

Der positive Trend in der ostdeutschen Industrie
führt zu neuen Herausforderungen

Ostdeutsche Arbeitsspartaner

Michael Behr

Bernhard Vogel und Kurt Biedenkopf haben die Wahlen im Spätsommer 1999 auch deshalb gewonnen, weil sie ihren Landsleuten das Gefühl vermitteln konnten, dass man auf das in den letzten zehn Jahren Geleistete sehr wohl stolz sein kann. Zwar ist die Arbeitslosigkeit auch in den zwei ostdeutschen „Musterländle“ noch sehr hoch, aber die Erwerbsquote ist es auch. In Thüringen und Sachsen sind mittlerweile mehr Menschen im Alter zwischen sechzehn und sechzig Jahren erwerbstätig als im Saarland oder in Nordrhein-Westfalen. Das ist – wenn man bedenkt, dass in der ostdeutschen Industrie rund drei Viertel der Arbeitsplätze abgebaut wurden und von insgesamt rund zehn Millionen Stellen bis 1993 nur 5,8 Millionen übrig geblieben sind – eine beachtliche, ja erstaunliche Leistung. Zudem hat Ostdeutschland in den vergangenen zehn Jahren einen bemerkenswerten Strukturwandel bewältigt. In der hoch produktiven Landwirtschaft arbeiten mittlerweile weniger als vier Prozent der Erwerbstätigen, im Arbeiter-und-Bauern-Staat waren es dreimal so viel.

Während der Industrialisierungsgrad heute geringer ist als in Westdeutschland (neunzehn Prozent gegenüber 27 Prozent), haben sich das Handwerk, die Bauwirtschaft, das Kfz-Gewerbe, der Handel, die Gastronomie

und der Tourismusbereich in kurzer Zeit erstaunlich gut entwickelt. So gesehen hat eine nachholende Tertiarisierung der Wirtschaft in Windeseile stattgefunden.

So plakativ die Formel Bernhard Vogels „Top Thüringen“ war, so wenig eindrucksvoll war der Konter von Richard Dewes: „Von wegen ‚Top Thüringen?‘“ mit einer daran anschließenden Mängelliste in den Wahlspots. Eine mitregierende Partei in einer großen Koalition, die über das Sozialministerium mit einer sehr aktiven Arbeitsmarktpolitik ihren Anteil an der – für Ostdeutschland – relativ geringen Arbeitslosenzahl hat, hätte in der Tat eine klügere Performance durch den Parteivorsitzenden verdient gehabt.

Nun sind die Probleme auch in den beiden Freistaaten längst nicht von der Tagesordnung verschwunden. Die Arbeitslosenquote will auch hier nicht sinken. Und während sich in Westdeutschland Entspannung andeutet, dürften sich auch Sachsen und Thüringen abgekoppelt fühlen. Die Löhne, die Produktivität, Umsatzentwicklung und Exportquote steigen zum Teil in Westdeutschland wieder schneller. Sorgenkinder der ostdeutschen Wirtschaft bleiben die Bauwirtschaft, der Straßenbau und das (baunahe) Handwerk. Der Anteil der Erwerbstätigen in dieser Branche, die ange-

sichts des gigantischen Sanierungsbedarfs des kompletten Wohnbestandes und der Straßen eine Sonderentwicklung nahm, ist in Ostdeutschland fast doppelt so hoch wie in Westdeutschland. Während 1997 im thüringischen Baugewerbe 32 Prozent der Erwerbstätigen beschäftigt waren und 23 Prozent des Umsatzes erwirtschafteten, arbeiteten in Westdeutschland nur siebzehn Prozent der Erwerbstätigen in diesem Wirtschaftszweig, und nur neun Prozent des Umsatzes hängen an der auch hier kriselnden Branche – der Sanierungsfall Holzmann demonstrierte dies noch einmal drastisch. Besonders heikel ist diese Hypothek der DDR und des schnellen Anpassungserfolges nach der Wende vor allem für viele junge Männer, die gleich nach der Schule in die Boombranche drängten oder nach einer Ausbildung in der Industrie sich für den Bau umschulen ließen beziehungsweise gleich als Ungelernte begannen. Aber auch die großen Hoffnungsträger des weiblichen Beschäftigungssegments im Dienstleistungsbereich, Handel, Banken, Versicherungen und Gesundheitsbereich, haben ihre Probleme. Nach dem schnellen Aufbau folgte nicht selten der Abbau, wenn der erste große Nachholbedarf befriedigt war. Auch der öffentliche Sektor, ein wichtiger Beschäftiger von weiblichen Erwerbstätigen, bringt anteilig mehr Personal unter, als den Steuerzahlern in Westdeutschland zugemutet werden würde.

Mangelnde Aufmerksamkeit

Einzig das verarbeitende Gewerbe und die unternehmensbezogenen Dienstleistungen geben gegenwärtig Anlass zu Hoffnung. Die ostdeutsche Industrie verdient weit mehr Aufmerksamkeit, als ihr in der Öffentlichkeit zugewillt wird. Immer noch wirkt

der Schock über den immensen Schrumpfungsprozess nach: „Hier ist doch nix mehr, alles platt gemacht“, hört man immer wieder. Und doch hat sich die ostdeutsche Industrie in den vergangenen Jahren erholt. Deutlich mehr Betriebe als noch vor wenigen Jahren betrachten sich als konsolidiert und sehen zuversichtlich in die Zukunft. Auch wenn die Eigenkapitaldecke vieler Betriebe noch sehr dünn ist und die Marktzugänge zum Westen immer noch erschwert sind, so haben doch viele Betriebe mit ihren Belegschaften ein schweres Stück Weg erfolgreich bestritten.

Die positive Tendenz erfasst nun fast alle Bereiche der Industrie: Die Nahrungsmittelindustrie beispielsweise verzeichnet – gestützt durch die wieder entdeckte Attraktivität heimischer Produkte in der ostdeutschen Bevölkerung – positive Zuwachsraten. Der Maschinen- und Werkzeugbau, die Metall verarbeitende, die elektrotechnische Industrie und der Kraftfahrzeug-(teile)bau erwirtschafteten in den vergangenen Jahren deutliche Zuwächse an Umsatz und Wertschöpfung. So verbuchte die Industrie in Brandenburg einen Zuwachs in der Bruttowertschöpfung von 14,6 Prozent, Sachsen kam auf 13,4 Prozent, Thüringen auf 12,2 Prozent. Nach dem Einbruch in den ersten beiden Jahren nach der Wende ist die Ost-Industrie insgesamt wieder um sechzig Prozent gewachsen.

Thüringen und Sachsen, aber auch Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern profitierten eindeutig, so resümiert das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Juli 1998), von einer Wiederbelebung der industriellen Ressourcen. Zusätzliche Dynamik brachte die Exportwirtschaft. In Brandenburg steigerten die Unternehmen des produzierenden Gewerbes ihre Exportumsätze – freilich von sehr niedrigem Niveau aus –

um 46 Prozent. Deutlich angezogen hat die Exportwirtschaft ebenfalls in Sachsen (plus vierzig Prozent) und Thüringen (plus 32 Prozent). Auch im ersten Halbjahr 1999 verzeichnete das verarbeitende Gewerbe ein Umsatz- und Beschäftigungsplus. Allein in Thüringen sind laut Angaben des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung im vergangenen Jahr 17 000 neue Stellen in der Industrie geschaffen worden – deutlich mehr, als Arbeitsplätze in der Bauwirtschaft abgebaut wurden.

Günstige Personalsituation

Ein beachtlicher Teil dieses Erfolges geht auf das Konto einer für die Betriebe ganz besonders günstigen personalwirtschaftlichen Situation. So bedauerlich es für die vielen freigesetzten Beschäftigten war, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, sich für neue Beschäftigungszweige umschulen zu lassen, längere Phasen der Unsicherheit hinzunehmen, so überaus günstig stellte sich die Personalsituation für die verbliebenen „Schrumpfbetriebe“ dar, und dies in vielerlei Hinsicht. Zunächst konnten die Betriebe sich im Prozess des Personalabbaus neben der „sozialverträglichen“ Entlassung der über 55-Jährigen und der jüngeren, kinderlosen Beschäftigten auch der Leistungsschwachen und Unqualifizierten entledigen.

Besonders im verarbeitenden Gewerbe entstehen so ausgesprochen homogene „Bleiber“-Belegschaften, die nun einen radikalen Wandel im Betrieb organisieren mussten, ohne dass Personal in nennenswertem Umfang von außen „eingeführt“ werden konnte. In der Industrie haben wir es sehr häufig mit reinen – männlichen – Facharbeiterbelegschaften mit einem hohen Stand an handwerklicher Erfahrung und starker Be-

triebsbindung zu tun. Jene die Arbeitskultur prägenden ostdeutschen Belegschaften in der Industrie sind gegenüber Westdeutschland homogener im Hinblick auf Alter (Dominanz der Jahrgänge 1945 bis 1960), Familienstatus (verheiratet und Kinder), Erwerbsorientierung (Normalarbeitsverhältnis und geringere Unterschiede zwischen Männern und Frauen), Qualifikation (Facharbeiter und qualifizierte Angestellte, aber noch geringerer Akademikeranteil), Erwerbsbiografie, Betriebszugehörigkeit und Nationalität (Deutsche). In den ostdeutschen Betrieben sind nur halb so viele Ungelernte beschäftigt wie in Westdeutschland (zwölf Prozent gegenüber 24 Prozent). Gerade im Transformationsprozess hat sich die ausgeprägte Beruflichkeit von Arbeit als Rekrutierungs- und Bleibekriterium für die Beschäftigten erwiesen. Die Arbeit genießt durchgehend einen sehr hohen Stellenwert, und Pluralisierungs- oder Individualisierungsprozesse innerhalb der Arbeitnehmerschaft, wie sie in Westdeutschland beobachtet werden, sind gegenwärtig noch kaum ausgeprägt. Große Anteile der heutigen Belegschaften in den Altbetrieben und den Ausgründungen sind seit ihrer Ausbildung in dem entsprechenden Unternehmen.

Auch der größte Teil der ostdeutschen Manager stammt aus den Subeliten der Kombinatbetriebe. Die heutigen Geschäftsführer und ihre Beschäftigten kennen sich nicht selten bereits mehrere Jahrzehnte. Im Hinblick auf eine Reihe modernisierungstheoretischer Implikationen stellt diese personelle Kontinuität sicher eine Hypothek dar. Westdeutsche Beobachter sparten denn auch nicht mit der Vermutung, dass gerade in diesem hoch stabilen Beschäftigungssegment Traditionsverhaftung, fehlende Mobilitätserfahrung, Mangel an „sub-

jektiver“ Modernität und arbeitspolitischer Konservatismus für Produktivitäts- wie Modernisierungsrückstände haftbar gemacht werden können.

Tatsächlich liegt in der arbeitskulturell hegemonialen Stellung dieser Bleiberbelegschaften und ihrer Geschäftsführer der Kern einer Restrukturierung der Personalwirtschaft unter traditionellen Vorzeichen, die gegenwärtig durchaus eine überraschende Produktivität entfaltet. Denn die Arbeitsmotivation der Kerngruppe war sehr hoch, die eingespielten Teams zeichneten sich durch ein hohes Maß an Vertrautheit miteinander aus. Die arbeitskulturelle Hegemonie der Generation der heute vierzig- bis 55-Jährigen in den Betrieben ermöglichte in der Vergangenheit, aber auch in der Gegenwart einen ausgesprochen kontroll- und koordinationsarmen Steuerungsstil: Jeder kennt jeden, jeder weiß, was er zu tun hat und was die anderen können. Ein Geschäftsführer drückt es so aus: „Das läuft hier alles wie von selbst. Und Sie glauben gar nicht, wie die Kollegen sich untereinander kontrollieren. Es passen alle auf, dass keiner aus der Reihe tanzt.“

Das hohe Konformitätsniveau, Disziplinierung und Kontrolle werden einerseits durch die hohe Ähnlichkeit ihrer Mitglieder begünstigt und zusätzlich durch die Interpretation des Betriebes als Gemeinschaft be-
stärkt.

Der implizite Leistungspakt

Um die Beschäftigten zur Kooperation zu ermutigen und das Sozialsystem Betrieb zu stabilisieren, versuchten die meisten Geschäftsführer ab 1993/94 in den Klein- und Mittelbetrieben, wenn es nur irgendwie ging, das vorhandene Personal zu halten. In der Tat sind die Belegschaften in der Regel

sehr stabil. Unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen wirkt die ausgeprägte Betriebszentrierung fort. Es ist erstaunlich, wie wenig Fälle von Kündigung und Eigenkündigung wir bei ostdeutschen Erhebungen im verarbeitenden Gewerbe beziehungsweise bei den qualifizierten Dienstleistern in unserem Sample finden. Obwohl die Zahl der – in erster Linie betriebsbedingten – Kündigungen deutlich höher war als der Anteil der Eigenkündigungen durch die Beschäftigten, hatte fast jedes dritte Unternehmen unseres Samples in den letzten drei Jahren keinen Beschäftigten mehr entlassen. Umgekehrt gab fast jedes zweite Unternehmen an, in den vergangenen drei Jahren nicht einen einzigen Mitarbeiter durch Eigenkündigung verloren zu haben. Die geringen Eigenkündigungen lassen sich mit der betrieblichen Altersstruktur erklären (hoher Anteil der über Vierzigjährigen). Mit jedem Jahr schwinden die Chancen der Bleiber auf dem externen Arbeitsmarkt.

Für die Belegschaften mit ihrem hohen Anteil an Bleibern werden die Betriebe regelrecht zu einem „Normalitätsrefugium“ in einem Prozess, der ohnehin schon genügend unfreiwillige Dynamik entfaltet hatte. Auch die Betriebsräte in den konsolidierten Unternehmen sprechen davon, dass die Beschäftigten den Betrieb in den Jahren nach den Massenentlassungen als eine Art „Oase in der Wüste“ oder ein „begehrtes Fleckchen Sicherheit im Chaos der Arbeitsplatzvernichtung“ empfanden.

Der implizite Vertrag zwischen Belegschaft und Geschäftsführung lässt sich auf die Formel verdichten: Beschäftigungssicherheit gegen Lohnverzicht und Anerkennung auch harter Arbeitsbedingungen. Denn die Phase nach dem Personalabbau ist durch einen geringen Anspruch an die Löhne und Gehälter gekennzeichnet. Nachdem die

Löhne bis 1994 stark gestiegen waren, verlangsamt sich die Angleichung an das Westniveau in den Folgejahren deutlich. In einer größeren Zahl der ostdeutschen Firmen hat sich zwischen 1994 und 1998 in der Lohnentwicklung kaum noch etwas getan. Noch stellt die deutlich höhere Entlohnung in den westdeutschen Nachbarbundesländern – angesichts der geringen Mobilitätsbereitschaft der mittelalten Beschäftigten – nur ein geringes Problem für die Betriebe dar. Auch unter diesem Aspekt ist es ein großer Vorteil, auf das mittelalte Beschäftigtensegment zu setzen. 42 Prozent der Betriebe setzen in ihrer Rekrutierungspräferenz ausdrücklich auf Beschäftigte zwischen 35 und fünfzig Jahren. Ein Geschäftsführer eines Konsumgüterherstellers mit 200 Beschäftigten, der in den vergangenen drei Jahren nur drei Beschäftigte durch Eigenkündigung verloren hat, nennt als Grund dafür:

„Die Leute gehen nicht. Man muss sich eigentlich nicht sehr bemühen. Auch der höhere Lohn, der in direkter Nachbarschaft in Bayern gezahlt wird, stellt kein Problem dar. Wir haben ja fast nur Beschäftigte über 35. Die haben alle Familie, die Frauen arbeiten hier, und die Mobilität ist sehr gering. Ich habe hier absolute Fachkräfte in der Firma, und die gehen auch nicht. Die sind bodenständig, die haben ein gewisses Alter – ich habe ein Durchschnittsalter von 46 Jahren. [...] Vielleicht ist unser Betrieb überaltert. Aber ich will ja auch nicht bei der Olympiade teilnehmen.“

Aber nicht nur untertarifliche Entlohnung, sondern auch längere Arbeitszeiten werden häufig ebenso konfliktfrei akzeptiert wie Umsetzungen, unterwertiger Einsatz und schlechtere Arbeitsbedingungen. Diese stille Akzeptanz könnte möglicherweise auch durch die Integration und den Ver-

bleib im „Betriebskollektiv“, wie heute oft noch gesagt wird, befördert worden sein. Tatsächlich konstituieren sich die betrieblichen Notgemeinschaften auf der Grundlage von Reziprozitätsbeziehungen (Fürsorge gegen Verzicht) einerseits und Asymmetrien (generelle Stärkung der Kapitalseite gegenüber den Arbeitnehmern) andererseits. Die Zusammenführung der Interessen auf das gemeinsame Ziel des Beschäftigungs- und Betriebserhalts hin lässt in den Betrieben eine Schicksalsgemeinschaft entstehen, die sich gegen den gemeinsamen Feind „Arbeitslosigkeit“ und Schließung des Betriebes wendet. Das Risiko, mit dem Konkurs der Firma die sozioökonomische Basis zu verlieren, gilt in den allermeisten ostdeutschen Klein- und Mittelbetrieben für Geschäftsführer und Belegschaft gleichermaßen. Angesichts des hohen persönlichen – und nicht zuletzt finanziellen – Engagements der ostdeutschen Geschäftsführer steht für sie keineswegs weniger auf dem Spiel als für die Arbeitnehmer. Unter diesen Bedingungen können die Manager von einer ausgeprägten Bereitschaft der Beschäftigten zur Selbstoptimierung ihrer Tätigkeit im Interesse des Betriebes ausgehen, ohne dass es hierzu spezieller Anreize bedarf. „Arbeitsdisziplin und Leistungsbereitschaft aller Beschäftigten“ – so resümiert die Forschungsgruppe WISOC aus Chemnitz ihre Untersuchungsergebnisse – „sind bei einer deutlich gewachsenen Arbeitsintensität und Arbeitsbelastung hoch.“ Dabei bevorzugen die Beschäftigten nach Einschätzung der ostdeutschen Betriebsräte „einen Führungsstil, der klare Anweisungen und genaue Vorgaben, Konsequenz und Entscheidungsfreude verbindet mit sozialer Fürsorge und Respekt vor den Mitarbeitern“. Bezeichnend ist der aufschlussreiche Hinweis „ohne dass es hierzu

spezieller Anreize bedarf“: Offensichtlich konnte das Personalmanagement in den neuen Ländern bisher auf eine Beschäftigungsgeneration setzen, die mit hoher Arbeitsmoral und guten Qualifikationen ausgestattet und zugleich zum Lohnverzicht bereit war, solange damit das übergeordnete Ziel des Betriebserhaltes gesichert war.

Vorurteil der „faulen Osis“

Die gemeinschaftliche Interpretation des betrieblichen Sozialsystems setzt zudem in hohem Maße lebensweltlich rückgebundene Ressourcen frei. Die Arbeitssolidarität unter den Beschäftigten erweist sich dabei in der Regel nicht – oder nicht mehr – als sperriges Element, mit dem Leistungszumutungen kollektiv abgewehrt werden können. Anfangs konnten die neuen westdeutschen Geschäftsführer und Eigentümer durchaus noch Blockadehaltungen durch die Belegschaft erleben. Diese Irritationen gingen bis zu der Bewertung, die „Osis“ seien alle faul! Inzwischen wirkt die gemeinschaftliche Interpretation als betriebliche Ressource, die dazu beiträgt, ein hohes Flexibilitätsniveau, Leistungsbereitschaft, Bereitschaft zu Überstunden mit Lohnverzicht zu verbinden.

Eine exemplarische Stellungnahme zu diesem spezifischen Sozial- und Humankapital der ostdeutschen Belegschaften gibt der Geschäftsführer eines großen Jenaer Glasherstellers mit 610 Beschäftigten in einem Interview für die *Thüringer Landeszeitung* im August 1999 auf die Frage nach den Ursachen des Firmenerfolges:

„Die Gründe liegen im ausgezeichnet qualifizierten Mitarbeiterstamm. 85 Prozent der Beschäftigten sind Facharbeiter, sehr wenige Angelernte, viele deutschsprachige Kollegen, die die schwere Arbeit auch in

den voll kontinuierlichen Nachtschichten mittragen. [...] Nicht zuletzt hat die Geschäftsführung immer nahe mit dem Betriebsrat zusammengearbeitet.“ Entgegen dem in der Öffentlichkeit immer wieder auftauchenden Lamento über fehlende Arbeitsmoral und unzureichende Qualifikation der ostdeutschen Arbeitskräfte stellen die Geschäftsführer in ostdeutschen Untersuchungsbetrieben ihren Mitarbeitern fast durchweg gute Noten aus. Über das handwerkliche Können und die Motivation der Beschäftigten kommen inzwischen auch westdeutsche Geschäftsführer bisweilen ins Schwärmen:

„Das habe ich noch nicht erlebt im Westen, wie die hier arbeiten. Die Ausbildung war zu DDR-Zeiten offensichtlich sehr gut, die Leute sind hier motivierter als im Westen.“ Und ein anderer westdeutscher Geschäftsführer bringt die Unterschiede zwischen Ost und West so auf den Punkt:

„Die Osis und Wessis haben ganz verschiedene Vor- und Nachteile. Die Osis sind kontinuierlicher, zum Teil handwerklich besser und zuverlässiger, die Wessis sind offener, schneller und flexibler, manchmal aber auch: mehr Schein als Sein.“ Im November 1997 wurde bereits in dieser Zeitschrift (*PM 336*) auf die Janusköpfigkeit der „gelernten DDR-Beschäftigten“ hingewiesen: „einmal regelbefolgende Objekte des bürokratischen Herrschaftsverbandes“, der sich in Gestalt des entfremdenden Kombinatbetriebs den Beschäftigten entgegenstellte, deren Subjektivität nur als unterlassene in Erscheinung trat, und „ein andermal an Regeln vorbei improvisierende Subjekte“, die überall dort, wo die Situation als „Lebenswelt“ interpretiert wurde – das kann sehr wohl auch der Betrieb sein – zu sehr weitgehender Leistungsverausgabung bereit sind. Damals hatte ich die optimistische Ab-

schlussThese formuliert: „Mit der in vielen Betrieben einsetzenden Konsolidierung des Personalbestandes und dem allmählichen Aufbau eines berechenbaren Personalmanagements ist die Hoffnung berechtigt, dass – angesichts des Wirksamwerdens der personalpolitischen Tradition, Beschäftigte möglichst im Betrieb zu halten und auf die positiven Effekte starker Betriebsbindung zu setzen – in den nächsten Jahren die produktiven Mentalitätsbestände zunehmend aktiviert und die zum Teil noch lebensweltlich gebundenen Ressourcen der ostdeutschen Beschäftigten mehr und mehr in die sich entwickelnden neuen Arbeitskulturen der Betriebe einfließen und sich positiv auf alle Parameter, auch die der Produktivität und der Wettbewerbsfähigkeit, auswirken werden.“

Diese Hoffnung hat sich in der Tat bestätigt. Die Beschäftigten selber begreifen sich als Mitglieder einer Leistungsgemeinschaft, die gewillt ist, die Hürde der Betriebskonsolidierung zu nehmen. Dabei fordern sie selbst nicht viel von ihren Geschäftsführern außer Beschäftigungssicherheit, „solange der Rücken mitmacht, wenn es geht, bis 65“ (ein 54-jähriger Arbeiter aus einem Porzellanisolatoren-Werk). Die Geschäftsführer schätzen Mitarbeiter, die bereit sind, sogar ohne größere Probleme kurzfristig Sonderschichten einzulegen. Es ist der Eindruck eines ostdeutschen Arbeitsspartaners entstanden, und seine hoch geschätzten Eigenschaften werden inzwischen auch erwartet: „Ich weiß, dass ich sehr viel von meinen Leuten verlange, aber die ziehen alle mit.“ Der implizite Leistungspakt konnte nur mit diesem Arbeitstyp zustande kommen und so lange halten. Das hohe Qualifikationsniveau der Belegschaften, das ausgeprägte Arbeitsethos und die Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten

kompensieren in vielen Betrieben auch das Fehlen ausgeklügelter Formalstrukturen. Der Schwenk auf ungelernete Arbeitskräfte mit eher instrumenteller Arbeitseinstellung würde einen entschieden höheren Explikations-, Strukturierungs- und Kontrollaufwand sowie ein aufgestocktes Führungspersonal erforderlich machen. Wir finden in den Klein- und Mittelbetrieben jedoch durchweg relativ „schlanke“ Führungsstrukturen, mit der Tendenz freilich, dass die Geschäftsführer nicht selten an der obersten Belastungsgrenze operieren.

Die Kehrseite der „Betriebsgemeinschaft“

In den Betrieben der neuen Länder zeigt sich in besonderer Weise, wie stark strukturprägend gerade in Umbruchsituationen einzelne zentrale Akteure sind. Nach der Wende fehlten eingespielte Routinen für die Marktwirtschaft. Bis heute lassen sich in vielen Unternehmen ausgefeilte Arbeitszeitmodelle und Entlohnungsformen, klare Eingruppierungsregeln ebenso häufig wie reflektierte Motivationsstrategien nicht ausmachen. Die Kooperationsformen zeichnen sich in vielen Betrieben durch ausgesprochen hohe Informalität und Explikationsresistenz aus. Kompensiert wird dieser Mangel an Struktur durch starke Persönlichkeiten in der Geschäftsführung: Herrschaft kraft Autorität. Es ist nicht übertrieben, einen großen Teil der Entscheidungs- und Interaktionsmuster als monokratisch-paternalistisch zu bezeichnen. Auf die Frage nach der Entscheidungskompetenz im Betrieb bekamen wir erstaunlich oft die Antwort: „Das mache ich alles allein“ (41 Prozent). In weiteren 21 Prozent entscheiden mehrere Geschäftsführer. In den anderen Fällen wird durch den Geschäftsführer ein Fach-

vorgesetzter oder Meister „hinzugezogen“. Nur in zehn Prozent der Fälle lässt sich der Entscheidungsprozess als Gremiums- oder Kommissionsentscheidung bezeichnen, an dem unter Umständen auch der Betriebsrat beteiligt ist.

Auch wenn man Tendenzen beobachten kann, dass die Herrscher ohne Berater allmählich erkennen, dass sie nicht mehr alles allein machen können, offenbart die Einschätzung der Rolle des Betriebsrates bei dem etwa einem Drittel der mittelständischen Betriebe, die überhaupt einen Betriebsrat oder Betriebsvertreter haben, einen recht unverblümt offenen Alleinvertretungsanspruch für alle Belange des Betriebes: „Der Betriebsrat, das bin ich selber...“ Oder: „Ja, wir haben einen Betriebsvertreter. Welche Rolle der spielt? Der spielt immer dann eine Rolle, wenn ich ihn was frage.“

Oder: „Wir hatten mit dem Vorgänger schlechtere Zeiten, dem haben wir gekündigt. Der jetzige hält sich an die Spielregeln.“ Noch dominieren in den Betrieben eindeutig Einzelleitungen, starke „personale Autoritäten“, klare Anweisungsstrukturen. Demokratisch-partizipative Entscheidungen in Gremien oder Gruppen sind selten.

Dieser Herrschaftstyp beruht unter anderem auf der beiderseitigen Interpretation des Unternehmens als kohäsiver Gemeinschaft oder sogar als Betriebsfamilie. Er ist das Ergebnis einer ganz spezifischen Melange aus „Notgemeinschaft“ und autoritärem Paternalismus, die ihren Hintergrund einerseits in dem starken gemeinsamen Interesse von Geschäftsführern und Belegschaften am Erhalt der Betriebe und andererseits in einer ausgeprägten Machtasymmetrie zu Gunsten der Betriebsseite hatte. Denn während die Beschäftigten nur wenig Alternativen zum Betrieb hatten, verfügte

die Unternehmensseite über ein üppiges Arbeitskrätereservoir direkt vor der Haustür. Über Jahre hinweg war es für die Betriebe kein Problem, Personal zu rekrutieren, denn die Betriebe verfügten über ein enormes lokales und regionales Arbeitskräftepotenzial, auf das jederzeit zurückgegriffen werden konnte. Betriebe, die überhaupt – und dann natürlich auch selten in großem Umfang – Ersatz- oder Erweiterungsbedarf hatten, konnten diesen schnell und ohne größere Suchanstrengungen befriedigen. Für die Geschäftsführer und Personalverantwortlichen galten generell folgende Leitmaximen: Es gilt, den geschrumpften Bestand zu erhalten und zu sichern. Konsolidierung ist die oberste Maxime. Wenn Personal benötigt wird, dann gibt es in der Region, „vor Ort“ ja genug:

„In unserer Firma (Hersteller von feinoptischen Erzeugnissen in Jena) arbeiten jetzt 35 Beschäftigte. Allein in den vergangenen drei Jahren sind zwölf Personen neu eingestellt worden, durchweg Facharbeiter/innen, von denen alle noch im Betrieb sind. Die meisten Neueinstellungen kommen aus dem ehemaligen Zeiss-Kombinat, einige davon waren auch längere Zeit arbeitslos. Bei der Einstellung spielten soziale Kontakte und persönliche Empfehlungen die entscheidende Rolle. Bei Personalbedarf fragt man im Bekanntenkreis nach, ob noch jemand eine Stelle sucht. So hat man bisher alle Beschäftigten gefunden. Ich kannte die eigentlich alle schon von früher.“

In dieser Situation entfallen zwei für Entwicklung, Aufbau und Erhalt berufsfachlicher Arbeitsmärkte essenzielle Motive: das Motiv auszubilden und eine Ausrichtung der personalpolitischen Aufmerksamkeit auf den externen Arbeitsmarkt. Insbesondere das Engagement in der Ausbildung wird drastisch zurückgefahren, selbst in sol-

chen Betrieben, die vorher eine starke Ausbildungstradition hatten:

„Wir haben den letzten Ausbildungsjahrgang, der 1989 angefangen hat, noch fertig ausgebildet. Das war 1992, und der hat komplett in Bayern Arbeit gefunden. Danach haben wir nicht mehr ausgebildet. Es war ja kein Bedarf absehbar.“ Das bedeutet alles in allem: Angesichts der zu bewältigenden Herkulesaufgabe – mit niedriger Eigenkapitaldecke, schwachen Markteinbindungen und zerrissenen Beziehungsnetzen nun gleichzeitig entscheiden zu müssen, auf welches Produkt zu setzen, mit welcher Technik es herzustellen sei, in welchem Marktsegment man sich positionieren soll und welche Marketingstrategien folglich zu entwickeln sind – war es für die ostdeutschen Firmen von großem Vorteil, keine systematische Personalentwicklungspolitik betreiben zu müssen. Daraus ist den Geschäftsführern kein Vorwurf zu machen; denn über Jahre hinweg konnten die Betriebe sich eben auch ohne starken Formalismus, ausgefeilte Rekrutierungsinstrumente, Nachwuchsaufbau und ausgeklügelte Motivations- und Anreizstrategien erfolgreich konsolidieren.

Umbruch in der Personalwirtschaft

Nun wird allerdings in den nächsten Jahren eine neue Situation entstehen: Wesentliche Determinanten, auf die die Betriebe sich in den vergangenen Jahren erfolgreich stützen konnten und die für das oben beschriebene Muster gleichsam konstituierende Bedeutung hatten, fallen weg. Darauf sind die Akteure ungenügend vorbereitet. Denn für die Zukunft kommt es mitunter zu einer Umdrehung der Problemlagen. Die Situation stellt sich wie folgt dar: Die regionalen Qualifikationsressourcen erschöpfen sich all-

mählich. Zehn Jahre nach dem Umbruch sind viele der alten Kräfte doch nicht mehr verfügbar. Viele sind nach Westdeutschland gegangen. Aus dem Fachkräfteüberschuss könnte ein Mangel werden.

Tatsächlich stellen immer mehr Betriebe fest, dass es zunehmend schwieriger wird, Fachkräfte zu rekrutieren.

Die Ausbildungszurückhaltung der Vergangenheit wird als Lücke bei jungen, qualifizierten Nachwuchskräften sichtbar. Ein Geschäftsführer meint: „Da hat sich eine Hypothek für die Zukunft aufgebaut.“ Auf die Lehrstellenknappheit könnte eine Lehrlingsknappheit folgen.

Vereinzelt haben es die Industriebetriebe – als Folge schwacher Signale in der Vergangenheit – bereits mit Imageproblemen zu tun. Die Besten bewerben sich woanders. Das Werben um gute Leute könnte zu einer ungewohnten Übung für die Personalverantwortlichen werden. Die Überalterung der Belegschaft wird in vielen Betrieben als Problem sichtbar. Die Nachwuchsproblematik in der Führung steht auf Grund des hohen Alters vieler Geschäftsführer vor der Tür.

Die Personalwirtschaft in den neuen Ländern steuert in wichtigen Beschäftigungsfeldern auf eine massive Überlastung zu, die ihre Ursache in einer strukturellen Unterforderung in der Vergangenheit hat. Dies gilt vor allem auch für den Umgang mit dem Personal.

Die Grunderkenntnis, derzufolge derjenige, der Macht hat, nur bedingt gezwungen ist, hinzuzulernen, findet seine konkrete Bestätigung in einem bisweilen unterentwickelten Verständnis vieler Geschäftsführer für die Bedürfnisse und Interessen ihrer Beschäftigten. Das ausgeprägte Arbeitsethos der Mitarbeiter, die hohe Identifikation mit dem Betrieb, die Konfliktscheuheit, der

starke soziale Zusammenhalt, die Möglichkeit, hohe Qualifikationen für niedrige Gehälter, also Facharbeiter zu Ungelerntenlöhnen zu halten, war einer ganz außergewöhnlich günstigen Situation geschuldet, die so nie da war und sich so nie wiederholen wird. Viele Geschäftsführer, so ist zu befürchten, sind sich noch nicht bewusst, dass sie in der Vergangenheit nicht nur von qualifikatorischen Ressourcen gezehrt haben, ohne diese in angemessenem Umfang zu erneuern, sondern auch von arbeitskulturellen und moralischen Ressourcen, die möglicherweise mit dem Ausscheiden der Generation der heute Vierzig- bis Sechzigjährigen unwiederbringlich verloren ist. Auch in dieser Altersgruppe gibt es Enttäuschung: „Ich finde das nicht gut, dass der Wandel in der Industrie auf dem Buckel der Arbeiter ausgetragen wird“ (ein Beschäftigter eines Isolatorenwerkes). Viele Beschäftigte hoffen sogar, dass der zunehmende Fachkräftemangel eine Besserung bringen könnte, auch wenn sie noch skeptisch sind und noch nicht recht glauben, dass die „Karten einmal neu gemischt werden“. Aber die Tatsache, dass der Arbeitsmarkt nun wieder ins Spiel kommt, dass nach der Bewegungslosigkeit neue Chancen zumindest für die Jüngeren entstehen, weckt Erwartungen, dass mal etwas passiert, mit dem die Unternehmer in den letzten Jahren kaum rechnen mussten:

„Dass mal jemand freiwillig geht, dass mal einer sagt, ich werfe die Brocken hin, weil ich woanders bessere Bedingungen habe, das haben die (Meister, Gesellschafter) noch nicht erlebt, das müsste mal sein“ (ein Werkzeugmacher in einem Werkzeugbauunternehmen).

Das bedeutet ganz pointiert: In den vergangenen Jahren ist es den Unternehmen in Ostdeutschland mit beachtlichem Er-

folg gelungen, in der Marktwirtschaft mitzuspielen. Dabei haben sie auf Beschäftigte setzen können, die in ihrer Eigenschaft als Qualifikationsträger selbst keine (arbeits-)marktwirtschaftlichen Optionen hatten. Dieser Mangel an Ausstiegsoptionen hat nun fatale Konsequenzen auch für die interne Kommunikation zwischen Geschäftsführerebene und Belegschaft. Natürlich gibt es viele Betriebe, die sehr starke Vertrauensbeziehungen und kohäsive Traditionen erhalten haben, aber hinter der Ideologie der Betriebsgemeinschaft wächst die Entfremdung zwischen oben und unten. Das Fehlen der intermediären Konflikt schlichtenden Institutionen im Betrieb – Belegschaftsvertreter, Vertrauensleute, Betriebsräte – könnte zukünftig zu einem echten Problem werden.

Auf die sich anbahnenden Konflikte des nächsten Jahrzehnts sind die Geschäftsführer überhaupt nicht vorbereitet, weil der Überlebenskampf der letzten Jahre nicht nur andere Aufmerksamkeiten erzwungen und Ressourcen gebunden hat – die meisten Geschäftsführer in den kleinen und mittleren Unternehmen arbeiten an der oberen Belastungsgrenze –, sondern weil es keine Signale aus der Belegschaft, keine Frühwarnsysteme gibt, die Unzufriedenheit rechtzeitig mitteilbar und Konflikte politisierbar machen könnten.

Einigen ostdeutschen Geschäftsführern könnte es in den nächsten Jahren so gehen wie manchem Familienpatriarchen, dessen Frau nach zwanzig Jahren die Brocken hinwirft und der dann stammelt: Aber ich dachte, wir hätten immer eine gute Ehe gehabt.

So gesehen, scheinen die Geschäftsführer die aufbrechende innerbetriebliche Unzufriedenheit nicht nur systematisch auf Grund der eigenen Überlastung ausgeblen-

det zu haben, sondern sie waren außerdem regelrecht geblendet von den betrieblichen Erfolgen, vollen Auftragsbüchern und verwöhnt von der Kooperationsbereitschaft der Belegschaft. So konnten sie gar nicht wahrnehmen, dass sie mit jeder weiteren Auftragsakquisition die Belastungsbereitschaft ihrer Belegschaften ausreizten und den innerbetrieblichen Pakt aufs Spiel setzten.

Neuerfindung der Personalpolitik

Problematisch wird dies insbesondere für die Betriebe, die endlich in größerem Umfang auch wieder die Zwanzig- bis Dreißigjährigen rekrutieren, denn nicht wenige der (erfolgreichen) Betriebe haben keine Beschäftigten unter 35 Jahren. Hier geht es plötzlich darum, die andere Wendeerfahrung zu integrieren, junge Beschäftigte, die schon arbeitslos waren, aber die die Erfahrung gemacht haben, sich aktiv und erfolgreich zu bewerben. Von diesen Erwerbstätigen bekommt man Loyalität zum Unternehmen nicht mehr zum Nulltarif.

Richtig dramatisch könnte es für die Betriebe in sechs Jahren werden, wenn einerseits große Teile der älteren Beschäftigten, die heute noch die Arbeitskultur in den Betrieben maßgeblich prägen, in Rente gehen und andererseits die geburtenschwachen Nachwendejahrgänge von den Regelschulen kommen. Wenn die gegenwärtige Lehrstellenknappheit in eine Lehrlingsknappheit umkippt, könnten die Betriebe mit Jugendlichen konfrontiert sein, die wieder Ansprüche stellen, weil sie Wahlmöglichkeiten haben, weil sie vielleicht sogar regelrecht umworben werden. Die demographische Entwicklung in Betrieben und Bevölkerung, die Hypotheken der Vergangenheit (zu wenige Geburten, zu wenig Ausbildung,

zu wenig Rekrutierung Jüngerer über den berufsfachlichen Arbeitsmarkt) könnten also in wenigen Jahren bereits auf die Betriebe zurückschlagen.

Die Personalpolitik in den Betrieben, das Stiefkind im Konsolidierungsprozess, muss dann eine ganz zentrale strategische Rolle einnehmen. Dabei ändern sich in extrem kurzer Zeit fast alle Parameter. Es scheint nicht übertrieben, davon zu sprechen, dass die Personalpolitik in den Betrieben des verarbeitenden Gewerbes regelrecht neu erfunden werden muss. Versucht sie allerdings ihr bisheriges Muster fortzusetzen, kann es durchaus zu Kraftproben zwischen Belegschaft und Geschäftsführung kommen. Die Überraschung der geblendeten Geschäftsführung wäre perfekt, wenn es vor allem die Jüngerer wären, die – gerade neu eingestellt, eigentlich Dankbarkeit zeigen müssten – sich dem impliziten Pakt widersetzen würden.

Angesichts der vor allem mit der geringen Eigenkapitaldecke verbundenen Schwäche der Unternehmen, des anhaltenden Überlebenskampfes und der Herausforderung durch Fachkräftemangel und fehlenden Nachwuchs könnten sich die Klein- und Mittelbetriebe Ostdeutschlands als massiv überfordert erweisen, diesen Prozess konzeptionell und strategisch-gehaltvoll zu bewältigen. Den ostdeutschen Unternehmen helfen keine Managementlehrbücher – schon gar keine aus dem Westen –, die für diesen Fall ohnehin keine Ratschläge anbieten haben. Eine für die anstehenden Konflikte und Konzeptionenwechsel sensibilisierte sozialwissenschaftliche Moderation und Unternehmensberatung wären dafür angemessener.

Die Gefahr, dass aus dem gegenwärtigen Hoffnungsträger der ostdeutschen Wirtschaft wieder ein Sorgenkind werden

könnte, ist groß. Keiner weiß, wie das enorme Sozialkapital, die Autorität und das Wissen der jetzigen Geschäftsführer, von denen große Teile bereits über 55 Jahre alt sind, ersetzt werden kann. Keiner weiß, ob die Arbeitsplätze in der ostdeutschen Industrie für den jungen Nachwuchs überhaupt attraktiv genug sind, wenn sie die Wahl haben, auch in andere Beschäftigungsfelder Ostdeutschlands zu gehen oder in das verarbeitende Gewerbe des Westens. Sicher ist nur: In Ostdeutschland hat sich längst noch nicht jede Hoffnung in die moderne Dienstleistungsgesellschaft erfüllt. Die Erkenntnis wächst, dass die qualifizierten Dienstleistungen eben auch auf eine gewisse industrielle Infrastruktur angewiesen sind.

Weiche Standortressourcen

Ostdeutschland kann sich ohne eine eigene industrielle Basis nicht vom Westen abnabeln. Die Politik sollte die Betriebe in den neuen Ländern bei ihrem schwierigen Umstieg im personalwirtschaftlichen Muster nicht im Stich lassen. Dabei wird sie lernen müssen, weiche Standortressourcen ebenso als ökonomisch relevantes

Kapital zu erkennen wie Technik und Infrastruktur.

Angesichts der hohen Bedeutung von Ausgründungen aus ehemals großen Kombinatbetrieben, der erfahrenen Belegschaften und des Alters der Geschäftsführer vergisst man oft, dass die ostdeutschen Betriebe „junge Organisationen“ sind, zumeist gerade einmal zehn Jahre alt. Sie konnten personell, qualifikatorisch, motivational und kulturell von Ressourcen zehren, die sie selbst noch nicht aufbauen mussten. Auch zentrale Konflikte sind bisher ausgeblieben. In einigen Jahren stehen die Organisationen vor einer ganz neuen Aufgabe: den Erhalt der Organisation zu sichern, während ein Personalumschlag in größerem Umfang zu organisieren ist. Die Betriebe stehen – personalwirtschaftlich gesehen – vor dem Erwachsenwerden. Aber zuvor wird in den nächsten Jahren ein krisenhaftes Neuerfinden des Personalmusters auf der Tagesordnung stehen. So gesehen, kommen die jungen Organisationen in Ostdeutschland in den nächsten Jahren in ein Stadium, das man mit der Pubertät beim Menschen vergleichen kann. In dieser Phase brauchen sie den Vater ganz besonders dringend.

Heimlicher Sieger

„Bei der Steuerreform fühlt sich ausgerechnet ein selbst ernannter Arbeiterführer als der heimliche Sieger des Tages: Mecklenburgs PDS-Vorsitzender Helmut Holter. ‚Hier ging es nur um das Prinzip‘, analysiert der in Moskau ausgebildete PDSler. ‚Wer setzt sich durch, die CDU oder der Mitte-Links-Block. Ich habe mit Kanzler Schröder sechs Punkte ausgehandelt und dann zugestimmt.‘ Bei dem Treffen, zu dem der Kanzler Holter im Berliner Kanzleramt empfing, hat Schröder der PDS-Spitze ein Treffen nach dem Cottbusser Parteitag am 14./15. Oktober zugesagt. Dabei soll es auch darum gehen, wie die PDS an künftigen Konsensgesprächen, etwa bei der Rente, beteiligt wird. ‚Der 13. Juli 2000 hat die politische Landschaft in der Bundesrepublik verändert‘, freut sich Holter. ‚Die PDS ist ein ernst zu nehmender bundespolitischer Faktor geworden.‘“

(Georg Bauer u. a. am 17. Juli 2000 im *Focus*)