

Peter Wegenschimmel<sup>1</sup>

**Was ist ein Unternehmen – und wenn ja wie viele?**  
**Eine Organisationsgeschichte unternehmerischer Grenzverschiebungen**

**Abstract:** Ein organisationsgeschichtlicher Ansatz klammert den Präsentismus und Universalismus der Management-Studien ein und ermöglicht eine zeitsensible, kontextualisierte Perspektive auf das Sich-Organisieren von Unternehmen. Zwei Fallstudien aus der spätsozialistischen Schiffbauindustrie veranschaulichen den Beginn der Prekarisierung der institutionalisierten Unternehmensformen und -grenzen. Der konzeptionell orientierte Beitrag argumentiert, dass die Organisationsgeschichte zu einer Öffnung und Dynamisierung des Unternehmensbegriffs beitragen kann, der für die Untersuchung der eingebetteten neoliberalen Arbeitswelt des Postsozialismus und Postfordismus von großem heuristischem Wert ist.

## **1 Einleitung**

Unternehmen verändern sich. Sie lagern aus, erweitern sich, orientieren sich um, geben sich einen anderen Namen, wechseln Technologie, engagieren Subunternehmen oder beschäftigen LeiharbeiterInnen. Dabei handelt es sich bisweilen um Veränderungen, die so einschneidend sind, dass sie die Unternehmensidentität selbst berühren. Diese Art des „radikalen organisationalen Wandels“ (Greenwood & Hinings 1996) wird hier als Transformation bezeichnet. Eine so verstandene Transformation wurde in der Organisationstheorie auch als „Wandel zweiter Ordnung“ (Meyer et al. 1993) bezeichnet. Während der Wandel erster Ordnung zwar Anpassungen in Unternehmensstrukturen und -praktiken impliziert, belässt er die Unternehmensidentität unangetastet (Dutton & Dukerich 1991). Transformationen verändern Unternehmen in ihrem Kern (Meyer 1982) und

„take organizations outside their familiar domains and alter bases of power“ (Starbuck 1983, S. 99).

Für die Industrie- und Unternehmenssoziologie können Transformationen zum Problem werden, wenn im Untersuchungszeitraum die Identität und Grenzen des Unternehmens strittig werden. So ist es etwa möglich, in einer Long Durée die Veränderungen des Qualitätsmanagements eines russischen Automobilwerks seit der Gründung der Sowjetunion bis heute zu untersuchen (Shulzhenko 2017) und der heuristische Wert einer solchen Untersuchung scheint nur vordergründig geklärt. Er wird dann aber mit der Nachfrage, ob hier wirklich ein und dasselbe Unternehmen als Rahmen des eigentlichen Forschungsgegenstandes untersucht wird, angehtbar. Üblicherweise wird in Untersuchungen auf der organisationalen Ebene das Unternehmen als impliziter Referenzrahmen eingesetzt, dessen Kontingenz ausgeklammert wird. Wenn Unternehmenstransformationen in den Untersuchungszeitraum fallen, ist es allerdings notwendig, den Untersuchungsgegenstand der organisationalen Ebene

---

<sup>1</sup> Peter Wegenschimmel, Leibniz-Institut für Ost- und Südosteuropaforschung Regensburg. E-Mail: wegenschimmel@ios-regensburg.de.

zu den (Dis-)Kontinuitäten der Unternehmensidentität in Beziehung zu setzen und diese in die eigene Theorie zu integrieren.

Fälle eines solchen beschleunigten Organisationswandels oder eine Long-Durée-Perspektive erfordern eine Thematisierung der Verfremdung<sup>2</sup> der Organisationsform, um den Untersuchungsgegenstand nicht aus den Augen zu verlieren. Dies zeigt die Organisationsgeschichte von Unternehmen der Werftenbranche im späten Sozialismus und Postsozialismus. Die berühmte Werft in Gdańsk wurde 1989 in Liquidation versetzt und ein Jahr später als Aktiengesellschaft reaktiviert. Die entscheidende Mitbestimmungsrolle des ArbeiterInnenrates war damit ausgesetzt. Später meldete das Unternehmen Insolvenz an. Die Schiffproduktion wurde aber unter einem Insolvenzverwalter fortgesetzt. Wenig später wurde die Werft Gdańska von der Werft Gdynia, inklusive der Aktien, die bis dahin von den Beschäftigten gehalten wurden, aufgekauft und ein großer Teil der bewirtschafteten Grundstücke an Investoren verkauft. Das Werftgelände wurde auf einer kleinen Insel relokalisiert. Einige Jahre darauf wurden die beiden Werften wieder getrennt. Der polnische Staat übernahm die Aktien der Werft Gdańska, die bald darauf wieder privatisiert und in Werft Gdańsk umbenannt wurde. Seit einigen Jahren produziert die Werft keine Schiffe mehr, sondern Windkraftanlagen. Wie kann eine industrie- und unternehmenssoziologische Untersuchung, sei es zu Management, industriellen Konflikten oder Technologie, diese Transformationen konzeptualisieren?

Organisationen gelten aufgrund ihres „beständigen“, „verlässlichen“ und „verantwortlichen“ Charakters (Hannan & Carroll 1995) traditionell als Rückgrat einer Organisationsgesellschaft (Thompson 1980). „Institutionelle Umwälzungen“ (Newman 2000), wie eine zentral veranlasste Wirtschafts- und Unternehmensreform, können die Stabilität dieser Organisationen in Frage stellen und dazu beitragen, ein statisches Organisationsverständnis zu überwinden. Der Artikel argumentiert, dass die Organisationsgeschichte von Unternehmen in radikalem organisationalen Wandel dazu beitragen kann, das Organisationsverständnis zu entessentialisieren und Grenzen und Prozesse freizulegen, um den prekären Status organisationalen Seins zu konzeptualisieren. Solche in der Organisationsgeschichte gewonnenen Konzepte können in der Anwendung auf Unternehmenstransformationen als Kontraktionen gemäß einer „liquid modernity“<sup>3</sup> (Bauman 2000) oder auf technologische Anpassungen an eine Industrie 4.0<sup>4</sup> wiederverwertet werden.

## 2 Organisationsgeschichte

„History matters“ (Schreyögg et al. 2011) ist eine Überzeugung, die seit einigen Jahren in der Organisationstheorie Verbreitung findet<sup>5</sup>. Den ersten Apologeten einer historischen Wende ist vor allem daran gelegen, mit den universalistischen und präsentistischen Annahmen der Managementtheorien aufzuräumen (Zald 1990; Kieser 1994). Kieser (1994) weist auf die Verwandtschaft der beiden Disziplinen und auf

<sup>2</sup> Gemeint als *остранение* (russ. Fremdmachung) im Sinn der russischen Formalisten um Viktor Shklovsky.

<sup>3</sup> Z. B. Downsizing, Inanspruchnahme von ArbeitnehmerInnenentsendung und -überlassung, FreelancerInnen.

<sup>4</sup> Z. B. Cloud-Technologien oder Modularisierung der Produktion.

<sup>5</sup> 2006 wurde die Zeitschrift *Management and Organizational History* gegründet.

den Einfluss der Geschichte auf die Anfänge der Organisationstheorie hin: zunächst im Werk Max Webers, dann in dem alten Institutionalismus und im Werk Alfred Chandlers.

Es wurde von einigen Autoren betont, dass sich ein Dialog über die den Disziplinen zugrundeliegenden Epistemologien austauschen müsste (Suddaby, Foster & Mills 2014; Lelebici 2014). In einer prägnanten Darstellung lässt sich die historische Epistemologie auf fünf Cs reduzieren (Andrews & Burke 2007):

- Change over Time – die Organisation ist ständigem Wandel ausgesetzt
- Context – der Kontext bestimmt das Verständnis des Wandels einer Organisation, der damit partikular und nicht verallgemeinerbar ist
- Causality – die Kausalität, die einem Wandel zugrunde liegt, ist nie vollständig aufklärbar
- Contingency – der Wandel einer Organisation ist keine logische Folge, sondern mit Kontingenz behaftet
- Complexity – der Wandel einer Organisation ist die Folge einer komplexen Reihe von Ursachen

Für Zald (1993) liegt in der historischen Epistemologie eine wichtige Bereicherung für die Organisationstheorie und Soziologie überhaupt. Er skizziert einen Ansatz, der Organisationstheorie, Soziologie und Geschichte und damit

„a positivistic programme of theoretical and empirical cumulation with the enriching possibilities of the humanities“ (Zald 1993, S. 516)

kombiniert. Für ihn gibt es fünf Umsetzungsmöglichkeiten: (1) Geschichte-für-sich mit einem Willen zur Generalisierung; (2) Geschichte als Experimentierfeld für Theorien; (3) Geschichte als Grundlage für die Entwicklung von Theorien, die organisationales Handeln als Folge eines historischen Prozesses beschreiben; (4) Geschichte als Teil einer Analyse, welche die historisch-spezifischen Eigenschaften von Organisationen berücksichtigt ( Zald 1990, S. 102-104).

Eine neuere Schematisierung aufgreifend, könnte man die Ansätze (1) und (2) als „history to theory“ bezeichnen und (3) und (4) als „history in theory“. Laut Kipping und Üskiden (2014) lassen sich die bisher festgestellten Anwendungen von Geschichte in der Organisationstheorie mit dieser Dichotomie beschreiben. „History to theory“ bezeichnet Ansätze, die historische Daten verwenden, um Theorien zu testen und zu modifizieren.

„The point here is that these theories themselves remain timeless and general, but that the historical data are somehow well suited to contribute to theory building or testing“ (2014, S. 541).

In „history in theory“ hingegen sehen die beiden Autoren das eigentliche Versprechen der Zusammenkunft von Geschichte und Organisationstheorie. Es meint:

„The use of the past as an integral part of the theoretical model itself“ (2014, S. 541).

Geschichte wird hier als „driver“ einer Theorieentwicklung betrachtet und damit die Auffassung von Geschichte als einer Akkumulation empirischer Daten überwunden.

Das ist offensichtlich der Fall in Theorien der Pfadabhängigkeit, die die Bedeutung vergangener Entscheidungen für die Zukunft betonen (Schreyögg et al. 2011) und Imprinting, dem zufolge Organisation ihre Entstehungsbedingungen konserviert (Stinchcombe 1965).

Die hier vorgeschlagene Historisierung des Unternehmensbegriffs meint die Verwendung von Geschichte als „history to theory“. Indem sie das Unternehmen von seinen Grenzen her betrachtet, die den Kontakt des Unternehmens mit seiner Umwelt sicherstellen und im Prozess neugezogen werden können, macht sie ein dominierendes statisches Organisationsverständnis angreifbar und öffnet das Unternehmen für einen Begriff der Brüchigkeit und Prekarität.

### 3 Unternehmensgrenzen

Gerade die fehlende Ausdehnung und die potentielle Mobilität von Grenzen bestimmen ihren heuristischen Wert für die Organisationsgeschichte. Unternehmensgrenzen definieren die Demarkationslinie zwischen Organisation und Umwelt. In dieser Dichotomie können Verschiebungen der Unternehmensgrenzen auf Aktivitäten innerhalb des Unternehmens, d. h. des Managements oder „from below“ (Scully & Segal 2002) beruhen oder durch eine Veränderung der Umwelt in Form einer „institutionellen Umwälzung“ (Newman 2000) ausgelöst sein. Eine Transformation beiderseits bringt Verhandlungsbedarf über die Positionierung der Grenzen mit sich. Je nach theoretischem Ansatz wird die Positionierung der Unternehmensgrenzen anders diskutiert. Unter den vielen Ansätzen zur Klärung der Grenzen von Unternehmen ist Coases Transaktionskostenansatz (1937) besonders einflussreich. Ihm zufolge entstehen Unternehmen dort, wo die Organisation von Transaktionen günstiger ist als ihre Marktkosten. Er definiert damit die „Natur“ des Unternehmens hinsichtlich seiner Grenze zum Markt, in dem Verträge frei ausverhandelt und geschlossen werden. Für Williamson (1985) sind es vor allem die Häufigkeit, die Unsicherheit und die Spezifität von Transaktionen, die darüber entscheiden, auf welcher Seite der Demarkationslinie sie realisiert werden. Auf Coase und Williamson basiert auch der Eigentumsrechtsansatz (Grossmann & Hart 1986), der das Unternehmen über Eigentum definiert, das dem Eigentümer Verhandlungsmacht innerhalb des Unternehmens sichert.

Auffällig an Coase und seinen Nachfolgern ist die dichotomische Gegenüberstellung von Unternehmen und Markt und die Idealtypisierung von Unternehmen als Struktur, Ordnung und Hierarchie:

„The visible hand of management supplants the invisible hand of the market in coordinating supply and demand. Within a hierarchy, individual employees operate under a regime of administrative procedures and work roles defined by higher level supervisors. Management divides up tasks and positions and establishes an authoritative system of order“ (Powell 1990, S. 303)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Eine organisations- oder unternehmensgeschichtliche Synopsis würde ein solch statisches und zentralistisches Unternehmensverständnis mit strengen Unternehmensgrenzen relativieren und es als atypische organisationale Form unternehmerischen Handelns ausweisen.

Ein anderer Ansatz konzeptualisiert Unternehmen als Mechanismen, deren Ziel es ist, die Unsicherheit der Umwelt zu minimieren und wichtige Ressourcen zu kontrollieren (Thompson 1967; Pfeffer & Salancik 1978). Für die Ressourcenabhängigkeitstheorie berücksichtigen Unternehmensgrenzen damit vor allem das Kriterium Macht. Das Innere des Unternehmens bezeichnet seine Einflussosphäre. Das Unternehmen tendiert dazu zu expandieren, um die Kontrolle über die wesentlichen Ressourcen zu erhalten. Falls die Ressourcen außerhalb des Unternehmens liegen, ist das Unternehmen fremdbestimmt und seine Autonomie befindet sich in Gefahr. Allerdings nimmt auch das endlos expandierende Unternehmen die eigene Entgrenzung in Kauf, mit der Autonomie und Identität unklar werden.

Der Kontingenz-Ansatz beruht auf einem beweglichen Unternehmensansatz mit dynamischen Grenzen. Für Chandler (1962) gibt es keine ideale Struktur eines Unternehmens. Es passt seine Form immer wieder neu dem historischen Kontext an. In seiner Untersuchung von DuPont zeigt Chandler den Prozess, wie Kernkompetenzen eines Unternehmens neu festgelegt werden können. Die Entscheidung über Kernkompetenzen bestimmt die Grenzsetzung nach außen. Während die beiden oben genannten Ansätze sich auf horizontale (entlang der Unternehmensgrenzen von Konkurrenten) oder vertikale (entlang der Unternehmensgrenzen von Unternehmen in der Wertschöpfungskette) Grenzverschiebungen konzentrieren, berücksichtigt der Kontingenzansatz auch die internen Grenzen eines Unternehmens (Santos & Eisenhardt 2005, S. 498f.). So können einzelne Kompetenzen in verschiedene Unternehmensteile aufgeteilt werden.

Der Identitätsansatz berücksichtigt die Beschäftigtensicht auf das Unternehmen und beruht auf Weicks Verständnis von Organisation als sozialer Kontext für „sensemaking“ (Weick 1995). Für Daft und Weick (1984) besteht eine der wesentlichen Aufgaben der Mitglieder einer Organisation darin, einen interpretativen Rahmen um die Organisation (nach innen) wie auch um die Umwelt (nach außen) zu ziehen. Die symbolische Grenze eines Unternehmens wird damit von einem kollektiven kognitiven Prozess der Beschäftigten bestimmt. Einschneidende Ereignisse, die das Selbstverständnis des Unternehmens betreffen oder die Anstellung neuer MitarbeiterInnen und insbesondere leitender Angestellter, können die Unternehmensgrenze brüchig machen.

#### **4 Fallstudiendesign und Methode**

Das vergleichende Fallstudiendesign besteht aus zwei eingebetteten Fallstudien aus unterschiedlichen Kontexten, in denen jeweils mehrere vergleichbare Analyseeinheiten untersucht werden (Yin 2009; Fitzgerald & Dopson 2009).<sup>7</sup> Die beiden Fallstudien wurden gemäß einem theoretischen Sampling (Glaser & Strauss 1967) gewählt. Kriterien dafür waren 1. Schiffbaubranche, 2. das organisationale Erleben sowohl des Spät- als auch des Postsozialismus und 3. Größe und regionale soziale Bedeutung

---

<sup>7</sup> Ein Fallstudien-Forschungsdesign wurde gewählt, da Fallstudien die gesellschaftliche Einbettung der Fallstudien und eine historische Perspektive der Fälle integrieren können und damit eine prozessuale Untersuchung ermöglichen.

des Unternehmens. Gemäß dem eingebetteten multiplen Fallstudiendesign bestehen beide Fallstudien aus einer Mehrebenenanalyse, die die staatlichen Akteure, die Branchenakteure und die Unternehmen umfasst.

Mit dem Schiffbau wurde eine Branche ausgewählt, die (1) von strategischer Bedeutung war für den Staat<sup>8</sup>, (2) eine Vorzeigebbranche, in der man immer wieder Unternehmensreformen und Mitbestimmungsexperimente testete und die (3) selbst aktiver Akteur in der Gestaltung und Umsetzung der Reformen war. Als Untersuchungszeitraum wurde die Dauer der Einführung und Umsetzung der Reformen als zeitlicher Ausschnitt des späten Sozialismus gewählt.

Die Werft Uljanik hatte während der jugoslawischen Arbeits- und Wirtschaftsreform ab 1974 rund 6000 Beschäftigte. Die zentral angestoßene Reform sollte die mit der Verfassung von 1953 eingeführte ArbeiterInnenselbstverwaltung beleben.

Die Werft Pariser Kommune hatte während der polnischen Wirtschaftsreform ab 1982 rund 10 000 Beschäftigte. Die von der sozialen Gewerkschaftsbewegung *Solidarność* angestoßene Reform sollte den polnischen Staatssozialismus „vergesellschaftlichen“.

Beide Werften repräsentieren einen durch eine hohe Verhandlungsmacht der Beschäftigten und eine politisch-angestoßene Exportoffensive bedingten privilegierten Status innerhalb der spätsozialistischen Volkswirtschaften. Ihre herausragende Stellung hinsichtlich der in Deadweight Tonnage (DWT) bemessenen Produktion machen Uljanik und die Pariser Kommune zu emblematischen Fallbeispielen einer auf Schwerindustrie gedrillten sozialistischen Wirtschaft.

Nach der Datenerhebung wurde pro Fall eine Unternehmensmatrix ausgearbeitet. Die gesammelten Forschungsdaten wurden in einer Fallstudien-Datenbank (Yin 2009) dokumentiert, so dass es möglich ist, ihre Verlässlichkeit zu überprüfen. Diese dient zunächst als Grundlage für eine fallspezifische Analyse hinsichtlich der drei Analyseebenen. Im nächsten Schritt wurden die beiden Fälle nach fallübergreifenden Mustern (Eisenhardt 1989) untersucht. Aufgrund dieser Muster wurden Hypothesen hinsichtlich der Forschungsfragen formuliert und mit der Literatur in Beziehung gesetzt.

Datentriangulation ist eine wesentliche Voraussetzung für die Konstruktvalidität der Fallstudie (Yin 2009). Beide Fallstudien bestehen aus historischen Forschungsdaten:

- 1) archivierte Dokumente der jeweiligen Unternehmen: Protokolle (aus Vorstands- und Aufsichtsrats-, Arbeiterrats- und Gewerkschaftssitzungen), Strategiepapiere (wie etwa Restrukturierungspläne), Korrespondenzen, normative Texte (Statute, Betriebsordnungen) und Organisationsschemata;
- 2) von den Unternehmen veröffentlichte Dokumente (Jahresberichte, veröffentlichte Strategiepapiere);

---

<sup>8</sup> In den 1980er Jahren versuchten sowohl die Polnische Volksrepublik als auch die Sozialistische Föderative Republik Jugoslawien durch den Versuch durch mehr Exporte ihre Auslandsschulden abzubauen und forcierten deshalb die Schiffbauindustrie.

- 3) Evaluierungsberichte (von Unternehmensberatern, staatlichen Organisationen und der Kommission der Europäischen Union);
- 4) Pressematerial (Unternehmenszeitungen, Branchenzeitungen und lokale und nationale Presse);
- 5) normative Texte (Privatisierungs- und Unternehmensgesetze, Beihilfegesetze).

Der hier präsentierte Ausschnitt beruht vor allem auf einer Kombination von Pressematerial und normativen Texten. Gemäß einer offenen Codierung wurden die historischen Forschungsdaten zergliedert und zu prägnanten Aussagen verdichtet (Strauss & Corbin 1990). Die so gewonnenen einfachen Aussagen wurden miteinander in Beziehung gesetzt und zu Kategorien und Hypothesen verdichtet, die dann von empirischem Material aus den anderen Quellen unterstützt werden konnten (Thornberg & Charmaz 2014). Die Auswertung wurde technisch von der Software ATLAS.ti unterstützt.

Die hier vorgestellte Untersuchung der Grenzverschiebungen stellt einen Ausschnitt eines größeren Projekts zur organisationalen Transformation des dyadischen Verhältnisses zwischen den beiden Unternehmen und ihrer staatlichen Umwelt in den Jahren ab den spätsozialistischen Wirtschaftsreformen bis zum EU-Beitritt der jeweiligen Länder<sup>9</sup> dar.

## 5 Grenzverschiebungen im späten Sozialismus

### *Innere und horizontale Grenze in Uljanik*

Während es in der jugoslawischen Verfassung von 1963 noch hieß

„Eine Arbeitsorganisation soll als *Unternehmen* oder andere ökonomische Organisation für ökonomische Tätigkeiten gegründet werden“<sup>10</sup> (Službeni list 1963; Hervorh. P.W.),

war der Begriff des Unternehmens in der neuen Verfassung von 1974 völlig verschwunden (Službeni list 1974). Er wurde abgelöst durch ein neues Konzept – die Basisorganisation der assoziierten Arbeit<sup>11</sup>. Nach der neuen Verfassung und dem Gesetz über die assoziierte Arbeit (Službeni list 1976) hatte sie

„das Recht, über die sozialen Mittel zu verfügen, die die ArbeiterInnen in dieser Basisorganisation verwalten“ (Službeni list 1976).

Damit verselbstständigten sich einzelne Unternehmensteile und wurden nun als Grundeinheit des jugoslawischen Wirtschaftssystems seiner ArbeiterInnenselbstverwaltung anerkannt. Eine solche Basisorganisation konnte jede Arbeitsgruppe oder Abteilung sein, deren Leistung unabhängig von anderen Einheiten gemessen werden kann. Sie bildete damit ihr eigenes Profit-Center<sup>12</sup> und war nominell befugt, Investitions- und Einstellungsentscheidungen zu treffen, Produktionsziele, Preise, Arbeitsbedingungen, Löhne und Handelspartnerfestzulegen und Allianzen mit anderen Arbeitseinheiten einzugehen (Lydall 1984).

<sup>9</sup> <https://www.ios-regensburg.de/forschung/projekte/staatlichkeit-und-industrie-im-post-sozialistischen-europa.html>

<sup>10</sup> 10 Treffen für „Unternehmen“ in der Verfassung von 1963.

<sup>11</sup> Kr. Osnovna organizacija udruženog rada

<sup>12</sup> Sie hatte autonome Einnahmen- und Ausgabenverantwortung.

Auf die Frage eines Journalisten, ob die Werft Uljanik nun aus vier Unternehmen bestünde, antwortete der Finanzdirektor:

„Das ganze Konzept eines *Unternehmens* ist nicht geeignet, um die inneren Beziehungen Uljaniks noch um die Beziehungen Uljaniks zur ganzen Welt zu beschreiben [...] Das klassische Konzept eines *Unternehmens* hat eine neue Qualität erreicht“ (Iskra 1974; Hervorh. P.W.).

Die Basisorganisationen unterzeichneten miteinander eine Selbstverwaltungsvereinbarung. Dieses Selbstverwaltungsabkommen betonte auch, dass das Kollektiv aller Grundorganisationen die Verluste einer einzigen Basisorganisation solidarisch tragen würden. Dabei bliebe allerdings

„die verlustreichere Basisorganisation verschuldet und muss Maßnahmen zur Verbesserung einleiten“ (Iskra 1974)<sup>13</sup>.

### *Vertikale und horizontale Grenze in der Pariser Kommune*

Während das Dekret zu Staatsunternehmen (Dziennik Ustaw 1950) noch voller staatsunternehmerischer Terminologie war, fand der Staat im neuen Gesetz über Staatsunternehmen (Dziennik Ustaw 1981) kaum mehr Erwähnung und wurde auf die Rolle eines „Gründungsorgans“ herabgesetzt. Die Solidarność hatte sich mit ihrer Forderung nach der Ersetzung *staatlicher Unternehmen* durch den Ausdruck *soziales Unternehmen* beim Gesetzgeber nicht durchsetzen können. Neu war allerdings, dass die Staatlichkeit die Genese des Unternehmens anstelle seiner Leitung und Aufsicht bezeichnete. Den Solidarność-Postulaten von unabhängigen, selbstverwalteten und selbstfinanzierten Unternehmen (Grala 2005) folgend, implizierte das neue Gesetz über staatliche Unternehmen eine Revolution in Bezug auf die Beziehung zwischen den Unternehmen und ihrer staatlichen Umwelt. Es war nun die Aufgabe des Zentrums, einen allgemeinen Plan auszuarbeiten, den Mindestlohn festzulegen und Wirtschaftspolitik über die Steuerpolitik zu betreiben. Seine neue Hauptaufgabe bestand also darin, den institutionellen Rahmen zu schaffen, in dem die Unternehmen handeln könnten. Die Unternehmen hingegen erlangten Autonomie hinsichtlich der Lohn<sup>14</sup>-, Investitions- und Handelspolitik. Dadurch wurde vor allem die Position der Manager in diesen Unternehmen gestärkt, aber auch die Position der Beschäftigten als Mitglieder von Selbstverwaltungsorganen, die an demselben Tag wie das neue Unternehmensgesetz eingeführt wurden (Dziennik Ustaw 1981).

Die Reform mit ihrem Effizienzprinzip erwies sich als Vorlage für die Kritik an der Schiffbauindustrie, deren Leistung sich als schwächer als erwartet herausstellte. Mit der Wirtschaftsreform kam es nicht nur zu einer neuen Rentabilitätsmaxime, sondern auch erstmals zu Vergleichen zwischen den Unternehmen. Plötzlich mussten die Werften auf die Frage reagieren:

<sup>13</sup> Fallstudien von Unternehmen in den achtziger Jahren zeigen, dass Fälle von Verlusten und Gewinnausschüttungen sich als harte Prüfungen für die Solidarität erweisen, die als Grundbindung gedacht war, die die Einheit aller Basisorganisationen garantiert (Schult 2017).

<sup>14</sup> Damit sollte auch der nationale WerftarbeiterInnen-Tarifvertrag durch Tarifverträge auf der Betriebsebene ersetzt werden.



„Kann eine Industrie, die vor kurzem noch der Weltspitze angehört hatte, tatsächlich in ein paar Jahren das Sorgenkind des Landes werden?“ (Borkowski & Kuciewicz 1984).

Eine Reform, die zur Autonomie der Unternehmen hinsichtlich ihrer politisch bestimmten vertikalen Grenzen führte, versetzte die anderen Unternehmen<sup>15</sup> in die Lage, zu kritisieren und Reformen einzufordern. Das neue Prinzip der Vergleichbarkeit und die Abkopplung vom Staat, der die unterschiedlichen Rentabilitäten bislang kompensierte, brachten die Werft Pariser Kommune und die gesamte Branche in die Defensive. Der bereits zitierte Artikel gibt auch Auskunft über die Strategie, die die Werft in dieser Lage wählte: Die Autoren kritisierten die hohen internen Kosten in der Schiffsproduktion und behaupteten eine „Lobby an den Docks“ (Borkowski & Kuciewicz 1984). So wurden die Werft und die polnische Schiffbauindustrie insgesamt zum „enfant terrible“ (Borkowski & Kuciewicz 1984) der polnischen Wirtschaft. Man warf ihr vor, dass sie ihre durch Produktion für den Export und den hohen Organisationsgrad der Beschäftigten bedingte starke Verhandlungsposition ausnütze, um immer mehr Steuervergünstigungen und Subventionen auszuhandeln und somit die Wirtschaftsreform in einer neuen Umwelt rückgängig machen zu wollen. Die Autoren argumentierten, dass die Schiffbauindustrie durch die Ausnutzung ihrer hohen Verhandlungsmacht und durch die Untergrabung der neuen scharfen Unterscheidung zwischen Unternehmen und Staat einen „wachsenden Konflikt mit ihrer Umwelt“ provozierte.

### *Zusammenfassung*

“Why does so much economic activity take place inside organizations rather than between them?” (Scott & Davis 2014, S. 222).

Das ist die Kernfrage des Transaktionskostenansatzes, die mit der OOURisierung<sup>16</sup> virulent wird. Die Unternehmenstransformation der Werft Uljanik ersetzt Transaktionen innerhalb eines Unternehmens durch marktbestimmte Transaktionen zwischen den Unternehmen. Da diese Transaktion damit jeweils die Unternehmensgrenzen überschreiten, müssen sie in Verträgen formalisiert werden.<sup>17</sup> Die bis zur Unternehmenstransformation prägenden Außengrenzen des Unternehmens verlieren also ihre Funktion, Markt und Organisation zu trennen. Die einst geltende Außengrenze und damit die Dichotomie Markt und Organisation wird durch die Unternehmenstransformation intern multipliziert. Das Unternehmen von vor der Wirtschaftsreform wird damit ersetzt durch ein dichtes Transaktionsnetz, das durch ein Selbstverwaltungsabkommen formalisiert und durch Häufigkeit und Solidarität zwischen den Einheiten stabilisiert wird. Die Unternehmenstransformation unterscheidet sich von einer neoliberalen Kontraktion dadurch, dass sie zu keinem Stellenabbau führt. Sie legitimiert sich sogar durch die Teilung der Verfügungsmacht der Werftleitung und soll zu einer Belebung der Selbstverwaltungsstrukturen führen.

---

<sup>15</sup> Entlang der horizontalen Marktgrenzen.

<sup>16</sup> Kr. Basisorganisation der assoziierten Arbeit. Gemeint ist der Prozess der Zerteilung des Unternehmens in kleinere Einheiten.

<sup>17</sup> Die jugoslawische Wirtschaft ab 1974 wird deshalb als „Vertragsökonomie“ bezeichnet.

Im Fall Pariser Kommune beendet die Wirtschaftsreform die direkte Unterordnung des Unternehmens als Verlängerung des Staates. Die von einer sozialen Bewegung legitimierte gewonnene Autonomie gegenüber der staatlichen Umwelt trägt auch zur Erhöhung der Arbeitsproduktivität und Rationalisierung von Beschäftigung im Sinne von Subunternehmensstrategien bei. Im Zuge der Entkoppelung verliert das Unternehmen allerdings „weiche Budgetbeschränkungen“ (Kornai 1979; 1980) und beginnt, die Umwelt als unsicheres Territorium zu erleben. Zum ersten Mal wird die Möglichkeit einer Liquidation angesprochen. Die Werft entscheidet sich, einen Teil ihrer Autonomie aufzugeben, um die neuen Grenzen als informelle Grenzen zu reaktivieren. Die Werft setzt auf ihre starke Verhandlungsposition, um weiterhin staatliche Ressourcen zu akquirieren und gerät dadurch in einen Konflikt mit anderen Unternehmen auf der horizontalen Ebene.

## 6 Diskussion

Die Wirtschaftsreformen in zwei sozialistischen Staaten stellen eine institutionelle Umwälzung dar, die Unternehmensgrenzen neu ziehen und damit Unternehmen zu organisatorischem Wandel zweiter Ordnung zwingen. Anders als im Fall des Unternehmenswandels erster Ordnung werden die Fragen „Was ist ein Unternehmen?“, „Was ist sein Kern?“ und „Wo hat es seine Grenzen?“ im Zuge von Unternehmenstransformationen virulent. Das Organisieren selbst wird prekär. Die Analyse der beiden Fallstudien zeigt, auf welche Weise die Prekarisierung des Organisierens sich in den Unternehmensgrenzen manifestiert. Die Transformation der jugoslawischen Werft Uljanik sprengt die Einheit des Unternehmens und zieht Grenzen zwischen den einzelnen Unternehmensteilen. In der Transformation der polnischen Werft Pariser Kommune versucht das Unternehmen eine Abkopplung und schließlich eine Ankopplung an seine staatliche Umwelt.

Die organisationsgeschichtliche Untersuchung der Unternehmenstransformationen im späten Sozialismus versucht nachzuvollziehen, wie Unternehmenstransformationen und ihre Grenzverschiebungen auf den historischen Kontext reagieren. So reagiert die polnische Werft auf den sich zurückziehenden Staat und die neue Produktivitätsmaxime, hat allerdings auch die Möglichkeit, diesen neuen Kontext zu unterlaufen, indem sie weiterhin auf staatliche Ressourcen setzt. Die kroatische Werft sieht sich mit Vorwürfen überhandnehmender Bürokratie konfrontiert und legitimiert ihre Aufteilung mit einer proklamierten Belebung der ArbeiterInnenselbstverwaltung.

Phasen beschleunigter Unternehmenstransformationen wie der späte Sozialismus und der darauffolgende Postsozialismus sind keine historischen Ausnahmen. So können auch Technologien und Praktiken einer Industrie 4.0 und Unternehmensstrategien einer „flüssigen Moderne“ (Bauman 1999) Unternehmenstransformationen stimulieren. Der erste Gedanke dieses Artikels war es, einen relationalen Prekarisierungsbegriff (Dörre 2014), der sich auf die Desintegration von etablierten Beschäftigungsverhältnissen bezieht, auf die Auflösung institutionalisierter organisationaler Formen auszuweiten. Die Übertragung des Prekarisierungsbegriffs auf organisationale Formen bringt freilich noch eine gewisse metaphorische Variationsunschärfe mit

sich.<sup>18</sup> Gerade eine solche Präzisierung sollten weitere Organisationsgeschichten liefern. Die hier angedeutete organisationsgeschichtliche Untersuchung soll zeigen, dass die Geschichte nicht nur Vergleichsfälle bietet<sup>19</sup>, sondern auch zu einer Konzeptualisierung eines dynamischen Organisationsverständnisses beitragen kann, das für die Analyse zeitgenössischer Unternehmenstransformation notwendig sein wird.<sup>20</sup>

## Literatur

- Andrews, T./Burke, F. 2007: What Does It Mean to Think Historically? In: Perspectives on History. Internet: <https://www.historians.org/publications-and-directories/perspectives-on-history/january-2007/what-does-it-mean-to-think-historically> (zuletzt aufgesucht am 18.01.2018)
- Bauman, Z. 2000. Liquid Modernity. Cambridge.
- Borkowski, M./Kuciewicz, P. 1984. Lobby na pochylni. Wybrzeże, 15 (1984).
- Coase, R. 1937: The Nature of the Firm. *Economica*, 4 (1937), S. 386-405.
- Chandler, A. 1962. Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge.
- Cooren, F./Taylor, J./Van Every, E.J. (Hg.): Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation. New Jersey.
- Daft, R./Weick, K. 1984. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. In: *The Academy of Management Review*, 9 (1984), H. 2, S. 284-295.
- Dörre, K. 2014. Precarity and Social Disintegration. A Relational Concept. In: *Journal für Entwicklungspolitik*, 30 (2014), S. 69-89.
- Eisenhardt, K. 1989: Building Theories from Case Study Research. In: *The Academy of Management Review*, 14 (1989), S. 532–550.
- Fitzgerald, L./Dopson, S. 2009: Comparative Case Study Designs. Their Utility and Development in Organizational Research. In: Buchanan, D./Bryman, A. (Hg.): *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*. Los Angeles, S. 466–483.
- Glaser, B./ Strauss, A. 1967: *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago.
- Grala, D. 2005: *Reformy gospodarcze w PRL (1982-1989). Próba uratowania socjalizmu*. Warszawa.
- Greenwood, R./Hinings, C.R. 1996: Understanding Radical Organizational Change. The Contribution of Archetypes. In: *Academy of Management Journal*, 36 (1996), S. 1022-1054.
- Grossman, S./Hart, O. (1986): The Costs and Benefits of Ownership. A Theory of Vertical and Lateral Integration. In: *Journal of Political Economy*, 94 (1986), Jg. 4, S. 691-719.

---

<sup>18</sup> Ich verwende „Prekarisierung“ hier als Metapher, die eine Auflösung tradierter Formen und damit Desinstitutionalisierung bezeichnet. Der Vorteil des Prekarisierungsmodells ist sein prozessorientierter Ansatz.

<sup>19</sup> Einem „history to theory“-Ansatz folgend.

<sup>20</sup> Einem „history in theory“-Ansatz folgend.

- Hannan, M./Carroll, G. 1995: An Introduction to Organizational Ecology. In: Carroll, G./Hannan, M. (Hg.): *Organizations in Industry. Strategy, Structure and Selection*. New York, S. 17-31.
- Kieser, A. 1994: Why Organization Theory Needs Historical Analyses. And How This Should Be Performed. In: *Organization Science*, 5 (1994), S. 608-620.
- Kipping, M./Üskiden, B. 2014: History in Organization and Management Theory. More Than Meets the Eye. In: *The Academy of Management Annals* 8 (2014), S. 535-588.
- Kornai, J. (1979): Resource-Constrained versus Demand-Constrained Systems. In: *Econometrica*, Jg. 47 (1979), S. 802-920.
- Kornai, J. 1980: *Economics of Shortage*. Amsterdam.
- Iskra, J. 24.6.1974: Što znači član 162?. *Brodograditelj*, S.2.
- Leblebici, H. 2014: History and Organization Theory. Potential for a Transdisciplinary Convergence. In: Bucheli, M./Wadhvani, D. (Hg.): *Organizations in Time. History, Theory, Methods*. Oxford, S. 56-99.
- Lydall, H. 1984: *Yugoslav Socialism: Theory and Practice*. Oxford.
- Meyer, A./Goes, G./Brooks, G. 1993: Organizations Reacting to Hyperturbulence. In: Huber, G./Glick, W. (Hg.): *Organizational Change and Redesign*. New York, S. 66-111.
- Meyer, A. 1982: Adopting to Environmental Jolts. In: *Administrative Science Quarterly*, 27 (1982), S. 515-537.
- Newman, K. 2000: Organizational Transformation During Institutional Upheaval. In: *Academy of Management Review*, Jg. 25 (2000), S. 602-619.
- Pfeffer, J./Salancik, G. 1978: The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. Stanford.
- Powell, W. 1990: Neither Market Nor Hierarchy. Network Forms of Organization. In: *Research in Organizational Behavior*, Jg. 12 (1990), S.295-336.
- Santos, F./Eisenhardt, K. 2005: Organizational Boundaries and Theories of Organization. *Organization Science*, 15 (2005), S. 491-508.
- Schreyögg, G./Sydow, J./Holtmann, P. 2011: How History Matters in Organisations. The Case of Path Dependence. In: *Management & Organizational History*, 6 (2011), Jg. 1, S. 81-100.
- Schult, U. 2017: *Zwischen Stechuhr und Selbstverwaltung. Eine Mikrogeschichte sozialer Konflikte in der jugoslawischen Fahrzeugindustrie 1965-1985*. Münster.
- Scott, R./Davis, G. (Hg.) 2014: *Organizations and Organizing. Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. Harlow.
- Scully, M./Segal, A. 2002: Passion with an Umbrella: Grassroots Activists in the Workplace. In: M. Lounsbury/Ventresca M. (Hg.): *Social Structure and Organizations Revisited*. (S.125-168). Bingley, S. 125-168.
- Shulzhenko, E. 2017. *Reforming the Russian Industrial Workplace. International Management Standards Meet the Soviet Legacy*. New York.
- Starbuck, W. 1983. Organizations as Action Generators. In: *American Review of Sociology*, 48 (1983), S. 91-102.
- Stinchcombe, A. 1965: Social Structure and Organizations. In: Marsh, J.G. (Hg.): *Handbook of Organizations*. Chicago.

- Strauss, A./Corbin, J. 1990: Basics of Qualitative Research. Newbury Park.
- Suddaby, R./Foster, W./Mills, A. 2014: Historical Institutionalism. In: Bucheli, M./Wadhvani, D. (Hg.): Organizations in Time. History, Theory, Methods. Oxford: Oxford University Press, S. 100–123.
- Thompson, J. D. 1967. Organizations in Action. New York.
- Thompson, K. 1980. The Organizational Society. In: Salaman, G./Thompson, K. (Hg.): Control and Ideology in Organizations. Cambridge, S. 3-23.
- Thornberg, R./ Charmaz, K. 2014: Grounded Theory and Theoretical Coding. In: Flick, U. (Hg.): The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis. Thousand Oaks, S. 153–169.
- Tsoukas, H./Chia, R. 2002: On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. In: Organization Science, 13 (2002), Jg. 5, S. 567-582.
- Van de Ven, A./Huber, G. 1990: Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change. In: Organization Science, 1 (1990), S. 213-219.
- Weick, K. 1995. Sensemaking in Organizations. London.
- Williamson, O. 1985. The Economic Institutions of Capitalism. New York.
- Yin, R. 2009: Case Study Research. Design and Methods. Thousand Oaks.
- Zald, M. 1990: History, Sociology, and Theories of Organization. In: John E. Jackson (Hg.): Institutions in American Society. Essays in Market, Political, and Social Organizations. Ann Arbor: University of Michigan Press, S. 165-187
- Zald M. 1993. Organisation Studies as a Scientific and Humanistic Enterprise. Towards a Reconceptualization of the Foundations of the Field. Organisation Science, 4 (1993), Jg. 4, S. 513-528.

### *Rechnormen*

- Dekret über die staatlichen Unternehmen, Dz.U. 1950 nr 49 poz. 439.
- Gesetz über die staatlichen Unternehmen, Dz.U. z 1981 r., nr 24, poz. 122.
- Gesetz über die Selbstverwaltung der Belegschaft eines staatlichen Unternehmens, Dz.U. z 1981, nr 24, poz. 123.
- Verfassung der Sozialistischen Föderativen Republik Jugoslawien, Službeni list SFRJ 1963, broj 14-10.
- Verfassung der Sozialistischen Föderativen Republik Jugoslawien, Službeni list SFRJ 1974, broj 9-21, broj 14-10.
- Gesetz über die assoziierte Arbeit, Službeni list SFRJ 1976, broj 53.