder anderen sind.
Beziehungen zu den richtigen Personen spielen für die Erfolge in unserer Abteilung eine wichtige Rolle.
Beziehungen zu den richtigen Personen spielen für den persönlichen Werdegang eine wichtige Rolle.
Manche Beschlüsse in dieser Abteilung werden nicht in Frage gestellt.

---

Die Items wurden anhand einer fünfstufigen Likertskala (mit 1= „eher nein“, 5= „eher ja“ und dem Nullpunkt „neutral“) evaluiert. In einem weiteren Schritt galt es, dieses Maß zu validieren.

Die zweite Zusatzkategorie, das Konstrukt der Sicherheitsgarantien, betrifft sowohl außerbetriebliche als auch innerbetrieblichen Bedingunge, die sich im rumänischen Kontext als bedeutsam herausgestellt haben. Zu den außerbetrieblichen Bedingungen, welche eine offene Organisationskultur bedingen, könnten z. B. eine vollständige Liberalisierung des Energiemarktes oder ein energisches Engagement der rumänischen Regierung für die Sicherung der Mindestversorgung der Bevölkerung gezählt werden. Auf innerbetrieblicher Ebene dürften die Professionalisierung der Arbeitswelt sowie die steigende Bedeutung objektiver Kriterien in der Mitarbeiterauswahl- und –beförderung zu der Entfaltung einer offenen Organisationskultur beitragen.

Die Folgen solcher Sicherheits- und Ordnungsbildungsprozesse sollten mittels der Kategorie der „Sicherheitsgarantien“ erfasst werden. Folgende Einzelitems wurden formuliert und sollten auf einer fünfstufigen Likertskala (mit 1= „eher nein“ und 5= „eher ja“) eingestuft werden:

Tabelle 4. Operationalisierung des Konstruktes „Sicherheitsgarantien“

<b>Itemformulierung</b>
Hier herrscht eine “rette sich, wer kann” Auffassung (R).
Die heutige Situation des Marktes gibt uns Hoffnung für eine Verbesserung unserer Lage.
Heute ist der Vertrag eine Garantie für einen sicheren Arbeitsplatz.
Fachliche Kompetenz ist für den Arbeitsplatzwerb bzw. –erhalt ausschlaggebend.
In den letzten 3 Jahren ist das Vertrauen in die Unternehmensführung eher rückläufig (R).

Anmerkung, (R) bedeutet rekodiert.

Beide Skalen (Tabelle 3 und Tabelle 4), welche ein Maß der zusätzlich identifizierten Kategorien reflektieren sollten, galt es, auf Dimensionalität und Validität zu prüfen.

Hierfür wurde erstens eine explorative Faktorenanalyse eingesetzt. Diese wies drei Faktoren mit einem Eigenwert höher als 1 aus. Dabei kann festgestellt werden, dass die ersten beiden Faktoren mit den neu gebildeten wissenschaftlichen Kategorien übereinstimmen. Der dritte Faktor verweist auf eine Zweidimensionalität des Konstruktes „klientelistische Beziehungen“. Ein zusätzlicher Beleg mittels einer konfirmatorischen Faktorenanalyse konnte, wegen der kleinen Stichprobe und der hohen Interkorrelation der einzelnen Items, nicht hervorgebracht werden.

Mittels der Faktorenanalyse konnten zwei neue Skalen gebildet werden und in einem zweiten Schritt auf interne Konsistenz nach Cronbach geprüft werden. Die Skala der „klientelistischen Strukturen“, die einen Varianzanteil von 28% erklärt, erreicht ein Cronbach`s Alpha von .84. Die Skala der Sicherheitsgarantien, welcher eine zusätzliche Varianzerklärung von 19% zu verdanken ist, weist ein Alpha von .68 aus. Diese Werte belegen eine gute Reliabilität der beiden neuen Skalen.

Im Folgenden sind die Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse mit den Ladungen der einzelnen Items, der Größe der Eigenwerte sowie den erklärten Varianzanteilen der einzelnen Faktoren dargestellt.

Tabelle 5. Faktorstruktur und Reliabilitätskoeffizienten der geschlossenen Organisationskultur

	Items	Ladungen Faktor 1	Ladungen Faktor 2	Ladungen Faktor 3
Faktor 1 Klientelistische Beziehungen $\alpha=.84$	Beziehungen sind wichtig für den Erfolg der Abteilung	<b>-.982</b>	.127	.01
	Beziehungen bestimmen Karriere der Mitarbeiter	<b>-.981</b>	.133	.01
	Arbeit ist oft ein Gefallen für andere	<b>-.631</b>	-.239	.220
Faktor 2 Sicherheitsgarantien $\alpha=.68$	Kompetenz ist ausschlaggebend für Arbeitsplatzverlust	-.234	<b>.909</b>	-.138
	Vertrauen in Führung geht zurück (R)	.01	<b>.769</b>	.452
	Verbesserung der Situation durch Markt erhofft	.115	<b>.678</b>	.01
	Jeder rettet seine Haut (R)	.260	<b>.367</b>	.164
	Vertrag ist Garantie für Arbeitsplatz	.01	<b>.268</b>	-.100
Faktor 3 $\alpha=.29$	Mitarbeiter wurden ohne Eignung eingestellt	.01	.126	.778
	Manche Beschlüsse werden nicht diskutiert	-.112	-.426	.645
Eigenwerte		2.875	1.954	1.308
Erklärter Varianzanteil		28.75%	19.54%	13.08%

Anmerkungen: Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotation: Oblimin, (R) = rekodierte Items.

Da der „Restfaktor“ 3 eine niedrige Reliabilität aufweist ( $\alpha=.29$ ) wird diesem in der weiteren Analyse nicht näher nachgegangen. Es soll an dieser Stelle aber festgehalten werden, dass der Faktor 3 einen zusätzlichen Aspekt der klientelistischen Beziehungen wiedergibt. Die sich oben herausgestellte Zweidimensionalität der klientelistischen Beziehungen verweist auf „Gewinner-“ und „Verlierergruppen“ innerhalb der befragten Probanden. Eine starke klientelistische Anbindung erleichtert den Arbeitsalltag wesentlich, wobei hingegen das Fehlen einer solchen Anbindung sich ressourcenverzehrend auswirkt. Da es im Falle der klientelistischen Beziehungen wichtig ist beide Aspekte vor Augen zu halten, werden später wenn die Untersuchungsergebnisse dargelegt werden, die Ergebnisse im Zusammenhang mit diesen gesondert besprochen. Aus diesem Grund werden in den Folgenden mit der Kategorie der geschlossenen Organisationskultur die Sicherheitsgarantien gemeint.

Die beiden neuen Skalen der klientelistischen Beziehungen und der Sicherheitsgarantien werden in der Analyse als zusammengefasste Summenwerte über die Items eingesetzt.

#### 3.4.3.2. Erfolgskategorien

In der vorliegenden Arbeit interessiert insbesondere der unternehmerische Erfolg im Sinne der Innovativität. Wie bereits im vorherigen theoretischen Teil angesprochen (vergl. Kap. 2), weist die Innovativität eines Unternehmens (bzw. einer nationalen Wirtschaft) auf seine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit hin und wird als Indikator des Erfolgs angenommen.

Bezüglich der Frage, wie sich Innovativität begrifflich definieren lässt, besteht in der Fachliteratur kein Konsens. Ein Überblick über die gängigen Innovativitätsbegriffe gibt Gebert (2002). Je nach theoretischen Grundannahmen bietet die Fachliteratur standardisierte Messinstrumente an<sup>37</sup>.

Da aber die Validität einer Messung auch davon abhängt, inwieweit die inhaltliche Operationalisierung aller Konstrukte in einem einheitlichen theoretischen Rahmen eingebettet ist, wurden in dieser Arbeit eigene Messinstrumente für den Erfolg entwickelt.

Der Grundgedanke der Operationalisierung der Innovativität nach Gebert, Boerner und Lanwehr (2001b, S.272) wurde beibehalten. Die Autoren gehen von einer dreidimensionalen Auffassung der Innovativität aus. Die Kombination dieser Aspekte soll nach dem Verständnis der Autoren (2001b, S.272), eine valide Innovativitätsmessung ermöglichen. Die drei Aspekte sind: der Vergleich mit den Mitbewerbern, der Vergleich mit der eigenen Innovativität (im Rückblick auf die Vergangenheit) und die Berücksichtigung der noch unausgeschöpften Innovativitätspotenziale. Für die ersten beiden Aspekte wurden kontextgebundene spezifische Indikatoren vorgeschlagen (siehe Tabelle 7).

Die Indikatoren, welche die existenten betrieblichen Innovativitätspotenziale operationalisieren, wurden von den o.g. Autoren übernommen (2001b, S.274). Diese werden im wortlaut in der folgenden Tabelle 6 dargestellt. Es galt der Aufforderung „Schätzen Sie

---

<sup>37</sup> siehe z.B. Neuberger (1991), Osterloh (1991).

bitte ein, ob die folgenden Sätze wahr sind (denken Sie bitte auch hier vor allem an ihre Abteilung)!“ anhand einer fünfstufigen Likertskala mit 1= eher nein, 3= neutral, 5= eher ja, nachzukommen.

Tabelle 6. Operationalisierung der Erfolgsvariable Ausschöpfen innovativer Potenziale

<b>Itemformulierung</b>
Wenn wir so innovativ sein wollen wie unser bester Konkurrent, haben wir noch einen langen Weg vor uns.
Unser Unternehmen ist bei Kunden für kreative/innovative Lösungen bekannt.
Innovations-/Kreativitätspotentiale werden bei uns ausgeschöpft.

Anmerkung. Nach Gebert, Boerner und Lanwehr (2001b, S.274), reduziert.

Des Weiteren wurde für die Ziele dieser Arbeit eine neue Erfolgskategorie entwickelt: Sie betrifft die Qualität der hergestellten Produkte/Dienstleistungen.

Die Definition des Erfolgs im Sinne der Qualität hat sich während der Vortestphase als bedeutsam herausgestellt. Laut den Interviewpartnern muss der Steigerung der Innovativität eine Verbesserung der Qualität der angebotenen Produkte/Dienstleistungen vorausgehen.

Der Maßstab des Qualitätsanstiegs wurde an die konkreten Innovationsbedingungen im Bereich der rumänischen Gaswirtschaft angepasst. Da sich in der Vortestphase eine Inkonsistenz der Erfolgsabschätzung je nach Vergleichsobjekt abgezeichnet hatte, wurde der Erfolg sowohl im Vergleich mit einer zurückliegenden Zeitspanne (die letzten drei Jahre), wie auch im Vergleich zu den Mitstreitern abgeschätzt. Dies entsprach auch den theoretischen Überlegungen von Gebert, Boerner und Lanwehr (2001b).

Die Items, welche die Erfolgsskalen bilden, wurden anhand von Ordinalskalen, mit den drei Stufen „schlechter“, „gleich gut“ und „besser“ erhoben.

Tabelle 7. Operationalisierung der Erfolgsvariablen „Qualität“ und „Innovativität“

---

<b>Itemformulierung</b>
1. Die Qualitätsvorgaben werden eingehalten
2. Häufigkeit der Arbeitsunfälle
3. Anzahl der zertifizierten Arbeitsabläufe
4. Zufriedenheit der Auftraggeber
5. Sorgfalt in der Ausführung
6. Gewissenhaftigkeit der Mitarbeiter
7. Genauigkeit der Ausführung
8. Neuigkeit technologischer Verfahren
9. Neue Arbeitsabläufe
10. Neue Organisationsformen
11. Anzahl der Improvisationen während der Ausführung
12. Angebot an neuen Produkten
13. Einsatz in neuen Märkten

---

Die Items 1-7 beziehen sich auf die geleistete Qualität, Items 9-13 reflektieren das Niveau der Innovativität.

Schließlich galt es, die Kategorien hinsichtlich ihrer Dimensionalität und Reliabilität zu prüfen. Hierfür wurden die Items erstens einer explorativen Faktorenanalyse unterzogen<sup>38</sup>. Um die Gewichtung beider Vergleichsobjekte in die Analyse mit einbeziehen zu können, wurden Mittelwerte über die Items gebildet.

Anbei folgen die Darstellung der ausgewiesenen Faktorenstruktur und der erklärte Anteil der Gesamtvarianz durch die Eigenwerte.

---

<sup>38</sup> Eine Prüfung anhand einer konfirmatorischer Faktorenanalyse konnte wegen des geringen Stichprobenumfangs und der Interkorrelation der Items nicht vorgenommen werden.

Tabelle 8. Faktorstruktur und Reliabilitätskoeffizienten des Erfolgs

	Items	Ladungen Faktor 1	Ladungen Faktor 2	Ladungen Faktor 3
Faktor 1 Qualität  $\alpha=.79$	Zufriedenheit der Auftraggeber	<b>.763</b>	.157	.01
	Genauigkeit der Ausführung	<b>.761</b>	-.208	-.162
	Sorgfalt in der Ausführung	<b>.733</b>	.01	.01
	Gewissenhaftigkeit der Mitarbeiter	<b>.663</b>	.01	-.175
	Arbeitsunfälle	<b>.628</b>	.01	-.140
	Qualitätsvorgaben beachtet	.484	.195	.196
	Zertifizierungen	.335	.305	-.234
Faktor 2 Ausschöpfen Innovativer Potenziale  $\alpha=.70$	Wir sind so innovativ wie unser bester Konkurrent	.155	<b>.850</b>	.156
	Innovative Potenziale voll ausgeschöpft	.01	<b>.753</b>	.171
	Unternehmen für innovative Lösungen bekannt	.01	<b>.555</b>	-.280
Faktor 3 Innovativität  $\alpha=.75$	Neue Märkte erobert	.218	<b>.637</b>	<b>-.185</b>
	Neue Produkte, Dienstleistungen angeboten	-.333	<b>.611</b>	<b>-.364</b>
	Neuigkeit technologischer Verfahren	.01	.01	<b>-.831</b>
	Neue Arbeitsabläufe	.01	.182	<b>-.787</b>
	Neue Organisationsformen	.187	-.173	<b>-.724</b>
	Improvisationen in der Arbeit	.118	.01	<b>-.553</b>
Eigenwerte		3.770	2.956	3.362
Erklärter Varianzanteil		30.69 %	14.37%	10.03%

Anmerkungen: Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotation: Oblimin.

Wie der Tabelle 8 zu entnehmen ist, kann man von einer scharfen Trennung zwischen den Dimensionen der Qualität und der Innovativität ausgehen. Innerhalb der Innovativität zeichnen sich die theoretisch vorausgesetzten Dimensionen für unser Datenmaterial weniger scharf ab. Trotzdem werden die theoretisch vorausgesetzten Dimensionen der Innovativität weiter verfolgt. Zu diesem Zwecke wurden die Items „Neue Märkte erobert“ und „Neue Produkte, Dienstleistungen entwickelt“ zusammen mit den Items des Faktors 3 zur abhängigen Variable „Innovativitätserfolg“ zusammengelegt. Diese Operation ist zulässig, da die Nebenladungen zum Teil .30 überschreiten und dieselben (negativen) Vorzeichen aufweisen wie die Ladungen des dritten Faktors. Die Tatsache, dass die Ladungen das gleiche Vorzeichen aufweisen, ist für die Zulässigkeit des Zusammenschlusses maßgeblich, da die Ladungen den korrelativen Zusammenhang zwischen dem neu gebildeten Faktor und den einzelnen Items widerspiegeln (Bortz, 1999, S. 501).

Eine Prüfung der Reliabilität der so gebildeten Skalen wies ausreichend hohe Werte für die interne Konsistenz nach Cronbach aus, damit die Messinstrumente als reliabel eingestuft werden können (der Alpha-Wert des Faktors 2 beträgt  $\alpha=0.70$ ; der Alpha-Wert des Faktor 3 erreicht sogar  $\alpha=0.75$ ).

#### 3.4.3.3.Moderatoren

Während der qualitativen Vortestphase stellten sich zwei weitere Kategorien als bedeutsam heraus. Diese betrafen die Bedingungen unter welchen die Erfolgssteigerung stattfinden kann. Im Sinne des kontingenztheoretischen Ansatzes (Lawrence und Lorsch, 1967 sowie Lorsch und Morse, 1974) wurden diejenigen Faktoren operationalisiert, die von den Probanden als wichtig eingestuft worden sind. Zwei Faktoren wurden von den Interviewpartnern als wesentlich hervorgehoben: das Qualifizierungsniveau der Mitarbeiter und das Normierungsniveau der angewandten Verfahren und Arbeitsabläufe.

Um den Faktor Qualifikationsniveau im ursprünglichen Kontext darzustellen, wird an dieser Stelle ein Ausschnitt aus dem Gespräch mit dem Leiter der F&E Abteilung des Unternehmens C wiedergegeben:

*Frage: Die Möglichkeit etwas zu verändern, der stabile Arbeitskreis und ihre persönliche Kreativität, denken Sie, dass das zum Erfolg führen wird?*

*Antwort: Nein, hier liegt das Problem, diese Kombination führt höchstens zum quantitativen Wachstum aber qualitativ tut sich nichts.*

*Frage: Was steht denn der Qualität im Wege?*

*Antwort: Das ist eine Frage der inneren Struktur und auch eine typisch rumänische Sache. Das Schlagwort ist „lass es sein, es geht auch so“ oder man versucht die Regel zu umgehen, dass ist generell so, in der ganzen Gesellschaft und die Menschen passen sich an. Die Qualität ist derzeit das größte Problem.*

*Frage: Was meinen Sie mit innerer Struktur?*

*Antwort: Die intellektuelle Anstrengung eine gute, eine genaue Arbeit zu leisten.*

*Frage: Ist es denn so schwer solche Menschen zu finden?*

*Antwort: Es ist sehr schwer. Die Menschen die so sind, die ihre Arbeit verstehen und die ihren Aufgaben nachgehen, ohne dass einer sie ständig kontrolliert, sind selten und stellen hohe Erwartungen an die Firma. Das können wir uns nicht erlauben, hohe Gehälter legal auszuzahlen ist für die Firma sehr kostenspielig und dann gehen sie – die meisten ins Ausland, viele versuchen es eigenständig, gute Fachleute schlagen sich im Leben einfacher durch.*

In den Gesprächen wurde auch die Frage nach der internen Qualifizierung der Mitarbeiter aufgegriffen. So wie es ein nächster Ausschnitt aus den geführten Interviews illustriert, gestaltete sich die betriebsinterne Ausbildung in den untersuchten Unternehmen als ein Dilemma.

So formulierte der Leiter der geologischen Abteilung des Unternehmens B in einem persönlichen Interview das Problem wie folgt:

*Frage: Wie schätzen Sie das Niveau der erreichten Qualität in Ihrer Abteilung ein?*

*Antwort: Es gibt im Land kein Unternehmen, welches eine bessere geologische Verfolgung der Bohrprozesse gewährleisten könnte als wir. Wir sind dabei sehr gut und sehr gewissenhaft. Gewissenhaftigkeit ist ein entscheidender Faktor, leider ist bei uns das Gewissen wegen der schlechten Bezahlung eher rückläufig. Hier verdienen wir 150-200 EUR im Monat, in anderen Teilen der Welt fängt der Lohn um die 1.500 EUR an.*

*Frage: Und trotzdem haben Sie hier ein hohes Qualitätsniveau erreicht ...*

*Antwort: Die Qualität der Arbeit bestimmt ausschließlich der Abnehmer, er ist der entscheidende Faktor. Man macht das, was der Abnehmer von einem verlangt. Das Problem ist nur das "wie", denn man muß mit den Mitarbeitern arbeiten, die man hat. Man muß sie informieren und weiterbilden. Hier erscheint das erste Problem: Schicke ich einen Mitarbeiter ins Ausland, denn nur da kann er tatsächlich etwas Neues lernen, so kommt er wahrscheinlich nicht zurück. Deswegen habe ich immer die schwächeren Absolventen eingestellt und sie dann selbst ausgebildet. Wie Sie sehen, habe ich in meinem Büro eine Tafel, und ich gebe wirklich Unterricht. Die hier Ausgebildeten sind dann nicht nach zwei Jahren gegangen, sondern erst nach vier, trotzdem haben sie mich verlassen. Meine*

*Anstrengung, diese jungen Menschen auszubilden war umsonst, und für die Firma teuer. Kein junger Mensch möchte hier bleiben, einen Kern bilden, um etwas bewegen zu können. Sie kommen, lernen etwas und gehen sofort. Dabei bleibt das Arbeitspensum in der Firma oft ungedeckt.*

*Frage: Sehen Sie eine Lösung?*

*Antwort: Nicht mehr, früher dachte ich, man kann die Menschen ausbilden und dann mit ihnen weiterarbeiten. Ich habe mich dafür eingesetzt und auch Unterstützung erhalten. Dann haben mich die Leute verlassen. Bilde ich sie nicht aus, habe ich Mitarbeiter, aber sie nützen mir nichts. Bilde ich sie aus, habe ich nur Unkosten und keine Mitarbeiter mehr. Ich fühle mich verraten und bin in diesem Dilemma gefangen.*

Alle angesprochenen Facetten wurden für das Bilden einer möglichen Messskala mit Hilfe folgender Items operationalisiert:

Tabelle 9. Operationalisierung des Konstruktes „Qualifikationsniveau“

<b>Itemformulierung</b>
Mitarbeiter dieser Abteilung sind für die Ausführung ihrer Aufgaben gut vorbereitet.
Mitarbeiter dieser Abteilung werden regelmäßig auf Schulungen geschickt.
Mitarbeiter dieser Abteilung brauchen öfter Hilfe, um ihre Aufgaben zu erledigen (R).
Ehemalige Mitarbeiter dieser Abteilung arbeiten in anderen Unternehmen und werden dort als gute Fachleute anerkannt.
Mitarbeiter dieser Abteilung haben ihre eigenen Unternehmen gegründet.
Mitarbeiter dieser Abteilung werden dazu qualifiziert, Neues zu entwickeln.

Anmerkung: Die Antwortskala war fünffach gestuft (1=trifft nicht zu, 5=trifft voll zu), (R) bedeutet rekodiert.

Die Items wurden dann einer explorativen Faktorenanalyse unterzogen. Diese weist zwei Dimensionen des Konstruktes aus. Die summierten Items des Faktors 1, welcher 31% der Varianz erklärt, werden als „Qualifizierungsniveau“ zusammengefasst. Der „Restfaktor“ 2 wird wegen der niedrigen Reliabilität ( $\alpha = .10$ ) keiner weiteren Analyse unterworfen.

Anbei die Faktorenstruktur und die Ladungen der jeweiligen Items:

Tabelle 10 Faktorstruktur und Reliabilitätskoeffizienten des Mitarbeiterqualifikationsniveaus

Faktoren	Items	Ladungen Faktor 1	Ladungen Faktor 2
Faktor 1 $\alpha = .58$	Mitarbeiter sind qualifiziert um Neues zu entwickeln	<b>.746</b>	.357
	Mitarbeiter haben eigene Unternehmen gegründet	<b>.692</b>	-.367
	Mitarbeiter sind als gute Fachleute bekannt	<b>.608</b>	-.250
	Mitarbeiter brauchen oft Hilfe in der Arbeit (R)	<b>.570</b>	.101
Faktor 2 $\alpha = .10$	Mitarbeiter gehen auf Schulungen	.01	.846
	Mitarbeiter sind gut vorbereitet	.371	.381
Eigenwerte		1.872	1.195
Erklärter Varianzanteil		31.19%	19.92%

Anmerkung. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse (unrotiert), (R) bedeutet rekodiert.

Durch Summierung wurden die Items des Faktors 1 zu der Skala zusammengefasst, welche das Niveau der Qualifizierung der Mitarbeiter misst. Da das Niveau der Qualifikation der Mitarbeiter in dieser Untersuchung nicht die Rolle einer unabhängigen Variable einnimmt, kann die etwas geringe ermittelte Reliabilität der Skala ( $\alpha = .58$ ) in Kauf genommen werden.

Ein weiterer Faktor, der sich während der qualitativen Vortestphase als wichtig herausgestellt hatte, betraf die Prozesse der Standardisierung der Arbeitsverfahren, insbesondere in Form der Einführung der DIN EN ISO 9000 (2001) Normen.

Anbei ein Auszug aus dem persönlichen Interview mit dem Leiter der Abteilung für Qualitätssicherung des Unternehmens B, welcher die der Einführung der Normierung gefolgt Veränderungen schildert:

*(Kontext: auf die Frage, wie Qualitätssteigerung zu erzielen sei, bekam ich die Antwort, dass Normierung eine wichtige Rolle spielt)*

*Frage: Welches waren die wichtigsten Veränderungen bei der Einführung der ISO Normen?*

*Antwort: Anfangs haben wir alle darauf gewartet, dass es von selbst passiert, oder dass das Management etwas macht, erst nachdem sie uns zu Weiterbildungen geschickt hatten, haben wir verstanden, dass es an uns liegt, die Abläufe zu verändern. Viele Mitarbeiter, von der alten Mentalität geprägt, haben fast nichts vorgeschlagen, aber manchmal kam es eben wegen dem ISO dazu, dass neue Ideen vorgeschlagen worden sind*

und die dann auch besprochen, ausprobiert, und je nach Fall, als Prozedur festgelegt worden waren.

*Fragen: Kamen da auch völlig verrückte Vorschläge?*

*Antwort: Kaum, es war ja schon ein Sieg, dass Mitarbeiter ab und zu etwas vorgeschlagen haben – das war auch sehr stark von der Führung unterstützt worden – aber es war sehr selten, die meisten Vorschläge kamen von oben.*

*Frage: Wie ist die Lage jetzt?*

*Antwort: Es wäre für jeden möglich, vom Pförtner bis zum Direktor, eine Veränderung vorzuschlagen. Die Umsetzung würde viel Arbeit und viele Umstellungen benötigen aber es wäre durchaus möglich und wenn der Vorschlag gut wäre, hätte er sicher die Rückendeckung der Führung. Die Vorschläge kommen aber nach wie vor meist von oben.*

Wie aus dem Ausschnitt zu entnehmen ist, wird der Normierung auch die Möglichkeit zur Heranführung an innovative Prozesse zugeschrieben. Deswegen wurde das Vorhandensein der Normierung als eine mitbestimmende Komponente der Innovationsprozesse angenommen. Die in Tabelle 11 dargestellten Items operationalisieren das Normierungsniveau der Verfahren:

Tabelle 11. Operationalisierung des Konstruktes “Normierungsniveau”

---

<b>Itemformulierung</b>
Die Arbeit, die wir leisten, wird immer mehr zu einer reinen Papierarbeit.
Immer mehr Arbeitsbereiche werden ISO oder anderen Regelungen unterstellt.
In unserer Abteilung gehen viele Ideen verloren.
Neues zu entwickeln ist im ISO-Zeitalter schwierig.
Die Auftraggeber verlangen eine strikte Einhaltung der Normen.
Neuerdings müssen wir bei jeder Aufgabe genaue Qualitätsvorgaben beachten.
Die Vielzahl der Normen ersticken den kreativen Geist dieser Abteilung.

---

Anmerkung: Die Antwortskala war fünffach gestuft (1=trifft nicht zu, 5=trifft voll zu).

Wie der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen ist, weist eine explorative Faktorenanalyse zwei Dimensionen des Konstruktes aus. Diese beschreiben zwei Aspekte der Normierungseinführung in den untersuchten Unternehmen.

Tabelle 12. Faktorstruktur und Reliabilitätskoeffizienten des Normierungsniveaus.

Faktoren	Items	Ladungen Faktor 1	Ladungen Faktor 2
Faktor 1 ( <b>positive</b> Aspekte) $\alpha=.77$	Bei jeder Aufgabe sind detaillierte Vorgaben zu beachten	<b>.910</b>	.01
	Die Abnehmer verlangen eine strikte Einhaltung der Normen	<b>.865</b>	.01
	In immer mehr Bereiche werden Standardisierungen eingeführt	<b>.614</b>	.01
Faktor 2 ( <b>negative</b> Aspekte) $\alpha=.61$	Neues im „ISO Alter“ zu entwickeln ist schwer	.134	<b>.754</b>
	Arbeit wird zu Papierarbeit	.01	<b>.722</b>
	Ideen gehen verloren	-.243	<b>.719</b>
	Normen ersticken den kreativen Geist	.410	<b>.515</b>
Eigenwerte		2.206	1.881
Erklärter Varianzanteil		31.51%	26.87%

Anmerkungen: Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotation Varimax.

Faktor 1 bündelt die positiven Auswirkungen der Normierung: das Einführen formaler und transparenter Regeln in die Arbeitsorganisation und der Anstieg im Professionalisierungsgrad der Unternehmen.

Die summierten Items des Faktors 1, die einen Varianzanteil von 31% erklären, werden als „Normierungsniveau“ zusammengefasst.

Der „Restfaktor“ 2 gibt eine Zusammenfassung der eher negativen Auswirkungen der Normierungseinführung. Diese können als Rückgang der Spontaneität und als Anstieg im Formalisierungsgrad des Unternehmens (ausgedrückt z. B. durch die Notwendigkeit einzelne Arbeitsschritte zu dokumentieren) zusammengefasst werden.

Die aus dem Faktor 1 gebildete Skala für das Ermessen des Normierungsniveaus erreicht eine Reliabilität von  $\alpha=.77$ . Diese ist ausreichend hoch, um von einem guten Messinstrument sprechen zu können. Die Rolle der Normierung als Moderator der Beziehung zwischen Organisationskultur und Erfolg ist anhand dieses Instrumentes gut erfassbar. Der zweite Faktor, welcher die negative Seite der Normierung bündelt weist auch eine ausreichend hohe Reliabilität ( $\alpha=.61$ ) auf. Trotzdem wird der zweite Faktor keiner weiteren Analyse unterzogen, da, wie sich mittels der Feldforschung herausgestellt hat, den positiven Aspekten der Normierung eine größere Bedeutung in den untersuchten Unternehmen zugeschrieben

wird. Z. Zt. werden die Hürden der Normierung weder als unumgänglich noch als demotivierend wahrgenommen und behandelt.

Im Mittelpunkt dieses Kapitels stand die vorgenommene Verknüpfung der theoretischen Ebene mit der Beobachtungsebene. Ausgehend von den operationalen Definitionen der Konstrukte und einer Messkonzeption wurde die Entstehung und Veränderung der einzelnen Items und Konstrukte in der gegebenen Forschungssituation geschildert.

Die Zweckmäßigkeit der Operationalisierung kann prinzipiell nicht als richtig oder falsch beurteilt werden. Sie wird durch entsprechende Gütekriterien pro Konstrukt ermittelt.

Die hier verwendeten wissenschaftlichen Kategorien wurden im Rahmen des vorliegenden Kapitels hinsichtlich ihrer Validität und Reliabilität systematisch geprüft und erwiesen sich für das hier behandelte Untersuchungsthema als zweckmäßig.

Es wird im nächsten Kapitel gezeigt, auf welcher Weise das Zusammenspiel von den Moderatoren, das Qualifikationsniveau und das Standardisierungsniveau, und den unabhängigen Variablen (offene und geschlossene Organisationskultur) die Möglichkeiten der unternehmerischen Erfolgserzielung beeinflussen.

## KAPITEL 4. Ergebnisse

### 4.1. DER ZUSAMMENHANG ZWISCHEN OFFENER UND GESCHLOSSENER ORGANISATIONSKULTUR UND WIRTSCHAFTLICHEM ERFOLG

#### 4.1.1. Empirische Untersuchung

Im Rahmen der untersuchten Unternehmen soll die doppelte Nachfrage nach offener und geschlossener Organisationskultur für den Erfolg in seinen verschiedenen Ausprägungen (Qualitätsanstieg, Innovationserfolg und das Ausschöpfen vorhandener Innovativitätspotenziale) geprüft werden.

Die Stichproben werden einzeln behandelt.

#### *Maschinenbaubranche*

Für die Subsysteme dieser Branche trifft eine substantielle Korrelation zwischen offener und geschlossener Organisationskultur ( $r = .74^{**}$ ) zu. Diese belegt ihrerseits die wechselseitige Bedingtheit der offenen und geschlossenen Organisationskultur<sup>39</sup>.

Als erstes wird die Kombinationsthese, die doppelte Nachfrage der Subsysteme der Maschinenbaubranche sowohl nach offener, als auch nach geschlossener Organisationskultur, innerhalb der Stichprobe aus der Maschinenbaubranche überprüft.

Hierfür werden erstens die Korrelationen zwischen der offenen und geschlossenen Organisationskultur und dem Erfolg dargestellt. Genauer handelt es sich dabei um die Beziehung zwischen offener Organisationskultur und Qualitätsanstieg (jeweils verglichen mit der Leistung des besten Mitstreiters und der Eigenleistung zu einem früheren Zeitpunkt) und dem Innovationserfolg (jeweils verglichen mit der Leistung des besten Mitstreiters und der Eigenleistung zu einem früheren Zeitpunkt).

---

<sup>39</sup> Die erhöhte Korrelation kann zum Teil auch durch die Operationalisierung der offenen und geschlossenen Organisationskultur entstanden sein.

Zweitens werden partielle Korrelationen zwischen denselben Variablen berechnet. Diese haben den Vorteil, den Teil gemeinsamer Varianz auszuweisen, welcher bestehen bleibt, wenn die anderen unabhängigen Variablen konstant gehalten werden. Da wir von einer gegenseitigen Abhängigkeit der offenen und geschlossenen Organisationskultur ausgehen, ermöglichen die partiellen Korrelationen die Beziehungen zwischen Organisationskultur und Erfolg von ihrer gegenseitigen Wechselwirkung zu „bereinigen“.

Sollten sich zwischen den Variablen des Erfolgs und der Organisationskultur starke Zusammenhänge herausstellen, so wird später mit Hilfe multivariater Verfahren geprüft werden, ob eine Linearität und eine Additivität der Wirkungen der offenen und geschlossenen Organisationskultur auf den Erfolg vorliegen.

Wegen der sich herausgestellten Besonderheiten für den Erfolg im Sinne der Ausschöpfung vorhandener Innovativitätspotenziale werden die Zusammenhänge zwischen Organisationskultur und diesem gesondert dargestellt.

Zunächst wird auf die ausgewiesenen Korrelationskoeffizienten der Korrelationen und partiellen Korrelationen zwischen offener Organisationskultur und Erfolg (in ihren verschiedenen Ausprägungen) im Rahmen der Maschinenbaubranche eingegangen.

Diese werden in der Tabelle 13 dargestellt.

Tabelle 13. Korrelationen und partielle Korrelationen zwischen offener Organisationskultur und Erfolg im Falle der **Maschinenbaubranche** (N= 26)

Organisationskultur Erfolgskriterien	Offene Organisations- kultur	Offene Organisationskultur (geschlossene Organisations- kultur auspartialisiert)
Qualität/Konkurrenz	0.701**	0.790**
Qualität/Vorher	0.398*	0.618**
Innovativität/Konkurrenz	0.561**	0.624**
Innovativität/Vorher	0.451*	0.586**

Anmerkung: Korrelationen nach Pearson. Zweiseitige Testung. \*p<.05, \*\*p<.01

Zwischen dem Qualitätsanstieg und der offenen Organisationskultur können hohe, signifikante Beziehungen festgestellt werden. Dabei ist ersichtlich, dass der Qualitätsanstieg im Vergleich zum besten Konkurrenten ( $r = .70^{**}$ ) eine stärkere Beziehung zu der offenen

Organisationskultur aufweist als der Qualitätsanstieg im Vergleich zur eigenen Qualitätsleistung in einer früheren Periode ( $r = .39^*$ ). Auch zwischen dem Innovationserfolg und der offenen Organisationskultur machen sich starke, signifikante Beziehungen bemerkbar. Für diese Ausprägung des Erfolgs gilt ebenfalls ein stärkerer Zusammenhang zwischen offener Organisationskultur und Innovationserfolg im Vergleich zur Konkurrenz ( $r = .56^{**}$ ) als im Vergleich zu der Eigenleistung in einer früheren Periode ( $r = .45^*$ ).

Die Beziehungen zwischen dem Erfolg (in seinen verschiedenen Ausprägungen) und der offenen Organisationskultur steigen tendenziell an, wenn die Wirkung der geschlossenen Organisationskultur (Sicherheitsgarantien) ausgeschlossen wird.

Der obige Befund verweist auf eine ausschließliche Wirkung der offenen Organisationskultur auf den Erfolg. Es erscheint zunächst, als ob geschlossene Organisationskultur (Sicherheitsgarantien) den Erfolg verhindern würde.

Deswegen wird eine Gegenprüfung für die Beziehung zwischen geschlossener Organisationskultur und Erfolg (mit Konstanthaltung der offenen Organisationskultur) vorgenommen. Tabelle 14 stellt die Ergebnisse der Korrelationen und partiellen Korrelationen dar.

Tabelle 14. Korrelationen und partielle Korrelationen zwischen geschlossener Organisationskultur (Sicherheitsgarantien) und Erfolg im Falle der **Maschinenbaubranche** (N= 26)

Erfolgskriterien	Organisationskultur Geschlossene Organisationskultur	Geschlossene Organisationskultur (offene Organisationskultur auspartialisiert)
Qualität/Konkurrenz	nicht signifikant	$r = - 0.555^{**}$
Qualität/Vorher	nicht signifikant	$r = - 0.516^*$
Innovativität/Konkurrenz	nicht signifikant	$r = - 0.381^{\wedge}$
Innovativität/Vorher	nicht signifikant	$r = - 0.426^*$

Anmerkung: Korrelationen nach Pearson. Zweiseitige Testung.  $^*p < .05$ ,  $^{**}p < .01$ ,  $^{\wedge}p < .1$ .

Der Tabelle kann entnommen werden, dass die geschlossene Organisationskultur den Erfolg tendenziell nicht zu beeinflussen scheint. Die Korrelationskoeffizienten weisen zunächst

keine Beziehung zwischen geschlossener Organisationskultur und Qualitätsanstieg bzw. Innovationserfolg auf. In Folge der „Bereinigung“ der Effekte der geschlossenen Organisationskultur von Anteilen offener Organisationskultur stellt sich eine starke, negative Beziehung zwischen Qualitätsanstieg und geschlossener Organisationskultur ( $r = -.5^{**}$ ) sowie zwischen Innovationserfolg und geschlossener Organisationskultur ( $r = -.38^{\wedge}$ ) für den Vergleich mit dem besten Mitstreiter und für den Vergleich zur Eigenleistung in einer früheren Periode ( $r = -.43^{*}$ ) heraus.

Die negativen Beziehungen zwischen geschlossener Organisationskultur und Erfolg belegen die Annahme, dass geschlossene Organisationskultur alleine (hier Sicherheitsgarantien) keine positive Wirkung auf den Erfolg haben wird.

Es lässt sich soweit schlussfolgern, dass offene Organisationskultur positiv und geschlossene Organisationskultur negativ mit dem Erfolg der untersuchten Subsysteme der Maschinenbaubranche zusammenhängen.

Es sei zusätzlich darauf hingewiesen, dass eine Anpassung des Niveaus der offenen an das Niveau der geschlossenen Organisationskultur nicht stattzufinden scheint. Wird eine zweifaktorielle Varianzanalyse mit den abhängigen Variablen des Erfolgs durchgeführt so kann festgestellt werden, dass die Interaktionseffekte, welche für das Zusammenspiel zwischen offener und geschlossener Organisationskultur stehen, nicht signifikant ausfallen.

Bezüglich der obigen Feststellungen gibt es in der Reihe der untersuchten Unternehmen der Maschinenbaubranche eine Ausnahme, nämlich der Fall des Erfolgs in Form des Ausschöpfens vorhandener Innovationspotenziale. Es sei nun auf den Zusammenhang der offenen und geschlossenen Organisationskultur mit diesem eingegangen.

Zunächst werden die Korrelationen und partielle Korrelationen der beiden Ausprägungen der Organisationskultur mit dem Ausschöpfen vorhandener Innovationspotenziale aufgezeigt.

Tabelle 15 gibt die Beziehung zwischen Erfolg und offener Organisationskultur wieder.

Tabelle 15. Korrelationen und partielle Korrelationen zwischen offener Organisationskultur und Erfolg im Falle der **Maschinenbaubranche** (N= 26)

Erfolgskriterien	Organisationskultur Offene Organisationskultur	Offene Organisationskultur (geschlossene Organisationskultur auspartialisiert)
Ausschöpfen der Innovativitätspotenziale	0.751**	0.394^

Anmerkung: Korrelationen nach Pearson. Zweiseitige Testung. \*p<.05, \*\*p<.01, ^p<.1

Die Beziehung zwischen offener Organisationskultur und Erfolg, im Sinne des Ausschöpfens vorhandener Innovationspotenziale, gestaltet sich unterschiedlich im Vergleich zu den anderen Erfolgskriterien. In diesem Fall zeigt sich, dass die Auspartialisierung der geschlossenen Organisationskultur (Sicherheitsgarantien) von einem Bedeutungsrückgang der Beziehung zwischen Erfolg und offener Organisationskultur begleitet wird.

Die Gegenprüfung, also die Veränderung der Beziehung zwischen geschlossener Organisationskultur und Erfolg, im Falle der „Bereinigung“ von der offenen Organisationskultur, weist einen ähnlichen Verlauf der beobachteten Beziehung auf. Tabelle 16 stellt die ausgewiesenen Korrelationskoeffizienten dar.

Tabelle 16. Korrelationen und partielle Korrelationen zwischen geschlossener Organisationskultur (Sicherheitsgarantien) und Erfolg im Falle der **Maschinenbaubranche** (N= 26)

Erfolgskriterien	Organisationskultur Geschlossene Organisationskultur	Geschlossene Organisationskultur (offene Organisationskultur auspartialisiert)
Ausschöpfen der Innovativitätspotenziale	r= 0.798**	r= 0.543*

Anmerkung: Korrelationen nach Pearson. Zweiseitige Testung. \*p<.05, \*\*p<.01, ^p<.1.

Für den Erfolg im Sinne des Ausschöpfens vorhandener Innovationspotenziale scheint eine geschlossene Organisationskultur eine wichtige Rolle zu spielen (r = .79\*\*). Werden die offenen Organisationskulturanteile aus der Beziehung ausgeschlossen, so geht die Stärke der Beziehung auch in diesem Fall zurück (r = .54\*).

Die Spiegelbildlichkeit des Effektes verweist auf die Notwendigkeit der Kombination offener und geschlossener Organisationskulturanteile für die Erfolgssicherung.

Es stellt sich nun die Frage nach dem zusätzlichen Vorhandensein einer Interaktion zwischen den beiden Organisationskulturtypen. Sollte diese Interaktion bestehen, wäre von Interesse, ob der Erfolg (hier das Ausschöpfen innovativer Potenziale) von dieser zusätzlich zu der Kombination der Organisationskulturtypen mitbestimmt wird.

Um die Frage nach der Interaktion zwischen offener und geschlossener Organisationskultur zu klären, bietet sich eine univariate zweifaktorielle Varianzanalyse an. Dabei werden als Haupteffekte die offene und die geschlossene Organisationskultur angenommen, jeweils mittels Dichotomisierung bei dem Median zweifach gestuft. Die Rolle der abhängigen Variable wird von dem Erfolg im Sinne des Ausschöpfens vorhandenen innovativer Potenziale eingenommen. Dieser wurde am Median in die zwei Kategorien von „hohem“ bzw. „niedrigem“ Erfolg aufgeteilt. Mit Hilfe der Varianzanalyse soll festgestellt werden, ob die Veränderung des Erfolgs allein durch die Wirkung der Organisationskultur erfolgt oder, ob der Erfolgsanstieg auch zusätzlich auf die Wechselwirkung der beiden Organisationskulturtypen zurückzuführen ist. Sollte sich nebst signifikanten Haupteffekten ein signifikanter ordinaler Interaktionseffekt herausstellen, so würde dies bedeuten, dass sich das Niveau der offenen Organisationskultur an das Niveau der geschlossenen Organisationskultur anpasst und diese Anpassung zur Steigerung des Erfolgs im Sinne eines Ausschöpfens innovativer Potenziale beiträgt.

Tabelle 17 veranschaulicht anhand der Mittelwerte und der Standardabweichungen der Haupteffekte, dass im Rahmen eines niedrigen Niveaus der offenen Organisationskultur ein Anstieg im Niveau der geschlossenen Organisationskultur einen Anstieg im Niveau der offenen Organisationskultur resultieren wird. Wurde anfangs hingegen ein hohes Niveau an offener Organisationskultur verzeichnet, so wird sich dieses bei einem Anstieg des Niveaus der geschlossenen Organisationskultur nur geringfügig verändern (bzw. gering vermindern).

Tabelle 17. Mittelwerte und Standardabweichungen des Niveaus der offenen Organisationskultur in Abhängigkeit der Niveaus der geschlossenen Organisationskultur. N=26 Subsysteme der **Maschinenbaubranche**.

		Niedriges Niveau der geschlossenen Organisationskultur	Hohes Niveau der geschlossenen Organisationskultur	Gesamt
Niedriges Niveau offener Organisationskultur	M	1	1.67	1.15
	SD	0	.577	.376
	N	10	3	13
Hohes Niveau offener Organisationskultur	M	2	1.92	1.92
	SD	0	.289	.277
	N	1	12	13
	M	1.09	1.87	
	SD	.302	.352	
	N	11	15	

Anmerkungen. Die Antwortskalen waren fünffach gestuft. Nach der Messaggregation wurden alle Maße anhand einer z-Transformation standardisiert. Die Gruppengrößen entstanden durch Dichotomisierung in „niedrig“ und „hoch“ am Median.

Das Ergebnis der Varianzanalyse zeigt, dass sowohl die Haupteffekte wie auch der Interaktionseffekt signifikant ausfallen, d. h. dass zum Ausschöpfen vorhandener innovativer Potenziale sowohl die offene und die geschlossene Organisationskultur einzeln, als auch die Anpassung der Niveaus dieser untereinander signifikant beitragen.

Die Ergebnisse der Varianzanalyse werden in der Tabelle 18 dargestellt.

Tabelle 18 Univariate Varianzanalyse. Abhängige Variable: Ausschöpfen innovativer Potenziale. N=26 Subsysteme der **Maschinenbaubranche**.

Hauptkomponenten	Modellkennwerte F, df	Eta <sup>2</sup>	Güte des Modells
Offene Organisationskultur	$F(1; 25) = 3,117^{\wedge}$	.12	R <sup>2</sup> = 0.722
Geschlossene Organisationskultur	$F(1; 25) = 14,315^{**}$	.39	
<b>Interaktion</b> zwischen offener u. geschlossener Organisationskultur	$F(1;25) = 5,153^*$	.19	

Anmerkungen.  $Eta^2$  = Effektstärke, die das Verhältnis der Quadratsummen zwischen den Gruppen zur Gesamtquadratsumme repräsentiert, R<sup>2</sup> = Anteil erklärter Varianz, df = Anzahl Freiheitsgrade, <sup>^</sup>p < .1, \*p < .05, \*\*p < .01.

Der Anteil der erklärten Varianz ( $R^2$ ) sowie die Effektstärken ( $\text{Eta}^2$ ) veranschaulichen, dass die Variation der offenen und der geschlossenen Organisationskultur jeweils beachtliche Varianzanteile der abhängigen Variable erklären können.

Gegenüber den bivariaten Zusammenhängen verdeutlicht die Varianzanalyse, dass neben den Haupteffekten außerdem ein signifikanter Interaktionseffekt zwischen offener und geschlossener Organisationskultur im Hinblick auf den Erfolg besteht. Es handelt sich leider um einen hybriden Interaktionseffekt, was dazu führt, dass die beiden Haupteffekte nicht eindeutig interpretierbar sind. Ein weiteres Problem ergibt sich aus der Tatsache, dass die Überschneidungskategorie „niedrige geschlossene Organisationskultur - hohe offene Organisationskultur“ nur einen Fall zur Analyse aufweist.

Aus den obigen Gründen wird dem Ergebnis der Varianzanalyse nur der Charakter einer Tendaussage zugesprochen. Deswegen werden die bereits erhaltenen Ergebnisse mittels hierarchischer Regressionsanalyse nochmals analysiert.

Da die theoretische Konzeption der offenen und geschlossenen Organisationskultur nicht von einer Dichotomisierung der Organisationskultur in zwei „Zustände“ ausgeht, sondern sie als graduelles Kontinuum auffasst, kommt die Ausführung einer Regressionsanalyse den theoretischen Vorannahmen näher.

Diese Analyse ermöglicht eine differenzierte Betrachtung über die Bedingtheit des Ausschöpfens vorhandener Innovationspotenziale (Kriteriumsvariable) durch die Organisationskultur in ihren verschiedenen Ausprägungen (Prädiktoren). Es wird geprüft, ob allein die offene Organisationskultur für den Innovationserfolg maßgeblich ist oder ob trotz substantieller Korrelation der offenen und geschlossenen Organisationskultur ( $r = .74^{**}$ ) die zusätzliche Berücksichtigung der geschlossenen Organisationskultur (Sicherheitsgarantien) zu einem Zuwachs der erklärten Varianz des Erfolgs führt.

Im dritten Regressionsschritt wird zusätzlich zu der offenen und geschlossenen Organisationskultur ein künstlicher Prädiktor in die Regression eingegeben. Anhand dessen soll abschließend geprüft werden, ob eine Interaktion zwischen offenen und geschlossenen Organisationskulturanteilen zusätzliche Varianz des Ausschöpfens der Innovativitätspotenziale aufdecken kann. Der Zuwachs an Varianzaufklärung stellt die kritische Prüfgröße für die Modellannahme dar, dass das Maß, in dem vorhandene innovative

Potenziale ausgeschöpft werden, durch offene und geschlossene Organisationskultur sowie durch die Anpassung der Niveaus dieser zueinander vorhergesagt werden kann. Das Ergebnis der hierarchischen Regressionsanalyse ist in der Tabelle 19 abgebildet.

Tabelle 19. Hierarchische Regressionsanalyse. Abhängige Variable: Ausschöpfen innovativer Potenziale. N=26 Subsysteme der **Maschinenbaubranche**.

Prädiktoren	Kriteriumsvariable: Ausschöpfen innovativer Potenziale						
	R	R <sup>2</sup>	F	df	ΔR <sup>2</sup>	ΔF	β
<b>1. Regressionsschritt</b> offene Organisationskultur	.75	.55	31,08	(1;24)			.75**
<b>2. Regressionsschritt</b> offene Organisationskultur geschlossene Organisationskultur	.832	.66	25,94	(2;23)	.11	5,14	.354^ .535**
<b>3. Regressionsschritt</b> offene Organisationskultur geschlossene Organisationskultur Interaktion (künstlich)	.834	.65	16,78	(3;22)	.001	9,16	.673 .954 .692

Anmerkungen. R = multipler Korrelationskoeffizient, R<sup>2</sup> = Anteil erklärter Varianz, df = Anzahl Freiheitsgrade, β = standardisierter Regressionskoeffizient, ^p<.1, \* p<.05, \*\*p<.01.

Der Tabelle 19 ist zu entnehmen, dass eine Kombination offener und geschlossener Organisationskulturanteile 66% der Varianz des Erfolgs im Sinne der vorhandenen Innovationspotenziale aufdecken kann.

Der Erfolg hängt, wie man im ersten Regressionsschritt sehen kann, primär von der offenen Organisationskultur ab. Die offene Organisationskultur erklärt einen Anteil von 55% der Varianz des Erfolgs. Die Berücksichtigung der geschlossenen Organisationskultur als zusätzlicher Prädiktor neben der offenen Organisationskultur (zweiter Regressionsschritt) wird mit einem signifikanten Zuwachs in R<sup>2</sup> (ΔR<sup>2</sup>=0.11 signifikant auf einem p<0.01 Niveau) verbunden. Mit Hilfe der geschlossenen Organisationskultur wird zusätzlich eine Varianz von 11% erklärt. Die Gewichtung der unabhängigen Variablen (das Beta-Gewicht) fällt für beide Prädiktoren signifikant aus und ist ungefähr gleich groß. Somit ist die These der gleichzeitigen Notwendigkeit offener und geschlossener Organisationskulturanteilen gut belegt.

Betrachtet man abschließend den dritten Regressionsschritt, so ist ersichtlich, dass die künstliche Variable, welche die Interaktion zwischen den beiden Organisationskulturtypen darstellen soll, weder den Anteil der erklärten Varianz anhebt, noch signifikant ausfällt.

Dieses Resultat belegt die theoretische Annahme, dass für einen Erfolgsanstieg im Falle der Subsysteme der Maschinenbaubranche sowohl offene wie auch geschlossene Organisationskulturanteile gleichzeitig und von einander unabhängig notwendig sind. Die Anpassung der beiden Organisationskulturformen aneinander kann als unabhängiger Prädiktor des Innovationserfolgs angenommen werden, ist aber im Hinblick auf die obigen Ergebnisse mit Vorsicht zu betrachten.

### *Die Gasbranche*

Im Rahmen dieser Stichprobe fällt die Korrelation zwischen offener und geschlossener Organisationskultur niedrig und nicht signifikant aus ( $r = .234$ ,  $p < .272$ ).

Auch für diese Stichprobe werden zuerst die Korrelationen zwischen offenen und geschlossenen Organisationskulturanteilen und Erfolg (in seinen Ausprägungen von Qualitätsanstieg, Innovationserfolg und Ausschöpfen vorhandener Innovativitätspotenziale) angegeben und diskutiert werden.

Zweitens werden erneut partielle Korrelationen zwischen denselben Variablen gerechnet, um die „reinen“ Beziehungen aufzudecken.

Wiederum wird abschließend, sollten sich in der Analyse der Korrelationen starke Beziehungen herausgestellt haben, mit Hilfe multivariater Verfahren geprüft, ob eine Linearität und eine Additivität der Wirkungen der offenen und geschlossenen Organisationskulturen auf den Erfolg vorliegen.

Zunächst werden die ausgewiesenen Korrelationskoeffizienten der Korrelationen und partiellen Korrelationen zwischen offener Organisationskultur und Erfolg (in seinen verschiedenen Ausprägungen) dargestellt. Sowohl für den Qualitätsanstieg wie auch für den Innovationserfolg werden stets die beiden Aspekte, die sich aus den Vergleichen mit der Eigenleistung und mit dem besten Konkurrenten ergeben, betrachtet.

In der rechten Spalte der nachfolgenden Tabelle sind die partiellen Korrelationskoeffizienten zwischen Erfolg und offener Organisationskultur bei Konstanzhaltung der geschlossenen Organisationskultur (Sicherheitsgarantien) abgebildet.

Tabelle 20. Korrelationen und partielle Korrelationen zwischen offener Organisationskultur und Erfolg im Falle der **Gasbranche** (N= 24)

Erfolgskriterien	Organisationskultur	Offene Organisationskultur	Offene Organisationskultur (geschlossene Organisationskultur auspartialisiert)
Qualität/Konkurrenz		0.065, p<0.763 n.s.	-0.107, p<0.627 n.s.
Qualität/Vorher		0.209, p<0.327 n.s.	0.164, p<0.455 n.s.
Innovativität/Konkurrenz		0.100, p<0.643 n.s.	0.105, p<0.632 n.s.
Innovativität/Vorher		0.468*	0.433*
Ausschöpfen der Innovativitätspotenziale		0.554**	0.532*

Anmerkungen. Korrelationen nach Pearson, zweiseitige Testung, \*p<.05, \*\*p<.01, n.s.= nicht signifikant.

Im Falle der Gasbranche zeigen sich wenige bemerkenswerte Korrelationen zwischen dem Erfolg und der offenen Organisationskultur. Die Korrelationen, welche Beachtung erfahren könnten (z. B. die Korrelation der offenen Organisationskultur mit dem Ausschöpfen vorhandener Innovationspotenziale und mit der Innovativität im Vergleich zur eigenen Innovativität in einer früheren Periode), erweisen sich als unsensibel gegenüber der geschlossenen Organisationskultur (Sicherheitsgarantien).

Dieses Ergebnis wird auch in der nächsten Tabelle, welche die Korrelationen und partiellen Korrelationen zwischen der geschlossenen Organisationskultur (Sicherheitsgarantien) und dem Erfolg (in den verschiedenen Ausprägungen) abbildet, zu verfolgen sein.

Tabelle 21. Korrelationen und partielle Korrelationen zwischen geschlossener Organisationskultur und Erfolg im Falle der Subsysteme der **Gasbranche** (N= 24).

Erfolgskriterien	Organisationskultur Geschlossene Organisationskultur	Geschlossene Organisationskultur (offene Organisationskultur auspartialisiert)
Qualität/Konkurrenz	r= 0.626**	r= 0.629**
Qualität/Vorher	r= 0.232 p<0.275 n.s.	r= 0.193, p<0.378 n.s.
Innovativität/Konkurrenz	r= - 0.013 p<0.952 n.s.	r= - 0.038, p<0.865 n.s.
Innovativität/Vorher	r= 0.263 p<0.214 n.s.	r= 0.179, p<0.413 n.s.
Ausschöpfen der Innovativitätspotenziale	r= 0.203 p<0.341 n.s.	r= 0.091, p<0.679 n.s.

Anmerkungen. Korrelation nach Pearson, zweiseitige Testung, \*p<.05, \*\*p<.01, n.s.= nicht signifikant.

Die geschlossene Organisationskultur (Sicherheitsgarantien) scheint, mit einer Ausnahme (des Erfolgs im Sinne der Qualität verglichen mit dem Qualitätsniveau des besten Konkurrenten), mit den unterschiedlichen Ausprägungen des Erfolgs nicht in Beziehung zu stehen.

Die Beziehung der geschlossenen Organisationskultur mit dem Erfolg im Sinne der Qualität (verglichen mit der von der Konkurrenz angebotenen Qualitätsleistung) ist zwar bedeutsam, gleichzeitig aber unsensibel gegenüber der offenen Organisationskultur.

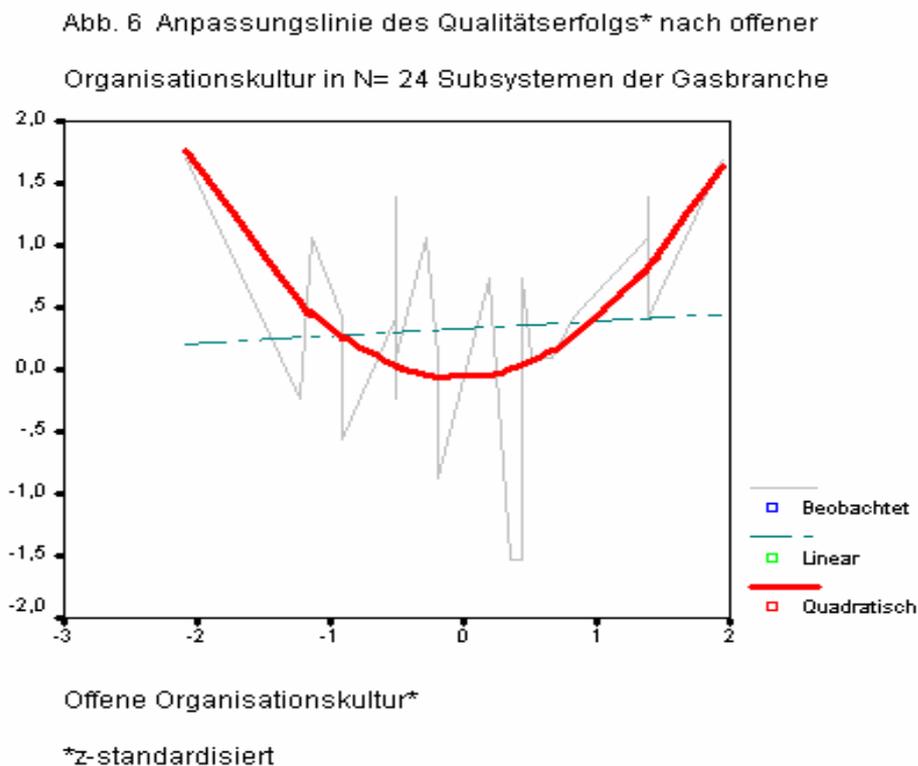
Da bereits andere Autoren (vgl. Gebert, Boerner und Lanwehr, 2001a, 2001b) auf die Möglichkeit einer kurvilinearen Beziehung zwischen offener Organisationskultur und Erfolg hingewiesen hatten, wurde im Rahmen dieser Stichprobe angenommen, dass die Beziehungen zwischen der Organisationskultur und dem Erfolg nicht linear verlaufen könnten<sup>40</sup>. Das Vorhandensein einer kuvilinearen Beziehung würde das Ausbleiben der Beziehungen auf linearer Ebene (Korrelationen) belegen.

Zur Prüfung dieser Annahme wurde sowohl eine lineare wie auch eine kurvilineare Verteilungsfunktion des Erfolgs bezüglich der Variable der offenen Organisationskultur modelliert. Dabei wurden zuerst die empirisch ermittelten Werte der offenen

<sup>40</sup> Auch die Stichprobe aus der Maschinenbaubranche wurde hinsichtlich der Kurvilinearität der Verteilung geprüft. Hier stellte sich aber heraus, dass die Verteilung nicht kurviniliarer, sondern linearer Natur ist.

Organisationskultur und des Erfolgs für jedes Subsystem in ein Koordinatensystem eingetragen (und mit Linien verbunden). Beide Dimensionen des Koordinatensystems wurden mittels einer z-Transformation standardisiert, d. h. u. a. auch auf gleiche Maßeinheiten reduziert. Es wurde nun geprüft, ob eine Gerade (lineare Funktion) oder eine Parabel (kurvilineare Funktion) den Gesamttrend der empirisch ermittelten Punkte am besten wiedergibt.

Die folgende Abbildung stellt die Form der Verteilungsfunktion bzgl. der abhängigen Variable „Qualitätsanstieg im Vergleich zur Konkurrenz“ mit der unabhängigen Variable „offene Organisationskultur“ graphisch dar. Dabei werden sowohl die empirisch beobachtete Verteilung wie auch die Regressionsgeraden für den linearen und für den kurvilinearen Fall angezeigt.



Die beobachtete Form der Verteilung suggeriert bereits eine Anpassung nach einer quadratischen Gleichung mit einem positiven Beta-Gewicht.

Mit Hilfe einer hierarchischen Regression wird ein Modellvergleich zwischen der Güte der Anpassung beider Geraden unternommen. Dieser Modellvergleich ermöglicht eine differenzierte Betrachtung der Bedingtheit des Qualitätsanstieges (Kriteriumsvariable) durch die offene Organisationskultur (Prädiktoren). Es wird geprüft, ob die offene Organisationskultur für die Vorhersage des Qualitätsanstieges maßgeblich ist. Dabei wird die offene Organisationskultur im ersten Regressionsschritt als linearer Term und im zweiten Regressionsschritt als quadratischer Term berücksichtigt<sup>41</sup>. Der Zuwachs an Varianzaufklärung stellt die kritische Prüfgröße für die Modellannahme dar, dass der Qualitätsanstieg durch offene Organisationskultur vorhergesagt werden kann. Ferner interessiert die Signifikanz des Beta-Gewichtes als Indikator der Verteilungsform. Das Ergebnis der hierarchischen Regressionsanalyse ist in Tabelle 22 abgebildet.

Tabelle 22. Hierarchische Regressionsanalyse. Abhängige Variable: Qualitätsanstieg im Vergleich zur Konkurrenz. N=24 Subsysteme der **Gasbranche**.

Kriteriumsvariable: Qualität im Vergleich zur Konkurrenz							
Prädiktoren	R	R <sup>2</sup>	F	Df	ΔR <sup>2</sup>	ΔF	β
<b>1. Regressionsschritt LINEARITÄT</b>							
Offene Organisationskultur	.06	.004	0	(1;22)			.06
<b>2. Regressionsschritt KURVILINEARITÄT</b>							
Offene Organisationskultur (linearer Term)	.57	.27	5,20	(2;21)	.27	5,20	.09
Offene Organisationskultur (quadratischer Term)							.57*

Anmerkungen. R = multipler Korrelationskoeffizient, R<sup>2</sup> = Anteil erklärter Varianz, df = Anzahl Freiheitsgrade, β = standardisierter Regressionskoeffizient, \* p<.05, \*\*p<.01.

Der Erfolg kann, wie aus dem ersten Regressionsschritt ersichtlich, mit Hilfe einer linearen Funktion durch die offene Organisationskultur nicht vorhergesagt werden. Das R<sup>2</sup> und der

<sup>41</sup> Es wird danach gefragt, ob eine lineare Funktion der Form Erfolg= a+b\*offene Organisationskultur (a,b=Parameter) oder eine quadratische Funktion der Form Erfolg= a+b\*offene Organisationskultur+c\*(offene Organisationskultur)<sup>2</sup> (a,b,c=Parameter) den Erfolg im Sinne der Reduktion der quadrierten Vorhersagefehler besser approximiert.

Wert des Beta-Koeffizienten fallen sehr niedrig aus. Darüber hinaus zeigt der F-Wert ( $F(1; 22) = 0$ ), dass die Annahme der Linearität verletzt wird.

Die offene Organisationskultur erklärt einen Anteil von 27% der Varianz des Qualitätsanstieges im Falle der Annahme einer quadratischen Verteilungsfunktion. Die Berücksichtigung der offenen Organisationskultur als quadratischer Term (zweiter Regressionsschritt) wird mit einem signifikanten Zuwachs in  $R^2$  ( $\Delta R^2 = 0.27$  signifikant auf einem Niveau von  $p < 0.01$ ) verbunden. Ferner fällt das Beta-Gewicht des quadratischen Terms signifikant aus. Zusätzlich bemerkt man, dass im Falle der Annahme der Kurvilinearität nur das Beta-Gewicht des quadratischen Terms bedeutsam ist. Dieser Befund verweist auf die Unwahrscheinlichkeit eines linearen Wachstums des Erfolgs als Funktion der offenen Organisationskultur im Rahmen der Gasbranche.

Im nächsten Schritt wird für die abhängige Variable Innovationserfolg im Vergleich zur Konkurrenz geprüft, ob eine Parabel die beobachtete Verteilung besser approximiert. Die Vorgehensweise wiederholt die Prüfschritte, die im Falle der Verteilung des Qualitätsanstieges nach der offenen Organisationskultur unternommen worden sind.

Erstens wird eine graphische Darstellung erstellt.

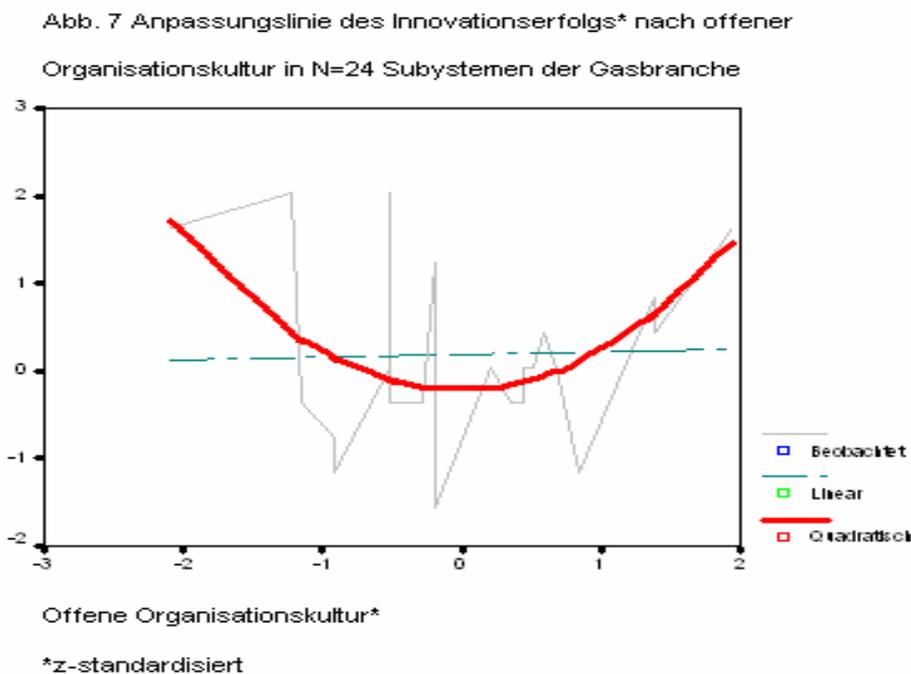


Abbildung 7 entstand indem zuerst die empirisch ermittelten Werte der offenen Organisationskultur und des Innovationserfolgs für jedes Subsystem der Gasbranche in ein Koordinatensystem eingetragen wurden. Diese Punkte wurden mit Linien verbunden. Beide Dimensionen des Koordinatensystems wurden mittels einer z-Transformation standardisiert, d. h. u. a. auch auf gleiche Maßeinheiten reduziert. Eine lineare sowie eine quadratische Funktionsgerade werden zusätzlich angezeigt. Intuitiv zeigt sich wiederum eine quadratische Verteilungsfunktion mit einem positiven Beta-Gewicht.

Um die Güte der Anpassung genau abschätzen zu können, wird ein Modellvergleich zwischen dem linearen und dem kurvilinearen Muster durchgeführt. Es wird erneut eine hierarchische Regressionsanalyse angewandt. Der Zuwachs an Varianzaufklärung stellt die kritische Prüfgröße für die Modellannahme dar, dass der Innovationserfolg durch offene Organisationskultur vorhergesagt werden kann. Ferner interessiert die Signifikanz des Beta-Gewichtes als Indikator der Verteilungsform. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse sind in Tabelle 23 dargestellt.

Tabelle 23. Hierarchische Regressionsanalyse. Abhängige Variable: Innovationserfolg im Vergleich zur Konkurrenz, N=24 Subsysteme der **Gasbranche**.

Kriteriumsvariable: Innovativität im Vergleich zur Konkurrenz							
Prädiktoren	R	R <sup>2</sup>	F	df	ΔR <sup>2</sup>	ΔF	β
<b>1. Regressionsschritt LINEARITÄT</b>							
Offene Organisationskultur	.099	.01	0,22	(1;22)			.099
<b>2. Regressionsschritt KURVILINEARITÄT</b>							
Offene Organisationskultur (linearer Term)	.51	.26	3,76	(2;21)	.25	3,44	.12
Offene Organisationskultur (quadratischer Term)							.51*

Anmerkungen. R = multipler Korrelationskoeffizient, R<sup>2</sup> = Anteil erklärter Varianz, df = Anzahl Freiheitsgrade, β = standardisierter Regressionskoeffizient, \* p<.05.

Es ist im ersten Regressionsschritt ersichtlich, dass der Erfolg mit Hilfe einer linearen Funktion durch die offene Organisationskultur nicht vorhergesagt werden kann. Sowohl das  $R^2$  wie auch der Wert des Beta-Koeffizienten fallen sehr niedrig aus. Darüber hinaus weist der F-Wert ( $F(1; 22) = 0,22$ ) auf die Verletzung der Annahme der Linearität hin.

Die offene Organisationskultur erklärt einen Anteil von 26% der Varianz des Innovationserfolgs im Falle der Annahme einer quadratischen Verteilungsfunktion. Die Berücksichtigung der offenen Organisationskultur als quadratischer Term (zweiter Regressionsschritt) wird mit einem signifikanten Zuwachs in  $R^2$  ( $\delta R^2 = 0,25$  signifikant auf einem Niveau von  $p < 0,01$ ) verbunden. Das Beta-Gewicht des quadratischen Terms fällt positiv und signifikant aus. Dies deutet auf eine u-förmige Verteilungsform hin. Zusätzlich bemerkt man, dass im Falle der Annahme der Kurvilinearität nur das Beta-Gewicht des quadratischen Terms bedeutsam ist. Dieses Ergebnis verweist auf die Unwahrscheinlichkeit eines linearen Wachstums des Innovationserfolgs als Funktion der offenen Organisationskultur im Rahmen der Gasbranche.

Auch für den Zusammenhang zwischen offener Organisationskultur und Erfolg im Sinne des Ausschöpfens der Innovativitätspotenziale kann gezeigt werden, dass die Verteilung des Erfolgs bezüglich der offenen Organisationskultur eher quadratisch verläuft. Im Falle dieses Erfolgsindikators fällt aber stets der lineare Term hoch signifikant ( $\beta = .55^*$ ) und der quadratische Term der Gleichung minder signifikant aus ( $\beta = .32$ ,  $p < .07$ ). Der Zuwachs an erklärter Varianz ( $\delta R^2 = 0,05$ ), also ein Mehr von 5%, kann nur die Rolle einer Trendaussage spielen. Für das Ausschöpfen der vorhandenen Innovativitätspotenziale dürften sowohl ein linearer wie auch ein kurvilinearere Zuwachs als Folge der offenen Organisationskultur zutreffen. Wenn man von den Problemen der Stichprobenselektion absieht, bedeutet dies, dass der anfängliche Rückgang des Erfolgs, der als Folge des Öffnungsprozesses eingetreten war, gering ausgefallen ist und von einem starken Erfolgsanstieg gefolgt wurde.

Somit wird der Grund für die Nichtexistenz einer linearen Beziehung zwischen offener Organisationskultur und Erfolg im Falle der Gasbranche aufgedeckt.

Aus dem Nichtvorhandensein der Korrelation zwischen diesen Variablen ist aber keineswegs auf ein Nichtvorhandensein der Beziehung zwischen der offenen Organisationskultur und

dem Erfolg zu schließen. Wie oben dargestellt und bestätigt, besteht die Beziehung zwischen offener Organisationskultur und dem Erfolg (in der Ausprägung der Qualität und der Innovativität) und kann knapp ein Viertel der Veränderung im Erfolg voraussagen.

Da aus theoretischen Gründen davon auszugehen ist, dass eine Kombination offener und geschlossener Organisationskulturanteile für die weitere Erklärung des Erfolgs ihre Bedeutung beibehält, wird diese These mit Hilfe von nichtlinearen multivariater Verfahren geprüft.

Dabei interessiert, ob ein Muster, welches um geschlossene Organisationskultur (Sicherheitsgarantien) erweitert wird, mehr Varianz des Erfolgs aufdecken kann, als die bereits modellierten quadratischen Bestimmungsgleichungen.

Dafür wird mit Hilfe von nichtlinearer Regressionsanalyse die folgende Gleichung (1) modelliert, welche sich auf den Qualitätsanstieg im Rahmen der Subsysteme der Gasbranche bezieht.

$$\text{ERFOLG} = A * \text{OFFENE ORGANISATIONSKULTUR} + B * (\text{OFFENE ORGANISATIONSKULTUR})^2 + C * \text{GESCHLOSSENE ORGANISATIONSKULTUR} \quad (1)$$

a,b,c = Parameter der Termini

Erfolg = Qualitätsanstieg im Vergleich zur Konkurrenz

Die obige Gleichung (1) wird mit der Gleichung (2) der Form (einfache Parabel)

$$\text{ERFOLG} = A * \text{OFFENE ORGANISATIONSKULTUR} + B * (\text{OFFENE ORGANISATIONSKULTUR})^2 \quad (2)$$

a,b = Parameter der Termini

Erfolg = Qualitätsanstieg im Vergleich zur Konkurrenz

verglichen.

Da es bereits bekannt ist, dass Gleichung (2) eine Varianz von 27% des Erfolgs aufdeckt, interessiert hier vor allem, ob die Einführung der geschlossenen Organisationskultur in die Gleichung (1) einen zusätzlichen Anteil der Varianz des Qualitätsanstieges erklären kann. Erinnern wir uns daran, dass geschlossene Organisationskultur mit dem Erfolg, im Sinne der Qualität im Vergleich zu der Konkurrenz, positiv korreliert ist ( $r = .626^{**}$ ). Diese Tatsache begründet die Hinzuziehung der geschlossenen Organisationskultur in Form eines linearen

Terms in die Regressionsgleichung. Die Schätzung einer Konstante wird für diesen Fall als unbedeutsam erachtet.

Die nichtlineare Regressionsanalyse ermöglicht eine differenzierte Betrachtung über die Bedingtheit des Qualitätsanstieges (Kriteriumsvariable) durch die Organisationskultur in ihren verschiedenen Ausprägungen (Prädiktoren). Es wird geprüft, ob das durch Gleichung (1) dargestellte Muster, in dem die offene Organisationskultur zusammen mit der geschlossenen Organisationskultur (Sicherheitsgarantien) für den Qualitätsanstieg maßgeblich sind, im Vergleich zu dem durch Gleichung (2) dargestellten Muster, von einem Zuwachs der erklärten Varianz des Erfolgs gefolgt wird. Der Zuwachs an Varianzaufklärung stellt die kritische Prüfgröße für die Modellannahme dar, dass der Qualitätsanstieg sowohl durch offene, als auch durch geschlossene Organisationskultur vorhergesagt werden kann. Das Ergebnis der nichtlinearen Regressionsanalyse ist in Tabelle 24 abgebildet.

Tabelle 24. Nichtlineare Regressionsanalyse. Abhängige Variable: Qualitätsanstieg im Vergleich zur Konkurrenz. N=24 Subsysteme der **Gasbranche**.

Prädiktoren	Kriteriumsvariable: Qualität/Konkurrenz		
	df	R <sup>2</sup>	β
Offene Organisationskultur (linearer Term)	(3;20)	<b>.532</b>	.06
(Offene Organisationskultur) <sup>2</sup> (quadratischer Term)			.31*
geschlossene Organisationskultur			.36*

Anmerkungen. R<sup>2</sup> = Anteil erklärter Varianz, df = Anzahl Freiheitsgrade, β = standardisierter Regressionskoeffizient, \* p<.05.

Die Ergebnisse der nichtlinearen Modellierung zeigen, dass durch die Hinzuziehung geschlossener Organisationskulturanteile (Sicherheitsgarantien) zu dem bereits gefundenen (quadratischen) Modell ein wesentlich größerer Anteil der Varianz des Erfolgs bestimmt werden kann. Die offene Organisationskultur erklärt einen Anteil von 27% der Varianz des Qualitätsanstieges im Falle der Annahme einer quadratischen Verteilungsfunktion (Gleichung 2). Die zusätzliche Berücksichtigung der geschlossenen Organisationskultur als linearer Term wird mit einem signifikanten Zuwachs in R<sup>2</sup> ( $\delta R^2=0.26$  signifikant auf einem

Niveau von  $p < 0.01$ ) verbunden. Durch die Kombination der offenen Organisationskultur, in quadratischer Form, mit der geschlossenen Organisationskultur, in linearer Form, gelingt es, eine Erfolgsvarianz von 53% zu erklären. Die relative Gleichgewichtung der Beta-Gewichte der offenen und geschlossenen Organisationskultur, die signifikant auf einem Niveau von  $p < .05$  ausfallen, deutet auf die gleich große Bedeutung beider Aspekte der Organisationskultur in der Vorhersage des Erfolgs hin.

Ferner bemerkt man, dass nur das Beta-Gewicht des quadratischen Terms der offenen Organisationskultur bedeutsam ist. Im Rahmen der Gasbranche verweist diese Tatsache auf die Unwahrscheinlichkeit eines linearen Wachstums des Erfolgs im Sinne der Qualität als Funktion der offenen Organisationskultur.

Somit kann die Kombinationsthese offener und geschlossener Organisationskulturanteilen für den Erfolg im Sinne der Qualität für die Gasbranche belegt werden. Die Organisationskultur kann im Rahmen unserer Stichprobe ungefähr die Hälfte der Varianz des Erfolgs erklären.

Wird im Falle des Erfolgs, im Sinne der Innovativität im Vergleich zur Konkurrenz, dieselbe Logik verfolgt, so erweist sich die Kombination offener Organisationskulturanteile mit geschlossenen Organisationskulturanteilen für eine genauere Bestimmung der Varianz des Erfolgs nicht notwendig. In diesem Fall kommt es allein auf die offene Organisationskultur an, die Varianz des Erfolgs aufzuklären.

#### 4.1.2. Befunde und Diskussion

In den untersuchten Stichproben konnte die Notwendigkeit einer Kombination offener und geschlossener Organisationskulturanteile für die Erklärung des Erfolgs in seinen unterschiedlichen Ausprägungen von Qualitätsanstieg und Ausschöpfen vorhandener Innovativitätspotenziale festgestellt werden. Somit konnte belegt werden, dass in den hier untersuchten Subsystemen Erfolg eine Funktion sowohl von offener als auch von geschlossener Organisationskultur ist (H1).

Allerdings haben sich branchenspezifische Unterschiede herausgestellt, die dazu führen, dass die Kombinationsthese in den Stichproben differenziert zu betrachten ist.

Es sei noch einmal darauf hingewiesen, dass sich für die Maschinenbaubranche eine lineare Vermittlung der offenen Organisationskultur in Erfolg (in allen Ausprägungen) abzeichnet, hingegen für die Gasbranche ausschließlich quadratische Verteilungen die Veränderungen des Erfolgs anhand der offenen Organisationskultur nachzeichnen können. Dies deutet eine unterschiedliche Erfahrung der Erfolgsentwicklung an. Im Falle der Maschinenbaubranche führt offene Organisationskultur direkt zum Innovationserfolg. Im Rahmen der Gasbranche führt offene Organisationskultur erst zu einem Rückgang der Qualitätsleistung und des Innovationserfolgs um nach der Überwindung eines Tiefpunktes anzusteigen.

Des Weiteren sollte auch daran erinnert werden, dass im Falle der Maschinenbaubranche geschlossene Organisationskultur (Sicherheitsgarantien) für den Erfolg im Sinne der Qualität und der Innovativität sich als hinderlich erwiesen hat (vgl. Tab. 16), wobei im Falle des Ausschöpfens der Innovativitätspotenziale sowohl offene, als auch geschlossene Organisationskultur förderlich sind. In der Gasbranche hingegen üben geschlossene Organisationskulturanteile auf den Innovationserfolg keine bedeutende Wirkung aus, sind aber für den Qualitätsanstieg bedeutsam.

Im Rahmen der Stichprobe der Maschinenbaubranche konnte die Kombinationsthese nur für den Fall des Erfolgs im Sinne des Ausschöpfens vorhandener Innovativitätspotenziale nachgewiesen werden. Diese Tatsache hängt gewiss mit dem Befund des nächsten Kapitels zusammen. Es wird festzustellen sein, dass für die Bestimmung der Qualitätsleistung einerseits offene Organisationskultur und andererseits das Niveau der vorhandenen Innovativität ausschlaggebend sind. Auf die Innovativität eingehend konnte gezeigt werden, dass diese sowohl von offenen wie auch von geschlossenen Organisationskulturanteilen bestimmt wird. Diese Feststellung gilt vor allem für die sich aufbauenden Innovativitätspotenziale im Rahmen der untersuchten Subsysteme der Maschinenbaubranche. Der Befund steht in Einklang mit den Ergebnissen bisheriger Untersuchungen (Gebert, Boerner und Lanwehr, 2001b). Innovativität kann sich nur unter Bedingungen gleichzeitiger Existenz offener und geschlossener Organisationskulturanteile entfalten. Dabei wird mit

Hilfe integrativer Organisationsprozesse, wie das Aufbauen von Vertrauen oder die Erhaltung eines Mindestniveaus von Zukunftssicherheit, der Rahmen für die Vorbedingungen des Innovationserfolgs aufgebaut.

Im Rahmen der Stichprobe der Gasbranche konnte die Kombinationsthese für den Fall des Erfolgs im Sinne der Qualität im Vergleich mit dem besten Mitstreiter belegt werden. Dies beruht auf der Tatsache, dass sich allein für diese Ausprägung des Erfolgs geschlossene Organisationskultur (Sicherheitsgarantien) als bedeutsam erwiesen hat (vgl. Tab. 21). Eine Begründung der Unbedeutsamkeit der geschlossenen Organisationskultur muss an der quadratischen, konvexen Form der Beziehung zwischen offener Organisationskultur und Erfolg ansetzen. Für Unternehmen der Gasbranche scheinen hohe Barrieren gegeben zu sein, die für die Umsetzung der offenen Organisationskultur in Erfolg durchbrochen werden müssen. Ferner wird die anfängliche Öffnung der Organisationskultur von einem Erfolgsrückgang begleitet. Wird an dieser Stelle mit geschlossener Organisationskultur entgegengewirkt, so kommt es wahrscheinlich nicht zu einer Erfolgssteigerung. Wird hingegen eine konsequente Öffnung der Organisationskultur verfolgt, so erscheint, zeitlich verzögert, der Erfolgsanstieg. Zeitgleich sind auch die ersten negativen Effekte einer forcierten Öffnung zu erwarten, die es dann mit Hilfe geschlossener Organisationskulturanteile auszubalancieren gilt. Immerhin kommt der geschlossenen Organisationskultur in der Anfangsphase keine erfolgserklärende Rolle zu.

Es sollte nicht überraschen, dass sich die Notwendigkeit der Kombination offener und geschlossener Organisationskulturanteile im Rahmen der untersuchten Stichprobe vor allem für den Fall des Erfolgs im Sinne der Qualität zutrifft. So wie schon während der qualitativen Untersuchung festgestellt wurde, liegt der Schwerpunkt der Bestrebungen innerhalb der rumänischen Gasbranche auf der Qualitätssteigerung. Der Aufbau von innovativen Potenzialen wird sowohl von der Abwanderung der qualifizierten Mitarbeiter als auch durch die Kostenintensivität der Entwicklung neuer Verfahren (die den gegebenen Sicherheitsstandards entsprechen) erschwert. Ferner trifft es vor allem auf die Qualität zu, dass der kreative Geist mit Hilfe von genauen Vorgaben gezügelt wird.

Schließlich sei nochmals die konvexe Form der Beziehung zwischen offener Organisationskultur und Erfolg im Falle der Gasbranche angesprochen. Untersuchungen, welche im Rahmen dieses Ansatzes eine kurvilineare, u-förmige (konvexe) Beziehung zwischen Organisationskultur und Erfolg belegen, sind der Verfasserin unbekannt. Die eingehende Begründung der unerwarteten Form der Beziehung der offenen Organisationskultur zu dem Erfolg in den untersuchten Unternehmen der rumänischen Gasbranche wird im Rahmen des folgenden Kapitels vorgenommen.

## 4.2. BRANCHENABHÄNGIGKEIT DES ZUSAMMENHANGES ZWISCHEN OFFENER ORGANISATIONSKULTUR UND ERFOLG

### 4.2.1. Befunde und Diskussion

Auf die empirische Prüfung der Verteilung des Erfolgs in Abhängigkeit von der offenen Organisationskultur in der vorliegenden Untersuchung wird hier nicht noch einmal eingegangen. Dies ist im Rahmen eines vorigen Kapitels (vgl. Kap 4.1) bereits erfolgt.

An dieser Stelle sollen nur zusammenfassend die relevanten Ergebnisse wiedergegeben werden. Im Falle der Maschinenbaubranche erfolgt der Erfolgswachstum im Sinne der Innovativität stetig (lineare Verteilungsfunktion), falls eine offene Organisationskultur gefördert wird. Im Rahmen der Gasbranche tritt bei dem Einsatz einer offenen Organisationskultur erst einen Rückgang des Erfolgs im Sinne der Innovativität und der Qualität ein. Mit der zunehmenden Praktizierung einer offenen Organisationskultur wird der Erfolg allmählich gesteigert (kurvilineare Verteilungsfunktion).

Es wurde bereits empirisch belegt, dass die offene Organisationskultur im Rahmen der Maschinenbaubranche zu einem Erfolgswachstum führt. Dies geschieht auch dann, wenn eine Wirkung der geschlossenen Organisationskulturanteile (Sicherheitsgarantien) ausbleibt. Ein gleichzeitiges Vorhandensein offener und geschlossener Organisationskulturanteile trägt zu einem gesteigerten Erfolgswachstum bei. Es ist an dieser Stelle festzuhalten, dass beide Typen der Organisationskultur unabhängig voneinander dem unternehmerischen Erfolg zuarbeiten. Sind beide Formen der Organisationskultur gleichzeitig vorhanden, so kann der Erfolg, zumindest im Sinne der Innovativität, noch mehr gesteigert werden. Im Gegensatz zu den bisherigen Ergebnissen (vgl. Gebert, Boerner und Lanwehr, 2001a) sind für den Aufbau innovativer Potenziale beide Formen der Organisationskultur einzeln bedeutsam. Die gemeinsame Wirkung beschränkt sich im Rahmen der rumänischen Maschinenbaubranche auf eine Unterstützung des Erfolgswachstums – fällt die eine Form der Organisationskultur aus, wird der Erfolg nicht zurückgehen, er wird nur langsamer ansteigen. Die Beziehung

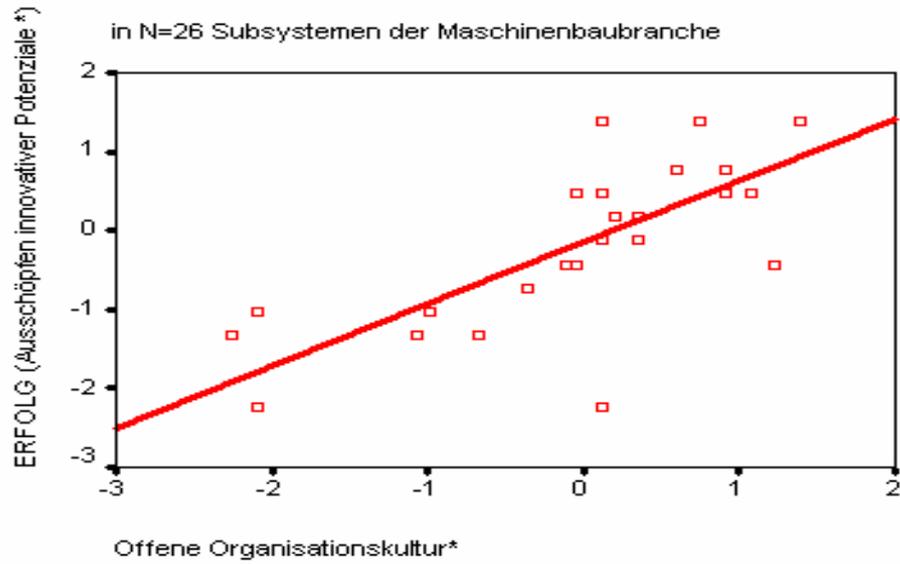
zwischen Organisationskultur und Erfolg ist in jedem Fall linear (vgl. auch Kap 4.1). Modelliert man eine einfache Verteilungsfunktion des Erfolgs von den beiden Organisationskulturformen, kann man diese Beziehung auch intuitiv erkennen. Dabei wurden zuerst die empirisch ermittelten Werte der offenen Organisationskultur und des Erfolgs für jedes Subsystem in ein Koordinatensystem eingetragen. Beide Dimensionen des Koordinatensystems wurden mittels einer z-Transformation standardisiert, d. h. u. a. auch auf eine gleiche Maßeinheit reduziert. Es wurde nun geprüft, welche Funktion (lineare, kurvilineare, kubische usw.) die Gesamtheit der empirisch ermittelten Punkte am besten erfasst. Das  $R^2$  ist die kritische Prüfgröße für die Güte der Anpassung der empirischen Punkte an eine Funktion, im Sinne der Reduktion der quadrierten Vorhersagefehler.

Die folgenden zwei Abbildungen stellen die Form der Verteilung der Organisationskultur von der abhängigen Variable „Ausschöpfen vorhandener Innovativitätspotenziale“ graphisch dar. Erstens wird die Verteilung anhand der unabhängigen Variable „offene Organisationskultur“ angezeigt. Dann folgt die Darstellung der Verteilung des Innovationserfolgs von der unabhängigen Variable „geschlossene Organisationskultur“ (Sicherheitsgarantien). Dabei werden sowohl die empirisch beobachtete Verteilung der Punkte wie auch die Regressionsgeraden für den linearen Fall angezeigt<sup>42</sup>.

---

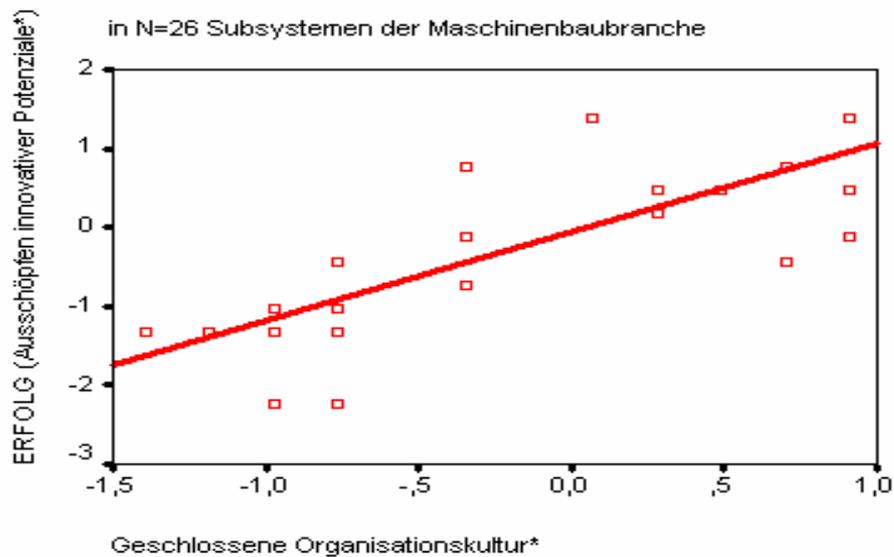
<sup>42</sup> Trotz der sichtbaren Ausreißer wurde die Rechnung um diese nicht bereinigt, da die Fallzahlen niedrig waren.

Abb. 8 Verteilung der offenen Organisationskultur  
 nach dem Erfolg (hier: Ausschöpfen innovativer Potenziale)  
 in N=26 Subsystemen der Maschinenbaubranche



\*Variablen wurden z-standardisiert

Abb. 9 Verteilung der geschlossenen Organisationskultur  
 nach dem Erfolg (hier: Ausschöpfen innovativer Potenziale)  
 in N=26 Subsystemen der Maschinenbaubranche



\*Variablen wurden z-standardisiert

Sowohl die in den Abbildungen dargestellten Verteilungsfunktionen wie auch die hohen  $R^2$  Werte ( $R^2 = .56$  für die Verteilung nach der offenen Organisationskultur und  $R^2 = .63$  für die Verteilung nach der geschlossenen Organisationskultur) bestätigen eine lineare Verteilungsform der Organisationskultur in Abhängigkeit vom Erfolg innerhalb der Maschinenbaubranche.

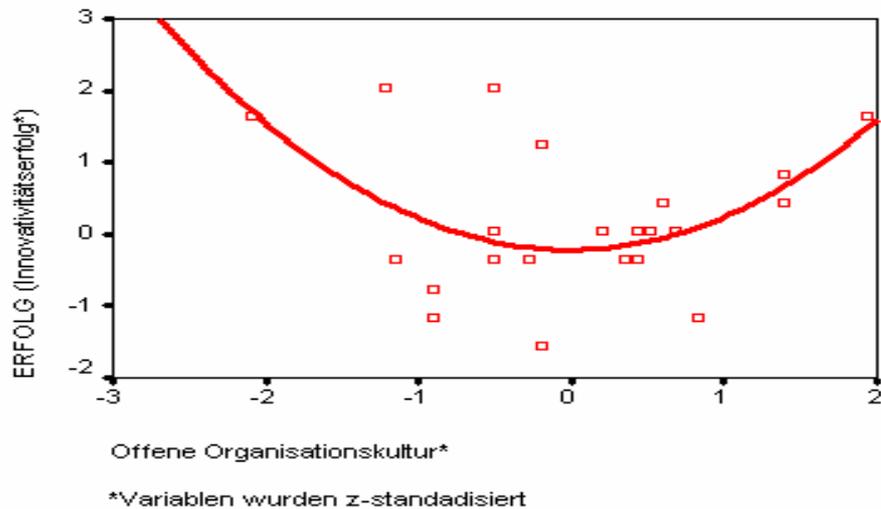
Im Rahmen der Gasbranche ist die Beziehung zwischen offener Organisationskultur und Erfolg kurvilinear Natur. In dieser Branche hat sich die geschlossene Organisationskultur (Sicherheitsgarantien) nur für den Erfolg im Sinne der Qualität als bedeutsam erwiesen (vgl. Kap. 3.1). Da sich die Verteilung des Erfolgs nach der offenen Organisationskultur einer konvexen Parabel annähert, kann man sagen, dass sich der Erfolg mit einem hohen Grad offener Organisationskultur zunächst rückläufig gestaltet. Erst nach der Überwindung eines bestimmten Tiefpunktes wird der unternehmerische Erfolg wieder anwachsen. Die Gestalt der verfolgten Beziehung trifft sowohl auf den Erfolg im Sinne der Innovativität wie auch im Sinne der Qualität zu.

Es seien nun die graphischen Darstellungen der Verteilungen angezeigt, um die vorherige Beschreibung zusätzlich zu verbildlichen. Trotz der sichtbaren Ausreißer, wurden die Rechnungen wegen der niedrigen Fallzahl nicht von diesen bereinigt.



Abb. 11 Verteilung der offenen Organisationskultur nach dem Erfolg (hier: Innovationserfolg)

in N=24 Subsystemen der Gasbranche



In keinem der Fälle findet eine anfängliche Steigerung des Erfolgs mit Hilfe der offenen Organisationskultur statt, um später ein Niveau zu erreichen, von dem eine weitere Steigerung ohne das Hinzunehmen anderer Faktoren nicht mehr möglich wäre, wie dies von Gebert, Boerner und Lanwehr festgestellt wurde (2001a). Da auch im Rahmen der Kontrollgruppe (die Subsysteme der Maschinenbaubranche die vorhin analysiert wurden) eine von den bisherigen Befunden abweichende Beziehung zwischen Organisationskultur und Erfolg ermittelt wurde, besteht die Möglichkeit, dass es sich um eine Besonderheit des rumänischen Kontextes handelt. Die Unterschiede in der Verteilungsform bestätigen einen zusätzlichen systematischen Effekt der Branche auf die Verteilungsfunktion im rumänischen Kontext.

Aus dem Vergleich der beiden untersuchten Branchen sollte die Bedeutung der Bedingungen, unter denen eine Öffnung der Organisationskultur vorgenommen wird, unterstrichen werden. Im Falle der hier untersuchten Unternehmen dürften sowohl innerbetriebliche wie auch brancheneigene, volkswirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Faktoren die Verbindung der offenen Organisationskultur mit dem wirtschaftlichen Erfolg beeinflussen. Es wurde

ferner die Beziehung zwischen dem unternehmerischen Erfolg und den brancheneigenen Bedingungen beleuchtet. Diese umfassen sowohl die externen (politischen) Bedingungen unter denen eine Branche privatisiert wurde, wie auch konkrete Gegebenheiten innerhalb einer bestimmten Branche – so z.B. das Ausmaß in dem innerbetriebliche Entscheidungen staatlich oder international vereinbarten Normen entsprechen müssen, das erforderliche Qualifikationsniveau der Mitarbeiter u. ä. m.

Ferner legen die Befunde einen möglichen Zusammenhang zwischen dem Anfangsniveau der offenen Organisationskultur und dem erwarteten Erfolg nahe. Auf diesen Zusammenhang soll im nächsten Kapitel eingegangen werden.

#### 4.2.2. DIE BEZIEHUNG ZWISCHEN DEM NIVEAU DER OFFENEN ORGANISATIONSKULTUR UND DEM ERFOLG JE NACH BRANCHE.

##### 4.2.2.1. Empirische Untersuchung

Den theoretischen Hinweisen folgend wurden weitere Branchenunterschiede aufgedeckt. Hierfür wurden zusätzliche statistische Verfahren eingesetzt. Diese umfassten eine Aufteilung der Stichproben nach Untergruppen (anhand der Dichotomisierung der offenen Organisationskultur am Median) sowie den Einsatz von Mittelwertvergleichen.

Da bereits im vorigen Kapitel (4.2.1.) ein Unterschied im notwendigen Öffnungsgrad der Organisationskultur für den Erfolg festgestellt werden konnte, soll nun auf diese Besonderheit im Rahmen der untersuchten Branchen eingegangen werden.

Im ersten Schritt wurde das Öffnungsniveau der untersuchten Subsysteme in beiden Stichproben am Median dichotomisiert. Daraus ergaben sich für jede Stichprobe zwei Untergruppen, in denen man die Beziehungen zwischen Erfolg und offener Organisationskultur verfolgen konnte. Mit Hilfe dieses Verfahrens besteht die Möglichkeit, die Beziehungen innerhalb homogener Subsystemgruppen, die einen niedrigen bzw. hohen Öffnungsgrad aufweisen, zu verfolgen. Dabei ist von Interesse, ob sich die Beziehungen

zwischen Organisationskultur und Erfolg innerhalb der Gruppen unterschiedlich gestalten. Sollte das der Fall sein, so kann gefolgert werden, dass das bereits vorhandene Niveau der offenen Organisationskultur den weiteren Verlauf der Änderungen innerhalb eines unternehmerischen Subsystems entscheidend prägen wird.

Es wird zuerst geprüft ob sich anhand der Dichotomisierung des Öffnungsniveaus unterschiedliche Subsystemuntergruppen bilden lassen. Hierfür werden die Mittelwerte und Standardabweichungen für die Untergruppen ermittelt und auf signifikante Unterschiede anhand des *t*-Testes geprüft.

Tabelle 25 stellt die Mittelwerte und Standardabweichungen der Erfolgsvariablen je nach Untergruppe der offenen Organisationskultur in der Stichprobe der Maschinenbaubranche dar.

Tabelle 25. Mittelwerte und Standardabweichung des Innovationserfolgs je nach Gruppe der niedrigen oder hohen offenen Organisationskultur. N=26 Subsysteme der **Maschinenbaubranche**.

Variablen des Innovationserfolgs	Niedrige offene Organisationskultur		Hohe offene Organisationskultur	
	M	SD	M	SD
Innovativität/Vorher	2.23	.33	2.70	.50
Innovativität/Konkurrenz	1.86	.40	2.23	.35
Ausschöpfen innovativer Potenziale	1.43	.46	2.34	.62

Anmerkungen. Die Antwortskala war 3-fach gestuft

Die Unterschiede zwischen den Mittelwerten der Erfolgsvariablen sind im Bezug auf die Untergruppen signifikant ausgefallen (Testung anhand des *t*- Testes).

Die Ergebnisse der Korrelationen zwischen offener Organisationskultur und Innovationserfolg innerhalb der neu entstandenen Gruppen für die Subsysteme der Maschinenbaubranche werden in Tabelle 26 dargestellt.

Tabelle 26. Korrelationen zwischen offener Organisationskultur und Innovationserfolg im Rahmen der Subsysteme der **Maschinenbaubranche** (N=26)

	<i>Niedrige offene Organisationskultur (N=11)</i>	<i>Hohe offene Organisationskultur (N=15)</i>
Innovativität/Vorher	0.249 p<0.461	0.263 p<0.344
Innovativität/Konkurrenz	0.675*	0.128 p<0.649
Innovative Potenziale ausgeschöpft	0.744**	0.415 p<0.124

Anmerkungen. Korrelationen nach Pearson, zweiseitige Testung, \*p<.05, \*\*p<.01.

Vor der Analyse der obigen Befunde, sei zunächst auf die Darstellung der Korrelationen zwischen offener Organisationskultur und Erfolg (im Sinne der Innovativität) innerhalb der Untergruppen der Gasbranche eingegangen werden. Die gleiche Teilung in Untergruppen von „niedriger“ und „hoher“ offenen Organisationskultur wird nach dem Median vorgenommen.

Des Weiteren wird geprüft, ob sich Untergruppen nach dem Öffnungsniveau auch im Falle der Gasbranche bilden lassen. Hierfür werden erneut die Mittelwerte und Standardabweichungen betrachtet und ein Signifikanztest für den Mittelwertvergleich (*t*-Test) durchgeführt.

Tabelle 27 stellt die Mittelwerte und Standardabweichungen der Erfolgsvariablen je nach Untergruppe der offenen Organisationskultur in der Stichprobe der Gasbranche dar.

Tabelle 27. Mittelwerte und Standardabweichung des Innovationserfolgs je nach Gruppe der niedrigen oder hohen offenen Organisationskultur. N=24 Subsysteme der **Gasbranche**.

Variablen des Innovationserfolgs	Niedrige offene Organisationskultur		Hohe offene Organisationskultur	
	M	SD	M	SD
Innovativität/Vorher	2.58	.62	3.29	.31
Innovativität/Konkurrenz	2.22	.51	2.23	.29
Ausschöpfen innovativer Potenziale	1.85	.45	2.58	.46

Anmerkung. Die Antwortskala war 3-fach gestuft

Die Unterschiede zwischen den Mittelwerten sind mit Ausnahme der Variable, welche Innovationserfolg im Vergleich zum Innovationserfolg des besten Konkurrenten abschätzt, signifikant ausgefallen (Testung anhand des *t*- Testes).

Die Ergebnisse der Korrelationen zwischen offener Organisationskultur und Innovationserfolg innerhalb der neu entstandenen Gruppen für die Subsysteme der Gasbranche werden in der Tabelle 28 dargestellt.

Tabelle 28. Korrelationen zwischen offener Organisationskultur und Innovationserfolg im Rahmen der Subsysteme der **Gasbranche** (N=24)

	Niedrige offene Organisations- kultur (N=12)	Hohe offene Organisations- kultur (N=12)
Innovativität/Vorher	-0.449 p<0.144	0.559 ^
Innovativität/Konkurrenz	-0.367 p<0.306	0.769**
Innovative Potenziale ausgeschöpft	-0.296 p<0.350	0.372 p<0.234

Anmerkungen. Korrelationen nach Pearson, zweiseitige Testung, ^p<.1, \*\*p<.01.

Man bemerkt zunächst, dass sich in den Subsystemgruppen der beiden Branchen eine spiegelbildliche Darstellung der Beziehungen zwischen offener Organisationskultur und Innovationserfolg ergibt.

Es ist dabei erstens zu beachten, dass im Rahmen der Maschinenbaubranche ein niedriges Niveau der offenen Organisationskultur mit einem hohen Erfolgsniveau zusammenfällt, im Gegensatz zur Gasbranche. Innerhalb der Gasbranche gestaltet sich die Situation umgekehrt: Hohe Niveaus der offenen Organisationskultur korrelieren mit dem Innovationserfolg.

Zweitens bemerkt man, dass im Falle der Maschinenbaubranche hohe Öffnungsniveaus der Organisationskultur für den Innovationserfolg eher unbedeutend ausfallen. Im Rahmen der Gasbranche ist dies nicht der Fall: Niedrige Öffnungsniveaus der Organisationskultur korrelieren mit dem Innovationserfolg negativ. Ein Rückgang des Innovationserfolgs in Falle niedriger Öffnungsniveaus der Organisationskultur erscheint wahrscheinlicher.

Auf die gefundenen Unterschiede zwischen den Branchen soll vertiefend eingegangen werden.

Anhand der Mittelwertvergleiche zwischen den untersuchten Unternehmen aus den beiden Branchen stellen sich zwei weitere Besonderheiten heraus. Diesen kommt im Rahmen unserer Diskussion eine große Bedeutung zu.

Erstens konnte anhand des Mittelwertvergleiches ein Unterschied im Niveau der klientelistischen Beziehungen zwischen den beiden Branchen festgestellt werden. Dieser Unterschied wurde mittels *t*-Test auf Signifikanz hin geprüft.

Tabelle 29 stellt die Mittelwerte, Standardabweichungen und das Ergebnis des *t*-Testes dar.

Tabelle 29. Ergebnis des *t*-Testes für Mittelwertvergleich der Variable „klientelistische Beziehungen“

	<i>Mittelwert</i>	<i>Standardabweichung</i>	<i>t</i> -Wert, Signifikanz
Subsysteme der Gasbranche (N=24)	14,13	4,11	<i>t</i> = 2,222, p<.031
Subsysteme der Maschinenbau-Branche (N=26)	11,46	4,35	

Anmerkungen. Die Mittelwerte und Standardabweichungen beruhen auf Summenwerten.

In der Tabelle 29 ist der Unterschied im Niveau der klientelistischen Beziehungen sichtbar dargestellt. Der Unterschied stellt sich als signifikant ( $p < .03$ ) heraus. Das bedeutet, dass man im Rahmen der Gasbranche einem deutlich höheren Niveau klientelistischer Beziehungen begegnet. Die rumänische Maschinenbaubranche hat sich anscheinend in einem größeren Maß von klientelistischen Beziehungen befreien können.

Ferner konnten anhand der Mittelwertvergleiche zusätzliche Unterschiede zwischen den beiden Branchen hervorgehoben werden. Diese betreffen Unterschiede im ermittelten Erfolg der beiden Branchen.

Tabelle 30 veranschaulicht die Mittelwerte, Standardabweichungen und die Ergebnisse der *t*-Teste für Mittelwertvergleiche der Erfolgsvariablen in den Ausprägungen von Qualitätsanstieg, Innovationserfolg und Ausschöpfen vorhandener Innovativitätspotenzialen.

Tabelle 30. Ergebnisse des *t*-Testes für Mittelwertvergleiche der Erfolgsvariablen.

Erfolgskriterien		Mittelwert	Standardabweichung	<i>t</i> -Wert, Signifikanz
Qualität im Vergleich zur Konkurrenz	Gasunternehmen (N=24)	19,75	2,74	<b><i>t</i> = 2,368, p &lt; .022</b>
	Maschinenbauunternehmen (N=26)	17,76	3,14	
Qualität im Vergleich zu vorher	Gasunternehmen (N=24)	19,92	2,87	<i>t</i> = 1,776, p < .082
	Maschinenbauunternehmen (N=26)	18,38	3,02	
Innovativität im Vergleich zur Konkurrenz	Gasunternehmen (N=24)	11,00	2,30	<i>t</i> = 1,129, p < .265
	Maschinenbauunternehmen (N=26)	10,27	2,27	
Innovativität im Vergleich zu vorher	Gasunternehmen (N=24)	12,46	2,48	<b><i>t</i> = 2,736, p &lt; .009</b>
	Maschinenbauunternehmen (N=26)	10,69	2,06	
Ausschöpfen der Innovativitätspotenziale	Gasunternehmen (N=24)	11,08	2,91	<i>t</i> = 1,372, p < .176
	Maschinenbauunternehmen (N=26)	9,81	3,58	

Anmerkungen. Die Mittelwerte und Standardabweichungen beruhen auf Summenwerten.

Anhand der obigen Tabelle kann ein Unterschied in der Einschätzung des Erfolgs, in allen erhobenen Ausprägungen festgestellt werden. Man sieht, dass sich die Gasbranche generell in allen abgefragten Erfolgsdimensionen als „erfolgreicher“ einschätzt. Zwei der Mittelwertvergleiche fallen signifikant aus, darunter der Vergleich nach einem Qualitäts- und nach einem Innovativitätskriterium. Dies ist insofern wichtig, als man behaupten kann, dass die Gasbranche gemessen an beiden Erfolgsdimensionen besser abschneidet. Die Subsysteme der Gasbranche haben sich in erster Linie auf den Qualitätsanstieg konzentriert. Dieser fällt im Vergleich mit der erzielten Qualität in den Subsystemen der Maschinenbaubranche höher aus. Ferner ist es den erforschten Subsystemen der Gasbranche gelungen, das Niveau des Innovationserfolgs im Vergleich zum eigenen Innovationserfolg in einer früheren Periode zu

steigern. Auch diese Steigerung ist höher als die durchschnittliche Steigerung des Innovationserfolgs im Rahmen der Maschinenbaubranche.

#### 4.2.2.2. Befunde und Diskussion

Die Befunde der empirischen Untersuchung, welche im vorigen Kapitel (4.2.) dargestellt wurden, seien nun zusammengefasst. Zusätzliche Unterschiede, welche auf die unterschiedliche Branchenzugehörigkeit der untersuchten Subsysteme zurückzuführen sind, wurden aufgedeckt. Hierzu gehören der Unterschied in dem anfangs realisierten Öffnungsniveau der Organisationskultur für die Erfolgserzielung, sowie die Unterschiede im Erfolgsniveau und im Niveau der klientelistischen Beziehungen innerhalb der Unternehmen. Die sich herausgestellten Unterschiede verweisen auf systematische Branchenunterschiede. Was die unterschiedliche Intensität klientelistischer Beziehungen der hier untersuchten Branchen angeht, dürfte diese im Zusammenhang mit den vorhandenen politischen Eingriffsmöglichkeiten in die jeweiligen Branchen begründet werden. Wie im theoretischen Kapitel bereits ausführlich dargestellt, betrieben Unternehmen der Gasbranche politische Einflussnahme sowohl mit dem Ziel, ihre politische Verhandlungsbasis zu stärken, als auch mit dem Ziel, sich (weitere) Vorteile zu sichern. Dieser Tatbestand trifft auf die Maschinenbaubranche nicht zu. Letztere ist von den politischen Entscheidungszentren entkoppelt, obwohl das Einhalten einiger staatlich festgelegten Normen hinsichtlich der Lebensmittelverarbeitung und –konservierung wünschenswert wäre. Allenfalls kann hier festgehalten werden, dass die Anbindung der Akteure der Maschinenbaubranche an politische Entscheidungsträger bestenfalls mit „geringen“ Vorteilen verknüpft werden kann (wie z. B. das Gewähren von „weichen“ Subventionen in Form eines Schuldenerlasses) und sich somit als Unternehmensstrategie weniger anbietet.

Das unterschiedliche Maß, in dem offene Organisationskultur für die Erfolgserzielung nachgefragt wird, dürfte mit der Form der Beziehung zwischen offener Organisationskultur und Erfolg im Zusammenhang stehen. Da sich bereits herausgestellt hatte, dass sich diese Beziehung je nach Branche unterschiedlich gestaltet, wird der hier vorliegende Befund darauf Bezug nehmen.

Die Maschinenbaubranche benötigt anfangs niedrige Öffnungsniveaus um sich erfolgreich zu entwickeln, höhere Öffnungsniveaus der Organisationskultur scheinen dem Erfolg nicht zu zuarbeiten. Da für diese Branche ein linearer Zusammenhang zwischen offener Organisationskultur und Erfolg besteht, liegt ein Muster der schrittweisen Anpassung nahe. Während der Anpassung findet wahrscheinlich sowohl eine Ausbalancierung mittels geschlossenen Organisationskulturanteilen wie auch ein Abbau klientelistischer Beziehungen statt.

Im Rahmen der Gasbranche läuft ein niedriges Öffnungsniveau der Organisationskultur dem Erfolg zuwider, ein hohes Öffnungsniveau fällt hingegen mit hohem Erfolg zusammen. Dieser Befund spiegelt die quadratische u-förmige Beziehung zwischen offener Organisationskultur und Erfolg wieder. Da für diese Branche von Anfang an ein hohes Öffnungsniveau vorausgesetzt wurde, blieb der Erfolg zunächst aus, um später exponentiell zu wachsen. Das vorausgesetzte hohe Niveau der offenen Organisationskultur reflektiert auch die Notwendigkeit einer starken Wirkung auf die Organisation, um eingefrorene, klientelistische Beziehungen aufbrechen zu können. Diese hatten sich für die Gasbranche als bedeutsam höher herausgestellt als für die Maschinenbaubranche.

Betrachten wir nun zusätzlich auch den Unterschied im ermittelten Erfolg.

In der Maschinenbaubranche fällt dieser niedriger aus als in der Gasbranche. Werden gedanklich die obigen Befunde zu dieser Feststellung addiert, kann gefolgert werden, dass sich die Maschinenbaubranche schrittweise dem Erfolg nähert, dieser aber im Vergleich zu anderen Branchen niedriger ausfällt. Diese Tatsache verweist auf die Einstellung eines Deckeneffektes. Am Anfang des Öffnungsprozesses der Organisationskultur boten sich mehrere innovative Projekte an, die langsam ausgeschöpft worden sind. Daher wird ein weiterer Anstieg in der Innovationsfähigkeit der Unternehmen von der gelungenen Kombination offener mit geschlossenen Organisationskulturanteilen abhängen. Im Kapitel 4.1. wurde bereits gezeigt, dass diese Kombination den Erfolg zusätzlich steigert.

Im Rahmen der Gasbranche wird die Kombination offener und geschlossener Organisationskulturanteile (noch) nicht nachgefragt. Der Tiefpunkt des Öffnungsprozesses der Organisationskultur scheint überwunden zu sein, somit erfährt diese Branche z .Zt. ein

Wachstum. Im Rahmen dieser Branche gilt es konsequent auf eine offene Organisationskultur zu setzen, um weiterhin Erfolg erzielen zu können.

Der hier dargestellte Unterschied zwischen den Branchen lässt sich auf die unterschiedliche Verteilungsform des Wachstums zurückführen. Wie Gebert, Boerner und Lanwehr (2001a, 2001b) festgestellt haben, beruht das Wachstum auf der erfolgreichen Kombination der offenen und geschlossenen Organisationskulturanteile. Dieses Wachstum gestaltet sich linear, falls sich eine optimale Balance in der Organisationskultur einstellt. Der Befund von Gebert et al (2001a, 2001b) wird im Rahmen der Maschinenbaubranche bestätigt. Für die Gasbranche ist zu beachten, dass das Wachstum mittels offener Organisationskultur u-förmig verläuft. Das (hohe) Niveau der geschlossenen Organisationskultur wird von konsequenter Öffnung der Organisationskultur durchbrochen. Dieser Prozess gestaltet sich in einem Moment der „schöpferischen Zerstörung“ (Schumpeter, 1942, S.138) und resultiert in hohem Erfolg. Ein Deckeneffekt, wie sich dieser im Rahmen der Maschinenbaubranche abzeichnet, zeigt sich z. Zt. nicht.

Die unterschiedliche Evolution innerhalb der hier betrachteten Unternehmen kann mit zwei weiteren branchenspezifischen Aspekten in Verbindung gebracht werden.

Es geht erstens um die Integrationsart in internationale Produktions- und Wissensnetzwerke. Grundsätzlich kann von einer horizontalen und von einer vertikalen Integrationsstrategie ausgegangen werden. Beide Integrationsstrategien zielen auf die Art der Anbindung verschiedener Unternehmen an die Weltwirtschaft ab. Die horizontale Integration bezeichnet eine Anbindung an die lokalen Märkte, die ihrerseits an nationale Märkte angebunden sind, welche letztlich je nach Ausmaß und Bedeutung zentrale oder periphere Teile der Weltwirtschaft darstellen. Eine vertikale Integration soll diejenige Unternehmensstrategie bezeichnen, welche die lokale und nationale Ebene zum Teil überspringt, um sich direkt als globaler Akteur zu etablieren. Die Kategorien der „horizontalen“ und „vertikalen“ Integration in internationale Produktionsnetzwerke haben idealtypischen Charakter. Es ist nicht im Sinne der Unternehmen, lokale Vorteile zu übersehen, um (un)wahrscheinliche globale Gewinne zu erzielen. Dennoch können anhand dieser unternehmerischen Strategien einige Branchenunterschiede begründet werden.

Die Möglichkeit einer vertikalen Anbindung an internationale Produktions- und Wissensnetzwerke geht mit einer gesteigerten Flexibilität und Sensibilität gegenüber der Umwelt einher. Im Falle horizontaler Integration, ist es von einer „sicheren“ Umwelt auszugehen.

Die hier untersuchten Unternehmen der Maschinenbaubranche strebten im Vergleich zu den Unternehmen der Gasbranche eine vertikale Integration an. Zwar sind die Chancen eines rumänischen mittelständischen Unternehmens, sich als globaler Akteur zu etablieren, nahe Null, immerhin gibt es zumindest die Möglichkeit als Zulieferer anderer global agierender Unternehmen an der Weltwirtschaft teilzuhaben.

Die Unternehmen der Gasbranche haben wegen den ausbleibenden internationalen Verträgen hingegen keine Chance, eine vertikale Integration in internationale Produktions- oder Verteilungsnetzwerke zu erfahren. Diese Unternehmen sind mit den lokalen (politischen) Gegebenheiten eng verbunden. Ihre Entwicklungsmöglichkeiten werden von den allgemeinen volkswirtschaftlichen Entwicklungen beschränkt.

Daher kann festgehalten werden, dass im Rahmen der Maschinenbaubranche kleine Öffnungsniveaus in Anbetracht einer stärkeren Wahrnehmung der internationalen Veränderungen bereits erfolgskritisch ausfallen können. Die Erfahrung des Erfolgs kann als eigene Leistung interpretiert werden und kann zu einem weiteren Ansporn der Innovativität führen.

Im Rahmen der Gasbranche ist der wirtschaftliche Erfolg zum Teil Resultante sämtlicher Absprachen auf lokaler und nationaler Ebene, welche von den Unternehmen nur mit erheblichem Einsatz kontrolliert werden können. Ein kleines Öffnungsniveau führt zunächst zu einer Desintegration der funktionalen Basis dieser Absprachen und wird von Erfolgsrückgang begleitet. Um Erfolg erzielen zu können, ist ein Loslösen von den Schranken dieser Branche erforderlich. Hierfür ist aber ein hohes Öffnungsniveau innerhalb der Unternehmen unerlässlich.

Ferner konnte, wie bereits im Kapitel 2 besprochen, ein anderer branchenspezifischer Aspekt identifiziert werden, welcher die Möglichkeiten der Innovationserstehung innerhalb von Unternehmen mitbestimmt. Es konnte bewiesen werden, dass die Entscheidungsspielräume, die Führungskräften zur Verfügung stehen („managerial discretion“, Finkelstein und

Hambrick, 1990), von Branche zu Branche unterschiedlich ausfallen. Die Gasbranche kann zu denjenigen Branchen gezählt werden, welche den hier tätigen Führungskräften nur geringe Entscheidungsfreiräume gewähren. Dadurch entwickeln die hier tätigen Führungskräfte eine eher passive Einstellung gegenüber Neuerungen und weisen kleine Niveaus innovationsförderlichen Motivation auf. Deswegen wird sich hier ein niedriges Niveau offener Organisationskultur als erfolgshinderlich erweisen, da anhand dieser zunächst die getroffenen Entscheidungen und deren Entscheidungsgrundlagen in Frage gestellt werden und somit ihre Implementation verzögert wird. Erst ein höheres Ausmaß offener Organisationskultur wird die Ideengenerierung sowie die Identifikation mit den getroffenen Entscheidungen steigern und somit ihre baldige Implementation fördern.

Die hier untersuchten Unternehmen der Maschinenbaubranche können denjenigen Branchen zugeordnet werden, welche den Führungskräften weitere Entscheidungsfreiräume zur Verfügung stellen. Unter dieser Bedingung kann schon ein kleines Niveau offener Organisationskultur sich innovativitätsfördernd auswirken.

Zusammenfassend konnte in diesem Kapitel erneut festgestellt werden, dass die Bedingungen unter denen die hier untersuchten Unternehmen agieren, einen unterschiedlichen Stellenwert der offenen Organisationskultur in der Erfolgssteigerung zuschreiben.

Es soll im Rahmen des nächsten Kapitels nochmals vertiefend auf die Gasbranche eingegangen werden. Weitere Brancheneigenheiten dieser werden im Zusammenhang mit der Normierung der Arbeitsabläufe und mit dem Qualifikationsniveau der Mitarbeiter behandelt werden.

#### 4.3. QUALIFIKATIONSNIVEAU DER MITARBEITER UND STANDARDISIERUNGSNIVEAU DER VERFAHREN ALS ERFOLGSVARIABLEN INNERHALB DER GASBRANCHE.

##### 4.3.1. Empirische Untersuchung

Um feststellen zu können, ob das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter die Beziehung zwischen dem Erfolg und der offenen Organisationskultur beeinflusst, wurden die erhobenen

Subsysteme zunächst in zwei Gruppen geteilt. Die Dichotomisierung des Qualifikationsniveaus wurde am Median vorgenommen. Es wird zunächst geprüft, ob sich anhand der Dichotomisierung des Qualifikationsniveaus unterschiedliche Subsystemuntergruppen bilden lassen. Hierfür werden die Mittelwerte und Standardabweichungen für die Untergruppen ermittelt und auf signifikante Unterschiede anhand des *t*-Testes geprüft. Tabelle 31 stellt die Mittelwerte und Standardabweichungen der Erfolgsvariablen je nach Untergruppe des Qualifikationsniveaus in der Stichprobe der Gasbranche dar.

Tabelle 31. Mittelwerte und Standardabweichung des Innovationserfolgs und des Qualitätsanstieges je nach Gruppe des niedrigen oder hohen Qualifikationsniveaus. N=24 Subsysteme der **Gasbranche**.

Variablen des Erfolgs	Niedriges Qualifikationsniveau		Hohes Qualifikationsniveau	
	M	SD	M	SD
Qualität/Konkurrenz	19.17	3.32	20.33	1.96
Innovativität/Konkurrenz	13.50	2.97	13.25	2.06

Anmerkungen. Die Mittelwerte beruhen auf Summenwerte.

Die Unterschiede zwischen den Mittelwerten der Erfolgsvariablen sind im Bezug auf die Untergruppen nicht signifikant ausgefallen (Testung anhand des *t*- Testes).

Allenfalls kann bemerkt werden, dass der Qualitätsanstieg auf Veränderungen des Qualifikationsniveaus zu reagieren scheint. Die Testung anhand des *t*- Testes wies für den Qualitätsanstieg ein  $t= 1,04$  aus, dem ein Signifikanzniveau von ungefähr  $p<.30$  entspricht.

Da sich keine klaren Untergruppen bilden lassen, kann des Weiteren kein varianzanalytisches Verfahren für die Testung des Zusammenhanges zwischen dem Qualifikationsniveau und dem Erfolg eingesetzt werden. Deswegen werden zunächst einfache Korrelationen gerechnet und eine Interpretation anhand dieser vorgeschlagen. Weiterführend werden nichtlineare Dateninterpretationstechniken angewandt.

Im Rahmen der Kategorien, die jeweils ein niedriges und ein hohes Niveau der Qualifizierung von einander abgrenzten, wurden die Korrelationen zwischen offener

Organisationskultur und Qualitätsanstieg sowie Innovationserfolg (jeweils nur im Vergleich zur Konkurrenz) geprüft. Tabelle 32 gibt die Ergebnisse dieser Analyse wieder.

Tabelle 32. Korrelationen zwischen offener Organisationskultur und Erfolg im Rahmen der **Gasbranche** (N=24) mit dem Qualifikationsniveau am Median dichotomisiert.

Kategorien	Niedriges Qualifikationsniveau (N=12)	Hohes Qualifikationsniveau (N=12)
Organisationskultur	Offene Organisationskultur	Offene Organisationskultur
Erfolgskriterien		
Qualität/Konkurrenz	-0.797**	0.638*
Innovativität/Konkurrenz	-0.373, $p < 0.233$	0.808**

Anmerkungen. Korrelationen nach Pearson, zweiseitige Testung, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

Bemerkenswert ist hier, dass sich in den jeweiligen Untergruppen starke lineare Beziehungen zwischen offener Organisationskultur und Qualitätsanstieg und Innovationserfolg einstellen, welche bisher ausgeblieben waren.

Um den Einfluss des Standardisierungsniveaus auf die Beziehung zwischen offener Organisationskultur und Erfolg festzustellen, wurden die erhobenen Subsysteme auch nach diesem Merkmal zweier Gruppen zugeordnet.

Die Dichotomisierung des Standardisierungsniveaus wurde erneut am Median vorgenommen. Anhand des Mittelwertvergleiches konnten indes keine bedeutenden Unterschiede innerhalb der Untergruppen festgestellt werden.

Es gilt also auch in diesem Fall, dass ein varianzanalytisches Verfahren nicht eingesetzt werden kann. Zunächst werden auch im Rahmen dieser „künstlichen“ Untergruppen einfache Korrelationen gerechnet, um später auf nichtlineare Verfahren zurückzugreifen.

Im Rahmen der entstandenen Kategorien, die sich jeweils durch ein niedriges und ein hohes Niveau der Standardisierung von einander abgrenzten, wurden die Korrelationen zwischen offener Organisationskultur und Qualitätsanstieg sowie Innovationserfolg (jeweils nur im Vergleich zur Konkurrenz) geprüft. Die Ergebnisse dieser Analyse sind in Tabelle 33 dargestellt.

Tabelle 33. Korrelationen zwischen offener Organisationskultur und Erfolg im Rahmen der **Gasbranche** (N=24) mit dem Normierungsniveau am Median dichotomisiert.

Kategorien	Niedriges Normierungs- niveau (N=12)	Hohes Normierungs- niveau (N=12)
Organisationskultur	Offene Organisationskultur	Offene Organisationskultur
Erfolgskriterien		
Qualität/Konkurrenz	0.472, $p < 0.121$	-0.131, $p < 0.685$
Innovativität/Konkurrenz	-0.103, $p < 0.750$	0.296, $p < 0.350$

Anmerkung. Korrelationen nach Pearson, zweiseitige Testung.

Innerhalb der Kategorien des Normierungsniveaus bleiben die linearen Beziehungen zwischen der offenen Organisationskultur und dem Erfolg aus.

Wenn man die Vorbehalte aufgrund des niedrigen Signifikanzniveaus der letzteren Beziehungen, sowie der Probleme der Untergruppenbildung zurückstellt, können aus dem Vergleich der Ergebnisse, die in Tabelle 32 und 33 dargestellt worden sind, folgende Beziehungen zwischen Erfolg und offener Organisationskultur abgeleitet werden.

Erstens sieht man in Tabelle 32, dass ein hohes Qualifizierungsniveau der Mitarbeiter mit hohem Qualitätsanstieg zusammenfällt ( $r=0.63^*$ ). Im Falle einer unzureichenden Qualifizierung der Mitarbeiter wäre ein Rückgang des Erfolgs zu erwarten ( $r=-0.79^{**}$ ). Dieser Befund lässt sich auch für den Innovationserfolg nachweisen: Hohes Qualifizierungsniveau der Mitarbeiter fällt mit dem Innovationserfolg hoch, signifikant zusammen ( $r=0.80^{**}$ ) wobei ein niedriges Qualifizierungsniveau mit einem Rückgang des Innovationserfolgs ( $r=-0.37$ ) korreliert.

Betrachtet man zweitens die Resultate innerhalb der Kategorien des Normierungsniveaus (Tabelle 33), scheint eine weniger ausgeprägte Wirkung dieser auf die Beziehung zwischen Erfolg und offener Organisationskultur zu existieren. Allenfalls soll aber behalten werden, dass eine hohe Normierung eher für den Innovationserfolg bedeutsam sein könnte, hingegen ein niedriges Normierungsniveau eher den Qualitätsanstieg beeinflusst.

Anhand der Beobachtungen mittels der obigen Korrelationsanalysen, den bisherigen Ergebnissen (die eher nichtlineare Beziehungen aufgedeckt haben) und den Annahmen der Interviewpartner soll die Wirkung der Moderatoren auf die Beziehung zwischen Erfolg und offener Organisationskultur weiter verfolgt werden.

Hierfür wurden nichtlineare Regressionsanalysen modelliert, in denen die Moderatoren die Rolle unabhängiger Variablen übernehmen. Es galt also zu prüfen, ob diese, zusätzlich zu der gefundenen u-förmigen Verteilung des Erfolgs nach der offenen Organisationskultur, Erfolg erklären können.

Ein Vergleich zwischen den beiden nichtlinearen Modellen sollte die Prüfung der Bedeutsamkeit der Moderatoren abschließen. Dabei galt es, die unterschiedlichen Befunde für die beiden Ausprägungen des Erfolgs (Qualitätsanstieg und Innovationserfolg) in die Modelle zu integrieren. Zur Erinnerung sei hier nochmals gesagt, dass sich im Falle des Qualitätsanstieges die Notwendigkeit einer Kombination offener und geschlossener Organisationskulturanteile zusätzlich zu der u-förmigen Verteilung herausgestellt hatte. Für die Erklärung des Innovationserfolgs hat sich eine Kombination der offenen und geschlossenen Organisationsanteile als nicht notwendig erwiesen, hier übernahm die offene Organisationskultur die Aufklärung des Erfolgs alleine.

Da viele bereits geprüfte Ergebnisse in das Modell integriert werden sollen, wird eine mathematische Darstellung der nichtlinearen Regressionsanalyse wegen ihrer Übersichtlichkeit bevorzugt.

Erstens wird auf die Klärung des Qualitätsanstieges eingegangen werden.

Für diese erweist sich, die im Folgenden dargestellte Gleichung (3), welche sich als Prädiktoren offener und geschlossener Organisationskultur bedient, als passend.

$$(3) \text{ QUALITÄTSANSTIEG} = A * \text{OFFENE ORGANISATIONSKULTUR} + B * (\text{OFFENE ORGANISATIONSKULTUR})^2 + C * \text{GESCHLOSSENE ORGANISATIONSKULTUR}$$

a,b,c, = Parameter der Termini  
Erfolg = Qualitätsanstieg im Vergleich zur Konkurrenz

Es wurde gezeigt, dass Gleichung (3) 53% der Varianz des Erfolgs im Sinne des Qualitätsanstieges erklärt (vgl. Kap 4.1.). Dieser Befund ist nun mit dem Hinzunehmen des Qualifikationsniveaus als Prädiktor zu erweitern. Hierfür wird die folgende Gleichung (4) musterhaft aufgestellt. Die kritische Prüfgröße für die Annahme des erweiterten Erklärungsmusters durch das Qualifikationsniveau stellt der Anstieg in der erklärten Varianz des Erfolgs dar. Die ermittelten  $\beta$ -Gewichte geben Aufschluss über die Bedeutung der einzelnen Prädiktoren.

$$(4) \text{ QUALITÄTSANSTIEG} = A * \text{OFFENE ORGANISATIONSKULTUR} + B * (\text{OFFENE ORGANISATIONSKULTUR})^2 + C * \text{GESCHLOSSENE ORGANISATIONSKULTUR} + D * \text{QUALIFIKATION}$$

a,b,c,d = Parameter der Termini

*Qualifikation* = Qualifikationsniveau der Mitarbeiter

Erfolg = Qualitätsanstieg im Vergleich zur Konkurrenz

Mit der Gleichung (4) wird nach der Bedingtheit des Qualitätsanstieges (Kriteriumsvariable) durch die Organisationskultur (Prädiktor) und dem Qualifizierungsniveau der Mitarbeiter (Prädiktor) gefragt. Die Ergebnisse der nichtlinearen Regressionsanalyse, welche Gleichung (4) modelliert, sind in Tabelle 34 dargestellt.

Tabelle 34. Nichtlineare Regressionsanalyse. Abhängige Variable: Qualitätsanstieg im Vergleich zur Konkurrenz innerhalb der Subsysteme der **Gasbranche** (N=24)

Prädiktoren	Kriteriumsvariable: Qualitätsanstieg/ Konkurrenz		
	Df	R <sup>2</sup>	$\beta$
Offene Organisationskultur (linearer Term)	(4;19)	<b>.635</b>	-.27
Offene Organisationskultur (quadratischer Term)			.30*
Geschlossene Organisationskultur (linearer Term)			.35*
Qualifikationsniveau (linearer Term)			.28*

Anmerkungen. R<sup>2</sup> = Anteil erklärter Varianz, df = Anzahl Freiheitsgrade,  $\beta$  = standardisierter Regressionskoeffizient, \* p<.05.

Ein Anstieg in der Erklärungskraft von Gleichung (3) zu Gleichung (4) macht sich bemerkbar. Auf die Hinzuziehung des Qualifizierungsniveaus der Mitarbeiter als erklärende Variable ist eine zusätzliche Erklärung des Qualitätsanstiegs um 10% zurückzuführen. Der Anstieg im  $R^2$  ( $\delta R^2 = .10$ ) fällt auf einem Niveau von  $p < .05$  signifikant aus. Zusätzlich fällt auch das Beta-Gewicht des Prädiktors „Qualifikationsniveau“ signifikant aus. Somit kann behauptet werden, dass die Qualifikation der Mitarbeiter in den untersuchten Subsystemen der Gasbranche einen bedeutenden Beitrag zur Erfolgssteigerung im Sinne der Qualität leistet. Die relative Gleichgewichtung der signifikanten Beta-Gewichte verweist auf die gleich große Bedeutung des Qualifikationsniveaus im Vergleich zur Organisationskultur hin.

Zweitens wird im Folgenden die Bedeutung des Normierungsniveaus für die Erklärung des Innovationserfolgs analysiert. Hierfür wird erneut die mathematische Darstellung der zugrunde liegenden Muster herangezogen.

Für den Innovationserfolg erweist sich, die unten dargestellte Gleichung (5), in dem nur offene Organisationskultur als Prädiktor Eingang fand, als relevant.

$$(5) \text{ INNOVATIONSERFOLG} = A * \text{OFFENE ORGANISATIONSKULTUR} + B * (\text{OFFENE ORGANISATIONSKULTUR})^2$$

a,b,c, = Parameter der Termini

Innovationserfolg = Innovationserfolg im Vergleich zur Konkurrenz

Es wurde gezeigt, dass Gleichung (5) 26% der Varianz des Erfolgs im Sinne des Innovationserfolgs erklärt (vgl. Kap 4.1.). Dieser Befund ist nun durch Hinzunahme des Normierungsniveaus als Prädiktor zu erweitern.

Hierfür wird die folgende Gleichung (6) musterhaft aufgestellt. Die kritische Prüfgröße für die Annahme des erweiterten Erklärungsmusters durch das Normierungsniveau stellt der Anstieg in der erklärten Varianz des Erfolgs dar. Die ermittelten  $\beta$ -Gewichte geben Aufschluss über die Bedeutung der einzelnen Prädiktoren.

$$(6) \text{ INNOVATIONSERFOLG} = A * \text{OFFENE ORGANISATIONSKULTUR} + B * (\text{OFFENE ORGANISATIONSKULTUR})^2 + C * \text{NORMIERUNG}$$

a,b,c = Parameter der Termini

Normierung = Normierungsniveau der Arbeitsabläufe

Innovationserfolg = Innovationserfolg im Vergleich zur Konkurrenz

Mit der Gleichung (6) wird nach der Bedingtheit des Innovationserfolgs (Kriteriumsvariable) durch die offene Organisationskultur (Prädiktor) und dem Normierungsniveau der Arbeitsabläufe (Prädiktor) gefragt. Die Ergebnisse der nichtlinearen Regressionsanalyse, welche Gleichung (6) modelliert, sind in Tabelle 35 dargestellt.

Tabelle 35. Nichtlineare Regressionsanalyse. Abhängige Variable: Innovationserfolg im Vergleich zur Konkurrenz innerhalb der Subsysteme der **Gasbranche** (N=24)

Prädiktoren	Kriteriumsvariable: Innovationserfolg/ Konkurrenz		
	Df	R <sup>2</sup>	β
Offene Organisationskultur (linearer Term)	(3;20)	<b>.467</b>	.14
Offene Organisationskultur (quadratischer Term)			.44*
Normierungsniveau			-.41*

Anmerkung: N=24. R<sup>2</sup> = Anteil erklärter Varianz, df = Anzahl Freiheitsgrade, β = standardisierter Regressionskoeffizient, \* p<.05.

Auch in diesem Fall macht sich ein Anstieg (von knapp 20%) in der Erklärungskraft des Modells, falls das Normierungsniveau in die Erklärung des Innovationserfolgs mit einbezogen wird, bemerkbar. Sowohl der Anstieg im R<sup>2</sup> ( $\delta=.20$ ), als auch das Beta-Gewicht fallen signifikant aus<sup>43</sup>.

In Anbetracht der obigen Ergebnisse kann behauptet werden, dass die Normierung der Arbeitsabläufe in den untersuchten Subsystemen der Gasbranche einen bedeutenden Beitrag zur Erfolgssteigerung im Sinne der Innovativität leistet. Die relative Gleichgewichtung der signifikanten Beta-Gewichte verweist auf die gleich große Bedeutung des Normierungsniveaus im Vergleich zur (offenen) Organisationskultur.

<sup>43</sup> Es sei hier angemerkt, dass für die nichtlineare Modellierung die Vorzeichen der Beta-Gewichte keine Bedeutung für die Interpretation haben.

#### 4.3.2. Befunde und Diskussion

Man kann belegen, dass der Erfolg im Rahmen der Gasbranche nicht allein auf die Kombination zwischen offenen und geschlossenen Organisationskulturanteilen zurückzuführen ist, sondern dass eine Kombination offener und geschlossener Strukturanteile mit einem bestimmten Qualifikationsniveau der Mitarbeiter und einem bestimmten Standardisierungsniveau der Arbeitsabläufe und Verfahren einen größeren Anteil des erzielten Erfolgs erklärt, als die Organisationskultur alleine. Im Sinne dieser Befunde könnte man somit behaupten, dass Öffnungs- und Schließungsprozesse der Organisationskultur in Unternehmen unter bestimmten (vorgelagerten) Bedingungen dem wirtschaftlichen Erfolg zusätzlich zuarbeiten können.

Die vorliegenden Resultate bedürfen weiterer Erläuterung. Es ist selbstverständlich, dass der Steigerung der Durchführungsqualität ein bestimmtes Qualifizierungsniveau der Mitarbeiter vorgelagert sein sollte. In den untersuchten Unternehmen trafen wir auf einen spezifischen Kontext, in welchem dem Qualifikationsniveau der Mitarbeiter eine erfolgsbestimmende Rolle zukam. Dieser Kontext wurde durch die Überschneidung vielfältiger unternehmensinterner und unternehmensexterner Rahmenbedingungen gegeben. Zu den unternehmensexternen Faktoren, die mit dem Qualifikationsniveau interferieren, können das Tätigkeitsfeld der Unternehmen, das die tägliche Arbeit mit einem explosiven Rohstoff erfordert, die Trennung des Abnehmers der Endprodukte vom Auftraggeber, die eine schnelle Rückkopplung und Durchführungskontrolle verhindert, sowie die sich auf diesem Markt durchsetzenden Sicherheitsnormen gezählt werden. Unternehmensintern wirkten auf den Erfolg im Sinne der Qualität einerseits die Abwanderung der besser qualifizierten Mitarbeiter und das Fehlen der Investitionen in das Humankapital, sowie andererseits die Forderungen nach der strengen Beachtung der verschiedensten Sicherheitsnormen<sup>44</sup>. Unter den gegebenen Bedingungen sahen sich die Unternehmen permanent mit der Frage der Mitarbeiterqualifizierung konfrontiert.

---

<sup>44</sup> Ein Versagen in diesem Sinne hätte das Ausbleiben der Verlängerung der Zertifizierung nach Sicherheitsstandards zur Folge und würde die Unternehmen wettbewerbsunfähig machen.

Durch das Einführen sämtlicher Sicherheitsstandards trachteten die Unternehmen dem Problem der Mitarbeiterqualifikation und dem Anheben der Qualität der Arbeitsausführung entgegenzuwirken. Da diese Maßnahme nicht durch andere Personalentwicklungsmaßnahmen begleitet wurde, blieb das Qualifizierungsniveau der Mitarbeiter weiterhin eine offene Frage, die eine direkte Wirkung auf den erzielten Erfolg ausübte.

Insbesondere die Einführung der DIN EN ISO 9000 Normen übernahm eine bedeutende Rolle in der Erfolgssteigerung. Dies geschah aber, nicht wie erwartet im Sinne der Qualität, sondern im Sinne der Innovativität. Dieser Tatbestand kann durch zwei branchenbedingte Gründe erklärt werden. Einer der Gründe ist die extrem hohe Kostenintensivität der Entwicklung neuer Produktionsverfahren im Rahmen des Gasmarktes. Ein weiterer Grund liegt in der Marktlage des rumänischen Gasmarktes. Da z. Zt., laut den Aussagen der Interviewpartnern, keine Aufträge ausgeschrieben werden, die einen neuartigen Einsatz erfordern oder das Entsprechen besonderer Bedingungen vorgeben, geht die Bestrebung innerhalb der Unternehmen, neue Verfahren zu entwickeln, zurück. Mit dem Ausbleiben der Aufträge wird nicht nur eine kritische wirtschaftliche Lage verbunden. Es fehlt auch an Möglichkeiten, Neues auszuprobieren oder auf Probleme zu treffen, die Neuerungen anregen könnten.

Deswegen konzentrieren sich die Innovationsanstrengungen der untersuchten Unternehmen auf den innovativen Einsatz der bereits vorhandenen Ressourcen. Als eine der wichtigsten Ressourcen werden die Zertifizierungen nach verschiedenen internationalen Normen wahrgenommen. Der Einsatz dieses Potenzials in der Erschließung neuer Märkte gehörte zu den häufigsten Innovationen in den untersuchten Unternehmen.

Da im Rahmen der Zertifizierung die Arbeitsabläufe für die Herstellung eines Produktes und das gesamte Instrumentarium dieser festgelegt werden, entwickelte sich allmählich ein zweiter Innovationszweig, welcher zur Erzeugung neuer (für diese Branche unüblicher) Produkte führte. Diese Produkte konnten als zertifizierte Produkte (besser) vermarktet werden. Beispielhaft hierfür kann das Gasunternehmen, welches sich auf das Anbohren von Gasfeldern spezialisiert hat, angeführt werden. Dieses hat das nach ISO 9000 (2001) zertifizierte Arbeitsinstrumentar sowie die für den Gasbereich zertifizierte Arbeitsabläufe für

das Anlegen von Trinkwasserbrunnen „entwendet“ und sich somit einem neuen Markt genähert. Ähnliche Bestrebungen konnten in allen untersuchten Unternehmen beobachtet werden.

Zertifizierungen regen unternehmensinterne Veränderungen an. Dies trifft besonders auf die DIN EN ISO 9000 Familie zu, da diese Norm das Qualitätsniveau nicht nur an das fertige Produkt bindet, sondern zusätzlich eine strenge Kontrolle der Arbeitsabläufe vornimmt. In dem spezifischen Rahmen einer klientelistischen Verteilungsstruktur innerhalb des Unternehmens, wie bereits im Kapitel 3 diskutiert, werden mit der Einführung dieser Normen bestehende soziale Strukturen durchbrochen. Die Veränderung der informellen Organisationsstrukturen ist einer der Gründe, weswegen der Normierung eine innovative Rolle auch in der Umgestaltung der Organisationsstruktur zugesprochen werden kann.

Ferner kommt es mittels der Zertifizierung zu einer zusätzlichen Professionalisierung der Unternehmen, da sich diese zur regelmäßigen Kontrolle und Aktualisierung der Arbeitsabläufe verpflichten müssen.

Wie bereits im methodologischen Teil diskutiert (vgl. Kap. 3) werden Zertifizierungen sowohl die oben genannten positive Auswirkungen, als auch negative Aspekte mitführen. Da aber z. T. die negativen Aspekte dieser Umstellungen sich nur diffus manifestieren, werden sie im Rahmen dieser Studie nicht als Erklärungsfaktor berücksichtigt. Es sei an dieser Stelle daran erinnert, dass nur die positiven Aspekte der Normierung in die Datenanalyse eingegangen waren.

Zusammenfassend kann gefolgert werden, dass branchenbedingte Besonderheiten, die einerseits auf die politische Ebene zurückzuführen sind und andererseits sich im Zusammenhang mit dem Tätigkeitsfeld der untersuchten Gasunternehmen stehen, eine unerwartet erfolgskritische Rolle der Mitarbeiterqualifizierung und dem Normierungsniveau der Verfahren zuschreiben. Unter den oben dargestellten Bedingungen kam beiden Faktoren die Rolle unmittelbaren Bewirker des Qualitätsanstiegs und der Steigerung des Innovationserfolgs zu.

Auf die Rolle der oben besprochenen Moderatoren innerhalb der Maschinenbaubranche wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht eingegangen werden. Da die Maschinenbaubranche hier nur zu Vergleichszwecken herangezogen wurde, fehlen detaillierte Informationen zu ihrer Funktionsweise sowie zu Problemen der Mitarbeiterführung und -qualifikation.

Es soll an dieser Stelle mitgeteilt werden, dass die Mitarbeiterqualifikation und das Standardisierungsniveau der Arbeitsabläufe im Rahmen der Maschinenbaubranche keine unmittelbar erfolgskritische Rolle übernehmen. Bei der Einführung dieser Moderatoren in eine Regressionsrechnung auf den Qualitätsanstieg und dem Innovationserfolg ändert sich die aufgeklärte Varianz nur gering.

Zwischen den beiden Branchen wurde kein bedeutender Unterschied im Niveau der Mitarbeiterqualifikation und im Standardisierungsniveau der Verfahren festgestellt. Anhand des *t*-Testes konnte ein gering signifikanter Unterschied im Niveau der Mitarbeiterqualifikation identifiziert werden ( $t= 1.04$ ,  $p<.30$ ). Dieser fiel zu Gunsten der Maschinenbaubranche aus.

Schlussfolgernd soll für die Maschinenbaubranche festgestellt werden, dass sowohl das Problem der Mitarbeiterqualifikation, als auch das Problem beschränkter Möglichkeiten der Innovationsentstehung weniger prägnant auftreten als im Rahmen der Gasbranche.

#### 4.4. WEITERE ERGEBNISSE.

##### DIE BRANCHENABHÄNGIGE VERMITTLUNG DER OFFENEN ORGANISATIONSKULTUR IN WIRTSCHAFTLICHEM ERFOLG.

###### 4.4.1. Empirische Untersuchung der Vermittlung von Öffnung in Erfolg

Um den Zusammenhang zwischen den offenen Organisationskulturanteilen und dem Erfolg in seinen unterschiedlichen Ausprägungen zu prüfen, wurden zuerst Korrelationen zwischen den Erfolgsvariablen und der Organisationskultur gerechnet. Da wir von einer gegenseitigen Abhängigkeit der offenen und der geschlossenen Organisationskulturanteile ausgehen,

wurden in einem zweiten Schritt partielle Korrelationen, zwischen der offenen Organisationskultur und den Erfolgsvariablen gerechnet. Diese haben den Vorteil, den Teil der gemeinsamen Varianz auszuweisen, welcher bei einer Konstanthaltung der anderen unabhängigen Variablen übrig bleibt. Wie bereits dargestellt, wurden diese Analysen in beiden Stichproben getrennt durchgeführt.

### *Die Maschinenbaubranche*

Die Ergebnisse der Korrelationsrechnungen und die partiellen Korrelationen im Rahmen der Subsysteme der Maschinenbaubranche wurden in den Tabellen 15 und 16 abgebildet. Eine starke, signifikante Beziehung zwischen offener Organisationskultur und Erfolg (in allen Ausprägungen) hatte sich bemerkbar gemacht. Die Korrelationskoeffizienten, welche die Beziehung zwischen Qualitätsanstieg und offener Organisationskultur wiedergeben, fielen positiv und signifikant aus ( $r(\text{Qualitätsanstieg im Vergleich zur Konkurrenz; offene Organisationskultur}) = .70^{**}$ ,  $r(\text{Qualitätsanstieg im Vergleich zur eigenen Qualitätsleistung früher; offene Organisationskultur}) = .40^{*}$ ). Die Korrelationen zwischen dem Innovationserfolg (sowohl im Vergleich zu den Mitstreitern wie auch verglichen mit dem eigenen Innovationserfolg in einer früheren Periode) und der offenen Organisationskultur fielen signifikant, positiv aus mit Höhen von  $r = .56^{**}$  und  $r = .45^{**}$ . Die stärkste korrelative Beziehung war zwischen dem Ausschöpfen der vorhandenen Innovativitätspotenziale und offener Organisationskultur ( $r = .75^{**}$ ) vorgefunden worden. Es konnte auch gezeigt werden, dass im Falle dieser Branche die Beziehung zwischen Erfolg, in seinen unterschiedlichen Ausprägungen, und offener Organisationskultur stärker wird, wenn sie von der Wirkung der geschlossenen Organisationskulturanteile „bereinigt“ wird.

Des Weiteren hat sich eine unterschiedliche Bedeutung der geschlossenen Organisationskulturmerkmale für den Erfolg bemerkbar gemacht. Im Falle des Qualitätsanstieges und des Innovationserfolgs nahm die Stärke der Beziehung zwischen Erfolg und offener Organisationskultur zu, wenn die Beziehung von der Wirkung der geschlossenen Organisationskultur „bereinigt“ wurde. Das Ergebnis der partiellen Korrelation zwischen dem Ausschöpfen vorhandener Innovativitätspotenziale und offener Organisationskultur (mit der Konstanthaltung der geschlossenen Organisationskultur)

widersprach diesem Befund. Eine einseitige (offene) Organisationskultur schien für das vorhandene Innovativitätspotenzial weniger förderlich zu sein.

Mit Ausnahme des letzteren Befundes widersprechen die obigen Resultate bereits vorhandenen Befunden (siehe Gebert, Boerner und Lanwehr, 2001a), die für die Notwendigkeit der Kombination offener und geschlossener Organisationskulturanteile plädieren. Eine weitere Klärung der gefundenen Beziehungen ist deswegen erforderlich.

Man bemerkt, dass im Falle der Ausparialisierung der geschlossenen Organisationskulturanteile die Stärke der Korrelation zwischen dem Innovationserfolg (sowohl im Vergleich zur eigenen Innovativität in einer früheren Periode, als auch im Vergleich zum besten Konkurrenten) und offenen Organisationskulturanteilen bedeutend mehr zunimmt, als die Korrelationsstärke zwischen Qualitätserfolg (in den beiden Ausprägungen) und offenen Organisationskulturanteilen. Die unterschiedliche Veränderung in der Korrelationsstärke lässt eine Vermittlung der offenen Organisationskulturanteile in erster Linie über Innovativität als möglich erscheinen. Die dadurch freigesetzten innovativen Kapazitäten würden einen Qualitätsanstieg zur Folge haben.

Diese Aussage kann anhand einer hierarchischen Regressionsanalyse geprüft werden.

Dadurch wird eine differenzierte Betrachtung der Bedingtheit des Qualitätsanstieges (Kriteriumsvariable) durch die offene Organisationskultur und den Innovationserfolg (Prädiktoren) ermöglicht. Es wird geprüft, ob allein die offene Organisationskultur für den Qualitätsanstieg maßgeblich ist oder ob die zusätzliche Berücksichtigung des Innovationserfolgs zu einem Zuwachs der erklärten Varianz des Qualitätsanstieges führt. Der Zuwachs an Varianzaufklärung stellt die kritische Prüfgröße für die Modellannahme dar, dass der Qualitätsanstieg durch offene Organisationskultur und durch den bereits vorhandenen Innovationserfolg bestimmt werden kann. Das Ergebnis der hierarchischen Regressionsanalyse ist in Tabelle 36 abgebildet. In die Regressionsanalyse wird hier als Kriteriumsvariable nur der Qualitätsanstieg im Vergleich zur Konkurrenz eingegeben. Im Falle des Qualitätsanstieges im Vergleich zum eigenen Qualitätsanstieg in einer vorherigen Periode (3 Jahre) lassen sich die Ergebnisse dieser Analyse im Trend bestätigen.

Tabelle 36. Hierarchische Regressionsanalyse. Abhängige Variable: Qualitätsanstieg im Vergleich zur Konkurrenz N=26 Subsysteme der **Maschinenbaubranche**.

Prädiktoren	Kriteriumsvariable: Qualitätsanstieg im Vergleich zur Konkurrenz						
	R	R <sup>2</sup>	F	df	ΔR <sup>2</sup>	ΔF	β
<b>1. Regressionsschritt</b>							
offene Organisationskultur	.70	.492	23,25	(1;24)			.701**
<b>2. Regressionsschritt</b>							
offene Organisationskultur	.77	.542	15,8	(2;23)	.05	7,45	.47**
Innovationserfolg							.374*

Anmerkungen. R = multipler Korrelationskoeffizient, R<sup>2</sup> = Anteil erklärter Varianz, df = Anzahl Freiheitsgrade, β = standardisierter Regressionskoeffizient, \* p<.05, \*\*p<.01.

Aus der obigen Tabelle ist zu schlussfolgern, dass sich offene Organisationskulturanteile sowohl direkt wie auch über freigesetzte Innovativität in einen Anstieg des Erfolgs im Sinne der Qualität vermitteln. Der Qualitätsanstieg hängt, wie man im ersten Regressionsschritt sehen kann, primär von der offenen Organisationskultur ab. Die offene Organisationskultur erklärt einen Anteil von knapp 50% der Varianz des Erfolgs. Die Berücksichtigung des Innovationserfolgs als zusätzlicher Prädiktor neben der offenen Organisationskultur (zweiter Regressionsschritt) wird mit einem signifikanten Zuwachs in R<sup>2</sup> ( $\delta R^2=0.05$  signifikant auf einem Niveau von  $p<0.1$ ) verbunden. Mit der Aufnahme der Innovativität als erklärende Variable in das Regressionsmuster ist ein Zunehmen von 5% in der erklärten Varianz des Qualitätsanstieges zu verzeichnen. Die Gewichtung der unabhängigen Variablen (das Beta-Gewicht) fällt für beide Prädiktoren signifikant aus und ist ungefähr gleich groß. Dieser Befund weist auf die (relativ) gleich große Bedeutung beider Prädiktoren in der Voraussage der Kriteriumsvariablen hin, wobei die offene Organisationskultur sich als gewichtiger herausstellt. Somit kann die These belegt werden, dass der Qualitätsanstieg mittels offener Organisationskultur und bereits vorhandenem Innovationserfolg erfolgt.

Man kann also behaupten, dass im Falle der Maschinenbaubranche sich offene Organisationskultur direkt in einem Qualitäts- und Innovationsanstieg vermittelt. Zusätzlich

ist festzustellen, dass sich offene Organisationskultur primär in einem Innovativitätszuwachs niederschlägt, welcher für den Qualitätszuwachs förderlich ist.

Somit kann praxisbezogen gefolgert werden, dass Innovationsanstieg im Rahmen der rumänischen Maschinenbaubranche sich auch in eine qualitative Verbesserung der Produkte und Prozesse übersetzen kann.

### *Die Gasbranche*

Werden nun dieselben Beziehungen in der Reihe der Subsysteme der rumänischen Gasbranche verfolgt, so wird man mit einer starken Abweichung von den Beziehungen, welche sich innerhalb der Maschinenbaubranche heraus gestellt haben, konfrontiert.

Die Tabellen 20 und 21 hatten schon die Korrelationskoeffizienten zwischen den Variablen des Erfolgs und der offenen Organisationskultur sowie die Korrelationskoeffizienten im Falle der Auspartialisierung der geschlossenen Organisationskulturanteile angezeigt.

Eine verblüffende Unbedeutsamkeit der offenen Organisationskultur für den Erfolg, im Sinne der Qualität, hatte sich herausgestellt. Korrelative Beziehungen zur offenen Organisationskultur weisen allein der Erfolg im Sinne der Innovativität im Vergleich zu einer früheren Periode ( $r = .46^*$ ) und das Ausschöpfen vorhandener Innovativitätspotenziale ( $r = .55^{**}$ ) auf. Wurde die Wirkung der geschlossenen Organisationskulturanteile auf den Erfolg konstant gehalten, um so die Beziehung zwischen dem Erfolg und der offenen Organisationskultur hervorheben zu können, so hatte sich das Korrelationsniveau zwischen der offenen Organisationskultur und dem Erfolg kaum verändert. Anhand dieser Ergebnisse scheint die geschlossene Organisationskultur (Sicherheitsgarantien) den Erfolg in seinen verschiedenen Ausprägungen in der Gasbranche überhaupt nicht zu beeinflussen. Diese von den theoretischen Überlegungen stark abweichenden Resultate werden durch die kurvilineare Form der Beziehung zwischen offener Organisationskultur und Erfolg erklärt. Diese Beziehung wurde bereits im vorigen Kapitel 4.1 thematisiert.

Zusammenfassend sei hier nochmals festgehalten, dass in dieser Stichprobe keine lineare Vermittlung der offenen Organisationskultur in Erfolgsanstieg stattfindet. Von unterschiedlicher Vermittlung der offenen Organisationskultur in die verschiedenen Ausprägungen des Erfolgs ist nicht auszugehen.

#### 4.4.2. Befunde und Diskussion

Ein Befund, der auf beide Branchen zutrifft, ist, dass offene Organisationskultur einen Erfolgszuwachs hervorruft. Dieser Befund steht im Einklang mit den bisherigen Ergebnissen ähnlicher Untersuchungen (Gebert und Boerner, 1997, 1998).

Die Unterschiede in der Vermittlung der Organisationskultur in Erfolg, die oben festgestellt wurden, werden auf die Zugehörigkeit der Untersuchungsobjekte zu unterschiedlichen Branche zurückgeführt. Es ist zu beachten, dass die Untersuchungsobjekte gezielt nach Charakteristika der Branche, der sie angehören, ausgewählt worden sind.

Innerhalb der Maschinenbaubranche vermittelt sich offene Organisationskultur direkt in Innovations- und Qualitätsanstieg. Zusätzlich kann eine Vermittlung der Innovativität in Erfolg im Sinne der Qualität stattfinden. Man kann davon ausgehen, dass eine offene Organisationskultur primär Innovationsprozesse freisetzen wird. Diese werden sich entweder in Form von Neuerungen oder in Form von Verbesserungen niederschlagen. Es erscheint als wahrscheinlich, dass eine stark geförderte, offene Organisationskultur letztlich in weniger innovative Prozesse mündet als eine langsame Öffnung der Organisationskultur, die parallel Unsicherheiten, die sich aus dem Öffnungsprozess ergeben, ausbalanciert.

Im Rahmen der Gasbranche scheint eine anfangs radikale Öffnung der Organisationskultur notwendig zu sein, da von einer linearen (stetig wachsenden) Beziehung zwischen der offenen Organisationskultur und dem Erfolg nicht auszugehen ist. Eine Begründung hierfür ist der Befund, dass innerhalb der Gasbranche starre Barrieren, in Form von Kostenintensivität und Marktunsicherheit einerseits und klientelistischen Beziehungen und politischem Druck andererseits, zu überschreiten sind. Werden die Hindernisse der vorhandenen klientelistischen Strukturen, des politischen Drucks und der gegenwärtig ungünstigen Marktlage überwunden, so kann man eine direkte Vermittlung der offenen Organisationskultur in Erfolg, im Sinne der Innovativität und Qualität, erwarten.

## **KAPITEL 5. ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG. THEORETISCHE UND PRAKTISCHE FOLGERUNGEN**

In den vorherigen Kapiteln wurden die gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen dargestellt, unter denen Rumänien seine politischen und wirtschaftlichen Transformationen durchlaufen hat und welche als Erklärungsfaktoren für die Entwicklung der beiden hier untersuchten Branchen herangezogen wurden. Es ist bereits gezeigt worden, auf welche Weise gesellschaftliche Routinen (klientelistische Beziehungen), politische Gegebenheiten (Transformationsregime) und wirtschaftspolitische Optionen (wirtschaftliche Privatisierung unter Mitwirkung von internationalen Organisationen) in Rumänien die Entfaltungsmöglichkeiten einzelner untersuchter Unternehmen beeinflusst haben.

In einem weiteren Schritt wurde auf die Bedingungen der Innovationsentstehung eingegangen. Die äußeren volkswirtschaftlichen Gegebenheiten, wie das Volumen der ausländischen Direktinvestitionen und die von ihnen erwarteten spill-over Effekte, sowie die inneren betriebswirtschaftlichen Bedingungen (vor allem die Wirkung „weicher“ Faktoren wie Führung und Organisationskultur), welche zur Entstehung und Steigerung der Innovativität eines Unternehmens entscheidend beitragen, wurden aufgezeigt. Es konnte gezeigt werden, dass unter den spezifisch rumänischen Bedingungen, welche von der gleichzeitigen Transformation des politischen Regimes und des Wirtschaftssystems geprägt waren, übliche Modalitäten der Innovationsentstehung und -steigerung nicht einsetzbar waren. Schlussfolgernd wurde festgestellt, dass für die Innovativität in den Unternehmen positive Anreize seitens der Umwelt (im weitesten Sinne) nicht gegeben waren.

Ferner wurden die konkreten betriebswirtschaftlichen Bedingungen einiger rumänischer Unternehmen aus zwei unterschiedlichen Branchen im Hinblick auf den von ihnen hervorgebrachten Innovationserfolg erforscht. Hierfür wurden vor allem „weiche“ betriebswirtschaftliche Faktoren herangezogen. Dabei haben sich wesentliche Unterschiede in der Innovationsentstehung und -steigerung zwischen der Maschinenbaubranche und der Gasbranche herausgestellt. Diese betrafen die Vermittlung der Organisationskultur in Erfolg, die Verteilungsfunktion des Erfolgs nach der Organisationskultur, das für den Erfolg erforderliche Niveau offener Organisationskultur und nicht zuletzt das subjektiv geschätzte Erfolgsniveau. Der Vergleich mit anderen Untersuchungen, welche auf die gleichen

theoretischen Annahmen basieren, deckt die Tatsache auf, dass die abweichenden Befunde weniger rumänien-spezifisch zu interpretieren sind, sondern vielmehr auf Branchenabhängigkeiten verweisen. Dank der umfassenden Feldforschungsphasen konnten konkrete Unterschiede, sowie ihre Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg zwischen den hier untersuchten Branchen erklärt werden. Im Rahmen der Gasbranche konnten neue, unkonventionelle Möglichkeiten der Innovationsentstehung ausfindig gemacht werden. Zusätzlich konnten die genauen Bedingungen identifiziert werden, unter denen es zu weiterem wirtschaftlichen Erfolg kommen könnte.

Im Folgenden soll die theoretische, forschungsmethodische und praktische Relevanz dieser Befunde erläutert werden.

### 5.1 Theoretische Implikationen

Bislang beschränkt sich die Forschung im Rahmen von Unternehmen auf die konkreten Gegebenheiten innerhalb dieser und ihre Anpassung an die Erfordernisse eines bestimmten Marktes. Diese Forschungstradition geht auf die theoretische Trennung der Analyse einzelner sozialer Bereiche zurück. Für den Fall der wirtschaftlichen Tätigkeit konnte die theoretische Trennung des Wirtschaftssystems von anderen sozialen Systemen lange beibehalten werden. Diese Tatsache beruht auf der Besonderheit, dass sich die wirtschaftliche Tätigkeit einer klaren Zielzuschreibung (die Profitmaximierung) bedient, welche keinem anderen sozialen System eigen ist. Dabei wurde der Bezug zu anderen gesellschaftlichen Phänomenen, welche sowohl politischer, als auch sozialer und kultureller Natur sein können, aufgegeben.

Die strikte Abkopplung wirtschaftlicher Systeme von gesamtgesellschaftlichen Phänomenen wurde im Rahmen der Organisationsforschung teilweise aufgehoben. Es ist vor allem ein Verdienst der Psychologie, welche ihre Einsichten durch die Tätigkeit der Personalentwicklung auf das Wirtschaftssystem transferiert. Dabei soll nicht aus den Augen verloren werden, mit welcher Begründung diese erste interdisziplinäre Herangehensweise stattfand und zwar der, dass personalpsychologische Maßnahmen die wirtschaftliche Tätigkeit einzelner Unternehmen verbessern würden. Nichtsdestotrotz erwies sich die von den Personalpsychologen geöffnete Tür als wahre Büchse der Pandora.

Die vorliegende Arbeit schöpft auch aus den dadurch eröffneten Möglichkeiten. Die Integration einer soziologisch-politikwissenschaftlichen sowie einer volks- und betriebswissenschaftlichen Perspektive erschien der Autorin für die Erfolgserklärung innerhalb der rumänischen Gasbranche unerlässlich.

Der transdisziplinäre Erklärungsansatz des wirtschaftlichen Erfolgs in den betrachteten rumänischen Unternehmen hat den Einblick in unterschiedlich komplexe soziale Ebenen ermöglicht und dadurch der Erklärung der beobachteten Phänomene Schlüssigkeit verliehen. Es galt erstens festzustellen, welche Freiräume auf betriebswirtschaftlicher Ebene überhaupt gegeben sind, um auf die Erklärung der Erfolgssteigerungsmöglichkeiten näher eingehen zu können.

Zusammen mit Kornai (2000) soll an dieser Stelle festgehalten werden, dass vor allem die politische Ebene in Form der Wirtschaftspolitik als endogener Faktor in die Analyse osteuropäischer Unternehmen Eingang finden muss<sup>45</sup>. Mittels der hier untersuchten Beispiele aus der rumänischen Gasbranche konnten sowohl die direkten Auswirkungen der politischen Ebene (Wirtschaftspolitik), als auch die indirekten Auswirkungen der politischen Organisation der Gesellschaft (Klientelismus) auf die Unternehmensstrategien aufgezeigt werden.

Ferner soll daran erinnert werden, dass der Einfluss der politischen Ebene auf die wirtschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten keinesfalls unidirektional zu Gunsten der Politik ausfällt – Unternehmen engagieren sich politisch und versprechen sich davon weitere wirtschaftliche Vorteile. Die politische Einflußnahme ist eine der wichtigsten Erfolgserzielungsstrategien von Unternehmen.

Auf der theoretischen Ebene ist es in diesem Sinne empfehlenswert, eine transdisziplinäre Herangehensweise bei der theoretischen Konzeptualisierung und Analyse von Unternehmen anzuwenden, und die Bedeutung von gesamtgesellschaftlich relevanten Faktoren auch für die Unternehmen anzuerkennen.

Des Weiteren erwies sich für eine transdisziplinäre Betrachtung die situative Herangehensweise an den konkreten Kontext als besonders erfolgreich. Auf unterschiedlich komplexen sozialen Ebenen konnten relevante Faktorengruppen identifiziert werden, welche

---

<sup>45</sup> In den Worten von Kornai (2000, S.184): "...politics is not an external circumstance for the economy, but one of the main endogenous actors in it".

die Entwicklungsmöglichkeiten der untersuchten Unternehmen mitbestimmen. Dieses waren sowohl Faktorenkonstellationen der politischen Ebene wie auch volkswirtschaftliche Entwicklungen und nicht zuletzt personalpolitische Entscheidungen. Auf jeder der betrachteten Ebenen blieben notwendigerweise einige, womöglich bedeutsame, Faktoren unbeachtet. In die vorliegende Analyse fanden nur diejenigen Faktoren Eingang, welche für die untersuchten Unternehmen der Gasbranche von Bedeutung erschienen.

Leider liegt eine theoretisch fundierte Klassifikation von möglichen relevanten Faktoren für die unterschiedlich komplexen sozialen Ebenen, auf denen Unternehmen agieren, bislang nicht vor. Es wäre also auf theoretischer Ebene weiterhin empfehlenswert, ein analytisches Raster von bedeutsamen Faktorenkonstellationen je nach Untersuchungsebene und konkretem Kontext zu erstellen.

Letztlich soll auf theoretischer Ebene, die sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit herausgestellte Bedeutung der Branchenzugehörigkeit für die Erfolgserzielung, nochmals betont werden. Wie in den vorigen Kapiteln bewiesen werden konnte, kommt der Zugehörigkeit der Unternehmen zu einer bestimmten Branche eine äußerst erfolgskritische Rolle zu. Wie hier gezeigt werden konnte, bestimmt die Branche sowohl „weichen“ Faktoren wie den Entscheidungsfreiraum der Führungskräfte („managerial discretion“; Finkelstein und Hambrick, 1990), das Niveau notwendiger offener Organisationskultur für den Erfolgszuwachs und die Art und Weise ihrer Auswirkung auf diesen, das Ausmaß klientelistischer Beziehungen, als auch den Innovationsdruck seitens konkurrierender Unternehmen und die Integrationsmöglichkeiten einzelner Unternehmen in die Weltwirtschaft.

Die von der Branchenzugehörigkeit gebotenen unternehmerischen Möglichkeiten bündeln sowohl politische und wirtschaftspolitische, als auch volks- und betriebswirtschaftliche Faktoren, von erfolgskritischer Bedeutung. Aus diesem Grund ist ein Erforschen der Branchenbesonderheiten in unterschiedlichen nationalen und globalen Kontexten für die Aufschlüsselung des wirtschaftlichen Erfolges besonders bedeutsam.

## 5.2. Forschungsmethodische Implikationen

Solange eine theoretische Konzeptualisierung des oben beschriebenen situativen Rasters ausbleibt, sollten zumindest forschungsmethodische Verbesserungen der heutigen Organisationsforschung vorgenommen werden. Folgende (minimale) Vorschläge sollten in diesem Sinne beachtet werden: die konsequente Vermeidung des percept-percept Problems („percept-percept inflation“, Crampton und Wagner, 1994), die Definition aller verwendeten wissenschaftlichen Kategorien aus einer einheitlichen theoretischen Perspektive, die Überprüfung der Validität und Reliabilität der verwendeten wissenschaftlichen Kategorien sowie eine Anpassung der Stichprobe und des Forschungsinstrumentes sowohl an die Forschungsfrage, als auch an das Untersuchungsobjekt.

Beiden letzteren Vorschlägen, also der Anpassung der Untersuchungsobjekte, des Untersuchungskontextes und der Forschungsfrage aneinander, kann mittels kombinierten Einsatzes qualitativer und quantitativer Forschungsstrategien entsprochen werden. Der gleichzeitige Einsatz beider Untersuchungsmethoden ist in der heutigen Organisationsforschung zu einer Rarität geworden, obwohl valide kulturübergreifende Vergleiche nur anhand einer solchen Vorgehensweise vorgenommen werden können.

Der im Rahmen dieser Arbeit angewandte Vergleich zweier Branchen, die demselben nationalen Kontext entnommen wurden, erwies sich auch aus forschungsmethodischer Perspektive als äußerst fruchtbar. Mit Hilfe dieses Verfahrens konnten rumänien-spezifische Einflüsse von Effekten der Branchenabhängigkeit getrennt werden. Es konnte dadurch bewiesen werden, dass Besonderheiten innerhalb der untersuchten Unternehmen der Gasbranche nicht ausschließlich auf typisch rumänische Faktorenkonstellationen zurückzuführen waren. Diese Feststellung löste teilweise die Erweiterung der Untersuchungsperspektive aus und führte zu einer umfassenderen Analyse der erhobenen Daten. Folglich kann forschungsmethodisch empfohlen werden, im Rahmen der Organisationsforschung Kontrollgruppen hinzuzuziehen. Diese bergen die Möglichkeit, unerwartete Effekte zumindest ex post feststellen und erklären zu können.

### 5.3. Implikationen für die Praxis

Ausgehend von den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit sollen abschließend anwendungsorientierte Empfehlungen formuliert werden. Diese betreffen erstens die erfolgskritische Rolle der offenen und geschlossenen Organisationskultur, zweitens die Anpassung der Organisationskultur an branchenspezifische Bedingungen und drittens die Rolle der Mitarbeiterqualifikation und der Verfahrensstandardisierung in der Erfolgssteigerung rumänischer Unternehmen der Gasbranche.

Wie bereits in mehreren Untersuchungen bewiesen werden konnte (vgl. Gebert und Boerner, 1995, 1997, Boerner, 1998, Gebert, Boerner und Lanwehr, 2001b) trägt offene Organisationskultur zur Erfolgssteigerung bei. Dies erfolgt aber nur unter der Bedingung, dass gleichzeitig auch eine geschlossene Organisationskultur entwickelt wird. Die Kombination beider Aspekte der Organisationskultur kann unter bestimmten vorgelagerten Bedingungen dem wirtschaftlichen Erfolg zuarbeiten. In der vorliegenden Arbeit konnte die Notwendigkeit der Kombination offener und geschlossener Organisationskultur auch im rumänischen Kontext nachgewiesen werden. Dies stellt keinen überraschenden Befund dar: Ähnliche Befunde liegen für andere osteuropäische Länder wie Polen und Russland bereits vor (Gebert und Boerner, 1997, Gebert, Boerner und Agafonov, 1999, Piske 2002, 2003). Es kann Führungskräften in Rumänien also abermals empfohlen werden, bei der Entscheidungsfindung sich einer Forcierung der Dezentralisierung, mehr kritischer Aufwärtskommunikation sowie eines Umdenkens bezüglich der Veränderlichkeit der menschlichen Persönlichkeit zu bedienen. Gleichzeitig sollten dieselben Führungskräfte die Bedeutsamkeit von Zielklarheit, Vertrauen, Konsensbildungspotenzialen, sowie die negativen Auswirkungen von Mikropolitik vor Augen haben. Der gleichzeitige Aufbau offener und geschlossener Organisationskultur dient einer erfolgskritischen Balance im wirtschaftlichen Sinne und wird in Zukunft den Erfolg der rumänischen Unternehmen mitgestalten.

Des Weiteren wird sich die Anpassung der oben empfohlenen Balance zwischen offener und geschlossener Organisationskultur an die konkreten Bedingungen, welche sich aus einer

bestimmten Branchenzugehörigkeit ableiten, als erfolgsbedeutsam erweisen. So wie es sich in der vorliegenden Arbeit herausgestellt hat, werden einige erfolgskritische Ausgangsbedingungen durch die Branchenzugehörigkeit vorbestimmt. Erwartungsgemäß betreffen diese die Neuordnung vorhandener materieller und symbolischer Ressourcen im Zusammenspiel mit der politischen Ebene, den Innovationsdruck seitens der Umwelt, sowie institutionalisierte Routinen der Erfolgsgestaltung auf volkswirtschaftlicher Ebene.

Überraschenderweise beeinflusst die Branchenzugehörigkeit ferner die Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der Unternehmen und wirkt sich sogar auf die Organisationskultur aus. Führungskräfte sollten deswegen keine unmittelbare Vermittlung der offenen Organisationskultur in Erfolg erwarten. Eine solche Vermittlung findet, wie u. a. im Rahmen dieser Arbeit bewiesen, zwar statt, sie verläuft aber von Branche zu Branche unterschiedlich. Die bislang festgestellten Vermittlungsmöglichkeiten offener Organisationskultur in Erfolg variieren von direkter linearer Vermittlung in Qualitätsanstieg und Innovationserfolg über Kreuzvermittlung offener Organisationskultur über den Innovationserfolg in Qualitätsanstieg bis hin zur kurvilinearen, u-förmigen Vermittlung von offener Organisationskultur in Innovationserfolg und Qualitätsanstieg. Weitere Varianten der Vermittlung von Organisationskultur in Unternehmenserfolg können vorausgesetzt werden. Allenfalls gilt es davon auszugehen, dass sowohl der Vermittlungsmechanismus (direkt oder über andere Erfolgsdimensionen) wie auch die Art der Vermittlung (linear, kurvilinear usw.) von bestimmten vorgelagerten Bedingungen abhängen. Als eine der wichtigsten Bedingungen dieser Art hat sich die Branchenzugehörigkeit der untersuchten Unternehmen herausgestellt.

Schließlich sei auf die Befunde im Rahmen der rumänischen Gasbranche eingegangen. Neben weniger erfreulichen Resultaten konnte im Falle dieser Branche ein ungewöhnlicher Erfolg aufgezeigt werden. Dieser betraf den mittels der Standardisierung der Arbeitsabläufe verzeichneten Innovationserfolg. Eben dieser unerwartete Erfolg zeigt, welche Möglichkeiten Öffnungsprozesse in Unternehmen im Falle einer konkreten und geplanten Einsetzung mit sich bringen können.

Mit der Einführung der Verfahrensstandardisierung konnte sich offene Organisationskultur umrahmt von einer klaren Zielvorstellung und unter der Bedingung von konsensueller

Übereinstimmung bezüglich der Notwendigkeit, dass bestimmte Normen eingeführt werden müssen, erfolgsbezogen positiv niederschlagen. Die Einführung der Normen resultierte ferner in einem Anstieg des Professionalisierungsgrades der Unternehmen und bewirkte ein Aufbrechen erstarrter Machtkonstellationen. Dadurch gestaltete sich die Normierung der Arbeitsabläufe zu einem echten Erfahrungsbildungsprozess, der Änderungsmöglichkeiten und -chancen aufzeigen konnte. Bewähren sich die neuen Ideen auf dem Markt, so hat das Unternehmen die Möglichkeit den zielorientierten Minimalkonsens als erfolgsförderlich zu erkennen. Unter dieser Voraussetzung wird innenbetriebliche Öffnung als eine positive Problemlösestrategie erfahrbar, so dass die Umkehrung des Erfolgsrückgangs eingeleitet wird. Auf der Basis erkannter und genutzter Chancen wird auch in der Gasindustrie Innovativität freigesetzt, wie es am Wiederanstieg der Erfolgskurve erkennbar wird. Ist erstmal ein bestimmtes Niveau offener Organisationskultur erreicht, so steigt die Chance dafür, dass die sich selbst verstärkende Wechselwirkung zwischen offener Organisationskultur und Innovativität zu Tage tritt.

Die Wahrnehmung des Erfolgs durch die Belegschaft ist für die Verstärkung der offenen Organisationskultur wichtig (Piske, 2002, 2003). Die Kommunikation des Erfolgs gegenüber der Belegschaft, sowie seine partielle Rückführung auf das Bemühen der Belegschaft hat eine positive Wirkung auf das Selbstvertrauen und die positive Einstellung der Belegschaft gegenüber offener Organisationskultur, trotz der ihr charakteristischen negativen Sekundäreffekten. Um einen Wiederanstieg in der Erfolgskurve zu erzielen, wird es hilfreich sein, der Personalentwicklung besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Dabei ist nicht nur die Schulung in fachlicher Hinsicht bedeutsam, sondern auch die Freisetzung eines Organisationsentwicklungsprozesses.

Die befragten Führungskräfte haben jedoch leider nicht erkannt, dass ein Ausschöpfen der kreativen Potenziale, welche sich durch die Normierungseinführung eröffnet haben, mit einem Umdenken bezüglich des Persönlichkeitsbildes der Mitarbeiter einhergehen muss. Deswegen wurden Qualifizierungsbemühungen der Mitarbeiter geringgeschätzt, obwohl das Problem der Unterqualifizierung erkannt wurde.

Es ist in diesem Sinne empfehlenswert, bei den rumänischen Führungskräften ein Umdenken bezüglich der Veränderlichkeit der menschlichen Persönlichkeit anzustoßen. Dies würde für

einen wichtigeren Stellenwert der fachlichen Kompetenz sorgen. Dadurch könnten die Potenziale, welche sich mittels offener Organisationskultur ergeben, besser genutzt werden.

Zusammenfassend wird die Empfehlung ausgesprochen, dass gerade innerhalb derjenigen Branchen, welche vergleichsweise geringe Entwicklungsfreiräume genießen, in denen die Innovationsmöglichkeiten durch politische und wirtschaftspolitische Einflussnahme und Regulierung beschränkt werden, die Steigerung der eigenen Innovativität und der eigenen Innovativitätspotenziale mehr Beachtung erfahren sollten.

Vor dem Hintergrund der hier analysierten Daten erscheinen direkte Übertragungen von offener Organisationskultur auf den osteuropäischen Raum als problematisch. Wie die vorliegende Studie gezeigt hat, können sich branchenspezifische Besonderheiten mit länderspezifischen Gegebenheiten zu einem komplexen Kontext von Rahmenbedingungen verdichten, welche bei der Vorhersage der Effekte von innerbetrieblichen Öffnungsprozessen bedacht werden muss.

## Literaturliste

- Amabile, T. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior* 1988 (10), S. 123-167.
- Amabile, T. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Baga, E. (2002). Sailing in Troubled Waters. Drinking Water Provision in Timisoara. Research Group Transnationalism, WP001. Frankfurt am Main: University of Frankfurt am Main.
- Boerner, S. (1994). *Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft – Athen oder Sparta*. Berlin: Duncker&Humblot
- Boerner, S., Gebert, D. (1997). Unternehmen zwischen Resignation und Hoffnung- Ergebnisse einer Fallstudie in einem Moskauer Betrieb. *Journal for East European Management Studies* 1997(3), S.305-336.
- Boerner, S. (1998). Transformation als Führung in die offene Gesellschaft - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in polnischen Betrieben. In Lang, R. (Hrsg.) *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozess*. München: Rainer Hampp Verlag, S. 209-225.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler* (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bortz, J., Döring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press (Original Französisch, 1972).
- Bourdieu, P. (1986). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. London: Routledge (Original Französisch, 1979).
- Comisia Națională pentru Statistică (Nationale Statistikkommission Rumäniens) (1993). *Anuarul Statistic al României*. București: CNS.
- Cossé, S. (2003). The Energy Sector and Macroeconomic Adjustment in a Transition Economy: The Case of Romania. *IMF Policy Discussion Paper PDP/03/02*, Washington: IMF.
- Crampton, S., Wagner, J. (1994). Percept-percept Inflation in Microorganizational Research: An Investigation of Prevalence and Effect. In *Journal of Applied Psychology*, 1994(1), S.67-76.
- Culic, I. (2002). *Castigatorii. Elita politica si democratizare in Romania*. Cluj: Limes.

- Dahrendorf, R. (1991). *Betrachtungen über die Revolution in Europa*. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Damanpour, F. (2002). A Review of Research on Innovation in Organizations. *Paper presented at The Academy of Management Meeting, Denver, August, 2002.*
- Deal, T., Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading (Mass.): Addison-Wesley.
- Denizer, C., Gelb, A., De Melo, M. (1996). From Plan to Market: Patterns of Transition. *Policy Research Working Paper Nr. 1564*. Washington: The World Bank.
- Denizer, C., Gelb, A., De Melo, M., Tenev, S. (1997). Circumstance and Choice: The Role of Initial Conditions and Politics in Transition Economies. *Policy Research Working Paper Nr. 1866*. Washington: The World Bank.
- Denizer, C., Gelb, A., De Melo, M. (1997). *Transition to Date: A Comparative Overview*“, in: *Zecchini, Salvatore (Hrsg.) Lessons from the Economic Transition. Central and Eastern Europe in the 1990s*. S. 59-78. Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic Publishers.
- Dülfer, E. (1991). *Organisationskultur*. Stuttgart: C.E. Poeschel.
- Dumitriu, I., Hunya, G. (2003). *Economic Restructuring through FDI in Romania*. Paper presented at the 7<sup>th</sup> EACES Conference, 6-8 June, Flori (Italy).
- European Bank for Reconstruction and Development (2003). *Romania. Country Strategy*, Paris: EBRD.
- Eisenstadt, S.N. (1983). *Tradition, Change, and Modernity*. New York: Wiley.
- Eisenstadt, S.N. (1980). Cultural Orientations, Institutional Entrepreneurs and Social Change: A Comparative Analysis of Traditional Civilizations. In *American Journal of Sociology*, 1980(85). S. 840-869.
- Eisenstadt, S., Roniger, L. (1995). Patron-Client Relations as a Model of Structuring Social Exchange, in: Eisenstadt (Hrsg.) *Power, Trust, and Meaning. Essays in Sociological Theory and Analysis* (S. 202-238). Chicago&London: University of Chicago Press.
- Europäische Kommission. (2003). *Regelmäßiger Bericht 2003 über die Fortschritte Rumäniens auf dem Weg zum Beitritt*. Bruxelles: Europäische Kommission.
- Field, L., Higley, J. (1985). *National Elites and Political Stability*, in: *Gwen Mooer (Hrsg.), Studies of the Structure of National Elite Groups (S. 1-44)* Greenwich CT: JAI Press.

Finkelstein, S., Hambrick, D. (1990). Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly* 1990(39), S. 484-503.

*Finkelstein, S., Hambrick, D. (1996). Strategic Leadership. Top Executives and their effects on organizations. Minneapolis: West Publishing Company.*

Fisher, S., Sahay, R., Vegh, C. (1996). Economies in Transition: The Beginnings of Growth. *American Economic Association Papers and Proceedings*, 1996 (2), S. 229-233.

Fisher, S., Sahay, R., Vegh, C. (1998). From Transition to Market – Evidence and Growth Prospects. *IMF Working Paper* Nr. 52. Washington: IMF.

Fisher, S., Sahay, R. (2000). The Transition Economies After Ten Years. *IMF Working Paper* Nr. 30. Washington: IMF.

Frydmann, R., Rapaczynski, A. (Hrsg.) (1993). *The Privatization Process in Central Europe*. Budapest u.a.: Central European University Press.

Fukuyama, F. (1995). *Konfuzius und Marktwirtschaft. Der Konflikt der Kulturen*. München: Kindler Verlag.

Gebert, D. (1987). Führung und Innovation. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 1987(10), S. 941-952.

Gebert, D. (1991). Die Mühsal der offenen und die Attraktivität der geschlossenen Gesellschaft. *Zeitschrift für Personalpsychologie* 1991(3), S. 201-217.

Gebert, D. (2000). Zwischen Freiheit und Ordnung: Widersprüchlichkeit als Motor inkrementalen und transformationalen Wandels in Organisationen – eine Kritik des Punctuated Equilibrium-Modells, in: Schreyögg, G, Conrad, P. (Hrsg.) *Organisationaler Wandel und Transformation* (S. 1-32). Wiesbaden: Gabler.

Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.

Gebert, D. (2004). *Innovation durch Teamarbeit – eine kritische Bestandsaufnahme*. Stuttgart: Kohlhammer.

Gebert, D., Boerner, S., (1995). *Manager im Dilemma. Abschied von der offenen Gesellschaft?*. Frankfurt am Main: Campus.

Gebert, D., Boerner, S., Agafonov, J. (1999). Attitudes Toward Change Initiatives in Corporate Cultures Undergoing Transformation. Two Examples from Moscow. *Eastern European Economics* 1999(6), S. 5-25.

- Gebert, D., Boerner, S., Berkel, K. (2001). Organisationskultur als Wettbewerbsfaktor im Krankenhaus? Ergebnisse einer empirischen Analyse. *Zeitschrift für Gesundheitswissenschaften* 2001(1), S.38-51.
- Gebert, D., Boerner, S., Lanwehr, R. (2001a). Innovationsförderliche Öffnungsprozesse: Je mehr, desto besser? in *DBW* 2001(2), S.204-222.
- Gebert, D., Boerner, S., Lanwehr, R. (2001b). Innovation durch Empowerment: eine Chance ohne Risiken, in: Böhler, H., Sigloch, J. (Hrsg.) *Unternehmensführung und empirische Forschung: Festschrift zum 65. Geburtstag von Peter Rütger Wossidlo*, S.259-288. Bayreuth: R.E.A. – Verlag.
- Gebert, D., Boerner, S., Lanwehr, R. (2003). The Risk of Autonomy: Empirical Evidence for the Necessity of a Balance Management in Promoting Organizational Innovativeness. *Creativity and Innovation Management*, 2003(12), S. 41-49.
- Gebert, D., Boerner, S., Lanwehr, R. (2004). The more Situation Control, the more Innovation? Putting the Linearity Thesis to the Test. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 2004(4), S. 98-114.
- Gebert, D., Boerner, S., Matiaske, W. (1998). Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen – Zur Validierung eines Messinstrumentes (FOGO- Fragebogen zur Offenheit/Geschlossenheit in Organisationen) in *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 1998(1), S.15-26.
- Gebert, D., Ulrich, J. (1991). Benötigen Theorie und Praxis ein verändertes Verständnis von Führung? *Die Betriebswirtschaft*, 1991(51), S. 749-761.
- Gemünden, H., Walter, A. (1999). Beziehungspromotoren – Schlüsselpersonen für zwischenbetriebliche Innovationsprozesse, in Hausschlidt, J. (Hrsg.) *Promotoren: Champions der Innovation* (S. 111-132). Stuttgart: Poeschel.
- Giordano, C., Hettlage, R. (1979). *Persistenz im Wandel*. Tübingen: Mohr.
- Glynn, M. (1996). Innovative Genius: A framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation. *Academy of Management Review* 1996(4), S. 1081-1111.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, S. 481-510.
- Greskovits, B. (1998). *The Political Economy of Protest and Patience, East European and Latin American Transitions Compared*. Budapest: Central European University Press.
- Hellman, J. (1998). Winners Take All. The Politics of Partial Reform in Postcommunist Transitions. *World Politics* 1998 (1), S. 203-234.

- Hellman, J., Jones, G., Kaufmann, D. (2000). *Seize the State, Seize the Day. State Capture, Corruption, and Influence in Transition. Policy Research Working Paper Nr. 2444.* Washington: The World Bank.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.* Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organisations: Software of the Mind.* Berkshire: McGraw-Hill.
- Hunya, G. (2000). Recent FDI Trends, Policies and Challenges in SSE Countries in Comparison with other Regions in Transition. *WIIW Research Reports Nr. 273.* Wien: WIIW.
- Hutchinson, B. (1966). The Patron-Dependent Relationship in Brazil: A Preliminary Examination. *Ruralis* 1966(6), S. 3-30.
- International Energy Agency (2003). *World Energy Investment Outlook -- 2003 Insights.* Paris: IEA.
- International Monetary Fund (2003). *IMF Country Report 03/12.* Washington: IMF.
- International Monetary Fund (2003). *Policy Discussion Paper 03/2.* Washington: IMF.
- International Monetary Fund (2004). IMF Reviews Romania's Performance Under Past Fund-Supported Programs. *Public Information Notice 04/44.* Washington: IMF.
- Jowitt, K. (1993). Neo-traditionalism, in: Jowitt, K. (Hrsg) *The New World Disorder. The Leninist Extinction,* S. 121-158. Berkley: Berkley University Press.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organizations.* New York: John Wiley.
- Kitschelt, H., Mansfeldova, Z., Markowski, R., Toka, G. (1999). *Post Communist Party Systems. Competition, Representation and Inter-Party Cooperation.* Cambridge: CUP.
- Kornai, J. (2000). *Evolution of the Hungarian Economy 1848-1998. Paying the Bill for Goulash-Communism.* New York: CUP.
- Krause, D. (2004). Influence-based Leadership as a Determinant of the Inclination to Innovate and of Innovation-related Behaviours – An Empirical Investigation. *Leadership Quarterly* 2004(15), S. 79-102.
- Krause, D. (2004). *Macht und Vertrauen in Innovationsprozessen.* Wiesbaden: Gabler.

- Krueger, G., Ciolko, M. (1998). A Note of Initial Conditions and Liberalization during Transition. *Journal of Comparative Economics*, 1998(4), S. 718-734.
- Lawrence, P., Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lazarus, R. (1991). *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Linz, J., Stepan, A. (1992). Political Identities and Electoral Sequences: Spain, the Soviet Union and Yugoslavia. *Daedalus* 1992(2), S. 123-139.
- Linz, J., Stepan, A (1996). *Problems of Democratic Transition and Consolidation*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Lorsch, J., Morse, J. (1974) *Organization and their Members: A Contingency Approach*. New York: Harper&Row.
- Majcen, B., Damijan, J., Rojec, M., Knell, M. (2003). The Role of Technology Transfer in Productivity Growth of CEE Transition Economies. Paper presented at the 5<sup>th</sup> International Conference „Enterprise in Transformation“, Split, 23-24 May.
- McAllister, D. (1995). Affect- and Cognition –based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organisations. *Academy of Management Journal* 1995(1), S. 24-59.
- Montias, J. (1991). The Romanian Economy: A Survey of Current Problems. *European Economy* 1991, Special Edition No. 2, S. 177-198.
- Neuberger, O. (1991). Unternehmenskultur in, Sarges, W. *Management-Diagnostik*, S.131-134. Göttingen: Hogrefe.
- Neuberger, W. (1976). *Führungsverhalten und Führungserfolg*. Berlin: Duncker& Humbolt.
- Neubauer, W. (2003). *Organisationskultur*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Offe, C. (1994). *Der Tunnel am Ende des Lichts. Erkundigungen der politischen Transformation im neuen Osten*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Osterloh, M. (1991). Unternehmenskultur als Gegenstand einer an qualitativen Methoden orientierten betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie und Gruppendynamik in Wirtschaft* 1991(2), S. 37-45.
- Osterloh, M., Frost, J. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science* 2000(5), S. 538-550.

- Ouchi, W. (1980) Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 1980(2), S. 120-142.
- Pascale, R., Athos, A. (1982). *Geheimnis und Kunst des japanischen Managements*. München: Heyne
- Parsons, T. (1977). *Social Systems and the Evolution of Action Theory*. New York: Free Press.
- Peters, T., Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper&Row (Deutsch, 1984 Landsberg am Lech:Verlg. Moderne Industrie).
- Piske, R. (2002). German Acquisitions in Poland: An Empirical Study on Integration Change, Leadership and Integration Success. *Human Resource Development International*, 2002(5), S. 295-312.
- Piske, R. (2003). Integration Management as a Moderator of the Impact of Cultural Diversity on Conflict and Cooperation after German Acquisitions in Eastern Europe. *Paper presented at the 11<sup>th</sup> European Congress of Work and Organizational Psychology*, Lisboa, May 2003.
- Pissulla, P. (1991). Rumänien auf dem Weg in die Marktwirtschaft. *Osteuropa*, 1991(12), S. 1206-1217.
- Popper, K. (1980). *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde*. Tübingen: Francke.
- Powell, J. (1970). Peasant Society and Clientelist Politics. *American Political Science Review* 1970(2), S. 411-425.
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Repkine, A., Walsh, P. (1998). European Trade and FDI U-Shaping Industrial Output in Central and Eastern Europe: Theory and Evidence. *LICOS Discussion Paper 73/1998*. Leuven: University of Leuven.
- Repkine, A., Walsh, P. (1999). Evidence of European Trade and Investment U-Shaping Industrial Output in Bulgaria, Hungary, Poland and Romania. *Journal of Comparative Economics*, 1999(4), S. 730-752.
- v. Rosenstiel, L. (1972). *Motivation im Betrieb*. Stuttgart: Kohlhammer.
- v. Rosenstiel, L. (1997). Teamentwicklung in der Geschäftsleitung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 1997(3), S. 163-167.

v. Rosenstiel, L., Gebert, D. (2003). *Organisationspsychologie* (5. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Roth, G. (1987). *Politische Herrschaft und persönliche Freiheit*,: Heidelberger Max Weber Vorlesungen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Rühl, Ch., Daianu, D. (2000). Economic Transition in Romania: Past, Present and Future, Proceedings of the Conference 'Romania 2000. 10 Years of Transition – Past, Present and Future', Bucuresti 21-23 October, 2000: The World Bank und Romanian Centre for Politics.

Sartori, G. (1987). *Democratic Theory*. Westport: Greenwood Press.

Sayari, S. (1977). Political Patronage in Turkey in: Gellner, E und Waterbury, J. (Hrsg.). *Patrons and Clients*. London: Duckworth, S. 103-114.

Schein, E. (1987) *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schmitter, P., Karl, T. (1991). What Democracy is... and is not. *Journal of Democracy* 1991(3), S. 75-88.

Schneider, B., Snyder, R. (1975). Some Relationship between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, S.318-328.

Schreyögg, G. (1991). Die internationale Unternehmung im Spannungsfeld von Landeskultur und Unternehmenskultur in Marr, R. (Hrsg.) *Euro-strategisches Personalmanagement* Band1, S. 17-42. Mehring: Hampp.

Schumpeter, J. (1942). *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. New York: Harper&Brothers sowie München: A Francke Verlag.

Simon, H. (1976). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York: Macmillan.

Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 1983(28), S. 339-358.

Soros, G. (1998). *The Crisis of Global Capitalism*. New York: Public Affairs.

Staniszki, J. (1991). *The Dynamics of Breakthrough in Eastern Europe. The Polish Perspektive*. Berkley: Berkley University Press.

Staniszki, J. (1998). Post-Kommunismus. Versuch einer soziologischen Analyse. *Prokla* 1998(3), S. 275-394.

- Stark, D. (1992). Path Dependence and Privatisation. Strategies in East Central Europe. *East European Politics and Societies* 1992(1), S. 17-53.
- Stark, D. (1993). Recombinant Property in East European Capitalism. *WZB Discussion Papers* FS 1. Berlin: WZB.
- Stark, D., Bruszt, L. (1998). *Possocialist Pathways. Transforming Politics and Property in East Central Europe*. Cambridge: CUP.
- Stiglitz, J. (1994). *The Role of the State in Financial Markets*. Washington: The World Bank.
- Stiglitz, J. (1999). Whither Reform?: Ten Years of the Transition. The World Bank, Kenote Address at the World Bank Annual Bank Conference on Development Economics. Washington: The World Bank.
- Stiglitz, J. (2001). „Quis Custodiet Ipsos Custodes?: Corporate Governance Failures in the Transition“, in Stiglitz, J., Muet, A. (Hrsg.) *Governance, Equity, and Global Markets*. S.22-54. London: OUP.
- Sutton, M. (1993). Country Risk Service – Romania – 1993 1<sup>st</sup> Quarter – January. *The Economist's Intelligence Unit*. New York: The Economist.
- Sztompka, P. (1993). Civilizational Incompetence: The Trap of Post-Communist Societies. *Zeitschrift für Soziologie* 1993(2), S.85-95.
- Tatur, M. (1998). Ökonomische Transformation, Staat und moralische Ressourcen in post-sozialistischen Gesellschaften. *Prokla* 1998(3), S. 339-374.
- Tatur, M. (2004). *The Making of Post-Socialist Regions*. Frankfurt: Leske+Budrich
- The World Bank (1994). *Petroleum Sector Rehabilitation Project., Staff Appraisal Report Romania*, Report No 12026-RO. Washington: The World Bank.
- The World Bank (2003). *Romania Country Assistance Strategy, 2001*. Washington: The World Bank.
- Tompsonaars, A., Hampden-Turner, Ch. (1991). *The Seven Cultures of Capitalism*. New York: Currency Doubleday
- Voinea, L. (2002). Revisiting FDI Patterns in Transition. The Case of Romania. Paper presented at EACES Conference, Forli. Italy, June, 2002.
- Wagner, J., Gooding, R. (1987). Shared Influence and Organizational Behavior. A Meta-Analysis of Situational Variables Expected to Moderate Participation-Outcome Relationships. *Academy of Management Journal*, 1987(24), S. 189-200.

Weber, M. (1921). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.

Williamson, J. (1990) What Washington Means by Policy Reform. Institute for International Economics, Washington.

Williamson, J. (2000). What Should the World Bank Think about the Washington Consensus? *The World Bank Research Observer*, vol. 15 no.2. Washington: The World Bank.

Wolfe, R.A. (1994). Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions. *Journal of Management Studies*, 1994(31), S. 405-431.

United Nations (2000). *World Investment Report 2000*. New York: United Nations Publications for UNCTAD.

Zysman, J., Doherty, E., Schwartz, A. (1996) Tales From the Global Economy: Cross National Production Networks and the Reorganization of the European Economy. *BRIE Working Paper*, WP 83, Berkley: Berkley University Press.

## ANHANG



## Offene und geschlossene Organisationskultur

Wir interessieren uns in dieser Untersuchung für die Frage, welche Weise der Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit für Ihre Organisation charakteristisch ist.

Bitte beziehen Sie sich bei der Beantwortung der Fragen **ausschließlich** auf denjenigen Teilbereich/Abteilung in Ihrer Organisation, in dem Sie arbeiten.

Besonders wichtig ist für uns, dass Sie in Ihren Kennzeichnungen zum Ausdruck bringen, wie es nach Ihrer Meinung in Ihrem Teilbereich tatsächlich aussieht (und nicht wie es aussehen sollte).

Es versteht sich von selbst, dass Ihre Angaben anonym behandelt werden, so dass keine Rückschlüsse auf die einzelne Person oder das Unternehmen möglich sind

Wir danken Ihnen für Ihre Mitarbeit!

Schätzen Sie bitte ein, ob die folgenden Sätze wahr sind (denken Sie bitte ausschließlich an ihre Abteilung):

	Eher nein		Neutral		Eher ja
O1. Strategische Entscheidungen in unserer Abteilung sind allein Aufgabe der Leitung.					
O2. Meinungsunterschiede werden hier als Chance und nicht als Gefahr verstanden.					
O3. Hier können Mitarbeiter die Regeln ihrer Zusammenarbeit selbst bestimmen.					
O4. Es besteht eine mutige Streitkultur; es wird wenig unter den Teppich gekehrt.					
O5. Hier gibt es viel Besserwisserei und Dogmatik.					
O6. Belehrungen der Mitarbeiter durch Führungskräfte sind an der Tagesordnung.					
O7. Die Entscheidungen der Vorgesetzten werden nicht angezweifelt.					
O8. Einzelne Führungskräfte werden bis zur Kritiklosigkeit verehrt.					
O9. Argumentationsmängel werden durch betonte Selbstsicherheit ersetzt.					
O10. Andersdenkende werden hier als Störenfriede angesehen und behandelt.					
O11. Zweifel am richtigen Vorgehen darf man in dieser Abteilung haben, aber nicht äußern.					
O12. Veränderungen werden hier nur halbherzig durchgeführt.					
O13. Das Erproben neuer Ideen wird in dieser Abteilung oft abgewürgt.					
O14. Die Mitarbeiter dieser Abteilung können nicht verändert werden.					
O15. In dieser Abteilung fehlen Führungskräfte die den Mitarbeitern Mut machen und ihr Selbstwertgefühl stärken.					
O16. In Krisenzeiten neigen hier die Führungskräfte dazu, sich nicht als Täter, sondern als Opfer zu fühlen.					
O17. Mitarbeiter können hier vieles verändern.					
O18. Mitarbeiter sagen offen was sie denken.					
O19. In schwierigen Situationen reagieren die Mitarbeiter in dieser Organisation wie gelähmt und warten auf Entscheidungen von oben.					
O20. Unsere Abteilung versteht etwas zu bewegen und Veränderungen aktiv herbeizuführen.					
S1. Einigungen werden durch Nörgler und Querulanten immer wieder zerredet.					
S2. In unserer Abteilung kann man immer mehr Schwächen zeigen, ohne dass es gegen einen verwendet wird.					
S3. In unserer Abteilung ziehen wir nicht an einem Strang. Streitereien gibt es hier immer öfter.					
S4. Bei Meinungsverschiedenheiten gelingt es immer schwieriger, uns auf eine gemeinsame Position zu einigen.					
S5. Von einer Vertrauensorganisation sind wir immer mehr entfernt.					
S6. In unserer Abteilung verfolgt jeder immer mehr seine eigenen Interessen.					
S7. Die Bedeutung unserer Abteilung geht in den letzten 3 Jahren zurück.					

	Eher nein		Neutral		Eher ja
S8. Die Diversifizierung der Aufträge brachte keine richtige Perspektive mit sich.					
S9. Hier herrscht eine "rette sich, wer kann" Auffassung.					
S10. Die heutige Situation des Marktes gibt uns Hoffnung auf die Verbesserung unserer Lage.					
S11. Heute ist der Vertrag eine Garantie für einen sicheren Arbeitsplatz.					
S12. In dieser Abteilung werden immer wieder Kollegen entlassen.					
S13. Fachliche Kompetenz ist für den Arbeitsplatzwerb oder Erhalt ausschlaggebend.					
S14. In den letzten 3 Jahren ist das Vertrauen in die Unternehmensführung eher rückläufig.					
S15. Am Anfang der Privatisierung/Neugründung lagen viele neue Ideen einfach auf der Hand.					
S16. Heute ist es nicht mehr so leicht, auf etwas Unerprobtes zu kommen.					
X1. Mitarbeiter dieser Abteilung leisten genaue und gewissenhafte Arbeit.					
X2. Wir bemühen uns, auf die Wünsche der Auftraggeber einzugehen.					
X3. Die Mitarbeiter sind mit der Arbeit, die in dieser Abteilung geleistet wird, persönlich zufrieden.					
X4. Auch ohne ständig kontrolliert zu werden, wird hier gute Arbeit geleistet.					
X5. Mitarbeiter dieser Abteilung sind für die Ausführung ihrer Aufgaben gut vorbereitet.					
X6. Mitarbeiter dieser Abteilung werden regelmäßig auf Schulungen geschickt.					
X7. Mitarbeiter dieser Abteilung brauchen öfter Hilfe, um ihre Aufgaben zu erledigen.					
X8. Ehemalige Mitarbeiter dieser Abteilung arbeiten in anderen Unternehmen und werden dort als gute Fachleute anerkannt.					
X9. Mitarbeiter dieser Abteilung haben ihre eigene Unternehmen gegründet.					
X10. Mitarbeiter dieser Abteilung werden dazu qualifiziert Neues zu entwickeln.					
X11. Gerade die besten Mitarbeiter sind bestrebt, das Unternehmen zu verlassen.					
X12. Neuerding müssen wir bei jeder Aufgabe genaue Qualitätsvorgaben beachten.					
X13. Die Arbeit, die wir leisten, wird immer mehr zu einer reinen Papierarbeit.					
X14. Immer mehr Arbeitsbereiche werden ISO oder anderen Regelungen unterstellt.					
X15. In unserer Abteilung gehen viele Ideen verloren.					
X16. Die neuen ISO-Arbeitsabläufe berücksichtigen nicht immer die feinen Unterschiede zwischen den einzelnen Aufgaben.					
X17. Neues zu entwickeln ist im ISO-Zeitalter schwierig.					
X18. Die Auftraggeber verlangen eine strikte Einhaltung der Normen.					
X19. Die Vielzahl der Normen ersticken den kreativen Geist dieser Abteilung.					

	Eher nein		Neutral		Eher ja
X20. Manche Positionen werden bei der Reorganisation dieser Abteilung nicht in Frage gestellt.					
X21. Nicht alle Mitarbeiter dieser Abteilung kamen aus eigenen Kräften zu ihrer jetzigen Position.					
X22. Unsere Abteilung übernimmt auch Aufgaben, die eigentlich nur Gefälligkeiten für den einen oder anderen sind.					
X23. Beziehungen zu den richtigen Personen spielen für die Erfolge in unserer Abteilung eine wichtige Rolle.					
X24. Beziehungen zu den richtigen Personen spielen für den persönlichen Werdegang eine wichtige Rolle.					
X25. Manche Beschlüsse in dieser Abteilung werden nicht in Frage gestellt.					
X26. Manche Mitarbeiter dieser Abteilung trauen sich nicht, neue Ideen vorzuschlagen.					

Falls Sie in einem Unternehmen arbeiten, welches privatisiert worden ist, bitte antworten Sie auch auf die folgenden Fragen:

	Eher nein		Neutra l		Eher ja
O21. Seit der Privatisierung können wir in unserer Abteilung selbständiger entscheiden.					
O22. Seit der Privatisierung ist unsere Meinung öfter gefragt.					
O23. Seit der Privatisierung hat uns die Führung mehr Entscheidungsfreiheit übertragen.					
O24. Im Vergleich zu der Zeit vor der Privatisierung ist die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen schwieriger geworden.					
O25. Im Vergleich zu der Zeit vor der Privatisierung ist der Ideenaustausch zwischen den Abteilungen schwieriger geworden.					
O26. Im Vergleich zu der Zeit vor der Privatisierung versucht jede Abteilung (sogar auf Kosten anderer Abteilungen) um ihr Überleben zu kämpfen.					
O27. Im Vergleich zu der Zeit vor der Privatisierung verfolgt jetzt jede Abteilung ihre eigene Interessen.					

Ich arbeite in:            ( ) Produktion            ( ) Finanzwesen            ( ) Marketing/Vertrieb  
                                   ( ) technischer Dienst ( ) Forschung u. Entwicklung ( ) Personalabteilung  
                                   ( ) andere Abteilung \_\_\_\_\_

Ich bin angestellt seit \_\_\_\_\_. Ich habe die \_\_\_\_\_ Abteilung eingestuft



Erfolg in den Organisationen

Wir interessieren uns in dieser Untersuchung für die Frage, welcher Erfolgsweg für Ihre Organisation charakteristisch ist.

Bitte beziehen Sie sich bei der Beantwortung der Fragen **ausschließlich** auf denjenigen Teilbereich/Abteilung in Ihrer Organisation, in dem Sie arbeiten.

Besonders wichtig ist für uns, dass Sie in Ihren Kennzeichnungen zum Ausdruck bringen, wie es nach Ihrer Meinung in Ihrem Teilbereich tatsächlich aussieht (und nicht wie es aussehen sollte).

Es versteht sich von selbst, dass Ihre Angaben anonym behandelt werden, so dass keine Rückschlüsse auf die einzelne Person oder das Unternehmen möglich sind

Wir danken Ihnen für Ihre Mitarbeit!

Bitte denken Sie ausschließlich an die Abteilung, in der Sie tätig sind, bei der Beantwortung folgender Fragen:

Bitte vergleichen Sie die Abteilung in der Sie tätig sind, mit der entsprechenden Abteilung Ihres wichtigsten Konkurrenten. Die Frage wäre: ist meine Abteilung schlechter/gleich gut oder besser als dieselbe/ähnliche Abteilung des Konkurrenten ?

	schlechter	gleich gut	besser
Die Qualitätsvorgaben werden eingehalten			
Häufigkeit der Arbeitsunfälle			
Anzahl der zertifizierten Arbeitsabläufe			
Neuigkeit technologischer Verfahren			
Beschwerden seitens der Abnehmer			
Sorgfalt in der Ausführung			
Gewissenhaftigkeit der Mitarbeiter			
Genauigkeit der Ausführung			
Neue Arbeitsabläufe			
Neue Organisationsformen			
Anzahl der Improvisationen während der Ausführung			
Auslastung mit Arbeit			
Angebot an neuen Produkten			
Einsatz in neuen Märkten			

Bitte schätzen Sie nun ein, wie sich die Lage innerhalb der letzten drei Jahre in Ihrer Abteilung verändert hat. Die Frage würde lauten: ist die jetzige Lage schlechter/gleich gut oder besser als vor drei Jahren ?

	schlechter	gleich gut	besser
Die Qualitätsvorgaben werden eingehalten			
Häufigkeit der Arbeitsunfälle			
Anzahl der zertifizierten Arbeitsabläufe			
Neuigkeit technologischer Verfahren			
Beschwerden seitens der Abnehmer			
Sorgfalt in der Ausführung			
Gewissenhaftigkeit der Mitarbeiter			
Genauigkeit der Ausführung			
Neue Arbeitsabläufe			
Neue Organisationsformen			
Anzahl der Improvisationen während der Ausführung			
Auslastung mit Arbeit			
Angebot an neuen Produkten			
Einsatz in neuen Märkten			

1. Unsere Abteilung hat nach der Einführung der ISO Normen neue Arbeitsabläufe vorgeschlagen  
 häufig                       mehr oder weniger                       nie
2. Unsere Abteilung hat nach der Einführung der ISO Normen neue Arbeitsabläufe vorgeschlagen und sie auch eingeführt  
 häufig                       mehr oder weniger                       nie
3. In den letzten drei Jahren wurden Verfahren, die in unserer Abteilung entwickelt worden sind, patentiert  
 häufig                       mehr oder weniger                       nie
4. In den letzten drei Jahren wurden Verfahren, die in unserer Abteilung entwickelt worden sind, zur Patentierung vorgeschlagen  
 häufig                       mehr oder weniger                       nie
5. Unsere Abteilung bemüht sich ständig, die Arbeit immer effizienter zu organisieren  
 häufig                       mehr oder weniger                       nie
6. Unsere Abteilung probiert verschiedene Weisen der Arbeitseinteilung aus  
 häufig                       mehr oder weniger                       nie
7. Wenn etwas schief geht, wird in unserer Abteilung erfolgreich improvisiert  
 häufig                       mehr oder weniger                       nie
8. Die Improvisationen unserer Abteilung verhelfen dem Unternehmen zu wichtigen Ersparnissen.  
 häufig                       mehr oder weniger                       nie
9. Es gelingt uns, technisch-mechanische Engpässe durch Improvisation zügig zu kompensieren  
 häufig                       mehr oder weniger                       nie
10. Es gelingt uns, auch bei ungünstiger Aufgabenverteilung unsere Arbeit zu machen  
 häufig                       mehr oder weniger                       nie
11. Außer dem Kerngeschäft haben wir auch in andere Bereiche investiert  
 häufig                       mehr oder weniger                       nie
12. Im Vergleich zu anderen Firmen haben wir neue Wege der Kundenerschliessung gefunden  
 häufig                       mehr oder weniger                       nie
13. Unsere Abteilung sieht sich gezwungen, alte Verfahren neuer Vorschriften anzupassen  
 häufig                       mehr oder weniger                       nie
14. Wir suchen ständig nach neuen Aufgaben, um die Auslastung sicherzustellen  
 häufig                       mehr oder weniger                       nie

15. Unsere Abteilung hat versucht, völlig neue Produkte auf den Markt zu bringen  
 häufig                       mehr oder weniger                       nie

16. Unsere Abteilung versucht, unser traditionelles Produkt neuen Erfordernissen anzupassen  
 häufig                       mehr oder weniger                       nie

Nun schätzen Sie bitte ein, ob die folgenden Sätze wahr sind (denken Sie bitte auch hier vor allem an ihre Abteilung):

	Eher nein		Neutral		Eher ja
Wenn wir so innovativ sein wollen wie unser bester Konkurrent, haben wir noch einen langen Weg vor uns.					
Die letzte für den Unternehmenserfolg wirklich bedeutsame Innovation liegt schon Jahre zurück.					
Unser Unternehmen ist bei Kunden für kreative/innovative Lösungen bekannt.					
Wesentliche Innovations-/Kreativitätspotentiale liegen bei uns brach.					
Innovations-/Kreativitätspotentiale werden bei uns ausgeschöpft.					

Ich arbeite in (bitte Hauptarbeitsgebiet ankreuzen):

Produktion                       Finanzwesen                       Marketing/Vertrieb  
 technischer Dienst                       Forschung u. Entwicklung                       Personalabteilung  
 andere Abteilung \_\_\_\_\_

Ich bin angestellt seit \_\_\_\_\_ .

Ich habe die \_\_\_\_\_ Abteilung eingestuft

Insgesamt finde ich, dass die Abteilung im Vergleich zu ihren Konkurrenten bezüglich folgender Erfolgskriterien „schlechter“/“gleich gut“/“besser“ abschneidet:

	schlechter	gleich gut	besser
Qualität der Produkte oder Dienstleistungen			
Produktivität (Wirtschaftlichkeit, viel Output)			
Innovativität (neue Verfahren, neue Produkte, neue Arbeitsweisen)			
Marktnähe (Orientierung an Kundenwünsche)			



## **Danksagung**

Für die konstruktive Unterstützung meines Vorhabens, die spannenden Gespräche und die geduldige Betreuung während der Jahre, die ich an der Technischen Universität in Berlin verbracht habe, danke ich insbesondere Herrn Prof. Dr. Diether Gebert.

Ferner danke ich Herrn Prof. Dr. Jürgen Kromphardt für die kritische Auseinandersetzung mit dem ersten Kapitel der vorliegenden Arbeit. Seine wertvollen Hinweise haben dazu beigetragen, dass die vorliegende Arbeit an Übersichtlichkeit gewinnt.

Herrn Prof. Dr. Ulrich Krystek danke ich für die Zweitbegutachtung der Arbeit.

Ferner danke ich dem DAAD, der Studienstiftung des Deutschen Volkes und der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung für die Förderung der Arbeit.

Für ideelle Unterstützung bedanke ich mich bei meinen Kollegen und Kolleginnen sowie bei meiner Schwester.

Mein besonderer Dank gilt Katrin Böhme, deren freundschaftliche Unterstützung und Ausdauer in der sprachlichen Überarbeitung des Textes zu einer besseren Lesbarkeit der Arbeit geführt haben.