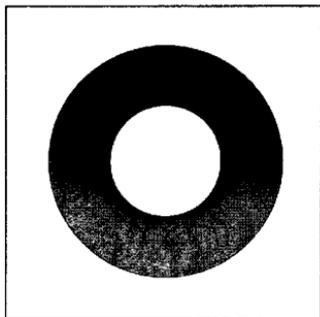


INDUSTRIEBETRIEBE AN DER SCHWELLE ZUR MARKTWIRTSCHAFT



GESPRÄCHSKREIS
ARBEIT UND SOZIALES
Nr. 2

**FRIEDRICH
EBERT** 
STIFTUNG

Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung
Abt. Arbeits- und Sozialforschung

Gesprächskreis Arbeit und Soziales
Nr. 2

**Industriebetriebe an der Schwelle
zur Marktwirtschaft**

INHALT

| | |
|---|----|
| Brandherm-Böhmker, Ruth; König, Peter: Vorbemerkung | 4 |
| Marz, Lutz: Das Nessosgewand des Habitus: Zu den Ausgangs- bedingungen der Reorganisation von DDR-Betrieben | 6 |
| Hildebrandt, Eckart: Thesen zu gewerkschaftlichen Entwicklungspoten- tialen unter den Bedingungen der Vereinigung – 6 Thesen | 28 |
| Mangold, Werner: Zusammenfassung der Diskussion der Eingangs- referate | 39 |
| Fürstenberg, Friedrich: Zusammenfassung der Podiumsdiskussion: Vorstellungen, Konzeptionen und Erfahrungen von Unternehmen und Verbänden zur Reorgani- sation von Betrieben in den neuen Bundesländern | 45 |
| Hoß, Dietrich: Zusammenfassung der Podiumsdiskussion: Vorstellungen, Konzeptionen und Erfahrungen der betrieblichen Interessenvertretung zur Reorganisation von Betrieben in den neuen Bundesländern | 59 |
| Brandherm-Böhmker, Ruth; König, Peter: Perspektiven des Reorganisationsprozesses ostdeutscher Unternehmen | 73 |

Herausgegeben vom
Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung
Abt. Arbeits- und Sozialforschung
Godesberger Allee 149, 5300 Bonn 2
September 1991

ISBN 3-926132-81-7

Vorbemerkung

Die Vereinigung beider deutscher Staaten hat die ostdeutschen Unternehmen vor eine enorme Herausforderung gestellt. Erste Entwicklungslinien zeichnen sich ab. In einigen Branchen fand ein erheblicher Schrumpfungprozeß statt. Die einzelnen Bundesländer sind in Abhängigkeit von ihrer Wirtschaftsstruktur unterschiedlich stark betroffen.

Kombinatsentflechtungen, Sanierungen und Privatisierungen schreiten zwar voran, aber für viele ostdeutsche Unternehmen ist die Zukunft nach wie vor unsicher. In dieser Situation sind staatliche Institutionen gefordert, den Unternehmen durch flankierende Maßnahmen Hilfe zu leisten. Welcher Art diese sein könnten, hängt nach der ersten Phase des Umbruchs von den weiteren konkreten Entwicklungen in den ostdeutschen Unternehmen ab. Dies näher zu bestimmen, ist jedoch nicht einfach, denn die Veränderungen in den Unternehmen verlaufen nicht immer so, wie es wünschenswert wäre: Übernahmeinteressenten sind zurückhaltend, erteilte Lohnaufträge werden storniert, es fehlt an Investitionsmitteln, Führungskräfte sind nicht ausreichend auf die Marktwirtschaft vorbereitet.

Vor diesem Hintergrund hat die Friedrich-Ebert-Stiftung im Rahmen des Gesprächskreises Arbeit und Soziales am 4. und 5. Oktober 1990 in Bonn bereits sehr früh eine Veranstaltung durchgeführt, die sich mit Fragen zur Reorganisation von ostdeutschen Unternehmen befaßte. Ziel der Veranstaltung war es, in einem Dialog zwischen Vertretern der Wirtschaft, Gewerkschaft und Wissenschaft aus Ost- und Westdeutschland aufzuzeigen, welche Trends betrieblicher Reorganisation der Unternehmen der neuen Bundesländer festzustellen sind und welche Perspektiven damit verbunden sein könnten.

Die einleitenden Referate haben die Ausgangsbedingungen von ostdeutschen Unternehmen und den Arbeitnehmerinteressenvertretungsorganisationen von verschiedenen Seiten beleuchtet. Darüber hinaus weisen sowohl die Referenten als auch die Diskussionsbeiträge der Tagungsteilnehmer bereits deutlich auf mögliche Entwicklungslinien hin, mit denen wir heute unübersehbar konfrontiert sind. Die überwiegend im Frühjahr 1991 verfaßten Beiträge dieser Broschüre nehmen auch neuere Entwicklungen mit auf und sind insofern für die aktuelle Diskussion von großem Interesse.

Die Veranstaltung war für uns ein entscheidender Impuls, um die Thematik im Laufe des Jahres 1991 in Veranstaltungen zu spezifischen Fragestellungen zu vertiefen: Erschließung von Absatzmärkten, technisch-organisatorische Veränderungen in ostdeutschen Unternehmen, Qualifikationen und Weiterbildung von Führungskräften sowie die Beteiligung von Arbeitnehmerinteressenvertretungsorganisationen an der Umstrukturierung ihrer Betriebe.

Unser ausdrücklicher Dank gilt nicht nur den Referenten und Moderatoren, sondern allen Teilnehmern der Veranstaltung. Die Vorbereitung der Tagung, das Tagungssekretariat sowie die Erstellung der Broschüre lag in der Verantwortung von Claudia Unkelbach. Sie ist Mitarbeiterin der Abteilung Arbeits- und Sozialforschung und hat durch ihren Einsatz erheblich zum Gelingen der Tagung beigetragen.

Bonn, August 1991

Ruth Brandherm-Böhmker
Peter König

Lutz Marz

Das Nessosgewand des Habitus

**Zu den Ausgangsbedingungen
der Reorganisation von DDR-Betrieben**

"... Unsre Menschen sind
wie sie im Buche und in der Zeitung stehn
Das will ich sehn Vielmehr das will ich nicht
sehn
Das ist das Ende...
Ich und mein Schreibtisch Wer gehört jetzt wem
Der Schreibtisch ist volkseigen Was bin ich
Unten ein Schreibtisch oben noch ein Mensch
Kein Mensch mehr sondern eine Menschmaschine
Ein Möbelmensch oder ein Menschenmöbel...
Gut Holz Und Dialektik stillgestanden
Heilig die Lösung aller Widersprüche..."¹

Unsere Situation hat etwas Surreales.
Euphorie und Depression, Gleichgültigkeit und Faszination, Macht und Ohnmacht, Traum und Alptraum mischen sich im deutsch-deutschen Vereinigungsprozeß wie in einem high-speed Videospiele: Unbekanntes Terrain. Wahnsinnige Geschwindigkeit. Immer schneller wechselnde Szenenfolgen. Die Ereignisse überschlagen sich. Ein Hindernis nähert sich in atemberaubendem Tempo, eben ist man ihm noch mehr schlecht als recht ausgewichen, da droht bereits die Kollision mit dem nächsten. Kaum

daß ein Problem am Horizont auftaucht, rast es schon vorbei und liegt längst hinter einem, ehe man es überhaupt richtig wahrgenommen hat. Sich nach ihm umzuschauen, wäre das Aus in diesem "Augen-zu-und-durch"-Spiel. Wer versucht, die Aufgaben von morgen zu sondieren, wühlt, noch ehe er es sich versieht, schon im Schnee von vorgestern.

Auf den ersten Blick sind wir mit unserer Tagung in den Sog dieser fatalen Logik geraten. Thematik und Zeitpunkt scheinen eklatant auseinanderzubrechen. Was vor wenigen Monaten ganz offensichtlich noch Sinn gemacht hätte, nämlich über die "Ausgangsbedingungen der Reorganisation von DDR-Betrieben" zu diskutieren, erscheint heute nur noch als absurder Anachronismus. Seit gestern existiert die DDR nicht mehr – kann es da noch "DDR-Betriebe" geben? Kombinate sind wie Kartenhäuser zusammengebrochen, aus VEB's sind über Nacht GmbH's und AG's geworden, Betriebe gehen bankrott – was heißt da "Reorganisation"? Seit dem 1. Juli haben wir die Wirtschafts- und Währungsunion, der künftige Weltmarkt sitzt jedem im Genick, allerorten laufen Umstrukturierungsprozesse auf Hochtouren – wen interessieren hier noch irgendwelche längst vergangenen "Ausgangsbedingungen"? Kurzum, alles deutet darauf hin, daß wir mit unserem Tagungsanliegen schlicht unter das Rad der Geschichte gekommen sind: Angetreten, einen Reorganisationsprozeß prägnant zu prognostizieren, scheint uns nun nicht viel mehr übrigzubleiben, als einen Crashprozeß provisorisch zu archivieren.

Doch bevor wir uns durch die Suggestivkraft dieses Szenarios auf ein diskursives Nebengleis ziehen lassen, wäre zu prüfen, ob nicht vielleicht der Schein trügt und der erste Blick doch täuscht.

Angenommen nämlich, unter der turbulenten Oberfläche jenes rasanten Wandlungsprozesses, der den Staat DDR in nur einem Jahr von der politischen Weltkarte gefegt hat, gäbe es einen ultrastabilen sozialen Raum, dessen Funktionen und Strukturen sich durch diese Wandlungen bisher kaum oder gar nicht verändert haben; angenommen gar, der stürmische Wandlungsprozeß hätte diesen verborgenen Raum bisher nicht nur einfach

unberührt gelassen, sondern dessen Ultrastabilität sogar noch verstärkt; angenommen schließlich, alle Wandlungsprozesse – auch und gerade die wirtschaftliche Reorganisation – wären zunehmend so mit diesem spezifischen Raum verknüpft, daß er sowohl Resultat als auch Voraussetzung dieser Prozesse ist – all das also einmal unterstellt, würde dies dreierlei bedeuten: Erstens, die Dynamik der komplexen Wandlungsprozesse und die Ultrastabilität des spezifischen Raumes befinden sich auf Kollisionskurs. Zweitens, dieser Kollisionskurs erzeugt ein eskalierendes Spannungsfeld, das immer offensichtlicher und spürbarer werden muß. Drittens, der Kollisionspunkt ist alternativ, das heißt, entweder blockiert die Ultrastabilität des sozialen Raumes die Wandlungsprozesse, oder die Dynamik dieser Prozesse sprengt die Ultrastabilität dieses Raumes auf. Die Frage ist natürlich, ob diese hypothetischen Annahmen bloße Fiktion sind oder ob sich tatsächlich ein solcher Raum mit den genannten Eigenschaften ausmachen läßt. Ich möchte im folgenden versuchen, in drei Schritten diesen Raum zu orten und grob zu beschreiben.

1. Der Tod des Herakles: Ein mythologischer Zugang zu einem verborgenen sozialen Raum

Durchforschen wir die Ruinenlandschaft zusammengebrochener DDR-Strukturen, mutet es zunächst wohl eher wie ein trauriger Witz an, einen sozialen Raum finden zu wollen, der im letzten Jahr erstens ultrastabil geblieben ist, dessen Ultrastabilität zweitens durch die Wandlungsprozesse nicht nur nicht tangiert, sondern im Gegenteil sogar reproduziert wurde und in dem sich schließlich, drittens, all diese Wandlungsprozesse tendenziell wie in einem Gordischen Knoten zusammenziehen sollen. Wirtschaft,

Armee, Schule, Polizei, Wissenschaft, Geheimdienst, Kunst, Recht, Familie, Parteien, Gewerkschaften ... wohin man auch immer schauen mag, weit und breit ist kein Bereich in Sicht, auf den eine solche Charakteristik zuträfe.

Wenn also der gesuchte soziale Raum auf dieser Ebene nicht zu finden ist, dann bleibt uns, wenn wir uns nicht in den luftigen Höhen vager Spekulation verlieren wollen, nur noch eine Möglichkeit: Wir müssen in die Tiefe gehen, in die Fundamente der institutionellen und strukturellen Trümmerlandschaft. Es heißt hinabsteigen in jene Katakomben, in denen sich die Gesellschaftsfestung DDR über vierzig Jahre lang verankerte. Obwohl sich hier sofort eine ganze Reihe sehr handgreiflicher und vermeintlich recht kurzer Zugangswege anbieten, möchte ich mich diesen Katakomben aus einer ebenso ungewöhnlichen wie unerwarteten Richtung nähern – auch auf die Gefahr hin, daß dieser Weg zunächst als Um-, wenn nicht gar als Irrweg erscheint. Es ist ein mythologischer Zugang, und er beginnt mit dem Tod des Herakles:

Für den legendären Sohn des Zeus und der Alkmene gab es keine Gefahr, der er nicht getrotzt, keine Aufgabe, die er nicht gelöst und keinen Gegner, den er nicht überwunden hätte. Und doch starb Herakles, an den so viele immer wieder all ihre heimlichen Hoffnungen knüpften², eines qualvollen Todes. Der stolze Held unterlag weder einer tückischen Verschwörung noch einer äußeren Übermacht, er verreckte an einer zauberhaften Liebesgabe. Seine Gattin Deianira schenkte ihm ein, mit dem Blute des Kentauren Nessos getränktes Unterkleid, da dieser ihr einst versprach, daß Herakles, wenn er ein solches Gewand trüge, niemals eine andere Frau inniger lieben werde als sie. Freudig schlüpfte der arglose Held, der von all dem nichts ahnte, in das Nessosgewand. Mochte es auch etwas eng sein und hier und da ein wenig kratzen, so schmückte, wärmte und schützte es ihn doch. Eines Tages jedoch, keiner wußte so recht warum, brach ihm unerwartet

der Schweiß aus. Das Gewand klebte, wie vom Schmied angelötet, an seiner Haut. Herakles riß sich alle Sachen vom Leib, um den Schmerz zu lindern. Er warf das Festtagsornat ab, sprengte seine Rüstung, schleuderte Helm, Schild und Schwert weit von sich. Doch all dies verschaffte ihm keine Erleichterung. Im Gegenteil, je mehr er sich seiner Kleidung entledigte, desto größer wurde die Qual. Getrieben durch die innere Hitze und das gleißende Licht der Sonne fraß sich das Nessosgewand immer mehr in ihn hinein. Wahnsinnig vor Schmerz schrie der Gequälte nach seinen Dienern, die ihm das tödliche Geschenk überbrachten, um sie zu zerschmettern.

Heulend verfluchte der Gepeinigte Deianira und ihren jahrzehntelangen gemeinsamen Ehebund. Aber wie sehr ihn auch die einen bejammerten und die anderen trösteten, es half alles nichts. Das Blut des Kentauren tat sein Werk, es sog ihm unerbittlich das Mark aus den Knochen, den Geist aus dem Hirn und die Seele aus dem Leib. Als sich der Verzweifelte keinen anderen Rat mehr wußte, befahl er, man möge ihn auf einen Scheiterhaufen legen und verbrennen. Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende. Das Feuer schwelte, und noch lange drang bis in den letzten Winkel des einst gelobten Landes das immer schwächer werdende Röcheln des Herakles.

Soweit der rohe Kern der Story.

Auch wenn dieser mythologische Einstieg zunächst etwas dunkel erscheinen mag, erhellt er doch vielleicht schon so viel, daß man sich bei der Erkundung jener Fundamente, in denen der sog. "real existierende Sozialismus" in der DDR verankert war, nicht damit begnügen kann, hier und da unter der Oberfläche der zusammengebrochenen sozialen Strukturen lediglich diese oder jene institutionellen oder personellen Kontinuitätslinien ausfindig zu machen. Sicher lassen sich genügend spektakuläre Beispiele beibringen, wo hochexponierte Institutionen und Personen des alten Systems in der Woge der Wandlungsprozesse ebenso unbekümmert wie

unbeschadet ihren alten Kurs unter neuer Flagge fortsetzen, und die Versuchung liegt natürlich sehr nahe, bei dieser schmutzigen Katakombenfassade zu verharren. Allein, in diesem Sumpfloch läßt sich der von uns gesuchte soziale Raum nicht finden, er ist wesentlich breiter gestreut und liegt viel tiefer.

Es wäre zu kurz gegriffen, die tragenden Fundamente des sozialen Systems der DDR im allgemeinen, wie die starken Verwurzelungen der asozialen Mangel- und Kommandowirtschaft³ im besonderen, nur außerhalb der Menschen anzusiedeln. Ebenso reicht es nicht hin, diese ausschließlich bei besonderen Gruppen oder einzelnen Personen, fernab von der "Masse der einfachen Leute" suchen zu wollen. Die DDR war in jedem DDR'ler verankert. Sie hat sich in die individuellen Denk- und Verhaltensweisen, persönlichen Lern- und Überlebensroutinen, automatisierten Erkenntnis- und Entscheidungsmuster, eingeübten Konflikt- und Kooperationsstrategien jedes einzelnen eingeschrieben. Das Gesellschaftsgebäude existierte nicht nur außerhalb der Menschen, die in ihm wohnten, es thronte zugleich in ihren sozial erworbenen alltagsweltlichen Gewohnheiten. Die Gesellschaft ruhte nicht einfach nur auf Fundamenten, die sich ausschließlich jenseits und gegenüber den Gesellschaftsmitgliedern befanden, sie war stets auch in ihren Hirnen und Herzen verankert. Auch und gerade dort nämlich, wo die Menschen meinten, sich passiv durch äußere oder innere Immigration von diesen Wurzeln lösen zu können, oder wo sie gar glaubten, aktiv durch direkte oder indirekte Opposition diese Systemfundamente in sich längst aufgesprengt zu haben, reproduzierten sie mit ihrem Verhalten nicht nur den Gesellschaftsorganismus, sondern zugleich auch dessen Verankerungen in ihnen. Mehr noch als die Attitüden des offenen Konformismus trugen wohl die des verdeckten Nonkonformismus das soziale System der DDR. Kurzum, der "real existierende Sozialismus" produzierte einen spezifischen Habitus und reproduzierte sich über ihn.

In den verschiedensten Versuchen, die Geschichte und Nachgeschichte der DDR zu begreifen, dominiert noch eine Argumentationsfigur, bei der eben

dieser Habitus, diese innere Kehrseite des gesellschaftlichen Systems thematisch marginalisiert wird oder gänzlich im blinden Fleck der Betrachtung verschwindet. Wenn man sich nämlich vor allem darauf konzentriert zu zeigen, daß und wie die Menschen in der DDR über ein ebenso breitgefächertes wie tiefgestaffeltes Repertoire an Zwangsjacken fest in ein soziales Netzwerk eingebunden wurden, wenn man sich nur darauf beschränkt zu beschreiben, welche Repressions-, Verblendungs- oder Selbsttäuschungsmechanismen sie dort hineinzogen, wenn man lediglich versucht nachzuzeichnen, wie sie in diese hineinschlüpfen, sich in sie einfügten, gegen sie anlebten oder ihnen den Rücken kehrten, dann kann sehr leicht der Eindruck entstehen, diese Zwangsjacken wären letztlich etwas den Individuen gegenüber Äußerliches gewesen. Ein solches Bild jedoch wird der tatsächlichen Dramatik der gegenwärtigen Situation nur sehr bedingt gerecht. Es wäre eine zwar schmerzhaft, aber dennoch vergleichsweise leichte, weil lösbare Aufgabe, wenn es nur darum ginge, daß sich Millionen DDR'ler aus jahrzehntealten Zwangsjacken befreien. Mit einer einfühlsamen Rehabilitationspädagogik und geduldigen orthopädischen Übungen ließen sich die entsprechenden Bewegungsmuster eintrainieren, die notwendig sind, um sich die ungewohnten sozialen Felder – angefangen von der sozialen Marktwirtschaft über die parlamentarische Demokratie und die verschiedenen Formen eines internationalisierten und pluralisierten Wettbewerbs bis hin zum multikulturellen Zusammenleben – schrittweise zu erschließen. Und es könnte dann auch darüber gestritten werden, was dafür oder dagegen spräche, auf jede Feinfühligkeit zu verzichten, sich schlicht einer schwarzen Pädagogik zu bedienen und alle in die Fluten zu stoßen. Zunächst würden zwar die meisten Wasser saufen gehen, doch in absehbarer Zeit gelänge es der Mehrzahl, sich frei zu strampeln und zu schwimmen. Man hätte lediglich darauf zu achten, daß nicht allzuvielen untergehen.

Das Problem ist eben nur, ob es sich tatsächlich um ein simples Jacken-Problem handelt. Was nämlich, wenn die Zwangsjacken die Menschen

nicht einfach nur kunstvoll von außen einschnürten, sondern wenn sie sich über die Jahre unmerklich und unbemerkt in ihre Individualität und Persönlichkeit hineinfraßen, wenn das Blut des Kentauren in ihren Herzen und Hirnen pulst, auch wenn dieser nun verreckt ist, wenn sie schon einwurden mit ihren Zwangsjacken, wenn ihnen das Nessosgewand des Habitus längst ins Fleisch gewachsen ist? Was nun, wenn dieser Prozeß, trotz aller entgegengesetzten Erwartungen, in den letzten zwölf Monaten nicht etwa zum Stehen gekommen ist, geschweige denn sich rückläufig entwickelt hat, sondern im Gegenteil, sowohl durch die aus den allerorten angezündeten Scheiterhaufen inquisitorischer Vergangenheitsbewältigung aufsteigende innere Hitze als auch durch das immer greller hereinbrechende Licht der Zukunftsherausforderungen zunehmend eskaliert? Wäre dies der Fall, dann könnte ein zwar heftig umstrittenes, im Kern jedoch durchaus plausibles Reorganisationsmodell in die Falle des Habitus geraten und darin möglicherweise leerlaufen.

2. Die Falle des Habitus: Die große Unbekannte im "Reorganisationsmodell 4+1"

Sehr stark vereinfacht liegt dem gegenwärtig ablaufenden Transformationsprozeß der asozialen Mangel- und Kommando- in die soziale Marktwirtschaft ein "4+1-Reorganisationsmodell" zugrunde, das sich ganz grob wie folgt skizzieren läßt:

Zunächst wird davon ausgegangen, daß die Transformation von vier Basisfaktoren abhängt, und zwar

1. Geld- und Kapitalfluß: private und staatliche Investitionen, diverse Anschubfinanzierungen, Firmenbeteiligungen oder -übernahmen, finanzielle Mittel für Umschulungen und soziale Abfederungen, Kredite für Betriebsneugründungen, ...
2. komplexe Rahmenbedingungen: Wirtschafts- und Steuerrecht, Reprivatisierung, soziale Netze für Arbeitslose, Kurzarbeiter und Sozialhilfeempfänger, parlamentarische Demokratie, Länderstrukturen, ...
3. Technik-Transfer: Modernisierung der Kommunikations-, Energie-, Dienstleistungs- und Verkehrssysteme, umweltschonende Großtechnologien, ...
4. Transfer von sozialem Know-how: Schaffung funktionsfähiger Betriebsräte und Gewerkschaftsorganisationen, nichtfordistische Produktionskonzepte, partizipatorische Managementstrategien, ...

Da diese vier Faktoren nicht einfach isoliert voneinander wirken, sondern im Gegenteil tendenziell die Gefahr besteht, daß sie sich gegenläufig entfalten und wechselseitig blockieren bzw. paralisieren, ist es notwendig, sie zu koordinieren und in einer einheitlichen Wirkungsrichtung zu bündeln. Folglich bedarf es noch eines zusätzlichen Faktors, nämlich der Synchronisation. Folgt man diesem "4+1-Reorganisationsmodell", dann hängen Geschwindigkeit und Erfolg des Transformationsprozesses davon ab, wie schnell und sicher es gelingt, die vier Basisfaktoren plus dem Synchronisationsfaktor in den Griff zu bekommen. Kritik wird an diesem Modell gegenwärtig aus vier Hauptrichtungen vorgetragen: Erstens wird eingewandt, es handele sich hierbei um ein wirtschaftliches Kolonialisierungsmodell, das man mit Brachialgewalt politisch durchgedrückt habe, ohne alternativen Modellen auch nur eine minimale Realisierungschance zu lassen. Zweitens wird darauf verwiesen, daß durch die überstürzte Einführung dieses Modells keine sanfte Einlaufkurve und ausreichende Anlernzeit für die Betroffenen vorhanden war, was zu vielen unnötigen Crashprozessen führt. Drittens wird gezeigt, daß und inwiefern

die vier Basisfaktoren und der Synchronisationsfaktor im Augenblick unzureichend oder gar nicht wirken. Viertens schließlich werden die systematischen Teufelskreise markiert, in denen sich dieses Modell bewegt. Nun ließe sich zweifellos über diese Kritikrichtungen streiten. So könnte etwa gefragt werden, ob nicht vieles darauf hindeutet, daß die Umstellung von einer "real sozialistischen" Wirtschaft auf die soziale Marktwirtschaft, wenn überhaupt, dann nur in Form eines radikalen Bruchs gelingen kann, weil alle bisher praktizierten Reformkonzepte des schrittweisen Übergangs die Wirtschaft mehr ruiniert als transformiert haben. Ungarn reformiert die Wirtschaft seit über zwanzig, Polen seit zehn, die Sowjetunion seit fünf Jahren, und die Resultate sind so verheerend, daß nicht nur Konservative, sondern zum Beispiel auch der Flügel der Radikalreformer in der KPdSU auf eine Bruchstrategie setzen. Es ließe sich darüber streiten, ob es sinnvoll ist, wenn Großunternehmen DDR-Betriebe mit vorsintflutlichen Sortimentsprofilen, immensen ökologischen Altlasten, veralteten Maschinenparks und ineffizienten Beschäftigtenstrukturen ganz oder teilweise übernehmen, um sie dann in Eigenregie flott zu machen. Sicher, es existieren diverse Teufelskreise wie etwa: hohe Kosten der Vereinigung -> zusätzliche finanzielle Belastungen für die Bürger -> allgemeine Lohnerhöhungen zum Schutz gegen eine ungerechte Verteilung der Kosten und zur Sicherung der vorhandenen sozialen Stabilität sowie zur Wahrung des Vereinigungskonsenses bei gleichzeitig schneller wachsenden Ostlöhnen zur schrittweisen Beseitigung des Ost/West-Gefälles -> wachsender Lohnkostendruck in den Ostbetrieben -> sinkende Wettbewerbsfähigkeit -> weitere Firmenzusammenbrüche und Arbeitslosigkeit -> steigende Kosten der Vereinigung. Doch es ist sehr fraglich, ob solche und ähnliche Teufelskreise tatsächlich dem "4+1-Reorganisationsmodell" anzulasten sind, oder ob sie nicht als objektive Problemschleifen zwangsläufig in dieser oder jener Form in der Struktur jedes Reorganisationsprogramms, aufgetaucht wären.

Wie dem auch sei, wie immer man im einzelnen zu diesem "4+1-Reorganisationsmodell" stehen mag, so wird es über kurz oder lang zwischen seinen Befürwortern und Kritikern zu einem Minimalkonsens kommen müssen, der darauf ausgerichtet ist, die praktische Funktionsfähigkeit des Modells zu sichern und es strategisch zu optimieren, denn jedwede partei- oder organisationsegoistischen Inszenierungen, die darauf hinauslaufen nachzuweisen, daß man immer schon dagegen war, weil man eh schon wußte, wohin das alles führen würde, und die sich darauf konzentrieren zu beteuern, daß man all die negativen Effekte nicht gewollt habe, werden letztlich niemanden interessieren, so lange man keine griffigen praktikablen Lösungsvorschläge unterbreiten und durchsetzen kann. Wenn es also sehr wahrscheinlich ist, daß sich kurz- und mittelfristig alle entscheidenden Kräfte programmatisch und handlungspraktisch auf dem Boden des "4+1-Modells" bewegen werden, so ergeben sich daraus zwei Hauptaufgaben: Erstens kommt es darauf an, die Leistungsfähigkeit und die Problemlösungskapazitäten dieses Modells zu erhöhen. Zweitens wäre danach zu fragen, ob nicht die Gefahr besteht, daß dieses Modell in eine systematische Falle laufen könnte – auch und gerade, wenn es optimal funktioniert. Im ersten Fall geht es darum, die modellinternen, im zweiten darum, die modellexternen Störquellen, Hindernisse und Grenzen aufzuspüren und zu beseitigen.

Einer dieser zukünftigen Fallen könnte sich nun genau dort ergeben, wo eine spezifische Ausgangsbedingung des Reorganisationsprozesses mit einer impliziten Prämisse des "4+1-Modells" kollidiert. Die spezifische Ausgangsbedingung ist das Nessosgewand des Habitus und die implizite Prämisse die Annahme, es gelänge mit Hilfe einer kräftigen "4+1-Injektion", dieses Nessosgewand zu zersetzen und endgültig aufzulösen. Es wird stillschweigend unterstellt, die Kraft des Modells wäre stärker als die des Habitus. Nun gibt es durchaus ein ganzes Bündel von Argumenten, die die Richtigkeit dieser Annahme schlagend zu beweisen scheinen. Wenn zum Beispiel von 1949 bis 1989 insgesamt ca. 4 Millionen Menschen aus

der DDR in die Bundesrepublik übersiedelten⁴, so kann davon ausgegangen werden, daß es der übergroßen Mehrheit gelang, sich in das Gesellschaftssystem der BRD einzuleben. Wenn 1989 der Übersiedlerstrom mit 343.854 Personen⁵ nicht nur den absolut höchsten Wert in der vierzigjährigen Geschichte der DDR erreichte, sondern damit die Anzahl der Übersiedlungen gegenüber dem Jahresdurchschnitt vom 13.08.1961 bis Ende 1988 ruckartig auf mehr als das 15fache anstieg⁶, empirische Untersuchungen zur beruflichen Integration dieser unerwarteten Übersiedlersturmflut jedoch zu der positiven Gesamteinschätzung kommen, "Insgesamt trafen die Übersiedler mit nach Alter und Qualifikation günstiger Erwerbsstruktur sowie hoher Mobilitätsbereitschaft auf eine für Fachkräfte günstige Arbeitsmarktsituation und eine positive Einschätzung seitens der Betriebe."⁷, scheint der Habitus keine dominante Rolle zu spielen. Wenn Heinz Warzecha, ehemaliger Generaldirektor des VEB Werkzeugmaschinenkombinats "7. Oktober" davon berichtet, daß ihm in BRD-Betrieben "oft erzählt wird, daß Übersiedler aus der DDR wertvolle Mitarbeiter geworden sind, sobald sie wieder gelernt haben, acht Stunden zu arbeiten"⁸, dann spricht auch dies gegen eine übermäßige Stabilität des Habitus. Ja und wenn man schließlich solche Faktoren wie die Motive für die Übersiedlung⁹ oder das Wahlverhalten zu den Volkskammerwahlen am 18.03.10 analysiert, so deutet doch vieles darauf hin, daß es bei breiten Bevölkerungsschichten, insbesondere bei der Arbeiterschaft, ein starkes Bestreben gibt, mit dem Habitus zu brechen. Trotz dieser nahezu erdrückenden Beweislast gibt es einige sperrige Indizien, die einem solch optimistischen Plädoyer widersprechen. So wird etwa im Ergebnis empirischer Untersuchungen darauf hingewiesen, daß zwar die ökonomische Integration früher DDR-Übersiedler relativ problemlos verlaufen sei, es jedoch erhebliche Schwierigkeiten bei der sozialen Integration gäbe, denn "das sozialistische 'Sozialisationsgepäck', das die heutigen Übersiedler in den Westen mitbringen und das sich ja nicht einfach durch Umlernen abschütteln und auswechseln läßt, bricht sich in vielerlei Situationen an

den hier vorherrschenden Verhaltenserwartungen, -orientierungen und -mustern."¹¹ Und Aussagen, wie "erste Versuche westlicher Unternehmen in der DDR zu produzieren, lassen Zweifel daran aufkommen, daß die vierzigjährige Arbeitskultur der DDR ohne weiteres gegen eine westliche auszutauschen sei"¹², sind meines Erachtens durchaus nicht aus der Luft gegriffen.¹³ Die Frage ist nun, ob diese und ähnliche Indizien lediglich zu vernachlässigende Randphänomene darstellen oder ob sie nicht vielmehr die Spitze eines Eisberges markieren. So ließe sich etwa wie folgt argumentieren: Von den 4 Millionen Übersiedlern verließen über 3 Millionen die DDR bis 1961.¹⁴ Ihr "Sozialisationsgepäck" war vergleichsweise leicht, ihr "real sozialistischer" Habitus noch eher schwach ausgeprägt. Die 616.066 DDR-Bürger, die in den mehr als 27 Jahren vom 13.08.1961 bis Ende 1988 in die Bundesrepublik übersiedelten¹⁵, kamen erstens mehr oder weniger als vereinzelt einzelne, nicht in sozial relevanten Schüben, und ihre Integration wurde darüber hinaus zweitens vielfach durch langjährig bestehende Verwandtschafts- und Freundschaftsbeziehungen ganz erheblich erleichtert. Und bei den Übersiedlern, die 1989/1990 die DDR verließen, wird vermutet, daß es sich hier um eine spezielle Schicht, nämlich um "besonders arbeits- und leistungsmotivierte, aber 'politik-unwillige' DDR-Bürger handelte, die aus Enttäuschung über die realsozialistische Ökonomie im Westen ihre von Politik entlastete berufliche Selbstverwirklichung anstrebten und natürlich auch die Früchte ihrer Arbeit - in Gestalt von arbeits- und leistungsgerechter Entlohnung und Konsumgüterteilhabe - ernten wollten."¹⁶

Egal, wie man die Bedeutung des "real sozialistischen" Habitus einschätzen mag, man wird zumindest einräumen müssen, daß er eine Unbekannte im "Reorganisationsmodell "4+1" darstellt. Den Wert, den diese Unbekannte annehmen kann, schwankt zwischen zwei Extrempositionen. Die eine Position geht davon aus, daß der Habitus nicht bzw. fast nicht wirkt, daß sich das Nessosgewand mehr oder weniger zügig und problemlos auflösen läßt. Die andere Extremposition kann in zwei Versionen, einer

strengen und einer schwachen, formuliert werden. Die strenge Version lautet: Der "real sozialistische" Habitus ist durch nichts und niemanden zu brechen, das Nessosgewand hat sich so in die Menschen hineingefressen, daß es von ihnen prinzipiell nicht mehr getrennt werden kann, seine soziale Zerfallszeit ist unter allen Umständen größer als die individuelle Lebenszeit der Individuen. Die schwache Version lautet: Wenn überhaupt, dann läßt sich das Nessosgewand nicht kollektiv, sondern lediglich individuell vom DDR'ler trennen, das heißt, nur ein weitgehend aus allen traditionellen sozialen Netzwerken herausgelöstes und in neue stabile Netzwerke eingebundenes Individuum hat die Chance, sich aus dem Habitus herauszuarbeiten.

Gegenwärtig dürfte es schwerfallen, exakt vorauszusagen, in welchem konkreten Intervall zwischen diesen beiden Extrempositionen sich die Unbekannte des "4+1-Modells" künftig bewegen wird und wie wahrscheinlich es ist, daß der Habitus zur Falle dieses Modells werden könnte. Ein wesentlicher Grund dafür besteht vielleicht auch darin, daß die Konturen des Nessosgewands zwar irgendwie von allen gefühlt und geahnt werden, sich jedoch nur sehr schwer in diskursfähige Begriffe bündeln lassen. Es ist deshalb sicher nicht ganz unnützlich zu versuchen, einige dieser Konturen zu skizzieren.

3. Die Konturen des Habitus: Die "real sozialistische" Verflechtung von sozialen Fremd- und psychischen Selbstzwängen

Unter funktionalem Gesichtspunkt ließe sich der Habitus als ein Mechanismus beschreiben, der zwei Umschlagspunkte auf spezifische Art und Weise miteinander verbindet, erstens den Umschlag von sozialen Fremd- in psychische Selbstzwänge und zweitens den Umschlag von psychischen Selbst- in soziale Fremdzwänge. Die Nessoseffekte des "real sozialistischen" Habitus resultieren nicht aus der bloßen Existenz dieser Zwänge

oder ihrer Umschlagspunkte, sondern daraus, welche Umschlagsprozesse wie einerseits forciert und andererseits blockiert werden. Die Eigentümlichkeit dieses Habitus scheint nun darin zu bestehen, daß

1. eine doppelte Selbstabschottung und eine doppelte Selbstöffnung existieren,
2. beide so miteinander verflochten sind, daß soziale Fremdwänge verstärkt und psychische Selbstzwänge geschwächt werden und
3. dadurch ein allgemeiner Dezivilisierungs- und Dekultivierungsdruck entsteht.

Diese, zugegebenerweise sehr abstrakte These bedarf natürlich einer konkretisierenden Erläuterung.

Durch die doppelte Selbstabschottung schützt sich das Individuum vor der Gesellschaft und die Gesellschaft vor dem Individuum. Hier geht es darum, bestimmte soziale Fremdwänge nicht an sich heran- und spezifische psychische Selbstzwänge nicht aus sich heraus in die Gesellschaft zu entlassen. Die beiden Umschlagsprozesse sozialer Fremdwang/psychischer Selbstzwang und psychischer Selbstzwang/sozialer Fremdwang werden blockiert. Hierzu gehörten unter anderem jene Verhaltensstandards, für die sich in der DDR der Begriff "freiwilliger Zwang" einbürgerte. Über ein ebenso pyramidales wie kapillarisiertes System sozialer Fremdwänge wurde von den Menschen penetrant die Teilnahme an Demonstrationen, Versammlungen und Schulungen, die Mitgliedschaft in Organisationen, die Beteiligung an Wettbewerbs- und Initiativbewegungen, die Abgabe persönlicher Stellungnahmen und Verpflichtung usw. abgefordert. Die Individuen entsprachen diesen vielfältigen, permanent an sie herangetragenen Verhaltenszumutungen, indem sie die von ihnen erwarteten Verhaltensstandards formal praktizierten, ohne sich damit real zu identifizieren. Man ging zu Demonstrationen, ließ sich auf der Anwesenheitsliste abhaken und verschwand oder reihte sich in den Festumzug ein, um mit

den Kollegen über die alltäglichen Misereen zu diskutieren, zog dann an der Tribüne vorbei, winkte kurz und machte sich auf den Heimweg, um "noch was aus dem Tag zu machen". Man nahm an Schulungen teil und stellte genau die "konstruktiven" Fragen oder gab die "produktiven" Antworten, die laut Studienmaterial erwartet wurden. Man verpflichtete sich öffentlich zu etwas, was man ohnehin vor hatte zu tun. Man sprach Probleme auf Versammlungen an und wußte zugleich, daß sich eh nichts ändern würde. Im Laufe der Jahre gewöhnte man sich in dieses formale Rollenspiel ein, und es entstand eine merkwürdige Situation der Doppeldeutigkeit: Einerseits wußte jeder um die Fremdheit, den rein äußerlichen Charakter dieser Verhaltensstandards, wußte, von sich und anderen, daß man "eigentlich" ganz anders war, als man es sich wechselseitig vorspielte, andererseits hatten diese Verhaltensroutinen auch etwas Anheimelndes, Bequemes und Vertrautes, man fühlte sich geborgen in diesen Verhaltensgehäusen, kannte darin jede Ecke und jeden Winkel und war geschützt. Freilich rieb sich die Persönlichkeit der Menschen immer wieder an diesen Verhaltensgehäusen. Ingenieure waren verärgert, "Papier zu produzieren", anstatt technologische Probleme zu lösen; Arbeiter waren sauer, wenn sie ihr Chef auf Brigadeversammlungen wegen schlampiger Arbeitsdisziplin und Pfusch ins Gebet nahm, anstatt sich um den technischen Zustand der Maschinen und die qualitäts- und termingerechte Bereitstellung des Vormaterials zu kümmern; Leiter waren verbittert, daß sie die verschiedensten Institutionen mit einem endlosen Strom von Meldungen, Berichten, Konzeptionen und Analysen zu versorgen hatten, anstatt sich auf ihre betrieblichen Probleme zu konzentrieren. Oft genug führten diese Reibungen zu Wut, Depression und Apathie, zu Unmuts- oder Verzweiflungsgefühlen, und es bedurfte erheblicher psychischer Selbstzwänge, damit fertig zu werden. Diese Selbstzwänge wurden jedoch nicht in Handlungen umgesetzt, die zu wirksamen sozialen Fremdwängen führten. Man meinte, daß es eh keinen Zweck hätte aufzubegehren, weil man ja allein stünde, wenn es hart auf hart käme. Man wußte, daß es keine Signalwirkung hätte, wenn man sich

gegen die vielen offensichtlichen Unsinnigkeiten der formalen Verhaltensstandards auflehnen würde. Man sagte sich, daß man nichts, aber auch gar nichts mehr positiv verändern kann, wenn man sich von seinen Gefühlen hinreißen ließ, um sich zu opfern. Es existierte ein stillschweigender Kompromiß: In dem Maße, wie es die Gesellschaft den Menschen gestattete, den sozialen Fremdzwängen nur formal zu entsprechen, in dem Maße, wie sie es tolerierte, daß sie die an sie gestellten Verhaltensanforderungen nicht verinnerlichten, sondern nur äußerlich bedienten, verschonten die Individuen die Gesellschaft mit ihren daraus resultierenden Konflikten und Problemen.

Durch die doppelte Selbstöffnung bindet sich das Individuum in die Gesellschaft und die Gesellschaft im Individuum ein. Hier werden bestimmte soziale Fremdzwänge vehement aus der Gesellschaft aufgesogen und spezifische psychische Selbstzänge massiv in die Gesellschaft herausgedrückt. Die beiden Umschlagsprozesse sozialer Fremdzwang/psychischer Selbstzwang und psychischer Selbstzwang/sozialer Fremdzwang werden forciert. Hierzu zählen insbesondere jene in den Persönlichkeitsstrukturen der Menschen verankerten Dispositionen und Gewohnheiten, die unter dem Begriff des autoritären Charakters zusammengefaßt werden.¹⁷ Aufgrund vorhandener Unlust- oder gar Angstgefühle in bezug auf die Veränderungen und Unsicherheiten in einer immer komplexer und unübersichtlicher werdenden Welt neigen die Menschen dazu, von der Gesellschaft die Bereitstellung einfacher Weltbilder, klarer Verhaltensvorgaben und eindeutiger Entscheidungsmuster abzufordern und verlangen nach persönlichen bzw. kollektiven Existenz- und Laufbahngarantien. Diesem Bedürfnis entsprachen der sog. "Marxismus-Leninismus" und die Sozialpolitik der SED in hervorragender Weise.¹⁸ In der weitverbreiteten Vorstellung etwa, der "M/L" sei den Menschen ausschließlich von außen, gegen ihren Willen und latenten Widerstand aufgezwungen worden, verbleibt gerade jene massenhafte habituelle Sogwirkung, die ihn mitstrukturierte im blinden Fleck der Betrachtung. Wie sehr diese Ordnungswissenschaft tatsächlich

angefordert wurde, wie sehr sie weit verbreitete Bedürfnisse bediente, wie sehr sie die Individuen in sich verankerten, wie sehr sie auch für jene, die ihr distanziert oder gar feindlich gegenüberstanden, längst zu einer Wissenschaft der Weltordnung geworden war, zeigt nicht zuletzt die Entwicklung der letzten zwölf Monate. Die exponierten Repräsentanten des politischen Systems erfreuten sich nie besonderer Hochachtung, über seine Lenker und Diener äußerte man sich eher geringschätzig. Wie groß jedoch waren die Wut und die Empörung, wie tief war die Enttäuschung, als im November/Dezember letzten Jahres eine Enthüllungswelle die andere jagte, als man erfuhr, was man eh schon zu wissen glaubte, wie sehr beklagte man sich über verratene Ideale und zerstörten Lebenssinn, wie sehr schrie man auf, hintergangen und betrogen worden zu sein. Die Differenz zwischen dem distanzierten, abgeklärten, ja zynischen Verhältnis zum "M/L" einerseits und den dramatischen emotionalen Ausbrüchen, Anklagen und Geständnissen andererseits, ist schwerlich zu übersehen. Daß, was sich in diesen beiden Monaten über die Medien in die Öffentlichkeit ergoß, füllt ein peinliches Archiv, das Bände spricht.¹⁹ Und wenn man dann weiter verfolgt, wie schnell und nahezu bruchlos das Vokabular des alten "M/L" in den Denk- und Argumentationsfiguren der Menschen durch die Terminologie des neuen "M/L" – des "Marktliberalismus" – ersetzt wurde, dann beginnt man zu ahnen, wie stabil der traditionelle Umschlagsprozeß von ideologischen Fremdzwängen in geistige Selbstzwänge tatsächlich ist. Wie in der doppelten Selbstöffnung des "real sozialistischen" Habitus psychische Selbstzwänge massiv und permanent in die Gesellschaft hinausgedrückt wurden, zeigt unter anderem das Phänomen der "organisierten Verantwortungslosigkeit". So unbestritten es ist, daß die Menschen ihnen zugeschriebene abstrakte oder aufgebürdete konkrete Verantwortlichkeiten – sei es die Verantwortung für die Menschheit oder für ihr Arbeitsprodukt – nicht alleine tragen konnten, weil dafür die notwendigen Voraussetzungen fehlten, so offensichtlich ist es, daß sie zunehmend dazu übergingen, auch jene (Teil-)Verantwortungen, zu deren Wahrnehmung die ent-

sprechenden Bedingungen vorhanden waren, von sich zu weisen und an andere, "das Kollektiv" oder "die Gesellschaft" abzudelegieren. Das Wissen darum, mit welchen psychischen Selbstzwängen die Übernahme von Verantwortung verbunden ist, der mangelnde Anreiz, dies zu wollen, der fehlende Zwang, dies zu müssen, und die Möglichkeit, dem ausweichen zu können, führten zu einer großen emotionalen Reserve gegenüber den verschiedensten Formen persönlicher Verantwortung – einschließlich der Verantwortung gegenüber sich selbst. Die Fremdzuschreibung von Verantwortung dominierte: Für gute Zensuren waren in erster Linie die Lehrer, für hervorragende Prüfungsergebnisse hauptsächlich die Professoren verantwortlich. Die soziale Sicherheit und die gesundheitliche Betreuung oblagen einzig und allein dem Staat. Eigene Schwächen und Fehler konzedierte man ebenso schnell wie gerne, denn die alleinige Schuld dafür trug halt die Gesellschaft, in der man aufgewachsen war.

Doppelte Selbstabschottung und doppelte Selbstöffnung existieren nun nicht einfach isoliert voneinander, sondern sind miteinander verflochten und kompensatorisch ineinander verwoben. Was die Menschen den formalen Verhaltensstandards an individueller Identifikation und persönlichem Engagement vorenthalten, das investieren sie in die Verhaltensmuster des autoritären Charakters, was sich an psychischen Selbstzwängen durch die doppelte Selbstabschottung in ihnen aufbaut, das suchen sie durch die doppelte Selbstöffnung abzubauen. Dieses Geflecht wirkt als eine Art bipolarer Selektionsmechanismus, der einen bestimmten Typ von sozialen Fremdzwängen systematisch verstärkt und einen spezifischen Typ von psychischen Selbstzwängen systematisch schwächt. Versucht man nun, jene sozialen Fremd- und psychischen Selbstzwänge, die durch die Verflechtung von doppelter Selbstabschottung und doppelter Selbstöffnung selektiv verstärkt bzw. geschwächt werden, auf den Begriff zu bringen, so könnte man vielleicht sagen, daß es sich hier einerseits um einen Dezivilisierungs-, andererseits um einen Dekultivierungsdruck handelt. Folgt man den durch Elias initiierten zivilisationstheoretischen Forschungen, dann

befinden wir uns am Anfang einer Etappe, die durch den Übergang von der fremdzwang- zur selbststeuerungsdominierten Verhaltenszivilisierung, durch die Zivilisierung und Kultivierung der zivilisatorischen Mechanismen und Instanzen gekennzeichnet ist.²⁰ Es ist dies der Übergang von der stets präsenten physischen Gewalt und den offen repressiven Disziplinarregimes zu vergleichsweise mildereren sozialen Fremdzwängen, wie dem Zwang zur Kooperations- und Konfliktfähigkeit; dem Zwang zum Perspektivenwechsel und zur Selbstdistanzierung; dem Zwang zur Teilnahme an den unterschiedlichen Formen eines internationalisierten und pluralisierten Wettbewerbs; dem Zwang, ständig umzulernen und sich selbst aktiv – nicht reaktiv – zu verändern, um beruflich bestehen zu können, dem Zwang, eine eigene Identität und Originalität zu entwickeln und sich auf dieser Grundlage seine Freunde und Partner selbst auszusuchen, um anderen Wettbewerbern und Wettbewerbsbündnissen gewachsen zu sein usw. Diese Art sozialer Fremdzwänge ist weder als Gesellschaftsideal zu glorifizieren noch als Persönlichkeitsparadies zu idyllisieren, sondern lediglich als empirisch auszumachender Trend in modernen Gesellschaften zu konstatieren. Und es ist festzustellen, daß das Nessosgewand des "real sozialistischen" Habitus soziale Fremd- und psychische Selbstzwänge erzeugt, die diesem Zivilisierungstrend nicht entsprechen, ihm vielmehr entgegenstehen. Die Frage, welche soziale Bedeutsamkeit dieser Nichtentsprechung künftig zukommt, wird bestimmt sehr unterschiedlich beantwortet werden, sie einen Tag nach der deutsch-deutschen Vereinigung zu stellen, ist sicher nicht völlig verfehlt.

Fußnoten

- 1 Müller, H.: Wolokolamsker Chaussee IV: Kentauren. In: Theater der Zeit, Heft 2/1988. S. 28/29
- 2 Zu diesem Aspekt des Herakles-Motivs siehe Weiß, P.: Die Ästhetik des Widerstands. Band I und II. (Ost-)Berlin 1987
- 3 Zum Begriff der "asozialen Mangel- und Kommandowirtschaft" vgl. auch Marz, L.: Involution oder Implosion. Falsche Feiern und mögliche Pyrrhussiege. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, Heft 9/1990. S. 1076ff.; Marz, L.: Paralysis in Times of Upheaval (Discussion paper, presented at the annual conference of the Academy of Management). San Francisco, August 1990
- 4 Vgl. Ulrich, R.: Die Übersiedlerbewegung in die Bundesrepublik und das Ende der DDR. FIB Papers WZB, P 90-302. Berlin 1990, S. 3
- 5 Vgl. ebd., S. 4
- 6 Vgl. ebd., S. 12
- 7 Buttler, F.: Auswirkungen der Öffnung der DDR-Grenzen auf den Arbeitsmarkt der Bundesrepublik – Herausforderungen für die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik. In: Cornelson, D.; Schmidt, G. (Hrsg.): Folgen und Herausforderungen für die deutschen Arbeitsmärkte. Dokumentation eines Symposiums. (Discussion papers WZB, FS I 90 – 6) Berlin 1990. S. 8
- 8 Warzecha, H.: Was sich in den Betrieben der DDR ändern müßte – Besondere Aspekte der Entflechtung von Kombinat und ihre Privatisierung. In: LIST FORUM für Wirtschafts- und Finanzpolitik, Heft 3/1990. S. 254
- 9 Vgl. Ulrich, R.: Die Übersiedlerbewegung in die Bundesrepublik und das Ende der DDR. ... AaO S. 13ff; Eberwein, W.-D. u.a.: Der Drang nach Westen. Zur Analyse der Volkskammerwahl (FIB Papers WZB, P 90-301). Berlin 1990, S. 3ff
- 10 Vgl. Eberwein, W.-D. u.a.: Der Drang nach Westen. Zur Analyse der Volkskammerwahl. ... AaO. S. 14ff
- 11 Ronge, V.: Die soziale Integration von DDR-Übersiedlern in die Bundesrepublik Deutschland. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament", B 1-2/5.01.1990, S. 45
- 12 Pawlowski, P.: Arbeit in der DDR: Wie aus den Betroffenen – Beteiligte der industriellen Modernisierung werden (FSA-print (Entwurf) Diskussionsbeitrag 8/90). Berlin 1990. S. 4
- 13 Vgl. Marz, L.: Implosion und Stagnation. Probleme, Phänomene und Pfade moderner Modernisierung. In: PROKLA, Nr. 80, S. 143ff; Marz, L.: Der prämoderne Übergangsmanager. Die Ohnmacht des "real sozialistischen" Wirtschaftskaders. (erscheint im November 1990 im Sammelband "Demokratischer Umbruch in Osteuropa" bei Suhrkamp)
- 14 Vgl. Ulrich, R.: Die Übersiedlerbewegung in die Bundesrepublik und das Ende der DDR. ... AaO, S. 3
- 15 Vgl. ebd.
- 16 Ronge, V.: Die soziale Integration von DDR-Übersiedlern in die Bundesrepublik Deutschland. ... AaO, S. 43
- 17 Vgl. hierzu Engler, W.: Die träge Masse des Habitus. In: Kommune. Forum für Politik. Ökonomie. Kultur. Nr. 8/1990. S. 63; Kon, I. S.: Psychologie der sozialen Trägheit. In: ad libitum Nr. 13. (Ost-)Berlin 1989. S. 334ff
- 18 Vgl. dazu u.a. Marz, L.: Illusionen und Visionen. Leitbilder von und in modernen Gesellschaften. In: Kommune. Forum für Politik. Ökonomie. Kultur, Nr. 6/1990. S. 55ff; Marz, L.: Implosion und Stagnation. Probleme, Phänomene und Pfade moderner Modernisierung. ... AaO, S. 135ff
- 19 Vgl. Engler, W.: Das peinliche Archiv oder die "Avantgarde" wird geständig. In: kultuRRevolution, Nr. 23 (Juni 1990), S. 52ff
- 20 Hierzu, sowie zu den folgenden Ausführungen siehe ausführlicher Engler, W.: Die kleinen Erzählungen. Universalisten und Kontextualisten im Streit um die Grundlagen der Menschenwissenschaften. In: Zeitschrift für Germanistik (Leipzig), Heft 5/1989, S. 537ff; Engler, W.: Die Trägheit des Habitus. ... AaO., S. 61ff; Engler, W.: Auf dem Weg zu einer Gesellschaft der Individuen? Kollektive Handlungschancen jenseits und gegenüber von Vermachtung und Vermarktung. In: Weimarer Beiträge, Heft 7/1990, S. 1061ff

Eckart Hildebrandt

**Thesen zu gewerkschaftlichen Entwicklungspotentialen
unter den Bedingungen der Vereinigung
6 Thesen**

I. Vorbemerkung

Nach vielen Gesprächen mit westdeutschen Wissenschaftlern und politisch Interessierten entsteht nicht nur der Eindruck, daß die DDR als Staatsgebilde von ihren Bürgern seit längerem verlassen worden ist, sondern daß die DDR auch von ihren externen Gegnern und Sympathisanten seit längerem verlassen worden ist. Wie anders ist es zu erklären, daß kaum ein analytisches Bild des real existierenden Sozialismus in der DDR in die Debatte um wirtschaftliche Sanierung eingebracht werden kann, daß, wenn überhaupt, erst ein Prozeß des schrittweisen Verstehens eingesetzt hat, der kaum auf Erfahrungen und Konzepten aufbauen kann, die – so könnte man erwarten – aus der jahrzehntelangen Beschäftigung mit der DDR und den kontinuierlichen Kontakten (z.B. auch zwischen FDGB und DGB) entstanden sein müßten.

Von daher gehen bundesdeutsche Interessenten dominant von den eigenen Vorstellungen aus, d.h. von unseren Problemhorizonten, unseren Institutionen und Regelungsmechanismen. Auf dieser Grundlage findet eine Annäherung an die DDR-Realität statt, bei der sich zwei Prozesse überlagern.

1. Der Prozeß der eigenen, persönlichen Erkenntnis darüber, wie es in der DDR wirklich war, und d.h. der Erkenntnis über das Fehlen bzw. die Andersartigkeit der Organisationen und Mechanismen der industriellen Beziehungen in der DDR.

2. Die Beobachtung des Prozesses des rasanten Zusammenbruchs genau dieser Organisationen und Mechanismen, ohne daß an deren Stelle klare und neue Gruppierungen und Konzepte treten.

Dieser Annäherungsprozeß ermöglicht keine Rückschau und ruhige Reflexion, die Dimensionen des Umbruchs und ihre Geschwindigkeit übersteigen unsere Verarbeitungsfähigkeit. So kommt es i.d.R. bei näherem Kennenlernen der DDR-Verhältnisse zu einem doppelten Orientierungsverlust bei westlichen Interpreten der Entwicklung, der, grob gesprochen, zu drei Haltungen geführt hat:

- a) Rückzug und erstauntes Beobachten der Selbstdemontage in der DDR,
- b) eine offensive Wende zu Übernahmekonzepten, die sich auf vorhandene Strukturen in der DDR kaum noch einlassen und sich handhabbare Ausschnitte herauspicken.
- c) Projizierung eigener Zukunftskonzepte, die in der BRD bisher kaum durchzusetzen waren, auf die DDR (Rohstoffrecycling, dezentrale und naturverträgliche Energieversorgung, sozialverträgliche Technikgestaltung, kommunale Netzwerke etc.).

II. Die historisch gewachsenen gewerkschaftlichen Selbstverständnisse und Funktionen im Betrieb sind in der Geschichte der DDR stufenweise eingeschränkt und durch andere Funktionen ersetzt worden – so daß es heute faktisch keine Gewerkschaften in unserem Sinne auf dem Gebiet der DDR gibt. Gleichzeitig hat die Gewerkschaft Funktionen zugewiesen bekommen, die nicht zu ihren originären Aufgaben gehören, aber mit der Zeit zunehmend ihre Bedeutung für die Beschäftigten ausmachten (Sozialversicherung und Feriendienst).

Dieser Prozeß der Transformation von Gewerkschaft wird von DDR-Wissenschaftlern in vier Stufen dargestellt:

- Phase 1 war die gezielte Ablösung der aktiven Nachkriegs-Betriebsräte auf dem Gebiet der SBZ ab 1946 durch die Betriebs-Gewerkschaftsleitungen im Rahmen des FDGB mit den Grundaufgaben der
 - Erhöhung der Arbeitsdisziplin
 - Verbesserung der Arbeitsmotivation
 - Sicherung der Arbeitsrechte.

Das bedeutete eine Wende von den traditionellen sozialen Defensivfunktionen der Gewerkschaften zu wirtschaftspolitischen Aufbaufunktionen im Rahmen der Staatsideologie.

- Phase 2 brachte die Beseitigung auch der relativen Autonomie der Gewerkschaften 1953 durch die Einbindung in die Einheit Staat-Partei-Gewerkschaft und ihre Unterwerfung unter die Diktatur des Proletariats, d.h. die Partei. Die absolute Dominanz der Planung der staatlichen Leitung führte zu einer weiteren Schwächung der Gewerkschaften im traditionellen Sinne und einer weiteren Stärkung der Leistungsorientierung ("wie wir heute arbeiten, werden wir morgen leben").
- Phase 3 begann mit dem Verlust branchen- und berufsspezifischer Bezüge von Gewerkschaftspolitik 1963 durch die allgemeine Ausrichtung an der sozialistischen, "allseits gebildeten Persönlichkeit". Diese Verlagerung drückte sich in der faktischen Auflösung der Branchengewerkschaften in den FDGB aus.
- Als letzte Phase kann die Etablierung des sozialistischen Wettbewerbs 1971 bezeichnet werden. Die Leistungsorientierung ist weitgehend politisiert und ideologisiert, d.h. kaum auf die eigene Arbeitstätigkeit bezogen (symbolisiert durch Parolen wie: "Wer etwas

leistet, kann sich etwas leisten", ab den 80er Jahren mit internationalem Bezug: "Mein Arbeitsplatz, mein Kampfplatz für den Frieden").

III. Die Auflösung des FDGB gibt den Blick darauf frei, daß aus dem Kreis der Beschäftigten nicht umstandslos neue, andere Aktive als Träger einer neuen gewerkschaftlichen Interessenvertretung auf dem Gebiet der DDR heraustreten und diese Lücke ausfüllen können.

- Bei der Mehrheit der Beschäftigten existiert kein gewerkschaftliches Grundverständnis in dem Sinne, seine sozialen Interessen selbst vertreten zu müssen, und dies in Form des Aufbaus eigener betrieblicher Interessenvertretungen zu tun.
- Statt dessen wirken umfassend die Erfahrung und der Anspruch nach, daß die soziale Sicherung (Arbeitsplatzsicherheit, Einkommen, Sozialleistungen) vom Staat gewährleistet werden, jetzt eben von der ökonomisch potenten Bundesrepublik.
- Die ehemals umfassende gewerkschaftliche Organisation im Betrieb in Form von Betriebsgewerkschaften und Vertrauensleuten ist einerseits grundlegend diskreditiert, andererseits der einzige, teilweise auch positive Erfahrungsbezug zu Gewerkschaftsarbeit. Neue Gruppierungen, die versucht haben, unabhängige Gewerkschaften in der DDR aufzubauen, haben sich nicht festigen können.
- Von daher findet sich nur bei einer kleinen Minderheit die Bereitschaft zu neuer Gewerkschaftsarbeit, am ehesten bei alten Kadern und einzelnen Oppositionellen, die beide aber nicht die breite Mitte einer neuen Gewerkschaftsbewegung der DDR darstellen können und weder von den politischen Parteien noch von den BRD-Gewerkschaften unterstützt werden.

- Der Bezug zu den BRD-Gewerkschaften ist bisher äußerlich: ihre Attraktivität liegt darin, daß sie zum Modell Deutschland gehören und d.h., daß sie einerseits von den erfolgreichen Unternehmen der Bundesrepublik akzeptiert werden und deren ökonomische Prosperität nicht gefährden, andererseits die Möglichkeit einer konsequenten und erfolgreichen Interessenpolitik in diesem Rahmen signalisieren. Von den betrieblichen Akteuren in der DDR wird z.Zt. keine Eigenentwicklung angestrebt, sondern Import der BRD-Ökonomie einschließlich dessen Systems industrieller Beziehungen, dessen Wirkungsweise kaum bekannt ist.

IV. Interessenvertretung in der DDR ist neu, breiter und anspruchsvoller zu definieren. Sie muß einschließen erstens die Gewährleistung sozialer Mindestbedingungen für Arbeit und Leben, zweitens die aktive Teilnahme an der wirtschaftlichen Restrukturierung und drittens den Aufbau neuer demokratischer Interessenvertretungsstrukturen. Daraus wird deutlich, daß es sich aufgrund der Tiefe und Durchgängigkeit des Zusammenbruches persönlicher Orientierungen, ökonomischer Grundlagen und Interessenvertretungsstrukturen um eine historisch einmalige Situation handelt, bei deren Lösung nur bedingt an bestehende Strukturen angeknüpft werden kann, da diese von der DDR selbst demontiert bzw. durch die spezifische Organisation der Vereinigung zerstört werden.

- Die sozialistischen Leiter der Kombinate und volkseigenen Betriebe sind auch nach der Umwandlung in AGs und GmbHs in Planungsbürokratien und verdeckte Machtbündnisse verstrickt. Sie konnten sich selbstverständlich in dieser kurzen Zeit keine breiten Managementkompetenzen erwerben. Sie agieren ohne wirkliche gesellschaftliche und soziale Verantwortlichkeit, die man evtl. bei einem sozialistischen Betriebsleiter hätte vermuten können. In ihrer Politik gegenüber den Belegschaften verfahren sie mehrheitlich mit einer Mischung aus Nichtinformation und versteckter Drohung, lehnen Beteiligungsprozesse ab und weigern sich, soziale und solidarische

Ziele von Betriebspolitik zu definieren. Die teilweise von ihnen angestoßene Bildung von Betriebsräten dient eher der Einbindung und Legitimationsbeschaffung.

- Die für die DDR neuartige Entstehung einer Interessendifferenzierung im Betrieb zwischen Geschäftsführung, leitenden Angestellten und den Produzenten ist begleitet von individuellen Orientierungen (z.B. doch noch nach drüben zu gehen), die ein gemeinsames Umbau- bzw. Neuaufbauinteresse im Betrieb nicht entstehen lassen.
- Die ersatzlose Demontage der bestehenden Infrastruktur von Interessenvertretung (FDGB, BGL; Vertrauensleute, Kollektive) geschah nicht durch eine selbstbewußte Arbeiterbewegung, sondern durch den politischen Zusammenbruch des Systems außerhalb der Betriebe. Die DDR-Arbeiter haben ihre Organisation, wenn sie nicht schon früher in die innere Emigration gegangen waren, nicht massenhaft aktiv, sondern eher unfreiwillig und ohne Perspektive verlassen. Die Bereitschaft zur Selbstorganisation nach dem November '89 blieb sehr gering und ist offensichtlich durch die sehr distanzierte und auf organisatorische Aspekte konzentrierte Übernahme durch die BRD-Gewerkschaften eher wieder zurückgegangen. Die Zerstörung der alten Organisation ist von einem Rückgang der Organisationsbereitschaft begleitet.
- Eigenständige Aktivitäten zu einer Neufassung von Interessenvertretung in den Betrieben sind, wenn man Unternehmensneugründungen, Konzeptentwürfe zur Betriebsweiterführung und Betriebsratswahlen betrachtet, am ehesten aus dem jüngeren Angestelltenbereich hervorgegangen. Dabei stehen häufig alte (BGL) und neue Institutionen (BR) unabgestimmt nebeneinander.

- Insgesamt kann man von einer Identitätskrise und Lähmung aller betrieblichen Akteure ausgehen. Sie resultiert aus der gewachsenen Sozialverfassung in den DDR-Betrieben, die nicht, wie in der BRD, auf einer Art Produktivitäts- und Sozialpakt beruht, sondern auf einer Kombination von sozialer Grundsicherung ohne Produktivität (Planerfüllungspakt). Diese in 40 Jahren gewachsene und in vielen Institutionen, Strukturen, Verhaltensweisen und Einstellungen verfestigte Sozialverfassung läßt sich aber nicht kurzfristig und bruchlos durch eine andere Sozialverfassung ersetzen.

Die Unfähigkeit zur Interessenvertretung bezieht sich nicht nur auf gewerkschaftliche Funktionen, sondern auf die Ausgestaltung der Arbeitstätigkeit bis hin zur Beteiligung an der Entwicklung betrieblicher Zukunftskonzepte. Diese Lähmung war nicht nur in den gewerkschaftlichen Strukturen eingebaut, sondern in der gesamten Arbeitsorganisation wie:

- die breite Unterforderung der Techniker und Ingenieure;
- die verbreitete hierarchisch-tayloristische Produktionsorganisation, keine Formen der Beteiligung;
- die leistungshemmende Einkommensstruktur;
- die geringfügigen und stark reglementierten Aufstiegs- und Fortbildungsmöglichkeiten;
- der generelle Zuschnitt des Verhaltens auf Mittelmaß/Anpassung (sich nicht exponieren, man hat nichts davon, im Gegenteil: nur Ärger).

Insofern behindert diese alte Sozialverfassung nicht nur zukünftige Interessenpolitik, sondern die gesamte Neumotivierung von DDR-Beschäftigten für den Umbau der Betriebe.

V. Die BRD-Gewerkschaften haben hinter einer starken Selbstdarstellung wenig Stärke entwickeln können.

- Auf der Grundlage der Systemkonkurrenz erschien beim Zusammenbruch der DDR-Organisationen der Interessenvertretung das BRD-System sehr stark und wurde zum alternativlosen Vorbild für den Neuaufbau insbesondere in Form der Wahl von Betriebsräten.
- Diese Stärke resultierte einmal aus der überzeichneten Selbstdarstellung der BRD-Gewerkschaften, die aus der Überlegenheit des Systems abfärbte und weniger aus den Erfolgen ihrer eigenen, konkreten Arbeit in den vergangenen Jahren in der Bundesrepublik resultierte. Das bundesdeutsche Wirtschaftssystem wird von außen betrachtet und global mit Wachstum und Wohlstand identifiziert, die innere Differenzierung und die Kosten des Systems bleiben außerhalb dieses Leitbildes. Die Stärke der BRD-Gewerkschaften resultierte andererseits aus der unreflektierten Bereitschaft der DDR-Arbeitsbevölkerung, von der alten Autorität schnell auf eine neue Autorität überzuspringen.
- Das Bild von der Stärke der BRD-Gewerkschaften wird durch eine bei DDR-Beschäftigten verbreitete legalistische Sicht gestützt, nach der bestehende Gesetze die angestrebten Ziele gewährleisten. Das hat die in der BRD allgemeine Erkenntnis versperrt, daß die Durchsetzung von Gesetzen und deren Einhaltung nur in einem mühseligen Kleinkrieg, wenn überhaupt, erreicht werden kann.
- Die Möglichkeiten zu einem eigenständigen Entwicklungsprozeß in der DDR wurden auch dadurch zusätzlich geschwächt, daß die BRD-Gewerkschaften in den DDR-Gewerkschaften vor allem den politischen Apparat sahen und nicht ein gewachsenes System, in das immer auch Interessenvertretung eingewoben ist. Daraus folgte einerseits seit jüngster Zeit die vollständige Ausgrenzung der alten Organisation durch die westdeutschen Gewerkschaftsspitzen, ande-

rerseits die Übernahme der Mitglieder und des Vermögens. Die Organisation eines Transformationsprozesses durch die Auseinandersetzung um Konzepte und durch die Organisation von Lernprozessen fand nicht statt (Reduktion von Gewerkschaft auf Beitragseinzugsverfahren). Ab Juli 1989 wird von "feindlicher Übernahme" gesprochen (FR vom 18.07.1990). Es wurde auch nicht offen an den Hauptforderungen der Arbeitsbevölkerung in der DDR angeknüpft, wie sie sich z.B. im Verfassungsentwurf des Runden Tisches und der Sozialcharta geäußert hatten (insbesondere das Recht auf Arbeit). Beim Umgang mit für sie völlig neuen Situationen werden sie nicht unterstützt (Stellenbewerbung).

- Die vermeintliche Stärke der BRD-Gewerkschaften hat sich weder darin umgesetzt, daß umfassendere wirtschaftspolitische Konzepte der Erneuerung der DDR-Ökonomie entwickelt worden sind (z.B. im Ausbau des Konzepts des "qualitativen Wachstums"), die die soziale Lage der DDR-Bevölkerung besser vertreten als der Einigungsvertrag. Noch wurde bisher gewerkschaftliche Kampfkraft in der BRD mobilisiert, um grundlegende oder auch nur punktuelle Forderungen für die DDR-Arbeitnehmer zu unterstützen (z.B. Beeinflussung des Sanierungskonzepts der Treuhand) oder auf betrieblicher Ebene im Rahmen von Joint ventures zu helfen. Das Interesse an Besitzstandssicherung bei den bundesdeutschen Beschäftigten setzt hier enge Grenzen.
- Folge ist, daß die DDR-Arbeitnehmer auf die Macht und die Konzepte der BRD-Gewerkschaften orientiert sind, diese aber ihre Macht in der DDR bisher kaum entfaltet haben. Dazwischen bleibt dann eher Resignation, individueller Rückzug oder vielleicht bald die soziale Revolte, aber vorläufig wenig Raum und Unterstützung dafür, eine neue Identität zu finden, die dann den Ausgangspunkt der Fähigkeit zur Wahrnehmung bestehender Individualrechte wäre. Die Grundlagen für eine Demokratisierung und d.h. eine Vergangenheitsbewältigung sowohl des politischen wie des sozialökonomi-

schen Systems sind noch nicht gegeben – obwohl wir in den letzten 45 Jahren erfahren haben, wie wichtig, aber auch wie schwierig und langwierig dieser Prozeß ist. Vielmehr mehren sich die Ängste vor einer – auch von den Gewerkschaften mitgetragenen – Spaltung in zwei Kategorien von Arbeitnehmern.

VI. Die Fragen nach der Eigenständigkeit der DDR-Entwicklung auch in der Zukunft, nach der sozialpolitischen Flankierung der auf die Einzelbetriebe abgestellten Aufbauprogramme, nach neuen Politikmöglichkeiten auch für die BRD-Gewerkschaften sind bisher kaum angenommen und entsprechend auch nicht gefördert worden. Das wirtschaftliche Umbau-Konzept für die DDR beruht bisher auf zwei Säulen: einmal die staatlich subventionierte Verbesserung der Konsum-Möglichkeiten für die DDR-Bürger, die sich als Umsatzspritze für die bundesdeutschen Unternehmen auswirkt und zweitens der Abbau sozialer Institutionen und sog. Beschäftigtenüberhänge – die als Kostenbelastung und Leistungsbremse gesehen werden – in den Betrieben. Beides verschärft gewerkschaftliche Problemlagen, einmal in Form eines starken Drucks auf erhebliche Lohnerhöhungen (vgl. Bei NILES die Verdopplung der Facharbeiterlöhne, um sie von der Abwanderung zurückzuhalten) und als Druck auf die Aufrechterhaltung der sozialen Versorgung (Arbeitsplätze, Soziale Dienste).

- Die jetzt schon eingetretene Massenarbeitslosigkeit in der DDR und die Gefahr einer noch stärker regional und sozial gespaltenen Gesellschaft würde den entschlossenen Kampf um Erhaltung von Arbeitsplätzen und neue Beschäftigungsmöglichkeiten erfordern, um nicht notwendigerweise auf Ausgrenzungskonzepte gegen Arbeitsmigration, Leiharbeit, illegale Arbeit etc. angewiesen zu sein. Soziale Interessenpolitik würde damit auf Arbeitsmarktpolitik verkürzt. Beschäftigung läßt sich dauerhaft aber nur über eine erneuerte Industrieproduktion und Dienstleistungen sichern, die auf vorhandenen Ressourcen der DDR aufbauen. Versuche des Betriebserhalts sind bisher konzeptionell und infrastrukturell nur zögernd und punktuell von den Gewerkschaften gestützt worden (wohingegen in der

Bundesrepublik beinahe um jeden Arbeitsplatz gekämpft wird) noch entsprechend durch lokale Initiativen z.B. in Form von Beschäftigungsgesellschaften.

- Ähnliches gilt für neue Formen von Demokratisierung und Solidarität, wie sie ansatzweise die Organisationsform der Runden Tische in der DDR dargestellt haben. Sie bilden potentiell einen Ausgangspunkt dafür, sowohl die verschiedenen betrieblichen Gruppen für eine neue Interessenvertretungspolitik zusammenzubringen, wie auch im regionalen Bereich die verschiedenen Akteure einer neuen regionalen Wirtschaftspolitik zusammenzuführen – beides Problemlagen, die auch in der Bundesrepublik immer akuter werden und für die es bisher auch bei uns kaum ansatzweise Lösungen gibt (Regionale Modernisierung mittels endogener Entwicklungspotentiale). Entsprechendes gilt für die Beteiligung der Beschäftigten an der innerbetrieblichen Produkt- und Produktionsgestaltung.

Werner Mangold

**Zusammenfassung der Diskussion
der Eingangsreferate**

In den Einführungsreferaten zur Ausgangssituation der Reorganisation der Betriebe der DDR (nach vollzogener wirtschaftlicher und politischer Eingliederung der DDR in die Bundesrepublik) sowie in der anschließenden Diskussion wurden viele Fragen aufgeworfen, die in den beiden folgenden Sitzungen erneut und ausführlicher behandelt werden sollten. Auf eine systematische thematische Steuerung der Diskussion wurde deshalb verzichtet; ermöglicht werden sollte die Entfaltung eines möglichst offenen Diskurses zwischen den Teilnehmern aus der ehemaligen DDR und der Bundesrepublik, nicht zuletzt aber auch zwischen Praktikern und Sozialwissenschaftlern, zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften sowie zwischen Managern und Betriebsräten. Die folgende zusammenfassende Darstellung der Diskussionsbeiträge gliedert diese thematisch.

Die Thesen von Dr. Marz zum "Nessosgewand des realsozialistischen Habitus" wurden nur kurz angesprochen. Daß in der Umstellung auf die neuen Verhältnisse jahrzehntelang eingeübte und verinnerlichte Denk- und Verhaltensweisen, Erkenntnis- und Entscheidungsmodi, Überlebensroutinen nachwirkten, wurde nicht in Frage gestellt, aber es wurde bezweifelt, daß diese die Reorganisation der DDR-Betriebe, ihre Anpassung an marktwirtschaftliche und demokratische Strukturen auf lange Zeit behindern würden. Die Lösung der wirtschaftlichen Probleme werde, wie auch ein Blick auf die Nachkriegsentwicklung der Bundesrepublik zeige, absolute Priorität haben; auf individuelle Befindlichkeiten werde dabei wenig Rücksicht genommen werden. Mit der Vergangenheitsaufbereitung sehr in die Tiefe zu gehen, nutze deshalb

auch wenig. Nachdem die Wirtschaft der DDR aufgrund politischer Entscheidungen einmal zum Crash-Kurs gezwungen wurde, sei es auch sinnlos und einfach zu spät, über die möglichen Vorzüge einer sanfteren Linie oder eines Dritten Weges nachzudenken. Vielmehr seien alle Anstrengungen darauf zu richten, das "bevorstehende Leidenstal" so schnell wie möglich zu durchschreiten. Mehrfach wurde auf den Zeitdruck verwiesen, praktikable Lösungen für die vielfältigen Probleme der Neuorientierung und Umstrukturierung zu finden. Unter den gegenwärtigen Umständen sei es für die Unternehmen praktisch vielfach unmöglich, weitblickende Strategien zu entwickeln, man müsse vielmehr rasch unter gegebenen Bedingungen handeln.

Relativ intensiv wurde die Frage diskutiert, an welchen Organisationskonzepten und -modellen man sich bei der Umgestaltung der Management- und Produktionsstrukturen der DDR-Betriebe orientieren könne und solle. Hingewiesen wurde darauf, daß sich in vielen Unternehmen patriarchale, autoritäre Leitungsstrukturen entwickelten; moderne Managementkonzepte seien unbekannt und auch im Westen keineswegs so durchgängig eingeführt, daß sie (wie andere Vorgaben des Modells Bundesrepublik) Vorbildcharakter hätten. Vielfach seien die alten Führungskader noch oder wieder im Amt, die in alten Kategorien dächten und ihre Vorstellungen und Interessen in "frühkapitalistischer Manier" durchsetzten. ("Die ehemaligen Leiter haben sich zu Arbeitgebern entwickelt, die sich das Gehalt erhöhen und andere auf die Straße setzen. Die alte Generation, die jetzt wieder oben ist, denkt in den alten Schablonen.")

In diesem Zusammenhang wurden Bedenken gegen zu pauschale Verallgemeinerungen angemeldet: es seien erhebliche Unterschiede zwischen Betrieben beobachtbar, die sich teils aus der aktuellen Situation der Unternehmen, teils aus ihrer früheren Betriebspolitik erklären ließen. Es gebe auch Betriebe, in denen schon früher eine offene, auf Konsens ausgerichtete öffentliche Diskussion aller Probleme praktiziert worden sei. Betont wurde ferner, daß auch im Rahmen der sozialisti-

schen Betriebsordnung der betriebliche Alltag in vielfältiger Weise durch Aushandlungsprozesse zwischen Betriebsleitungen und Belegschaften bestimmt wurde. Es habe in Betrieben der ehemaligen DDR nicht nur einen "Negativpakt" gegeben zwischen denen "da oben", die nur geschönte Zahlen abzuliefern hatten, und denen "unten", die sozial versorgt werden wollten. Betriebliche Leiter hätten durchaus eine relative Autonomie besessen, einen Spielraum für betriebliche und überbetriebliche Arrangements, und unter guten Bedingungen habe es auch bei den Belegschaften Bereitschaft zu produktiven Arbeitsleistungen gegeben. Zu fragen sei, ob und auf welche Weise es heute möglich sei, bei der Reorganisation der Betriebe in der DDR an solche Momente der tradierten Strukturen anzuknüpfen.

Berichtet wurden demgegenüber Beobachtungen, daß die neuen (alten) Betriebsleiter die neuen Verhältnisse nutzten, rigide Kontrollmechanismen einzuführen, d.h. straffere Disziplin und höhere Arbeitsleistungen durch offenen (früher so nicht möglichen) Druck und extensive Verwendung tayloristischer Formen der Arbeitsorganisation durchzusetzen versuchten. Daraus könnten auch unerwartete Schwierigkeiten bei der technologischen Modernisierung der Betriebe erwachsen: die Erfahrung bundesdeutscher Betriebe gehe dahin, daß der Einsatz moderner Technologien mit der Anwendung tayloristischer Arbeitskonzepte nicht kompatibel sei, sondern ein hohes Maß an eigenverantwortlicher Handlungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten voraussetze.

Großen Raum nahmen Probleme der Gewerkschaftsarbeit in den neuen Bundesländern ein. Auf Widerspruch stieß die im Eingangsreferat von Dr. Hildebrandt formulierte Kritik, die BRD-Gewerkschaften seien zu sehr mit Organisationsfragen beschäftigt, orientierten sich ausschließlich am bundesrepublikanischen Modell von Gewerkschaftsorganisation und -politik und hätten es versäumt, eigene, den besonderen Verhältnissen der DDR gerecht werdende Konzepte für die ökonomische (und eine sozial verträglichere) Umstrukturierung zu entwickeln. Der

rasche Aufbau einer arbeitsfähigen gewerkschaftlichen Organisationsstruktur auf dem Gebiet der ehemaligen DDR sei vordringlich und unabdingbar, ohne sie sei gewerkschaftliche Politik überhaupt nicht machbar. Grundsatzdiskussionen seien in der Phase des Umbruchs in der Tat in den Hintergrund getreten, daran sei aber angesichts der fundamentalen Schwierigkeiten, DDR-Arbeitnehmer gewerkschaftlich zu organisieren und zu aktivieren, zunächst nichts zu ändern. Das bei den Arbeitnehmern der DDR in 45 Jahren entstandene Bild von den Aufgaben, der Funktionsweise und der Notwendigkeit gewerkschaftlicher Interessenvertretung lasse sich nicht von heute auf morgen korrigieren. Selbst die Verwendung der in der Bundesrepublik vertrauten Terminologie (etwa: der Hinweis auf die Organisationsprinzipien der "Einheitsgewerkschaft") sei kaum möglich, stoße auf Mißtrauen und erwecke Widerstand. Nur eine verschwindende Minderheit von Beschäftigten sei bereit, Gewerkschaften beizutreten oder sich gar in ihnen zu engagieren.

Als besonders gravierend wurde hervorgehoben, daß den Arbeitnehmern der ehemaligen DDR die Grundlagen industrieller Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in offenen Gesellschaften völlig unbekannt seien. Für sie sei nicht nachvollziehbar, daß diese auf der Anerkennung von Interessengegensätzen beruhten, die immer neu ausgehandelt werden müßten und auch durch staatliches Handeln nicht grundsätzlich beseitigt werden könnten (und dürften). Bislang habe sich in der DDR auch niemand etwas Konkretes unter der sog. Arbeitgeberseite vorstellen können; daß die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in der freien Marktwirtschaft strukturell wesentlich, wenn auch nicht nur, durch divergierende Interessen bestimmt seien, müsse man in der DDR erst lernen.

Ebenso erschwerend für den Aufbau einer funktionsfähigen Gewerkschaftsorganisation sei der weitverbreitete Mangel an Eigeninitiativen. Vielen Beschäftigten der ehemaligen DDR sei der Gedanke fremd, daß sie ihre Interessen selbst zu vertreten hätten; sie erwarteten die fürsorgliche Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse immer noch vom Staat. "Die Kolleginnen und Kollegen können sich gar nicht vorstellen, daß es erstens möglich ist, daß es zweitens sinnvoll ist und drittens auch etwas einbringt, wenn sie selber versuchen, ihre Interessen zu definieren und zu vertreten." Andererseits seien auch zu gewerkschaftlicher Aktivität bereite DDR-Kollegen noch sehr stark von Hilfestellungen abhängig und zu sehr auf die möglichst rasche Übernahme bundesrepublikanischer Vorbilder fixiert. Es werde nicht erkannt, daß die Bundesrepublik kein "Abziehbild" sei, das man auf die eigenen Verhältnisse nur "draufzulegen" brauche, sondern daß "man alles mühsam selbst lernen" müsse. Ebenso schwer sei es, den DDR-Arbeitnehmern zu vermitteln, daß Gewerkschaften nur als freiwillige Organisationen bestehen könnten und eine hundertprozentige Organisation weder realisierbar noch für die Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen unabdingbar sei.

Anschaulich wurde schließlich über die schwierigen Arbeitsbedingungen der neuen Betriebsräte in DDR-Betrieben berichtet. Auch "Ertragsperlen" unter den DDR-Betrieben könnten nur überleben, wenn ihre Beschäftigtenzahl um mindestens ein Drittel reduziert und ihre Produktivität um 200 Prozent gesteigert werde. Betriebsräte müßten deshalb die von der Treuhand geförderten Sanierungskonzepte mittragen und auch gegenüber der Belegschaft begründen und verteidigen. Das führe zu großen Problemen. Um die Abwanderung junger qualifizierter Facharbeiter in den Westen zu verhindern, müßten beispielsweise höhere Löhne bezahlt werden, die auch nach Ansicht der Betriebsräte unter den gegenwärtigen Verhältnissen die Kosten und damit die Überlebensfähigkeit der Betriebe verschlechterten – solche Widersprüche seien nur schwer zu bewältigen. Die Menschen in der Bundesrepublik müßten begreifen, daß die Erfahrung unzähliger Beschäftigter

in der DDR, nach der Eingliederung in die Bundesrepublik zur Disposition gestellt, entlassen oder in den zeitweiligen Wartestand versetzt zu werden, diese nicht nur materiell, sondern auch psychisch ungeheuer belastet. Die Legitimation ebenso wie die Effektivität innerbetrieblicher Interessenvertretung werde ständig in Frage gestellt, da gegenwärtig und möglicherweise noch für längere Zeit für die Beschäftigten greifbare Erfolge nicht sichtbar würden.

Friedrich Fürstenberg

Zusammenfassung der Podiumsdiskussion: Vorstellungen, Konzeptionen und Erfahrungen von Unternehmen und Verbänden zur Reorganisation von Betrieben in den neuen Bundesländern

Die Reorganisation von Betrieben in den neuen Bundesländern

Das Problem der Reorganisation von Betrieben ist nicht neu. Es gibt einen großen Erfahrungsschatz, auch über die Reorganisation in anscheinend verzweifelten Situationen. Immer müssen sich Unternehmen an neue Situationen anpassen und hierfür einen tragbaren und erfolgversprechenden Weg finden. Aber die Reorganisation von Betrieben in den neuen Bundesländern ist etwas anderes, weil sie in einem anderen Umfeld, unter anderen Voraussetzungen und mit Beteiligten erfolgt, die eine ganz spezifische Vergangenheit, ein besonderes Lebensschicksal haben und auch sehr differenzierte Erwartungen bezüglich ihrer Zukunft äußern.

Deshalb muß über rein technische Verfahrensvorschriften und Abläufe ermittelt werden, worin die besonderen Herausforderungen der Situation bestehen und wie man damit fertig werden kann. Welcher Handlungsbedarf besteht, welche Handlungsmöglichkeiten zeichnen sich ab, und welche Konzepte stehen zur Verfügung?

Die Einschätzung der Situation

Die Unternehmen in der bisherigen DDR sind überwiegend in eine Krise geraten, weil die ehemaligen Bedingungen der Planwirtschaft nicht mehr gelten, sondern eine Strukturanpassung an die Wettbewerbs- bzw. Marktwirtschaft erforderlich wird. Nach Wulf Hecker läßt sich diese Krise an verschiedenen Symptomen feststellen und entsprechend einordnen. Es gibt sicherlich eine akute Finanzkrise, da jedes Unternehmen für die Bezahlung der Mitarbeiter und Lieferanten liquide sein muß. Darüber hinaus gibt es eine Ertragskrise, da die meisten Unternehmen gegenwärtig eindeutig Verluste machen. Auch eine Potentialkrise kann festgestellt werden, weil die Fähigkeit, im zukünftigen Wettbewerb bestehen zu können, nicht oder nur ungenügend oder nur teilweise ausgebildet wurde. Damit einher geht eine Führungskrise, weil die Bedingungen der Führung in einer Marktwirtschaft anders sind als in einer zentral verwalteten Planwirtschaft und das Führungspotential für die neuen Aufgaben nur teilweise vorhanden ist. Schließlich ergibt sich aus all diesen Herausforderungen auch eine Identitätskrise, die sich in Verunsicherung und Orientierungsverlust abzeichnet und von der nicht nur die Führungskräfte an der Spitze des Unternehmens, sondern insbesondere auch die Mitarbeiter betroffen sind, die sich um ihre Zukunft sorgen.

So entsteht ein sehr komplexer Handlungsbedarf, sich gleichzeitig um die Liquiditätssicherung, die Verbesserung der Erträge um die mittelfristige Wettbewerbsfähigkeit und auch um die Verbesserung der Führung zu kümmern, ganz abgesehen von der Notwendigkeit, die Mitarbeiter auch in einer schwierigen Übergangszeit zu motivieren. Dementsprechend müssen sehr komplexe Veränderungsprozesse eingeleitet werden, die neben einer technologischen und betriebswirtschaftlichen Dimension auch sozialorganisatorische und nicht zuletzt gesellschaftspolitische Aspekte haben.

Letztere kommen darin zum Ausdruck, daß die bestehenden Unternehmen i.d.R. Staats- bzw. Gemeineigentum waren und nun privatisiert werden müssen. Dies ist aber nur möglich, wenn die Ertragsfähigkeit gesichert ist,

was entsprechende Sanierungsmaßnahmen in zahlreichen Fällen erforderlich macht. Mit diesen allgemeinen, sich aus der Struktur der Marktwirtschaft ergebenden Zielsetzungen verbinden sich andere, gesellschaftspolitisch ebenfalls bedeutsame Vorstellungen, wie z.B. eine sozialverträgliche Umschichtung der Beschäftigtenstruktur, wobei es auch darauf ankommt, eine hochqualifizierte Stammebelegschaft zu erhalten, und die Vermeidung einer regional allzu ungleichgewichtigen Verschiebung der Wirtschaftstätigkeit.

Zu allen diesen Herausforderungen kommt als zusätzlicher Faktor die Eigendynamik der Rahmenbedingungen, die vom einzelnen Unternehmen nicht zu beeinflussen sind. Hierbei handelt es sich nicht allein um gesetzliche Regelungen und politische Direktiven, sondern um die Neuorganisation des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens schlechthin. Ein typisches Beispiel ist die Einrichtung neuer Kommunen und Länder, die aber in wesentlichen Teilen noch nicht arbeitsfähig sind und vermutlich eine größere Zeitspanne brauchen, um sich in einer mit der bisherigen Bundesrepublik vergleichbaren Weise zu etablieren. Von geradezu grundlegender Bedeutung sind auch Defizite in der Infrastruktur, die sich insbesondere im Verkehrs- und Kommunikationswesen zeigen. Die hierdurch gegebenen Unsicherheiten werden noch dadurch vermehrt, daß teilweise die Strategien zur Behebung von Mißständen noch nicht endgültig fixiert sind.

So ist es nicht übertrieben, die neuen Bundesländer als Entwicklungsgebiet mit bestimmten Besonderheiten zu charakterisieren. Es handelt sich um vergleichsweise hochindustrialisierte Landesteile, in denen fast das ganze international übliche Produktspektrum angesiedelt ist, in der hohe Export- und Importverpflichtungen bestanden und in dem eine gut ausgebildete Arbeitnehmerschaft vorhanden ist. Gleichzeitig zeigen sich hohe Produktivitätsrückstände, überdimensionierte und in der Marktwirtschaft kaum konkurrenzfähige Betriebe mit zahlreichen, bei den Wettbewerbern aber

nicht üblichen Zusatzfunktionen, Altschulden und Altlasten in bezug auf die Umwelt und eine Liquiditätssituation, die von außen kommende Hilfe erforderlich macht.

Nicht zuletzt muß darauf hingewiesen werden, daß diese Krisensituation auch nachhaltig das Bewußtsein der Betroffenen prägt. Es kommt zu starken Schwankungen in der Stimmungslage, zur Änderungsbereitschaft einerseits, zur Angst vor der Zukunft andererseits. Initiative ist vorhanden, große Unsicherheiten hemmen aber die Realisierung. In einer solchen Situation sind Orientierungshilfen und möglichst klare Vorstellungen von gangbaren Wegen in die Zukunft dringend erforderlich.

Reorganisationsvorstellungen und -konzepte

Grundsätzlich erforderlich sind Privatisierungs- und Sanierungsstrategien, die von der Treuhandanstalt gesteuert werden sollen. Sie hat die Aufgabe, den Unternehmen zu helfen, Partner für die Privatisierung zu suchen und zu finden. Hierbei wird die Seriosität möglicher Geschäftspartner anhand einer Kriterienliste eingeschätzt. Die Grundlage aller Verhandlungen ist eine Substanzwertbestimmung, die große Schwierigkeiten bereitet. Sie sind nicht zuletzt auch dadurch bedingt, daß zwischen den Unternehmen und der Treuhandzentrale keinerlei Berichterstattungspflicht gegeben ist. Außer den Anträgen über die Liquiditätskredite und den noch spärlich eingehenden Sanierungsanträgen gibt es keine Datenbasis und keine Beziehungen zwischen den GmbHs, den Aktiengesellschaften, Holdings und der Zentrale. Auch ist der ordnungspolitische Rahmen zur Kontrolle der relevanten Geschäftstätigkeit nur bedingt wirksam.

Neben der Erhaltung des Unternehmens ist weiteres Ziel der Privatisierung die Erhaltung der Arbeitsplätze bzw. die Sozialverträglichkeit der erforderlichen Veränderungen der Beschäftigtenstruktur. Ebenso wichtig ist auch die Bereitschaft des neuen Eigentümers, Investitionen vorzunehmen und damit ein gewisses Risiko einzugehen. Voraussetzung hierfür ist allerdings eine Sanierung, die die Ertragskraft des Unternehmens wiederher-

stellt. Tausende von Unternehmen wurden angeregt, ihr Sanierungskonzept möglichst schnell vorzulegen, und die Kreditmittel dafür stehen bereit. Es muß aber in jedem Fall auch die Sanierungswürdigkeit und Sanierungsfähigkeit des Unternehmens plausibel gemacht werden. Insbesondere geht es nicht darum, nur eine bestehende Illiquidität zu kaschieren, sondern eine echte Sanierung einzuleiten. Liquiditätskredite, die die Betriebe am Leben erhalten, müssen in Sanierungskredite überführt werden, die ihnen eine Zukunft öffnen.

Bei einer Betrachtung der Privatisierungsstrategien ist allerdings auch zu beachten, daß sich die Reorganisation der Betriebe nicht nur auf die Umstrukturierung der alten VEB beziehen darf. Daneben gibt es die typisch marktwirtschaftlichen Betriebe im engeren Sinne, die sich aus der schon vollzogenen Reprivatisierung ergeben haben. Und schließlich ist auf die von unten nachwachsenden Betriebe aus dem Handwerksbereich zu verweisen, denen besondere Wachstumschancen zugesprochen werden.

Im Mittelpunkt der Sanierungskonzepte im engeren Sinne steht die Möglichkeit einer Marktorientierung bzw. die Herstellung und Förderung der Wettbewerbsfähigkeit. Neben einer Änderung der Produkteigenschaften ist hierbei auch die Verbesserung des Vertriebs mitentscheidend. Erfahrungen zeigen, daß rasche Fortschritte durch den Aufbau einer Vertriebsorganisation gemacht werden können, z.B. durch Umwandlung einer in der bisherigen Bundesrepublik bestehenden Generalvertretung in eine 100 %ige Tochter, die den Vertrieb übernimmt.

Ein Kernstück der Sanierungsstrategie bleibt aber stets die Bedarfseinschätzung. Hier ist keineswegs allgemeiner Pessimismus angebracht. Aus der Sicht des Maschinen- und Anlagenbaus wird z.B. folgende Analyse gegeben: Der Modernisierungsbedarf in den neuen Bundesländern wird allein im Bereich Infrastruktur auf ein bis zwei Billionen DM geschätzt. Von dieser Größenordnung der Investitionen werden 20 - 40 %, das entspricht 200 - 400 Milliarden DM, auf den Maschinenbau im weitesten Sinne, z.B. Baumaschinen, Holzbearbeitungsmaschinen, Werkzeugma-

schinen usw. entfallen. Allein aus dem Bereich der neuen Bundesländer gibt es also ein riesiges Nachfragepotential an Maschinen. Dieses Potential kann der westdeutsche Maschinenbau mit einem Umsatz von 200 Milliarden DM pro Jahr nicht bewältigen. Es sind also die Maschinenbaubetriebe der ehemaligen DDR notwendig, um den Investitionsbedarf zu befriedigen.

Der andere grundlegende Aspekt von Sanierungsstrategien betrifft die Beschaffung und den zieladequaten Einsatz der Ressourcen bzw. der Produktionsfaktoren. Einerseits wird diesbezüglich auf die Chancen des letzten Investors hingewiesen, der sich das modernste Know-how beschaffen und es auch anwenden kann. Andererseits zeigt sich aber auch die Gefahr, Produktionsmethoden, Arbeitsformen, Organisations- und Leitungsstrukturen einzuführen, die im Grunde genommen schon veraltet sind. Wenn die Sanierung total einseitig fixiert auf die Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland erfolgt, werden möglicherweise die fortschrittlichsten Prinzipien und Verfahren gar nicht gesehen, geschweige denn aufgenommen. Allerdings steht das Ziel, die Unternehmen möglichst modern, d.h. nach dem letzten Rationalisierungsstand umzugestalten, möglicherweise auch im Konflikt mit anderen Zielsetzungen, z.B. der Weiterbeschäftigung möglichst vieler Arbeitnehmer.

So muß jede Reorganisation des Betriebs eigentlich auch eine Sozialorganisation in dem Sinne sein, daß die Menschen, die produktive Beiträge zu leisten haben, dies in einer Ordnung tun, die sie vertreten können und die von einem Interessenausgleich getragen wird. Auch in diesem Sinne stehen die Betriebe in der bisherigen DDR vor der Aufgabe, eine Identität zu finden, die möglichst viele Mitarbeiter befähigt, eigenständig Problemlösungen zu finden und daraus Selbstvertrauen und Selbstbewußtsein zu gewinnen.

Die Rolle des Managements und der Belegschaftsvertretung

Bei der Reorganisation der Betriebe spielt das Management eine Schlüsselrolle. Es steht vor einer Aufgabe, die als Übergang vom Planerfüllungspakt zum Produktivitätspakt beschrieben worden ist (Volker Wittke). Demnach bestand in der Planwirtschaft ein Interessenkompromiß innerhalb des Betriebes zwischen staatlicher Leitung und den Beschäftigten, der seitens der Beschäftigten die Erfüllung der wichtigsten Kennziffern gewährleistet. Dafür bekamen die Beschäftigten als Zugeständnis zum einen die Möglichkeit, ihre Leistungen zu regulieren, und zum anderen die Chance, den individuellen Verdienst durch Überstundenregelungen zu steigern. So wurde innerhalb der normalen Arbeitszeit ein bißchen langsamer gearbeitet, um Überstunden erforderlich zu machen. Die normale Arbeitszeit plus Überstunden brachte die Planerfüllung, und die Beschäftigten hatten Spielraum zur Leistungsregulation und zur Verdienststeigerung. Produktivitätssteigerung und Innovation traten demgegenüber zurück. Allerdings wurde zu dieser Sichtweise auch kritisch geltend gemacht, daß die Realität in der bisherigen DDR differenziert gesehen werden muß und daß es auch einzelne Tätigkeitsgruppen gab, wo in einem sehr hohen Grade Leistungserbringung gefordert wurde, gerade auch im Sinne der Qualitätssicherung.

Der Produktivitätspakt kann nun auf zweierlei Weise nach Volker Wittke zustande kommen: Auf der Grundlage eines "Mißtrauenskonzpts" läßt sich ohne Zunahme von Kontrolle der zu Produktivitätseinbußen führende Schlendrian nicht beseitigen. Leistungsregulation und Leistungszurückhaltung müssen beseitigt werden. Außerdem lassen sich die technologischen Probleme nur beherrschen, wenn es zu einer klaren Kompetenzabgrenzung, und d.h. im Arbeitsfeld zu einer Stärkung der Arbeitsvorbereitung kommt. Die Alternative zu dieser autoritativen Sichtweise ist das "Vertrauenskonzpt", dem einerseits eine klare Leistungsanforderung seitens des Betriebs, andererseits aber auch der Verzicht auf eine detaillierte Kontrolle der Arbeitstätigkeit entspricht. So wird versucht, eine

Konfrontation durch Förderung der Eigenverantwortung im Rahmen einer gewissen Autonomie am Arbeitsplatz zu vermeiden.

Es ist deutlich, daß diesen unterschiedlichen Konzepten auch unterschiedliche Rollen des Managements entsprechen. Es ist wohl damit zu rechnen, daß es zu situationsspezifischen Variationen kommt, daß also der Übergang zu einem marktwirtschaftlich orientierten Management nicht einer einzigen Modellvorstellung folgt. Ein Kernproblem wird aber zweifellos die Motivation der Mitarbeiter sein. Die geforderte Einsatzbereitschaft auf hohem qualitativem Niveau als Grundlage der Produktivitätssteigerung und -sicherung bedingt ein entsprechendes Führungsverhalten. Unmittelbar erforderlich ist ein Lohn-Leistungs-Konzept, das sich nicht einseitig am Leistungsdruck orientiert. Angesichts des Lohngefälles zur bisherigen Bundesrepublik ergibt sich die akute Gefahr der Abwanderung gerade der Mitarbeiter, die Teil der Stammebelegschaft bleiben sollten.

Die Frage nach der Führungskompetenz stellt sich allerdings auch hinsichtlich des Umgangs mit der Belegschaftsvertretung. Das letzte Gesetz der DDR-Regierung schrieb vor, Führungspositionen auszuschreiben und durch Belegschaftsvertreter zu legitimieren. Die von den Belegschaften gewählten Repräsentanten haben in sog. Hearings Vorschläge zu Konzepten der Geschäftsführung gemacht und die Vorstände bzw. Geschäftsführungen personell legitimiert. Eine Stabilisierung der Situation unter Rückgriff auf die in der bisherigen Bundesrepublik üblichen Regeln für die Besetzung von Schlüsselpositionen ist wohl unausbleiblich.

Inzwischen sind allerdings die Betriebsräte in eine sehr schwierige Position geraten. Sie müssen letztlich die Inhalte von Sanierungskonzepten mittragen, die auch außerordentlich schwerwiegend in die vorhandenen Belegschaftsstrukturen eingreifen, und zwar im Sinne einer Personalreduzierung. So bedürfen sicherlich die Betriebsräte im besonders starkem Maße der Hilfe und Unterstützung, weil sie sehr schnell der Kumpanei mit ihren Unternehmensleitungen verdächtig werden. Um spontane Abwahlen zu vermeiden, müssen die Betriebsräte instandgesetzt werden, eigenstän-

dige Auffassungen zu entwickeln und diese auch in die Bemühungen um einen Konsens mit der Unternehmensführung einzubringen. Hierbei geht es nicht nur um wechselseitige fachliche Information und die Fähigkeit zu entsprechend sachlicher Argumentation, sondern auch um viel Takt und Feingefühl.

Das wichtigste Problemfeld im Bereich der Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat betrifft zweifellos die Reorganisation der bisherigen Beschäftigungsbedingungen. Zum einen wird Bereitschaft zum Wechsel des Arbeitsplatzes bei höheren Anforderungen vorausgesetzt, zum anderen kommt es zu einem erheblichen Beschäftigungsabbau insbesondere beim Verwaltungspersonal. Da die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen nicht zeitgleich zum Abbau der alten Arbeitsplätze erfolgt, besteht das Risiko einer länger andauernden Kurzarbeits- oder Arbeitslosigkeitphase für viele Beschäftigte. Um aber den Fortbestand der für die Unternehmen unerläßlichen Stammebelegschaft zu gewährleisten, steht das Management vor der Herausforderung, die Phase einer allgemeinen Unsicherheit möglichst rasch zu beenden. Die überall spürbare große Verunsicherung führt nicht nur zur Motivationslosigkeit und zur Lethargie, sondern fördert auch die Abwanderungsbereitschaft. Hierdurch wird das hochwertige Arbeitskräftepotential nach West-Berlin und in das bisherige Bundesgebiet verlagert. Gegenwärtig besteht die Situation eines Entwicklungslandes, das den jungen Facharbeitern oder Entwicklungingenieuren keine Zukunft geben kann. Auch aus dieser Sicht kommt der Bewahrung und Entwicklung des Humanpotentials große Bedeutung bei der Reorganisation von Betrieben zu.

Qualifizierungs- und Beratungsbedarf

Es besteht kein Zweifel darüber, daß die Reorganisation der Betriebe auch die geförderten Leistungsbeiträge der Mitarbeiter auf allen Ebenen verändert. So entsteht ein außergewöhnlich hoher Qualifizierungsbedarf. Er bezieht sich im engeren Sinne auf die geforderten Arbeitsfunktionen, im weiteren Sinne aber auch auf die neue Rolle als Mitarbeiter, Kollege und

Vorgesetzter in einem marktwirtschaftlich orientierten Unternehmen. Daraus ergeben sich ganz neue Anforderungen an die Informationsverarbeitung, an die Entscheidungsfähigkeit und die zielorientierte Kooperation. Die gegenwärtige Lage wird dadurch charakterisiert, daß die Betriebe Weiterbildungsprogramme durchführen, die sich im wesentlichen auf intern selbstgestrickte Anpassungsqualifikationen beziehen. Dabei tritt die Frage auf, ob das neu Erlernte auch tatsächlich im Arbeitsalltag nutzbringend angewendet werden kann. Eine Koordinierung von betriebsinternem Qualifikationsbedarf und externen Qualifizierungsangeboten ist kaum gegeben. Die betrieblichen Problemlagen werden nicht hinreichend berücksichtigt. Was der Betrieb braucht, wird nicht extern angeboten, so daß insbesondere im Produktionsbereich weiterhin Defizite bestehen.

Besonders großen Raum nehmen Umschulungsangebote ein, um bei Arbeitsplatzverlust den Betroffenen eine neue Chance am Arbeitsmarkt zu geben. Das Umschulungsangebot für Berliner Betriebe wird allerdings als eher stereotyp beurteilt. Im wesentlichen handelt es sich um Qualifizierungsmaßnahmen für Steuerprüfer, Personalmanager, Marketingfachleute, Umweltassistenten usw. Das Angebot für die Ungelernten oder den Facharbeiter ist gegenwärtig sicherlich zu gering. Der Grund hierfür liegt zweifellos auch darin, daß angesichts der großen Zahl der Betroffenen die Aufwendungen, die notwendig wären, in keinem Verhältnis zu den tatsächlich vorhandenen Möglichkeiten stehen. Z.B. stellte ein Unternehmen fest, es brauche eigentlich, um aus personalwirtschaftlicher Sicht sowohl in der Umstrukturierung als auch der Hilfe für gekündigte Mitarbeiter normal zu reagieren, ein Potential von 20 Millionen DM. Es stünden aber insgesamt nur 80 Millionen DM für die Umschulung insgesamt zur Verfügung.

Aus derartigen Beobachtungen und Einschätzungen ergibt sich ein großer Bedarf an planvollem und koordiniertem Vorgehen, um zielorientierte Qualifizierung zu betreiben und Erwerbchancen sowohl person- als auch situationsspezifisch zu erhalten bzw. zu schaffen.

Eine besondere Orientierungs- und Handlungshilfe für die im Reorganisationsprozeß befindlichen Betriebe stellt die Beratung durch externe Fachkräfte dar. Hier gibt es vielfältige, aber ganz unterschiedlich einzuschätzende Initiativen. Ein Betriebsleiter stellte fest, daß er seit der Wende insgesamt 212 Unternehmensberater und andere Personen aus der Bundesrepublik Deutschland bei sich zu Gast hatte, die ihre Dienste anboten. Aus seiner Sicht besteht aber das Hauptproblem darin, daß diese Fachleute nur kurzfristig, etwa zwei Tage, zur Verfügung stehen und dann wieder den Betrieb sich selbst überlassen und nicht die Verantwortung für die tatsächliche Problemlösung übernehmen. Demgegenüber vertritt er den Grundsatz, daß bundesdeutsche Unternehmensberater und Fachleute auch Verantwortung tragen und nicht bloß von außen her bestimmte Probleme aufarbeiten, die Umsetzung aber den Betriebsangehörigen überlassen. Andererseits gibt es nur relativ wenige Fachleute, die in dieser Form bereit sind, als Pioniere für die Unternehmensorganisation in die neuen Bundesländer zu gehen.

Daneben gibt es aber auch einen umfassenden Orientierungs- und Beratungsbedarf, der nicht direkt zu einer derartigen Betriebseinbindung führt. Der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau veranstaltet seit mehreren Monaten kontinuierlich Seminare, vor allem zu den Themen Betriebswirtschaft, Buchführung, Bilanzen, aber auch zu technischen Fragen und zur Normung. Derartige Maßnahmen sind insofern besonders notwendig, weil die betrieblichen Ressourcen zu knapp sind. Damit wurde auch ein Appell an die Gesellschafts- und Sozialforscher verbunden, in der gegenwärtigen Situation eher durch Lehre und Beratung in Seminaren den Führungskräften zu helfen, als sich schon jetzt in mittelfristigen Forschungsprojekten zu engagieren.

Angesichts der Zeitspanne, die mit Lernprozessen verbunden ist, die auch Verhaltensänderungen beinhalten, ist mit einer raschen Lösung der Qualifizierungsproblematik nicht zu rechnen. Die Ausbildung einer Fachkraft und noch mehr einer Führungskraft braucht Zeit und auch einen Spielraum für Erfahrung. Beratung kann die Defizitsituation überbrücken helfen, setzt

aber auch voraus, daß der Beratungsprozeß tatsächlich zu Resultaten führt. Hierfür eine zweckdienliche Vorgehensweise zu finden, scheint vordringlich zu sein.

Kooperationsbedarf und Kooperationsansätze

Ein Weg, die Reorganisation von Betrieben in den neuen Bundesländern zu fördern, ist die Kooperation mit westdeutschen Firmen. Insbesondere die Unternehmen, die sich in einer Krise befinden, können bei Fehlen staatlicher Unterstützung nur als ertragsfähige Unternehmen überleben. Dies wird i.d.R. auch nur mit äußerer Hilfe gelingen, nämlich durch eine Partnerschaft. Unternehmen, die insbesondere Beteiligungs- oder Vertriebspartner finden können, haben eine größere Chance, aus der Krise herauszukommen, weil sie schneller eine realistische Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie betreiben können (Wulf Hecker). Eine derartige Kooperation ist keineswegs nur auf westdeutsche Partner beschränkt. Hier zeichnen sich auch internationale, insbesondere auch europäische Chancen ab. Ebenso ist hervorzuheben, daß nicht nur an den Fall der großen, umfassenden Kooperation in Form einer Joint Venture zu denken ist, sondern daß auch Zusammenarbeit in begrenzten Problembereichen, z.B. im Vertrieb oder bei der gemeinsamen Konstruktion, hilfreich sein kann.

Es liegen auch schon Erfahrungsberichte vor. Ein Bonner Unternehmen hat z.B. den Bau von Schaltanlagen einem Kooperationspartner übergeben, woraus sich eine Beschäftigung in der Größenordnung von 10 000 Arbeitsstunden pro Monat ergibt. Um den entsprechenden westdeutschen Standard zu erreichen, wurden 30 Mitarbeiter zwei Wochen lang im westdeutschen Werk ausgebildet. Inzwischen kann der Kooperationspartner im Namen des Auftraggebers Steuerungen bauen, der dann die Anlagen anliefern. Man will aber auch gemeinsam am Markt aktiv werden und den ehemaligen DDR-Kunden deutlich machen, daß es zwei Unternehmungen als Hersteller gibt: ein Unternehmen in Westdeutschland und ein Unternehmen in einem neuen Bundesland.

Allerdings werfen die gegenwärtigen Kooperationsbemühungen auch Probleme auf. Immer wieder wird darauf verwiesen, daß die Kooperationspartner aus Westdeutschland sich gleichsam aus den relativ kompakten Struktureinheiten nur die Rosinen aus dem Kuchen holen wollen. So wird von einem Betrieb im Norden der ehemaligen DDR berichtet, in dem noch 140 Mitarbeiter in drei Betriebsteilen beschäftigt sind. Man versucht nun, den Betrieb werkhallenweise zu kaufen, nach dem Prinzip, sich das Beste anzueignen. Im Interesse eines Reorganisations- und Sanierungskonzepts wäre demgegenüber zu fordern, daß die Kooperation relativ komplex stattfindet und die sicherlich notwendigen Abkoppelungen doch nicht zu einer Zerstückelung des Ganzen führen, so daß dann praktisch kein Unternehmenskonzept mehr anwendbar ist.

Kritisch wäre auch noch zu vermerken, daß sich Kooperationsangebote zwar in erster Linie auf die Ertragsfähigkeit des Unternehmens zu richten haben, daß aber andererseits auch Erwartungsstrukturen der Belegschaften bestehen, die berücksichtigt werden sollten. Hierbei geht es nicht zuletzt auch um eine humanere Arbeitsgestaltung und eine besser motivierende Relation zwischen Lohn und Leistung. So wird der Kooperationsprozeß auch in vielen Fällen die soziale Betriebsgestaltung mit einzubeziehen haben. Gerade bei der erforderlichen Rationalisierung im Zusammenhang mit betrieblicher Reorganisation ist nicht zu vergessen, daß die Aktivierung der Mitarbeiter das vielleicht umfassendste Rationalisierungspotential ist, dessen Nutzung aber an die Beachtung sozialer Voraussetzungen für zielorientierte Zusammenarbeit gebunden ist.

Schlußbetrachtung

Die Reorganisation von Betrieben in den neuen Bundesländern beinhaltet die neue Kombination der Produktionsfaktoren, aber auch die Entwicklung vorhandener Produktivkräfte. Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft müssen gefördert werden, wo immer dies möglich ist. In diesem Problemfeld verbinden sich wirtschaftliche und technische Neuerungen mit sozial-

kulturellen Perspektiven. Aus dieser Sicht ist ein umfassender Lernprozeß im Gange, der partnerschaftlich geregelt werden sollte. Die Reorganisation der Wirtschaft in den neuen Bundesländern, insbesondere die Herstellung der Ertragsfähigkeit der Betriebe, ist eine gesamtdeutsche Herausforderung, die ein hohes Maß von Solidarität erfordert. Dies sollte bei allen Nutzenerwägungen nicht vergessen werden. Auch das Management, das diesen Prozeß maßgeblich mitgestaltet, muß sich durch Leistungen legitimieren, die zwar am Markte erbracht werden, aber allen Leistungsträgern zugute kommen sollten.

Dietrich Hoß

**Zusammenfassung der Podiumsdiskussion:
Vorstellungen, Konzeptionen und Erfahrungen
der betrieblichen Interessenvertretung
zur Reorganisation von Betrieben
in den neuen Bundesländern**

In dieser Diskussionsrunde bildeten die Berichte von Betriebsräten über die Reorganisationsanstrengungen in einzelnen Betrieben den Ausgangspunkt für eine Debatte über die Voraussetzungen und Perspektiven einer Anpassung der industriellen Strukturen in Ostdeutschland, die die sozialen Kosten so niedrig wie möglich zu halten versucht. Dabei wurde wiederholt darauf hingewiesen, daß es nicht darum gehen kann, irgendwelche marktwirtschaftlichen Rezepte oder Modelle zu verbreiten. Vielmehr steht jeder, der unter den neuen Bedingungen in Ostdeutschland etwas in Gang setzen möchte, vor der Aufgabe, "eine neue Kombination der dort vorhandenen Produktionsfaktoren, Persönlichkeitsstrukturen und Qualifikationen mit Mitteln und Methoden zu suchen, die zum Teil in der alten Bundesrepublik anhand langjähriger Erfahrungen entwickelt wurden, jedoch auf neue Weise angewandt und nutzbar gemacht werden müssen."

Man würde der Bevölkerung in den neuen Bundesländern keinen Gefallen tun, wenn man den Eindruck vermitteln würde, "als ob die Marktwirtschaft so etwas wie ein Steuerungssystem sei, ein anderer Riemen, den wir auf die Orgel legen, und dann läuft die Orgel schon wieder."

Es gilt, die Krisenhaftigkeit und das Risiko des Betriebs im Kapitalismus bewußt zu machen: "Das hat nichts mit Sicherheit zu tun, weil ein im Kapitalismus geführter Betrieb immer eine wilde Fahrt auf einem wilden

Meer ist. Wenn man aber dieses System auf ein anderes aufsetzt, dann wird die Fahrt noch viel wilder. Das ist eigentlich völlig klar. Hier haben eine ganze Reihe Soziologen gesessen, die betriebliche Rationalisierungsprozesse im Kapitalismus studiert haben und die wissen, daß es sehr viele Alternativen in den Betrieben gibt; es gibt nicht den kapitalistischen Maschinenbaubetrieb, der genau so seine Produktion aufbaut, der genau so leitet, der genau so sechseinhalb Hierarchiestufen hat und so weiter, sondern es gibt eine Menge Varianten. Jede Variante hat unterschiedliche Folgen für die Produktivität, für die Marktstellung, aber auch für soziale Sachverhalte wie Qualifikation, Beschäftigung und so weiter".

Einer der anwesenden ostdeutschen Betriebsräte zog aus dieser Erkenntnis die Schlußfolgerung, daß die beste Art, aus der gegenwärtigen Situation herauszukommen, "die Do-it-yourself-Methode" ist. Das heißt, daß sich die Interessenvertretung auf ihre eigenen Kräfte besinnen muß. Zentrales Anliegen müsse sein, "diese Denkungsart in den Köpfen unserer Kollegen zu implementieren."

Über einige positive Beispiele betrieblicher Reorganisation auf der Grundlage einer solchen Herangehensweise konnte von den Betriebsräten auf dem Podium berichtet werden.

Ein Betriebsrat gab folgende Darstellung: Das Unternehmen hatte vormals 6500 Beschäftigte und ist Produzent von Land- und Baumaschinen. Es war ehemals das Werk eines Kombinars mit rund 60.000 Beschäftigten. Anfang des Jahres schied der Betrieb aus dem Unternehmen aus und ist seit dem 1. Juni 1990 eine selbständige GmbH. Betriebsteile, die in der Peripherie zwischen 100 und 150 Kilometern entfernt lagen, werden im Zuge der Reprivatisierung bzw. der Reorganisation in selbständige Betriebe umgewandelt, so daß am Standort des Betriebs zur Zeit rund 4000 Beschäftigte tätig sind.

Im Januar/Februar 1990 hat sich die BGL selbst aufgelöst und damit die Möglichkeit freigemacht, neue Arbeitnehmervertreter zu wählen. "Die Betriebsratswahlen werden nicht nach dem Buchstaben des Betriebsverfassungsgesetzes durchgeführt und organisiert, sondern so arbeitnehmernah wie möglich abteilungsweise organisiert. Entsprechend der Betriebsgröße bestand die Möglichkeit, 27 Betriebsratsmitglieder zu wählen.

Zur Zeit stehen Betriebsratsneuwahlen an. Der Betriebsrat betrachte es als seine wesentliche Aufgabe "in den schweren Zeiten des halben Jahres bis zur Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion und danach hauptsächlich an der Strukturpolitik entscheidend mitzuarbeiten, um den Einstieg des Unternehmens in die Marktwirtschaft vorzubereiten und zu realisieren."

Wegen der Größe des Unternehmens werde der Weg gewählt, Profit-Center zu bilden bzw. Betriebseinheiten neu zu strukturieren, so daß selbständige Organisationseinheiten entstanden sind.

Hierin wird die beste Möglichkeit gesehen, den Einstieg in die Marktwirtschaft zu ordnen und zu organisieren, "um den Werker bzw. das Kollektiv unmittelbar näher an das Produkt zu bringen und das Produkt an den Kunden und damit an den Markt". Dieser Prozeß wird seitens des Betriebsrates und auch der Gewerkschaft unterstützt, da hier die Möglichkeit gesehen wird, von der großen Produktionseinheit wegzukommen, "in der eigentlich keiner seinen richtigen Platz hatte, wo jeder im Prinzip machen konnte, was er wollte - wenn es um Probleme ging, er alle oder gar keinen ansprechen konnte, denn es hat sich niemand angesprochen gefühlt."

Daneben stellte sich für die Mitarbeiter des Betriebes die Frage: Brauchen wir nun einen Betriebsrat, oder brauchen wir die Gewerkschaften? Brauchen wird beides, oder brauchen wir zum jetzigen Zeitpunkt keines?

Es wurde eine funktionierende Gewerkschaftsvertretung über den Vertrauenskörper gewählt, und heute besteht die Interessenvertretung aus dem Betriebsrat und einer Gewerkschaftsgruppe. Aus seiner halbjährigen Erfahrung konstatiert der Betriebsrat, daß es zeitweise zu Problemen kommt, "weil die Gewerkschaft, die IG Metall, die leitende und führende Hand ausstreckt oder sie spürbar macht und immer das Problem der Kumpanei des Betriebsrates mit der Geschäftsleitung zu sehen glaubt.

Aus der Sicht des Betriebsrates gibt es natürlich Unternehmer, die mit dem Tag der Wende oder mit dem Tag der Währungsunion "eine andere Linie gefahren haben, als es erforderlich war". Beim Betriebsrat und der Geschäftsführung besteht hier jedoch übereinstimmend die Auffassung, daß es vorrangig darum geht, "von den 4000 Arbeitsplätzen, die wir zur Zeit noch haben, im Minimum 3000 retten zu können."

Der Personalabbau erfolgt auf "sozial vertretbarem Wege": 130 Beschäftigte werden als Rentner entlassen, für rund 400 Arbeitnehmer werde eine Vorruhestandsregelung vereinbart und auch durchgeführt und ca. 650 ausländische Werk tätige, deren Arbeitsverträge auslaufen, kehren in ihre Heimat zurück, oder es wird eine fristgemäße Beendigung des Arbeitsrechtsverhältnisses in Form einer Abfindung herbeigeführt, um die Belegschaft zu verkleinern.

Für alle Arbeitnehmer, die das Unternehmen bis jetzt verlassen haben, hat der Betriebsrat eine entsprechende Abfindung erstritten. Das heißt, es wurde ein Sozialplan vereinbart, der z.B. ältere Arbeitnehmer in die Lage versetzt, in den Vorruhestand zu gehen. Sie erhalten über die Zeitdauer ihres Verdienstaufalles bis 90 Prozent ihres letzten Nettogehaltes. "Das kostet das Unternehmen in dem Jahr rund 4 Millionen DM. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt werde noch kein Arbeitnehmer aufgrund der Arbeitssituation oder aufgrund von Disziplinarmaßnahmen entlassen."

Der Betriebsrat eines Elektroindustrieunternehmens weist ebenfalls darauf hin, daß es bei den Reorganisationsanstrengungen in dem Betrieb zu einer konstruktiven Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmervertretungen und der Organisation der Arbeitgeber innerhalb dieser Aktiengesellschaft gekommen ist.

Der Weg dazu war nicht einfach und nicht konfliktlos; das konnte er letztlich auch nicht sein, da das eine Ziel, eine wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens zu erreichen, zu berücksichtigen war und die Arbeitgeberseite die Zielfunktionen anders ansetzt. Es wird versucht, mit einem Mindestmaß an Gesundschumpfung zurechtzukommen.

Der Betriebsrat macht darauf aufmerksam, daß die Bevölkerung der ehemaligen DDR mit der Reflexion der auf sie einwirkenden Tatsachen und

Wirklichkeiten Probleme hat. Das drückt sich auch in der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung in der Institutionalisierung der Arbeitnehmervertretung aus. In den Betrieben der AG sind nun Betriebsrat und Beschäftigte weitestgehendst etabliert. Es existieren zur Zeit noch provisorische Betriebsräte, die aus den ehemaligen BGLs hervorgegangen sind; diese wurden in Vertrauensleute-Vollversammlungen bestätigt. Gegenwärtig werden auf der Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes Betriebsratswahlen durchgeführt.

"Dies ist eine Zeit der Hektik und der immer neuen auf uns einströmenden Probleme. Dinge, an denen man heute arbeitet, haben sich morgen bereits wieder überholt. Mitunter fällt es uns auch schwer, Einsicht dafür zu finden, daß nach einem umfangreichen bürokratischen Katalog solche Wahlhandlungen durchzuführen sind, die sehr viel Zeit und Kraft abverlangen, wir aber auf der anderen Seite brennende operative Probleme zu lösen haben."

Die Hinwendung zu diesen Problemen, eine angemessene distanzierte, aber sachliche und konstruktive Zusammenarbeit zwischen der Arbeitnehmervertretung und den Arbeitgebern, ist das, worauf sich der Betriebsrat und die Geschäftsführung in dem Unternehmen verständigt haben. Entlassungen sind bisher kaum durchgeführt worden. Es gibt diesbezüglich jedoch detaillierte Überlegungen. Die Aufgabe des Betriebsrats ist es, die Vorstände aufzufordern, innerhalb der nächsten Tage "die Karten klar auf den Tisch zu legen, um unseren Kollegen auch sagen zu können, daß der eine oder andere damit rechnen muß, das Unternehmen verlassen zu müssen. Bei diesem Prozeß geht es aber sozial gerecht zu. Das ist ein wichtiges Anliegen unserer Arbeitnehmervertretung."

Aus den Berichten und Äußerungen der Betriebsräte geht hervor, daß sich in diesen Fällen zumeist ein eher kooperatives Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat herausgebildet hat. Grundlage dieses mehr oder weniger ausgeprägten Konsenses ist einerseits die Einsicht des Betriebsrates in die Notwendigkeit einschneidender Umstrukturierungen, die auch mit einer Reduktion der Beschäftigten und der Ausgliederung ganzer Betriebsteile vonstatten gehen kann, andererseits die Bereitschaft

der Unternehmensleitung, diesen Beschäftigungsabbau so "sozial-verträglich" wie möglich zu gestalten, d.h. möglichst keine Entlassungen, sondern Vorruhestandsregelungen und Kurzarbeit, inklusive eines Sozialplans mit Abfindungen für die aus dem Betrieb Ausscheidenden.

Diese Konstellation scheint relativ weitverbreitet zu sein, wie aus einer Umfrage aus ca. 20 Betrieben in Dresden und Leipzig hervorgeht, über die Jürgen Kädtler berichtete: Festzustellen sei, daß den frühen Betriebsratsgründungen eigentlich immer ein Zieldreieck zugrunde gelegen habe: einmal eine – im engen Sinne verstanden – politische Zielsetzung, zum zweiten eine betriebliche bzw. betriebswirtschaftliche Zielsetzung und drittens eine soziale Zielsetzung. Politische Zielsetzungen standen bei den Betriebsratsgründungen häufig zunächst im Vordergrund. Dies beinhaltete, was man lax als "einen Akt politischer Hygiene" beschreiben konnte. Vielfach war der Impuls zur Gründung von Betriebsräten von Personen ausgegangen, die an spektakulären und zum Teil nicht ganz risikofreien Demonstrationen als Arbeiter oder – in den meisten Fällen – als Angestellte teilgenommen hatten und die im Betrieb nicht die Strukturen vorfanden, die sie gerade auf der Straße geschaffen hatten. Es war ein Aufbegehren, das sich gegen die Leitung der Betriebe richtete und gegen die Betriebsgewerkschaftsleitungen. Sie sind als eine diskreditierte und über Jahre hinweg provozierende Institution wahrgenommen worden und sollten in diesen Betrieben weggeräumt werden; ohne daß gleich das Ziel dahinterstand, eine neue oder andere Interessenvertretung durchzusetzen. Im Vordergrund stand der Impuls "Die haben uns so lange verarscht, die müssen weg!"

Etwa gleichrangig war das Ziel, den Betrieb zu reorganisieren, d.h. – vielfach die sehr frühe Einsicht, aus der Unzufriedenheit mit den betrieblichen Zuständen vorher geboren –, die Unzulänglichkeiten der bisherigen Arbeitsorganisation abzustellen.

Das dritte "soziale" Ziel ist die Sicherung der Arbeitsplätze. Das ist für die Gründung von Betriebsräten ebenfalls sehr wichtig. Alles andere – so die mit wenigen Ausnahmen übereinstimmende Antwort – steht hinter der Erhaltung der Arbeitsplätze zurück. Die beiden zuletzt genannten Ziele – das

betriebswirtschaftliche und die Erhaltung der Arbeitsplätze – sind in sehr starkem Maße verklammert gewesen. Zugespitzt könnte man sagen: "Erhalt der Arbeitsplätze durch Reorganisation des Betriebes".

Auch der Vertreter der IG Metall auf dem Podium hatte im Prinzip nichts gegen ein solches kooperatives Betriebsratsverhalten im Reorganisationsprozeß einzuwenden. Er warnte jedoch davor, daß – insbesondere bei einer Beteiligung oder sogar Übernahme durch westdeutsche Betriebe – Sanierungskonzepte leicht darauf hinauslaufen, daß "im Endeffekt sich die Leute durchsetzen, die das Geld geben." Es müßten möglichst "detaillierte Regeln" entwickelt werden, um sicherzustellen, daß alle Betroffenen ihre Interessen einbringen können und auch die externen Folgekosten – etwa bei Massenentlassungen – Berücksichtigung finden: "Ich kann mir vorstellen, daß man versucht, so etwas wie ein Interessenausgleichsverfahren zustande zu bringen..., d.h. wenn ein Unternehmer eine Betriebsänderung machen will, daß er mit dem Betriebsrat versucht – und in diesem Fall müßten natürlich die anderen Beteiligten mit einbezogen werden –, die Interessen übereinanderzukriegen und gegenseitig die Kompromisse auszuhandeln."

Einer solchen Konsensstrategie stehen nicht nur die kurzfristigen Gewinninteressen westdeutscher Kooperationspartner, sondern auch die Denk- und Handlungsmuster der sog. Seilschaften entgegen, die sich aus den alten betrieblichen Leitungskadern der SED zusammensetzen und unter den neuen Bedingungen eine eher frühkapitalistische Unternehmermentalität entwickeln. Am deutlichsten formulierte diese Gefahr Lutz Marz: "Bei den Denkstilen und dem Vokabular, das sich zwischen West- und Ostmanagern herausgebildet hat, kriege ich einen Schüttelfrost, weil ich zum mindesten weiß – wenn bei DDR-Managern bestimmte Kategorien fallen –, welches Denkraster dahinter ist. Da war ein bißchen Demokratie aufgetüncht, aber im Grunde genommen hieß es 'Power' und anständig durchgreifen!"

Wenn diese Tendenz nicht gemeinsam von allen blockiert wird – von der Wissenschaft, von den Medien und von demokratiebewußten Managern –, dann werden die Errungenschaften, die in der Bundesrepublik Deutschland

über 40 Jahre mühsam erkämpft wurden, über den Umweg 'DDR' ausgehöhlt. Bei 'DDR'-Managern gibt es einen frühkapitalistischen Denkstil, der weit verbreitet ist und wo man sagt, jetzt kann man endlich einmal zuschlagen und aufräumen bei bestimmten Konstellationen in den neuen Bundesländern. Das muß man klar und deutlich benennen. Und dagegen muß man antreten."

Allerdings ist eine solche Kritik an betrieblichen Entscheidungsträgern nicht zu verallgemeinern. Sie wurde in dieser pauschalisierten Form von anderen Diskussionsteilnehmern energisch zurückgewiesen.

Versteht man die Äußerung von Marz jedoch vor dem Hintergrund seines Referats auf dieser Tagung, so wird deutlich, daß es ihm nicht darum geht, bestimmte Personen anzuschwärzen, sondern tieferliegende – den Betroffenen selbst oft sogar verborgene – Denk- und Reaktionsweisen aufzudecken.

Eine große Hilfe bei dem Aufbau einer wirksamen Interessenvertretung und der Requalifizierung und Schulung ihrer ostdeutschen Kollegen können westdeutsche Betriebsräte leisten. Der Betriebsrat eines westdeutschen Unternehmens berichtete, daß die vorläufigen Betriebsräte des ehemaligen Kombinats ROBOTRON von dem Betriebsrat eingeladen werden. Es werde diskutiert, dem Wunsch der Kollegen aus den neuen Bundesländern zu folgen, eine Schulung zu veranstalten. Sie betraf das Grundgesetz, das Bürgerliche Gesetzbuch und den Aufbau und die Infrastruktur bei der westdeutschen AG: Die Betriebsräte hatten alle die Hoffnung, daß ihr Betrieb von dem westdeutschen Unternehmen übernommen würde, eine Hoffnung, die sich inzwischen auch bestätigt hat.

Des Weiteren hat der westdeutsche Betriebsrat eine Verzahnung der Mitarbeiter oder einen Austausch vorzunehmen. Schließlich ist die Geschäftsführung diesem Vorschlag auch in der Weise gefolgt, daß 40 Mitarbeiter von ROBOTRON in die Werke in Westdeutschland kamen, und aus dem Westen sind 40 Mitarbeiter zu ROBOTRON gegangen. Dies waren Vorarbeiter, Meister, Techniker und Betriebsingenieure. Diese Mitarbeiter haben bei ROBOTRON ca. 2 1/2 Monate gearbeitet, und die Mitarbeiter von ROBOTRON haben einige Monate im Westen gearbeitet. Alle

Kolleginnen und Kollegen haben "erst einmal klein angefangen – am Fließband –, und haben dann die Stufen Vorarbeiter, Prüffeld usw. durchgemacht. Sie waren – wir haben mit ihnen darüber diskutiert – im Grunde davon begeistert, weil die Integration so viel schneller vorangegangen ist."

Über ähnliche positive Erfahrungen der Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten berichtete ein weiterer Betriebsrat eines westdeutschen Unternehmens, das mit einem ostdeutschen Unternehmen ein Kooperationsabkommen abgeschlossen hat.

Bereits am zweiten Tag der Betriebsratswahl bei der ostdeutschen Firma haben der Betriebsratsvorsitzende und ein weiteres Mitglied des Betriebsrats mit den dortigen Betriebsräten Kontakt aufgenommen. Der Vorstand des westdeutschen Unternehmens, der kurz zuvor beim ostdeutschen Kooperationspartner war, hatte dem Betriebsrat mitgeteilt, daß neue Betriebsräte gewählt worden seien und gefragt, 'Wollt Ihr denen nicht ein bißchen zur Seite stehen?' – Die Betriebsräte rekrutieren sich nicht bzw. nur zu einem geringen Anteil aus der alten Betriebsgewerkschaftsleitung. Der Betriebsratsvorsitzende und seine Stellvertreter sind politisch unbelastet und waren vorher in der BGL nicht aktiv. Sie waren an den Demonstrationen in Dresden beteiligt und haben aus dieser Beteiligung heraus dann die Verpflichtung gefühlt, sich in den Betrieben zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen. Sie hatten keine Kenntnisse im Bereich rechtlicher und tariflicher Regelungen wie z.B. über das Betriebsverfassungsgesetz. Die westdeutschen Betriebsräte haben ihnen dann Unterstützung angeboten. "Wir waren drüben, sie waren bei uns; das ist öfter der Fall gewesen. Wir stehen auch heute noch im ständigen Austausch, wenn irgendwelche Fragen anstehen, die sie aus der Literatur allein nicht lösen können. Sie können unsere Erfahrungen bei Arbeitsplatzbewertung und solchen Dingen nutzen."

Auf der Grundlage einer solchen Kooperation sollten auch eventuell konkurrierende Interessen zwischen west- und ostdeutschen Belegschaften im Hinblick auf Produktionsverlagerungen ausgeglichen werden können: So berichtete einer der westdeutschen Betriebsräte, daß der Gesamtbetriebsrat in einer Wirtschaftsausschußsitzung angeregt hat, den hohen Auftragsbe-

stand eines westdeutschen Werkes dadurch abzubauen, daß einige Fertigungsaufträge an das Werk in den neuen Bundesländern vergeben werden. Das hat dazu geführt, daß der Betriebsrat des westdeutschen Werkes dies zunächst mit dem Argument ablehnte: 'Das könnt ihr nicht machen. Unsere Jungs wollen weiterhin 40 bis 50 Überstunden machen.' – Im Gesamtbetriebsrat herrscht insgesamt jedoch die Meinung vor, "daß man gerade in den Bereichen, in denen ein hoher Auftragsbestand besteht, ausgleichen kann, und zwar mit den Zukäufen."

Inzwischen haben die Betriebsräte aus West und Ost ein gutes, freundschaftliches und vertrauensvolles Verhältnis entwickelt; mit wenigen Ausnahmen bestehen keinerlei Ressentiments oder Befürchtungen, z.B. in bezug auf eine Konkurrenz, die entstehen könnte. "Allerdings ist nicht auszuschließen, daß im Rahmen von Synergieeffekten – wenn die Unternehmen stärker zusammengewachsen sind – auch gewisse Verlagerungen erfolgen, was dann den Verlust von bestimmten Arbeitsplätzen im Westen nach sich ziehen kann. Ich meine, diese Befürchtungen könnte man hegen."

Daß auch auf der Grundlage einer eher erfolgreichen Kooperation zwischen ost- und westdeutschen Betrieben gleichwohl kein Anlaß zur Euphorie besteht, zeigt das Zitat aus einem Brief des ostdeutschen Betriebsrats, den sein Betriebsratskollege aus Westdeutschland auf der Tagung verlas:

"Das erste Problem ist, daß viele rechtschaffende Leute, die bisher ihr ganzes Arbeitsleben für die Firma geschafft haben, vor der Erkenntnis stehen, daß sie in der Firma nicht mehr benötigt werden. Diese Erkenntnis ist bitter, und manche werden damit wohl nie fertig. Besonders schwierig ist es für die Leute um fünfzig. Die Wirtschaftsstruktur um uns herum wird immer labiler, und diese Leute finden keine neue Arbeit. Auf der anderen Seite gibt es viele Karrieristen mit Altlasten, die aus dem vergangenen Regime belastet sind, die sich in Schlüsselpositionen behaupten und dort auch gebraucht werden. Aber damit müssen wir eben leben. Daran kann auch der Betriebsrat nichts ändern.

Das zweite Problem ist, daß die Leute bei uns noch zu unbeweglich sind. Sie hoffen immer noch auf Regelungen von oben und sind nicht dazu in

der Lage, sich selbst zu rühren und zu bemühen. Bei der Jugend sind einige positive Ansätze erkennbar. Das Ergebnis davon ist allerdings, daß sich die Jugend immer noch in Richtung Westen absetzt, wo es anscheinend immer noch lukrative Arbeitsplätze und auch Wohnraum gibt."

Noch düsterer schilderte die Lage eine Teilnehmerin aus Halle, die auf die Trostlosigkeit der Situation ganzer Regionen verwies: "Ich finde, daß man es gar nicht düster genug sehen kann; denn die Regionen sind schon abgestürzt. Wenn wir die 'Sicherung der Arbeitsplätze durch Reorganisation der Betriebe' diskutieren, ist anzumerken, daß sich das in solchen Betrieben geradezu beißt. Das ist doch eine Illusion! Man muß mit den Leuten arbeiten, daß sie einsehen, daß es so nicht gehen kann. Aber so kann die Funktion als Betriebsrat nicht erfüllt werden. Solche Personen sind tatsächlich in einer tragischen Situation. Sie haben eigentlich nur noch die Aufgabe, ihren Leuten zu erklären, daß es so nicht weitergeht und daß sie sich anders in ein Regionalkonzept einbringen müssen. Nur: Ich habe gesucht wie nach der Stecknadel im Heuhaufen. Ich habe ein solches Regionalkonzept noch nicht gefunden und nicht gesehen."

Auch die Vertreter der Gewerkschaften verwiesen auf die dringende Notwendigkeit einer Einbettung betrieblicher Reorganisation in überbetriebliche Initiativen, wie Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften sowie regionale Strukturentwicklungskonzepte. Hierzu sei staatliches Handeln und die Initiative regionaler Akteure gefragt. Man müsse davon ausgehen, "daß der Staat für die Marktwirtschaft eine ganz wichtige und auch entscheidende Rolle spielt... So paradox es klingt: Die Planwirtschaft ist weg, und die Planung ist um so nötiger! Das ist das Paradoxon, aber es ist so. Nachdem die Planwirtschaft weg ist, ist die demokratische Planung – auch das hat einen falschen Klang, sicherlich nicht so sehr bei uns – um so nötiger."

Es gehe darum, aus den Erfahrungen aus den Umstrukturierungsprozessen in den alten Bundesländern zu lernen. Dort habe es ähnliche "regionale Katastrophpunkte" gegeben (Bremen, Ruhrgebiet etc.), wie sie sich nun in den neuen Bundesländern abzeichnen. Es habe sich herausgestellt, daß

in solchen Fällen ein ganzes Bündel von wirtschaftspolitischen Maßnahmen eingesetzt werden muß: technologiepolitische Maßnahmen, Arbeitsmarktförderungsmaßnahmen, regionalpolitisches Zuschußwesen, aber auch die kommunale Bodenpolitik, die Raumordnungspolitik. Alles Maßnahmen, die darauf hinauslaufen, die Region wirtschaftlich lebensfähig zu erhalten und es dem einzelnen zu ermöglichen, in seiner Region zu bleiben; in den Worten von Eckart Hildebrandt: "Wir sind inzwischen eigentlich soweit, daß wir sagen, daß eine Region eine wirtschaftliche Einheit ist, die sich in den Grundlagen selber erhalten und wirtschaftlich bewegen muß. Und darüber hinaus gibt es sozusagen eine Export- und Importstruktur. Wichtig ist aber erst einmal eine sich selbst tragende Grundstruktur."

In einem solchen Regionalkonzept können Beschäftigungsgesellschaften eine zentrale Funktion einnehmen. Diese stellen eine Art Brückenkonzept dar, um erst einmal die Arbeitnehmer zu halten, um Chancen zu erhalten und neue zu eröffnen, so daß die Leute wieder in Unternehmen, die der Renditebedingung unterliegen, eine Beschäftigung finden.

Einige Ansätze in dieser Richtung sind schon gemacht. Es gibt eine Beschäftigungsgesellschaft, die von der Firma Carl Zeiss Jena ausgeht. Sie hat versucht, eine eigenständige Gesellschaft unter Beteiligung der Region zu gründen, wobei andere Unternehmen durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen in das Konzept eingebunden sind. Ferner ist der ehemalige Kombinatbetrieb "Fortschritt" zu nennen, ein Stammbetrieb des Weimarwerks, und als drittes die Firma Kraftanlagenbau in Berlin.

Für die Entwicklung und Umsetzung derartiger Konzepte ist ein starkes Engagement möglichst vieler gesellschaftlicher Kräfte und politischer Institutionen nötig. Es ist offensichtlich, "daß man die Regionalpolitik nicht ohne regionale Akteure machen kann", wie Dieter Hockel es ausdrückte. Er schilderte aus seiner Erfahrung die Schwierigkeiten der Herausbildung solcher "sozialer Akteure":

Im Augenblick werden von der IG Bergbau und Energie an vier verschiedenen Orten Anstrengungen unternommen, nämlich in Greifswald, im Südharz der Kalibereich, und noch an zwei weiteren Standorten. Es wird dort versucht, die regionalen Akteure zusammenzubringen, d.h. die kom-

munale Seite, die Gewerkschaftsseite, die Betriebsseite etc. Das Problem besteht nicht darin, daß die Beschäftigten und die Interessenvertretung nicht wollen. Die zentrale Frage ist jedoch, wer eigentlich die Verantwortung übernimmt?

Die Gewerkschaften versuchen, mit dem Bundesministerium für Wirtschaft darüber zu sprechen – die Arbeitgeberseite hat signalisiert, daß sie im Prinzip die Problemlage genauso sieht. Dann soll die Probe aufs Exempel gemacht, eine Problemregion herausgenommen und versucht werden, eine konzertierte regionale Aktion zu machen. Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind u.a.: Würde der Bundesminister für Wirtschaft die Beratungsgelder bezahlen? Wäre er bereit, die Investitionszuschüsse zu bündeln? Wäre er bereit, entsprechend das Instrumentarium anzupassen etc.? Die Klärung dieser Voraussetzungen wird eine gewisse Zeit dauern. Wesentlich ist, daß Regionalpolitik nicht am grünen Tisch gemacht werden kann, sondern daß dafür regionale Akteure benötigt werden. Hierzu gehört auch die Außenstelle der Treuhandanstalt. Sie kann sich nicht aus der Verantwortung zurückziehen, denn sie hat auch eine regionalpolitische Funktion.

Eine ungeheuer wichtige Frage ist auch, wie die sich neu aufbauenden Landesverwaltungen versuchen, mit einzusteigen. Aber die Gewerkschaften allein – so die Sichtweise des Gewerkschaftsvertreters – können es nicht; sie können nicht mehr, als Angebote machen.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß im Verlauf dieser Diskussionsrunde, die hier selbstverständlich nur in Ausschnitten dokumentiert werden konnte, die wichtigsten Probleme einer betrieblichen und überbetrieblichen Vertretung der Arbeitnehmerinteressen unter den Bedingungen industrieller Restrukturierung in den neuen Bundesländern angesprochen wurden. Sowohl erste positive Erfahrungen als auch die immensen Schwierigkeiten und ungelösten Aufgaben wurden benannt. Sie müssen, wie mehrfach betont wurde, durch weiteren Erfahrungsaustausch und gezielte Konzeptentwicklungs- und Umsetzungsaktivitäten bewältigt

werden. Eine Lösung dieser Probleme kommt auch – darauf wies Kreißig hin – im Rahmen des europäischen Einigungsprozesses eine zentrale Bedeutung zu:

"Diese deutsche Einigung kann und muß doch nur der Modellfall für Europa sein. Wenn das hier im diesem Rahmen nicht klappt, wenn große soziale Konflikte auftreten, wenn Problemfälle auftreten, die in den nächsten zwei Jahren nicht zu lösen sind, dann steht die europäische Einigung in Frage, oder wir bauen eine neue Mauer an der Oder und Neiße, um den Migrationsprozessen, die vom Osten kommen werden – das, was sich jetzt in Deutschland zum Teil abspielt – vorzubeugen. Diesen Kontext möchte ich auf jeden Fall beachtet wissen wollen."

**Ruth Brandherm-Böhmker
Peter König**

Perspektiven des Reorganisationsprozesses ostdeutscher Unternehmen

Im folgenden versuchen wir, anhand ausgewählter Themen einige der Zukunftsaufgaben aufzuzeigen, die wir im Rahmen der Reorganisation ostdeutscher Unternehmen für bedeutsam halten. Es versteht sich von selbst, daß nicht alle Problemkreise aufgegriffen werden können, die relevant sind. In unseren Ausführungen beziehen wir uns auf Referate und Diskussionsbeiträge der Tagung. Diese werden ergänzt durch Literaturbeiträge und durch Expertengespräche, die wir vor und nach der Veranstaltung in ost- und westdeutschen Unternehmen sowie Verbänden geführt haben.

Der bereits Ende 1990 befürchtete Rückgang der Handelsbeziehungen mit osteuropäischen Staaten ist eingetreten. Da die meisten osteuropäischen Länder des RGW-Raumes z.Zt. auf DM-Basis kaum noch Produkte ostdeutscher Unternehmer abnehmen können, entfallen langjährige Absatzmärkte, Kundenbeziehungen und -potentiale.

Der **Verlust traditioneller Märkte** kann durch neue Absatzbereiche nicht oder nur z.T. aufgefangen werden, wie z.B. durch die westlicher Industriestaaten oder die der alten Bundesländer. Eine Voraussetzung hierfür wären wettbewerbsfähige Produkte. In Schätzungen wird davon ausgegangen, daß 50 bis max. 70 % der Produktpalette wettbewerbsfähig gemacht werden könnte.

Mit welchen Schwierigkeiten dabei prinzipiell zu rechnen ist, zeigt sich an dem Unterschied der Unternehmen in den alten und neuen Bundesländern im Hinblick auf die Produkt- und Fertigungspolitik: Während ostdeutsche

Unternehmen oft in großen Serien mit einer tayloristisch ausgelegten Fertigung für Volumenmärkte produzierten, haben westdeutsche Firmen sich auf die individuellen Bedürfnisse und Qualitätsansprüche ihrer Abnehmer ausgerichtet.

Die Standardisierung der Produktion unter der Bedingung ausreichender Nachfrage auf Volumenmärkten war z.Zt. der noch intakten Handelsbeziehungen mit osteuropäischen Ländern kein allzu großes Problem. In der jetzigen Situation, d.h. hohen Qualitätsansprüchen und einer Ausrichtung auf individuelle Bedürfnisse der westlichen Abnehmer sowie einer erheblichen Konkurrenz, müssen ostdeutsche Unternehmen sowohl ihre Produktqualitäten als auch Vertriebs- und Produktionsstrukturen verändern. Dies zumindest dann, wenn sie auf westlichen Märkten als Konkurrent auftreten wollen.

Wie ungleich die Ausgangsbedingungen sind, läßt sich zusätzlich an den unterschiedlichen Produktivitätsniveaus ost- und westdeutscher Unternehmer ablesen: Im Durchschnitt lag das Niveau ostdeutscher Produktivität 50 % unter dem der alten Bundesländer. Im Bereich der exportierenden Industrie lag der Vergleichswert nur bei einem Drittel des westdeutschen Niveaus.

Es ist zu erwarten, daß eine auf das westliche Niveau ausgerichtete Reorganisation betrieblicher Strukturmerkmale nur wenigen Unternehmen kurzfristig gelingen wird. Es überrascht deshalb nicht, wenn ostdeutsche Betriebe angesichts dieser Lage nach Märkten suchen, die ihre Produkte unter – zumindest vorübergehender – Beibehaltung ihrer Produktionsstruktur abnehmen könnten: Dies betrifft u.a. Schwellen- und Entwicklungsländer. Hierbei scheint es sich aber noch um Vorüberlegungen zu handeln, die noch weiterzuentwickeln sind. Z. Zt. kommt es darauf an, Zukunftsmärkte genauer zu spezifizieren, Marketingkonzepte sowie die dazugehörigen Instrumente zu entwickeln.

Markterschließung und alle damit im Zusammenhang stehenden Aktivitäten sind einerseits eine unternehmerische Aufgabe. Aber: **Angesichts des hohen Anpassungsdruckes sind verstärkt flankierende Maßnahmen zu überdenken, die die Absatzchancen ostdeutscher Unternehmen verbessern, z.B. Außenwirtschafts- und Messeprogramme.**

Vorerst ist aber noch nicht mit einer weitreichenden Erschließung neuer Märkte für die Unternehmen der ehemaligen DDR zu rechnen, sondern mit **Schrumpfungsprozessen in vielen Branchen:**

Analysen deuten darauf hin, daß die Chancen nach Branchen und Regionen unterschiedlich ausfallen werden. Dies läßt sich auf eine ganze Reihe von Faktoren zurückführen: Nach Branchen betrachtet rechnet das Ifo zu den zukunftssträchtigen Branchen den Dienstleistungsbereich, aber auch Unternehmen des warenproduzierenden Gewerbes: Maschinen- und Anlagenbau, Druck- und Papierindustrie, Bau- und Ausbaugewerbe sowie die Möbelindustrie. Einem sehr starken Anpassungsdruck werden demgegenüber Unternehmen aus der Leder-, Textil- und Bekleidungsindustrie, dem Bergbau, der Energieversorgung und Chemie ausgesetzt sein. Der Straßenfahrzeugbau und die Elektronikbranche wurden 1990 als noch nicht endgültig beurteilbar eingeschätzt.¹ Es ist jedoch heute bekannt, daß auch diese Wirtschaftsbereiche nicht gerade zu den Gewinnern gehören.

Es zeichnen sich nicht nur unterschiedliche Entwicklungen nach Branchen, sondern auch nach **Regionen** ab. Nach Einschätzung des DIW wird mittelfristig die wirtschaftliche Erholung am stärksten in Sachsen, Brandenburg und Thüringen erfolgen.²

Als Gründe werden angeführt: Die Privatisierung von Industrieunternehmen sind hier vergleichsweise weiter vorangeschritten. In den dortigen Schlüsselindustrien zeichnet sich bei der Sanierung ostdeutscher Unternehmen eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit westdeutschen Firmen ab. Darüber hinaus erweist sich die breitgefächerte Industrie in diesen

Bundesländern als ein günstiger Faktor bei der Umstrukturierung von Betrieben und Regionen. Mecklenburg und Sachsen-Anhalt leiden demgegenüber unter einer einseitigen Industriestruktur (u.a. Schiffbau, Stahlbau, Chemie).

Orientierungs- und Handlungsbasis für die Reorganisation sehr vieler ostdeutscher Firmen ist der **Leitfaden der Treuhandanstalt** für die Ausgestaltung von Sanierungskonzepten. In jedem Konzept müssen die von der Treuhand verwalteten Unternehmen detaillierte Antworten auf Fragen zu folgenden Unternehmensbereichen geben: Produkt-, Produktions- und Mitarbeiterkonzepte sowie Geschäfts- und Liquiditätspläne.³

Von den insgesamt 8.790 der Treuhand unterstellten Betriebe mit ehemals 2.856.600 Beschäftigten konnten bis Ende Mai 1991 ca. 2.100 Unternehmen privatisiert werden.⁴ Die Beschäftigungszusagen beziehen sich auf rd. 467.000 Arbeitsplätze. Mindestens 630 Firmen mit 125.000 Beschäftigten haben nach Einschätzung der Treuhandanstalt keine Überlebenschance.⁵ Verbleibt noch eine größere Anzahl von Unternehmen, die nach der Kombiatsentflechtung vorwiegend mittelständischen Charakter haben:

Ca. 6.500 Unternehmen beschäftigen bis zu 250 Arbeitnehmer. Dies entspricht ca. 75 % aller treuhandverwalteten Betriebe, d.h., es sind kleinere oder mittlere Unternehmen. Es ist aber nicht zu übersehen, daß sich ein hoher Anteil der Beschäftigten in Unternehmen befindet, die großen Betriebsklassen zuzuordnen sind (Allein 165 Unternehmen mit jeweils mehr als 2.500 Mitarbeitern haben insgesamt 1.090.500 Beschäftigte.).

Welche Strukturmerkmale privatisierte Unternehmen aufweisen werden, läßt sich keinesfalls eindeutig sagen, da das Interesse westdeutscher Investoren vielfältig ist: Es besteht das Interesse, durch eine vollständige Übernahme eines ostdeutschen Unternehmens oder einer Kapitalbeteiligung sich marktnahe Geschäfte in den neuen Bundesländern zu sichern

und/oder Zugang zu osteuropäischen Märkten zu finden. Die Marktorientierung ist bei westdeutschen Unternehmen ein eindeutig größerer Investitionsanreiz als geringe Lohnkosten oder das Vorhandensein qualifizierter Facharbeiter.

Insgesamt gesehen wird privatisierten Unternehmen eine höhere Überlebenschance eingeräumt als selbständig agierenden, sanierten Betrieben. Allerdings zeigt sich auch, daß Privatisierungen keine Erfolgsgarantie bieten bzw. mit unbeabsichtigten Konsequenzen verbunden sein können. Die Treuhandanstalt versucht deshalb, die Angebote auszugrenzen, die unseriös wirken. Hierzu gehören Bewerber, die

- "Kapazitäten zur Ausschaltung lästiger Bewerber vernichten wollen;
- Abhängigkeiten als verlängerte Werkbank durch die Vergabe von Lohnaufträgen schaffen wollen, um später durch Androhung von Auftragsentzug möglichst billige Übernahmen erreichen zu können;
- durch Immobilienspekulationen über den Abschluß von Mietverträgen mit Vorkaufsrecht spätere Preissteigerungen beim Verkauf der Objekte realisieren wollen".⁶

Welche Schwierigkeiten dabei auftreten können, konnte wenige Wochen nach der Tagung in Expertengesprächen mit einem Unternehmensvertreter, der an unserer Veranstaltung teilgenommen hatte, nachvollzogen werden:

Zum Zeitpunkt der Tagung war das Unternehmen noch sehr hoffnungsvoll, Übernahme- und Lohnaufträge abschließen zu können. Das wären nach der Einschätzung der Geschäftsführer gute Startbedingungen für die in der Entflechtung und Sanierung befindlichen neuen Teil-Unternehmen gewesen. Im Verlaufe der Verhandlungen wurden diese Erwartungen jedoch enttäuscht:

- Lohnaufträge wurden zurückgezogen, da unerwarteterweise die Kapazitäten beim westdeutschen Partner nicht mehr ausgelastet waren;
- Übernahmeinteressenten sahen nach einer eingehenden Prüfung vor Ort in dem umworbenen Unternehmen keinen ernsthaften Konkurrenten. Ein Kaufangebot blieb folglich aus. Innerbetriebliche Umstellungsprozesse mußten infolge der unerwarteten Absagen westdeutscher Unternehmen zurückgestellt werden.

An diesem Beispiel zeigt sich, daß die laufende Veränderung von Handlungsbedingungen derzeit ein wesentliches Merkmal des Reorganisationsprozesses ist und Entwicklungschancen prägen. Bedenkt man, daß das hier als Beispiel angeführte Unternehmen ein wichtiger Arbeitgeber in der Region ist, gerät nicht nur die betriebliche, sondern die gesamte Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik in der Region unter den Druck, sich zu verändern, Handlungsparameter laufend anzupassen.

Während einige Unternehmen ihren "Markt" z.T. in dem westdeutschen Partner gefunden haben, stehen sanierte bzw. noch **in der Sanierung befindliche Unternehmen vor anderen Problemen**. Ihre Ertragslage ist ungesichert, solange sie keinen Kooperationspartner gefunden oder neue Märkte erschlossen haben. In diesem Zusammenhang verstärken sich Ertrags- und Finanzierungsprobleme gegenseitig:

Durch das Wegbrechen osteuropäischer Märkte arbeiten viele ostdeutsche Unternehmen mit Verlust. Zu den Verlusten kommen Liquiditätsengpässe, die gegenwärtig noch mit Überbrückungskrediten der Treuhandanstalt gedeckt werden können. **Umfangreiche Mittel für Investitionen in betriebliche Produktionsanlagen und die Umgestaltung von Produktionsabläufen sowie Produktgestaltung stehen den Betrieben nicht bzw. nicht ausreichend zur Verfügung. In der Sanierung befindliche ostdeutsche Unternehmen benötigen deshalb dringend öffentliche Investitionshilfen.**

Gerade Investitionen in die **Produktentwicklung** sind von hervorragender Bedeutung: Das Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft kommt unter Hinweis auf die Erfahrung mit erfolgreichen Investitionsstrategien westdeutscher Unternehmen zu dem Schluß: "Investitionen in Fertigungsanlagen müssen den Investitionen in Produktentwicklung folgen, nicht umgekehrt."⁷ Bereitstehende Mittel des Bundesministeriums für Forschung und Technologie für die Produktentwicklung sind von ostdeutschen Betrieben 1990 aber nur in äußerst minimalem Umfang abgerufen worden. Daß diese Forschungsmittel nicht abgerufen werden, kann u.a. darauf zurückgeführt werden, daß im Zuge der Sanierung Entwicklungs- und Forschungsabteilungen völlig oder weitgehend abgebaut wurden. Wenn die Forschungskapazitäten in technologischer und personeller Hinsicht einmal drastisch reduziert sind, ist es für Unternehmen kaum noch interessant, die bereitgestellten Mittel abzurufen, da sie sie – zumindest kurzfristig – nicht mehr einsetzen können. **Es wäre wichtig, Forschungseinrichtungen von Verbänden und mit Betrieben kooperierende Universitäten zu unterstützen, die für ostdeutsche Unternehmen Problemlösungen entwickeln könnten, bis diese Unternehmen selbst wieder in der Lage sind, innovative Entwicklungen voranzutreiben.**

Folgt man der These "Ohne Unterstützung westlicher Unternehmen können ostdeutsche Firmen im internationalen Wettbewerb nicht bestehen", wäre z.Zt. für viele Betriebe der neuen Bundesländer das Ende ihrer Existenz ziemlich deutlich vorhersehbar. Insbesondere in noch in der Sanierung befindlichen ostdeutschen Unternehmen wird angesichts dieser Situation der Aufbau von Kooperationsbeziehungen oder die eigenständige Erschließung von Absatzmärkten zu einem der wichtigsten Aktionsfelder. Dies ist in westdeutschen Firmen üblicherweise Aufgabe des Managements. **Das Management in ostdeutschen Betrieben wird als eine zentrale Schwachstelle kommender Jahre angesehen.** Managementprobleme werden mindestens auf zwei Ebenen gesehen: der Fach- und Methodenkompetenz sowie der Sozialkompetenz.

Fehlende Fach- und Methodenkompetenzen wurden von den Tagungsteilnehmern selbstkritisch benannt. Insofern überrascht auch nicht die Forderung bzw. der Wunsch nach externer Beratung. Hauptproblem hierbei war, daß die bereits erbrachten Beratungsleistungen Dritter zwar anerkannt wurden, aber die Führungskräfte fühlten sich nicht in der Lage, das vermittelte Wissen umzusetzen. Daß es sich hierbei nicht um Einzelfälle handelt, belegt die Einschätzung der Treuhandanstalt: Die Umsetzung von Sanierungskonzepten wird stark durch fehlende Managementkonzepte und -erfahrung behindert, insbesondere im Hinblick auf den Absatzmarkt.⁸

Eine längerzeitige Präsenz erfahrener westlicher Manager wird als wesentlicher Beitrag zur Sanierungsfähigkeit ostdeutscher Unternehmen angesehen. Andererseits wird auch zunehmend die Erfahrung gemacht, daß ostdeutsche Führungskräfte ebenso in der Lage sind, Unternehmen zu leiten. Das Engagement, die Lern- und Improvisationsfähigkeit werden als außerordentlich hoch angesehen.⁹

Aufgrund dieser Erfahrung mit ostdeutschen Führungskräften und dem Problem, erlerntes Wissen in die Praxis umzusetzen, wären insbesondere für die Vielzahl mittelständischer Unternehmen Qualifizierungs- und Beratungsangebote erforderlich. Ob dies allein innerhalb von Seminaren möglich sein könnte, ist fraglich. Ergänzend dazu müßten verstärkt Gesprächsrunden mit ostdeutschen Führungskräften etabliert werden, wo diese einen Erfahrungsaustausch vornehmen. Dies ist eine Form, die in den alten Bundesländern bereits Bestand hat.

Ein zweites Managementproblem besteht in dessen unzureichender Sozialkompetenz. Hierunter sind die Kompetenzen von Führungskräften zu verstehen, die den Umgang mit Mitarbeitern betreffen. Volker Wittke vom Sozialforschungsinstitut in Göttingen hat zwei in der betrieblichen Praxis ostdeutscher Unternehmen auftretende Modelle dargestellt:¹⁰ Das "Mißtrauens-Konzept", das stark auf Anweisung und Kontrolle durch Führungskräfte beruht und das "Vertrauens-Konzept", in dem Vorgesetzte und Mitarbeiter eher Konsens über Leistungsanforderungen finden und

Eigenverantwortung am Arbeitsplatz ein gewichtiger Faktor ist. Als besonders problematisch wurde das "Mißtrauens-Konzept" dann angesehen, wenn die angestrebte Produktivitätssteigerung eine starke Einsatzbereitschaft und Eigenverantwortung der Mitarbeiter erforderlich macht. Eigenverantwortung und Kontrolle können aber sehr schnell in Widerspruch geraten. Das Führungsverhalten könnte bei den Mitarbeitern zu Verhaltensweisen führen, die sie bereits in den früheren DDR-Betrieben praktiziert haben und sich kontra-produktiv bzgl. einer angestrebten Produktivitätssteigerung auswirken. Die Schlußfolgerungen von Lutz Marz würden auf diese Situation bezogen zutreffen.¹¹ Kooperative Führungsstile wären deshalb naheliegender, allerdings unter der Voraussetzung, daß eine ausreichende Motivation seitens der Mitarbeiter vorliegt.

Eine Befragung von Führungskräften in ostdeutschen Unternehmen macht deutlich, daß sie weitaus häufiger als leitende Angestellte in westdeutschen Unternehmen einen autoritären Führungsstil praktizieren.¹² **Es wären Schulungen für Führungskräfte angebracht, in denen Vor- und Nachteile kooperativen Führens diskutiert und trainiert werden.** Zurecht weist Scholz darauf hin, daß kooperative Führungsstile bzw. ein omnipotenter Führungsanspruch Extrempole sind: "... einen in allen Situationen 'richtigen' und somit erfolgreichen Führungsstil gibt es nicht. 'Situative Führung' ist notwendig. Und hier liegt ein eklatantes Defizit sowohl auf Vorgesetzten- wie Mitarbeiterseite vor, das nicht durch den einfachen Austausch von Führungskräften beseitigt werden kann. Hier ist ein grundsätzliches Umdenken erforderlich. Diese Lernprozesse werden allerdings einige Jahre in Anspruch nehmen".¹³

In diesem Zusammenhang ist aber nicht nur die Leitungsebene angesprochen. Ob es zu Produktivitätssteigerung, zur Verbesserung der Produktqualität und zu Arbeitsabläufen kommen wird, hängt in der Aufbauphase sowohl von der Position und Politik **der betrieblichen Interessenvertretung** als auch den Mitarbeitern ab. Nicht nur auf der Tagung in Bonn, sondern auch auf anderen Veranstaltungen und in von uns durchgeführten Expertengesprächen wurde zwischen Management und

betrieblicher Interessenvertretung eine eher kooperative Zusammenarbeit konstatiert.

Dies wird sehr häufig als eine Situation interpretiert, die spezifisch für die ostdeutschen Unternehmen sei, weniger für westdeutsche Unternehmen. Kritiker dieser Position weisen jedoch darauf hin, daß Kooperationen von Management und Betriebsrat auch in westdeutschen Unternehmen meistens dann in sehr ausgeprägter Form zu beobachten sind, wenn sich diese Unternehmen in einer Krisensituation befinden. Daß Kooperationen z.Zt. in ostdeutschen Betrieben sehr häufig festzustellen sind, könnte weitgehend auf die prekäre Situation der meisten Unternehmen zurückgeführt werden.

In den vergangenen Monaten war die Frage des Personalabbaus ein ganz entscheidendes Thema in Verhandlungen von Management und Betriebsrat. Die Notwendigkeit eines z.T. sehr drastischen Personalabbaus, insbesondere im Bereich der Verwaltung, wird auch von vielen Betriebsräten als eine Voraussetzung für die Überlebensfähigkeit ihres Unternehmens angesehen. Die Personalreduzierung ist nach den Massenentlassungen zum Ende des II. Quartals 1991 bereits sehr weit vorangeschritten. Die Zahl der Erwerbslosen ist auf über eine Millionen gestiegen. In diesem Zusammenhang ist zu bedenken, daß sich immerhin 1,8 Millionen zusätzlich in Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen befinden, Vorruhestands- und Altersüberbrückungsgeld erhalten, Kurzarbeit leisten oder im Rahmen von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen tätig sind. Diese arbeitspolitischen Maßnahmen sind – vorübergehend – als Entlastung des Arbeitsmarktes anzusehen. Eine weitere Entlassungswelle droht, wenn zum Jahresende die Kurzarbeiterregelung ausläuft.¹⁴

Personalreduzierung wird in absehbarer Zeit nicht mehr das alleinige Hauptproblem für Betriebsräte sein. Bereits in der Vergangenheit war zu beobachten, daß Betriebsräte aus ostdeutschen Unternehmen sich sehr stark marktwirtschaftlichen Problemen (z.B. Absatzfragen) widmen und zunehmend auch den Fragen innerbetrieblicher Umstrukturierungen. Es ist

festzustellen, daß ein erheblicher Bedarf an **Informationen über technisch-organisatorische Konzepte besteht, die punktuelle Hinweise geben oder sogar insgesamt richtungsweisend für die Gestaltung der betrieblichen Produktion sein könnten.** Zwar wurde auf der Tagung von westdeutschen Teilnehmern angeregt, die "Chance des letzten Investors" wahrzunehmen, d.h. sie müssen die technisch-organisatorischen Entwicklungen in den alten Bundesländern nicht durchlaufen, sondern können sofort neueste Technologie und auch modernste Formen der Arbeitsorganisation einführen. Dies wurde jedoch von Vertretern ostdeutscher Unternehmen (Geschäftsführer und Betriebsräte) eher skeptisch beurteilt. Sie befürchten, daß ihr Betrieb als "Spielwiese" benutzt wird, als Experimentierfeld für bisher auch in den alten Bundesländern noch nicht flächendeckend erprobte Konzepte. Einerseits sind diese Bedenken sehr ernst zu nehmen. Andererseits darf auch folgendes nicht aus dem Blickfeld geraten: Auf einer Veranstaltung der Hans-Böckler-Stiftung in Chemnitz Anfang dieses Jahres wurde berichtet, daß beispielsweise in neu aufgebauten Automobilwerken in Sachsen mit sehr großer Wahrscheinlichkeit die modernsten Fabriken Europas entstehen: Neueste Technologie, modernste Arbeitsorganisation und eine Unternehmenskultur, die sich am Vorbild Japans orientiert.¹⁵

In derartigen Unternehmen wird eine außerordentlich hohe Leistungsbereitschaft, Qualifikation und Flexibilität der Mitarbeiter gefordert und darauf hingewirkt, daß eine hohe Identifikation der Belegschaft mit den Unternehmen erreicht wird. Dort, wo solche modernen Fabriken entstehen, die Mitarbeiter aber nicht die entsprechenden Voraussetzungen haben, könnte der Unternehmenserfolg nicht gewährleistet sein. Es stellt sich die Frage, ob es auch Aufgabe von betrieblichen Interessenvertretern und Gewerkschaften sein könnte, bei der Lösung derartiger Differenzen eine aktive Rolle einzunehmen. Eine Frage, die auch von Betriebsräten gestellt wurde, ohne daß sie sie selbst bereits abschließend beantworten konnten.

Fußnoten

- 1 Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München, in: *Materialien aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Qualifizierung in den neuen Bundesländern*, Nr. 7/1990, S. 12f
- 2 vgl. *Generalanzeiger* vom 01.08.1991
- 3 Leitfaden der Treuhandanstalt für die Ausgestaltung von Sanierungskonzepten, Berlin, 15. Juli 1990
- 4 Treuhandanstalt, *Informationen* 1/Mai und 2/Juni 1991, Berlin
- 5 vgl. *Generalanzeiger* von 01.08.1991
- 6 Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.): *Wirtschaftsförderungsprogramme und -instrumente von EG, Bund, Ländern und Kommunen - Umsetzung in den neuen Bundesländern*, Reihe Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 15, 1991, Bonn
- 7 Müller, H.: *Vom "zentralgeleiteten Betrieb" zum marktwirtschaftlichen Unternehmen*, 1991, Eschborn
- 8 Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.): *Wirtschaftsförderungsprogramme und -instrumente von EG, Bund, Ländern und Kommunen - Umsetzung in den neuen Bundesländern*, Reihe Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 15, 1991, Bonn
- 9 *Handelsblatt* vom 28.06.1991
- 10 vgl. die Ausführungen von F. Fürstenberg in diesem Heft: Zusammenfassung der Podiumsdiskussion: Vorstellungen, Konzeptionen und Erfahrungen von Unternehmen und Verbänden zur Reorganisation von Betrieben in den neuen Bundesländern
- 11 vgl. hierzu das Einleitungsreferat von Lutz Marz: *Das Nesso-gewand des Habitus*
- 12 *Materialien aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: Qualifizierung in den neuen Bundesländern*, Nr. 7/1990; *Handelsblatt* vom 29.06.1990
- 13 Scholz, Chr.: *Personalwirtschaftliche Probleme in der DDR - eine einführende Problemskizze*, in: von Eckardstein, D. u.a. (Hg.): *Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben*, München, 1990

- 14 *Handelsblatt* vom 06.08.1991
- 15 "Wenn die Karten neu gemischt werden...", Veranstaltung der Hans-Böckler-Stiftung vom 15./16.03.1991 in Chemnitz

Referenten und Podiumsteilnehmer

Referenten

Ruth Brandherm-Böhmker,
Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung,
Abt. Arbeits- und Sozialforschung,
Bonn

Dr. Eckart Hildebrandt,
Wissenschaftszentrum Berlin

Peter König,
Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung,
Abt. Arbeits- und Sozialforschung, Bonn

Prof. Dr. Werner Mangold,
Universität Erlangen

Dr. Lutz Marz,
Wissenschaftszentrum Berlin,
vormals Produktionsdirektor VBE Kabelwerk Adlershof

Dr. Ursula Mehrländer,
Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung,
Leiterin der Abteilung Arbeits- und Sozialforschung, Bonn

Teilnehmer der 1. Podiumsdiskussion:

Prof. Dr. Friedrich Fürstenberg (Moderator),
Universität Bonn

Harald Dunkelberg,
Fa. Kloeckner-Möller, Bonn
Abteilungsleiter Vertrieb Deutschland Marketing

Dr. Wulf Hecker,
Fa. Kienbaum u. Partner, Düsseldorf

Dr. Reinhard Kretschmar,
VEM-Antriebstechnik AG, Dresden

Peter Klopsch,
Fa. NILES Werkzeugmaschinen, Berlin-Ost
Geschäftsführer

Prof. Dr. Paul Liehmann,
Treuhandanstalt, Ost-Berlin

Dr. Horst Miethe,
Institut für Soziologie und Sozialpolitik,
Akademie der Wissenschaften, Berlin-Ost

Dr. Werner Senger,
Verband deutscher Maschinen- und Anlagenbau, Frankfurt

Volker Wittke,
Soziologisches Forschungsinstitut, Göttingen

Teilnehmer der 2. Podiumsdiskussion:

Dr. Dietrich Hoß (Moderator),
Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft,
Eschborn

Toni Engberding,
Industriegewerkschaft Metall, Frankfurt

Ralf Heckmann,
Fa. Siemens AG, Essen
Gesamtbetriebsrat

Dr. Dieter Hockel,
DGB Bundesvorstand Düsseldorf

Karl Jacobs,
VEM-Antriebstechnik AG Dresden/
Elektromotorenerke Wernigerode

Dr. Jürgen Kädtler,
Zentralinstitut für Sozialwissenschaftliche Forschung an der FU Berlin

Dr. Volkmar Kreißig,
Technische Universität Chemnitz

Horst Schell,
Fa. Koenig & Bauer AG, Würzburg
Betriebsrat

Josef Tenzer,
Weimar-Werk, Weimar
Betriebsratsvorsitzender