

### Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe

Lutz, Burkart (Ed.); Nickel, Hildegard Maria (Ed.); Schmidt, Rudi (Ed.); Sorge, Arndt (Ed.)

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lutz, B., Nickel, H. M., Schmidt, R., & Sorge, A. (Hrsg.). (1996). *Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe* (Berichte zum sozialen und politischen Wandel in Ostdeutschland, 1). Opladen: Leske u. Budrich. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-100117>

#### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

#### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

Burkart Lutz, Hildegard M. Nickel, Rudi Schmidt, Arndt Sorge  
(Hrsg.)

# Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe

Leske + Budrich, Opladen 1996

Burkart Lutz  
Hildegard M. Nickel  
Rudi Schmidt  
Arndt Sorge (Hrsg.)

Arbeit, Arbeitsmarkt  
und Betriebe

48,00

# **Berichte der Kommission für die Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern e.V. (KSPW)**

Herausgegeben vom Vorstand der KSPW:  
Hans Bertram, Hildegard Maria Nickel,  
Oskar Niedermayer, Gisela Trommsdorff

## **Bericht 1**

Die Veröffentlichungen der Kommission zur Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern (KSPW) umfassen folgende drei Reihen:

- Berichte zum sozialen und politischen Wandel in Ostdeutschland
- Beiträge zu den Berichten
- Reihe „Transformationsprozesse“



**Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe** / Hrsg.: Burkart Lutz ; Hildegard M. Nickel ; Rudi Schmidt ; Arndt Sorge. – Opladen : Leske und Budrich, 1996

(Berichte zum sozialen und politischen Wandel in Ostdeutschland ; Bd. 1)

ISBN 3-8100-1636-5

NE: Lutz, Burkart [Hrsg.]

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: Leske + Budrich

Druck: Druck Partner Rübelmann, Hemsbach

Printed in Germany

# Inhalt

Editorial .....	XIII
Einleitung (Burkart Lutz) .....	1
1. Schwächen und Verkürzungen der frühen Transformationsforschung .....	1
2. Ein neues Bild der Transformation von Arbeit und Beschäftigung: Drei Thesen .....	3
2.1 Strukturen und Prägungen aus der DDR-Zeit wirken fort .....	3
2.2 Die marktwirtschaftliche „Sanierung“ der DDR-Wirtschaft mündet in einer möglicherweise dauerhaften industriellen Verödung durch beschleunigte Tertiarisierung .....	5
2.3 Es gab nach der deutschen Einheit nur ein schmales Zeitfenster der Neuverteilung von Chancen .....	7
3. Zur Entstehungsgeschichte und Struktur des Berichtes .....	9
3.1 Der Berichtsauftrag .....	10
3.2 Eine Zeitfalle .....	11
3.3 Zur Struktur des Berichtsbandes .....	13

## Teil A

Arbeitsmarkt, Beschäftigung und Erwerbsverläufe .....	17
---	----

### 1. Kapitel

Das Beschäftigungssystem der DDR (Holle Grünert) .....	19
1. Einige konzeptionelle Überlegungen .....	19
1.1 Die Theorie der Arbeitsmarktsegmentation .....	21
1.2 Die Regulationstheorie .....	23
2. Die Herausbildung des DDR-Beschäftigungssystems vor dem Hintergrund einer vorwiegend extensiven Wachstumsstrategie ..	24

VI		Inhalt
2.1	Grundzüge des Beschäftigungssystems.....	25
2.2	Relative Erfolge des DDR-Beschäftigungssystems .....	30
2.3	Ungereimtheiten und Widersprüche des in der Phase überwiegend extensiven Wachstums entstandenen Beschäftigungssystems .....	34
3.	Die Tendenz zu immer engerer Betriebsbindung der „Werkstätigen“ .....	37
3.1	Der Diskurs: Schlüsselrolle der Stammebelegschaft und negative Bewertung von Fluktuation .....	38
3.2	Zielsetzungen und Instrumente betrieblicher Arbeitskräftepolitik	42
3.3	Fluktuation und Betriebszugehörigkeit .....	47
4.	Der mißlungene Übergang zu intensivem Wachstum – zunehmende Dysfunktionalitäten im Beschäftigungssystem .....	51
4.1	Intensives Wachstum und die Notwendigkeit der Reallokation von Arbeitskraft .....	51
4.2	Die neue Lage der 80er Jahre: Kaum noch zusätzliche Arbeitskräfte mobilisierbar .....	55
4.3	Geringer Erfolg von Kampagnen zur „Freisetzung für neue Aufgaben“ .....	58
4.4	Zunehmende Blockierungen seit dem Beginn der 80er Jahre .....	61
4.5	Ausblick .....	66

## 2. Kapitel

### Der Zerfall der Beschäftigungsstrukturen der DDR

1989-1993 (Burkart Lutz, Holle Grünert).....	69
1. Allgemeine Tendenzen.....	69
1.1 Der Beschäftigungseinbruch als beherrschendes Ereignis der Jahre 1989/92 .....	69
1.2 Arbeitsplatzabbau als sektorales Phänomen.....	71
1.3 Exkurs: Methodische Überlegungen und Entscheidungen.....	74
1.4 Betroffenheit und Arbeitsmarktchancen als individuelles Schicksal .....	77
1.5 Der Einfluß des Arbeitsplatzes von 1990.....	82
2. Der Zusammenbruch der Industrie.....	88
2.1 Die Rolle der Treuhandanstalt.....	88
2.2 Starke Differenzen in Umfang und Tempo des Personalabbaus zwischen Industriezweigen .....	93
2.3 Was wurde aus den Industriebeschäftigten des Jahres 1990? .....	95
3. Der Umbruch in der Landwirtschaft .....	101
3.1 Das „Landwirtschaftsanpassungsgesetz“ und der Zwang zu rascher, radikaler Veränderung der Betriebsstrukturen.....	102

Inhalt	VII
3.2 Die Herausbildung einer neuen Agrarstruktur und die Überlebenskraft vieler LPG-Nachfolger .....	105
3.3 Was wurde aus den Arbeitskräften? .....	108
4. Zwischenbilanz und offene Fragen .....	112
4.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Industrie und Landwirtschaft .....	112
4.2 Was geschah im Handel? .....	113
4.3 Welche Rolle spielte die Arbeitsmarktpolitik? .....	115
4.4 Welche Bedeutung hatten Regionaleffekte der Beschäftigungsentwicklung? .....	118
 3. Kapitel	
Die mühsame Herausbildung neuer Beschäftigungsstrukturen (Burkart Lutz) .....	121
Vorbemerkungen .....	121
1. Die Beschäftigungsentwicklung seit 1989/90: Sprung in die Dienstleistungsgesellschaft oder industrielle Verödung? .....	122
1.1 Die Erwartung beschleunigter Anpassung an die westlichen Verhältnisse .....	122
1.2 ... war wenig realistisch .....	124
1.3 Die massive „Verkleinbetrieblichung“ des produzierenden Gewerbes .....	125
1.4 Die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung 1989 – 1994 .....	127
1.5 Weiterhin sehr hohe Abhängigkeit der ostdeutschen Beschäftigung von Transferleistungen aus dem Westen .....	130
2. Wer blieb und wer ist neu dazugekommen? – Die Konstituierung neuer Personalstrukturen .....	132
2.1 Stabilität und Mobilität zwischen 1990 und 1994 .....	132
2.2 Große Unterschiede zwischen den Beschäftigungsbereichen .....	135
2.3 Alte und neue Segmentationslinien .....	139
2.4 Inkonsistente Politiken und instabile Strukturen .....	145
3. Neue Problemlagen .....	147
3.1 Der Fortbestand stark betriebszentrierter Strukturen und der „Filmriß“ demographischer Reproduktion .....	148
3.2 Der Widerspruch zwischen Verkleinbetrieblichung und der Schwäche berufsfachlicher Arbeitsmärkte .....	151
3.3 Tendenzen zur Verfestigung eines Segments instabiler, prekärer Beschäftigung .....	154
3.4 Abschließende Bemerkungen: Arbeitslosigkeit als dauerhaftes Arbeitsmarktsegment? .....	158

## 4. Kapitel

## Berufsverläufe und Erwerbsschicksale (Sabine Schenk) ..... 161

1.	Veränderung der Erwerbspositionen seit 1989 .....	164
2.	Erwerbsverläufe im Transformationsprozeß .....	168
3.	Berufsmobilität im Transformationsprozeß .....	172
3.1	Branchenumbau und berufsstrukturelle Veränderungen .....	173
3.2	Pfade beruflicher Mobilitätsprozesse .....	177
3.3	Mobilitätschancen und -risiken .....	181
4.	Selektionsmuster und Allokationskriterien .....	183
5.	Schlußbemerkungen .....	186

## Teil B

## Der Umbruch der ostdeutschen Industrie..... 189

## 5. Kapitel

Management in Ostdeutschland und die Gestaltung  
des wirtschaftlichen und sozialen Wandels

## (Markus Pohlmann, Rudi Schmidt)..... 191

1.	Sozialwissenschaftliche Herausforderungen – Der Beitrag des Managements zur sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung ....	191
2.	Die Tradition – Manager im Sozialismus.....	194
3.	Treuhandanstalt und Management: Anmerkungen zur unmittelbaren Zeit nach der Vereinigung.....	201
4.	Struktureller Umbruch und personelle Kontinuität? Die These der ‚Elitenreproduktion‘ .....	203
5.	Krise, Manager und Ingenieurskulturen .....	208
6.	Die manageriale Rekonstruktion des Betriebes.....	212
6.1	West und Ost: Anmerkungen zur gegenseitigen Einschätzung des Managements .....	214
6.2.	Innovationsfähigkeit am Beispiel neuer Organisations- und Managementkonzepte .....	215
6.3	Autorität, Herrschaft und die Frage der Partizipation .....	218
6.4	Die Funktion des Betriebsrats im betrieblichen Management.....	219
7.	Die manageriale Rekonstruktion der Umwelt: Absatzmärkte und technikorientierte Produktpolitiken .....	222

8.	Die Restrukturierung der Betriebs- und Wirtschaftsstruktur in der Krise: Ein Resümee zum Beitrag des Managements in Ostdeutschland .....	225
 6. Kapitel		
	Restrukturierung und Modernisierung der industriellen Produktion (Rudi Schmidt) .....	227
1.	Einleitung .....	227
1.1	Zur Forschungslage .....	228
2.	Zur ökonomischen Restrukturierung der ostdeutschen Industrie	229
3.	Von der Sanierung zur Modernisierung der Betriebe .....	235
3.1	Die Treuhandanstalt zwischen Auktionsbörse und Industrieministerium .....	235
3.2	Exkurs: Das Kombinatserbe .....	242
3.3	Die Phase der Grundsanierung .....	248
3.4	Zu den betrieblichen Modernisierungsproblemen .....	250
 7. Kapitel		
	Industrielle Beziehungen in Ostdeutschland: Transferierte Institutionen im Deindustrialisierungsprozeß (Joachim Bergmann) .....	257
1.	Strukturentscheidungen der Einigungspolitik .....	257
2.	Ausgangsbedingungen des Institutionen-Transfers .....	259
2.1	Divergenzen: ostdeutsche Erfahrungen – westdeutsche Institutionen .....	249
2.2	Der Transfer der Tarifverbände .....	262
2.3	Neubildung von Belegschaftsvertretungen .....	265
3.	Tarifpolitik jenseits der Betriebe .....	269
4.	Die Phase der Treuhandverwaltung: Betriebsräte in Koalition mit dem Management .....	275
5.	Nach der Privatisierung: Betriebsräte zwischen Kooperation und alternativloser Anpassung .....	279
6.	Gewerkschaften zwischen Mitgliederzuwachs und organisatorischer Schwäche .....	286
7.	Resümee: Die unvollkommene Implementierung der Industriellen Beziehungen und defizitäre Sozialintegration .....	292

## Teil C

### Neue Beschäftigungsfelder: Strukturen und Akteure ..... 295

#### 8. Kapitel

#### Großbetriebliche Dienstleistungen. Rascher Aufbau und harte Konsolidierung (Hasko Hünig, Hildegard Maria Nickel) ..... 297

O.	Vorbemerkung .....	297
	Drei Ausgangsthesen:.....	298
1.	Mythos Dienstleistung. Umbruch und Neustrukturierung .....	303
1.1	Säkularer Strukturwandel: Auch in den neuen Bundesländern? ..	306
1.2	Heterogenität des Umbaus .....	310
1.3	Tertiarisierung: Hoffnungsträger für Beschäftigung? .....	316
2.	Führungskräfte: Gestaltungschancen und Handlungsgrenzen.....	323
2.1.	Die Zeitachse als Gelegenheitsstruktur .....	323
2.2.	Führungskräfte Ost und Management West in der „Wende“ .....	326
2.2.2	Absetzung der ostdeutschen Führung .....	329
2.2.3	Ein- und Aufstiege ostdeutscher Führungskräfte .....	330
2.2.4	Rückwirkungen: „Freiräume Ost gegen Verkrustung West“? .....	331
3.	Frauenbeschäftigung: Neue Verteilungskämpfe .....	335
3.1	Verdrängung und Behauptung .....	335
3.2	Subtile Differenzierungen .....	343
4.	Das Fazit: Eine Zwischenbilanz .....	345

#### 9. Kapitel

#### Kleinbetriebe: Entstehung, Bestandsbedingungen und Entwicklungspotentiale (Arndt Sorge u.a.)..... 347

1.	Einleitung: Der Stellenwert von Kleinbetrieben in Ostdeutschland .....	347
2.	Kleinbetriebe – Quantitative Verschiebungen im Transformationsprozeß .....	350
2.1	Kleinbetriebe in der DDR .....	350
2.2	Entwicklung von Kleinbetrieben nach 1989 .....	351
2.3	Fazit: Fortwirkende Traditionen in der neuen ostdeutschen Kleinbetriebsökonomie .....	356

Inhalt	XI
3. Wirtschaftliche Situation und Beschäftigungsentwicklung ostdeutscher Kleinbetriebe .....	357
3.1 Strategie und Umwelt als Eckpunkte einer Kleinbetriebstypologie .....	361
3.2 Bestandsbedingungen von Kleinbetrieben .....	363
3.3 Fazit: Entwicklungspotentiale von Kleinbetrieben .....	369
4. Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen in ostdeutschen Kleinbetrieben .....	370
4.1 Die Beschäftigtenstruktur, Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen.....	371
4.2 Prekarisierung von Beschäftigungsverhältnissen und Reaktion auf Flexibilitätserfordernisse.....	377
4.3 Differenzierte Muster des Personaleinsatzes .....	378
4.4 Fazit: Heterogenität im Personaleinsatz als Ergebnis von Entstehungshintergrund, Umwelthanpassung und strategischer Entscheidung .....	383
5. Die „neuen“ Netze – Leistungsverflechtung und Kooperationsbeziehungen .....	385
5.1 Leistungsverflechtung ostdeutscher Kleinbetriebe.....	385
5.2 Kooperationsbeziehungen .....	386
5.3 Formen der Kooperation .....	389
5.4 Fazit: Kooperation als Mittel zur Überwindung von Ressourcenengpässen .....	391
6. Schlußbemerkungen: Kleinbetriebe als Hoffnungsträger oder Lückenbüßer?.....	392
Literatur .....	395
Autoren .....	421





# Editorial

*„Die deutsche Vereinigung vom 3. Oktober 1990 ist ein merkwürdiges Zwitergebilde, obwohl sie ein historisches Ereignis ist, kein physikalischer Vorgang, sind doch nahezu alle davon überzeugt, daß sie mit Naturgesetzlichkeit geschah. Das Urteil hingegen, ob dieses Ereignis als gelungen, als vollendet zu betrachten sei, ist offenbar jeder Erfahrung enthoben: es existiert bei jedem Urteilenden in fester Form a priori. Jeder nimmt sich aus den empirischen Gegebenheiten die für das vorfabrizierte Urteil Passenden heraus und garniert es mit ihnen.“*

Jens Reich 1995 in „DIE ZEIT“

Zwar konnte der Wissenschaftsrat 1990 bei der Evaluation der sozialwissenschaftlichen Forschungseinrichtungen der Akademie der Wissenschaften der DDR noch nicht vorhersehen, wie widersprüchlich sich die Beurteilung des Transformationsprozesses in den neuen Bundesländern entwickeln würde. Jedoch wurde mit dem Vorschlag, eine Kommission von Sozialwissenschaftlern einzurichten, die diesen Transformationsprozeß wissenschaftlich systematisch untersucht, eine Möglichkeit aufgezeigt, wie man die Fülle der Entwicklungen zunächst höchst widersprüchlich erscheinender Prozesse so aufbereiten kann, daß sie einer empirisch fundierten Deutung zugänglich sind.

Die Mitglieder der Kommission, die sich interdisziplinär aus Soziologen, Psychologen, Juristen und Volkswirten zusammensetzte, waren sich sehr schnell darin einig, daß die Komplexität des Transformationsprozesses eigentlich nur dann in angemessener Weise untersucht werden kann, wenn man von vornherein die unterschiedlich verlaufenden Entwicklungen verschiedener institutioneller Bereiche in einzelnen Schwerpunkten untersucht und dabei zwischen den Prozessen unterscheidet, die einerseits die Veränderungen der Makrostruktur, d.h. des politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Systems und andererseits die individuellen Lebensbedingungen und Orientierungsmuster der Bevölkerung beinhalten. Konsens bestand auch in der Auffassung darüber, daß es nicht Aufgabe der Kommission sein kann, alle Prozesse in den verschiedenen Bereichen des Transformationsprozesses selbst zu

untersuchen, sondern solche Forschungen anzuregen und nur dann von seiten der Kommission durchzuführen, wenn gravierende Defizite bestehen. Ihrem Selbstverständnis nach hat die Kommission den Versuch unternommen, die Forschungsprojekte, die in den letzten Jahren entstanden sind, zur Kenntnis zu nehmen und – soweit dies überhaupt möglich war – unter bestimmten Fragestellungen systematisch in die eigene Berichtsarbeit zu integrieren.

Der Anspruch der Kommission, ein möglichst differenziertes Bild von der Entwicklung der Transformation in den neuen Bundesländern zu gewinnen und zugleich die darin vorhandenen Wissensstände zu systematisieren, hat zu einer Berichtsstruktur mit insgesamt sechs *Berichten zum sozialen und politischen Wandel in Ostdeutschland* geführt:

#### *Band 1*

Burkart Lutz, Hildegard M. Nickel, Rudi Schmidt, Arndt Sorge (Hrsg.):

*Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe*

Opladen: Leske + Budrich, 1996 – ISBN 3-8100-1636-5

#### *Band 2*

Richard Hauser, Wolfgang Glatzer, Stefan Hradil, Gerhard Kleinhenz,

Thomas Olk, Eckart Pankoke: *Ungleichheit und Sozialpolitik*

Opladen: Leske + Budrich, 1996 – ISBN 3-8100-1637-3

#### *Band 3*

Max Kaase, Andreas Eisen, Oscar W. Gabriel, Oskar Niedermayer, Hellmut

Wollmann: *Politisches System*

Opladen: Leske + Budrich – ISBN 3-8100-1638-1

#### *Band 4*

Stefan E. Hormuth, Walter R. Heinz, Hans-Joachim Kornadt, Hubert Sydow,

Gisela Trommsdorff: *Individuelle Entwicklung, Bildung und Berufsverläufe*

Opladen: Leske + Budrich, 1996 – ISBN 3-8100-1639-X

#### *Band 5*

Wendelin Strubelt, Joachim Genosko, Hans Bertram, Jürgen Friedrichs, Paul

Gans, Hartmut Häußermann, Ulfert Herlyn, Heinz Sahner: *Städte und*

*Regionen. Räumliche Folgen des Transformationsprozesses*

Opladen: Leske + Budrich, 1996 – ISBN 3-8100-1640-3

#### *Band 6*

Bernd von Maydell, Winfried Boecken, Wolfgang Heine, Dirk Neumann,

Jürgen Pawelzig, Winfried Schmähl, Rolf Wank: *Die Umwandlung der*

*Arbeits- und Sozialordnung*

Opladen: Leske + Budrich, 1996 – ISBN 3-8100-1641-1

Dabei ist allen Mitgliedern der Kommission natürlich auch bewußt, daß der Transformationsprozeß weitergeht und noch längst nicht abgeschlossen ist. Daher ist es gegenwärtig noch nicht möglich, zu den Entwicklungen in den einzelnen Teilbereichen ein endgültiges und abschließendes Urteil zu fällen. Dies wird mit Sicherheit eine Aufgabe der Historiker in 40 oder 50 Jahren sein.

Dennoch gehen die Mitglieder der Kommission davon aus, daß nach sechs Jahren Transformationsprozeß die Vorlage solcher Berichte nicht nur wissenschaftlich sinnvoll ist, sondern auch für die weitere politische Diskussion von Bedeutung sein kann. Denn der Versuch, Entwicklungstendenzen in bestimmten Bereichen zu systematisieren, beinhaltet bereits die Möglichkeit, die sozialen, wirtschaftlichen und teilweise auch individuellen Folgen politischer Entscheidungen zu beurteilen.

Als Wissenschaftler haben die Autoren in den Berichten der Kommission zwar solche politischen Entscheidungen analysiert und ihre Konsequenzen aufgezeigt, sich jedoch grundsätzlich einer politischen Bewertung dieser Vorgänge enthalten. Eine politische Bewertung kann und muß außerhalb der Kommission im Rahmen der Politik und der entsprechenden gesellschaftlichen Gruppen und Institutionen geschehen. Dennoch haben die Kommissionsmitglieder in den einzelnen Beiträgen durchaus den Versuch unternommen, die Wahrscheinlichkeit des Eintretens unterschiedlicher Entwicklungslinien zu thematisieren, um deutlich zu machen, welche Handlungsspielräume sich möglicherweise in bestimmten Bereichen zukünftig ergeben können. Obwohl sich die Kommissionsmitglieder, ihren Fachdisziplinen entsprechend, ganz unterschiedlichen wissenschaftlichen Positionen zuordnen lassen, bestand in der Kommission von Anbeginn an ebenfalls ein Konsens darüber, daß jede auch noch so evidente Deutung bestimmter Entwicklungen des Transformationsprozesses auf der Basis breiter empirischer Untersuchungen und Materialien zu überprüfen ist, bevor man solche Deutungen als Basis für politisches Handeln heranziehen kann. Daher hat die Kommission entschieden, daß zu den einzelnen Kommissionsberichten, die eine Systematisierung und Synthetisierung der Entwicklungsprozesse darstellen, relevante Materialien und zusätzliche Untersuchungen publiziert werden, um die empirische Basis der Interpretationen und Vorstellungen der Kommissionsmitglieder darzulegen.

Diese Zweiteilung von systematisierten Berichten auf der einen Seite und von Materialien und Untersuchungsergebnissen in zusätzlichen Bänden auf der anderen Seite ergibt nicht nur die Möglichkeit, die Urteile und Aussagen der Kommission zu überprüfen, sondern eröffnet auch die Möglichkeit, daß sich die wissenschaftliche Öffentlichkeit nachfolgender Generationen ein empirisch fundiertes Urteil über den Transformationsprozeß, auch unabhängig von den Einschätzungen der Kommission in den Berichten, bilden kann. Unter diesem Blickwinkel mag es nicht verwundern, daß die Kommission

neben den genannten sechs Berichten weitere 27 Bände im Kontext der Berichte sowie 30 Bände in der Reihe „Transformationsprozesse“ im Verlag Leske + Budrich, 16 Hefte im Rahmen der Grauen Reihe im Berliner GSFP-Verlag, 5 Hefte des Berliner Journals für Soziologie sowie eine Vielzahl von Aufsätzen publiziert hat. Die Kommissionsmitglieder waren der Meinung, daß der Auftrag des Wissenschaftsrates, den Transformationsprozeß sozialwissenschaftlich zu begleiten, nur dann wirklich gut erfüllt werden kann, wenn die Materialien, mit denen die Kommission gearbeitet hat, so transparent aufbereitet werden und öffentlich zugänglich sind, daß hier sowohl in der Gegenwart wie auch in der Zukunft die Arbeit der Kommission von anderen Kollegen kritisch überprüft werden kann.

Gegenwärtig wird immer wieder darauf hingewiesen, daß die Sozialwissenschaften in ihrer Prognosefähigkeit hinsichtlich der historischen Ereignisse von 1989 versagt hätten, weil Sozialwissenschaftler, die sich mit dem Ostblock beschäftigten, die Entwicklungen von 1989 nicht vorhersagen konnten. Hieraus wird häufig der Schluß gezogen, daß dieses Versagen der Sozialwissenschaften deutlich macht, daß sie im Grunde genommen auch für die jetzige und zukünftige Entwicklung nur wenig an Erkenntnissen beitragen könnten. Sowohl die Aussagen über das Versagen der Prognosefähigkeit der Sozialwissenschaften als auch die gezogenen Schlußfolgerungen sind falsch.

Gerade die empirisch orientierten Sozialwissenschaften benötigen für die Analyse, Bewertung und Prognose bestimmter Entwicklungen Datensätze, die nach objektiv wissenschaftlichen Kriterien gewonnen werden. Diese Daten und die Möglichkeit, sie zu erheben, fehlten in dem geschlossenen System der früheren DDR, oder – soweit sie vorhanden waren – waren sie der Analyse durch westliche Sozialwissenschaftler nicht zugänglich. So läßt sich beispielsweise aus den Datensätzen des Zentralinstituts für Jugendforschung in Leipzig schon Anfang der 80er Jahre ableiten, daß das Systemvertrauen der Jugend in den damaligen Staat sukzessive schwand; aus den Daten ist auch klar erkennbar, in welchen Milieus sich die oppositionellen Gruppen sammelten.

Glücklicherweise wurden diese Daten von den damals Herrschenden so gut wie gar nicht zur Kenntnis genommen, und von den westlichen Sozialwissenschaftlern konnten sie nicht zur Kenntnis genommen werden, weil sie geheim waren.

Ähnlich wie der Naturwissenschaftler zur Vorhersage z.B. von Erdbeben genaueste Messungen im Erdbebengebiet heranziehen muß, benötigt auch der Sozialwissenschaftler in den Themenbereichen, in denen er Entwicklungen untersuchen und möglicherweise prognostizieren soll, genaueste Messungen. Die Kommission hat sich daher in vielen Teilbereichen bemüht (und dabei auch eigene Untersuchungen finanziert), möglichst genaue Daten zu Entwicklungstendenzen zu erhalten und von anderen Wissenschaftlern vor-

genommene Messungen sorgfältig auszuwerten. Es bleibt allerdings festzustellen, daß es der Kommission nicht gelungen ist, in dem kurzen Zeitraum auch nicht gelingen konnte, in allen relevanten Teilbereichen auf kontinuierliche, d. h. längsschnittliche Messungen zurückzugreifen, so daß manche Aussagen wegen der zugrunde liegenden Querschnittsdaten sehr vorsichtig in bezug auf Entwicklungen formuliert worden sind. Desweiteren sind manche Daten bisher nicht eindeutig zu interpretieren. Schließlich sind auch Messung und Analysen durch subjektive Sichtweisen verzerrt. Dies hat häufig zu Diskussionen innerhalb der Kommission geführt.

Trotz all dieser Schwächen und Bedenken sind die Kommissionsmitglieder davon überzeugt, daß sie dem Auftrag des Wissenschaftsrates gerecht geworden sind, die Entwicklungsprozesse des Transformationsprozesses sozialwissenschaftlich zu begleiten und die Fülle der Materialien so aufzubereiten, daß auch zukünftige Wissenschaftlergenerationen im In- und Ausland nach gegebenen Möglichkeiten damit arbeiten können.

Allerdings müssen die Mitglieder der Kommission auch feststellen, daß die zweite Aufgabe, die der Wissenschaftsrat der Kommission gestellt hat, nämlich für die Entwicklung der Forschungslandschaft in den neuen Bundesländern einen signifikanten Beitrag zu leisten, nur ansatzweise erfüllt werden konnte.

Dies allein auf die reduzierte Finanzierung und die deutlichen Einschränkungen der Kommissionsarbeit, sowohl zeitlicher wie finanzieller Art, durch den Bundestag zurückzuführen, wäre zu einfach. Die Kommission mußte im Laufe ihrer Versuche, hier positiv zu wirken, erkennen, daß die Förderung der außeruniversitären Forschung in den neuen Bundesländern, insbesondere bei der sozialwissenschaftlichen Forschung, an bestimmte strukturelle Bedingungen geknüpft ist, die eine im wesentlichen vom Bund finanzierte Kommission nicht wahrnehmen kann.

Die Kommission war zwar teilweise sehr erfolgreich darin, Sozialwissenschaftlern, die versuchten, im sozialwissenschaftlich orientierten privatwirtschaftlichen Forschungsmarkt Fuß zu fassen, durch gezielte Forschungsförderungen Übergangschancen in den ersten Jahren einzuräumen. Diese Forschungsförderung erfolgte auf der Basis fachlicher Kriterien und hat dazu geführt, daß sich die privatwirtschaftlich organisierten Forschungsinstitute etablieren konnten.

Außeruniversitäre sozialwissenschaftliche Forschung wird in den alten Bundesländern entweder in enger Kooperation mit den Universitäten organisiert oder im wesentlichen durch Institute getragen, die entweder Bund und Länder gemeinsam in der „Blauen Liste“ fördern oder die einzelne Länder beispielsweise als Sozialforschungsstellen oder Staatsinstitute betreiben.

Anders als 1990 erwartet, haben sich so gut wie alle Hoffnungen zerschlagen, daß die Universitäten in der Lage sein würden, durch die Gründung von Instituten einen Teil der früher in außeruniversitären Einrichtungen beschäf-

tigten Sozialwissenschaftler zu übernehmen. Gleichzeitig haben sich die meisten neuen Bundesländer, anders als die alten Bundesländer, hinsichtlich der Unterstützung sozialwissenschaftlicher Forschungseinrichtungen sehr zurückhaltend gezeigt. Daher ist die gegenwärtige sozialwissenschaftliche Forschungslandschaft in den neuen Bundesländern, sofern die Universitäten eigene Forschung oder von der DFG geförderte Forschung betreiben, noch lange nicht so entwickelt wie in den alten Bundesländern.

Ähnlich wie die Kommission im Bereich der Forschungsförderung bestimmte strukturelle Hindernisse nicht überwinden konnte, gelang es ihr auch nicht, die Transformationsprozesse der östlichen Nachbarstaaten der Bundesrepublik Deutschland einzubeziehen, wie das vom Wissenschaftsrat angesichts der Bedeutung einer solchen Forschung gewünscht worden war.

Dafür mag es viele Gründe geben, z.B. die im Vergleich mit den ostdeutschen Ländern völlig andere Struktur des Transformationsprozesses in Osteuropa. Weiterhin sind Forschungskontakte zu und Forschungs Kooperationen mit den östlichen Nachbarländern der Bundesrepublik unzureichend entwickelt. So konnte eine vergleichende Analyse der Entwicklungstendenzen auch in den östlichen Nachbarländern der Bundesrepublik, die eine wichtige und zukünftige Aufgabe der Sozialwissenschaften ist, in der begrenzten Zeit vom 4 1/2 Jahren von der Kommission nicht geleistet werden.

Daß trotz dieser beiden Einschränkungen die Kommission insgesamt den ihr gestellten Auftrag seitens des Wissenschaftsrates in der relativ kurzen Zeit von 4 1/2 Jahren in der dargelegten Weise erfüllen konnte, hängt sicherlich zum einen damit zusammen, daß die beiden Ministerien, die die Kommission gefördert haben, nämlich das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie und das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, der Kommission und den Organen der Kommission – Kuratorium, Mitgliederversammlung, Vorstand, und Forschungsausschuß – einen ungewöhnlich großen Freiheitsspielraum ließen. Die Abstimmungsprozesse innerhalb der Kommission waren primär interdisziplinär fachlicher Natur, wenngleich auch politische Überlegungen reflektiert wurden. Daher konnte die Kommission ihre Überlegungen und Aussagen trotz begrenzter Ressourcen zügig systematisieren und zusammenfassen.

Die Kommission hätte allerdings auch nicht ohne die intensive Unterstützung der Geschäftsstelle der Kommission in Halle mit den Geschäftsführern Friedrich Hauß (bis 1994) und Wolfgang Kreher (seit 1994) sowie den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Kimberly Crow, Raj Kollmorgen, Sabine Schenk und Uta Schlegel sowie den technischen Mitarbeiterinnen Ursula Banse, Thea Sprung, Erika Wendt und Gisela Weiß so effektiv arbeiten können. Dies verdient deswegen hervorgehoben zu werden, weil sich diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das bürokratische Forschungsfördersystem des Bundes einfügen mußten, ohne dies vorher abschätzen zu können. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Geschäftsstelle

haben dieses aber nicht nur mit Erfolg gemeistert, sondern zugleich allen Kommissionsmitgliedern immer wieder auch das Gefühl vermittelt, daß durch die Geschäftsstelle viele Probleme und Schwierigkeiten, die eine solche Kommission mit insgesamt 70 Mitgliedern hat, ausgeräumt werden können. Daher gilt ihnen der Dank der gesamten Kommission.

Der Verleger der sechs Berichte, Herr Budrich, hat die Kommission nicht nur hinsichtlich ihrer Publikationen beraten, sondern sich auch engagiert auf dieses Abenteuer, in kürzester Zeit neben den sechs Berichten mit den dazugehörigen Bänden noch eine Vielzahl von Büchern im Rahmen unserer Reihe „KSPW: Transformationsprozesse“ zu produzieren, eingelassen und uns immer wieder überzeugt und bestärkt, daß das, was die Kommissionsmitglieder erarbeiten, einen Markt im Bereich der sozialwissenschaftlichen und allgemeinen Diskussion hat. Wir danken ihm dafür.

Wir wünschen uns, daß die Arbeit der Kommission in Wissenschaft, Politik und den Medien jene Würdigung erfährt, die der Qualität dieser Arbeit angemessen ist und hoffen, daß die Berichte zu einem besseren Verständnis für die hochkomplexen Prozesse eines historisch einmaligen Ereignisses, des Beitritts einer Gesellschaft zu einer anderen Gesellschaft mit einer gemeinsamen Kultur, beitragen, daß das Verständnis dafür wächst, warum dieser Prozeß so abgelaufen ist, und daß sich die empirischen Gegebenheiten schließlich zu einem kohärenten Bild zusammenfügen lassen, das nicht von dem persönlichen Urteil des einzelnen abhängig ist.

Halle, im August 1996

Hans Bertram

für den Vorstand der

Kommission für die Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern e.V.





# Einleitung

Burkart Lutz

## 1. Schwächen und Verkürzungen der frühen Transformationsforschung

Die tiefgreifenden Veränderungen in den wirtschaftlichen und politischen Verhältnissen Ostdeutschlands und in den Lebensbedingungen und Lebenschancen der ostdeutschen Bevölkerung, die im Gefolge der deutschen Einheit vonstatten gingen, lösten – unterstützt durch eine größere Zahl von Förderprogrammen – einen regelrechten Boom an Untersuchungen aus, für die sich sehr schnell der Oberbegriff der „Transformationsforschung“ durchsetzte. Ihren Fragestellungen und den Analysen und Interpretationen der Veröffentlichungen, die aus ihnen hervorgingen, lag nahezu durchgängig eine Argumentationsfigur zugrunde, die weit über die Wissenschaft hinaus die öffentliche Diskussion bestimmte und die man geradezu als Paradigma der frühen Transformationsforschung bezeichnen kann. Sie läßt sich ohne unzulässige Vereinfachung in zwei Thesen zusammenfassen:

1. Der rasche Transfer der westdeutschen Institutionen in die ostdeutsche Wirtschaft und Gesellschaft löste Anpassungsprozesse in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen aus, die früher oder später – spontan oder mit Unterstützung staatlicher Hilfsprogramme – in einer weitgehenden Angleichung an die Verhältnisse münden werden, die sich in Westdeutschland (wie in allen anderen westlichen Industrienationen) seit dem zweiten Weltkrieg herausgebildet haben.
2. Die westlichen Verhältnisse liefern demzufolge die adäquate Folie und die zu ihrer Analyse entwickelten Konzepte und Methoden das geeignete Instrument zur Untersuchung der transformationsbedingten Veränderungen.

So kann es nicht verwundern, daß die sozialwissenschaftliche Transformationsforschung der ersten Jahre nach der deutschen Einheit fast ausschließlich von den Interessen und Perspektiven, den aktuellen Themenschwerpunkten, den konzeptuellen und empirischen Instrumenten der westlichen (westdeutschen und internationalen) Wissenschaft geprägt war. Gefragt wurde, so kann man den Zustand der einschlägigen Forschung in den frühen 90er Jahren auf

eine knappe Formel bringen, praktisch nur nach dem, was im Osten aus westlicher Sicht von Interesse war.

Hinzu kam, daß die Forschung von den sich zeitweise überstürzenden Ereignissen unter einen hohen Zeitdruck gesetzt wurde, so daß die westlichen Wissenschaftler, die sich in der Untersuchung von Transformationsprozessen engagierten, zunächst kaum Chancen zur Entwicklung kategorial neuer Fragestellungen und Konzepte hatten. Diese Verengung des Blicks konnte auch von ihren ostdeutschen Partnern nicht korrigiert werden, da diese ein verständliches und vorrangiges Interesse daran haben mußten, sich rasch in den main-stream der westlichen Forschung und Diskussion einzuklinken.

Dieser Befund gilt auch für die Untersuchung der Veränderungen von Arbeit und Beschäftigung, die zu Recht zu den zentralen Themen der Transformationsforschung gehörten. Auch in diesem Feld dominierten in den ersten Jahren nach 1989/90, wie Grünert zeigte (Grünert 1995), die Themen, Konzepte und Fragestellungen aus der westlichen Forschung und Debatte der 80er und frühen 90er Jahre: Rationalisierung und Technikeinsatz in (großen) Industriebetrieben; industrielle Beziehungen; Qualifikation und Beruf; Erwerbschicksale von bestimmten (benachteiligten) Gruppen. Auch in diesem Feld bezog die Forschung ganz selbstverständlich den generellen Rahmen ihrer Analysen und Interpretationen aus den Deutungsmustern der Theorien, die seit langem die Diskussion in den westlichen Industrieländern bestimmten, vor allem der Modernisierungstheorie und der Theorie der postindustriellen oder Dienstleistungsgesellschaft: Der politische und gesellschaftliche Umbruch in der ehemaligen DDR wurde – zumindest zunächst kaum bestritten – als beschleunigte, nachholende Modernisierung definiert; die dramatischen Veränderungen in den Wirtschafts- und Beschäftigungsstrukturen wurden als spezielle Variante des allgemeinen Prozesses sektoralen Strukturwandels gedeutet.

Der Boom der Transformationsforschung ging 1993/94 zu Ende. Sukzessive – vor allem seit 1994/95 – erscheinen die Veröffentlichungen, die er in eindrucksvoller Zahl hervorgebracht hat, und erste Diskussionen über die adäquate Interpretation der vielfältigen Befunde setzen ein. Auch treten in der ostdeutschen Entwicklung die Diskrepanzen zwischen den vorherrschenden Erwartungen der beginnenden 90er Jahre und den realen Verhältnissen und den ihnen immanenten Problemen immer offenkundiger zu Tage. Damit werden auch die Verkürzungen und Vereinseitigungen und die verbleibenden weißen Flecken immer deutlicher sichtbar, die sich aus der Argumentationsfigur ergeben, auf der nahezu die gesamte bisherige Transformationsforschung gründete.

Sich soweit wie möglich aus dieser verkürzten und vereinseitigten Sicht des Transformationsprozesses zu lösen, einige der gravierendsten Leerstellen

aufzufüllen und wenigstens einen Teil der vielfältigen Anregungen aus neuen Debatten und Veröffentlichungen aufzunehmen und umzusetzen, war eine der zentralen Herausforderungen, die sich mit der Arbeit an dem hiermit vorgelegten Berichtswerk verbanden. In den sehr intensiven Diskussionen, die hierzu in der Berichtsgruppe geführt wurden, kristallisierte sich Schritt für Schritt ein Bild des gemeinsamen Forschungsgegenstandes heraus, das eine deutliche Revision und Erweiterung der bisher dominanten Anpassungsthese beinhaltet.

## 2. Ein neues Bild der Transformation von Arbeit und Beschäftigung: Drei Thesen

Es ist hier nicht der Ort (und den Autoren blieb, wie unter 3.2 noch zu zeigen ist, auch nicht die Zeit), dieses neue Bild der Transformation von Arbeit und Beschäftigung umfassend darzustellen. Versucht sei lediglich, es anhand von drei Thesen zu skizzieren, die sich mit Verweis auf einige charakteristische, in einzelnen Berichtskapiteln eingehender behandelte Tatbestände und Zusammenhänge illustrieren lassen und aus denen sich jeweils evidente Konsequenzen für die Forschung ergeben.

### 2.1 Strukturen und Prägungen aus der DDR-Zeit wirken fort

In der frühen Transformationsforschung wurden die „Wende“ und die Ereignisse vom Herbst 1989 bis zum Herbst 1990 faktisch zumeist als eine Art „Stunde Null“ betrachtet. Die vorherrschende generelle Sicht des Transformationsprozesses, aber auch das hohe Tempo der Veränderungen und die Bedingungen, unter denen ihre Erforschung stand, hatten zur Folge, daß die einschlägigen Untersuchungen fast ausnahmslos, ohne daß hierüber explizit diskutiert worden wäre, einen radikalen Bruch mit den bisherigen Verhältnissen unterstellten – so, als ob deren Kenntnis von nun an allenfalls noch für den Historiker von Wert sei, jedoch kaum etwas zum Verständnis der aktuellen Entwicklungen und der von ihnen hervorgebrachten Strukturen beitragen könne.

Erst in jüngster Zeit macht diese implizite, aber weithin dominierende Vorstellung der Einsicht Platz, daß der politische und wirtschaftliche Umbruch von 1989/90 nicht einfach vier Jahrzehnte Geschichte und Biographien auslöschen konnte. Viele der seitherigen Ereignisse und Entwicklungen, der neu entstandenen Strukturen, der aufbrechenden Konflikte und der sich ab-

zeichnenden Problemlagen lassen sich nicht lediglich aus der Logik der transferierten Institutionen oder durch die Annahme verzögerter bzw. unvollständiger Anpassung erklären, sondern nur dann, wenn man auch starke Kontinuitäten mit den Verhältnissen und Erlebnissen in der DDR in Rechnung stellt.

Dies gilt zunächst auf struktureller Ebene: Erwerbschancen und Risiken von Arbeitslosigkeit bzw. Status- und Qualifikationsverlust nach der „Wende“ sind – wie im 2. Kapitel zu belegen – stark von Merkmalen des letzten Arbeitsplatzes vor der Wende abhängig, von der Branche, der dieser Arbeitsplatz zugehörte, und der formalen Qualifikation und der Stellung im Betrieb, die mit ihm verbunden waren. In den überlebenden und in vielen der durch Ausgründungen neu entstandenen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, die in den Kapiteln von Teil B und Teil C in jeweils verschiedener Perspektive näher betrachtet werden, wirkt auch nach einer Phase tiefgreifender technischer Restrukturierung und Modernisierung ein Gutteil der arbeits- und betriebsorganisatorischen Traditionen fort. Hier haben sich vielfach überkommene Karrieremuster erhalten und wird das Primat „harter“ (technischer) gegenüber „weichen“ (organisatorischen, qualifikatorischen und motivationalen) Strategieresourcen umso weniger in Frage gestellt, als es gerade erst durch die massive Förderung von Sachkapitalinvestitionen neue Legitimität erhalten hat.

Dies gilt im gleichen Maße auf der Ebene der gesellschaftlichen Subjekte, deren Analyse im Zentrum mehrerer Kapitel, vor allem des 4. Kapitels, steht: Die fortwirkenden Strukturen und Prägungen aus der DDR ernst zu nehmen bedeutet nicht zuletzt eine Rückbesinnung auf die – angesichts vielfältiger Befunde der Lebenslaufforschung nachgerade banale – Tatsache, daß biographische und historische Zeit nicht nach den gleichen Gesetzen ablaufen und daß biographische Kontinuitäten auch durch historische Umbrüche nicht einfach weggewischt werden.

So hat sich beispielsweise die hohe Erwerbsorientierung der Frauen in Ostdeutschland bisher ungebrochen erhalten; ostdeutsche Frauen haben auch oder gerade angesichts der dramatisch verschlechterten Beschäftigungslage im Zielkonflikt zwischen Erwerbsarbeit und Familie bis heute keine den westdeutschen Mustern angenäherten Verhaltensrationale entwickelt. Daß dies keineswegs als Lernunfähigkeit, als Widerstand gegen zu schnelle Veränderungen und als bloßes Festhalten an tradierten Mustern interpretiert werden darf, ist unter anderem im 8. Kapitel anhand des deutlichen „Heimvorteils“ zu zeigen, den viele Frauen im ostdeutschen Finanzdienstleistungssektor aus ihrer bisher starken betrieblichen Stellung (und guten Qualifikation) ziehen konnten.

Erfahrungen aus früheren Stadien des beruflichen Lebens und hierbei erworbene Kompetenzen werden auch unter grundlegend veränderten Um-

ständen mit mehr oder weniger großem Erfolg als Ressourcen der Situationsbewältigung einzusetzen versucht. So sind, wie in den drei Kapiteln von Teil B und im 9. Kapitel ausführlicher darzustellen ist, die betrieblichen Sozialbeziehungen auch in vielen der neu entstandenen Kleinbetriebe noch stark von der Vergangenheit geprägt: Vor allem dort, wo solche Kleinbetriebe durch „Management-Buy-Out“ oder Privatisierung aus Großbetrieben entstanden sind, rechnet das Management ebenso selbstverständlich mit einer hohen Betriebsbindung der Beschäftigten, wie diese beim Management ein hohes Maß an sozialer Verantwortung voraussetzen. Im gleichen Sinne ist zu deuten, daß es vielen ostdeutschen Führungskräften (die im Mittelpunkt des 5. Kapitels stehen) ausgesprochen schwerzufallen scheint, sich aus der gewohnten Technik- und Betriebszentrierung zu lösen und z.B. die zentrale Bedeutung rascher Marktintegration zu begreifen.

Auch Institutionen entfalten ihre realen Wirkungen nur durch das Verhalten von sozialen Akteuren, die ihre eigenen Interessen verfolgen. Dies kann zu weitreichenden Unterschieden im Funktionieren von formal identischen Institutionen und den sie begründenden Normen führen, wie im 7. Kapitel am Beispiel des Systems der Interessenvertretung zu zeigen sein wird. Die industriellen Beziehungen in Ostdeutschland sind weithin durch ein Verhalten der Akteure bestimmt, in dem sich alte Einstellungen (und die selbstverständliche Erwartung, daß die Gewerkschaft stets vor Ort mit Rat und Hilfe präsent sein müsse) mit neuen Erfahrungen verschränken.

Für die Erforschung von Transformationsprozessen bedeutet die wiederentdeckte Bedeutung biographischer und historischer Kontinuität nicht einfach nur die Notwendigkeit, die Zustände in der späten DDR, in den Jahren vor der Wende, in die Analyse einzubeziehen. Eine bloß statische Analyse der Strukturen, Lebenschancen und Karrieremuster in der DDR liefert ein sehr verkürztes und in vieler Hinsicht falsches Bild. Welche Auswirkungen die Verhältnisse in der DDR auf die gegenwärtigen Entwicklungen seit 1989/90 hatten, läßt sich offenkundig nur bestimmen, wenn man auch, wie dies im 1. Kapitel versucht wird, ihren Wandel, ihre innere Dynamik und deren fortschreitende Blockierung in der Geschichte der DDR betrachtet.

## 2.2 Die marktwirtschaftliche „Sanierung“ der DDR-Wirtschaft mündet in einer möglicherweise dauerhaften industriellen Verödung durch beschleunigte Tertiarisierung

1989/90 waren sich wohl alle Fachleute in Ost und West darin einig, daß die Wirtschaft und insbesondere die Industrie der DDR einen erheblichen Modernisierungsrückstand gegenüber den alten Bundesländern aufwies, dessen

Überwindung sie als zwingende Voraussetzung einer dauerhaften Angleichung der Lebensverhältnisse ansahen. Deshalb sei ein sehr rascher, möglichst zu forcierender Strukturwandel unerlässlich. Ergebnis dieses Strukturwandels müsse auf der einen Seite selbstverständlich eine deutliche Verminderung der Industriebeschäftigung sein, da die DDR-Ökonomie im Verhältnis zur westdeutschen Wirtschaft stark „überindustrialisiert“ und insbesondere durch ein starkes Übergewicht großer, vielfach technisch rückständiger Industriebetriebe in längst obsolet gewordenen Branchen belastet sei. Auf der anderen Seite werde der Strukturwandel jedoch zahlreiche neue Arbeitsplätze in Klein- und Mittelbetrieben (vor allem des Handwerks) und in den Dienstleistungen hervorbringen, die in der DDR stark unterentwickelt waren. Zeitweise war sogar davon die Rede, daß Ostdeutschland auf diese Weise – gewissermaßen „im Sprung“ – die westdeutsche, noch stark industrielastige Wirtschaft auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft bald überholen könne.

Wie in mehreren Kapiteln gezeigt wird, waren diese Erwartungen wenig realistisch: Der massive Arbeitsplatzabbau führte allenfalls in der Landwirtschaft (die im 2. Kapitel etwas ausführlicher behandelt wird), keineswegs aber in der Industrie zum „Gesundshrumpfen“ auf einen zwar kleineren, aber eben deshalb dynamischen und effizienten Kern. Sicherlich gibt es eindrucksvolle Erfolgsgeschichten und eine ganze Reihe durchaus innovativer und auch marktstarker Industriebetriebe. In der Mehrzahl der Betriebe, die bis heute überlebt haben, sind jedoch (wie das 5. und das 6. Kapitel anhand einer zusammenfassenden Auswertung zahlreicher Untersuchungen zeigen) noch immer große Schwächen des Managements und der Arbeits- wie der Unternehmensorganisation unübersehbar. Und in weiten Teilen Ostdeutschlands kam es vielmehr (wie im 3. Kapitel zu belegen) zu einer Entwicklung, die nur als großflächige industrielle Verödung interpretiert werden kann.

Das vielfach mit großen Hoffnungen registrierte absolute und vor allem relative Beschäftigungswachstum in den Dienstleistungen kann diesen Prozeß industrieller Verödung nicht kompensieren. Bei näherer Analyse (zu der auf das 3. Kapitel verwiesen sei) erweist sich vielmehr, daß es zu großen Teilen nicht Ergebnis einer originären Marktdynamik, sondern lediglich ein Effekt massiver Transferzahlungen aus dem Westen ist. Ein großer Teil der Dienstleistungsarbeitsplätze in Ostdeutschland hängt nach wie vor „am Tropf“ öffentlicher Finanzierung; gleiches gilt übrigens auch für zahlreiche Arbeitsplätze im Bau- und Ausbaugewerbe.

Selbst dort, wo – so prototypisch bei Banken und Versicherungen – die Integration Ostdeutschlands in die marktwirtschaftlich geprägten Strukturen Westdeutschlands zunächst einen starken Wachstumsschub von Umsatz und Beschäftigung auslöste, setzen sich, wie das 8. Kapitel belegt, nach der ersten

Aufbauphase harte Konsolidierungs- und Rationalisierungsstrategien durch, die eher Arbeitsplatzabbau als weiteres Beschäftigungswachstum mit sich bringen.

Die neu gegründeten oder als Ausgründungen bzw. durch Schrumpfung aus früheren Kombinatbetrieben entstandenen Klein- und Mittelbetriebe, die heute den größten Teil der Arbeitsplätze im produzierenden Gewerbe stellen und deren Bestandsbedingungen und Entwicklungspotentiale im 9. Kapitel betrachtet werden, können nur sehr beschränkt die in sie gesetzten Hoffnungen erfüllen und Träger einer neuen ostdeutschen Wachstumsdynamik sein.

Aus diesen Erkenntnissen ergeben sich weitreichende Konsequenzen für eine Forschungsagenda, die den ostdeutschen Problemen und Interessenlagen Rechnung trägt. Die wichtigste Konsequenz liegt wohl darin, daß durch sie in der westlichen Forschungstradition fest etablierte Prioritäten von Forschungsfeldern grundlegend in Frage gestellt werden. Mit dem Prozeß der raschen industriellen Verödung wuchs und wächst in Ostdeutschland jenen Beschäftigungsbereichen und Beschäftigungsformen eine zentrale Stellung zu, die zumindest in den westdeutschen Sozialwissenschaften überhaupt nicht oder doch nur sehr stiefmütterlich behandelt wurden und werden: Der öffentlichen Verwaltung, die in Ostdeutschland zum größten Arbeitgeber wurde; dem Bau- und Ausbauhandwerk sowie personenbezogenen Dienstleistungen wie Hotels und Gaststätten, Reinigungsbetriebe und ähnliches, wo die meisten neuen Arbeitsplätze entstanden; den in erstaunlich großer Zahl überlebenden Nachfolgebetrieben der Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften, für deren Betriebsformen, Produktionsweisen und Arbeitsverhältnisse es im Westen kaum Vorbilder gibt; aber auch den offenbar vielen instabilen, mehr oder minder prekären Beschäftigungen im Handel und anderswo.

Eine systematische Untersuchung dieser Beschäftigungsbereiche und Beschäftigungsformen läge wohl nicht nur im ostdeutschen Interesse. Sie würde vermutlich manche Erkenntnisse liefern, die in absehbarer Zeit auch für die westlichen Bundesländer und, über diese hinaus, auch für andere europäische Länder erheblichen Wert gewinnen könnten.

## 2.3 Es gab nach der deutschen Einheit nur ein schmales Zeitfenster der Neuverteilung von Chancen

Mit der Annahme, beim Transformationsprozeß handele es sich im Kern um die fortschreitende Anpassung an die Verhältnisse in Westdeutschland, die in den ersten Jahren weithin sowohl die Politik wie die Forschung beherrschte, wird der Zeit allenfalls eine nachgeordnete Rolle, die einer knappen Ressource oder eines Störfaktors zuerkannt. Für die Politik bedeutete dies zum einen,



daß die Verantwortlichen daran interessiert waren, durch Beschleunigung Zeit zu gewinnen und hierdurch die fiskalischen wie sozialen Anpassungskosten zu reduzieren. Zum anderen ging es darum, den Betroffenen die Zeit zu verschaffen, um das zu lernen, was sie in den neuen Lebens- und Arbeitsverhältnissen brauchten, und um eine eventuelle anpassungsbedingte „Durststrecke“ zu überbrücken. Für die Forschung erbrachte die nachrangige Rolle der Zeit im Transformationsprozeß vor allem anderen eine wichtige Entlastung: Weil der Zielzustand – Wirtschaft und Gesellschaft der alten Bundesländer – bekannt ist, lassen sich wesentliche Merkmale der jeweils untersuchten Anpassungsprozesse aus einzelnen Beobachtungen zu nahezu beliebigen Zeitpunkten ableiten, so daß die methodisch weitaus schwierigere und aufwendigere Prozeßverfolgung überflüssig ist.

Tatsächlich zeigte der Transformationsprozeß nach allem, was wir heute wissen, ein zeitliches Verlaufsmuster, das durch erhebliche Dramatik gekennzeichnet war und das den meisten Betroffenen und nahezu allen Beobachtern zunächst nicht bewußt wurde. Offenbar haben sich in Ostdeutschland die Chancen der beruflichen Reorientierung nicht, wie allgemein angenommen, im Zeitablauf verbessert, weil neue Arbeitsplätze entstanden und bis dahin ausreichend Gelegenheit war, fehlende Kenntnisse und Kompetenzen zu erwerben. Sehr vieles spricht im Gegenteil dafür, daß sich in gewissem Umfang neue Chancen nur während eines kurzen Zeitabschnitts eröffneten, der im wesentlichen zwischen dem 2. Halbjahr 1990 und der Mitte des Jahres 1992 lag. Dann war der „Umbau“ des Beschäftigungssystems im wesentlichen abgeschlossen, waren mit wenigen Ausnahmen die Weichen für das weitere Schicksal gestellt.

Dies läßt sich sowohl anhand der strukturellen Entwicklungen auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt (2. und 3. Kapitel), als auch am Beispiel charakteristischer Erwerbsverläufe (4. Kapitel) wie anhand des Gründungsgeschehens (9. Kapitel) belegen: Seit dem Sommer 1992 haben sich die grundlegenden Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsdaten nur mehr wenig verändert. Fast alle Neugründungen fallen in die Zeit davor – nicht zuletzt deshalb, weil es damals und nur damals Marktlücken, z.B. im Speditionsgewerbe, in den produktionsnahen Dienstleistungen und im regional tätigen Baugewerbe, gab, die von ostdeutschen Gründern mit wenig Kapital und ohne sehr differenzierte Unternehmensstrategien besetzt werden konnten. Auch in größeren Betrieben der Industrie oder des Dienstleistungssektors war 1992 der Austausch des Führungspersonals im wesentlichen abgeschlossen und waren die herausgehobenen Positionen neu besetzt, die von Älteren oder politisch Belasteten geräumt wurden.

Umgekehrt heißt dies, daß sehr vielen der Arbeitslosen des Jahres 1992 – solange sich die wirtschaftlichen und/oder politischen Verhältnisse in Ostdeutschland nicht bald und tiefgreifend ändern – der Zugang zu einigermaßen attraktiven und stabilen Beschäftigungsmöglichkeiten mit hoher Wahr-

scheinlichkeit auf Dauer versperrt bleibt. Dies heißt auch, daß die seit dem Winter 1990/91 mit sehr großem Aufwand gestarteten Maßnahmen sogenannter aktiver Arbeitsmarktpolitik – wie Kurzarbeit, vor allem „Kurzarbeit Null“, Mega-ABM und Qualifizierung verschiedener Art – oftmals die Chancen zum Wiedereintritt in Beschäftigung nicht nur nicht erhöht, sondern stark verschlechtert haben, weil inzwischen unwiederbringliche Zeit verloren ging. Was in der Anpassungsperspektive als wesentliche Hilfe zur Überbrückung der Umbruchszeit und bis zur Wiederherstellung normaler Arbeitsmarkverhältnisse gedacht war, erwies sich nicht selten als ausgesprochene Falle.

Es versteht sich von selbst, daß mit der Entkräftung der These einer einfachen, linearen Anpassung und mit dem Nachweis eines schmalen Zeitfensters der Neuverteilung von Chancen auch neue, nicht leicht erfüllbare Aufgaben für die Forschung verbunden sind – ob man diese nun weiterhin Transformationsforschung nennen will oder nicht. Diese Anforderungen sind sowohl inhaltlicher wie methodischer Art. Inhaltlich wird es vorrangig um die Untersuchung der Folgen von mehr oder minder irreversibler Chancenzuteilung, der hierdurch entstandenen Strukturen von Exklusion und Inklusion und der in ihnen möglicherweise angelegten Momente von Konflikt und Instabilität gehen. Methodisch sollte an die Stelle bloß punktueller Beobachtung eine möglichst zeitnahe Beschreibung von Verläufen treten, was ex post einige Schwierigkeiten mit sich bringt. Da im gleichen Zuge die makrostrukturellen Verweisungszusammenhänge wie Modernisierung und wirtschaftlicher Strukturwandel fragwürdig werden, müssen unter anderem auch individuelle Schicksale nunmehr explizit und systematisch mit strukturellen Entwicklungen in Beziehung gesetzt werden.

### 3. Zur Entstehungsgeschichte und Struktur des Berichtes

Die Anforderungen an Datenerhebung und vor allem an Analyse und Interpretation, die sich aus dieser neuen, mit drei Thesen nur sehr knapp umrissenen Sicht des Transformationsprozesses ergeben, konnten allerdings mit dem nunmehr vorgelegten Bericht allenfalls partiell erfüllt werden. Warum dies so ist und warum die Autoren trotzdem ihre Arbeit in einer Form veröffentlichen, die ihnen selbst in wesentlichen Punkten als unbefriedigend erscheint, bedarf einer etwas näheren Begründung.

### 3.1 Der Berichtsauftrag

Die KSPW hatte im Sommer 1994 beschlossen, im Anschluß an die zunächst als vorrangig betrachtete Initiierung und Förderung von Kurzstudien (1992) und von ausgewählten größeren Untersuchungen (1992 – 1994) zusammenfassende Berichte zu sechs besonders wichtigen Themenfeldern zu erstellen, die möglichst den gesamten Forschungsstand (und nicht nur die Ergebnisse der von der KSPW selbst finanzierten Untersuchungen) wiedergeben sollen. Hierfür wurden aus den bisherigen Arbeitsgruppen sechs Berichtsgruppen gebildet. Demgemäß schlossen sich im Themenfeld „Arbeit und Beschäftigung“ Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen aus drei KSPW-Arbeitsgruppen – „Arbeitsmarkt und Beschäftigung“, „Arbeit und Rationalisierung in Großbetrieben“ und „Regulierung von Arbeit“ – zu einer Berichtsgruppe zusammen, die ihrerseits zur möglichst kompetenten Abdeckung des gesamten Themenfeldes noch einzelne weitere Mitglieder kooptierte.<sup>1</sup>

Für ihre Aufgabe konnten die Berichtsgruppen mit einem bis zum Jahresende 1996 reichenden zeitlichen Rahmen (etwa zwei bis zweieinhalb Jahre) und mit nicht unerheblichen Finanzmitteln rechnen, die zur Schließung von einzelnen, besonders gravierenden Forschungslücken, zum systematischen Aufbau einer eigenen Materialbasis und vor allem zur Aufbereitung und Synthese der in wachsender Zahl erscheinenden einschlägigen Veröffentlichungen und „grauen“ Forschungsberichte genutzt werden sollten.

Erste Aufgabe der Berichtsgruppe war es damit, sich sehr rasch einen möglichst umfassenden Überblick über Forschungsstand und Materiallage zu ihrem Gegenstandsbereich zu verschaffen, um die Forschungslücken zu identifizieren, die mit hoher Dringlichkeit geschlossen werden mußten und in der verfügbaren Zeit auch tatsächlich noch mit ausreichenden Erfolgsaussichten bearbeitet werden konnten. Wichtigstes Ergebnis war die Entscheidung, noch eigene Primärerhebungen zu Arbeit und Beschäftigung in Klein- und Mittelbetrieben durchzuführen; Karin Lohr, Klaus Semlinger und Arndt Sorge waren bereit, diese Aufgabe zu übernehmen.

Zugleich mußten Aufbau, Gliederung und Schwerpunktsetzungen des Berichtes und die jeweiligen Verantwortlichkeiten wenigstens in großen Zügen festgelegt werden. Nur so konnten die notwendigen Vor- und Zuarbeiten rechtzeitig und gezielt in die Wege geleitet werden. Nur durch eine frühzeitig verabredete Arbeitsteilung war es möglich, die gemeinsame Arbeit mit einer größeren Zahl von zumeist ehrenamtlich tätigen Wissenschaftlern und Wis-

1 Die Mitglieder der Berichtsgruppe (und mit einer Ausnahme Ko-Autoren des Berichtes) waren: Joachim Bergmann, Holle Grünert, Jürgen Kühl, Karin Lohr, Burkart Lutz, Hildegard Maria Nickel, Sabine Schenk, Rudi Schmidt, Klaus Semlinger und Arndt Sorge.

senschaftlerinnen, die an der Vorbereitung und Abfassung des Berichtes beteiligt werden sollten, zu koordinieren. Nur mit Blick auf die zukünftige Berichtsstruktur ließ sich entscheiden, welche Analysenperspektiven in den Abschlußberichten der 1992/93 in Auftrag gegebenen größeren Untersuchungen Priorität besitzen sollten, die in der ersten Phase der Berichtsarbeit (1994/95) abzuschließen waren und eine wichtige Grundlage der Berichtsarbeit liefern sollten.<sup>2</sup>

### 3.2 Eine Zeitfalle

Im Fortschritt der Berichtsarbeit, vor allem seit dem Spätherbst des Jahres 1995, zeigte sich allerdings, daß die Autoren und ihre Helfer Opfer einer regelrechten Zeitfalle wurden, die sich aus der Verschränkung von zwei Widersprüchen ergab:

(1) Ein erster Widerspruch war forschungsimmanent: In dem Maße, in dem das soeben in groben Zügen skizzierte neue Bild der Transformation von Arbeit und Beschäftigung Kontur gewann, traten auch die Unzulänglichkeiten des ursprünglichen Berichtskonzeptes und des verfügbaren Datenmaterials zutage.

Bei einem Großteil der einschlägigen Forschung, auf die sich der Bericht stützen will und muß und deren Ergebnisse zum Teil erst jetzt veröffentlicht werden, sind sowohl Auswahl der Themen und Erhebungsdaten wie Analyse und Interpretation noch stark von den Schwächen der frühen Transformationsforschung geprägt. Dies gilt ebenso für die Ergebnisse der von der Kommission selbst geförderten Kurzstudien und größeren Untersuchungen, die ganz überwiegend aus den Jahren 1992/93 stammen und deren Forschungsfelder und Fragestellungen im wesentlichen dem Erkenntnisstand von 1991/92 entsprangen, wie für die meisten Befunde aus den Projekten mit einschlägiger Thematik, die zur gleichen Zeit von anderen Stellen, vor allem von der DFG und der Hans-Böckler-Stiftung in ihren hierzu geschaffenen Schwerpunkten, gefördert wurden.

---

2 Als für die Berichtsarbeit besonders wichtig erwiesen sich drei dieser Untersuchungen: Bernien, M./Dahms, V./Schaefer, R./Wahse, J.: Der Arbeitsmarkt in Ostdeutschland 1989 – 1994. Berlin: GSFP, 1996 (KSPW Graue Reihe 96-04 – im Folgenden meist zitiert als SÖSTRA 1996); Hüning, H./Nickel, H.M. u.a.: Finanzdienstleistung im Umbruch – Betriebliche Strategien der Integration. Reihe „Transformationsprozesse“ Band 26, Opladen: Leske + Budrich, 1996; und Förster, H./Röbenack, S.: Wandel betrieblicher Interessenvertretungen in Ostdeutschland, Berlin: GSFP, 1996 (KSPW Graue Reihe 96-03).

So wurden die Verfasser wichtiger Kapitel dieses Berichtes immer wieder von Sichtweisen und Argumentationen eingeholt, deren Unzulänglichkeit ihnen inzwischen offenkundig war, die jedoch große Teile ihres empirischen Materials paradigmatisch strukturierten. Und nur ein Teil der verfügbaren Befunde eignete sich für eine systematische Sekundäranalyse und Reinterpretation – darunter freilich als ausgesprochener Glücksfall die seit 1990 erhobenen Daten der Oststichprobe des Sozioökonomischen Panels, aus denen wesentliche Bausteine für mindestens drei Berichtskapitel (das 2., das 3. und das 4.) gewonnen wurden.<sup>3</sup>

Zugleich sensibilisierte das neue Verständnis ihres Gegenstandes die Autoren auch dafür, daß der Prozeß der einigungsbedingten Transformation von Arbeit und Beschäftigung auch 1995/96 noch längst nicht abgeschlossen ist und keineswegs so linear und zielgerichtet verlief und verläuft, wie anfänglich vielfach unterstellt. Damit verbietet sich auch eine einfache Extrapolation von Beobachtungsdaten aus einer ersten Verlaufsphase und es wird notwendig, in Beschreibung und Analyse mit im Zeitverlauf stark variierenden Problemlagen zu rechnen.

Dieser Widerspruch zwischen den anfänglichen Fragestellungen, Konzepten und den von ihnen generierten Befunden auf der einen Seite und einer doppelten Dynamik des Forschungsgegenstandes sowie des Bildes der Wissenschaft von ihm auf der anderen Seite ist bei innovativen Forschungsarbeiten in neu erschlossenen Felder nicht selten, vielleicht sogar der Preis, ohne den kategorial neue Erkenntnisse in der Wissenschaft nicht zu haben sind. Er kann wissenschaftlich außerordentlich fruchtbar sein, wenn es gelingt, ihn aufzulösen, was allen Erfahrungen nach nur „über die Zeit“ möglich ist.

(2) Dies zu tun wurde den Autoren des Berichts jedoch durch einen zweiten Widerspruch außerordentlich erschwert, nämlich einen Widerspruch zwischen dem Zeitbedarf des wissenschaftlichen Arbeitsprozesses (der als Ergebnis des ersten Widerspruches eher zunahm) und den von außen gesetzten Terminzwängen. Vor allem in der zumindest potentiell ertragreichsten Schlußphase der Berichtsarbeit wurde diese – als Ergebnis eines nur schwer nachvollziehbaren politisch-administrativen Entscheidungsprozesses – durch eine massive Verkürzung des verfügbaren Zeitraumes stark behindert und in ein immer rigideres und engeres Zeitkorsett gezwängt: Im Spätherbst 1995, ein gutes Jahr vor dem geplanten Abschluß der Berichtsarbeit, wurde die Kom-

---

3 Hierzu ließ die Berichtsgruppe – in Zusammenarbeit mit der Berichtsgruppe „Sozialpolitik und soziale Ungleichheit“ – Längsschnittdatensätze aus den Erhebungswellen 1990 bis 1994 erstellen. Zu Einzelheiten der Dateien ist zu verweisen auf: S. Schenk (Hrsg.): Ostdeutsche Erwerbsverläufe zwischen Kontinuität und Wandel. Beiträge zum Bericht: Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe. Opladen: Leske + Budrich, 1996.

mission nach längerer Unsicherheit davon in Kenntnis gesetzt, daß ihre Tätigkeit aufgrund eines Beschlusses des Haushaltsausschusses des deutschen Bundestages bis zum 30. Juni 1996 beendet sein müsse, daß selbst die bei Forschungsprojekten mit hohem Zeitrisko an sich ganz selbstverständliche kostenneutrale Verlängerung der Laufzeit nicht zulässig sei und daß auch die zur Drucklegung der Berichte bestimmten Mittel nach dem 30.6. kurzfristig verausgabt werden müssen oder verfallen.

Die Verfasser standen deshalb vor der Wahl, entweder zu kapitulieren und die Berichtsarbeit abzuberechnen, oder sich, so gut es ging, mit dem vorgegebenen verkürzten Zeitrahmen zu arrangieren. Sie wissen aus eigener Erfahrung, daß Zeitmangel eine der billigsten Entschuldigungen ist. Dennoch scheint es unumgänglich, darauf hinzuweisen, daß die Zeitfalle, in sie ohne eigene Schuld geraten sind, unüberschbare Spuren an ihrem Produkt hinterlassen hat, die nicht nur in formalen Mängeln bestehen: So blieb viel zu wenig Zeit, um die Schwächen und Unstimmigkeiten des anfänglichen Berichtskonzeptes zu korrigieren, um Schwerpunkte der Beschreibung und Interpretation wesentlich anders zu setzen, als ursprünglich vorgesehen, oder um Daten zu beschaffen, deren Wichtigkeit erst im Schreiben deutlich wurde. Ein nennenswerter Teil des empirisch-statistischen Materials, auf das sich der Bericht und die zugehörigen Expertisenbände stützen, stammt aus den Jahren 1992 und 1993 und vernachlässigt die seitherigen Entwicklungen. Eine Auseinandersetzung mit der wichtigsten Literatur war in den meisten Kapiteln allenfalls implizit, nicht aber in systematischer Form möglich. Wichtige Veröffentlichungen, deren Erscheinen in die Endphase der Berichtserstellung fiel, mußten gänzlich unberücksichtigt bleiben. Die zahlreichen Querbeziehungen zwischen verschiedenen Kapiteln und Teilen konnten, auch wenn sie für den unbefangenen Leser offenkundig sind, ganz überwiegend nicht mehr explizit in die Analyse einbezogen werden. Es war nicht einmal mehr möglich, sicherzustellen, daß vergleichbare Tabellen aus verschiedenen Kapiteln übereinstimmen, oder eventuelle Abweichungen zu erläutern. Und so fort.

### 3.3 Zur Struktur des Berichtsbandes

Der Bericht gliedert sich in neun Kapitel, die sich zu drei Teilen zusammenfassen ließen. Sieben der Kapitel bauen auf einem „Kontextband“ auf, der in einigen Fällen ausführlichere Analysen der Verfasser des Berichtskapitels, stets umfangreiche Materialien, Ergebnisberichte über Studien und Recherchen sowie zumeist auch mehrere Expertisen enthält, die in Vorbereitung des Berichtes erstellt wurden.

Teil A – *Arbeitsmarkt, Beschäftigung und Erwerbsverläufe* – besteht aus vier Kapiteln. Die ersten drei Kapitel argumentieren im wesentlichen auf der Makroebene von Arbeitsmarktstrukturen und Beschäftigungs-“System“, wenngleich sowohl das 2. wie das 3. Kapitel in großem Umfang Individualdaten (vor allem aus dem SOEP-Ost) zur Beschreibung und Analyse struktureller Veränderungen und Problemlagen benutzen. Diese drei Kapitel wurden von Holle Grünert und Burkart Lutz gemeinsam mit Sabine Schenk, der Autorin des vierten Kapitels, konzipiert und in enger Zusammenarbeit geschrieben, wodurch es – freilich um den Preis sehr hoher Arbeitsbelastung der Autoren in der Endphase – möglich war, noch größere Teile der Argumentation an der neuen Sicht des Transformationsprozesses zu orientieren. Die Kapitel entsprechen einer zeitlichen Abfolge, beginnend mit dem Beschäftigungssystem der DDR über der Zerfall der früheren bis zur (mühsamen) Entstehung neuer Beschäftigungsstrukturen.

Dem 1. Kapitel liegt ein von Holle Grünert herausgegebener Kontextband zugrunde. Für die beiden anderen Kapitel gibt es keinen Kontextband (was ihre Länge und ihre vielleicht gelegentlich störende Datenintensität erklärt). Für die Entscheidung, keinen Kontextband zu diesen beiden Kapiteln einzuplanen, sprachen verschiedene Gründe, von denen zwei wenigstens genannt seien: Zum einen war die SÖSTRA-Studie, auf die sich eine ganze Reihe von Passagen aus dem 2. und 3. Kapitel stützen, bereits veröffentlicht (SÖSTRA 1996), als die Berichtsredaktion begann; zum anderen scheiterten Überlegungen, aus den umfangreichen Auszählungen und Auswertungen von zwei Längsschnittdateien des SOEP, die in diese Kapitel eingegangen sind, einen gesonderten Tabellenband zusammenzustellen, an schierem Zeitmangel.

Das 4. Kapitel von Sabine Schenk schließt unmittelbar an die beiden vorausgehenden Kapitel an. Es betrachtet die Umbrüche in den ostdeutschen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsstrukturen nicht mehr in struktureller, sondern in erwerbsbiographischer Perspektive und fragt vor allem danach, welche Wirkungen unterschiedliche Schicksale seit der „Wende“ für die Neuverteilung von Beschäftigungschancen und Arbeitsmarktrisiken hatten. Auch dieses Kapitel fußt auf einem Kontextband, in dem mehrere Detailanalysen, zumeist auf der Basis von Längsschnittdaten des SOEP, zusammengestellt sind.

Teil B – *Der Umbruch der ostdeutschen Industrie* – besteht aus drei Kapiteln. Er entstand unter der Verantwortung von Rudi Schmidt in Jena, der auch Autor eines der Kapitel und Koautor eines zweiten ist. Das große Gewicht, das mit diesem Teil der Entwicklung industrieller Arbeit und industrieller Produktion eingeräumt wird, spiegelt sowohl die Interessenschwerpunkte der frühen Transformationsforschung wie auch die reale Problematik in den er-



sten Jahren nach der Wende wider. Doch sprachen – ganz abgesehen von dem gewichtigen Sachargument, daß ein wirtschaftlicher Aufschwung in Ostdeutschland ohne ausreichende industrielle Basis schwer vorstellbar ist – allein schon der gute Forschungsstand und die reiche Materiallage dafür, diese Dimension der ostdeutschen Entwicklung ausführlich zu behandeln.

Die drei Kapitel, denen jeweils ein Kontextband mit Einzelbeiträgen zugeordnet ist, in denen versucht wird, den Forschungsstand auf wichtigen Teilgebieten zu resümieren, behandeln die klassischen Themen sozialwissenschaftlicher Industrieforschung: Management und Organisation (Markus Pohlmann und Rudi Schmidt), Rationalisierung und Modernisierung der industriellen Produktion (Rudi Schmidt) und industrielle Beziehungen (Joachim Bergmann).

In Teil C – *Neue Beschäftigungsfelder: Strukturen und Akteure* – wird versucht, anhand eigener empirischer Untersuchungen von Mitgliedern der Berichtsgruppe die gravierendsten Forschungslücken der frühen Transformationsforschung wenigsten für zwei wichtige Teilbereiche zu schließen – ohne daß irgend ein Anspruch auf Vollständigkeit und systematische Strukturierung erhoben werden sollte und könnte. Die Autoren beider Kapitel sind bestrebt, die eigenen Befunde durch Daten der amtlichen Statistik, teilweise auch durch Auswertungen der für die Berichtsgruppe erstellten Längsschnittdaten des SOEP, und durch die Ergebnisse anderer einschlägiger Forschungen zu ergänzen, um für ihr jeweiliges Feld zu möglichst generalisierbaren Aussagen zu gelangen.

Hasko Hüning und Hildegard Maria Nickel, unter deren Leitung seit den frühen 90er Jahren mit Förderung der DFG und der KSPW mehrere Untersuchungen in ostdeutschen Banken und Versicherungen stattfanden, resümieren – stellvertretend für eine Gruppe von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern (außer ihnen: Michael Frey, Iris Peinl, Martina Skogvall, Olaf Struck-Möbbeck und Ines Walter) – im 8. Kapitel die wichtigsten Forschungsergebnisse zur Entwicklung der großbetrieblichen Dienstleistungen, ihrem raschen Aufbau und der folgenden harten Konsolidierung. Es lag aus mehreren Gründen nahe, hierbei den Problemen der Frauenbeschäftigung besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Arndt Sorge zeichnet, gleichfalls stellvertretend für eine Gruppe von Autoren, zu der außer ihm Martin Brussig, Karin Lohr, Klaus Semlinger und Udo Strohwalde gehörten, das 9. Kapitel, das der Entstehung, den Bestandsbedingungen und den Entwicklungspotentialen von Kleinbetrieben gewidmet ist. Grundlage dieses Kapitels ist eine groß angelegte Erhebung in ostdeutschen Kleinbetrieben (bis zu 100 Beschäftigten) aus Industrie, Bauwirtschaft und produktionsbezogenen Dienstleistungen, die noch 1995 auf Initiative der Berichtsgruppe und mit Mitteln der KSPW von den Autoren durchgeführt wurde.



Auch diesem Kapitel liegt ein umfangreicher Kontextband zugrunde, der sowohl die Ergebnisse der eigenen Untersuchung im Detail darstellt, wie die Befunde anderer Kleinbetriebs- und Gründerstudien zusammenfaßt.

Es bleibt, all denen zu danken, die, auch wenn sie nicht explizit als Verfasser genannt werden, doch Unverzichtbares dazu beigetragen haben, daß der Berichtsband letztlich und trotz aller Widrigkeiten in einer Form erscheinen konnte, deren sich die Autoren nicht zu schämen brauchen. Drei von ihnen seien besonders genannt: Sabine Schenk ist nicht nur Ko-Autorin, sondern hat in den vergangenen vier Jahren auch in der Geschäftsstelle der KSPW die Berichtsgruppe betreut und immer wieder dabei geholfen, unerwartet auftretende Schwierigkeiten zu überwinden. Anne Hampele und Antonia Humm haben – gewissermaßen in letzter Stunde – die undankbare, aber unumgängliche Arbeit des Lektorats übernommen und mit viel Sorgfalt, Intelligenz und Initiative ausgeführt.

München, August 1996

*Burkart Lutz*  
Sprecher der Berichtsgruppe  
im Namen aller Autoren

# Teil A

## Arbeitsmarkt, Beschäftigung und Erwerbsverläufe



# 1. Kapitel

## Das Beschäftigungssystem der DDR

Holle Grünert

In den ersten Jahren nach der „Wende“ bildeten Entwicklungen und Strukturen aus der gerade untergegangenen DDR kaum ein Thema wissenschaftlicher Diskussion. Vorherrschend war die Auffassung, daß es (A) einen klaren Ausgangszustand – die DDR –, (B) einen klaren Zielzustand – die Verhältnisse in der alten Bundesrepublik – gäbe und daß der kürzeste Weg von (A) nach (B) in der raschen Anpassung bestünde. Unter dieser Prämisse wurde der Crash-Kurs, die „Bruchlandung der DDR auf der Wirtschaft der Bundesrepublik“ als „Königsweg“ der Transformation empfohlen (Albach 1990: 35). Überkommene Verhältnisse, Strukturen, Mentalitäten erschienen allenfalls als Ursache für eine kurzfristige (die Transformationskosten in die Höhe treibende und deshalb lästige) Störung oder Verzögerung des Anpassungsprozesses. Nur wenige Autoren wiesen darauf hin, daß „das letzte Jahr der DDR keine Tabula rasa geschaffen (hat), auf die marktwirtschaftliche Strukturen fix und fertig aufgesetzt werden können“ (Bluhm 1991: 135) und daß – von seiner Natur her – „der aktuell laufende Transformationsprozeß in hohem Maße von Mitgegebenheiten einer 40jährigen Tradition staatssozialistisch regulierter Ökonomie geprägt wird“ (Voskamp/Wittke 1991: 17).

Erst in neuerer Zeit, gewissermaßen in der „Ertragsphase“ der Transformationsforschung (Grünert 1995) mehren sich die Stimmen, die dafür plädieren, die Verhältnisse, Strukturen und Entwicklungen in der DDR systematisch in die Analyse der Transformationsprozesse einzubeziehen. Auf dem Gebiet von Arbeitsmarkt und Beschäftigung läßt sich dies an drei Argumenten illustrieren, die alle drei recht starke empirische Evidenz für sich beanspruchen können.

Das erste Argument setzt auf der Ebene von individuellen Bewältigungspotentialen und Chancendifferenzierung an: Offenbar wirken (auch) die DDR-Erfahrungen differenzierend auf die Fähigkeit zur Bewältigung der Probleme, mit denen sich die (bisher) Erwerbstätigen im Vereinigungsprozeß konfrontiert sehen. Schlüsselbegriffe in diesem Zusammenhang sind Qualifikation, Berufserfahrung, aber auch Mobilitätserfahrung, in der DDR erworbene soziale Kompetenz – mit einem Wort, das „Laufbahnkapital“, wie es

Forscher am Berliner Max-Planck-Institut für Bildungsforschung zusammenfassend abstrakt genannt haben (Diewald/Sørensen 1994).

Das zweite Argument bezieht sich, eher soziodemographisch, auf das Erwerbsverhalten von Frauen, das – zumindest bisher – so gar nicht zur Angleichung an die westdeutsche „Normalität“ tendiert, da es wohl noch lange von den in der DDR über Jahrzehnte etablierten und dort rational gewesenen Mustern der Lebensplanung bestimmt oder beeinflusst wird.

Das dritte Argument setzt auf der Ebene arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischer Maßnahmen an. Zum Teil unter Rückgriff auf im Westen erprobte Konzepte der Segmentationstheorie begründet es erhebliche Zweifel an der Paßfähigkeit der in den ersten Jahren – mit immensem finanziellen Aufwand – transportierten Instrumente aktiver Arbeitsmarktpolitik. Mußten diese Instrumente nicht systematisch zu kurz greifen, eben weil die entstehenden Arbeitsmärkte im Osten wesentlich anders strukturiert und die Handlungspräferenzen der Akteure zum Teil andere waren als im Westen?

Vieles spricht dafür, daß der Rekurs auf das Beschäftigungssystem der DDR helfen könnte, einige der in den letzten Jahren abgelaufenen Prozesse besser zu verstehen, den Blick auf bisher nicht ausreichend bearbeitete Forschungsfragen zu richten und vielleicht auch manche arbeitsmarktpolitischen Handlungspotentiale offenzulegen; und er könnte wohl ebenso für Forschungen zur Transformation mittel- und osteuropäischer Staaten von Interesse sein.

Versucht man nun aber, die wichtigsten Merkmale des DDR-Beschäftigungssystems zu rekonstruieren, so zeigen sich zwei eng miteinander verbundene Schwierigkeiten.<sup>1</sup> Zunächst einmal genügt es nicht, dieses System lediglich statisch, in seinem Endzustand, als Vorstufe der folgenden Transformationsprozesse darzustellen. Der Endzustand in der zweiten Hälfte der 80er Jahre wird selbst nur aus der davorliegenden Entwicklung erklärbar.

Stellen wir uns der Herausforderung einer dynamischen Betrachtungsweise, so treffen wir auf die zweite Schwierigkeit: Wir wissen, daß eine Analyse der historischen Entwicklung von Makrostrukturen, die mehr als eine bloße Kompilation von Zufälligkeiten liefern soll, nicht einfach induktiv-

---

1 Die Materiallage, die auf den ersten Blick (was aufbereitete und bereits theoretisch „gefilterte“ Quellen betrifft) recht prekär zu sein schien, erwies sich in der weiteren Arbeit nicht als Engpaß. Vielmehr hat sich gezeigt, daß eine Fülle von Veröffentlichungen aus der DDR-Soziologie und -Arbeitswissenschaft wie auch von Grauer Literatur herangezogen werden kann und daß zahlreiche Zeitzeugen bereit sind, weiterführende Hinweise zu geben. – Verwiesen sei in diesem Zusammenhang auf den Kontextband Grünert, H.: „Beschäftigung und Arbeitsmarktstruktur in der DDR“ zum vorliegenden Bericht.

beschreibend erfolgen kann. Sie bedarf zwingend einer theoretisch-analytischen Grundlage, eines „historischen Modells“ (Lutz 1992: 36).

## 1. Einige konzeptionelle Überlegungen

Unser Deutungsvorschlag stützt sich auf zwei Theoriebestände – zum einen eher auf der Makro-, zum anderen eher auf der Mikro- bzw. Mesoebene angesiedelt –, die seit Jahrzehnten in der westlichen sozial- wie auch einem Teil der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung genutzt und diskutiert werden und von denen der eine (in modifizierter Form) auch im Osten breite Anwendung gefunden hat.

### 1.1 Die Theorie der Arbeitsmarktsegmentation

Der im engeren Sinne arbeitsmarkttheoretische Bestand, auf den wir rekurren, geht von Untersuchungsergebnissen auf der betrieblichen (Mikro-) sowie der sektoralen bzw. nach Qualifikationsstufen gegliederten (Meso-)Ebene aus. Es handelt sich um segmentationstheoretische Auffassungen in der Arbeitsmarktforschung, wie sie vor allem von Kerr, Doeringer/Piore und anderen am Beispiel der USA entwickelt, von Lutz, Sengenberger und anderen entsprechend den deutschen Bedingungen weiterentwickelt wurden.<sup>2</sup> Insbesondere die Theorie interner Arbeitsmärkte schien uns für das Verständnis des Beschäftigungssystems in der DDR fruchtbar zu sein.

Gelegentlich tauchte dabei die (schon aus Diskussionen der 70er Jahre bekannte) Frage auf, ob interne Arbeitsmärkte tatsächlich die konstituierenden Merkmale von „Märkten“ aufwiesen und folglich so bezeichnet werden könnten. Andere Formulierungen sind denkbar: Lutz (1987) spricht für die Entwicklung in Westdeutschland während der Nachkriegsjahrzehnte gleichbedeutend von einer bestimmten, auf zunehmende Internalisierung gerichteten betrieblichen Arbeitskräftestrategie, von der Durchsetzung eines bestimmten Arbeitssystems. Dore (1993) schlägt für Japan den Begriff der POCADS (Personnel Office Career Deployment Systems) vor – nicht ohne einen Seitenhieb in die Richtung von Ökonomen, die es nicht ertragen könn-

---

2 In beiden Ländern liegt eine reiche, wenngleich diskontinuierliche Literaturtradition vor. Insbesondere sei verwiesen auf Kerr (1954), Doeringer/Piore (1971), Lutz u.a. (1973), Lutz/Sengenberger (1974), Sengenberger (1975; 1978; 1987), Lutz (1987) wie auch auf Freiburghaus/Schmid (1975), Buttler/Gerlach/Liepmann (1977), Brinkmann u.a. (1979).

ten, sich irgend etwas als außerhalb des Einflusses von Marktkräften stehend vorzustellen und die deshalb den Begriff des internen Arbeits“marktes“ vorziehen würden. Leider erfordern die Begriffe des Arbeitssystems, der Arbeitsstruktur, der betrieblichen Arbeitskräftestrategie stets eine nähere Erläuterung. Der POCAD-Begriff ist, zumindest in Deutschland, überhaupt nicht eingeführt. Dagegen hat der Begriff des internen Arbeitsmarktes den Vorteil, allgemeinverständliches Kürzel für ein ganzes Bündel von Strukturmerkmalen und strategischen Verhaltensweisen zu sein, wie:

- langfristig angelegte Beschäftigungsverhältnisse mit mehr oder minder geregelten Aufstiegsmustern,
- Austausch mit dem externen Markt (in der Regel) nur über einen begrenzten Satz von „Einstiegsarbeitsplätzen“,
- ausgeprägte Stratifizierung der Arbeitsplätze im Rahmen arbeitsteilig bürokratischer Organisationsstrukturen,
- hohe Betriebsspezifität der Qualifikationen.

Alle diese Merkmale treffen prinzipiell, wenngleich zu verschiedenen Zeitpunkten in unterschiedlichem Maße, auf die betrieblichen (bzw. organisationsinternen) Arbeitsmärkte oder arbeitsmarktähnlichen Strukturen in der DDR zu. Zwar war der Marktbegriff im Verständnis der offiziellen DDR-Wissenschaft nicht geeignet, die Art und Weise der Allokation von Arbeitskräften zu charakterisieren, da die Arbeitskraft im Sozialismus (anders als im Kapitalismus) keine Ware sei. Im Gegensatz zu dieser – eher apodiktischen – Auffassung gibt es inzwischen jedoch eine Reihe empirischer Hinweise darauf, daß Aspekte marktmäßiger Allokation zumindest für Gruppen von „Werkstätigen“ eine durchaus nicht unbedeutende, über die Jahrzehnte des Bestehens der DDR wechselnde Rolle spielten. Die Frage, ob diese Tatsache es rechtfertigt, generell von Arbeits“märkten“ im Sozialismus zu sprechen, kann hier nicht definitiv beantwortet werden und dürfte die Forschung wohl noch längere Zeit beschäftigen.

Schon jetzt sei darauf hingewiesen, daß wir die Theorie der Arbeitsmarktsegmentation nicht nur als ein Instrument betrachten, um das Beschäftigungssystem der DDR theoretisch abbilden zu können, sondern daß sie uns auch hilft, bestimmte (zum Teil unerwartete) Prozesse bei der widerspruchsvollen Entstehung neuer Beschäftigungsstrukturen seit Anfang der 90er Jahre zu verstehen.

## 1.2 Die Regulationstheorie

Auf der Makro-Ebene gesamtgesellschaftlicher Strukturzusammenhänge und historischer Abläufe bietet sich eine Theorietradition an, die in der Diskussion der 80er Jahre meist mit dem Etikett der „Regulationsschule“ oder der „Regulationstheorie“ belegt wird. Ihre Entstehung läßt sich auf eine Reihe von Versuchen zurückführen, die unverkennbare Verlangsamung und wachsende Krisenanfälligkeit des Wirtschaftswachstums, vor allem in Europa, seit den 60er Jahren zu erklären. Vorläufer sind zum Beispiel die Unterscheidung von langfristigen Wachstumstrends und dem besonderen Verlauf von „Rekonstruktionsperioden“ nach großen (vor allem kriegserischen) Katastrophen bei Jánosy (1969); der Hinweis auf die „strukturellen“ Wachstumseffekte der frühen Nachkriegszeit, welche aus der massenhaften Wanderung von Arbeitskräften aus traditionellen, niedrigproduktiven Wirtschaftsbereichen in die expandierenden modernen, vor allem industriellen Teile der Volkswirtschaft resultieren und die gesamtwirtschaftliche Produktivität auch bei gleichbleibender sektoraler Produktivität nachhaltig steigern können;<sup>3</sup> oder die Unterscheidung von „extensivem“ und „intensivem“ – vor allem von der „wissenschaftlich-technischen Revolution“ getragenen – Wachstum durch eine Gruppe tschechoslowakischer Wissenschaftler, die zwischen 1965 und 1968 unter dem Vorsitz von Rádovan Richta die neuen Konstellationen von Fortschritt und Zivilisation identifizieren wollten.<sup>4</sup> In den 70er Jahren bündelten Michel Aglietta und Robert Boyer die wichtigsten Argumentationen dieser Art, die im Gegensatz zu den vorherrschenden Wachstumstheorien auf den historisch-zyklischen Charakter des modernen Wirtschaftswachstums hinweisen, zum Entwurf eines komplexen Entwicklungsmodells, das theoriegeschichtlich nicht zuletzt im Marxschen Konzept der Produktionsmethoden des Mehrwerts und seiner Unterscheidung von absolutem und relativem Mehrwert wurzelt.<sup>5</sup>

- 
- 3 So argumentierte beispielsweise – offensichtlich unter dem Einfluß seines damaligen Generalsekretärs Schulmann – einer der ersten Berichte des von Schiller ins Leben gerufenen „Sachverständigenrates“. Im gleichen Sinne ist auf Lutz/Weltz (1966) zu verweisen.
  - 4 Der Bericht existiert auch hektographiert in einer noch in Prag besorgten deutschen Übersetzung (Richta und Kollektiv 1968).
  - 5 Für einen Überblick über die neuere Diskussion zur Regulationstheorie sei verwiesen auf Mahnkopf (Hrsg.) 1988; allerdings gehen die Beiträge dieses Bandes vor allem auf die Merkmale der historisch einander folgenden „Akkumulationsregime“ und nur wenig auf das spezifische – durch die Abfolge von extensiver und intensiver Akkumulation geprägte – Verlaufsmuster innerhalb eines jeweiligen Akkumulationsregimes ein.



Jedes neue Akkumulationsregime (definiert als eine Gesamtheit von institutionellen Regelungen und ökonomischen Bedingungen) beginnt mit einer Phase überwiegend extensiven Wachstums, die schnelle Fortschritte von Wohlstand und Leistungsfähigkeit ermöglicht; doch mündet diese zwangsläufig in eine Phase vorwiegend intensiven Wachstums, in der eine Steigerung von Produktion und Produktivität nur durch beschleunigte Kapitalakkumulation möglich ist, welche zunehmende Krisenanfälligkeit begründet. Anfang der 80er Jahre integrierte Lutz (1984) wesentliche Elemente der (frühen) Regulationsschule in seinen Entwurf eines neuen Erklärungsmodells „industriell-kapitalistischer Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts“, in dem er die Zwangsläufigkeit verlangsamten Wachstums und vertiefter zyklischer Krisen nach dem Ende der großen „Landnahme“ (d.h. der weitgehenden Absorption des noch nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges sehr bedeutenden „traditionellen“ Teils der Volkswirtschaft) belegen will.

Ein Rekurs auf diese regulationstheoretische Tradition liegt umso näher, als wichtige Argumentationsfiguren – vor allem die Unterscheidung von anfänglich extensivem und später notwendigerweise zunehmend intensivem, auf Steigerung der Faktorproduktivität angewiesenem Wachstum – auch in der offiziellen Doktrin der Politischen Ökonomie des Sozialismus anzutreffen waren. Mehr noch: Die intensiv erweiterte Reproduktion wurde sogar (mit verschiedenen inneren Differenzierungen) als der adäquate Reproduktionstyp des Sozialismus dargestellt (siehe z.B. Notkin/Maier 1974; Notkin 1976; Altmann/Reichenberg 1979).

## 2. Die Herausbildung des DDR-Beschäftigungssystems vor dem Hintergrund einer vorwiegend extensiven Wachstumsstrategie

Die Grundstrukturen des Beschäftigungssystems der DDR entstanden zwischen dem Ende der 40er und dem Anfang der 60er Jahre – einer Periode, die gesellschaftspolitisch als Etappe des „Aufbaus der Grundlagen des Sozialismus“ (oder auch als „Übergangsperiode vom Kapitalismus zum Sozialismus“) bezeichnet wurde und die auf wirtschaftlichem Gebiet durch starke Momente extensiven Wachstums, insbesondere durch einen Kurs beschleunigter Industrialisierung, geprägt war. In jener Zeit hat die DDR ein relativ geschlossenes System der Regulierung von Arbeit und Beschäftigung geschaffen, das auf die maximale Ausschöpfung der Arbeitskräfteressourcen gerichtet war und das (mit einigen Modifikationen) nicht nur unter den Ent-

wicklungsimperativen der 50er Jahre, sondern auch in den 60er und bis weit in die 70er Jahre hinein recht erfolgreich funktionierte.

## 2.1 Grundzüge des Beschäftigungssystems

Dieses Beschäftigungssystem stützte sich auf vier Säulen: zentrale Planung des Arbeitskräftebedarfs bei gleichzeitiger relativer Eigenverantwortung der Betriebe für den Einsatz und die Nutzung „ihrer“ vorhandenen Arbeitskräfte (1); Zuständigkeit von Bildungssystem und territorialen Organen für die Mobilisierung, Qualifizierung von Arbeitskräften und deren „Zuführung“ zu den Betrieben (2); freie Arbeitsplatzwahl und weitgehende individuelle Rechte des einzelnen Arbeitnehmers (3); ein Gratifikationsgefüge, das jene Bereiche der Volkswirtschaft und jene Tätigkeitsgruppen privilegierte, in denen die Beschäftigung während der 50er und 60er Jahre vorrangig steigen sollte (4).

### *(1) Zentrale Planung des Arbeitskräftebedarfs bei relativer Eigenverantwortung der Betriebe für den Arbeitskräfteeinsatz*

Anfänge einer zentralen Wirtschaftsplanung nach sowjetischem Vorbild gab es seit Ende der 40er Jahre (Zweijahrplan 1948-1950, erster Fünfjahrplan 1950-1955). Ihr Ziel bestand in der Planung der Produktions- und Leistungsziele (der Outputs) und der Festlegung von Grundproportionen der Outputverwendung. Die benötigten Arbeitskräfte und anderen Ressourcen gingen einerseits als verfügbare bzw. zu entwickelnde Bestände, andererseits als Restriktionen für wünschenswerte Outputsteigerungen in die Planung ein.

Dabei bildete die „Planung der Arbeit“ ein – wie es später hieß – relativ selbständiges „Teilsystem der Gesamtplanung im ökonomischen System des Sozialismus zur Bilanzierung des genutzten gesellschaftlichen Arbeitsvermögens, zur arbeitskräfteseitigen Sicherung der ökonomischen und technischen Planaufgaben und zur planmäßigen Reproduktion der Arbeitskraft“ (Ökonomisches Lexikon L-Z, 1971: 117).

Dieses System hatte drei Hauptbestandteile:

- die Planung der Steigerung der *Arbeitsproduktivität*,
- die Planung des *Arbeitskräftebedarfs*,
- die Planung des *Lohn- und Prämienfonds* sowie des Kultur- und Sozialfonds.

Aus den quantitativen Produktionszielen und der geplanten Steigerung der Arbeitsproduktivität sollte sich der Bedarf an Arbeitskräften – nach Volumen und Struktur – ergeben. Zugleich sollte die Produktivitätssteigerung den Rahmen für mögliche Lohnerhöhungen und Zuführungen zum Prämienfonds

abstecken. (Vor allem in späteren Jahren wurde in Parteitage dokumenten und anderen offiziellen Verlautbarungen immer wieder nachdrücklich betont, das Wachstum des Lohnfonds in der Volkswirtschaft habe dem Wachstum der Arbeitsproduktivität zu folgen, dürfe es jedoch keinesfalls übersteigen.) Lohnhöhe und Lohnentwicklung sollten ihrerseits Leistungsanreize für die Erreichung der Planziele setzen und wesentlich zur Allokation von Arbeitskräften in Schwerpunktbereiche beitragen.

Der Arbeitskräfteplan wurde im Laufe der Zeit durch vielfältige Teilpläne zur Qualifizierung und „Kaderentwicklung“, zur Frauenförderung, Jugendförderung, zu diversen Seiten der Arbeits- und Lebensbedingungen immer mehr angereichert. Gleichzeitig wurde versucht, seinen ökonomischen Kern durch immer präzisere Vorgaben zu härten.

Dennoch war nicht beabsichtigt, in die Verfügung der Betriebe und Einrichtungen über die bei ihnen gebundenen Bestände an Arbeitskräften einzugreifen.<sup>6</sup> Den Betrieben wurden mittels der Planaufgaben Rahmenbedingungen für den Arbeitskräfteeinsatz vorgegeben. Ob die gesteckten Produktions- und Produktivitätsziele mit den vorhandenen personellen und anderen Ressourcen tatsächlich erreichbar waren, entschied sich „vor Ort“. Umsetzungen von Arbeitskräften aus einem Betrieb in einen anderen oder gar die Schließung eines Betriebes, verbunden mit der Umschulung und Überführung der Belegschaft in einen anderen, bildeten absolute Ausnahmen. Insofern spielten die Betriebe, trotz zentraler Planung des Arbeitskräftebedarfs, beim Einsatz und der Nutzung von Arbeitskräften eine Schlüsselrolle.

- 
- 6 Die Gesetzgebung der DDR betonte ausdrücklich die Verantwortung der Betriebe. So, beispielsweise, das „Gesetz der Arbeit zur Förderung und Pflege der Arbeitskräfte, zur Steigerung der Arbeitsproduktivität und zur weiteren Verbesserung der materiellen und kulturellen Lage der Arbeiter und Angestellten“ vom 19. April 1950, § 10: „Alle leitenden Organe der volkseigenen Betriebe sind für die Erreichung der im Plan vorgesehenen Steigerung der Arbeitsproduktivität verantwortlich. Es ist ihre Aufgabe, die Arbeitsorganisation und den Arbeitsablauf ständig zu verbessern, alle Voraussetzungen zur Entfaltung der Aktivisten- und Wettbewerbsbewegung zu schaffen, technisch begründete Arbeitsnormen weiter zu entwickeln und die Produktionstechnik laufend zu verbessern.“ (GBl. der DDR, Nr. 46, vom 28.04.1950: 350f.) – Die „Verordnung zur Verbesserung der Arbeitskräftelenkung und Berufsberatung“ vom 24. August 1961, § 6: „(1) Die Betriebe und Einrichtungen führen alle sich aus den staatlichen Aufgaben ergebenden Maßnahmen zur Entwicklung der Anzahl der Arbeitskräfte in eigener Verantwortung durch. (2) Sie sind verpflichtet, die Arbeitskräfte so einzusetzen, daß diese ihre Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung der Produktions- und Leistungspläne voll entfalten können. ...“ (GBl. der DDR, Teil II Nr. 57, vom 28.8.1961: 348) – Und schließlich das „Arbeitsgesetzbuch“ vom 16. Juni 1977, § 71: „Der Betrieb ist verpflichtet, solche Arbeitsbedingungen zu schaffen, die den Werktätigen hohe Arbeitsleistungen ermöglichen...“ (GBl. der DDR, Teil I Nr. 18, vom 22.06.1977: 197).

*(2) Zuständigkeit von Bildungssystem und territorialen Organen für die Mobilisierung, Qualifizierung und „Zuführung“ von Arbeitskräften zu den Betrieben*

Die Arbeitskräfteplanung sollte den Bedarf an Arbeitskräften in den Wirtschaftszweigen wie in den Territorien aufeinander abstimmen. In der Praxis hatten Bildungssystem und territoriale Organe zumeist die Aufgabe, die Erreichung der betrieblichen Produktions- und Leistungsziele durch Mobilisierung, Qualifizierung und „Zuführung“ geeigneter Arbeitskräfte zu unterstützen.<sup>7</sup>

In der Schule begann schon in der 6. Klasse (zum Teil noch früher) ein Prozeß der Berufsberatung und -lenkung mit dem Ziel, die Wünsche und Fähigkeiten der Heranwachsenden schrittweise mit den Erfordernissen der Volkswirtschaft in Übereinstimmung zu bringen. Der „volkswirtschaftliche Bedarf“, der sich in den Lehrstellenkontingenten der Betriebe konkretisierte, wurde dabei (vor allem in späteren Jahren) oft einfach durch Fortschreibung von Grundproportionen und Trends aus den vorangegangenen Jahren ermittelt (siehe Wolter/Körner 1994, II: 70-78).

Territoriale Organe zur „Zuführung“ erwachsener Arbeitskräfte spielten eine im Laufe der DDR-Geschichte wechselnde, zumeist aber geringe Rolle. Die aus der Kriegs- und Vorkriegszeit überkommenen Arbeitsämter wurden 1952 aufgelöst. Nachfolgeorgane bei den Räten der Kreise und Bezirke kümmerten sich auf dem Gebiet der Arbeitsvermittlung hauptsächlich um Problemgruppen, wie Alkoholiker, Asoziale und Haftentlassene. Erst in der Phase der Re-Zentralisierung der DDR-Ökonomie (siehe Solga 1994b: 133f.) wurden im Jahre 1972 wieder Arbeitsämter gebildet; und als sich Ende der 70er Jahre zunehmende Anspannungen und Friktionen bei der Nutzung des „gesellschaftlichen Arbeitsvermögens“ abzeichneten, wurden sie (1979) mit erweiterten Kontroll- und Vermittlungsbefugnissen ausgestattet.

Durchgängig bestand eine Hauptaufgabe der territorialen Organe darin, in Zusammenarbeit mit den Betrieben (mitunter auch in Abhängigkeit von einem regional strukturbestimmenden Betrieb oder Kombinat) für angemessene Lebensbedingungen der „Werk tätigen“ Sorge zu tragen – Bereitstellung von Wohnungen, von Kindergartenplätzen, Sicherung des öffentlichen Nahverkehrs, eines ausreichenden Angebotes an personenbezogenen Dienstleistungen usw. – und auf diese Weise volkswirtschaftlich unerwünschten Abwanderungstendenzen entgegenzuwirken, unter Umständen Anreize für zusätzliche Arbeitskräfte zu setzen (z.B. bei industriellen Neuansiedlungen).

---

7 Das galt auch in jenen Fällen, in denen die „Arbeit zu den Menschen gebracht“ und Industrieansiedlungen in (vorwiegend agrarischen) Regionen mit besonders günstigem Arbeitskräfteangebot vorgenommen wurden.

### (3) Freie Arbeitsplatzwahl und weitgehende individuelle Rechte

Der Einzelne konnte seinen Arbeitsplatz frei wählen und schloß einen individuellen Arbeitsvertrag in aller Regel mit dem Einsatzbetrieb ab (nicht mit dem Kombinat oder einem anderen übergeordneten Organ). Wohl nirgendwo im Beschäftigungssystem zeigt sich die eigentümliche Überformung und Vermischung von überkommenen „bürgerlichen“ und aus der Sowjetunion übernommenen „sozialistischen“ Regulierungsinstrumenten so deutlich wie am Beispiel des individuellen Arbeitsvertrages. Das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) mit dem darin verankerten Vertragsrecht galt in der DDR weiter. Es wurde später durch ein gesondertes Arbeitsgesetzbuch (AGB)<sup>8</sup> präzisiert, aber nicht außer Kraft gesetzt. Es gab Arbeitsverträge, Ausbildungsverträge, Änderungsverträge, Aufhebungsverträge; auch ein neuentwickeltes Instrument wie der Überleitungsvertrag (bei geplantem, einvernehmlichem Wechsel eines Arbeitnehmers von einem Betrieb zu einem anderen) folgte den üblichen vertragsrechtlichen Grundsätzen.<sup>9</sup>

Noch in einem gegen Ende der DDR erschienenen Buch über die „Nutzung des Arbeitsvermögens in Kombinat und Betrieben“ wird konstatiert:

„Die Festlegungen zur effektiven Nutzung des Arbeitsvermögens in den Konzeptionen und Plänen sowie die zu ihrer Realisierung in den Kombinat und Betrieben aufgestellten Kaderprogramme, Kader- und Bildungskonzeptionen u.ä. enthalten verbindliche Aufgabenstellungen für den Betrieb. Ihr Adressat ist der Betrieb. Sie erfassen nicht unmittelbar die Beziehungen zwischen dem Betrieb und den davon betroffenen Werktätigen. Diese Beziehungen müssen in jedem Einzelfalle nach arbeitsrechtlichen Prinzipien und mit den dafür zur Verfügung stehenden arbeitsrechtlichen Leitungsinstrumenten gestaltet werden.“ (Bley u.a. 1988: 207)

Der Einzelne verfügte über weitgehende individuelle Arbeitnehmerrechte, insbesondere das Recht auf Beschäftigung (das zunehmend als Recht auf einen bestimmten Arbeitsplatz verstanden wurde) und einen sukzessive ausgebauten Schutz gegen Versetzungen an einen nicht zumutbaren bzw. nicht angemessenen Arbeitsplatz.

Das Recht auf Arbeit war in der Verfassung sowie in einschlägigen Gesetzen verankert. Schon im „Gesetz der Arbeit...“ von 1950 (§ 1 Absatz 1) hieß es:

- 
- 8 Nach dem „Gesetz der Arbeit ...“ vom 19. April 1950 wurde das erste „Gesetzbuch der Arbeit der Deutschen Demokratischen Republik“ am 12. April 1961, das zweite, überarbeitete „Arbeitsgesetzbuch...“ am 16. Juni 1977 verabschiedet.
  - 9 Wenn deshalb Offe, in einem bereits 1992 geschriebenen Beitrag, unter den Ausgangsbedingungen nachkommunistischer Gesellschaften hervorhebt, daß erst jetzt die Nutzung der Arbeitskraft und die Zuteilung von Arbeitseinkommen in förmliche Arbeitsverträge gekleidet werden müsse (Offe 1994: 96), so trifft dies zumindest für die ehemalige DDR überhaupt nicht zu.

„Jeder Bürger der Deutschen Demokratischen Republik hat das Recht auf Arbeit. Es muß ihm ein seinen Fähigkeiten entsprechender und zumutbarer Arbeitsplatz nachgewiesen werden.“ Hinter diese Position ist die DDR nie mehr zurückgefallen. Im Verfassungstext von 1968 (Artikel 24 Absatz 1) wurde festgeschrieben:

„Jeder Bürger der Deutschen Demokratischen Republik hat das Recht auf Arbeit. Er hat das Recht auf einen Arbeitsplatz und dessen freie Wahl entsprechend den gesellschaftlichen Erfordernissen und der persönlichen Qualifikation. Er hat das Recht auf Lohn nach Qualität und Quantität der Arbeit. Mann und Frau, Erwachsene und Jugendliche haben das Recht auf gleichen Lohn bei gleicher Arbeitsleistung.“

Das Arbeitsgesetzbuch von 1977, das bis zum Ende der DDR galt, konkretisierte das Recht auf Arbeit durch weitere Bestimmungen zum Schutze der „Werk tätigen“, wie genaue Festlegung der Arbeitsaufgabe und des Arbeitsortes im Arbeitsvertrag (bei Betrieben mit räumlich getrennten Betriebsteilen in der Regel der Betriebsteil), Möglichkeit zur vorübergehenden Übertragung einer anderen Arbeitsaufgabe nur für maximal vier Wochen im Kalenderjahr, und zwar ohne Lohneinbuße und anderes.

*(4) Ein Gratifikationsgefüge, das Wirtschaftsbereiche und Tätigkeitsgruppen privilegierte, in denen die Beschäftigung unter den Bedingungen vorwiegend extensiven Wachstums vorrangig steigen sollte*

Unter den Bedingungen freier Arbeitsplatzwahl und weitreichender Arbeitnehmerrechte sollte der Lohn sowohl eine Allokationsfunktion als auch eine Anreizfunktion zur Leistungssteigerung erfüllen. Das „Gesetz der Arbeit...“, beispielsweise, legte in § 16 (1) sowie in § 13 fest:

„Das Ministerium für Arbeit und Gesundheitswesen hat die Aufgabe, darüber zu wachen, daß bei dem Abschluß von Kollektiv-Verträgen für die volkseigenen Betriebe und Vereinigungen ein Lohnsystem entwickelt wird, das dem Unterschied zwischen einfachen und komplizierten, leichten und schweren Arbeiten sowie zwischen den volkswirtschaftlich entscheidenden Industriezweigen und den übrigen Wirtschaftszweigen zu Gunsten der höher qualifizierten Arbeit und der größeren volkswirtschaftlichen Bedeutung Rechnung trägt.“

„Die Anwendung der hochproduktiven Leistungslohnarbeit (Stücklohnarbeit) auf der Grundlage technisch begründeter Arbeitsnormen ist ständig zu erweitern.“ (GBI. der DDR, Nr. 46, vom 28.04.1950: 351)

In den folgenden Jahren entwickelte und verfestigte sich ein Gratifikationsgefüge, in dem sich Verdienstregelungen, steuerliche Bestimmungen und nicht-monetäre Zuwendungen (z.B. Betriebsversorgung mit knappen Waren, betrieblicher Wohnungsbau und anderes) in einer Weise kombinierten, die ganz eindeutig jene Bereiche der Volkswirtschaft und jene Tätigkeitsgruppen privilegierte, in denen während der 50er und 60er Jahre die Beschäftigung vorrangig steigen sollte.

Im Jahre 1960 betrug der durchschnittliche Bruttomonatsverdienst der Erwerbstätigen in der DDR (sogenannte Vollbeschäftigteneinheiten) 461 Mark. Über diesem Durchschnitt lagen die Beschäftigten der Industrie, der Bauwirtschaft, des Verkehrswesens wie auch der „sonstigen produktiven Zweige“ und „nichtproduzierenden Bereiche“ (zwei sehr heterogene Restgrößen). Innerhalb der Industrie verdienten wiederum die Erwerbstätigen in der Energieversorgung, der Grundstoff- und Investitionsgüterindustrie vergleichsweise besser, jene in der Leichtindustrie dagegen deutlich schlechter. (Jahrbuch Arbeitskräfte und Löhne 1990: 74; 78)

Spätere Versuche, das Lohn- und Gehaltsgefüge in der DDR (nicht nur unter zweigleichem Aspekt) zu reformieren und neuen Gegebenheiten anzupassen, erwiesen sich als äußerst schwierig und sind letztendlich gescheitert.

## 2.2 Relative Erfolge des DDR-Beschäftigungssystems

Mit der dargestellten Struktur ihres Beschäftigungssystems hat die DDR zweierlei erreicht: Sie konnte, trotz sinkender Wohnbevölkerung und (bis Ende der 60er Jahre) auch sinkender Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, die Zahl der Beschäftigten durchgängig steigern. Und es gelang ihr (bis weit in die 70er, ja teilweise noch bis an die Schwelle der 80er Jahre), wichtige strukturpolitische Ziele zu verwirklichen, d.h. vor allem, die Industriebeschäftigung nachhaltig zu erhöhen und gleichzeitig einige Dienstleistungen auszubauen, denen hohe Priorität zuerkannt wurde (wie Bildungswesen, Gesundheitswesen, aber auch die Sicherheitsorgane).

### *(1) Ausschöpfung des „gesellschaftlichen Arbeitsvermögens“*

Angesichts der gewählten und unter Nachkriegsbedingungen naheliegenden extensiven Wachstumsstrategie erkannte man in der DDR frühzeitig: „Die Erfüllung der Volkswirtschaftspläne erfordert die ständige Bereitstellung neuer Arbeitskräfte.“ (GBI. der DDR, Nr. 46, vom 28.04.1950: 352) Die demographische Situation war hierfür allerdings ungünstig. Zwar entwickelte sich der Saldo des natürlichen Bevölkerungswachstums seit 1949 wieder positiv (und er blieb auch bis Ende der 60er Jahre positiv), doch wurde dieser Effekt bis 1961 bei weitem überkompensiert durch Abwanderungen. Allein im Zeitraum von Anfang 1951 bis Ende 1961 verlor die DDR rund 2,7 Millionen Einwohner, von denen die weitaus meisten in die Bundesrepublik gingen.<sup>10</sup> Aus Gründen,

10 Umgekehrt erreichte die Zahl der Übersiedler aus der DDR im Zeitraum von 1950 bis 1961 – rechnet man die erst nach der Übersiedlung geborenen Kinder mit – rund 3,1 Millionen oder 5,5 Prozent der Bevölkerung des früheren Bundesgebietes (Datenreport 1994: 21).



die sowohl in der Altersstruktur der Gesamtbevölkerung als auch in jener der Migranten lagen, verringerte sich die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter überproportional. Ihr Anteil an der verbleibenden Wohnbevölkerung sank von 64% im Jahre 1950 auf 60% 1961 (und in verlangsamtem Tempo weiter auf 58% bis Ende der 60er Jahre). Die Schließung der Grenze im Sommer des Jahres 1961 erwies sich daher, vom Standpunkt der DDR-Führung, bevölkerungs- wie beschäftigungspolitisch schlicht als Notwendigkeit, um dringend benötigte Arbeitskräfte – wenn nicht freiwillig, so eben mit Gewalt – im Lande zu halten.

Auch wurden, seit den Anfangsjahren der DDR, große Anstrengungen unternommen, um alle irgend verfügbaren Beschäftigungsreserven zu erschließen. Altersrentner durften unbegrenzt hinzuverdienen, ohne eine Anrechnung auf ihre (meist niedrige) Rente befürchten zu müssen. Vor allem aber sollten Frauen verstärkt und dauerhaft ins Erwerbsleben einbezogen werden. Die Erhöhung der Frauenerwerbstätigkeit war gleichermaßen ökonomische Notwendigkeit wie Ausdruck der politisch-ideologisch angestrebten Gleichberechtigung der Frau. Sie wurde einerseits durch die Schaffung infrastruktureller Voraussetzungen (zum Beispiel Kindergärten) sowie durch Möglichkeiten zur beruflichen Aus- und Weiterbildung unterstützt. Andererseits kamen „ökonomische Hebel“ zum Einsatz wie die Streichung von Hinterbliebenenrenten (mit wenigen Ausnahmen) für Witwen, die selbst noch nicht das Rentenalter erreicht hatten, und von Versorgungsansprüchen geschiedener Frauen. Auch die Abschaffung der Lebensmittelkarten im Jahre 1958, die mit einer Erhöhung der Preise für bisher auf Marken abgegebene Grundnahrungsmittel verbunden war, dürfte zum Anstieg der Frauenerwerbstätigkeit beigetragen haben.

Im Ergebnis solcher Maßnahmen stieg die Erwerbsbeteiligung von Frauen zwischen 1950 und 1960 um reichlich 300.000; zwischen 1960 und 1970 nochmals um nahezu 370.000 (siehe Tabelle 1).<sup>11</sup> Der Anteil der Frauen an allen Erwerbstätigen erhöhte sich von knapp 41% im Jahre 1950 über knapp 44% 1960 auf 46,5% 1970. Von je 1.000 Einwohnerinnen der DDR im erwerbsfähigen Alter waren 1950 reichlich die Hälfte, 1960 zwei Drittel und 1970 gut vier Fünftel erwerbstätig. Nach 1970 war eine Gewinnung zusätzlicher Arbeitskräfte aus dem Kreis der „nichtarbeitenden“ weiblichen Bevölkerung kaum mehr möglich.

---

11 Auf leicht abweichende Angaben in der offiziellen DDR-Statistik (die den Gesamteindruck nicht abschwächen, sondern sogar auf einen noch stärkeren Anstieg der Frauenerwerbstätigkeit hindeuten) wird im Kontextband eingegangen.



**Tabelle 1:** Erwerbsbeteiligung von Männern und Frauen in der DDR  
1950 – 1970  
(vergleichbar mit Daten für die Bundesrepublik)

	1950	1955	1960	1965	1970
<i>Erwerbstätige*</i>					
insgesamt	8.339,1	8.460,0	8.459,4	8.476,1	8.736,1
Männer	4.950,8	4.837,8	4.767,5	4.647,7	4.678,6
Frauen	3.388,3	3.622,2	3.691,9	3.829,2	4.057,5
<i>Anteil an Erwerbstätigen insgesamt (Angaben in%)</i>					
Männer	59,4	57,2	56,4	54,8	53,5
Frauen	40,6	42,8	43,6	45,2	46,5
<i>Erwerbstätige je 1.000 der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter**</i>					
insgesamt	716	751	807	864	894
Männer	955	939	967	982	972
Frauen	524	592	665	755	818

\* Tsd. Personen; Jahresdurchschnitt. Erwerbstätige einschließlich Lehrlinge sowie Angehörige der bewaffneten Organe und andere im sogenannten X-Bereich beschäftigte Personen.

\*\* Zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zählen hier Männer vom vollendeten 15. bis unter das 65. Lebensjahr sowie Frauen vom vollendeten 15. bis unter das 60. Lebensjahr.

Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): *Erwerbstätige 1950 bis 1989*. (Sonderreihe mit Beiträgen für das Gebiet der ehemaligen DDR 14) Wiesbaden, Februar 1994, S. 19; Statistisches Bundesamt (Hrsg.): *Bevölkerungsstatistische Übersichten 1946 bis 1989*. (Sonderreihe mit Beiträgen für das Gebiet der ehemaligen DDR 3) Wiesbaden, Mai 1993, S. 28, S. 30; eigene Berechnungen

## *(2) Starker Wandel der sektoralen und soziostrukturellen Beschäftigungsstruktur*

Neben der immer weitreichenderen, tendenziell vollständigen Ausschöpfung des Erwerbspersonenpotentials gelang es der DDR in den ersten Jahren ihrer Existenz auch, tiefgreifende Veränderungen der Beschäftigungsstruktur durchzusetzen. Sektoral vollzog sich eine ähnliche Entwicklung wie in anderen europäischen Ländern nach dem Krieg. Sie war vor allem gekennzeichnet durch eine drastisch sinkende Zahl von Erwerbstätigen in der Landwirtschaft und ein rasches Wachstum der Industriebeschäftigung: Zwischen dem Gründungsjahr der DDR 1949 und 1960 stieg diese um mehr als 800.000 Personen (gut 40% des Ausgangsbestandes und knapp 30% des Bestandes von 1960). In den 60er Jahren setzte sich der Anstieg der Industriebeschäftigung deutlich langsamer fort (um knapp 88.000 Personen oder rund 3% des Bestandes sowohl von 1960 als auch von 1970). Dagegen sank die Beschäftigung in der Land- und Forstwirtschaft zwischen 1949 und 1960 um rund 940.000 Personen, d.h. um mehr als zwei Fünftel. Ihr Anteil an der zivilen Beschäftigung in der Volkswirtschaft fiel von 31 auf 17%. Zwischen 1960 und 1970 verlangsamte sich auch hier das Tempo der eingeschlagenen Entwicklung. Die Zahl der Erwerbstätigen verringerte sich weiter um gut

300.000 Personen (i.e. um annähernd ein Viertel des Bestandes von 1960). Sie betrug dann noch knapp eine Million oder 13% aller zivilen Beschäftigten.<sup>12</sup>

Der sektorale Strukturwandel verband sich, vor allem in den 50er Jahren, mit raschen Veränderungen im sozialen Status der Erwerbspersonen. Diese Verknüpfung und wechselseitige Verstärkung beider Prozesse bildete ein – von den politischen Akteuren ganz bewußt herbeigeführtes – Spezifikum „sozialistischer“ Modernisierung. So waren im Gründungsjahr der DDR zwei Drittel der Erwerbstätigen abhängig beschäftigt (als Arbeiter oder Angestellte); ein Drittel waren Selbständige und mithelfende Familienangehörige. In nur sechs Jahren, bis Mitte der 50er, sank der Anteil der Selbständigen auf ein Fünftel, derjenige der Arbeiter und Angestellten erhöhte sich auf mehr als drei Viertel. Im Jahre 1960 schließlich waren vier Fünftel aller Erwerbstätigen abhängig beschäftigt. Nur jeder Achtzehnte war noch selbständig (oder half im Unternehmen eines Selbständigen mit). Rund 14% gehörten der Gruppe „Mitglieder von Produktionsgenossenschaften“ an. Dabei differierten die Verhältnisse in den Wirtschaftssektoren erheblich: In der expandierenden Industrie waren schon im Jahresdurchschnitt 1950 rund 99% aller Beschäftigten Arbeiter und Angestellte. In der schrumpfenden Landwirtschaft war es nur ein Viertel. Auch im produzierenden Handwerk (das an der Beschäftigungsexpansion der Industrie nicht partizipierte) lag der Anteil der abhängig Beschäftigten mit 48% deutlich, im Handel mit 62% leicht unter dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt.

Für die alten Bundesländer haben Lutz/Weltz (1966) und später Walter Müller (1983) – mit Datenmaterial über einen längeren historischen Zeitraum – die Tatsache ins Bewußtsein gerückt, daß sich Strukturwandel am einfachsten über die schrittweise Einbeziehung neuer Arbeitskräfte „abarbeiten“ läßt. Dies gilt in ähnlicher Weise für die frühe DDR. Neben dem von Müller hervorgehobenen Generationswechsel hat hier aber auch die forcierte Erhöhung der Frauenerwerbstätigkeit den sektoralen wie soziostrukturellen Wandel beschleunigt.

Zwischen 1949 und 1960 nahm die Gesamtbeschäftigung um 5% zu, die Frauenbeschäftigung um 16%. Überdurchschnittlich wuchs die Zahl aller und mehr noch der weiblichen Erwerbstätigen in der Industrie, in Verkehr, Post- und Fernmeldewesen, im Handel sowie in den sonstigen Bereichen (zu denen unter anderem Gebietskörperschaften, Bildungs- und Gesundheitswesen, aber auch Reinigungsgewerbe, Beherbergungswesen usw. gehörten). In der Industrie, beispielsweise, stand einem Beschäftigungsanstieg insgesamt um reich-

---

12 Detailliertere Daten zum Strukturwandel (überwiegend auf Basis der offiziellen DDR-Statistik) enthält der Kontextband „Beschäftigung und Arbeitsmarktstruktur in der DDR“.

lich ein Drittel (auf 139%) mehr als eine Verdoppelung der Frauenerwerbstätigkeit (auf 221%) gegenüber. Umgekehrt sank die Frauenbeschäftigung in der Landwirtschaft, im produzierenden Handwerk und (zeitweilig) in der Bauwirtschaft gleichfalls überproportional. Besonders drastisch zeigte sich dies in der Land- und Forstwirtschaft: Die Gesamtbeschäftigung verringerte sich zwischen 1949 und 1960 um gut zwei Fünftel, die Frauenerwerbstätigkeit um mehr als die Hälfte. Waren im Jahre 1949 (sicher auch unter dem Einfluß der Kriegsfolgen) noch 57% aller Erwerbstätigen weiblich, so lag der Frauenanteil 1960 mit 46% kaum höher als im statistischen Durchschnitt der DDR-Wirtschaft.

Angesichts dieser geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der sektoralen Erwerbsbeteiligung überrascht in soziostruktureller Hinsicht der außerordentlich starke Rückgang weiblicher Selbständiger kaum noch: Im Jahre 1949 gehörten 43% der erwerbstätigen Frauen (1,27 Millionen), aber nur 26% der Männer (1,14 Millionen) der Gruppe der Selbständigen und ihren mithelfenden Familienangehörigen an. Schon 1955 gab es – bei insgesamt drastisch gesunkener Selbständigkeit – mehr männliche Selbständige und (als neue statistische Kategorie) Genossenschaftsmitglieder als weibliche. Im Jahre 1960 waren nur noch 4,6% der erwerbstätigen Frauen (0,16 Millionen) selbständig oder mithelfend und 13,3% (0,46 Millionen) als Mitglieder von Genossenschaften tätig; gegenüber 6,3% (0,27 Millionen) Selbständigen und 14,3% (0,61 Millionen) Genossenschaftsmitgliedern bei den Männern. Ob diese Entwicklung im Einzelfall eher als bedrückend oder als befreiend empfunden wurde, sei dahingestellt.<sup>13</sup> Angestrebte struktur- und beschäftigungspolitische Ziele, jedenfalls, hat die DDR erreicht.

### 2.3 Ungereimtheiten und Widersprüche des in der Phase überwiegend extensiven Wachstums entstandenen Beschäftigungssystems

Allerdings enthielt das Beschäftigungssystem, in dessen Strukturen sich auf eigentümliche Weise überkommene Traditionen und – zumeist aus der Sowjetunion transportierte – systemspezifische Neuerungen kombinierten, von Anfang an einige schwerwiegende Ungereimtheiten, Widersprüche und Kon-

13 Auf der einen Seite hat die DDR die steuerpolitischen, kreditpolitischen und anderen Rahmenbedingungen für Selbständige immer restriktiver gestaltet und damit zahlreiche Betriebsinhaber und -inhaberinnen zur Aufgabe gedrängt. Auf der anderen Seite mag der Übergang in abhängige Beschäftigung für viele (vor allem jüngere) „mithelfende Familienangehörige“ durchaus eine Chance gewesen sein, einen „richtigen Beruf“ lernen und womöglich „in die Stadt gehen“ zu können.

struktionsfehler, die sich im Laufe der Zeit immer stärker ausprägten und schließlich zu nicht mehr überwindbaren Blockaden führten. Drei seien genannt:

Eine erste Ungereimtheit – nicht allein des Beschäftigungs-, sondern des gesamten Wirtschafts- und Gesellschaftssystems – bestand im Widerspruch zwischen ökonomischen und sozialen Zielen. Eine relative Ausgewogenheit beider, unter realistischer Einschätzung der jeweils vorhandenen Konsumtions- und Verteilungsspielräume, konnte höchstens kurzzeitig erreicht werden. Versuche in der Anfangszeit der DDR, rigoros neue Arbeitsnormen als Leistungsanreiz einzuführen, schlugen fehl und führten zu den bekannten Unruhen von 1953. Diese lösten bei den Entscheidungsträgern der DDR ein Trauma aus, das sich schon bald mit den Wirkungen der Systemkonkurrenz verband: mit dem Voraneilen des Westens auf vielen Gebieten materiellen Konsums für breite Schichten der Bevölkerung und dem relativen Zurückbleiben der DDR.

Wenn sich später, vor allem in den 80er Jahren, auch nur im mindesten eine konkret lokalisierbare und anscheinend behebbare materielle Unzufriedenheit in der Bevölkerung bemerkbar machte, fiel die politische Entscheidung der DDR-Führung fast immer zugunsten aktueller „Bedürfnisbefriedigung“ und gegen längerfristige Entwicklungsperspektiven der Volkswirtschaft. Nicht wenige Ökonomen sahen damals – und sehen heute erst recht – hierin eine Hauptursache für das Scheitern der DDR-Wirtschaft: Die Grundproportion zwischen Akkumulation und Konsumtion sei zunehmend verzerrt gewesen, die DDR habe auf Kosten ihrer Zukunft gelebt; oder mit anderen Worten: die „Werkstätigen“ seien zu wenig leistungswillig, die „Privilegien“ junger Mütter und junger Familien zu groß und, überhaupt, die Ansprüche an den Staat in puncto Konsum und gleichzeitig sozialer Sicherheit seien unrealistisch hoch gewesen.

Zweierlei fällt an dieser Argumentation auf: Der Stellenwert, der erzieherisch-moralischen Momenten („Einsicht“ in die ökonomischen Zwänge) vor allem dann beigemessen wurde, wenn das Anreizsystem versagt hat; mehr aber noch die Unfähigkeit – nicht nur in der DDR, sondern in allen sozialistischen Staaten – neue, erstrebenswerte Formen der Umweltaneignung und des Zusammenlebens zu kreieren, die erfolgreich mit dem westlichen Modell individuellen Konsums hätten konkurrieren können. Eher wurden vergleichsweise traditionelle Lebens- und Konsumweisen konserviert. Doch führen solchen Überlegungen weit über unsere Analyse des Beschäftigungssystems hinaus.

Eine zweite Ungereimtheit des Beschäftigungssystems stand mit dem Widerspruch zwischen ökonomischen und sozialen Zielen in engem Zusammenhang: Die Einbindung des Arbeitskräftebedarfs in die zentrale Planung

bei gleichzeitiger Freiheit des Individuums, seinen Arbeitsplatz zu behalten oder zu verlassen, wird dann zur Ursache von Konflikten, wenn das individuelle Beschäftigteninteresse nicht (mehr) mit den Planzielen koinzidiert. Gerade dann bedürfte es eines effizienten und flexiblen Anreizsystems, das die individuellen Interessen immer wieder in die den Planzielen konforme Richtung orientiert: also zum Beispiel starke Anreize für den Verbleib an wenig attraktiven Arbeitsplätzen oder, umgekehrt, Anreize zur Mobilität in neu sich entwickelnde Tätigkeitsfelder.

Es gab aber nicht einmal Institutionen, die in der Lage gewesen wären, Gruppeninteressen wirksam zu bündeln und zu artikulieren, Kompromisse auszuhandeln und auf diese Weise ein komplexes Anreizsystem – gemäß den sich wandelnden Bedingungen und Zielsetzungen der Entwicklung – effizient zu steuern. (Die Fiktion, daß zwischen individuellen, kollektiven und gesellschaftlichen Interessen eine grundsätzliche Übereinstimmung bestünde, schien ihre Existenz überflüssig zu machen.) Überkommene intermediäre Institutionen, zum Beispiel auf der Ebene der Tarifvertragspartner, wurden frühzeitig abgebaut oder zur Bedeutungslosigkeit verurteilt. Wichtige Entscheidungen auf dem Gebiet des Arbeitslohnes und anderer Anreize wurden zentralisiert und damit politisiert, was wiederum die Spielräume staatlicher Instanzen einengte, mit ihrer Hilfe ökonomische Signale zu setzen.

Dritte Ungereimtheit: Die Zuständigkeiten für die Mobilisierung und „Zuführung“ von Arbeitskräften auf der einen Seite und ihren Einsatz auf der anderen Seite waren institutionell getrennt. Mit anderen Worten, die Bereitstellung und die Nutzung von Arbeitskraft wurde über zwei ganz unterschiedliche Logiken und Entscheidungsstränge geregelt, die erst im Staatsplan – mehr oder weniger – zusammenliefen: Auf der einen Seite der Entscheidungsstrang über die Bezirke und Kreise; auf der anderen Seite jener über die Industrieministerien, Kombinate und Betriebe. (Gerade die Tatsache, daß im Laufe der Zeit eine wachsende Zahl von Abstimmungsrounds zwingend vorgeschrieben wurde, deutet eher auf das Problem als auf seine Beherrschung hin.) In der Praxis erwiesen sich meist die unaufschiebbaren Produktionsziele als stärker; territoriale Erfordernisse blieben demgegenüber untergeordnet. Es gab keine wirklichen Anreize, um die Betriebe zum sparsamen Umgang mit Arbeitskräften anzuhalten, deren Beschaffung ja nicht ihre Aufgabe war. Mit den bewilligten Planstellen wurde ihnen zugleich der Lohnfonds für die Beschäftigten zugewiesen.

Als Reflexion dieser getrennten Zuständigkeiten ergab sich übrigens später eine (aus der Binnensicht des Systems ganz folgerichtige, aus der Außensicht paradoxe) Debatte darüber, ob die DDR zuwenig Arbeitskräfte oder nicht eher zuviel Arbeitsplätze hätte. Die Betriebe sollten doch, wenn ihnen schon jemand davonläuft, die Stelle ehrlich freimelden, damit diese Stelle

(nach Überprüfung) eventuell gestrichen und woandershin übertragen werden könnte, wo sie dringender gebraucht würde. – Das taten die Betriebe natürlich möglichst nicht.

Versuche (in den 60er und erneut seit Mitte der 80er Jahre), die Eigenverantwortung der Betriebe für ihre Gewinnerwirtschaftung und Gewinnverwendung und damit auch für eine kontinuierliche Steigerung der Arbeitsproduktivität zu stärken (zum Beispiel durch die Einführung einer Lohnfondsabgabe), liefen immer wieder ins Leere, weil sie sogleich von anderen Regelungen begleitet, durch diese abgeschwächt und letztendlich neutralisiert wurden. Vielmehr wirkten – wie inzwischen aus verschiedenen Untersuchungen bekannt ist – eher Anreize, die kontraproduktive Folgen zeitigten: die Hortung von Arbeitskräften, um für Stoßaufgaben gerüstet zu sein, aber auch, ganz einfach, um das volkswirtschaftliche Gewicht des Betriebes und seiner Leitung zu erhöhen.

Bei den genannten Widersprüchen – zwischen ökonomischen und sozialen Zielen des DDR-Beschäftigungssystems; zwischen der Einbindung des betrieblichen Arbeitskräftebedarfs in die zentrale Planung und der Freiheit des Individuums, seinen Arbeitsplatz zu wählen; zwischen institutionell getrennten Zuständigkeiten für die Mobilisierung und den Einsatz von Arbeitskräften – handelt es sich nicht um Resultate subjektiver Fehlentscheidungen. Diese Annahme wäre zu einfach. Vielmehr kann – wie Wagener (1995: 79f.) bei seiner Analyse der Innovationsschwäche der DDR-Wirtschaft festgestellt hat – „jede wirtschaftspolitische Entscheidung, die sich produktivitätshemmend ausgewirkt hat, aus einer Zwangssituation erklärt werden. Die DDR-Wirtschaftsgeschichte erscheint so als eine Folge von locked-in-Situationen ..., bei denen die Vorgeschichte einer Entscheidung keine bessere Alternative zuläßt.“ Gerade jene Weichenstellungen, die die Akteure guten Gewissens gar nicht anders hätten treffen können, mündeten mit zunehmender Erschöpfung extensiver Wachstumspotentiale der DDR-Wirtschaft und immer spürbareren Zwängen zur Erschließung intensiver Wachstumsressourcen auch auf dem Gebiet des Beschäftigungssystems unweigerlich in Blockierungen.

### 3. Die Tendenz zu immer engerer Betriebsbindung der „Werk tätigen“

Das in seinen Grundzügen, relativen Erfolgen und einigen inneren Widersprüchen skizzierte Beschäftigungssystem drängte zu einer immer engeren Betriebsbindung der „Werk tätigen“ und setzte, um funktionieren zu können, wachsende Betriebsbindung zwingend voraus. Diese Tendenz war, trotz Ge-

genwirkungen, nicht zuletzt deshalb so stark, weil sich in ihr Interessen der zentralen Planungsorgane, der Betriebe und (bis zu einem gewissen Grade) der Beschäftigten selber trafen.

### 3.1 Der Diskurs: Schlüsselrolle der Stammebelegschaft und negative Bewertung von Fluktuation

Schon das „Gesetz der Arbeit...“ von 1950 forderte (in § 26 Absatz 2), „...eine feste Verbundenheit der Arbeiter mit ihrem Betrieb zu erreichen“ (GBI. der DDR, Nr. 46, vom 28.04.1950: 352). Später zentrierten sich wissenschaftliche Erörterungen und beschäftigungspolitische Entscheidungen vor allem um das Phänomen der „Stammebelegschaft“. Für die Förderung von Stammebelegschaften und damit zugunsten enger Betriebsbindung wurden (mehr oder weniger explizit) drei Gründe angeführt:

- ein planungstechnischer Grund,
- ein qualifikatorischer Grund sowie
- ein leistungspolitischer Grund.

Das *planungstechnische* Argument liegt auf der Hand: Arbeitskräfteplanung und ihr zugrundeliegende Bedarfsprognosen werden erschwert (unter Umständen sogar unmöglich), wenn die Beschäftigten „machen, was sie wollen“ und aus persönlichen Motiven beliebig oft den Arbeitsplatz wechseln. Das Moment latenter Unberechen- und potentieller Unbeherrschbarkeit bleibt sogar dann bestehen, wenn im konkreten Fall die Arbeitskräftebewegung in eine volkswirtschaftlich erwünschte Richtung verläuft.

Schon in den 60er Jahren wurde außerdem (im Zusammenhang mit Diskussionen über die „wissenschaftlich-technische Revolution“ und ihre „Verbindung mit den Vorzügen des Sozialismus“ *qualifikatorisch* argumentiert:

„Die Notwendigkeit erhöhter Interessiertheit aller Werktätigen an ihrem Arbeitsplatz ergibt sich aus der ständigen Erhöhung der pro Kopf einsetzbaren Investitionsmittel. Damit wächst die Verantwortlichkeit der einzelnen Menschen an ihrem Arbeitsplatz.

Es ist bereits aus diesem Grunde verständlich, daß die Aufmerksamkeit von industriellen Leitern und wissenschaftlichen Arbeitern auf die weitere Festigung der sozialistischen innerbetrieblichen Kooperation, auf den Aufbau und die Konsolidierung von Stammebelegschaften gerichtet ist, die die Grundlage für jenen Belegschaftskern bilden, auf den sich die Leiter bei der Durchführung besonders schwieriger Aufgaben in fachlicher, produktionserzieherischer und wirtschaftspolitischer Hinsicht stützen.“ (Braunreuther 1967: 22)



Braunreuther, auf den wir uns wegen seiner prägnanten Darstellung der Argumentationsfigur beziehen, hat sich seinerseits (zumindest in der soziologischen Debatte) wohl am differenziertesten gegen ihre Verabsolutierung gewandt und auf Reallokationserfordernisse im Prozeß intensiv erweiterter Reproduktion verwiesen.

Der qualifikationstheoretische Ansatz ist bis zu einem gewissen Grade technikdeterministisch und systemneutral: Je teurer und komplexer die modernen Anlagen sind, desto größer und folgenreicher wären Schäden, die bei falscher Handhabung oder durch Nachlässigkeit entstehen können, desto besser ausgebildet und verantwortungsbewußter muß folglich das Personal sein.

Im Westen wurde dieselbe Problematik zur gleichen Zeit mit anderer Zielrichtung diskutiert: Wieviel und welche betriebsspezifischen Bildungsaufwendungen sind für die Beherrschung der modernen Arbeitsabläufe nötig? Was kann, was muß das Unternehmen tun, um sich den Rückfluß dieser Humankapitalinvestitionen zu sichern und seine Beschäftigten davon abzuhalten, daß sie – unter Mitnahme der in sie getätigten Aufwendungen – zu einem anderen Beschäftigten wechseln? In der DDR, wo Bildung für den Einzelnen und weitgehend auch für den Betrieb ein „freies Gut“ war, spielten derartige humankapitaltheoretische Überlegungen kaum eine Rolle.

Umso wichtiger wurde dagegen (auch abgekoppelt von allen Bezügen auf moderne Technik und konkrete Arbeitsabläufe) die, ebenfalls schon bei Braunreuther angedeutete, *leistungspolitisch-motivationale* Seite der Argumentation. Es entsteht sogar der Eindruck, daß im Maße, wie sich die Produktivitätspotentiale der DDR erschöpften und ökonomische Schwierigkeiten wuchsen, die Hoffnung immer mehr zunahm, man könnte die „Stammebelegschaft“ mit ihren erzieherischen, moralischen und anderen Kohäsionskräften gleichsam als eine zusätzliche, kostenlose Produktivkraft nutzen. – Hieraus erklärt sich übrigens auch das Interesse einiger führender Arbeitswissenschaftler in den letzten Jahren der DDR an Traditionen des japanischen Beschäftigungssystems.

So hieß es in einem noch 1989 erschienenen Buch, langfristig konzeptionelle Arbeit auf dem Gebiet des Arbeitsvermögens müsse

„auf einem weitgesteckten Entwicklungsprogramm für das Hauptpotential des Arbeitsvermögens, die *Stammebelegschaft*, fußen, weil damit

- das Fundament der gesamten Arbeit des Kombinats durch Werktätige geschaffen wird, die weitgehend über ein ganzes Arbeitsleben im Prozeß tätig sind;
- durch die Disponibilität und besonders die Kreativität der Stammarbeiter die besten Möglichkeiten zur Lösung der neuen Erfordernisse, die aus der Meisterung des wissenschaftlich-technischen Fortschritts erwachsen, sowie für die Gewinnung von Arbeitskräften für neue Aufgaben gegeben sind;
- die Hauptrichtungen für die langfristige Kaderarbeit bestimmt werden;



- auch unter den Bedingungen, wachsende Aufgaben mit gleichbleibender oder sinkender Arbeitskräftezahl zu realisieren, eine adäquate Antwort im Sinne der Intensivierung gegeben werden kann.“ (Grabley/Sachse u.a. 1989: 98f.)

Die Kehrseite des Plädoyers für die Förderung von „Stammbelegschaften“ bildete eine extrem negative Bewertung von Fluktuation. Die meisten DDR-Autoren (mit Ausnahme der Forschergruppe um Braunreuther, die Mitte der 60er Jahre einen weiter gefaßten, nicht von vornherein negativ konnotierten Fluktuationsbegriff vorschlug) verstanden unter Fluktuation gesellschaftlich unerwünschte „Abgänge“ aus dem Betrieb, d.h. Betriebswechsel aus privaten Motiven der Beschäftigten wie auch (recht selten vorkommende) Entlassungen aus disziplinarischen Gründen. – Einige Sozialwissenschaftler haben aus der Außenperspektive der Bundesrepublik Grundzüge der über Jahrzehnte, mit unterschiedlicher Intensität, geführten Debatte nachgezeichnet (Voigt 1970; Belwe 1982; Baethge/Kasek/Naevecke/Roßbach 1992: 13-54).

Stark vereinfacht lassen sich vier Etappen in der Fluktuations-Diskussion unterscheiden, die mit Entwicklungsetappen der ökonomischen Gesamtsituation und des politischen Klimas in der DDR korrespondieren:

(1) In den 50er und frühen 60er Jahren dominierte in der Literatur eine scharfe moralische Ablehnung der Fluktuation als Störfaktor bis hin zu konkreten Vorschlägen für ihre administrative Unterbindung.

(2) Dies änderte sich um die Zeit des VI. Parteitagess der SED (1963), als die DDR mit dem Neuen ökonomischen System der Planung und Leitung (NÖSPL) experimentierte und gleichzeitig die Soziologie als Wissenschaft (beabsichtigt war: als eine Herrschaftswissenschaft) institutionalisiert wurde.<sup>14</sup> In den Folgejahren fanden einige großangelegte soziologische Untersuchungen statt, in deren Mittelpunkt individuelle Motive für Betriebswechsel standen; daraus wurden Vorschläge zur Verbesserung des Betriebsklimas, der betrieblichen Leitungstätigkeit, zum Ausbau der Sozialleistungen usw. abgeleitet.

(3) Nach dem Abbruch des NÖSPL und dem politischen Kurswechsel an der Schwelle zu den 70er Jahren ebte die Fluktuations-Debatte vorübergehend ab.

---

14 Die Aussage bei Deppe/Hoß (1989: 63), daß Anfang der 60er Jahre der Arbeitsmarkt in der DDR „liberalisiert“ worden sei, erklärt sich möglicherweise aus der gewandelten Perspektive in der Literatur. In der Praxis läßt sich keine nennenswerte Veränderung nachweisen. (Auch solche Neuerungen, wie z.B. die Abschaffung der bisherigen Arbeitsbücher und die Einführung integrierter Ausweise für Arbeit und Sozialversicherung, waren ohne spürbaren Einfluß auf eine Liberalisierung oder Rigidisierung des Arbeitsmarktes.)

(4) Die Fluktuationsdiskussion setzte erneut Ende der 70er/Anfang der 80er Jahre ein, nun aber in einem anderen Kontext, der durch Zunahme ökonomischer Schwierigkeiten der DDR und ein weitgehend ausgeschöpftes Arbeitskräftepotential charakterisiert war. Fluktuation im engeren Sinne wurde ausdrücklich von anderen Formen (und Voraussetzungen) der Arbeitskräftebewegung unterschieden – von gesellschaftlich erwünschter Disponibilität, von akzeptabler Mobilität (aus familiären oder gesundheitlichen Gründen) – und klar abgelehnt. Die Ablehnung erfolgte unter transaktionskostentheoretischem Gesichtspunkt (auch wenn dieser Begriff in der DDR noch gar nicht bekannt war) mit Hilfe teilweise sehr detaillierter Auflistungen aller Kosten, die durch einen gesellschaftlich nicht erwünschten Arbeitsplatzwechsel (am alten Arbeitsplatz, während der Suchphase, am neuen Arbeitsplatz, beim Wechsler selbst und bei anderen) unnötigerweise entstehen würden (siehe z.B. Schaefer/Schmidt/Wahse 1982: 27f.). Generalisierende Politik- und Handlungsempfehlungen der Wissenschaft waren eher selten.

Die vier Etappen unterscheiden sich letztlich nur in der Dringlichkeit, die dem Fluktuationsproblem zuerkannt wird; allenfalls wird in der zweiten Etappe, von der Gruppe um Braunreuther, darauf verwiesen, daß einzelwirtschaftliche und volkswirtschaftliche Interessen nicht umstandslos gleichgesetzt werden dürfen; an der grundsätzlich negativen Bewertung von – freiwilliger – zwischenbetrieblicher Mobilität ändert sich jedoch im Laufe der Jahre nichts. Stets bleibt hohe Betriebsbindung der Arbeitskräfte ein vorrangiges Ziel.

Nun wissen wir, daß die reale Entwicklung im Sozialismus oftmals keineswegs mit den offiziellen Zielproklamationen übereinstimmte. Welchen Realitätsgehalt hatten die referierten Debatten und Absichtserklärungen? War die Betriebsbindung der Werktätigen wirklich ein zentrales Strukturprinzip des Beschäftigungssystem? Gab es tatsächlich, wie die Diskussionen und Stellungnahmen nahelegen, eine ausgeprägte Tendenz zu (wenn wir den von Lutz für die westdeutsche Nachkriegsentwicklung geprägten Begriff übernehmen) „betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation“?<sup>15</sup>

An Hand einiger Indikatoren läßt sich zeigen, daß zumindest in der hier betrachteten Perspektive die Realität dem proklamierten Idealzustand hoher Betriebsbindung der Arbeitskräfte erstaunlich nahekam. Wir verwenden dazu

---

15 Dies soll natürlich nicht – wie Huinink/Mayer u.a. unterstellen – bedeuten, daß das gesamte Beschäftigungssystem der DDR als „ein großer interner Arbeitsmarkt“ (Huinink/Mayer u.a. 1995: 360) zu betrachten sei; mit dem Konzept „betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation“ wird vielmehr explizit eine Agglomeration von stark nach außen abgeschirmten betriebsinternen Arbeitsmärkten mit jeweils hoher Betriebsbindung der Beschäftigten und relativ geringer zwischenbetrieblicher Mobilität postuliert.

zwei Gruppen von Indikatoren: Eine erste Gruppe bezieht sich auf die Arbeitskräftepolitik der Betriebe; bei einer zweiten Gruppe von Indikatoren geht es um das Verhalten der Beschäftigten.

### 3.2 Zielsetzungen und Instrumente betrieblicher Arbeitskräftepolitik

Um das generelle Ziel hoher Betriebsbindung möglichst aller Beschäftigten zu erreichen, stand den Betrieben ein ganzes Bündel von Instrumenten zur Verfügung. Drei Facetten dieses Instrumentariums seien knapp skizziert:

#### *(1) Rekrutierung und Personalentwicklung*

Betrachtet man die Rahmenbedingungen und die personalpolitischen Instrumente und Praktiken der DDR-Betriebe, so ergibt sich ein Bild, das in vieler Hinsicht geradezu wie ein Lehrbuch über interne Arbeitsmärkte erscheint:

Schon die Kapazitäten für die *Erstausbildung und die beruflichen Eingliederung der Nachwuchskräfte* wurden in Abhängigkeit von den Produktionsaufgaben der Betriebe einerseits und dem örtlichen „Aufkommen“ an Schulabgängern andererseits geplant und „bilanziert“. Dabei unterstellte man als nahezu selbstverständlich, daß die jungen Facharbeiter nach Abschluß ihrer Lehre nicht nur im jeweiligen Beruf, sondern auch im Ausbildungsbetrieb (bzw. einem jener Betriebe, für die die Ausbildung erfolgte) verbleiben würden, so daß jede Bewilligung und Besetzung einer Lehrstelle perspektivisch die „Zuführung“ einer Arbeitskraft bedeutete. Entsprechend kritisch wurden Untersuchungsergebnisse vom Anfang der 80er Jahre bewertet, denen zufolge etwa 15% der jungen Facharbeiter keinen Arbeitsvertrag mit dem Ausbildungsbetrieb abschlossen bzw. schon im ersten Jahr nach Abschluß der Ausbildung den Betrieb oder den Beruf wechselten (Knabe 1982: 35). Studenten mußten sich in der Regel bereits bei Studienbeginn verpflichten, den ihnen vermittelten Arbeitsplatz drei Jahre lang nicht zu wechseln.

Auch im System der *beruflichen Weiterbildung* spielte der jeweilige Beschäftigungsbetrieb eine Schlüsselrolle, und zwar auf zweifache Weise: Ein großer Teil der Weiterbildung erfolgte im Betrieb, insbesondere in betriebs-eigenen Bildungseinrichtungen („Betriebsakademien“ und ähnliches). Während die Betriebe und die ihnen übergeordneten Instanzen vor allem daran interessiert waren, die Weiterbildung „anforderungsgerecht, bedarfsorientiert und arbeitsplatzbezogen“ (Wolter/Körner 1994, II: 29) zu gestalten, war das staatliche Bildungssystem immer wieder bestrebt, das Gewicht allgemeinbildender Inhalte zu erhöhen. Soweit feststellbar, hat sich das betriebliche Interesse in wechsellvollen Auseinandersetzungen mit den für die Volksbildung zuständigen Instanzen im wesentlichen durchgesetzt.

Ein weiterer, wichtiger Teil der beruflichen Weiterbildung erfolgte in staatlichen Bildungseinrichtungen, vor allem Fachschulen und Hochschulen, mit aktiver Unterstützung durch den Beschäftigungsbetrieb – beispielsweise durch Entsendung zu Lehrgängen, durch begrenzte Freistellungen bei Fern- und Abendstudium oder durch „Delegierungsverträge“ zu Vollzeitstudium („Direktstudium“), wobei der Betrieb einen größeren oder geringeren Anteil an den Kosten übernahm.

Das Interesse der Betriebe an beiden Formen beruflicher Weiterbildung war ein dreifaches: Zum einen bot sich ihnen auf diese Weise die Möglichkeit, Qualifikationsdefizite ihrer Belegschaften intern und ohne Rekurs auf den externen Arbeitsmarkt zu schließen; des weiteren konnten sie – gemäß der klassischen Logik interner Arbeitsmärkte – den Erwerb zusätzlicher, vor allem höherer beruflicher Abschlüsse zur Strukturierung von Auswahl- und Aufstiegsprozessen („Kaderentwicklungspläne“) nutzen; endlich waren sie durch verbindliche Auflagen gehalten, bestimmte Weiterbildungsaktivitäten zu planen, durchzuführen und „abzurechnen“.

Die Beschäftigten hatten sicherlich in gewissem Umfang die Möglichkeit, diese Weiterbildungsangebote für ihre persönlichen Interessen zu nutzen, z.B. um sich auf dem „zweiten Bildungsweg“ den ursprünglich versperrten Zugang zu einem Studium zu eröffnen. Dennoch scheint evident, daß für die große Mehrheit der Arbeitskräfte dieses vielmalschige Netz von betrieblicher bzw. betriebsbezogener beruflicher Weiterbildung tatsächlich im Sinne engerer Bindung an den jeweiligen Betrieb wirkte.

Dies gilt umso mehr, als *beruflicher Aufstieg* in aller Regel betriebsintern erfolgte. Betriebe und Einrichtungen waren verpflichtet, Konzeptionen und Pläne zur „Kaderentwicklung“ auszuarbeiten; sie mußten insbesondere in ihren Belegschaften eine „Kaderreserve“ und eine „Nachwuchskaderreserve“ bilden, deren Angehörige für die Besetzung frei werdender Leitungspositionen vorgesehen waren bzw. hierauf vorbereitet werden sollten.<sup>16</sup> Umgekehrt gab es, sieht man von der Ausnahme sehr weniger, besonders herausgehobener Führungspositionen ab, deren Besetzung in den höchsten Instanzen von Partei- und Staatsapparat beschlossen wurde, keine regulären Mechanismen zur externen Rekrutierung von Führungskräften, sondern allenfalls gelegentliche ad-hoc-Aktionen.

Alles in allem galt für die übergroße Mehrheit der Beschäftigten in der DDR, daß derjenige, der „weiterkommen“ und „es zu etwas bringen“ wollte, mit großem Vorrang auf eine betriebliche Karriere setzen, also in erster Linie

---

16 Dies bedeutet natürlich keine generelle Aufstiegsautomatik für alle Beschäftigten; es gibt vielmehr, wie im Kontextband näher ausgeführt, in den 70er und 80er Jahren deutliche Hinweise auf eine Polarisierung der Qualifizierungs- und Aufstiegschancen.

darauf achten mußte, in seinem Betrieb gut angesehen zu sein und die betrieblichen Fördermöglichkeiten umfassend zu nutzen.

## *(2) Senioritätsbezogene Entlohnung*

Die Praxis der Entlohnung war im größten Teil des DDR-Beschäftigungssystems durch eine eigentümliche Verknüpfung zweier Prinzipien gekennzeichnet: Auf der einen Seite stand ein mehr oder minder erfolgreiches, auf jeden Fall aber durchgängiges Bemühen, Produktivitäts- und Effektivitätssteigerungen zu stimulieren; auf der anderen Seite gab es ausgeprägte Senioritätsregelungen, wie sie allgemein als typisches Merkmal von internen Arbeitsmärkten gelten. Es ist hier nicht der Ort, die wechselhafte Geschichte von Lohnanreizen in der DDR – einschließlich des nicht endenden „Kampfes“ um wissenschaftlich begründete Arbeitsnormen, die auch 1989 nur für rund 60% aller Arbeitsplätze galten – nachzuzeichnen. Hier seien lediglich einige Aspekte von System und Praxis der Entlohnung beschrieben, die unmittelbar auf die Förderung von Betriebsbindung hinwirkten.

Seiner Grundtendenz nach stieg das Arbeitseinkommen der „Werk tätigen“ über deren ganzes Erwerbsleben an, was als Ausdruck sozialer Sicherheit und Vorzug gegenüber dem Kapitalismus gewertet wurde.<sup>17</sup> Im einzelnen bestanden sehr unterschiedliche Regelungen: Es gab Bereiche, in denen die Beschäftigten – ähnlich wie im öffentlichen Dienst der Bundesrepublik – in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen Gehaltszulagen erhielten. Gesetzliche Vorgaben, wonach solche Höherstufungen nicht automatisch erfolgen, sondern an Leistungskriterien gebunden werden sollten, liefen unter dem Erwartungsdruck der Betroffenen meist ins Leere. Außerdem wurden für viele Beschäftigtengruppen sogenannte Treueprämien gewährt.

Ein Nachschlagewerk definiert die „Treueprämie“ als:

„zusätzliche Entlohnung für langjährige ununterbrochene Tätigkeit in volkseigenen Betrieben und bestimmten technisch-wissenschaftlichen Institutionen. Die T. soll die Werk tätigen an einem dauerhaften Arbeitsverhältnis mit einem Betrieb materiell interessieren und damit helfen, die Fluktuation von Arbeitskräften einzuschränken.“ (Ökonomisches Lexikon L – Z 1971: 846)

Traditionell gab es solche Zuschläge in Abhängigkeit von der Dauer der Betriebszugehörigkeit vor allem im Bergbau. Später – besonders Anfang/Mitte der 70er Jahre – wurden sie verstärkt auch für andere Gruppen von Berechtigten eingeführt. Seit Ende der 70er/Anfang der 80er Jahre rückten (im Zusammenhang mit der sich verschlechternden ökonomischen Situation der

17 Zu diesem Ergebnis führte unter anderem ein Forschungsprojekt mit mehr als 2.000 Probanden aus der Industrie, das in der ersten Hälfte der 80er Jahre an der Berliner Hochschule für Ökonomie durchgeführt wurde und über das E. Sachse auf der 5. Arbeitssoziologischen Konferenz in Halle berichtete (siehe Ducke/Franke 1985: 17).

DDR) Leistungsanreize noch stärker als in den Jahren zuvor ins Zentrum der Beschäftigungspolitik. Der Empfängerkreis bloßer „Treueprämien“ wurde kaum mehr erweitert. Bestehende Regelungen konnten allerdings auch nicht zurückgenommen, sondern höchstens (in Ausnahmefällen) in andere Formen einer Lohn- bzw. Gehaltserhöhung integriert werden.

Eine Übersicht aus dem ehemaligen Staatssekretariat für Arbeit und Löhne der DDR erwähnt derartige „Treueprämien“ unter anderem für Beschäftigte im Verkehrswesen, im Post- und Fernmeldewesen, im Bereich des Ministeriums für Kohle und Energie, in der Wasserwirtschaft, bei Gießereien, im Schiffbau, in Rüstungsbetrieben, sowjetischen Betrieben, der SDAG Wismut, bei der Nationalen Volksarmee und im Bereich des Ministeriums des Inneren, bei den Staatsorganen, im Gesundheitswesen, in der Volksbildung, Berufsausbildung, bei Rundfunk und Fernsehen, bei Banken, Sparkassen und Versicherungen sowie für das gesamte ingenieurtechnische Personal (bis zur Einführung besonderer „Hoch- und Fachschulgehälter“ für diese Beschäftigten). Die Regelungen (siehe Dokumentenanhang im Kontextband) wirken geradezu „patchwork“-artig im Hinblick auf die Auswahl der Bezugsberechtigten, die Anzahl der erforderlichen Dienst- bzw. Arbeitsjahre, im Hinblick auf Höhe, Bemessungsgrundlage und Besteuerung. Beim Zustandekommen des „Patchworks“ dürften historische Gegebenheiten, ein Zurückbleiben bestimmter Beschäftigtengruppen hinter der allgemeinen Lohnentwicklung und ein vorübergehend besonders drückender Arbeitskräftemangel in manchen Teilen der Volkswirtschaft, ganz sicher aber auch besondere Lobby- und Klientelverhältnisse sowie unerschwellige Kompetenzstreitigkeiten zwischen verschiedenen in lohnpolitische Entscheidungen involvierten Organen eine Rolle gespielt haben.

Im Prinzip schlossen Senioritätsregeln zur Stärkung der beschäftigungspolitisch angestrebten Betriebsbindung der „Werk tätigen“ die Übertragbarkeit erworbener Ansprüche bei gesellschaftlich erwünschten Wechseln des Betriebes und den Verzicht auf sie bei unerwünschtem Wechsel ein.<sup>18</sup> Der reale Arbeitskräftemangel veranlaßte die Betriebe freilich häufig, auch juristisch nicht einklagbare Ansprüche auf Besitzstandswahrung oder -verbesserung anzuerkennen.

Allerdings entwickelte sich Seniorität nie zum primär bestimmenden Entlohnungsprinzip. Einer solchen Tendenz wirkten andere Momente in der

---

18 In einigen Fällen (zum Beispiel bei regulär ausscheidenden Berufssoldaten und -offizieren) bestand ein Rechtsanspruch auf die Anerkennung von Dienstjahren und auf Lohn- bzw. Gehaltsfortzahlung in mindestens gleicher Höhe wie zuvor, in anderen Fällen nicht. Auch Zusatzrenten (zum Beispiel für Lehrer) erwiesen sich als geeignetes „Bindemittel“: Beim Ausscheiden aus der Volksbildung gingen die Anwartschaften in der Regel verloren.



Zielkonfiguration staatlicher Lohnpolitik entgegen: dringend erforderliche und in ihrer Bedeutung auch erkannte, dennoch nur sehr widerspruchsvoll und letztlich unzulänglich durchsetzbare Leistungs- und Allokationsanreize.

### (3) Betriebliche Sozialleistungen

Neben Senioritätsregelungen bei der Entlohnung bildeten zeitweilig – vor allem in der „Aufbau“-Zeit der 50er und 60er Jahre – betriebliche Sozialleistungen ein wichtiges Instrument, um die Betriebsbindung der Beschäftigten zu erhöhen, „Stammbesellschaften“ zu entwickeln und zu festigen. Was den Umfang derartiger Leistungen und, in weiterem Sinne, die Verwirklichung lebensweltlicher Aspekte im betrieblichen Kontext überhaupt anbelangt, so hat Lutz (1995) – unter Bezugnahme auf das Konzept vom Betrieb als „Lebensraum“ und „Zweckraum“ von Goetz Briefs – für die alte Bundesrepublik und die DDR gegensätzliche Tendenzen konstatiert: Typisch für die fortschreitende Industrialisierung nach dem Krieg im Westen sei eine zunehmende Funktionsteilung zwischen betrieblicher und expandierender öffentlicher Sphäre gewesen, eine Tendenz zur Bereinigung der Betriebsstrukturen von „sachfremden“, nicht unmittelbar dem Betriebszweck dienenden Elementen, Funktionen und Leistungen. In der DDR dagegen blieb, unter dem Einfluß aus der Sowjetunion übertragener Organisationsstrukturen, die funktionale und institutionelle Ausdifferenzierung der Gesellschaft relativ zurück; mehr noch, die Betriebe wurden in wachsendem Maße mit zusätzlichen, zweckfremden Funktionen belastet.

Es gab ein breites Spektrum betrieblicher Sozialleistungen: Sie reichten von günstigem und besonders gutem Betriebsessen sowie Betriebsverkaufsstellen, in denen mitunter auch sonst schwer erhältliche Waren angeboten wurden, über die Schaffung oder den Ausbau betrieblicher Einrichtungen zur Kinderbetreuung und Gesundheitsvorsorge, betrieblichen Wohnungsbau oder betrieblich vermittelten Zugang zu einer „Arbeiterwohnungsbaugenossenschaft“ bis hin zur Bereitstellung von Urlaubsplätzen (nicht zuletzt in eigenen Betriebsferienheimen), die Organisation von Kinderferienlagern und die Schaffung von Möglichkeiten zur kulturellen und sportlichen Betätigung der „Werk tätigen“. Vor allem beim Aufbau der neuen Industriezentren spielte die Bereitstellung von Wohnungen eine Schlüsselrolle für die Anwerbung von Arbeitskräften. Und nicht selten suchten in den 60er Jahren „Wechselwillige“ ausdrücklich eine Tätigkeit im „volkseigenen Sektor“ oder im „Großbetrieb“ (siehe die Auswertung von Stellengesuchen im Kontextband) wegen der dort vergleichsweise günstigen Gehaltsregelungen und Sozialleistungen.

Spätestens gegen Ende der 70er Jahre erschöpften sich allerdings zunehmend die Möglichkeiten, die Attraktivität von Betrieben über ihre Sozialleistungen zu erhöhen. Die Grundbedürfnisse der Beschäftigten waren ge-

deckt. Zudem konnten die Betriebe ihre Leistungen nicht beliebig erweitern.<sup>19</sup> So wurde schließlich ein Zustand erreicht, in dem ein bestimmtes (von westlichem Standpunkt aus hohes) Maß an „Lebensweltlichkeit“ überall, und überall auf ungefähr gleichem Niveau erreicht war. Leistungsstimulierende oder die Identifikation mit dem Betrieb fördernde Wirkungen gingen hiervon nicht (mehr) aus.

### 3.3 Fluktuation und Betriebszugehörigkeit

Das Ausmaß der Fluktuation und die Dauer der Betriebszugehörigkeit bilden ohne Zweifel die verlässlichsten Meßgrößen für den Grad der Betriebsbindung der Beschäftigten. Zuverlässige, miteinander vergleichbare und verallgemeinerungsfähige Daten über das *Fluktuationsgeschehen* in der DDR zu finden, ist allerdings sehr schwer. Dennoch lassen sich aus den im Kontextband „Beschäftigung und Arbeitsmarktstruktur in der DDR“ referierten Statistiken und Untersuchungsbefunden mit einiger Sicherheit drei Feststellungen ableiten:

- Im Laufe der DDR-Geschichte hat die Fluktuation, ihrer Grundtendenz nach, abgenommen.
- In den 70er und 80er Jahren lag sie deutlich unter der Häufigkeit von Betriebswechseln in den alten Bundesländern.
- Innerhalb dieses allgemeinen Trends war seit etwa 1983 wieder ein leichter Anstieg der Fluktuation zu verzeichnen.<sup>20</sup>

Die ersten beiden Aussagen korrespondieren mit unserer These von der im Beschäftigungssystem selbst angelegten Grundtendenz zu wachsender Betriebsbindung. Dagegen könnte die dritte Aussage als Hinweis auf eine gegen Ende der DDR allmählich abnehmende Bindungskraft interner Arbeitsmärkte interpretiert werden; vor allem wenn man berücksichtigt, daß sich der (ge-

---

19 Wohnungsbau beispielsweise – in Gestalt einer Unterstützung beim Eigenheimbau – gab es fast nur noch bei Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften. Die „Arbeiterwohnungsbaugenossenschaften“ von Industriebetrieben und anderen Einrichtungen wurden allmählich als ganz normales „zweites Standbein“ in das staatliche Wohnungsbauprogramm integriert.

20 Möglicherweise hat die Tendenz zum Wiederanstieg der Fluktuation auch schon etwas früher eingesetzt und ist dann – nicht zuletzt auf Grund administrativer Maßnahmen – noch einmal unterbrochen worden (siehe auch Baethge/Kasek/Naevecke/Roßbach 1992: 25f.).



ringfügige) Wiederanstieg individuell initiiert Betriebswechsel vor dem Hintergrund stark gestiegener Betriebsgrößen vollzogen hat.<sup>21</sup>

Unter den Bedingungen vorwiegend extensiven Wirtschafts- und Beschäftigungswachstums in den ersten Jahrzehnten der DDR erhöhte zunächst eine Reihe von Faktoren die Zahl der Betriebswechsel: Dazu zählten unter anderem Allokationsprozesse im Zusammenhang mit neuen industriellen Großprojekten (Arbeitskräfte wurden angeworben) sowie betriebliche Personaleinsatzstrategien vor dem Hintergrund der damaligen Qualifikationsstruktur.<sup>22</sup> Für die späten 50er und 60er Jahre liegen uns einige Fallstudien vor, hauptsächlich aus Industriebetrieben. Sie enthalten Hinweise auf Fluktuationsraten, die anfangs in Einzelfällen weit über 30% betrugen. Später mehren sich Indizien, die für Mitte der 60er Jahre auf einen Durchschnittswert um die 15% hindeuten.

In den 70er Jahren änderte sich die Situation. Dies stand sicher auch mit der Kombinatiensbildung, mit Zentralisierungsprozessen auf betrieblicher Ebene und den dadurch erweiterten Spielräumen betrieblicher Personalstrategien in Verbindung. Obwohl die verfügbaren Daten – sowohl was das Ausmaß als auch die Tendenzen der Fluktuation betrifft – weiterhin disparat sind, fällt auf: Das allgemeine Fluktuationsniveau lag niedriger als noch in den 60er Jahren (mehr oder weniger aggregierte Angaben schwanken zwischen 6 bis 7 und 10 bis 12%). Die wirtschaftliche Bedeutung hingegen, die schon geringfügigen Veränderungen der Fluktuationsrate (und sei es um wenige Zehntel Prozentpunkte) beigemessen wurde, wuchs vor allem gegen Ende des Jahrzehnts. Sogar ein Volkskammerausschuß befaßte sich mit den Ursachen der Fluktuation und mit Möglichkeiten zu ihrer Eindämmung.

Die Betriebe wurden verpflichtet, Fälle, in denen Beschäftigte auf eigenen Wunsch ihr Arbeitsverhältnis lösten und die Arbeitsstelle wechselten, an die wiedergegründeten Arbeitsämter zu melden. Diese Meldungen, die letztlich beim Staatssekretariat für Arbeit und Löhne zusammenliefen, liegen unserer Übersicht in Tabelle 2 zugrunde. Demzufolge erreichte die gesamtwirtschaftliche Fluktuationsrate 9% im Jahre 1979 und sank zunächst auf knapp 6% 1983. Danach stieg sie wieder leicht an und konnte, trotz administrativer Maßnahmen, in den letzten Jahren der DDR nicht mehr unter 7% gedrückt werden. Auffällig ist, daß sie in der großbetrieblich strukturierten Industrie nunmehr etwas unter dem Gesamtdurchschnitt lag (so in den Jahren 1985

- 
- 21 In der Industrie erhöhte sich die durchschnittliche Betriebsgröße von 173 Beschäftigten im Jahre 1962 über 244 im Jahre 1970 und 625 im Jahre 1980 bis auf 952 Beschäftigte im Jahre 1989. (Berechnet nach: Statistisches Jahrbuch der DDR, lfd.)
  - 22 Auch in DDR-Betrieben wurden neu eintretende Un- und Angelernte nicht selten einfach „ans Band“ gestellt, und entweder sie „fuchsten sich ein“, oder sie gingen nach kurzer Zeit wieder; erst schrittweise wurden immer größere Teile der Belegschaft in Maßnahmen zur organisierten Aus- und Weiterbildung einbezogen.

und 1986 bei 6,1 bzw. 6,5% im Bereich der Industrieministerien gegenüber 6,9 und 7,4% in der Volkswirtschaft).

*Tabelle 2:* Fluktuationsraten in der DDR (1979 – 1986) und in der Bundesrepublik (1975 – 1990)

Jahr	Betriebswechsel in v.H. der Beschäftigten		
	DDR	BRD	darunter: binnen 7 Tagen BRD
1975		17,8	7,1
1976		21,9	9,6
1977		21,9	9,4
1978		21,7	9,5
1979	9,0	23,3	10,4
1980	k.A.	22,7	10,4
1981	7,0	19,7	8,5
1982	6,5	17,2	7,0
1983	5,9	16,9	6,5
1984	6,4	18,7	7,2
1985	6,9	19,1	7,5
1986	7,4	20,5	8,4
1987		20,1	8,6
1988		20,7	8,9
1989		22,5	10,2
1990		24,0	11,5

Quelle: DDR: Dost, K./Schulz, G.: Zur Formierung des gesellschaftlichen Arbeitsvermögens bei umfassender Intensivierung in der DDR unter dem Blickwinkel der Gewinnung von Werkträgern für neue Aufgaben. Berlin: Akademie für Gesellschaftswissenschaften beim ZK der SED, Institut für politische Ökonomie des Sozialismus, Forschungsbereich I, Oktober 1987 (unveröff.), S. 20; BRD: Mavromaras, K. G./Rudolph, H.: „Recalls“ – Wiederbeschäftigung im alten Betrieb. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 28(1995)2, S. 185

Die Fluktuationsdaten bilden auch deshalb einen relativ harten Beleg für die zunehmende Betriebsbindung im Beschäftigungssystem der DDR, weil hier ein gewisser Ost-West-Vergleich möglich ist: Über den gesamten Untersuchungszeitraum hat in der Bundesrepublik pro Jahr durchschnittlich jeder fünfte Beschäftigte den Betrieb gewechselt und eine Tätigkeit neu aufgenommen, war also die Fluktuationsrate nahezu dreimal so hoch wie in der DDR.

Sicher erfolgen die Betriebswechsel im Westen zum Teil unfreiwillig, nicht selten liegen Phasen von Arbeitslosigkeit zwischen altem und neuem Beschäftigungsverhältnis.<sup>23</sup> Dessen ungeachtet – und auch bei Berücksichti-

23 Um auch die Zeitdimension zu berücksichtigen, haben wir für die alte Bundesrepublik die Rate jener Wechsel gesondert ausgewiesen, bei denen das neue Beschäftigungsverhältnis unmittelbar (binnen einer Woche) an die Beendigung des alten anschloß. Ein solches Kriterium ist im Grunde zu restriktiv; in der DDR lagen durch-

gung der deutlich anderen Betriebsgrößenstruktur – bleiben die Unterschiede sowohl beim Ausmaß zwischenbetrieblicher Mobilität in den 70er und 80er Jahren als auch beim Umgang mit diesem Phänomen klar erkennbar.

Methodisch stimmt die Abgrenzung dessen, was als Fluktuation erfaßt wird, weitgehend überein. Bei den Daten für die DDR handelt es sich, wie erwähnt, um Betriebswechsel und zwar um „gesellschaftlich unerwünschte“ Abgänge, d.h. Fälle, in denen Beschäftigte auf eigenen Wunsch ihr Arbeitsverhältnis lösten (Abgänge zur Armee, zum Studium und dergleichen sind nicht enthalten) und eine Tätigkeit in einem anderen Betrieb aufnahmen. Für die alte Bundesrepublik stützen wir uns auf die Beschäftigtenstichprobe des IAB, aus der inzwischen Ergebnisse für die Jahre 1975 bis 1990 veröffentlicht sind. Auch diese Angaben enthalten nicht alle Abgänge, sondern nur die Betriebswechsel. Sie werden erfaßt als Abgänge, denen eine Wiedereinstellung folgt, unter einer anderen Betriebsnummer als zuvor. Selbst wenn man zugesteht, daß die Fluktuationsraten Ost vielleicht aus betriebstaktischen Gründen etwas zu niedrig ausgewiesen sind, da die Betriebe möglicherweise nicht jeden Fall meldeten, und wenn man andererseits einräumt, daß die Fluktuationsraten West vielleicht aus statistischen Gründen etwas überhöht sind, ändert sich das Bild nicht wesentlich.<sup>24</sup> Es wird noch bekräftigt durch die durchschnittliche *Dauer der Betriebszugehörigkeit*, die ja nichts anderes als ein Kehrwert der Fluktuationshäufigkeit ist.

Zumindest aus einigen Betrieben und Kombinatn – bei denen allerdings vergleichsweise günstige Möglichkeiten zur Vergütung (vor allem Prämierung) und sozialen Betreuung der „Werk tätigen“ unterstellt werden dürfen – sind Zahlen verfügbar, an denen sich der Erfolg der auf Erhöhung der Betriebsbindung gerichteten Politik und Praxis messen läßt. So wurde der Anteil der „Stammebelegschaft“<sup>25</sup> im VEB Elektro-Apparate-Werke Berlin-Treptow im Fünfjahrplanzeitraum 1981 bis 1985 von 62 auf 78% erhöht. Im VEB Leuna Werke „Walter Ulbricht“ lag Anfang der 80er Jahre der Anteil der Beschäftigten mit einer Betriebszugehörigkeit bis zu fünf Jahren bei weniger als einem Viertel (23%). Fast die Hälfte (47%) der Arbeiter und Ange-

---

schnittlich drei bis vier Wochen zwischen Beendigung und Neubeginn eines Beschäftigungsverhältnisses (Dost/Schulz 1987: 22). Beschränkt man sich jedoch auf dieses Segment von Betriebswechseln binnen einer Woche im Westen, ergeben sich Fluktuationsraten, die immer noch leicht über den (Gesamt-)Raten im Osten liegen.

- 24 Bei Teilungen oder Umgründungen von Betrieben im Westen kann sich die Betriebsnummer ändern, ohne daß die Arbeitsverhältnisse tatsächlich gelöst worden wären. Im Osten müßte man theoretisch zu den „unerwünschten“ noch die „erwünschten“ Betriebswechsel addieren, um ein vollständiges Bild zu erhalten; doch war deren Zahl in der Praxis verschwindend gering.
- 25 Dazu zählten in der Regel Beschäftigte mit einer Betriebszugehörigkeit von mehr als fünf Jahren (siehe bereits Thurow/Wichterey 1961: 200).

stellten waren 6 bis 20 Jahre und 30% länger als 20 Jahre bei Leuna tätig (zit. in Grabley/Sachse u.a. 1989: 99). Die Autoren schließen ihre Darstellung mit der Behauptung:

„Ein solches Kombinat bildet für viele Werktätige über ein ganzes Arbeitsleben hinweg die betriebliche Heimstatt und Entwicklungssphäre für die Persönlichkeit. Berufsehre und Traditionen werden ausgeprägt, und oft gelingt es auch bei entsprechender Leitungstätigkeit, daß die Jugend den Weg der Eltern oder Vorgänger erfolgreich fortsetzt.“ (Grabley/Sachse u.a. 1989: 99)

Repräsentativer und unmittelbar mit Daten aus den westlichen Bundesländern vergleichbar sind Ergebnisse der ersten Befragungswelle Ost des sozio-ökonomischen Panels. Sie zeigen, daß 1990 – am Ende der DDR und dem Beginn der Transformation – die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit im Osten Deutschlands deutlich länger war als im Westen. Auf die Frage, in welchem Jahr sie ihre jetzige Stelle<sup>26</sup> angetreten haben, gaben im Sommer 1990 (als erstmals auch eine Ost-Stichprobe erhoben wurde) 21% der Erwerbspersonen in der DDR, aber nur 14% in der alten Bundesrepublik einen Zeitpunkt vor 1970 an. Dagegen lag der Anteil derjenigen, die erst im letzten Jahrzehnt vor der Befragung ihre Stelle angetreten hatten, in der DDR bei 52% und damit nahezu 10 Prozentpunkte niedriger als in der Bundesrepublik, wo er 62% betrug. – Dieses Bild ist auch nicht durch Unterschiede in der Altersstruktur erklärbar.

## 4. Der mißlungene Übergang zu intensivem Wachstum – zunehmende Dysfunktionalitäten im Beschäftigungssystem

### 4.1 Intensives Wachstum und die Notwendigkeit der Reallokation von Arbeitskraft

Das Beschäftigungssystem der DDR, so wie es im Laufe der 50er Jahre entstand und sich in den 60er Jahren zunehmend stabilisierte, war ein recht effizientes Instrument einer vorwiegend extensiven, am Ziel forcierter Industrialisierung orientierten (in der westlichen Diskussion würde man sagen:

---

26 Die Frage nach dem Antritt der „Stelle“ ist für unseren Untersuchungszweck nicht ganz eindeutig, weil sowohl der Betrieb als auch der konkrete Arbeitsplatz darunter verstanden werden kann. Die Beantwortung im Sinne von „Eintritt in den Betrieb“ scheint jedoch näher zu liegen.

fordistischen) Wachstumsstrategie. Die ihm immanente Tendenz zu hoher Betriebsbindung möglichst großer Teile der Beschäftigten im modernen, großbetrieblich strukturierten Teil der Volkswirtschaft und die von dieser Tendenz hervorgebrachten betrieblichen Praktiken und Strukturen wurden jedoch in dem Maße dysfunktional, in dem sich eine neue Wachstumskonstellation abzeichnete, die ganz andere beschäftigungspolitische Problemlagen und Herausforderungen aufwarf und Antworten erforderte.

Der Ertrag extensiven Wachstums ist, ex definitione, begrenzt. Wenn die Potentiale dieses Wachstumsmodus ausgeschöpft sind, setzt eine weitere Steigerung von gesamtwirtschaftlicher Produktivität und gesellschaftlichem Wohlstand den Übergang zu einer Strategie intensiven Wachstums voraus, die nicht mehr auf quantitative Ausdehnung industrieller oder industrieähnlicher Produktion, sondern auf kontinuierliche Steigerung der Faktorproduktivität gründet. Eine solche Strategie kann sich nicht mehr damit begnügen, möglichst große Teile der nicht erwerbstätigen Bevölkerung und der Arbeitskräfte aus traditionellen Wirtschaftsbereichen wie Kleingewerbe und Landwirtschaft für Lohnarbeit in den meist großen Betrieben der modernen Wirtschaftsbereiche zu mobilisieren und dann dort auf Dauer zu binden. Intensives Wachstum ist vielmehr mit einem ständigen Wandel der Arbeitsplatzstruktur verbunden – sei es, weil bei gleicher Produktionsstruktur Steigerungen der Arbeitsproduktivität von einem Prozeß zum anderen variieren; sei es, weil veränderter gesellschaftlicher Bedarf zu permanentem Wandel der Produkt- und Leistungsstrukturen zwingt. Dieser Strukturwandel läßt sich, wenn das Wachstumstempo ausreichend hoch ist, nicht allein über den Generationswechsel „abarbeiten“, sondern verlangt ständige Umschichtungen innerhalb der Arbeitskräftebestände und Prozesse massiver Reallokation von bereits in modernen Wirtschaftsbereichen beschäftigten Arbeitskräften.

Zur selben Zeit, als der Übergang zu intensivem Wachstum in der DDR unabdingbar wurde, erreichten die bisherigen Instrumente des Beschäftigungssystems, die auf Förderung extensiven Wachstums in den modernen Wirtschaftssektoren ausgerichtet waren (exemplarisch: jene Mechanismen, die zu wachsender Betriebsbindung führten), ihre breiteste Wirkung. Seit der zweiten Hälfte der 70er Jahre mehrten sich die Indikatoren dafür, daß das Beschäftigungssystem nicht in der Lage war, die von einer erfolgreichen Strategie intensiven Wachstums vorausgesetzten Reallokationsprozesse in Gang zu setzen und zu steuern. Ganz im Gegenteil, gewannen die in diesem System von Anfang an angelegten Widersprüche – zwischen ökonomischen und sozialen Zielen; zwischen der Einbindung des betrieblichen Arbeitskräftebedarfs in die zentrale Planung und der Freiheit des Individuums, seinen Arbeitsplatz zu wählen sowie zwischen institutionell getrennten Zuständigkeiten für die Mobilisierung und den Einsatz von Arbeitskräften – in dem

Maße an Virulenz, in dem der Druck auf Übergang zu intensivem Wachstum stieg. Sie erzeugten genau in dem Moment wachsende Immobilität, in dem zunehmende Mobilität und Flexibilität zur unverzichtbaren Wachstumsvoraussetzung wurde.

Es ist nicht erstaunlich, daß es Wissenschaft und Politik der DDR sehr schwer fiel, die Unausweichlichkeit des Junktims von intensivem Wachstum und massenhafter Reallokation von Arbeitskraft (die mit dem verfügbaren beschäftigungspolitischen Instrumentarium kaum realisierbar war) überhaupt wahrzunehmen. Drei Etappen in diesem mühsamen Lernprozeß, der bis zum Ende der DDR dauerte, lassen sich unterscheiden:

(1) Erste Hinweise auf die Notwendigkeit einer Intensivierungsstrategie finden sich schon frühzeitig, in der zweiten Hälfte der 50er Jahre. Allerdings spielten Begriff und Konzept der Intensivierung für die Formulierung der wirtschaftspolitischen Zielsetzungen zunächst noch eine untergeordnete Rolle. Im Mittelpunkt der voluntaristischen Modernisierungsstrategie („überholen, ohne einzuholen“) der 60er Jahre standen vor allem strukturelle (genauer: industriestrukturelle) Ziele; unter dem Begriff „dynamische Proportionierung“ sollten sogar zeitweilige Disproportionen in Kauf genommen werden, um die begrenzten Investitionsmittel auf Schwerpunkte konzentrieren zu können.

Diese Politik scheiterte jedoch bald an einer zu großen Zahl von Vorrangprojekten und angefangenen Investitionsvorhaben.

(2) Zeitlich zusammenfallend mit der Ablösung von Ulbricht durch Honecker wurden seit 1970 die Abkehr von den voluntaristischen Zielen der 60er Jahre proklamiert („die ökonomischen Gesetze lassen sich nicht überlisten“), die „planmäßig proportionale Entwicklung“ der Volkswirtschaft in den Vordergrund gerückt, „Intensivierung der Produktion“ (im Rahmen der „Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik“) als ökonomisches Ziel und „sozialistische Rationalisierung“ als „Hauptweg“ zur Erreichung dieses Ziels definiert. Intensivierung und sozialistische Rationalisierung bildeten nunmehr das wiederkehrende Leitmotiv aller programmatischen Äußerungen zur Wirtschaftspolitik.

Unter dem Stichwort der Intensivierung wurden allerdings in den 70er Jahren zunächst eher konventionelle betriebswirtschaftliche Ziele verstanden, vor allem eine Verringerung des spezifischen Material- und Energieverbrauchs und eine bessere Auslastung des Kapitalstocks (respektive der „Grundfonds“), d.h. generell eine „Senkung des Produktionsverbrauchs“. Beschäftigungs- und arbeitspolitische Fragen spielten hingegen solange keine vorrangige Rolle, solange die DDR einen nennenswerten Teil des – aufgrund ihrer Wachstumsstrategie erforderlichen – Wandels der Arbeitsplatz- und Arbeits-

kräftestruktur im Generationswechsel realisieren konnte. Die ins Erwerbsleben eintretenden – geburtenstarken – Jahrgänge wurden vor allem in die Wirtschaftsbereiche und Tätigkeitsfelder mit wachsendem Arbeitskräftebedarf gelenkt.

(3) Erst Ende der 70er Jahre machten Prognosen auf die bevorstehende Erschöpfung der Reserven für eine extensive Erweiterung des Arbeitskräftebestandes aufmerksam. Um diesem absehbaren Engpaß zu begegnen, wurde der Übergang zu einer „umfassenden Intensivierung“ proklamiert, die sich durch Effizienzsteigerung bei allen Produktionsfaktoren auszeichnet. Erst in diesem Zusammenhang fand die Erkenntnis, daß (wie unter 4.2 zu zeigen) die bisherigen Spielräume zur Bewältigung des Strukturwandels durch den Einsatz zusätzlicher Arbeitskräfte zunehmend schwinden und immer mehr auch die Reallokation vorhandener Arbeitskräfte notwendig wird, offizielle Akzeptanz. Im Laufe der 80er Jahre wurde sie dann umso nachdrücklicher in der Literatur vertreten, je mehr die Zeit für ihre Umsetzung in die Praxis drängte.

„Bei umfassender Intensivierung kommt der Umverteilung des durch Arbeitsplatzeinsparung gewonnenen gesellschaftlichen Arbeitsvermögens weit größeres Gewicht zu als in extensiven Entwicklungsabschnitten.“ (Dost/Schulz 1987: 8)

„Für den intensiven Reproduktionstyp ist charakteristisch, daß die für die erweiterte Reproduktion erforderliche Verfügbarkeit von Arbeitskräften und materiellen Ressourcen ‚vor allem über einen höheren Grad von Zeitökonomie dauerhaft reproduziert‘ wird. Das bedeutet, daß die Gewinnung von Werktätigen für neue Aufgaben bei gleichzeitiger Ressourceneinsparung einen neuen Stellenwert für die Sicherung eines dauerhaften Wirtschaftswachstums auf Basis steigender Produktivität und Effektivität erhält. ... Diese Notwendigkeit wird durch die demographische Entwicklung noch verstärkt. Insgesamt wird die Zahl der Arbeitskräfte in unserer Volkswirtschaft von 1985 bis 1995 relativ konstant bleiben, wobei sie sich 1985 bis 1990 noch einmal mit sinkenden Zuwachsraten erhöht und Anfang der 90er Jahre zurückgeht.“ (Dahms/Tügel 1988: 208; mit Rekurs auf ein Standardbuch zur Reproduktionstheorie)

Hieraus ergibt sich die zentrale Bedeutung jener Maßnahmen „zur Gewinnung von Werktätigen für neue Aufgaben“, die lange Zeit unter dem Etikett der „Schwedter Initiative“ liefen und auf die (unter 4.3) noch näher einzugehen ist. Die Frage, welche neuen sozial- und beschäftigungspolitischen Probleme durch die angestrebten Freisetzen aufgeworfen werden könnten, wurde allenfalls im engsten Expertenkreis gestellt – in der Regel wurden punktuell sichtbare Umsetzungsprobleme durch sofortige administrative Entscheidungen „unter dem Deckel“ zu halten versucht und auf diese Weise verdrängt. Zu einer ernsthaften Diskussion darüber, welche konkreten beschäftigungspolitischen Instrumente benötigt würden, um solche Probleme (die sich nicht zuletzt aus den grundsätzlichen Widersprüchen des DDR-Beschäftigungssystems ergaben) tatsächlich lösen, das Scheitern der Freisetzenmaßnahmen verhindern und ihren Ertrag sichern zu können, kam es nicht mehr.



## 4.2 Die neue Lage der 80er Jahre: Kaum noch zusätzliche Arbeitskräfte mobilisierbar

Während der 50er und 60er Jahre hatte (wie in Abschnitt 2.2 gezeigt) die Zunahme der Frauenerwerbstätigkeit die Hauptquelle für einen steigenden Arbeitskräftebestand in der DDR gebildet. Aus dieser Quelle war jedoch kein nennenswerter Zuwachs mehr zu erwarten. Bereits 1970 lag der Anteil der Frauen an allen Erwerbstätigen (siehe Tabelle 3) bei 46,5%. Bis 1980 stieg er auf 47,7% und ging dann wieder leicht auf 47,0% 1989 zurück. Bezogen auf je 1.000 Einwohnerinnen im erwerbsfähigen Alter waren 1970 (einschließlich Rentnerinnen) 818 berufstätig, im Jahre 1989 waren es 909 – gegenüber 933 von 1.000 Männern. Die Anteile erwerbstätiger Männer und Frauen gliederten sich auf hohem Niveau einander an.

*Tabelle 3: Erwerbsbeteiligung von Männern und Frauen in der DDR 1970 – 1989 (vergleichbar mit Daten für die Bundesrepublik)*

	1970	1975	1980	1985	1989
<i>Erwerbstätige*</i>					
insgesamt	8.736,1	8.996,0	9.471,3	9.728,5	9.747,0
Männer	4.678,6	4.744,0	4.950,9	5.126,1	5.164,9
Frauen	4.057,5	4.252,0	4.520,4	4.592,4	4.582,1
<i>Anteil an Erwerbstätigen insgesamt</i>					
Männer	53,5	52,7	52,3	52,8	53,0
Frauen	46,5	47,3	47,7	47,2	47,0
<i>Erwerbstätige je 1.000 der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter**</i>					
insgesamt	894	906	904	910	923
Männer	972	955	940	934	933
Frauen	818	858	869	885	909

\* Tsd. Personen; Jahresdurchschnitt. Erwerbstätige einschließlich Lehrlinge, Personen im Erziehungsurlaub („Mütterjahr“) sowie Angehörige der bewaffneten Organe und andere im sogenannten X-Bereich beschäftigte Personen.

\*\* Zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zählen hier Männer vom vollendeten 15. bis unter das 65. Lebensjahr sowie Frauen vom vollendeten 15. bis unter das 60. Lebensjahr.

Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Erwerbstätige 1950 bis 1989. (Sonderreihe mit Beiträgen für das Gebiet der ehemaligen DDR 14) Wiesbaden, Februar 1994, S. 19; Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Bevölkerungsstatistische Übersichten 1946 bis 1989. (Sonderreihe mit Beiträgen für das Gebiet der ehemaligen DDR 3) Wiesbaden, Mai 1993, S. 28, S. 30; eigene Berechnungen.

Der Umstand, daß sich das Reservoir „nichtarbeitender“ Frauen allmählich erschöpfte, gefährdete in den 70er Jahren die extensive Arbeitskräftestrategie der DDR noch nicht; waren doch zunächst steigende Neueintritte Jugendlicher aus den geburtenstarken Jahrgängen in das Erwerbsleben zu verzeichnen. Im Jahre 1982 erreichte sowohl die Zahl der Lehrlinge, die ihre Ausbil-



dung mit bestandener Facharbeiterprüfung beendeten, mit 212.000 als auch die Zahl aller Berufsanfänger, einschließlich der Hoch- und Fachschulabsolventen aus dem Direktstudium, mit 262.500 ihren Höchststand. Dann ging sie zurück und lag 1987 noch bei 169.000 Jungfacharbeitern bzw. 221.600 Berufsanfängern insgesamt (Grabley/Sachse u.a. 1989: 36). Eine Extrapolation der demographischen Entwicklung – zwischen 1963/64 und 1974/75 waren die Geburtenzahlen rückläufig gewesen und erst ab 1977 vorübergehend wieder stärker angestiegen – ließ (unter Berücksichtigung der mittlerweile recht langen Ausbildungszeiten) erwarten, daß sich die angespannte Situation allenfalls nach der Jahrtausendwende ändern würde.

Der temporär begrenzte Geburtenanstieg in der zweiten Hälfte der 70er/Anfang der 80er Jahre bildete eine zeitlich verzögerte Reaktion auf die „bevölkerungspolitischen Maßnahmen“ von 1972. So erfolgreich diese zunächst waren, sah sich die DDR für ihre künftige Bevölkerungs- und Beschäftigungspolitik doch mit zwei Dilemmata konfrontiert: Es würde immer wieder neu zu entscheiden sein, ob ökonomische Stimuli eingesetzt werden sollten, um die Fertilität der Frauen (bei zeitweiligem Erwerbsausfall) oder ihre aktuelle Erwerbstätigkeit zu erhöhen; bzw. wie und mit welchem Mitteleinsatz beide Ziele in Einklang gebracht werden könnten. Und es blieb die Unsicherheit, ob sozialpolitische Maßnahmen wirklich zur Geburtensteigerung oder nur zu Zeiteffekten bei der Familienplanung führten.

Welche Bedeutung dem Eintritt Jugendlicher in das Erwerbsleben zukam, zeigt folgender Überschlagn: Setzt man die Gesamtzahl der Berufsanfänger (Jungfacharbeiter plus Hoch- und Fachschulabsolventen) ins Verhältnis zur Zahl der Erwerbstätigen (ohne Lehrlinge), so erhält man einen Reproduktionskoeffizienten der erwerbstätigen Bevölkerung. Bei einem geschätzten Erwerbsleben von 40 Jahren müßte alle zehn Jahre ein Viertel der Erwerbsbevölkerung durch Neueintritte ersetzt werden, um die einfache Reproduktion des Beschäftigungspotentials über den Generationswechsel zu sichern. Der jährliche Reproduktionskoeffizient müßte demzufolge bei 2,5 liegen. Jedes Promille darüber würde (entsprechend dem Volumen der Erwerbsbevölkerung) einen „Überschuß“ von rund 9.000 Jugendlichen bedeuten, die zusätzlich für Erfordernisse des Strukturwandels eingesetzt werden könnten; jedes Promille darunter würde in gleicher Größenordnung ein Defizit unterhalb der einfachen Reproduktion anzeigen.

Reproduktionskoeffizienten auf Basis der offiziell ausgewiesenen Beschäftigtenzahlen (Grabley/Sachse u.a. 1989: 36) deuten darauf hin, daß die Neueintritte Jugendlicher in das Erwerbsleben zwischen 1973 und dem Ende der DDR (1989) zeitweise einen erheblichen Beitrag zur erweiterten Reproduktion des Beschäftigtenpotentials leisteten. In den Jahren 1979 bis 1983 lag – diesen Berechnungen zufolge – der Reproduktionskoeffizient bei 3%

und darüber, d.h. rund 45.000 bis 50.000 Jugendliche hätten jährlich für eine „Modernisierung“ der Beschäftigungsstruktur auf dem Wege differenzierter Potentialerweiterungen eingesetzt werden können. Im Laufe der 80er Jahre nahm der „Überschuß“ über die einfache Reproduktion kontinuierlich ab. Der Zeitpunkt war zumindest absehbar, zu dem die jährlichen Nachwuchskontingenzen nicht einmal mehr zur Bestandserhaltung ausreichten.

Die Suche nach anderen, sozialverträglichen Möglichkeiten für eine extensive Erweiterung des Beschäftigungspotentials brachte fast keine Resultate. Arbeitszeitverlängerungen waren angesichts der westlichen Debatte um Arbeitszeitverkürzung und der Tatsache, daß die reguläre Wochenarbeitszeit in der DDR seit den 60er Jahren unverändert bei 43 3/4 Stunden lag, ausgeschlossen. Ganz im Gegenteil führten „sozialpolitische Maßnahmen“ (wie die Verlängerung des Erholungsurlaubs für alle und die Gewährung von Zusatzurlaub für bestimmte Gruppen von Erwerbstätigen, die Verlängerung des Schwangerschafts- und Wochenurlaubs, Arbeitszeitverkürzungen für Schichtarbeiter sowie für Mütter mit zwei und mehr Kindern etc.) zu einer Verringerung des gesellschaftlichen Arbeitszeitvolumens. Insgesamt entsprach diese Reduzierung zwischen 1960 und dem Ende der 80er Jahre ungefähr dem Äquivalent von einer Million Vollzeitbeschäftigten.

Eine stärkere Einbeziehung „rüstiger Rentner“ in den Erwerbsprozeß war auch nicht möglich. Im Gegenteil, die auf Grund niedriger Renten sozialpolitisch notwendig gewordene Einführung der Freiwilligen Zusatzrentenversicherung (FZR) im Jahre 1972 hatte, zusammen mit demographischen Prozessen, zur Folge, daß die Zahl erwerbstätiger Rentner sank: von 680.000 im Jahre 1972 auf 280.000 im Jahre 1989. Der Anteil erwerbstätiger Rentner an der gesamten Bevölkerung im Rentenalter verringerte sich von 20% 1972 auf 10,5% 1989 (genauer gesagt: von 29 auf 11% bei den Männern und von 15 auf 10% bei den Frauen).

Es blieb nur eine Möglichkeit, das „Arbeitsvermögen“ extensiv zu erweitern: die Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte. In der Tat wurden derartige Versuche seit 1978 verstärkt unternommen (siehe entsprechende Hinweise aus dem Expertengespräch im Kontextband), doch erwies sich dieser Weg für die DDR aus vielerlei Gründen – sozialen, politischen, nicht zuletzt ökonomischen – als außerordentlich problematisch.<sup>27</sup> Im Jahre 1989 waren rund

---

27 Eine Öffnung für Einwanderer kam für die DDR nicht in Frage. Die Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte erfolgte auf der Basis eines Staatsvertrages mit dem Entsenderland, in dem Quoten, Einsatzdauer und Modalitäten der Rückführung geregelt waren. Am leichtesten unter den „sozialistischen Bruderländern“ ließen sich solche Verträge mit Vietnam schließen, da die vietnamesische Regierung die geringsten Gegenforderungen stellte. Auf Seiten der DDR ergaben sich jedoch zusätzliche Restriktionen: Für den Transport der Vietnamesen mußten Flugzeuge gechartert, für ih-

100.000 ausländische Arbeitskräfte in der DDR beschäftigt: gut ein Prozent aller Erwerbstätigen.

#### 4.3 Geringer Erfolg von Kampagnen zur „Freisetzung für neue Aufgaben“

Das Schwergewicht der Beschäftigungsstrategie in der DDR verlagerte sich zwangsläufig von der extensiven Erweiterung des Potentials (die nach wie vor auch angestrebt wurde) hin zu Bemühungen um Freisetzung und Reallokation vorhandener Arbeitskräfte. Diese Anstrengungen verbanden sich mit dem Begriff der „Schwedter Initiative“: Der Stammbetrieb des Petrochemischen Kombines (PCK) Schwedt hatte Mitte der 70er Jahre über den Mechanismus der Planstellenvergabe zusätzliche Arbeitskräfte für den Aufbau einer neuen Produktionslinie beantragt. Da Arbeitskräfte nicht zur Verfügung standen, wurde statt dessen beschlossen, gerade in Schwedt exemplarisch zu zeigen, wie ein Betrieb bzw. Kombinat sein „Arbeitskräfteproblem“ aus eigener Kraft durch interne Frei- und Umsetzungen lösen könne. Das PCK erhielt Anfang 1978 den Auftrag, bis 1982 ohne zusätzliche Investitionen (zunächst) 2.400 Arbeitsplätze einzusparen – was auch gelang.<sup>28</sup> Schon bis zum X. Parteitag der SED im Mai 1981 konnte die Freisetzung von 1.840 Arbeitskräften „abgerechnet“ werden. Daher wurde die „Gewinnung von Werktätigen für neue Aufgaben“ auf der Grundlage der „Schwedter Initiative“ seit 1981 generell zum Bestandteil des Kennziffernsystems im Prozeß der Planung und Planabrechnung gemacht. Es wurde genau festgelegt, was als „Gewinnung“ zählt, und was nicht:

„Gewinnung von Arbeitskräften für neue Aufgaben liegt vor, wenn *gleichzeitig* erstens der bisherige Arbeitsplatz aufgehoben bzw. eingespart wird, zweitens die bisherige Arbeitsaufgabe entfällt oder von einem anderen Werktätigen mit übernommen wird und drittens der gewonnene Werktätige für andere Arbeitsaufgaben eingesetzt wird.“ (Dost/Schulz 1987: 10f.)

„Es zählt nicht zur Gewinnung von Arbeitskräften, wenn der Arbeitsplatz

---

re Unterbringung mußten (außerhalb des regulären Plans) Unterkünfte gebaut werden. All das war nur, mit Hilfe der Abteilung Kommerzielle Koordinierung, gegen Devisen möglich. Die anfallenden Kosten wurden dem ohnehin angespannten Valutaplan jener Betriebe angerechnet, die den Einsatz vietnamesischer Arbeitskräfte beantragt hatten.

- 28 1.600 Arbeitskräfte wurden unmittelbar aus bestehenden und weiterproduzierenden Anlagen und Produktionsbereichen gewonnen. Reichlich 500 „Freisetzungen“ ergaben sich durch eine nachträgliche Minimierung des für die neuen Anlagen geplanten Bedarfs. – In den Folgejahren, bis zum Ende der DDR, setzte man die offensichtlich erfolgreiche Initiative im PCK Schwedt fort.

- später wieder besetzt werden soll,
- zeitweilig planmäßig nicht besetzt wird (z.B. in Folge saisonbedingten Charakters der Produktion) oder
- einer anderen Struktureinheit zugeordnet wird.

Als für den Wiedereinsatz gewonnene Arbeitskräfte zählen nur im Betrieb tatsächlich vorhandene Personen.“ (Dost/Schulz 1987: 35f.)

Alle Betriebe aus den Bereichen Industrie, Bauwesen, Verkehrswesen, Umweltschutz und Wasserwirtschaft sowie Forstwirtschaft erhielten die Aufgabe, jährlich 3% ihrer Arbeitskräfte auf der Basis wissenschaftlich-technischer Maßnahmen freizusetzen und für neue Aufgaben zu gewinnen. Obwohl diese Rate – verglichen mit dem Ausmaß ständiger Neuerungen und Personalumschichtungen in westlichen Betrieben – außerordentlich gering war und sie relativ leicht geschönt werden konnte,<sup>29</sup> wurde dieses Ziel in keinem Jahr erreicht. Die „Schwedter Initiative“ ist, quantitativ wie qualitativ, weitgehend gescheitert. Wie Tabelle 4 verdeutlicht, wurden in der Industrie (aus den anderen Bereichen sind uns erst gar keine „Erfolge“ bekannt) in den Jahren 1981 bis 1986 – bei rund 3,2 Millionen Beschäftigten – jährlich nur zwischen 55.000 und knapp 64.000 Personen „für neue Aufgaben“ gewonnen; das entsprach einer Freisetzungsrate von nicht mehr als etwa 2%.

Noch offenkundiger wird das Scheitern, wenn man fragt, für welche „neuen“ Aufgaben die Arbeitskräfte „gewonnen“ werden sollten. Was bei ausreichendem Zeitvorlauf (doch gerade über den verfügte die DDR nicht mehr) ein wirksames Instrument für Innovation und Strukturwandel hätte sein können, wurde de facto zum Hilfsmittel im Prozeß akuten Krisenmanagements. Prioritäre Ziele der Arbeitskräftegewinnung (siehe Dost/Schulz 1987: 3, 28) waren:

- die Erhöhung der Schichtauslastung,
- verstärkte Eigenproduktion von Rationalisierungsmitteln in den Betrieben und Kombinat,en,
- Steigerung der Konsumgüterproduktion (unabhängig vom eigentlichen Produktionsschwerpunkt der Betriebe),
- „Importablösung“, d.h. der Eigenbau von Gütern, die bisher gegen Devisen eingeführt werden mußten.

---

29 So beklagen Dost/Schulz (1987: 29), daß „unter der Position ‚Gewinnung für andere Betriebe‘ häufig die Fluktuation versteckt“ würde.

**Tabelle 4:** Gewinnung von „Werkträgen“ im Bereich der Industrieministerien der DDR für neue Aufgaben („Schwedter Initiative“) in den Jahren 1981 – 1986\*

	1981	1982	1983	1984	1985	1986
<i>Gewonnene Arbeitskräfte</i>						
insgesamt (Personen)	55.230	55.242	58.843	63.754	60.377	62.196
<i>Gewinnungsrate (%)</i>	1,92	1,90	2,01	2,16	2,04	2,10
<i>Wiedereinsatz der gewonnenen Arbeitskräfte (%)</i>						
– im eigenen Betrieb	90,7	90,6	88,1	89,1	91,9	96,7
– in anderen Betrieben	9,3	9,4	11,9	10,9	8,1	3,3
<i>Wiedereinsatz der gewonnenen Arbeitskräfte nach ausgewählten Gebieten (%)</i>						
– Rationalisierungsmittelbau	.	.	.	5,4	5,7	4,6
– Produktionsdurchführung	.	.	.	58,0	57,8	.
– Produktionsvorbereitung	.	.	.	9,1	9,2	.
– Reparatur und Instandhaltung	.	.	.	5,9	6,1	.
– Transport-, Umschlag- und Lagerprozesse	.	.	.	3,6	3,5	.
<i>Wiedereinsatz insgesamt zur Erhöhung der Schichtarbeit (%)</i>	.	.	.	19,9	20,8	22,3

\* Angaben für die Jahre 1981 – 1985 nach Untersuchungen des Zentralen Forschungsinstituts für Arbeit, Dresden 1986 (unveröff.);

Angaben für 1986 nach: Staatssekretariat für Arbeit und Löhne der DDR, Information vom 13. März 1987 über die Ergebnisse bei der Gewinnung von Arbeitskräften durch Einsparung von Arbeitsplätzen im Jahre 1986.

Quelle: Dost, K./Schulz, G.: Zur Formierung des gesellschaftlichen Arbeitsvermögens bei umfassender Intensivierung in der DDR unter dem Blickwinkel der Gewinnung von Werkträgen für neue Aufgaben. Berlin: Akademie für Gesellschaftswissenschaften beim ZK der SED, Institut für politische Ökonomie des Sozialismus, Forschungsbereich I, Oktober 1987 (unveröff.), S. 11

Selbst bei der Realisierung dieser eng gefaßten Ziele gab es – nicht zuletzt auf Grund unterschiedlicher Aufgaben, divergierender Engpaßsituationen und differierender Entscheidungslogiken von Betrieben und Territorien – immer wieder Schwierigkeiten:

„Nach wie vor wird die Schwedter Initiative nicht in vollem Umfang als volkswirtschaftliche Notwendigkeit und Rationalisierungsstrategie verstanden, sondern als Methode zur kurzfristigen Lösung von Arbeitskräfteproblemen im Territorium begriffen. Einer abgestimmten, zweigleich-territorial koordinierten Leitung der Gewinnung steht hemmend entgegen, daß zentralgeleitete Wirtschaftseinheiten durch ihre wirtschaftsleitenden Organe mitunter nicht die im Territorium abgestimmten Gewinnungsziele als Plankennziffer erhalten. Die zweigleichen Gewinnungsgrößen liegen in der Regel unter den territorialen.“ (Dost/Schulz 1987: 14)

Auffällig ist, daß durchgängig rund neun Zehntel (im Jahre 1986 sogar 97%) der freigesetzten Arbeitskräfte im eigenen Betrieb eine andere Aufgabe erhielten. Die Beschäftigten selbst wollten vielfach an ihrem bisherigen Ar-

beitsplatz<sup>30</sup> oder zumindest im bisherigen Betrieb bleiben. Die Betriebe, die – zumeist ohne Erweiterung ihrer Ressourcen – mit immer neuen Aufgaben belastet wurden, waren nicht daran interessiert, Arbeitskräfte abzugeben. Im Zweifelsfall setzten sie lieber gar nicht erst frei. Die staatlichen Planungsinstanzen ihrerseits fürchteten (gerade in der Endzeit der DDR) nichts mehr als Beunruhigungen in der Bevölkerung, vielleicht gar eine momentane „frik­tionale Arbeitslosigkeit“ (Belwe 1984: 498, 508) im Zusammenhang mit Umsetzungsprozessen.<sup>31</sup>

Es verwundert daher nicht, daß das ursprünglich als Ergänzung zur „Schwedter Initiative“ gedachte „Staßfurter Beispiel“ (zur Gewinnung von Arbeitskräften für andere Betriebe in einem Territorium mit differenzierten Wachstumsraten der Produktion und der Arbeitsproduktivität) sang- und klanglos „im Sande verlief“.

#### 4.4 Zunehmende Blockierungen seit dem Beginn der 80er Jahre

Seit dem Ende der 70er Jahre zeichnete sich für das Beschäftigungssystem der DDR eine zunehmend dramatische Konstellation ab: Wenn die DDR überhaupt noch eine Chance behalten wollte, ihren internationalen Verpflichtungen nachzukommen und die unabweislichen Bedürfnisse der Bevölkerung

30 Auf Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Beschäftigten an einen neuen Arbeitsplatz verweisen Bley u.a. (1988) im Zusammenhang mit der „Zumutbarkeit“ einer anderen Arbeit: „Bei den bisherigen Betrachtungen der Zumutbarkeit fällt auf, daß sie relativ einseitig von den Interessen des für eine andere Tätigkeit zu gewinnenden Werktätigen ausgehen... Ihnen liegt der Gedanke zugrunde, die Ansprüche der Werktätigen könnten sich immer nur erhöhen.“ (214) Die Zumutbarkeit müsse jedoch „identisch sein mit den Anforderungen an die Verwirklichung des Rechts auf Arbeit. Das bedeutet, zumutbar ist eine andere Arbeitsaufgabe, die den gesellschaftlichen Erfordernissen und Möglichkeiten und der Qualifikation des Werktätigen entspricht...“, wobei die gesellschaftlichen Erfordernisse und Möglichkeiten das Primat haben.“ (216) Im „praktischen Einzelfall“ müsse über die Zumutbarkeit „auf der Grundlage der gesellschaftlichen Erfordernisse und Möglichkeiten ‚unter Berücksichtigung aller Umstände in der Person des Werktätigen‘ entschieden werden“ (215).

31 Hieraus zu schließen, es sei „nun technologisch möglich“ gewesen, „effektiv Arbeitskräfte einzusparen“, und seit 1984 könne „für die Mehrzahl der Industriebetriebe ein *Ende des ewig beklagten ‚Arbeitskräftemangels‘* konstatiert werden“ (Solga 1994b: 138), scheint uns freilich zu einfach. Eine solche, im Grunde technizistische Aussage berücksichtigt unseres Erachtens zu wenig die konkreten allokatorischen und steuerungspolitischen Bedingungen, unter denen die Betriebe handeln mußten. Ein wichtiger Aspekt der zunehmenden Blockierungen im Beschäftigungssystem bestand vielmehr gerade darin, daß es gleichzeitig und (vom Standpunkt der Akteure) unvermeidlich sowohl Arbeitskräftemangel als auch nicht ausgeschöpfte Möglichkeiten zur Freisetzung von Arbeitskräften gab.

zu befriedigen, war die Forcierung einer intensiven, auf kontinuierliche Produktivitätssteigerung aller Produktionsfaktoren gerichteten Wachstumsstrategie unvermeidlich. Das in einer Phase extensiven Wachstums entstandene und auf dessen Erfordernisse abgestellte Beschäftigungssystem der DDR konnte jedoch den hiermit verbundenen Wandel der Arbeitsplatz- und Beschäftigungsstruktur allenfalls innerhalb eines engen Korridors realisieren, dessen Grenzen sich im wesentlichen aus der Mechanik des Generationswechsels und der Zuwachsrate der Erwerbsbevölkerung ergaben. Dieser Korridor reichte auch nach Einschätzung von DDR-Experten nicht aus und wurde, nachdem (wie eben gezeigt) alle Möglichkeiten zur Mobilisierung zusätzlicher Arbeitskräfte ausgeschöpft waren, schmaler. Zugleich stießen auch die Versuche, durch Maßnahmen nach dem Modell der „Schwedter Initiative“ die Flexibilität der Beschäftigungsstrukturen ohne größere Eingriffe in das Beschäftigungssystem zu erhöhen, sehr rasch auf unüberwindliche Hindernisse, so daß sie nicht einmal die sehr bescheidenen Planziele ganz überwiegend betriebsinterner Frei- und Umsetzungen erreichten.

Dieser Widerspruch zwischen wachsenden Anforderungen an Tempo und Breite des Strukturwandels einerseits und eng begrenzter, tendenziell sogar abnehmender Fähigkeit, diesen Strukturwandel zu realisieren, andererseits prägte in den 80er Jahren immer stärker das Beschäftigungssystem der DDR und äußerte sich in zunehmender Immobilität und Stagnation. Er ist sicherlich nicht der einzige und sehr wahrscheinlich auch nicht der wichtigste Grund für den fortschreitenden Effizienzverlust der DDR-Wirtschaft; doch ist wohl kaum bestreitbar, daß er einiges hierzu beigetragen hat. Dies sei abschließend an drei eng miteinander zusammenhängenden Tatbeständen illustriert.

### *(1) Der intersektorale Strukturwandel ist zunehmend blockiert*

Seit dem Beginn der 80er Jahre häuften sich Stellungnahmen aus Wissenschaft und Politik, die auf die Bedeutung des Strukturwandels hinwiesen. So schrieb schon 1981 der Staatssekretär für Arbeit und Löhne:

„Die künftige Strukturpolitik muß das Ziel verfolgen, planmäßig rationelle Arbeitskräftestrukturen zu schaffen, die allen Erfordernissen der intensiv erweiterten Reproduktion der Volkswirtschaft entsprechen... Die schrittweise Realisierung dieser Anforderungen ist mit einem weiteren Wandel in der Zweigstruktur der Arbeitskräfte verbunden.“ (Beyreuther 1981: 10f.)

Notwendig sei es vor allem, die nichtproduktiven – „versorgenden und betreuenden“ – Bereiche personell zu stärken; auch wenn das Niveau der Arbeitsproduktivität und andere Faktoren „in nächster Zeit keine Um- und Neuverteilung des Arbeitsvermögens“ zulassen (Dost/Schulz 1987: 4).

Versucht man nun aber – an Hand einer Summierung der positiven und negativen Veränderungen im Beschäftigtenbestand der Wirtschaftsbereiche



(vgl. Tabelle 5) – eine im Zeitvergleich wie im Ost-West-Vergleich einigermaßen stabile Meßgröße des sektoralen Strukturwandels zu errechnen, so ergibt sich ein ganz anderes Bild: Tatsächlich hat sich im Laufe der 80er Jahre der intersektorale Strukturwandel, der noch in den 70er Jahren relativ hoch (allerdings immer deutlich niedriger als in der Bundesrepublik) war, kontinuierlich verlangsamt – und zwar genau in dem Maße, in dem der Zuwachs der Erwerbsbevölkerung abnahm.

**Tabelle 5:** Intersektoraler Wandel der Beschäftigungsstruktur und Beschäftigungswachstum Vergleich zwischen Bundesrepublik und DDR 1970 – 1989

	Summe der Veränderungen der sektoralen Beschäftigtenbestände		Veränderung des Beschäftigungsbestandes insgesamt	
	BRD	DDR	BRD	DDR
	1.000	1.000	1.000	1.000
1970-1975	3.213	475,5	-540	+259,9
1975-1980	1.678	485,6	+960	+475,3
1980-1985	1.991	330,1	-491	+257,2
1985-1989	1.605	181,3	+1.169	+18,5
	%	%	%	%
1970-1975	12,2	5,1	-2,0	+3,0
1975-1980	6,0	3,4	+3,7	+5,3
1980-1985	7,0	2,8	-1,8	+2,7
1985-1989	4,0	1,7	+4,4	+0,2

Quelle: Eigene Berechnungen auf der Grundlage von: DDR: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Erwerbstätige 1950 bis 1989. (Sonderreihe mit Beiträgen für das Gebiet der ehemaligen DDR 14) Wiesbaden, Februar 1994, S. 20; BRD: Schoer, K./Hanefeld, U.: Erwerbstätige 1970 bis 1989 – Revision der durchschnittlichen Erwerbstätigenzahlen. In: Wirtschaft und Statistik (1990)4, S. 168f.; Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 1993 für die Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart: Metzler-Poeschel Verlag 1993, S. 114f.

Der Berechnung liegen 10 Wirtschaftsbereiche in vergleichbarer Abgrenzung zugrunde.

Die Zahlen der Tabelle sprechen für sich: Genau in jener Zeit, in der Intensivierung als vorrangiges Ziel der DDR-Volkswirtschaft proklamiert wurde, beginnt ein unaufhaltsamer Rückgang des sektoralen Strukturwandels, wobei der Abstand zu den alten Bundesländern zwar nicht größer wird, jedoch erhalten bleibt. Auch eine tiefere Desaggregation, z.B. nach Industriezweigen, bestätigt – wie der Kontextband zeigt – dieses Gesamtbild einer fortschreitenden Immobilisierung der Beschäftigung.

*(2) Die damit unvermeidliche Internalisierung von Strukturwandel in die bestehenden Betriebs- und Beschäftigungsstrukturen wird mit erheblichen Effizienzverlusten erkaufte*

Je mehr die Möglichkeiten intersektoraler, intrasektoraler und zwischenbetrieblicher Reallokation von Arbeitskräften blockiert waren, desto schwieriger



ger wurde es auch, zur Befriedigung von verändertem oder neu auftretendem individuellem oder kollektivem Bedarf an Gütern und Dienstleistungen neue Produktions- bzw. Leistungskapazitäten aufzubauen, wie dies z.B. in der Bundesrepublik zur gleichen Zeit in recht großem Umfang geschah. Soweit dieser neue Bedarf (z.B. im Interesse der nationalen Sicherheit oder um massive Unzufriedenheit der Bevölkerung zu vermeiden) unabweislich war, sahen sich die Verantwortlichen der DDR-Volkswirtschaft zunehmend gezwungen, die Kombinate und Betriebe, in denen die Gesamtheit des gesellschaftlichen Arbeitsvermögens gebunden war, in die Pflicht zu nehmen und zu einer Ausweitung ihres Produkt- bzw. Leistungssortiments zu veranlassen.

Ein sehr typisches Beispiel hierfür war die Verpflichtung aller Kombinate, 5% ihrer „industriellen Warenproduktion“ in Form von Konsumgütern des alltäglichen Bedarfs zu erbringen, ganz unabhängig davon, ob und wie sich dies mit dem vereinbarten ließ, was heute als betriebliche „Kernkompetenz“ bezeichnet wird.<sup>32</sup>

Ein anderes Beispiel war der mit großem Nachdruck durchgesetzte steigende Aufwand für den kombinats- und betriebseigenen „Rationalisierungsmittelbau“: Nachdem große Teile der Produktion des DDR-Maschinenbaus für den Export, vor allem in RGW-Länder, aber auch in das nichtsozialistische Ausland, reserviert werden mußten, waren die Betriebe und Kombinate der DDR dazu gezwungen, immer mehr Geräte, Maschinen und Anlagen selbst herzustellen, die sie zum Ersatz verschlissener Produktionsmittel und zur Erneuerung bzw. Erweiterung ihrer Produktionsanlagen benötigten. Diese Form der „Eigenerwirtschaftung von Investitionen“ (Grabley/Sachse u.a. 1989: 49) gewann im Laufe der 80er Jahre stark an Bedeutung; der Wert der Eigenproduktion von Produktionsmitteln stieg in der DDR-Industrie von 0,8 Milliarden Mark im Jahre 1975 auf 9,3 Milliarden Mark im Jahre 1987 (Grabley/Sachse u.a. 1989: 48).

Allen Maßnahmen mit dem Ziel auf Veränderungen des Bedarfs ohne Eingriffe in die bestehenden Beschäftigungsstrukturen und allenfalls mit minimaler (betriebsinterner) Reallokation von Arbeitskräften zu reagieren, lag offensichtlich die – nur sehr selten ausgesprochene – Überzeugung der obersten Partei- und Staatsorgane zugrunde, daß „Produktivitäts- und Arbeitskräftereserven von 10-15% (im Redemanuskript handschriftlich auf „10-20%“ korrigiert, d. Verf.) – bis auf wenige Ausnahmen – überall vorhanden sind“<sup>33</sup>.

32 So stellte zum Beispiel ein Werk für Kältetechnik auch Bücherregale her, ein Automobilzulieferer auch Plastikgeschirr und einer der wichtigsten Betriebe für Kraftwerkstechnik auch elektrische Rasierapparate.

33 Aus einer Rede des Staatssekretärs für Arbeit und Löhne „im Rahmen der marxistisch-leninistischen Weiterbildung für die Leiter und politischen Mitarbeiter des Ministerrates“ am 11. März 1981.

Sie waren durchaus als Form des Zugriffs auf diese Reserven gedacht, hatten in der Praxis jedoch vor allem zwei gleichermaßen negative Konsequenzen:

In volks- und betriebswirtschaftlicher Hinsicht bedeuteten sie in aller Regel die zumindest partielle Preisgabe von zentralen Effizienzfaktoren wie Spezialisierungs- und Serieneffekte, die bisher auch in sozialistischen Ökonomien als sehr wichtig galten und beispielsweise eine der wesentlichen Begründungen für die Notwendigkeit der Kombinatbildung geliefert hatten.<sup>34</sup>

In beschäftigungspolitischer Hinsicht, die hier in erster Linie von Interesse ist, hatten alle Entscheidungen und Auflagen, die den Betrieben neue, zusätzliche Aufgaben zuwiesen, eine nachhaltige Steigerung des Interesses der Betriebsleitungen zur Folge, ihre Arbeitskräfte möglichst um jeden Preis zu halten und sich einen konstanten Anteil an den Nachwuchskräften zu sichern. Dies wurde ihnen offenkundig auch dadurch erleichtert, daß sie im gleichen Zuge auch neue Möglichkeiten erhielten, gerade einigen der jüngeren, qualifizierten und hochqualifizierten Beschäftigten mit der höchsten Mobilitätsbereitschaft attraktive Aufstiegs- und Entwicklungschancen im eigenen Betrieb (z.B. in der Konstruktion von Rationalisierungsmitteln u.ä.) zu bieten.

Es ist evident, daß sich durch dieses – funktional völlig rationale – Verhalten der Betriebe die Immobilität des gesamten Beschäftigungssystems weiter erhöhte.

*(3) Notwendigkeit von und Aufwand für „Crash“-Aktionen zur punktuellen Überwindung besonders wichtiger Blockierungen nehmen zu*

Angesichts der wachsenden – und zunehmend auch registrierten – Immobilität des Beschäftigungssystems der DDR sah sich offenbar die Partei- und Staatsführung immer mehr veranlaßt, diejenigen Veränderungen, die als unverzichtbar anerkannt wurden, durch punktuelle Aktionen mit besonders hoher Priorität und unter Einsatz möglichst aller Reserven trotz spürbarer Blockierungen durchzusetzen.

Ein sehr markantes Beispiel hierfür ist die Forcierung des Einsatzes der Mikroelektronik, von der man – im Vertrauen auf die zum Teil sehr dramatischen Prognosen westlicher Experten aus den 60er und frühen 70er Jahren – weitreichende Beschäftigungseffekte erwartete. Dabei sollte freilich an Stelle der im Kapitalismus befürchteten Massenarbeitslosigkeit im real existierenden Sozialismus eine massenhafte „Freisetzung von Werktätigen für neue

---

34 Es ist hier nicht der Ort, die durch Internalisierung von Strukturwandel verursachten Effizienzverluste in der DDR-Ökonomie abzuschätzen; um die Größenordnungen sichtbar zu machen, genügt der Hinweis darauf, daß Ende der 80er Jahre in den Chemiekombinaten etwa 25 Prozent der Arbeitskräfte „chemiefremde“ Tätigkeiten verrichteten (Breitenacher u.a. 1991: 23).

Aufgaben“ mit entsprechenden Chancen von Wachstum und Wohlstandsmehrung treten. So wurden auch den Betrieben bei den Planaufträgen gemäß der „Schwedter Initiative“ bestimmte Freisetzungquoten durch Einsatz von Mikroelektronik vorgegeben.

Während einerseits für die beschleunigte Entwicklung und Herstellung von Mikroelektronik nennenswerte Quanten meist hochqualifizierter Arbeitskräfte aktuell gebunden wurden<sup>35</sup>, blieben die praktischen Ergebnisse beim Einsatz bescheiden: Im Planzeitraum 1981-1985 verdankte man lediglich ein Zehntel der Freisetzen der Einführung von Mikroelektronik; dies entsprach der Gewinnung von jährlich zwischen 6000 und 6500 Arbeitskräften (Dost/Schulz 1987: 17). Auch für die beiden folgenden Jahrfünft wurden nur Werte (rund 30.000 pro Jahr in der ersten Hälfte der 90er Jahre) vorausgeschätzt, die in keinem Verhältnis zu den hohen Erwartungen und durch diese legitimierten Aufwendungen gestanden hätten.

Offensichtlich hat die Bedeutung von Crash-Aktionen, mit deren Hilfe im Grenzfall auch frühere Planfestlegungen in Frage gestellt werden konnten, im Laufe des letzten Jahrzehntes der DDR-Geschichte zugenommen – während zugleich die Ressourcen, die für sie mobilisiert werden konnten, weniger wurden. Es ist evident, daß solche Aktionen über die gleichen Mechanismen, die das Verhalten der Betriebe anlässlich von Maßnahmen zur Internalisierung von Strukturwandel bestimmen, per Saldo vor allem dazu beigetragen haben, den Status quo zu bewahren und zu verfestigen.

## 4.5 Ausblick

Die Ereignisse von 1990 trafen das Beschäftigungssystem der DDR in einer denkbar ungünstigen Verfassung:

Die zunehmende Blockierung des intersektoralen Strukturwandels und fast alle Versuche, diese mit prioritären Sonderprogrammen (wie der Forcierung des Einsatzes von Mikroelektronik) zu überwinden oder durch Übertragung neuer, zusätzlicher Aufgaben an die Betriebe zu kompensieren, drängten die Entwicklung der Produktions- und Leistungsstruktur in den 80er Jahren in eine Richtung, die der gleichzeitigen Entwicklung in den westlichen Industrienationen diametral entgegengesetzt war: Erhöhung statt Reduzierung der Fertigungstiefe; Verbreiterung statt Verschlankeung des Produkt- und Leistungssortiments; Verminderung statt Vertiefung der zwischenbe-

35 Rund 100.000 Personen waren in der Mikroelektronikproduktion beschäftigt (Voskamp/Wittke 1991: 19). Wieviele darüber hinaus mit der betrieblichen Adaptation und Einführung, z.B. in den Abteilungen für Rationalisierungsmittelbau, befaßt waren, ist nicht genau feststellbar.

trieblichen Arbeitsteilung; Verzicht auf statt systematischer Nutzung von Serien- und Spezialisierungseffekten.

Hierdurch entstand eine Strukturdiskrepanz zwischen Ost- und Westdeutschland, die im Laufe der 80er Jahre immer größer wurde und die mit dem in den ersten Jahren nach 1989/90 so beliebten Begriffspaar „Plan versus Markt“ nur sehr oberflächlich beschrieben wird. Sie schlug sich in einem wachsenden sowohl einzelwirtschaftlichen wie gesamtwirtschaftlichen Effizienzurückstand der DDR-Wirtschaft nieder, für den die unaufhaltsame Verschlechterung der „Devisenertragskoeffizienten“ wohl ein recht guter Maßstab war und aus dem sich auch die zunehmende Unzufriedenheit der Bevölkerung zumindest teilweise erklären läßt. Diesen Effizienzurückstand wieder aufzuholen hätte in jedem Falle, wie immer sachlich und zeitlich die Integration Ostdeutschlands in das wirtschaftliche und politisch-institutionelle System der Bundesrepublik gestaltet worden wäre, einen tiefgreifenden und sicherlich auch schnellen Wandel der Unternehmens-, Produktions- und Leistungsstrukturen erfordert.

Zwar hatte sich seit Jahren ein mehr oder minder diffuses Gefühl ausgebreitet, daß es so nicht weitergehen könne und daß sehr vieles anders werden müsse. Dennoch war die große Mehrzahl der Beschäftigten ebenso wie das Management nicht einmal darauf vorbereitet, rechtzeitig zu erkennen, welche Probleme und Herausforderungen mit diesem Strukturwandel auf sie zukommen werden, geschweige denn, sie zu bewältigen.

Die Arbeitsplatz- und Beschäftigungsstrukturen waren durch hohe Immobilität und immer stärkere Betriebszentrierung charakterisiert. Erfolgreiches Managementhandeln mußte sich an der Maxime ausrichten, den eigenen Betrieb in Schuß zu halten, den einmal erreichten Status quo der Ressourcenausstattung zu bewahren, keine Risiken einzugehen und sich vor allem zu hüten, was neue oder zusätzliche Abhängigkeiten schaffen kann. Dem entsprach, daß Karriereperspektiven für die Arbeitskräfte ganz überwiegend betriebsintern waren oder doch die Zustimmung und aktive Unterstützung des eigenen Betriebes zwingend voraussetzten. Die Erinnerungen an frühere Verhältnisse mit offeneren, weniger auf den einzelnen Betrieb beschränkten Chancenstrukturen waren verblaßt. Allenfalls eine recht kleine Minderheit der Beschäftigten (wohl vor allem jüngere Hoch- und Fachschulabsolventen) hatte selbst oder über Beispiele im Bekanntenkreis erfahren, daß aktives Mobilitätsverhalten über die Betriebsgrenzen hinweg nicht nur ein Risiko darstellt, sondern sich lohnen kann.

Die in den folgenden Kapiteln dargestellten Ereignisse und Entwicklungen seit dem Winter 1989/90 mußten die große Mehrheit der Beschäftigten, einschließlich des Leitungspersonals, fast wie eine plötzlich hereinbrechende Naturkatastrophe treffen: Die Schließung des eigenen Betriebes oder der ei-

genen Institution; der Verlust des Arbeitsplatzes; der Zwang zu raschen Entscheidungen zwischen mehr oder minder unsicheren Optionen; die Notwendigkeit, sich mit den ganz neuartigen arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen zu arrangieren und das Beste aus ihnen zu machen; aber auch die Polarisierung zwischen denen, die bleiben konnten und denen, die arbeitslos wurden. Sie hatten niemals eine Chance gehabt zu lernen, wie man rational auf solche Ereignisse reagieren kann und soll.

## 2. Kapitel

# Der Zerfall der Beschäftigungsstrukturen der DDR 1989 – 1993

Burkart Lutz, Holle Grünert

## 1. Allgemeine Tendenzen

### 1.1 Der Beschäftigungseinbruch als beherrschendes Ereignis der Jahre 1989/92

Die Wirtschafts- und Währungsunion vom Juli 1990 und der Beitritt der DDR zum Geltungsbereich des Grundgesetzes im Oktober des gleichen Jahres hatten in sehr kurzer Zeit tiefgreifende Umbrüche in der Wirtschaft und dem Beschäftigungssystem Ostdeutschlands zur Folge. Die Marktöffnung, begleitet durch den weit über der Kaufkraftparität liegenden Umtauschkurs und einen ersten Schub rascher Annäherung der Löhne und Gehälter an das westdeutsche Niveau, zwang die ostdeutsche Volkswirtschaft dazu, simultan und in sehr kurzer Zeit drei Aufgaben anzugehen:

- den großen Produktivitätsvorsprung des Westens, soweit als möglich, aufzuholen;
- die Arbeitsplatz- und Produktionsstrukturen an die Verhältnisse anzupassen, die in westlichen Industrienationen in den vergangenen zwei bis drei Jahrzehnten entstanden waren;
- Ersatz für die osteuropäischen Exportmärkte zu finden, auf die große Teile der Industrie ausgerichtet waren (und die als Folge der gleichen, die deutsche Einheit ermöglichenden Entwicklung weitgehend wegbrachen).

Es ist nicht überraschend, daß diese Aufgaben in den ersten Jahren nach der Einheit allenfalls partiell gelöst werden konnten.

Eng verbunden mit diesen Aufgaben und den Versuchen ihrer Lösung war ein Arbeitsplatzabbau, der nach Art, Tempo und Dramatik ohne historisches Vorbild ist: Den rund 9,8 Millionen Beschäftigungsverhältnissen der DDR-Volkswirtschaft, einschließlich des sogenannten X-Bereiches<sup>1</sup>, die im

---

1 Zum X-Bereich gehörten neben den „bewaffneten Organen“, also NVA, Volkspolizei und Grenztruppen, vor allem die Beschäftigten der Parteien und Massenorgani-

Herbst 1989 gezählt wurden, stand auf dem Tiefpunkt der Beschäftigungsentwicklung im Jahre 1992 nurmehr ein Volumen von 5,8 Millionen „marktinduzierten“, also nicht durch öffentliche Förderung im Rahmen arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen finanzierten Arbeitsplätzen gegenüber.<sup>2</sup> Schon vor der Wirtschafts- und Währungsunion im Sommer 1990 setzte ein massiver Rückgang der Nachfrage nach Arbeitskräften ein, der sich erst im zweiten Halbjahr 1991 zu beruhigen begann und im Sommer 1992 im wesentlichen zum Stillstand kam.

*Tabelle 1: Arbeitsmarktbilanz DDR/Ostdeutschland 1989/93*

	1989	1990	1991	1992	1993
	(jeweils 2. Halbjahr – in Tausend)				
<i>Erwerbstätige insges.</i>	9.610	8.060	6.903	6.298	6.259
<i>davon (jeweils Vollzeitäquivalent):</i>					
<i>maßnahmengefördert*</i>		886	984	464	296
<i>„marktinduziert“</i>		7.174	5.919	5.834	5.963
<i>Arbeitslose</i>		642	1.038	1.110	1.175
<i>Arbeitsmarktentlastung durch:</i>					
<i>FuU-Maßnahmen**</i>		45	310	434	368
<i>Altersübergangsgeld/ Vorruhestand</i>		460	705	834	778

Quelle: Beschäftigungsobservatorium Ostdeutschland, Nr. 16/17 November (1995)

\* Unter maßnahmengeförderter Beschäftigung sind ABM-Stellen und Kurzarbeit (Vollzeitäquivalent) zusammengefaßt.

\*\* Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen

Der Beschäftigungseinbruch, der die in der DDR ganz selbstverständlich an Vollbeschäftigung und stabile Verhältnisse im Erwerbsleben gewohnte Bevölkerung völlig unvorbereitet traf, wurde für Millionen von Menschen zum alles beherrschenden Ereignis.

Zumindest in den ersten Jahren nach der „Wende“ stand der Arbeitsplatzabbau auch im Zentrum der Aufmerksamkeit von Öffentlichkeit und Politik. Seine „Abfederung“ war – wenn er schon nicht verhindert werden konnte – vorrangiges Ziel der Arbeitsmarktpolitik, der hierzu Mittel in einem ganz außerordentlichen Umfang zur Verfügung gestellt wurden. Dadurch war es möglich, die Freisetzungen zu rund zwei Dritteln durch arbeitsmarktpolitische Maßnahmen abzufangen, so daß sie nur etwa zu einem Drittel sofort in Arbeitslosigkeit mündeten. 1991 wurden auf diese Weise über eine Million Beschäftigungen durch arbeitsmarktpolitische Maßnahmen gehalten

sationen; insgesamt betrug das Beschäftigungsvolumen des X-Bereiches im Herbst 1989 rund 0,7 Millionen.

- 2 Von „Arbeitsplätzen“ bzw. „Erwerbstätigen“ wird hier auch dann gesprochen, wenn es sich – z.B. im Falle von Kurzarbeit – um Vollzeitäquivalente handelt.

bzw. geschaffen, während die Arbeitslosenzahl die Millionengrenze überschritt; fast das gleiche Volumen erreichte die Arbeitsmarktentlastung durch Vollzeit-Fortbildung und -Umschulung und durch Vorruhestand.

Für die Analyse von Verlauf und Folgen des Zerfalls des DDR-Beschäftigungssystems liefern der Beschäftigungsabbau und seine Effekte ein durchgängiges Leitmotiv. Dies setzt allerdings voraus, daß man die Verursachungsmechanismen von Arbeitsplatzverlust und Arbeitslosigkeit (die überdies beide nicht vorschnell in eins gesetzt werden dürfen) ausreichend differenziert betrachtet und ihre Effekte nicht isoliert, sondern in einem größeren Kontext interpretiert.

## 1.2 Arbeitsplatzabbau als sektorales Phänomen

Eine sektorale Differenzierung der Beschäftigungsentwicklung in den ersten Jahren seit 1989 wie in Tabelle 2 macht zunächst einmal deutlich, daß sich in dem gesamtwirtschaftlichen Verlust von weit über drei Millionen Arbeitsplätzen (vier Millionen nach Ausklammerung der maßnahmenfinanzierten Beschäftigungen) stark divergierende Tendenzen saldieren: Mehr oder minder schnellem und tiefem Beschäftigungsabbau in einigen Wirtschaftsbereichen (vor allem in Landwirtschaft und Industrie, auf die noch ausführlich einzugehen ist) steht anderswo (z.B. bei Banken und Versicherungen und in der Bauwirtschaft) ein erheblicher Zuwachs an Arbeitsplätzen gegenüber. Im Handel und bei den Gebietskörperschaften sinkt die Beschäftigung zunächst ab, um dann, ab 1992, wieder leicht anzusteigen.

**Tabelle 2:** Beschäftigungsentwicklung 1989 – 1993 nach Wirtschaftsbereichen

Jahresdurchschnitt – 1989 = 100 einschließlich „maßnahmengestützte Beschäftigung“				
Wirtschaftsbereich	1990	1991	1992	1993
Land- und Forstwirtschaft	80,0	46,5	30,0	24,8
Verarb.Gew./Energie/Bergbau	88,2	60,7	40,1	34,0
Baugewerbe	100,0	108,0	123,6	138,4
Handel	91,2	82,6	79,3	80,1
Verkehr und Nachrichten	95,0	81,4	72,6	67,8
Kredit und Versicherung	119,3	141,9	159,0	165,8
Bildung und Wissenschaft	89,0	82,7	78,5	67,6
Gesundheitswesen	98,9	98,9	96,9	93,9
Gebietskörpersch., Sozialversich.	94,8	92,8	102,0	108,3
Persönliche Dienste	112,4	130,3	140,0	150,1
Sonstige Dienstleistungen	80,8	67,8	73,8	80,5

Quelle: SÖSTRA 1996 – Wirtschaftssystematik des Mikrozensus; „sonstige Dienstleistungen“ enthalten vor allem die Wirtschaftsabteilungen Beratung und Organisationen ohne Erwerbscharakter



Eine genauere Analyse läßt erkennen, daß der Arbeitsplatzabbau der Jahre 1989 bis 1992/93 das Ergebnis von drei Prozessen war, deren relative Bedeutung im Zeitverlauf stark variierte:

(1) Schon im Winter 1989/90 begann ein genereller „*Abschmelzungsprozeß*“, dem innerhalb eines Jahres ungefähr 10% aller Arbeitsplätze zum Opfer gefallen sein dürften. In diesem Prozeß kombinierten sich sehr verschiedene Tatbestände: Abwanderungen von – vor allem jüngeren – Arbeitskräften in die alten Bundesländer; erste Effekte der noch von der Regierung Modrow beschlossenen „*Vorruhestands-Regelungen*“, aber auch das erfolgreiche Bestreben vieler Betriebe, die ausgesprochen leistungsschwachen Arbeitskräfte (Alkoholabhängige, chronisch Kranke u.ä.) zu entlassen, die ihnen in der DDR „zugeführt“ worden waren.

Dieser Prozeß hatte seinen Kulminationspunkt vermutlich bereits im Laufe des Jahres 1991 erreicht.

(2) Teilweise schon im Sommer 1990, vor allem aber im Winter 1990/91, begann die *Abwicklung der besonders systemnahen Organisationen und Dienste* vom MfS über die großen Apparate der SED und der ihr nahestehenden Massenorganisationen bis hin zu den ideologisch stark belasteten Fachbereichen und Instituten an den Hochschulen und die *individuellen Entlassungen* im Gefolge der oftmals so genannten „*Integritätsprüfungen*“. Die Beschäftigungswirkung dieses Prozesses wurde vermutlich anfangs erheblich überschätzt. Betrachtet man in Tabelle 2 die Beschäftigungsentwicklung 1989-1991 in den Wirtschaftsbereichen, auf die sich dieser Prozeß vermutlich besonders konzentrierte, „*Bildung, Wissenschaft, Kultur*“ und „*sonstige Dienstleistungen*“, in denen nicht zuletzt auch die Organisationen ohne Erwerbscharakter enthalten sind sowie „*Gebietskörperschaften und Sozialversicherung*“ so kann der Netto-Beschäftigungseffekt schwerlich über etwa 0,4 Millionen gelegen haben.

Auch dieser Prozeß war im wesentlichen im Winter 1991/92 abgeschlossen.

(3) Selbst bei sehr vorsichtigen Schätzungen entfällt weit mehr als die Hälfte des Arbeitsplatzverlustes auf einen dritten Prozeß, der ausgesprochen *sektoraler Natur* ist. Er wird in der Literatur und in der öffentlichen Diskussion zumeist als Auswirkung des Zwanges interpretiert, in Ostdeutschland in kurzer Zeit den *Wandel der Wirtschaftsstruktur* im Sinne fortschreitender „*Tertiärisierung*“ nachzuvollziehen, der in den alten Bundesländern – wie in fast allen anderen westlichen Industrienationen – zwei bis drei Jahrzehnte gedauert hatte. Im weiteren, vor allem im dritten Kapitel, wird noch zu zeigen sein, daß diese Interpretation der realen Entwicklung und den von ihr aufgeworfenen Problemen wenig angemessen ist.

Dieser Prozeß traf vor allem anderen die Landwirtschaft und die Industrie. Im Jahre 1989 stellten Landwirtschaft und Verarbeitendes Gewerbe (einschließlich Energie, Wasserversorgung und Bergbau) zusammen mit 49% rund die Hälfte aller Arbeitsplätze in der DDR. In den alten Bundesländern wies der Beschäftigtenanteil dieser beiden Wirtschaftsbereiche zuletzt in den 60er Jahren einen vergleichbar hohen Wert auf; bis zum Ende der 80er Jahre war er hingegen auf gut ein Drittel gesunken. Auch wenn man den substantiell geringeren „Verzweckungsgrad“ der DDR-Betriebe berücksichtigt, also die Tatsache, daß sie neben ihren produktiven Funktionen auch zahlreiche soziale und kulturelle Aufgaben zu erfüllen hatten, die meist ein erhebliches Arbeitsvolumen absorbierten<sup>3</sup>, und wenn man die Entwicklung der DDR-Wirtschaft an ihren eigenen Zielsetzungen (so vor allem an der oft proklamierten, allerdings auch von DDR-Fachleuten in den 80er Jahren zunehmend kritisierten „Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik“) mißt, ist dennoch der Rückstand gegenüber westdeutschen Verhältnissen offenkundig.<sup>4</sup>

Nachdem der Beschäftigungsabbau 1989/90 noch ganz überwiegend von den beiden erstgenannten Prozessen – generelle „Abschmelzung“ und politisch bedingte „Abwicklung“ – bestimmt worden war, also die meisten Wirtschaftsbereiche etwa gleichermaßen erfaßt hatte, traten seit 1990/91 sektorale Entwicklungen in den Vordergrund; immer mehr konzentrierte sich der Arbeitsplatzverlust auf Landwirtschaft und Industrie:

Der Anteil der beiden Wirtschaftsbereiche am gesamten Arbeitsplatzverlust Ostdeutschlands, der 1989/90 bei 69% gelegen hatte, stieg 1990/91 auf 88%; und schon 1991/92 gingen in Landwirtschaft und Industrie mit gut 0,9 Millionen mehr Arbeitsplätze verloren als im Saldo von Arbeitsplatzabbau und Neuentstehung in allen ostdeutschen Wirtschaftsbereichen (insgesamt 0,8 Millionen); 1992/93 verminderte sich die Zahl der Erwerbstätigen (einschließlich der „maßnahmengestützten“ Beschäftigung) in ganz Ostdeutschland nur noch um 0,2 Millionen, in Landwirtschaft und Industrie hingegen nochmals um 0,3 Millionen.

Angesichts der dramatischen Entwicklung in Landwirtschaft und Industrie darf nicht vergessen werden, daß es auch in anderen Wirtschaftsbereichen noch nach 1990 bzw. 1991 zu größerem Beschäftigungsabbau kam.

Im Handel nahm, wie Tabelle 2 zeigt, die Beschäftigung bis 1992 ab; erst 1992/93 kam es wieder zu einer geringfügigen Beschäftigungsaufstok-

---

3 Zu der Rolle der DDR-Betriebe als Träger sozialer und kultureller Funktionen und dem von Goetz Briefs übernommenen Begriff der „Verzweckung“ siehe vor allem Lutz, B. (1995), insbesondere S. 152ff.

4 Zu bedenken ist überdies, daß wegen der sehr hohen Erwerbsbeteiligung der DDR-Bevölkerung selbst ein mit der Bundesrepublik vergleichbar großer Anteil an den Erwerbstätigen einem relativ deutlich höheren Arbeitskräftebesatz entsprochen hätte.

kung. Im Verkehrsgewerbe verminderte sich die Beschäftigung bis 1993 kontinuierlich auf etwa zwei Drittel des Bestandes von 1989, wohl vor allem wegen des Personalabbaus bei der Post und bei der Reichs- bzw. Bundesbahn. Etwa im gleichen Umfang und mit gleichem Verlauf nahm auch die Beschäftigung in Bildung, Wissenschaft und Kultur ab. Allerdings wurden diese Entwicklungen im öffentlichen Sektor zumindest teilweise durch die deutliche Beschäftigungszunahme bei den Gebietskörperschaften ausgeglichen, wobei vieles dafür spricht, daß sich hinter anscheinend gegenläufigen Veränderungen (z.B. Abbau bei Bildung und Wissenschaft, Zunahme bei Gebietskörperschaften) in nennenswertem Umfang institutionelle Neuarrangements ohne reale Beschäftigungswirkungen verbergen.

### 1.3 Exkurs: Methodische Überlegungen und Entscheidungen

#### 1.3.1 Perspektiven der Analyse

Die Fragen nach den Folgen des Arbeitsplatzabbaus, den von ihm vorrangig betroffenen Personengruppen und den durch ihn erzeugten Erwerbschicksalen standen von Anfang an im Zentrum der Forschung über die Transformation von Arbeit und Beschäftigung. Vor allem zur individuellen Betroffenheit durch Arbeitsplatzverlust und Arbeitslosigkeit und zu den arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Maßnahmen liegt inzwischen ein eindrucksvolles Volumen von Untersuchungen und Veröffentlichungen vor.

Es genügt, auf die von Nickel, Kühl und Schenk (Nickel u.a. 1994), von Beer, Brinkmann, Deeke und Schenk (Beer u.a. 1995) und von Andreß (Andreß 1996) herausgegebenen Sammelbände zu verweisen, die jeweils einen guten Überblick über die im Kontext der KSPW, des Arbeitskreises Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF) und des DFG-Transformationsforschungszentrums entstandenen Arbeiten geben.

Allerdings leidet die bisherige Forschung ganz überwiegend unter einer Engführung, die sich nicht zuletzt aus der anfangs kaum vermeidbaren Beschränkung auf Querschnittsdaten ergab und vor allem aus einer Fokussierung auf die individuelle Betroffenheit durch Arbeitslosigkeit und Veränderungen im Erwerbsstatus besteht. Hierdurch werden zumindest zwei wichtige Zusammenhänge aus der Analyse ausgeblendet:

(1) Zum einen hatte der Transfer der westdeutschen Institutionen im Gefolge der deutschen Einheit auch tiefgreifende Veränderungen im Regulationssystem von Erwerbsarbeit zur Folge. Unter deren Effekten sind vor allem die weitgehende Verlagerung der Verantwortlichkeit für das jeweils eigene Erwerbschicksal von gesellschaftlichen Instanzen auf die erwerbstätigen Indi-

viduen zu nennen sowie die Neubewertung vieler beruflicher Qualifikationen und Tätigkeitsformen gemäß den im Westen geltenden Normen. Deshalb kann die Frage nach den Folgen des Zerfalls der DDR-Beschäftigungsstrukturen nicht auf die Veränderungen im Erwerbsstatus reduziert werden, so wichtig diese auch sein mögen, sondern muß auch die verstärkenden oder kompensierenden Wirkungen von Faktoren wie Arbeitsplatzsicherheit oder Einkommensposition und ihre Veränderungen berücksichtigen. Weiterhin darf man Betroffenheit nicht nur als Verlust des bisherigen Arbeitsplatzes definieren; nicht minder wichtig waren – auf dem Hintergrund der zunehmenden Immobilisierung der Strukturen der DDR in den 80er Jahren – gerade in den ersten Jahren nach der Wende die strukturellen wie individuellen Chancen, sich rasch und erfolgreich in den neu entstehenden Gelegenheitsstrukturen zurechtzufinden.

(2) Zum anderen waren, wie bereits die starken Unterschiede in der Beschäftigungsentwicklung wichtiger Wirtschaftsbereiche in Tabelle 2 vermuten lassen, individuelle Erwerbsschicksale in den ersten Jahren nach der Herstellung der deutschen Einheit sehr eng eingebunden in einzelbetriebliche und/oder sektorale Ereignisse und Prozesse. Ein realistisches Bild der Folgen des Umbruchs in den ostdeutschen Erwerbsstrukturen läßt sich also nur gewinnen, wenn es gelingt, in der Analyse diese Verschränkung von Entwicklungen auf der Makroebene von Wirtschaftsbereichen und der Mikroebene individueller Chancen und Betroffenheiten abzubilden.

### 1.3.2 Zwei Längsschnittdateien aus dem Sozioökonomischen Panel Ost

Diese Erweiterung der analytischen Perspektive setzt Datenmaterial voraus, wie es normalerweise nur von Längsschnitterhebungen geliefert wird. Deshalb ließen die Verfasser aus der ostdeutschen Stichprobe des vom DIW erhobenen Sozioökonomischen Panels (SOEP) zwei Longitudinaldateien erstellen, aus denen sich differenzierte Informationen zum Erwerbsschicksal gewinnen lassen.<sup>5</sup>

Die eine Datei – als „*Abstromdatei*“ bezeichnet – umfaßt alle befragten Erwerbstätigen des Jahres 1990 (einschließlich Auszubildende), die an den

5 Der von der Bundesanstalt für Arbeit zwischen 1990 und 1994 regelmäßig erhobene „Arbeitsmarkt-Monitor Ostdeutschland“ war gleichfalls als Panel-Befragung angelegt; vgl. hierzu insbesondere: IAB-Werkstattbericht Nr.12/14.12.1994. Einzelheiten beider Erhebungen, die Gründe, die zur Entscheidung für das Sozioökonomische Panel führten und der Aufbau der beiden Längsschnittdateien, sind an anderer Stelle (S. Schenk (Hrsg): Ostdeutsche Erwerbsverläufe zwischen Kontinuität und Wandel – Beiträge zum Bericht „Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe“, Opladen 1996), dargestellt.

Panelwellen der Jahre 1991, 1992 und 1993 teilgenommen haben; sie liefert die wichtigste Datengrundlage der Analysen dieses Kapitels.

In der zweiten Datei – der „Zustromdatei“ – sind alle Befragten enthalten, die 1994 in Ostdeutschland lebten und erwerbstätig waren (auch wenn sie nicht an allen vorherigen Befragungen teilgenommen hatten); sie liefert die hauptsächliche Datenbasis der folgenden beiden Kapitel.

Daß die „Abstromdatei“ lediglich den Zeitraum von 1990 bis 1993 umfaßt, hat sowohl datentechnische wie inhaltliche Gründe: Wegen der trotz großen Aufwandes des DIW verbleibenden Panelmortalität hätte die Einbeziehung der Daten aus der Befragung 1994 durch den Verzicht auf nahezu 10% der Stichprobe erkaufte werden müssen; dies schien um so weniger gerechtfertigt, als nach allen verfügbaren Daten der Zerfall der DDR-Beschäftigungsstrukturen im wesentlichen bereits zum Jahresende 1992 abgeschlossen war. Demnach war also auch inhaltlich durch die Verlängerung des Beobachtungszeitraums kein nennenswerter Zugewinn zu erwarten.

Alle Analysen arbeiten mit ungewichteten Daten. Angesichts des vor allem auf Gruppenvergleiche gerichteten Untersuchungsinteresses erschien der sehr große zusätzliche Rechenaufwand, den die Benutzung der Längsschnitt-Gewichtungskoeffizienten mit sich gebracht hätte, nicht angebracht.

### 1.3.3 Kennziffern und Indikatoren

Aus diesen Dateien läßt sich zur Beschreibung von Erwerbsschicksal und Erwerbsverhalten jeweils bestimmter Gruppen von Befragten eine Serie von Kennziffern bilden, auf deren Grundlage mehrere Indikatoren errechnet werden können. Die wichtigsten im folgenden genutzten Kennziffern und Indikatoren können in drei Gruppen zusammengefaßt werden:

#### 1. *Erwerbsstatus:*

Das SOEP weist aus, wer jeweils zum Befragungszeitpunkt erwerbstätig (bei Bedarf unterscheidbar nach Vollzeit- und Teilzeittätigkeit), in Kurzarbeit oder arbeitslos war; in einer Restkategorie kann man die Personen zusammenfassen, die entweder dauerhaft aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind, vor allem Rentner, oder zum Befragungszeitpunkt aus anderen Gründen, zu denen vermutlich auch bestimmte Formen der (Vollzeit-) Fortbildung und -Umschulung gehören, nicht erwerbstätig waren. Außerdem wurde – allerdings erst seit 1992 – ermittelt, wer auf einer ABM-Stelle beschäftigt war.

Der wichtigste Indikator, der sich aus diesen Kennziffern bilden läßt, ist verständlicherweise neben der Arbeitslosigkeit („Arbeitslosigkeit“ bzw. „Arbeitslos“) der Anteil der im jeweiligen Jahr erwerbstätigen Personen unter Ausschluß der Kurzarbeiter („Beschäftigungsquote“). Kurzarbeiter nicht den Beschäftigten zuzurechnen, lag deshalb nahe, weil das arbeitsmarktpolitische Instrument der Kurzarbeit in Ostdeutschland in den frühen 90er Jahren in großem Maße zur Abfederung von dauerhaftem Personalabbau und nicht, wie in Westdeutschland, zur Überbrückung konjunktureller Schwankungen benutzt wurde.

Aus beiden Indikatoren bzw. aus den ihnen zugrundeliegenden Daten wird gelegentlich ein dritter, stark synthetischer Indikator („*Betroffenheitsindex*“) gebildet, der für eine bestimmte Gruppe die Anzahl der Arbeitslosen je Erwerbstätigem in einem bestimmten Jahr (meist 1993) ausweist.

## 2. Arbeitsmarktverhalten:

Die Paneldaten liefern Informationen, aus denen sich vier Kennziffern des Arbeitsmarktverhaltens gewinnen lassen.

Zwei Kennziffern bilden eigene Aktivitäten der Befragten unmittelbar und ziemlich zuverlässig ab; sie ergeben sich aus der Angabe, daß man im letzten Jahr vor der Befragung eine neue Stelle angetreten oder sich selbständig gemacht habe bzw. auf die Frage nach der Lage des Arbeitsplatzes im Westen (Westdeutschland oder Westberlin).

Zwei weitere Kennziffern messen die Betriebszugehörigkeit am jetzigen Arbeitsplatz; sie errechnen sich aus dem Zeitpunkt des Antritts der jetzigen Stelle bzw. aus der Zahl von Jahren, die seit dem bis zum Befragungszeitpunkt verstrichen sind.

Aus diesen Kennziffern läßt sich eine ganze Reihe von Indikatoren berechnen. Benutzt wurden vor allem zwei, die als „*Wechslerquote*“ (Zahl der Befragten einer bestimmten Gruppe, die in einem bestimmten Zeitraum eine neue Stelle angetreten haben) und „*Betriebszugehörigkeit*“ (Differenz zwischen Befragungszeitpunkt und dem – gruppendurchschnittlichen – Zeitpunkt des Antritts der jetzigen Stelle) bezeichnet werden.

## 3. Einkommen und Einkommensposition

Eine dritte Gruppe von Kennziffern, die sich unmittelbar oder nach entsprechenden Umrechnungen als Indikatoren von Betroffenheit und Arbeitsmarktchancen nutzen lassen, ergibt sich aus den Antworten auf die Fragen des SOEP zu Bruttomonatsverdienst und Haushaltsnettoeinkommen im letzten Monat vor der Befragung. Von Wichtigkeit sind sowohl die Durchschnittswerte wie die Varianz (Standardabweichung in% des Durchschnitts) je Gruppe.

Als Indikator ist vor allem – im Zeit- und im Gruppenvergleich – die relative Einkommenshöhe von Interesse. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen „*Verdienstposition*“ (Relation zwischen gruppenspezifischem Durchschnittsverdienst und dem Durchschnittswert der gesamten Stichprobe) und „*Verdienstdynamik*“ (Relation zwischen den gruppenspezifischen Einkommenspositionen des betrachteten Jahres und des Jahres 1990).

# 1.4 Betroffenheit und Arbeitsmarktchancen als individuelles Schicksal

## 1.4.1 Erwerbsschicksal und Erwerbsverhalten im Überblick

Stellt man die aus dem Sozioökonomischen Panel gewonnenen Indikatoren für die Gesamtheit der befragten Erwerbstätigen des Jahres 1990 in den Jahren 1990 bis 1993 zusammen, so ergibt sich (Tabelle 3) ein sehr stimmiges und überwiegend überraschungsfreies Bild, das vor allem als Hintergrund für differenziertere Analysen nützlich ist.

Tabelle 3: Erwerbsschicksal und Erwerbsverhalten

Alle Erwerbstätigen des Sommers 1990	N= 2.655)			
	1990	1991	1992	1993
<b>1. Erwerbsstatus</b>				
Erwerbstätig	100%	66%	70%	68%
(davon ABM-Stelle	.	.	4%	3%
Kurzarbeit	0%	16%	3%	2%
Arbeitslos	0%	10%	15%	16%
Rest	0%	8%	12%	14%
<b>2. Erwerbsverhalten</b>				
Neue Stelle angetreten*	8%	15%	10%	2%
Weststelle	.	4%	4%	4%
Betriebszugehörigkeit (Jahre)	13,0%	11,4%	9,3%	8,2%
Antritt der Stelle nach 1990	7%	27%	39%	45%
<b>3. Einkommen</b>				
<i>Bruttomonatsverdienst</i>				
Durchschnitt (DM)	1.142	1.577	2.158	2.660
Variationskoeffizient	0.41	0.46	0.46	0.52
<i>Haushaltsnettoeinkommen</i>				
Durchschnitt (DM)	2.011	2.358	2.838	3.265
Variationskoeffizient	0.33	0.40	0.41	0.44

Quelle: Sozioökonomisches Panel 1990 – 1993, eigene Berechnungen

\* 1990 = nur 2. Halbjahr; 1993 = nur 1. Halbjahr

Es genügt, drei besonders wichtige Sachverhalte hervorzuheben:

(1) Die Veränderung des Erwerbsstatus entspricht im wesentlichen den bereits benannten Tendenzen: Schneller Beschäftigungseinbruch 1990/91, der allerdings zunächst durch den massiven Einsatz von Kurzarbeit aufgefangen wurde; zunehmende Arbeitslosigkeit, nicht zuletzt als Effekt abnehmender Wirksamkeit arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen; eine wachsende Zahl von Personen, die (wohl überwiegend dauerhaft) aus dem Erwerbsleben ausgeschieden.<sup>6</sup>

(2) Aus den Kennziffern zu Erwerbsstatus und Erwerbsverhalten ergibt sich eine für die ostdeutschen Erwerbsschicksale sehr aufschlußreiche Verteilungsstruktur:

6 Allerdings liegt die Quote der Erwerbstätigen etwas höher und die Werte der Restkategorie deutlich niedriger, als anhand der makrostatistischen Daten zu erwarten wäre; dies legt den Schluß nahe, daß mit dem Merkmal „im Sommer 1990 erwerbstätig“ die nennenswerte Zahl von Personen nicht mehr in die Datei aufgenommen wurde, die zwar 1989 noch erwerbstätig waren, aber sich zum Zeitpunkt der Erstbefragung bereits im Vorruhestand befanden.



- Etwa ein Drittel der 1990 (noch) im Erwerbsleben stehenden DDR-Bürger war 1993 nicht mehr erwerbstätig – entweder als Arbeitslose mehr oder minder vorübergehend oder als Frührentner bzw. Rentner dauerhaft; man könnte sie mit einer etwas verkürzten Formel als „*Ausgeschiedene*“ bezeichnen.
- Gut ein Drittel (die „*Wechsler*“) hat – freiwillig oder gezwungen – seinen bisherigen Tätigkeitsbereich verlassen und eine neue Stelle gefunden oder sich selbständig gemacht.<sup>7</sup>
- Ein knappes Drittel aller Erwerbstätigen von 1990 war nach eigener Aussage drei bzw. vier Jahre nach der Wende noch – allenfalls mit einer kurzen Unterbrechung (z.B. „*Warteschleife*“) – an der gleichen Stelle beschäftigt; man könnte sie die „*Bleibenden*“ nennen.

Die Erwerbstätigen des Jahres 1990, die auch 1993 erwerbstätig waren, setzten sich damit jeweils etwa zur Hälfte aus „*Wechslern*“ und „*Bleibenden*“ zusammen. Dem entspricht auch, daß sich die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit (Differenz zwischen dem Jahr des Antritts der derzeitigen Stelle und dem Befragungszeitpunkt) von 13,0 auf 8,3 Jahre deutlich weniger vermindert hat, als die Vorstellung eines allgemeinen Umbruchs erwarten ließe, wobei zu berücksichtigen ist, daß allein die massive Altersentlastung auch ohne Mobilität eine nennenswerte Absenkung der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit bewirkt hätte.

Während ein Gutteil der einschlägigen Forschung zunächst vor allem nach den Ursachen für das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben und nach den spezifischen Merkmalen der „*Ausscheider*“ fragte, rücken diese Werte das Verhältnis zwischen „*Wechslern*“ und „*Bleibenden*“ in den Vordergrund, das für die Zukunft des ostdeutschen Arbeitsmarktes noch bedeutsamer zu sein scheint.

(3) Die Veränderung der Verdienstdurchschnitte spiegelt die bekannte Einkommensentwicklung in Ostdeutschland wider. Hervorhebenswert ist insbesondere die deutliche Zunahme der Varianz bei den Bruttomonatsverdiensten, die vor dem Hintergrund der relativ geringen Verdienstdifferenzierungen in der DDR gesehen werden muß.

---

7 Die kumulierte Wechslerquote für die Zeit zwischen Mitte 1990 und Mitte 1993 ergibt 28 %; hinzu kommt eine nennenswerte Zahl von Erwerbstätigen, die bereits im 1. Halbjahr 1990 einen neuen Arbeitsplatz gefunden haben. Hierdurch erklärt sich zumindest ein Teil der Diskrepanz zwischen Wechslerquote und Anteil derer, die 1993 angaben, erst seit 1990 an ihrer jetzigen Stelle beschäftigt zu sein. Weiterhin sind die sicherlich erheblichen internen Umsetzungen zu berücksichtigen, die bei nicht wenigen Befragten zu der Angabe führen konnten, daß man die jetzige Stelle erst nach 1990 angetreten habe.



#### 1.4.2 Der Einfluß individueller Merkmale

Die Art und Weise, wie sich diese generellen (und ganz überwiegend vielfach beschriebenen) Entwicklungen in jeweils besonderen Schicksalen, Betroffenenheiten oder auch Chancen der Menschen niederschlagen, die 1990, in der Schlußphase der DDR, erwerbstätig waren, wird – so das übereinstimmende Ergebnis der bisherigen Forschung – stark von je individuellen Merkmalen beeinflußt, von denen drei – Geschlecht, Alter und Ausbildungsniveau – als besonders wichtig hervorgehoben werden. Ihre Bedeutung läßt sich anhand von vier besonders aussagekräftigen Indikatoren darstellen:

- der „*Beschäftigungsquote*“ (Anteil der 1993 noch erwerbstätigen Personen an der Gesamtheit einer Gruppe von Erwerbstätigen des Jahres 1990);
- der „*Arbeitslosigkeit*“ (Anteil der zum Befragungszeitpunkt 1993 arbeitslos Gemeldeten in einer Gruppe von Erwerbstätigen des Jahres 1990);
- der „*Verdienstposition*“ (Relation des durchschnittlichen Bruttomonatsverdienst einer Gruppe im Jahre 1993 zum Durchschnitt der Gesamtstichprobe);
- der „*(relative) Verdienstdynamik*“ (Veränderung der Bruttolohnposition seit 1990).

Tabelle 4 stellt diese Indikatoren – bei Alter und Ausbildung für jeweils zusammengefaßte Gruppen – zusammen. Die Ergebnisse sind weitgehend überraschungsfrei; deshalb genügt es, auf drei Sachverhalte hinzuweisen:

(1) Wie auch aus zahlreichen anderen Untersuchungen bekannt, wurden Frauen stärker als Männer vom Arbeitsplatzverlust und vor allem von anschließender längerdauernder Arbeitslosigkeit betroffen. Allerdings haben die Frauen, die in ihrer Beschäftigung verblieben bzw. rasch wieder einen neuen Arbeitsplatz erhielten, zwischen 1990 und 1993 einen nennenswerten Teil des Einkommensrückstandes aufgeholt (von 1 : 0,74 auf 1 : 0,81), der sie in der DDR von den Männern trennte. Auf die Gründe hierfür ist weiter unten noch einzugehen.

(2) Die Generation der vor 1938 Geborenen, also diejenigen, die 1989 mindestens 54 Jahre alt waren, mußten einen weit überproportionalen Anteil an den Lasten des Beschäftigungsabbaus übernehmen: Fast die Hälfte der Erwerbstätigen des Jahres 1990, die 1993 arbeitslos oder definitiv aus dem Erwerbsleben ausgeschieden waren, gehörte zu dieser Altersgruppe. Die Differenzen zwischen der Mittelgruppe und den jüngeren Jahrgängen sind hingegen nicht sehr groß.

Tabelle 4: Betroffenheit nach individuellen Merkmalen

	Beschäft.- quote	Arbeits- losigkeit	Verdienst	
	1993	1993	-position 1993	-dynamik 1990-93
<i>(a) Geschlecht</i>				
Männer (N= 1.377)	74,4	13,1	1,09	0,96
Frauen (N= 1.278)	64,1	19,5	0,89	1,05
<i>(b) Kohortenzugehörigkeit geboren:</i>				
vor 1938 (N= 424)	13,7	20,3	1,12*	1,19*
1938 – 59 (N= 1.519)	81,8	15,8	1,03	0,96
nach 1959 (N= 712)	76,1	14,5	0,92	1,08
<i>(c) Ausbildungsniveau</i>				
Ohne Ausbildung (N= 184)	41,8	24,5	0,76*	(1,62)*
Berufsausbildung (N= 1.715)	68,9	17,8	0,91	0,96
Fach- bzw. Hochschule (N= 701)	78,6	10,4	1,24	0,97

Quelle: Sozioökonomisches Panel 1990 – 1993, eigene Berechnungen

Die mit \* markierten Werte sind wegen der geringen Fallzahl nur mit erheblichen Vorbehalten zu interpretieren; Zahlen in Klammern sind darüber hinaus hochgradig unplausibel.

(3) Selbst wenn man die sehr kleine Gruppe der Erwerbstätigen von 1990 außer acht läßt, die keinerlei Ausbildung abgeschlossen haben (und unter den älteren Jahrgängen wesentlich stärker vertreten sind), besteht ein recht enger Zusammenhang zwischen formalem Qualifikationsniveau und Betroffenheit.<sup>8</sup> Hervorzuheben ist vor allem, daß sich bei den Fachhochschul- und Hochschulabsolventen eine deutlich über dem Durchschnitt liegende Beschäftigungsquote mit dem weitgehenden Erhalt des Verdienstvorsprungs zum Rest der Erwerbsbevölkerung kombiniert.

## 1.5 Der Einfluß des Arbeitsplatzes von 1990

Unter den drei Prozessen, die am Beschäftigungsabbau im Gefolge der deutschen Einheit zusammenwirkten, war sicherlich – dies hatte sich bereits weiter oben gezeigt – der massive Wandel der sektoralen Arbeitsplatzstrukturen der wichtigste. Deshalb ist zu erwarten, daß die individuelle Betroffenheit

8 In den veröffentlichten Zahlen des Arbeitsmarktmonitors ist dieser Zusammenhang etwas weniger ausgeprägt; die Längsschnittauswertung (IAB 1994) weist für 1993 eine Erwerbsquote der Facharbeiter von 65 %, für Fachhochschul- und Hochschulabsolventen von zusammen 69 % aus. Auch wenn man die Teilfacharbeiter, die vom Arbeitsmarktmonitor als gesonderte Gruppe ausgewiesen wird, den Facharbeitern zuschlägt, ändert sich das Bild nicht.

durch den Zerfall der Beschäftigungsstrukturen der DDR in starkem Maße von den Eigenschaften des bisherigen Arbeitsplatzes abhängt, der vor allem durch die Branchenzugehörigkeit des Beschäftigungsbetriebes und durch die berufliche Stellung indiziert wird.

Betroffenheit soll in diesem Zusammenhang nicht nur den Verlust des Arbeitsplatzes, sondern auch die – mehr oder minder große – Chance bezeichnen, einen neuen Arbeitsplatz zu finden und die mit dem alten oder neuen Arbeitsplatz verbundene Veränderung der Verdienstposition. Dies legt es nahe, zusätzlich zu den bereits im vorausgehenden Abschnitt benutzten Indikatoren als weiteren Indikator „*Wechslerquote*“ (Anteil der Beschäftigten, die zwischen Mitte 1990 und Mitte 1993 eine neue Stelle – auch als Selbständige – angetreten haben) heranzuziehen.

Diese Indikatoren ergeben für die beiden Dimensionen der Arbeitsplatzstruktur 1990, die zunächst getrennt, dann gemeinsam betrachtet seien, ein sehr konturiertes Bild:

### 1.5.1 Der Wirtschaftsbereich des Arbeitsplatzes von 1990

Wie Tabelle 5 erkennen läßt, differiert die Betroffenheit zwischen den sechs hier unterschiedenen Wirtschaftsbereichen des Arbeitsplatzes von 1990 deutlich stärker als zwischen Männern und Frauen, mittleren und jüngeren Altersgruppen sowie zwischen Beschäftigten mit Berufsausbildung oder einem Fachhochschul- bzw. Hochschulabschluß.

Damit bestätigen sich einige bereits seit längerem bekannte Sachverhalte, doch macht die Tabelle auch einige Zusammenhänge sichtbar, die bisher weniger offenkundig waren. Unter ihnen sind zwei besonders hervorzuheben:

*(1) In den unterschiedenen Wirtschaftsbereichen sind jeweils sehr typische Konstellationen von Betroffenheit und Chancen für die Arbeitskräfte zu beobachten, die 1990 in ihnen beschäftigt waren; diese Konstellationen sind keineswegs als unmittelbares Abbild der sektoralen Beschäftigungsentwicklung zu erklären.*

Besonders in Auge fallen zwei Extreme:

Das eine Extrem ist die sehr positive Konstellation für diejenigen Erwerbstätigen, die 1990 im *Baugewerbe* und im *öffentlichen Sektor* beschäftigt waren: Ihre Beschäftigungsquote lag um 8 bzw. 10 Prozentpunkte über dem Durchschnitt; sie waren deutlich seltener arbeitslos. Ihre schon 1990 gute bis sehr gute Verdienstposition hatte sich nicht verschlechtert bzw. weiter verbessert.

Die größte Betroffenheit und die schlechtesten Arbeitsmarktchancen wies hingegen die große Gruppe auf, die 1990 in der *Industrie* beschäftigt war. Von ihnen waren 1993 nur mehr gut 60% erwerbstätig; auch waren sie am stärksten von Arbeitslosigkeit betroffen.

Tabelle 5: Betroffenheit nach Wirtschaftsbereich des Arbeitsplatzes von 1990

Wirtschaftsbereich 1990	Wechsler- quote	Beschäft.- quote	Arbeitslos	Verdienst	
	1990-1993 %	1993 %	1993 %	-position 1993	dynamik 1990-1993
Landwirtschaft (N= 308)	42,9	65,6	18,5	0,93	1,07
Industrie (N= 939)	34,9	61,2	19,8	0,98	0,98
Baugewerbe (N= 168)	48,8	75,6	11,3	1,13	1,04
Handel (N= 231)	44,2	65,8	19,0	0,84	0,94
Öffentl. Sektor (N= 802)	38,4	73,6	12,1	1,07	1,01
Priv. Dienstleistungen (N= 84)	40,3	75,0	11,9	0,88	0,89

Quelle: Sozioökonomisches Panel 1990 – 1993, eigene Berechnungen

Die vom SOEP bei der Erstbefragung 1990 verwandte Definition und Abgrenzung der Wirtschaftsbereiche lehnt sich stark an die DDR-Systematik an (während Tabelle 2 weitgehend der Gliederung des Mikrozensus folgt). Dem „öffentlichen Sektor“ wurden zugerechnet: Verkehr und Nachrichtenübermittlung; Bildung, Wissenschaft, Kultur; Gesundheit; Gebietskörperschaften und Sozialversicherung. Die „privaten Dienstleistungen“ bestehen lediglich aus den beiden Wirtschaftszweigen „Dienstleistungen“ sowie „Banken und Versicherungen“, in denen 1990 nur etwa 3% der Gesamtstichprobe beschäftigt waren.

Zwischenpositionen nehmen die Beschäftigten ein, die 1990 einen Arbeitsplatz in der Landwirtschaft (mit stark abnehmender Beschäftigung) oder aber im Handel (mit eher geringem Beschäftigungsabbau) und den privaten Dienstleistungen (mit deutlicher Beschäftigungszunahme) hatten:

Zwar verlor die *Landwirtschaft* zwischen 1990 und 1993 relativ mehr Arbeitsplätze als alle anderen Wirtschaftsbereiche; doch gelang es ihren Arbeitskräften offensichtlich besser als der Mehrzahl der Industriebeschäftigten, eine neue Tätigkeit zu finden. Diese war überdies – zumindest im Durchschnitt – mit einem gegenüber der schlechten Ausgangslage in der Landwirtschaft deutlich besseren Verdienst verbunden.

Bei Handel und privaten Dienstleistungen kombinieren sich umgekehrt eine gute bis sehr gute sektorale Beschäftigungsentwicklung mit eher mäßigen individuellen Chancen der Beschäftigten des Jahres 1990.

Obwohl der Arbeitsplatzverlust im *Handel* mit 20% nur gut die Hälfte des Wertes der Gesamtwirtschaft (- 36%) ausmachte, lag doch 1993 die Beschäftigungsquote der 1990 im Handel Erwerbstätigen knapp unter dem Durchschnitt aller Wirtschaftsbereiche und deutlich niedriger als im Falle des öffentlichen Sektors mit vergleichbarer Beschäftigungsentwicklung. Ihre Arbeitslosenquote lag mit 19% fast so hoch wie die der Industriebeschäftigten. Zugleich hatte sich ihre schon in der DDR niedrige Verdienstposition im Durchschnitt weiter verschlechtert.

In den *privaten Dienstleistungen* – in diesem Wirtschaftsbereich mußten so heterogene Wirtschaftszweige wie Banken und Versicherungen auf der einen Seite, Gaststätten und Gebäudereinigung auf der anderen Seite, zusammengefaßt werden – entsprechen zwar die Beschäftigungs- und Ar-

beitslosenquote eher der sehr positiven sektoralen Entwicklung, doch hat sich die Verdienstposition stark (und wenn man die Beschäftigten in Banken und Versicherungen ausklammert sogar dramatisch) verschlechtert. Hier spiegelt sich nicht zuletzt die starke Zunahme von Teilzeitarbeit und das Schicksal vieler der „alten“ Selbständigen wider.

*(2) Zwischen sektoraler Beschäftigungsentwicklung einerseits und Beschäftigungsquote sowie Wechslerquote der 1990 im jeweiligen Wirtschaftsbereich Tätigen andererseits besteht eine Beziehung, die offenbar wichtig, aber nicht ganz einfach zu interpretieren ist.*

Vergleicht man Landwirtschaft und Industrie, also die beiden Bereiche, die besonders vom Beschäftigungsabbau betroffen waren, so scheint die Wechslerquote ein recht eindeutiger Indikator für die Chancen zu sein, einen neuen Arbeitsplatz außerhalb des bisherigen Wirtschaftsbereichs zu finden, bzw. für die Fähigkeit oder Bereitschaft, diese Chancen wahrzunehmen: Die Häufigkeiten von Erwerbstätigkeit 1993 und Antritt einer neuen Stelle zwischen Mitte 1990 und Mitte 1993 variieren zwischen beiden Wirtschaftsbereichen im gleichen Sinne und im gleichen Umfang.

Vergleicht man hingegen Handel und öffentlichen Sektor, so drängt sich die Vermutung auf, daß bei eher stabiler sektoraler Entwicklung die Wechslerquote unmittelbar mit dem Grad der Betroffenheit korreliert: Die Chance liegt hier nicht darin, eine neue Stelle zu finden, sondern ganz im Gegenteil darin, die bisherige Tätigkeit beibehalten zu können; Wechsel der Stelle bedeutet zunächst einmal, daß man im Gegensatz zur Mehrheit der anderen Beschäftigten des Wirtschaftsbereiches einen neuen Arbeitsplatz suchen und sich damit dem Arbeitslosigkeitsrisiko aussetzen mußte.

Diesen Zusammenhängen ist im weiteren am Beispiel der Industrie und der Landwirtschaft noch näher nachzugehen.

### 1.5.2 Stellung im Beruf 1990

Eher noch stärker als von der Branche, der der Arbeitsplatz des Jahres 1990 zugehörte, wurde, wie Tabelle 6 erkennen läßt, die Betroffenheit durch den Zerfall der Beschäftigungsstrukturen der DDR von der ursprünglichen Stellung im Beruf beeinflusst.

In den Indikatoren spiegeln sich drei Zusammenhänge wider:

(1) Die Arbeitskräfte, die 1990 – als Arbeiter oder als Angestellte – lediglich einfache Tätigkeiten verrichteten, waren am stärksten vom Arbeitsplatzabbau betroffen.

(2) Bei vergleichbarer Qualifikation waren die Arbeiter von 1990 deutlich negativer betroffen als die Beschäftigten, die 1990 Angestellte waren; ihre

Beschäftigungsquote 1993 lag niedriger; die Facharbeiter mußten überdies eine spürbare relative Verschlechterung ihrer Verdienstposition, vor allem im Vergleich zu den Fachangestellten, hinnehmen.

(3) Die Übertragung westdeutscher Tarif- und damit Verdienststrukturen führte zu einer relativen Höherbewertung von Angestelltentätigkeiten.

*Tabelle 6: Betroffenheit nach Stellung im Beruf von 1990*

Stellung im Beruf 1990	Beschäft.- quote 1993	Arbeitslos 1993	Verdienst	
			-position 1993	-dynamik 1990-1993
In Berufsausbildung (N= 91)	47,3%	16,5%	0,79	–
einfache Arbeiter (N= 250)	49,6%	29,2%	0,75	1,00*
qualifizierte Arbeiter (N= 920)	67,1%	16,2%	0,93	0,94
einfache Angestellte (N= 222)	54,1%	22,1%	0,77	1,04*
qualifizierte Angestellte (N= 1.016)	74,2%	12,9%	1,15	1,01
Leiter (N= 54)	72,2%	11,1%	1,44*	0,91*
Selbständige (N= 85)	82,4%	5,9%	0,84*	0,64*

Quelle: Sozioökonomisches Panel 1990 – 1993, eigene Berechnungen

Die mit \* markierten Werten sind wegen der geringen Fallzahl nur mit Vorbehalt zu interpretieren.

In der Kombination verstärkten sich diese drei Tendenzen, was zu sichtbarer Zunahme von Ungleichheit führte: Sowohl bei den einfachen wie bei den qualifizierten Tätigkeiten hatten die Angestellten 1993 eine erheblich höhere Erwerbsquote als die Arbeiter; zugleich hatte sich ihre Verdienstposition gegenüber der je vergleichbaren Gruppe von Arbeitern leicht verbessert. Da in der DDR die große Mehrzahl der einfachen und qualifizierten Angestellten Frauen war, erklärt dies auch einen Gutteil der zuvor – unter 1.4.2 – konstatierten Veränderungen in den Verdienstrelationen zwischen Männern und Frauen.

Auf zwei kleinere Extremgruppen ist besonders hinzuweisen: Während die „Leiter“ eine hohe Beschäftigungsquote mit einer weitgehenden Wahrung ihrer bisherigen Verdienstposition verbinden, erscheinen die („alten“) Selbständigen als ausgesprochene Opfer der Marktwirtschaft. Zwar waren fast alle von ihnen auch 1993 noch erwerbstätig, doch mußten sie eine massive Verschlechterung ihrer – gruppendurchschnittlichen! – Verdienstposition hinnehmen, was nicht zuletzt dadurch zu erklären ist, daß eine nennenswerte Zahl von Selbständigen des Jahres 1990 drei Jahre später nicht mehr selbständig und/oder nur mehr teilzeitbeschäftigt war.

### 1.5.3 Zur kombinierten Wirkung von Wirtschaftsbereich und Stellung im Beruf 1990

Damit liegt die Frage nahe, wie sich die Effekte beider Dimensionen des Arbeitsplatzes von 1990 – die Stellung im Beruf und die Branche – kombinieren und vor allem, ob und in welchem Maße sie sich wechselseitig neutralisieren oder aber verstärken.

**Tabelle 7:** Beschäftigungsquote 1993 nach Stellung im Beruf und Wirtschaftsbereich 1990

	Wirtschaftsbereich 1990						Insges.
	Landw.- schaft	Industrie	Bau	Handel	Öffentl. Sektor	Priv. Dienstl.	
	(N=299)	(N=900)	(N=156)	(N=223)	(N=787)	(N=78)	
<i>Stellung im Beruf 1990:</i>							
Einfache Arbeiter. (N=234)	57%	30%	64%	61%	49%	73%	44%
qualifizierte Arbeiter (N= 875)	66%	64%	78%	72%	72%	88%	67%
einfache Angestellte (N= 217)	.	50%	.	51%	59%	50%	54%
qualifizierte Angestellte (N= 986)	76%	69%	82%	80%	79%	71%	74%
Leiter (N= 52)	.	75%	.	.	80%	.	73%
Selbständige (N= 79)	.	83%	78%	76%	.	88%	81%

Quelle: Sozioökonomisches Panel 1990 – 1993, eigene Berechnungen

Zellen, die mit weniger als acht Fällen besetzt sind, wurden mit „.“ markiert.

Tabelle 7 zeigt sehr eindeutig, daß sich die Wirkungen der bisherigen beruflichen Stellung und der Branchenzugehörigkeit des Jahres 1990 auf die Betroffenheit durch den Zerfall der Beschäftigungsstrukturen der DDR – hier indiziert durch die Beschäftigungsquote 1993 – ganz überwiegend wechselseitig verstärken.

Das Bild ist so klar, daß es kaum eines Kommentars bedarf:

In fast allen Branchen wiederholt sich das Muster differenzieller Betroffenheit, je nach der Stellung im Beruf von 1990: Erwerbstätige mit einfachen Tätigkeiten waren stärker betroffen als solche mit qualifizierten Tätigkeiten, Arbeiter waren stärker betroffen als Angestellte. Lediglich zwei Ausnahmen finden sich: Zum einen die einfachen Angestellten in Handel und privaten Dienstleistungen, die – offenbar unter der verstärkenden Wirkung des Gendereffektes – deutlich stärker betroffen waren als die (allerdings recht wenigen) einfachen Arbeiter; zum anderen die qualifizierten Angestellten in den privaten Dienstleistungen, deren Beschäftigungsquote (auch hier vermutlich über die gleichen Mechanismen und in markantem Unterschied zu allen anderen Wirtschaftsbereichen) deutlich unter dem Branchendurchschnitt und wesentlich niedriger lag als die der (wohl ganz überwiegend männlichen) qualifizierten Arbeiter.



Entsprechend spiegelt auch die Betroffenheit der wichtigsten Gruppen der Stellung im Beruf recht zuverlässig die Entwicklung in den jeweiligen Wirtschaftsbereichen wider: Die Beschäftigungsquoten der qualifizierten Arbeiter lagen (sieht man von der relativ geringen Zahl derer ab, die 1990 in den privaten Dienstleistungen beschäftigt waren) am höchsten im Baugewerbe und am niedrigsten in der Industrie. Auch von den qualifizierten Angestellten waren 1993 diejenigen am meisten betroffen, die 1990 in der Industrie tätig waren, während alle dem Handel oder dem öffentlichen Sektor Zugehörigen, auch 1993 deutlich häufiger beschäftigt waren als die große Mehrheit aller anderen Erwerbstätigen.

Festzuhalten ist allerdings, daß die chancendifferenzierende Wirkung der Stellung im Beruf von 1990 nicht in allen Wirtschaftsbereichen gleich stark war.

Betrachtet man nur die jeweils wichtigen Gruppen der Stellung im Beruf, so war diese Wirkung:

- weitaus am größten im Handel;  
hier waren 80% der qualifizierten Angestellten 1993 erwerbstätig, aber nur gut 50% der einfachen Angestellten;
- immer noch erheblich in der Industrie;  
von den früheren Industriebeschäftigten waren 1993 nur jeder Dritte der einfachen Arbeiter und jeder Zweite der einfachen Angestellten erwerbstätig, hingegen rund zwei von drei qualifizierten Arbeitern und Angestellten  
und im öffentlichen Sektor;  
die einfachen Tätigkeiten waren gleichfalls mit einem sehr viel höheren Betroffenheitsrisiko verbunden als die qualifizierten Tätigkeiten, vor allem bei den Angestellten;
- am geringsten bei denjenigen, die 1990 im Baugewerbe oder in der Landwirtschaft beschäftigt waren;  
hier unterschieden sich die Beschäftigungsquoten der Extrempositionen der einfachen Arbeiter und der qualifizierten Angestellten nur um jeweils 18 bzw. 19 Prozentpunkte.

Während sich die Lage im Baugewerbe noch aus der besonders günstigen Beschäftigungsentwicklung dieses Wirtschaftsbereichs von 1990 bis 1993 erklären läßt, legen die markanten Unterschiede zwischen Landwirtschaft und Industrie, die am stärksten vom Arbeitsplatzabbau betroffen wurden, eine detailliertere Analyse auf Branchenebene nahe.



## 2. Der Zusammenbruch der Industrie

Die Industrie (einschließlich Bergbau sowie Energie- und Wasserversorgung) stellte in den letzten Jahren der DDR (Jahresdurchschnitt 1989) mit fast 3,8 Millionen Beschäftigten nahezu zwei Fünftel, hingegen 1993 mit 1,3 Millionen nur noch ein Fünftel aller Arbeitsplätze. Auf sie entfielen im Saldo 70% des Arbeitsplatzabbaus im Gefolge der deutschen Einheit.<sup>9</sup> Diese Zahlen berücksichtigen noch nicht den tiefgreifenden Strukturwandel innerhalb des produzierenden Gewerbes, vor allem die weitreichenden Umschichtungen der Beschäftigung von der Industrie zum Handwerk, auf die weiter unten – vor allem im 3. Kapitel – ausführlicher einzugehen ist.

Der Zusammenbruch großer Teile der ostdeutschen Industrie ist aufs engste mit der Funktion und der Tätigkeit der Treuhandanstalt verbunden; diese Aussage gilt auch dann, wenn man einfache Schuldzuweisungen – vom Typ „die Treuhand hat die DDR-Industrie plattgemacht“ – als wenig angemessen betrachtet. Die Analyse des Beschäftigungsabbaus in der Industrie muß also (2.1) mit einem Rückblick auf die Tätigkeit der Treuhandanstalt beginnen, bevor (2.2) Unterschiede zwischen den wichtigsten Industriezweigen nachgezeichnet werden und dann (2.3) gefragt werden kann, wie die Industriebeschäftigten von 1989/90 durch diese Entwicklungen betroffen wurden.

### 2.1 Die Rolle der Treuhandanstalt

Noch unter der Regierung Modrow wurde am 1. März 1990 der größte Teil der volkseigenen Betriebe in eine „Treuhandanstalt“ eingebracht. In den Treuhandunternehmen waren zu diesem Zeitpunkt rund 4 Millionen Erwerbstätige beschäftigt, davon fast 2,9 Millionen in der Industrie und knapp 0,4 Millionen in der Bauwirtschaft; der Rest verteilte sich vor allem auf Landwirtschaft (insbesondere „Volkseigene Güter“), Verkehrsgewerbe und Handel. Von den Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe der DDR waren im März 1990 rund 90% in Treuhandunternehmen tätig.

Ursprüngliches Ziel der Treuhand-Gründung, die auf eine Idee des Neuen Forums zurückging, war es, das Volksvermögens der DDR im Zerfall des Staates zu erhalten und schrittweise – z.B. durch Verkauf von Anteilscheinen

---

9 Alle Zahlen im folgenden, soweit nicht anders angegeben, nach: Bernien, M./Dahms, V./Schaefer, R./Schiemann F./Wahse, J.: Der Arbeitsmarkt in Ostdeutschland 1989 bis 1994. (Graue Reihe der KSPW 4), GSFP, Berlin, 1996. Zitiert unter „SÖSTRA 1996“.

– in die Hände der Bürger zu überführen. Bereits im Vorfeld der Wirtschafts- und Währungsunion bestand Konsens zwischen allen Beteiligten, daß der Treuhandanstalt unter der Leitung erfahrener westdeutscher Manager eine Schlüsselrolle bei der Überleitung der DDR-Ökonomie in marktwirtschaftliche Strukturen zufallen sollte. Diese Aufgabe, primär als Auftrag zur Entstaatlichung definiert, wurde im Laufe des Jahres 1990 im Treuhandgesetz der DDR vom 17. Juni 1990, in Artikel 25 des Einigungsvertrages und in den „Leitlinien zur Treuhandgeschäftspolitik“ festgeschrieben.<sup>10</sup> Hierzu sollte die Treuhandanstalt zwei Instrumente – alternativ oder kombiniert – einsetzen, an denen sich auch die 1990 geschaffene Organisationsstruktur der Anstalt orientierte:

- *Privatisierung* von Betrieben bzw. Kombinat oder Kombinatsteilen durch Verkauf an westdeutsche oder ausländische Investoren.  
Privatisierung galt und gilt bis heute als die einzig sinnvolle und systemadäquate Lösung zur Überführung ostdeutscher Betriebe in marktwirtschaftliche Strukturen; ihr wurde deshalb in den entscheidenden Phasen der Treuhandtätigkeit deutlicher Vorrang eingeräumt.
- *Sanierung* der Teile des Treuhandvermögens, die nicht rasch privatisierbar waren, jedoch als erhaltungswürdig eingestuft wurden.  
Eine der dringlichsten Aufgaben der Treuhand, zu der sie in großem Umfang westdeutsche Unternehmensberater heranzog, bestand folgerichtig darin, die Sanierungswürdigkeit und Sanierungsfähigkeit von Treuhandbetrieben festzustellen.

Für alle Unternehmen und Einrichtungen, die weder privatisiert werden konnten noch als sanierungswürdig einzustufen waren, blieb – als drittes Instrument der Treuhandpolitik – die *Liquidation*.

Im Prinzip war das Verhältnis zwischen diesen drei Instrumenten eindeutig festgelegt: schnelle Privatisierung – entschlossene Sanierung – behutsame Stilllegung. In der Praxis wurden die Prioritäten anders gesetzt, wobei es im Lauf der Zeit zu deutlichen Akzentverschiebungen kam, die nicht zuletzt durch die – weitgehend unerwarteten – beschäftigungspolitischen und branchenstrukturellen Konsequenzen der Treuhandpolitik, aber auch durch den wachsenden Einfluß der neuen Bundesländer und der von ihnen vertretenen strukturpolitischen Interessen erzwungen wurden.

Ohne übermäßige Vereinfachung lassen sich (in Anlehnung an Nolte) drei Phasen unterscheiden:

---

10 Zu den Quellen über die Rechtslagen der Treuhandpolitik sei verwiesen auf die zusammenfassende Darstellung in: Nolte, Dirk, Zwischen Privatisierung und Sanierung: Die Arbeit der Treuhandanstalt. WSI-Materialien Nr.32, Düsseldorf 1993; ders., Politik der Treuhandanstalt. In: Nolte, D./Sitte, R./Wagner, A. (Hrsg.): Wirtschaftliche und soziale Einheit Deutschlands, Köln 1995, S. 66-87.

*(1) Mitte 1990 bis Mitte 1991: Unbedingter Vorrang von Privatisierung*

In dieser ersten Phase stand die rasche Privatisierung aller hierfür geeigneten Teile des Treuhandvermögens an westliche Investoren im Vordergrund. Sanierung ohne Eigentumswechsel wurde kaum als eigenständige Aufgabe der Treuhandanstalt betrachtet; prinzipiell überlebensfähige Unternehmen oder Unternehmensteile würden am effizientesten vom neuen Eigentümer saniert.

Diese Politik war anfangs recht erfolgreich, vor allem in Wirtschaftsbereichen wie Handel, Banken und Versicherungen, in denen die entsprechenden Unternehmen der DDR sehr schnell von Westunternehmen übernommen wurden; gleiches gilt auch für die Energieversorgung, das Baugewerbe und zumindest Teile der verbrauchernahen bzw. an einen regionalen Absatzmarkt gebundenen Industrien. Für den Großteil der Industriebetriebe konnten jedoch keine Käufer gefunden werden. Die Unternehmen verblieben, sofern sie nicht wegen Nicht-Sanierbarkeit rasch liquidiert wurden, im Treuhandbesitz, allerdings meist mit erheblichem Personalabbau.

*Damit war ein massiver Arbeitsplatzverlust unvermeidbar: Von den 2,88 Millionen Arbeitsplätzen in der Industrie (einschließlich Energiewirtschaft und Bergbau), die im Frühjahr 1990 in Treuhandeigentum überführt wurden, blieben im Durchschnitt des Jahres 1991 nur 1,58 Millionen in Treuhandunternehmen und weitere 0,24 Millionen in privatisierten, ehemaligen Treuhandfirmen erhalten. Rund eine Million Arbeitsplätze wurde schon 1990/91 Opfer von Personalabbau oder Firmenauflösung.<sup>11</sup>*

*(2) Mitte 1991 bis Ende 1992: Größere Bemühungen zur Sanierung*

Die offenkundigen Grenzen einer sofortigen industriellen Privatisierung, die dramatische Entwicklung in der ostdeutschen Industrie und die starke Zunahme der Arbeitslosigkeit, die sich seit dem Winter 1990/91 abzeichneten, lösten eine erste Akzentverschiebung in der Treuhandpolitik im Sinne verstärkter Sanierungsbemühungen aus. Sie war für die Entwicklung der ostdeutschen Industrie in dreifacher Weise bedeutsam:

Zum einen wurde durch das sogenannte „Spaltungsgesetz“ vom 5. April 1991 die Zerlegung der industriellen Kombinate forciert, die als solche nicht verkäuflich waren.

Weiterhin wurde durch den „Orientierungsrahmen zur Veräußerung von Beteiligungsunternehmen an deren leitende Mitarbeiter“ vom 1. März 1991 den Führungskräften der (vor allem industriellen) Unternehmen, die nach wie

---

11 Alle Zahlen der Beschäftigungsentwicklung im Treuhand-Einflußbereich stammen aus den SÖSTRA-Erhebungen in Treuhand- und Ex-Treuhandunternehmen.

vor in Treuhandbesitz waren, die Chance zum Erwerb ihrer Betriebe oder zumindest deren überlebensfähiger Teile eröffnet (MBO).<sup>12</sup>

Schließlich wurde mit der Vereinbarung von „Grundsätzen der Zusammenarbeit von Bund, neuen Ländern und Treuhandanstalt für den Aufschwung Ost“ am 14. März 1991 den neuen Bundesländern ein gewisser Einfluß auf die Treuhandpolitik zugestanden. Damit erhielten strukturpolitische Überlegungen erstmals stärkeres Gewicht gegenüber dem betriebswirtschaftlichen Kalkül, das bisher auf doppelte Weise – nämlich beim Streben der Treuhand nach möglichst hohen Verkaufserlösen und bei der Bewertung des jeweiligen Unternehmens durch den potentiellen Investor – dominiert hatte.

Parallel hierzu sah sich die Treuhandanstalt veranlaßt, stärker als bisher an der *beschäftigungspolitischen Abfederung* des massiven Personalabbaus – vor allem in den nach wie vor in Treuhandbesitz verbleibenden Unternehmen, die hierdurch überhaupt erst sanierungs- und privatisierungsfähig gemacht werden sollten – mitzuwirken, indem sie z.B. den Abschluß von Sozialplänen genehmigte und sich selbst an der Finanzierung von „Gesellschaften zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung“ (Rahmenvereinbarung vom 17. Juli 1991) beteiligte. Auch verstärkte die Treuhandanstalt beim Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen den Druck auf – möglichst verbindliche, zunehmend durch Pönalien abgesicherte – Beschäftigungszusagen durch den Käufer.

*Dennoch wurde der Abbau industrieller Arbeitsplätze kaum verlangsamt. Im Durchschnitt der Jahre 1991 und 1992 sank die Zahl der Beschäftigten in industriellen Treuhandunternehmen von 1,58 auf 0,48 Millionen; gleichzeitig stieg die Beschäftigung in den privatisierten Ex-Treuhandfirmen lediglich von 0,24 auf 0,50 Millionen. Nur ein Viertel des Arbeitsplatzverlustes bei den Treuhandfirmen war das Ergebnis einer Überführung in privatisierte Unternehmen (oder wurde durch die Schaffung neuer Arbeitsplätze in diesen kompensiert).*

### *(3) Seit Ende 1992: Der Erhalt „industrieller Kerne“*

Diese Zahlen ließen die genannten Schritte zur stärkeren Gewichtung des Sanierungsauftrages im Laufe des Jahres 1992 als offenkundig unzureichend erscheinen. Der Zerfall der ostdeutschen Industrie wurde auch nicht durch das erhoffte starke Wachstum des Dienstleistungssektors kompensiert; ganzen Regio-

---

12 Die tatsächliche Bedeutung von MBO/MBI in der Umstrukturierung der ostdeutschen Industrie ist nicht leicht abzuschätzen. SÖSTRA spricht immerhin von einem Anteil von 6% an den Arbeitsplätzen in Treuhand- und Ex-Treuhandunternehmen; allerdings scheinen die meisten Unternehmen, die auf diese Weise entstanden, auf (industrienähe) Dienstleistungen spezialisiert.

nen, von denen einige zu den traditionsreichsten Industriestandorten Deutschlands gehörten, drohte das Schicksal der wirtschaftlichen Verödung.

Hierauf reagierte die Bundesregierung, indem sie den Erhalt „industrieller Kerne“ als notwendig proklamierte und die Treuhandanstalt dazu verpflichtete (und zumindest partiell auch dazu befähigte), aktiv an dieser Aufgabe mitzuwirken.

Unter „industriellen Kernen“ wurden vor allem die großen Industriebetriebe aus dem Bergbau, der Schwer-Chemie, der Metallherzeugung und des Maschinenbaus verstanden, die sowohl als Arbeit- wie als Auftraggeber für die umliegende Wirtschaft eine regionale Schlüsselrolle spielten und ganz überwiegend noch in Treuhandbesitz verblieben waren.

Für die weitere Entwicklung der ostdeutschen Industrie bedeutete dies, daß die Treuhandanstalt:

- erstmals in nennenswertem Umfang in die Modernisierung der ihr gehörenden Unternehmen investierte, was bisher zumeist abgelehnt worden war, um nicht der Investitions- und Produktionsstrategie eines zukünftigen Investors vorzugreifen und damit die Verkaufschancen zu beeinträchtigen;<sup>13</sup>
- die nach wie vor in jedem Falle angestrebte Privatisierung durch sehr große Investitionszusagen unterstützte.

Auf diese Weise gelang es in den Jahren 1993 und 1994, den Bestand einiger der wichtigsten ostdeutschen Industriestandorte – die Werften in Mecklenburg-Vorpommern, die chemische Industrie im Raum Halle-Bitterfeld-Merseburg oder die Stahlindustrie in Brandenburg – zumindest mittelfristig zu sichern.

*Allerdings kam damit der Rückgang der Industriebeschäftigung nicht zum Stillstand, da die Sanierung bzw. Privatisierung der Unternehmen, die als industrielle Kerne eingestuft wurden, in aller Regel mit (oftmals erneut) massivem Beschäftigungsabbau verbunden war. Die Zahl der Beschäftigten im Einflußbereich der Treuhand ging weiter zurück. Der Minderung des Bestandes von Beschäftigungsverhältnissen in industriellen Treuhandunternehmen von 0,48 auf 0,21 Millionen (jeweils Jahresdurchschnitt 1992 und 1993) stand nur ein schwaches Beschäftigungswachstum in den seit 1990 privatisierten ehemaligen Treuhandfirmen von 0,50 auf 0,57 Millionen gegenüber.*

---

13 Die SÖSTRA-Befragung von Treuhand- und Ex-Treuhandfirmen weist für die Jahre 1992 bis 1994 in den Treuhandfirmen stark – von 8 TDM auf 27 TDM – steigende Investitionen pro Beschäftigtem aus; allerdings war damit auch 1994 nur knapp das Investitionsvolumen je Beschäftigten in den Ex-Treuhandunternehmen erreicht, das in den drei Jahren jeweils bei etwa 30 TDM lag (SÖSTRA 1996: 148).

Auch die Beschäftigung in den neugegründeten, nicht aus ursprünglichem Treuhandbesitz hervorgegangenen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, zu denen vor allem zahlreiche Handwerksbetriebe gehören, konnte den Verlust an Arbeitsplätzen im Einflußbereich der Treuhandanstalt nicht kompensieren. Sie war zwar zunächst bis 1992 deutlich gestiegen, nahm jedoch von 1992 auf 1993 wiederum leicht (von 0,52 auf 0,51 Millionen) ab.

## 2.2 Starke Differenzen in Umfang und Tempo des Personalabbaus zwischen Industriezweigen

Zwar waren die eben sehr knapp skizzierte Politik der Treuhand und die sukzessive Verschiebung ihrer Schwerpunkte für die ostdeutsche Industrie insgesamt von zentraler Bedeutung; doch traf sie die einzelnen Industriezweige in sehr verschiedener Weise. Drei Gruppen von Industriezweigen lassen sich unterscheiden, in denen sich die allgemeine Tendenz massiven Arbeitsplatzabbaus in den entscheidenden Jahren 1991 bis 1993 zu jeweils spezifischen Verlaufsmustern der Beschäftigungsentwicklung moduliert.

(1) Eine erste Gruppe von Industriezweigen kann unter dem Stichwort der *erfolgreichen Privatisierung* rubriziert werden. Hier kombiniert sich ein sehr starker Beschäftigungsrückgang in Treuhandunternehmen (-91%) mit einem weit über dem Durchschnitt liegenden Erhalt von Arbeitsplätzen in privatisierten Ex-Treuhandunternehmen, so daß hier die Beschäftigung im gesamten Einflußbereich der Treuhand (Summe von Treuhand- und Ex-Treuhandunternehmen) zwischen 1991 und 1993 nur um 35% abnahm.

Zu dieser Gruppe gehören Industriezweige wie „Steine, Erden, Glas, Keramik“, „Druck und Papier“ sowie „Nahrungs- und Genußmittel“, deren Unternehmen für potentielle Investoren von Interesse waren, weil sie mit einem mehr oder minder gesicherten regionalen Absatzmarkt rechnen konnten. In einer ganzen Reihe von Fällen sahen ausländische Firmen im Kauf von Treuhandbetrieben dieser Branchen überdies die Möglichkeit, ihre Position im gesamtdeutschen Markt substantiell zu verbessern.

(2) Die Entwicklung in einer zweiten Gruppe von Industriezweigen läßt sich mit dem Stichwort der *weitgehend erfolglosen Privatisierung* bezeichnen: Hier nahm die Beschäftigtenzahl in Treuhandunternehmen mit -93% noch stärker ab als in den Branchen der ersten Gruppe; doch wurde dies nur in geringem Umfang durch Arbeitsplatzerhalt in privatisierten Unternehmen kombiniert. Insgesamt sank im Einflußbereich der Treuhand die Beschäfti-

gung bis 1993 auf weniger als ein Viertel des Bestandes von 1991 (der bereits Ergebnis eines starken Personalabbaus 1990/91 gewesen war).

Zu dieser Gruppe gehören Industriezweige, die vorrangig Massen- bzw. Großserienprodukte für Märkte herstellen, die sehr harter internationaler Konkurrenz unterliegen; in Ostdeutschland galt dies vor allem für große Teile der Feinmechanik und der Elektroindustrie sowie für nahezu die gesamte Textil- und Bekleidungsindustrie, die bisher nicht zuletzt vom Export in die geschützten RGW-Märkte oder von Westexporten mit extremem Preisdumping gelebt hatten.

(3) Die Mehrzahl der restlichen Industriezweige kann ohne übermäßige Vereinfachung unter dem Begriff der zumindest partiell erhaltungswürdigen *industriellen Kerne* zusammengefaßt werden. Hier hat sich der Personalbestand in Treuhandunternehmen bis zur Jahresmitte 1993 mit -84% deutlich weniger vermindert als in den beiden anderen Industriegruppen. Nicht zuletzt dadurch, daß die Treuhand noch relativ große Arbeitsplatzbestände im Eigenbesitz absicherte, nahm die Zahl der Beschäftigten in ihrem Einflußbereich zwischen 1991 und 1993 nur um 55% ab.

In diesen Industriezweigen – vor allem: Bergbau und Energie, Chemie, Metallherzeugung sowie Maschinen- und Fahrzeugbau – erwies sich rasche Privatisierung mangels geeigneter und interessierter Investoren als schwierig, eine schnelle Liquidierung jedoch als strukturpolitisch problematisch. Auf Unternehmen dieser Industriezweige, die 1991 gut drei Fünftel und 1993 fast vier Fünftel aller Arbeitsplätze in Treuhandfirmen stellten, konzentrierten sich demgemäß die Sanierungsbemühungen der Treuhandanstalt seit der Mitte des Jahres 1992.

Tabelle 8 läßt erkennen, daß die Unterschiede zwischen den drei Industriegruppen – mit sehr starkem, starkem und eher schwächerem Personalabbau – im wesentlichen auch dann bestehen bleiben, wenn man nicht nur die Entwicklung zwischen 1991 und 1993 und den unmittelbaren Einflußbereich der Treuhandanstalt betrachtet, d.h. vor allem die rund 0,5 Millionen Arbeitsplätze berücksichtigt, die seit 1989/90 in (überwiegend, aber nicht nur, neu gegründeten) Betrieben entstanden, die niemals in Treuhandbesitz waren.

Auch in der Tabelle lassen sich drei Verlaufsmuster unterscheiden:

In den Unternehmen der überwiegend schwerindustriellen Branchen Bergbau und Energie, Chemie, Metallherzeugung und Maschinen- und Fahrzeugbau („industrielle Kerne“) vollzog sich der Beschäftigungsabbau zumindest zunächst deutlich langsamer als in den restlichen Teilen der Industrie; doch hat er sich seit 1991 eher beschleunigt.

In den Industriezweigen, die in der Gruppe der „gescheiterten Privatisierung“ zusammengefaßt wurden, setzte der Beschäftigungsabbau sehr bald ein und hat sich in der hier betrachteten Zeit kaum verlangsamt; in den beiden



wichtigsten Industriezweigen dieser Gruppe blieb nur ein Viertel (in Textil und Bekleidung gerade ein Siebtel) aller Arbeitsplätze des Jahres 1989 erhalten.

*Tabelle 8: Beschäftigungsentwicklung im produzierenden Gewerbe ohne Bau*

	Index: 1989 = 100			
	1990	1991	1992	1993
<i>Industrielle Kerne</i>				
Energie und Bergbau	96,5	66,6	50,3	40,6
Chemische Industrie	93,1	69,5	44,8	37,7
Metallerzeugung	89,6	80,7	50,3	46,9
Maschinenbau	94,0	70,5	45,7	36,3
Insgesamt	93,8	70,9	47,1	38,7
<i>Gelungene Privatisierung</i>				
Steine, Erde, etc.	80,2	47,2	30,9	29,2
Holz, Druck, Papier	89,9	62,6	46,5	42,9
Nahrung und Genuß	83,2	51,8	35,7	34,2
Insgesamt	84,7	54,3	38,1	35,9
<i>Gescheiterte Privatisierung</i>				
Gummi und Kunststoff	75,7	40,3	22,8	22,8
Feinmech., Elektroindustrie	84,6	52,6	34,9	30,2
Textil, Bekleidung	80,6	48,3	21,8	14,8
Insgesamt	82,6	50,2	29,3	24,0

Quelle: Erwerbstätigenrechnung des Bundes und der Länder, Berechnungsstand 1.12.1995, Nachweis durch SÖSTRA e.V.

In den Industriezweigen, die überwiegend der regionalen Versorgung dienen und in denen deshalb deutlich günstigere Voraussetzungen erfolgreicher Privatisierung bestanden, sank die Beschäftigung zunächst, zwischen 1989 und 1991, zumeist ähnlich stark ab wie in der Elektro- und Textilindustrie; doch hat sich der Arbeitsplatzabbau seit 1991 spürbar verlangsamt, so daß ihr Beschäftigungsniveau 1993 nicht mehr wesentlich unter dem der „industriellen Kerne“ lag.

## 2.3 Was wurde aus den Industriebeschäftigten des Jahres 1990?

Wie wurden die Beschäftigten der DDR-Industrie vom Arbeitsplatzabbau betroffen? Wie hat sich die Entwicklung der Branchen, in denen sie 1990 beschäftigt waren, in ihrem Erwerbsschicksal niedergeschlagen? Wie kombinieren sich hierbei die Effekte von Branchenzugehörigkeit und beruflicher Stellung des Arbeitsplatzes von 1990? Wer von ihnen ist 1993 noch erwerbstätig und wo?

Die Beantwortung dieser Fragen wird in drei Schritten erfolgen. Zunächst ist (2.3.1) zu zeigen, daß und wie sich die Merkmale des Arbeitsplatzes von 1990 in erheblichen Unterschieden der Betroffenheit widerspiegeln.



Sodann ist (2.3.2) ein sehr starker und spezifischer Gendereffekt hervorzuheben, der sich in diesen Differenzierungen verbirgt. Endlich (2.3.3) ist der Verbleib derjenigen zu betrachten, die 1993 noch erwerbstätig waren.

### 2.3.1 Differenzen in der Betroffenheit durch den Arbeitsplatzabbau

Von der Gesamtheit der 1990 im produzierenden Gewerbe beschäftigten Erwerbstätigen (wie erinnerlich stellten sie rund 40% aller Beschäftigten), waren 1993 noch 61% erwerbstätig, davon 4% auf einer ABM-Stelle; weitere 4% waren in Kurzarbeit; 20% waren arbeitslos und die restlichen 15% dauerhaft oder vorübergehend aus dem Erwerbsleben ausgeschieden. Insgesamt wurden die Industriebeschäftigten von 1990 stärker vom wirtschaftlichen Umbruch und dem mit ihm verbundenen Arbeitsplatzabbau betroffen als alle anderen Beschäftigten.

Allerdings läßt die bisherige Analyse erwarten, daß Art und Grad der Betroffenheit innerhalb der Gesamtheit der Industriebeschäftigten des Jahres 1990 stark variieren. Tabelle 9 zeigt, wie sich hierbei die Einflüsse der früheren Stellung im Beruf und des Industriezweiges der Beschäftigung von 1990 kombinieren und wechselseitig verstärken.

In der Tabelle werden zur Ermittlung des Brancheneffektes die Industriezweige zu den soeben definierten drei Gruppen („industrielle Kerne“, „gelungene Privatisierung bzw. regionale Versorgung“ und „überwiegend gescheiterte Privatisierung bzw. Rest“) zusammengefaßt.

**Tabelle 9:** Betroffenheitsindex (Arbeitslose je Beschäftigtem) 1993 nach Industriegruppe und Stellung im Beruf von 1990

Stellung im Beruf 1990	Industriegruppen			Industrie insges.
	Industr Kerne. (N= 426)	Regionale Versorg. (N= 200)	Rest (N= 312)	
<i>Arbeiter</i>				
einfache (N= 110)	1,00	1,67	1,21	1,21
qualifizierte (N= 406)	0,25	0,29	0,41	0,30
insgesamt	0,32	0,41	0,55	0,40
<i>Angestellte</i>				
einfache (N= 30)	0,50	0,50	0,29	0,40
qualifizierte (N= 318)	0,25	0,19	0,28	0,26
insgesamt	0,27	0,20	0,28	0,27
<i>Selbständige (N= 74)</i>	0,17	.	0,10	0,07
<i>Alle Erwerbstätigen</i>	0,30	0,30	0,38	0,32

Quelle: Sozioökonomisches Panel 1990 – 1993, eigene Berechnungen

Als Betroffenheitsmaß wird ein Index („Betroffenheitsindex“) benutzt, der ausweist, wieviel Arbeitslose 1993 in einer bestimmten Gruppe auf jeweils einen Erwerbstätigen entfallen; dieser Index kann im Prinzip zwischen Null und Unendlich variieren.

Die Tabelle bestätigt und konkretisiert das im Vorstehenden gewonnene Bild. Deshalb genügt es, zwei Sachverhalte besonders hervorzuheben und, soweit sinnvoll, mit Hinweisen auf die (in Tabelle 9 nicht besonders ausgewiesenen, sondern im Betroffenheitsindex enthaltenen) Beschäftigungsquoten zu illustrieren:

(1) Daß das Erwerbsschicksal der Angestellten, vor allem der qualifizierten und hochqualifizierten Angestellten, deutlich günstiger ist als das der Arbeiter, resultiert nicht nur daraus, daß weit mehr Angestellte als Arbeiter 1990 in den vom Beschäftigungsabbau weniger betroffenen Wirtschaftsbereichen (vor allem: Öffentliche Verwaltung, Bildung und Wissenschaft und ähnliches) tätig waren. Auch innerhalb der Industriebeschäftigten gibt es einen markanten Unterschied zwischen Arbeitern und Angestellten; von den einen waren 1993 nur noch 57% erwerbstätig, von den anderen 67%; auf je einen Beschäftigten trafen 1993 bei den Arbeitern 0,40 Arbeitslose, bei den Angestellten nur 0,27.

(2) Die branchenspezifischen Formen und Folgen des Arbeitsplatzabbaus waren für die Angestellten deutlich weniger bedeutsam als für die Arbeiter. Beschäftigungsquote und Betroffenheitsindex variieren bei den Angestellten von einer Industriegruppe zur anderen nur wenig; lediglich bei den in der Restgruppe („überwiegend mißlungene Privatisierung“) zusammengefaßten Industriezweigen, vor allem Elektro- und Textilindustrie, waren auch die Angestellten etwas stärker betroffen als in den anderen Industriezweigen. Ganz anders ist die Lage bei den Arbeitern. Sowohl bei den Facharbeitern wie bei den einfachen Arbeitern des Jahres 1990 hatten sich die Erwerbschancen um so mehr verschlechtert, je stärker der Beschäftigungsabbau in ihrer jeweiligen Branche war: Die Beschäftigungsquote betrug 1993 bei den einfachen Arbeitern, die 1990 in Betrieben der „industriellen Kerne“ beschäftigt waren, immerhin noch 35% gegenüber weit weniger als 30% in den restlichen Industriezweigen. Bei den Facharbeitern sank die Beschäftigungsquote von 62% (industrielle Kerne) über 57% (regionale Versorgung) bis auf 49% (Restgruppe); entsprechend stieg bei ihnen auch der Betroffenheitsindex von 0,25 auf 0,41 Arbeitslose je Beschäftigten.

Diese große Ungleichheit der Erwerbschancen von Arbeitern und Angestellten wurde durch die Verdienstentwicklung noch verstärkt. Betrachtet man – als weitere Dimension der Betroffenheit – die Entwicklung der jeweiligen Verdienstposition (Bruttomonatsverdienst bezogen auf den Durch-

schnitt aller ostdeutschen Beschäftigten) zwischen 1990 und 1993, so zeigt sich, daß die Verdienste der qualifizierten Angestellten aus allen drei Industriegruppen, soweit sie 1993 noch erwerbstätig waren, in den ersten Jahren nach der Wirtschafts- und Währungsunion spürbar rascher gestiegen sind als die Verdienste der qualifizierten Arbeiter. Diese mußten nicht nur eine deutlich negativere Entwicklung der Beschäftigungschancen hinnehmen, sondern auch eine Verschlechterung ihrer Verdienstposition um knapp 10 Prozentpunkte.

### 2.3.2 Die Arbeiterinnen als Hauptopfer des Arbeitsplatzabbaus

In den eben dargestellten Indikatoren drückt sich nicht nur der Einfluß von arbeitsplatzabhängigen Faktoren aus, vor allem von Stellung im Beruf und Branche des Arbeitsplatzes von 1990; sie spiegeln auch einen recht starken Gendereffekt wider: Von allen Männern, die 1990 in der Industrie beschäftigt waren, hatten 68% auch 1993 einen Arbeitsplatz, von den Frauen nur 52%; bei den Männern trafen auf jeweils einen Beschäftigten 0,22 Arbeitslose, bei den Frauen hingegen – jeweils über alle Gruppen der Stellung im Beruf – 0,52. Dieser Gendereffekt darf freilich keineswegs als pauschale Benachteiligung von Frauen interpretiert werden und verdient eine etwas nähere Betrachtung.

Tabelle 10 vergleicht für alle Industriebeschäftigten (ohne Auszubildende und Selbständige) des Jahres 1990 die Betroffenheit nach Stellung im Beruf und Geschlecht. Es ergibt sich ein sehr konturiertes Bild, das nicht über-raschungsfrei ist.

**Tabelle 10:** Betroffenheit 1993 nach Stellung im Beruf von 1990 und Geschlecht (alle Industriebeschäftigten von 1990)

	Beschäftigungsquote 1993		Betroffenheitsindex 1993	
	Männer (N= 504)	Frauen (N= 360)	Männer (N= 504)	Frauen (N= 360)
<b>Arbeiter</b>				
einfache	43%	20%	0,67	2,17
qualifizierte	72%	47%	0,19	0,73
insgesamt	68%	36%	0,23	1,00
<b>Angestellte</b>				
einfache	.	44%	.	0,45
qualifizierte	69%	69%	0,21	0,29
insgesamt	69%	65%	0,21	0,31

Quelle: Sozioökonomisches Panel 1990-1993, eigene Berechnungen

Die weitaus wichtigste Tatsache, die sich aus der Tabelle ableiten läßt, ist die Existenz eines stark kontrastierenden Gendereffekts bei Angestellten und bei

Arbeitern: Während sich die Betroffenheit der männlichen und der weiblichen qualifizierten und hochqualifizierten Angestellten (die schon 1990 die große Mehrheit der Gehaltsempfänger stellten) kaum unterschieden, waren bei den Arbeitern sehr starke Differenzen zwischen Männern und Frauen zu Lasten letzterer zu verzeichnen. Die Erwerbsquote aller Arbeiterinnen lag mit 36% nur wenig über der Hälfte des Wertes aller Arbeiter; das Verhältnis Erwerbstätige zu Arbeitslose betrug bei den Arbeitern 4 : 1, bei den Arbeiterinnen 1 : 1. Diese Unterschiede lassen sich auch nicht mit geschlechtsspezifischer Qualifikationsstruktur und größeren Arbeitsmarktchancen der qualifizierten Arbeiter erklären, sondern gelten gleichermaßen für diejenigen, die 1990 einfache oder aber qualifizierte Arbeitertätigkeiten ausübten.

Auf die Arbeiterinnen, die 1990 nur 19% aller Industriebeschäftigten stellten, konzentrierte sich (mit 31% der Beschäftigungslosen) ein weit überproportionaler Anteil an den Beschäftigungsfolgen der Industrieentwicklung seit 1990. Keine andere Gruppe der ehemaligen Industriebeschäftigten hatte einen so großen Tribut zu zahlen.

Festzuhalten ist allerdings, daß die für die Arbeiter insgesamt typische Branchenabhängigkeit der Betroffenheit nicht in besonderem Maße zu Lasten der Frauen wirkte, sondern Arbeiter und Arbeiterinnen auf je verschiedenem Niveau gleichermaßen traf.

Ferner ist festzuhalten, daß die (gleichfalls bereits konstatierte) günstige Entwicklung der Bruttoverdienste der Angestellten auch den Frauen unter ihnen zugute kam, während die Arbeiterinnen, soweit sie überhaupt 1993 noch beschäftigt waren, auch in der relativen Entwicklung ihres Verdienstes benachteiligt waren.

### 2.3.3 Was wurde aus den Industriebeschäftigten?

Der Personalabbau war in allen Industriezweigen deutlich größer, als der Rückgang der Beschäftigung bei den Erwerbstätigen, die 1990 einen Arbeitsplatz in der Industrie innehatten. Nennenswerte Teile der Industriebeschäftigten des Jahres 1990 müssen also in den Jahren nach der Wirtschafts- und Währungsunion einen neuen Arbeitsplatz gefunden haben. Dennoch war ihre Mobilität insgesamt deutlich geringer als angesichts des dramatischen Umbruchs zu erwarten wäre.

Drei Facetten des Mobilitätsverhaltens sind von besonderem Interesse:

(1) Von den Arbeitskräften, die 1990 in der Industrie beschäftigt waren, hat nur jeder Dritte in den Folgejahren – Mitte 1990 bis Mitte 1993 – eine *neue Stelle bei einem anderen Arbeitgeber* angetreten (29%) bzw. sich selbständig gemacht (6%). Diese Werte liegen deutlich niedriger als in allen anderen

Wirtschaftsbereichen und zwar unabhängig davon, wie deren Beschäftigtenentwicklung verlief.

Hervorzuheben sind starke Unterschiede in der – erfolgreichen – Mobilität zwischen den Industriezweigen bzw. Industriegruppen: Arbeitgeberwechsel und Selbständigkeit waren relativ am häufigsten (32% und 10%) in der Gruppe der Industriezweige der „mißlungenen Privatisierung“ mit dem stärksten Personalabbau und am seltensten (23% und 4%) in der Gruppe, die unter dem Etikett der gelungenen Privatisierung zusammengefaßt wurde; die Werte in den industriellen Kernen lagen mit 30% und 4% zwischen beiden Extremen.

(2) Im gleichen Sinne, als Indiz überraschend geringer Mobilität, ist auch die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit (Zahl der Jahre zwischen dem Antritt der derzeitigen Stelle und dem Befragungszeitpunkt) zu interpretieren, die schon 1990 bei allen Beschäftigten des verarbeitenden Gewerbes mit 15,1 Jahren deutlich höher lag als beim Durchschnitt aller Erwerbstätigen (13,5 Jahre). Sicherlich hat sie sich seither zwar bei den Industriebeschäftigten des Jahres 1990, die noch einen Arbeitsplatz hatten, von Jahr zu Jahr – über 14,4 und 11,6 auf 9,8 Jahre 1993 – vermindert. Doch waren diese auch 1993 noch deutlich länger an ihrem derzeitigen Arbeitsplatz tätig als alle Beschäftigten (8,6 Jahre) – was angesichts der eben dargestellten strukturellen Veränderungen einigermaßen überraschend ist. Desgleichen spiegelt die Entwicklung der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit der Arbeitskräfte aus den drei bisher unterschiedenen Industriegruppen nur wenig deren Beschäftigungsentwicklung wider: 1993 hatten die ehemaligen Beschäftigten der Industriezweige mit sehr starkem Personalabbau („gescheiterte Privatisierung“), soweit sie überhaupt beschäftigt waren, immer noch eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von über 8 Jahren; wer 1990 in einem Betrieb eines anderen Industriezweiges gearbeitet hatte, besaß eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von über 10 Jahren.

(3) Ein ganz ähnliches Bild ergibt sich, wenn man fragt, in welchen Wirtschaftszweigen die Arbeitskräfte der DDR-Industrie drei Jahre nach der Wirtschafts- und Währungsunion (und immer unter der Voraussetzung, daß sie dann noch einen Arbeitsplatz hatten) tätig waren: Über die Hälfte (54%) aller 1993 noch Beschäftigten bzw. rund ein Drittel aller Industriebeschäftigten von 1993 war nach wie vor in Industrie und Handwerk tätig, zumeist in der gleichen Branche wie 1990. Stärkere intersektorale Mobilität ist nur in drei Richtungen zu beobachten: In den Handel (10% derer, die 1993 noch beschäftigt sind), in die öffentliche Verwaltung (9%) und ins Baugewerbe (8%).

In den Mobilitätsmustern schlagen sich zwei Einflüsse deutlich nieder, zum einen die bisherige berufliche Stellung, zum anderen die je besondere Beschäftigungsentwicklung des Industriezweiges von 1990.

Am stärksten war die Bindung an den bisherigen Wirtschaftszweig bei den Arbeitskräften aus den „industriellen Kernen“; von ihnen waren unter denen, die nicht arbeitslos oder aus dem Erwerbsleben ausgeschieden waren, rund 60% noch in der gleichen oder einer verwandten Branche tätig. Dies galt am stärksten für die Facharbeiter und die hochqualifizierten Angestellten.

Ähnlich, aber nicht so stark ausgeprägt, ist das Bild bei den Arbeitskräften aus den Industriezweigen, die vorrangig für regionale Märkte produzieren („gelungene Privatisierung“).

Die Arbeitskräfte, die 1990 einem der Industriezweige aus der Gruppe der „gescheiterten Privatisierung“ angehört hatten, waren hingegen, sofern sie 1993 überhaupt einen Arbeitsplatz hatten, überwiegend nicht mehr im produzierenden Gewerbe tätig. Hier waren öffentliche Verwaltung, Finanzdienstleistungen und Handel – mit jeweils 15%, 9% und 8% aller 1993 noch Erwerbstätigen – wichtigste Zielbranchen.

Festzuhalten sind charakteristische Mobilitätsströme der Facharbeiter aus allen Industriezweigen in das Baugewerbe und den Handel (mit jeweils 11% – immer der 1993 noch beschäftigten Arbeitskräfte) und der qualifizierten und hochqualifizierten Angestellten in die öffentliche Verwaltung (14%).

Auf die markanten Unterschiede zur Entwicklung in der Landwirtschaft und auf die Frage, welche Beziehungen zwischen der Beschäftigungsquote und dem Mobilitätsverhalten bestehen, wird weiter unten noch einzugehen sein.

### 3. Der Umbruch in der Landwirtschaft

Die Landwirtschaft (einschließlich Forstwirtschaft und Fischerei) der DDR, deren Kern aus etwa 4.700 Großbetrieben – vor allem Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaften (LPG) und Volkseigene Güter – bestand, stellte 1989 mit 0,98 Millionen Beschäftigten rund 10% aller Erwerbstätigen. Bis 1993 ist einerseits die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe auf ein Vielfaches gestiegen, während andererseits die Beschäftigung auf ein Viertel absank. Kein anderer Wirtschaftsbereich der DDR hatte in so kurzer Zeit einen so dramatischen Umbruch erlebt.

Um diesen Umbruch, seine Besonderheit gegenüber der industriellen Entwicklung und seine Folgen für die Beschäftigten verständlich zu machen, sind zunächst (3.1) sehr knapp das noch von der Volkskammer der DDR

(aber unter offenkundigem Einfluß westdeutscher Agrarpolitiker) im Juni 1990 verabschiedete „Landwirtschaftsanpassungsgesetz“ und seine Intentionen zu skizzieren, dann (3.2) die durch dieses Gesetz in Gang gesetzte Entwicklung nachzuzeichnen und schließlich (3.3) auf die Folgen für die – verbleibenden oder aus der Landwirtschaft bzw. dem Erwerbsleben ausscheidenden – landwirtschaftlichen Beschäftigten des Jahres 1990 einzugehen.

### 3.1 Das „Landwirtschaftsanpassungsgesetz“ und der Zwang zu rascher, radikaler Veränderung der Betriebsstrukturen

1989/90 waren sich alle Experten darin einig, daß die Landwirtschaft der DDR nicht in der Lage sein würde, im europäischen Agrarmarkt zu bestehen. Sie würde viel zu viele Arbeitskräfte beschäftigen; ihre Kollektivierung und ihre Einbindung in das rigide System der Volkswirtschaftsplanung hätten – so war häufig zu hören – einen Modernisierungsrückstand der landwirtschaftlichen Produktion von rund zwei Jahrzehnten verursacht. Deshalb müßten alle Maßnahmen höchsten Vorrang haben, die den Übergang zu produktiven Betriebsstrukturen und eine nachhaltige Steigerung der Produktivität bewirken. Als mehr oder weniger stillschweigend und selbstverständlich wurde unterstellt, daß dies in erster Linie, entsprechend dem Leitbild der westlichen – vor allem westdeutschen Agrarpolitik – mit dem Übergang zu bäuerlichen Familienbetrieben zu geschehen hätte.

Als wichtigsten Hebel, um diesen mehrfachen Strukturwandel – der Produktions-, der Eigentums- und Betriebsstruktur – herbeizuführen und zu beschleunigen, schrieb das „Landwirtschaftsanpassungsgesetz“ vor, daß alle landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften bis zum 31.12.1991 entweder aufgelöst oder in Unternehmensformen westdeutschen Rechts überführt werden müßten. Genossenschaftliche Betriebe, die ab 1.1.1992 weiterbestehen wollten, mußten bis zu diesem Zeitpunkt, also in maximal 1,5 Jahren nach Verkündung des Gesetzes, den meist sehr zahlreichen Alteigentümern Gelegenheit gewähren, Ansprüche auf die von ihnen eingebrachten Vermögenswerte (Böden, Gebäude, Maschinenpark, liquide Mittel und anderes) geltend zu machen. Desweiteren mußten sie eine neue Unternehmensform (eingetragene Genossenschaft, GmbH oder andere Formen von Kapitalgesellschaften) begründet und für dieses Unternehmen das verbleibende Vermögen bewertet und DM-Eröffnungsbilanzen erstellt haben.

Die vom „Landwirtschaftsanpassungsgesetz“ ausgelösten Wirkungen standen in deutlichem Widerspruch zu den Intentionen und Erwartungen, mit denen seine Verabschiedung verbunden war. Hervorzuheben sind vor allem zwei Tatsachen:



- Die Zahl der neu entstehenden bäuerlichen Betriebe (rund 20.000) blieb gering, wohingegen dem größeren Teil der ehemaligen Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (rund 3.000 von 4.200) die Umwandlung in eine neue Rechtsform gelang.
- Dies war jedoch mit einem unerwartet großen Beschäftigungsabbau verbunden, da die für ihr Überleben erforderlichen Freisetzen in Genossenschaftsbetrieben nur in sehr geringem Umfang durch Entstehung neuer Arbeitsplätze in bäuerlichen Familienbetrieben kompensiert wurden.

Dieser Widerspruch zwischen Erwartungen und Realität hatte wohl vor allem zwei Gründe:

(1) Zum einen blieb die Frage, welche neue Agrarstruktur anzustreben ist, im Gesetz und in den Verordnungen und Maßnahmen zu seiner Umsetzung, längere Zeit hindurch ungeklärt.

Anfänglich wurde diese Frage allenfalls negativ, mit dem Verweis auf die rückgängig zu machende Kollektivierung und die Wiederherstellung früherer Eigentumsverhältnisse beantwortet; was an Stelle der aufzulösenden „Kolkosen“ (wie es oftmals hieß) treten sollte, wurde nicht gesagt. Offen blieb insbesondere, ob es sich hierbei um privaten Großgrundbesitz und großbetriebliche Wirtschaftsformen jener Art handeln sollte, wie sie vor allem in Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg und Teilen Sachsen-Anhalts die Landwirtschaft bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges geprägt hatten oder aber um eher klein- und mittelbäuerliche Familienbetriebe, wie sie in Teilen Sachsens und Thüringens seit vielen Generationen bestanden hatten und in der Frühzeit der DDR als Ergebnis der Bodenreform von 1945/46 auch auf den Flächen enteigneter Güter massenhaft neu begründet worden waren.

So kam es zu einem überstürzten, in sich widerspruchsvollen und konfliktreichen Anpassungsprozeß mit großen Unsicherheiten und Unstetigkeiten. Beschäftigte und Leiter der LPGs oder der LPG-Nachfolger, darunter auch nicht wenige frühere Bodeneigentümer, die nicht auf die Vorteile der Großproduktion verzichten wollten, gerieten fast zwangsläufig in Gegensatz zu jenen ehemaligen Bauern, die aus den Genossenschaften ausscheiden und ihren Boden entweder als „Wiedereinrichter“ selbst bewirtschaften oder aber verkaufen wollten. So entstanden bereits im ersten Halbjahr 1990 nicht weniger als drei landwirtschaftliche Interessenverbände in der Noch-DDR, die jeweils in ihrem Sinne Einfluß auf die Agrarpolitik zu gewinnen suchten. Zwei Verbände repräsentierten die Interessen der Landwirtschaftlichen und Gärtnerischen Produktionsgenossenschaften und ihrer Beschäftigten, im dritten organisierten sich „Wiedereinrichter“ (also bisherige Genossenschaftsbauern, die sich wieder selbständig machten) und frühere Grundeigen-



tümer, um Restitutionsansprüche durchzusetzen bzw. Verfügungsgewalt über kollektiviertes Eigentum wiederzuerlangen.<sup>14</sup>

Erst nach einiger Zeit – und nicht zuletzt, nachdem sich der westdeutsche Bauernverband im Interesse der „Erweiterung seines Wirkungsraumes zum Abschied von einer ‚Lebenslüge‘ der bundesdeutschen Agrarpolitik“ (Wiesenthal 1995: 28) entschlossen hatte und bereit war, die Beschäftigten der LPG-Nachfolgebetriebe als Mitglieder aufzunehmen – nahm auch die offizielle Agrarpolitik die tatsächliche Entwicklung zur Kenntnis. Damit wich die anfänglich eindeutige Bevorzugung der Privatwirtschaften einer tendenziellen Gleichbehandlung der verschiedenen Wirtschafts- und Eigentumsformen in der ostdeutschen Landwirtschaft – aber erst, nachdem der massive Druck auf die LPG-Nachfolger diese zu sehr starkem Beschäftigungsabbau gezwungen hatte, wenn sie überleben wollten.

(2) Ein zweiter, wichtiger Grund für die dramatischen Beschäftigungsfolgen des „Landwirtschaftsanpassungsgesetzes“ und des von ihm erzwungenen Strukturwandels lag darin, daß zunächst die Schlüsselstellung der Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften in der ländlichen Wirtschaft und Gesellschaft völlig verkannt wurde, aus der sich nicht zuletzt auch ihr hoher Personalbesatz erklärte.

In der großen Zahl landwirtschaftlicher Arbeitskräfte (die, wie weiter oben gezeigt, seit den frühen 70er Jahren kaum abgenommen und in der zweiten Hälfte der 80er Jahre sogar wieder leicht zugenommen hatte) spiegelte sich nicht nur die deutlich niedrigere Produktivität der landwirtschaftlichen Erzeugung wider. Die LPGs (und Volkseigenen Güter) waren ja nicht nur landwirtschaftliche Produktionsstätten, sondern auch Träger des größten Teils der nicht-landwirtschaftlichen, dörflichen Wirtschafts- und Dienstleistungsfunktionen, vom Straßen- und Siedlungsbau über die Reparatur von Maschinen und Fahrzeugen, bis zum Unterhalt von Kinderhorten und Dorfgaststätten.

Die Notwendigkeit, sich sehr schnell auf eine marktwirtschaftlichen Kriterien entsprechende Wirtschaftsweise umzustellen, bewirkte vor allem einen raschen und starken Personalabbau in diesen nicht-landwirtschaftlichen Funktionen. Andere Beschäftigungsmöglichkeiten vor Ort konnten jedoch günstigstenfalls etwa zeitgleich – z.B. durch Ausgründung von Baubrigaden oder beim Aufbau einer Kommunalverwaltung nach neuem Recht – entstehen. Selbst dort, wo es – dank der Initiative und des Geschicks einzelner Personen in der Genossenschaftsleitung – gelang, die Fertigungstiefe des landwirtschaftlichen Betriebes durch Anlagerung von ersten Stufen der Weiterverarbeitung oder Vermark-

---

14 Zur Darstellung der Strategien landwirtschaftlicher Verbände in den ersten Jahren nach der deutschen Einheit und insbesondere zur Rolle des (westdeutschen) Bauernverbandes ist vor allem auf Wiesenthal (1995: 316ff.) zu verweisen.

tung nachhaltig zu erhöhen<sup>15</sup>, war eine massenhafte Freisetzung von bisherigen Beschäftigten der Genossenschaften kaum zu vermeiden.

Vermutlich noch größer war der Arbeitsplatzabbau dort, wo die frühere LPG in Liquidation ging und Wiedereinrichter oder neue landwirtschaftliche Unternehmen aus dem Westen die Bewirtschaftung der Flächen übernahmen. Die neuen Höfe waren oftmals nur zu halten und die umfangreichen Investitionen nur aufzubringen, wenn sich die Besitzer zu ausgeprägter Spezialisierung, extensiver Bewirtschaftung und weitgehendem Verzicht auf familienfremde Arbeitskräfte entschlossen.

### 3.2 Die Herausbildung einer neuen Agrarstruktur und die Überlebenskraft vieler LPG-Nachfolger

Bis 1993 war die Umgestaltung der landwirtschaftlichen Unternehmensstrukturen weitgehend abgeschlossen:<sup>16</sup>

Die Mehrzahl der *Volkseigenen Güter* – seit 1990 in der Verfügung der Treuhandanstalt – war aufgelöst; im April 1994 waren in diesen Unternehmen nur noch etwa 3.000 Arbeitskräfte beschäftigt. Ihre Flächen stellten allerdings immer noch einen großen Teil der ursprünglich knapp zwei Millionen Hektar landwirtschaftlicher Nutzfläche unter Treuhandverwaltung (mehr als ein Drittel der gesamten landwirtschaftlichen Nutzfläche Ostdeutschlands); nach Auflösung der Güter wurden große Teile dieser Flächen von der Treuhandanstalt verpachtet, anfangs überwiegend an Wiedereinrichter, zunehmend aber auch an die LPG-Nachfolgebetriebe.

Von den ehemaligen *Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften* hatte die Mehrzahl die Anforderungen des „Landwirtschaftsanpassungsgesetzes“ praeter propter erfüllt; nur etwa 1.200 Genossenschaften wurden aufgelöst oder mußten in Gesamtvollstreckung gehen. Welche Rechtsform die LPG-Nachfolger dabei wählten, hing vor allem davon ab, wie das vorhandene Vermögen am besten gesichert und in neue Strukturen überführt werden konnte:

*Aktiengesellschaften* sind relativ selten und entstanden zumeist, wenn heterogene Produktionsbereiche wie Tierzucht, Pflanzenbau, Bewirtschaftung größerer betriebseigener Immobilien u.ä. zusammengeführt werden sollten. Die AG fungiert in solchen Fällen meist als Holding, unter deren Dach mehrere Betriebsgesellschaften in der Rechtsform einer GmbH arbeiten.

15 Die Geschichte solcher Personen, die oftmals aus der zweiten Reihe des Leitungspersonals stammten und sich als wirkliche „Pionierunternehmer“ im Schumpeter'schen Sinne erwiesen, ist noch zu schreiben.

16 Die folgende Darstellung stützt sich auf SÖSTRA (1996: 26ff.) und auf Nause (1994).

Teilweise wurde diese Konstruktion auch von vornherein als Übergangslösung gewählt, bis die einzelnen Tochter-GmbHs ihre Überlebenschancen ausgelotet haben und sich selbständig machen können.

*GmbHs* finden sich relativ häufig. Diese Rechtsform wurde nicht nur von direkten LPG-Nachfolgebetrieben gewählt, sondern nicht selten auch nach der Liquidation einer LPG, wenn eine Gruppe von ehemaligen Genossenschaftsbauern sich zusammentat, um gemeinsam aus der Konkursmasse günstig Maschinen, Anlagen, Gebäude und Tiere als Startposition für ein neues Unternehmen zu kaufen.

Am häufigsten war die Umwandlung von LPGs in *eingetragene Genossenschaften* (e. G.), da diese Rechtsform besonders geeignete Eigentums-, Finanzierungs-, Organisations- und Leitungsstrukturen ermöglicht. So erlaubt diese Form z.B., die Genossenschaftsanteile niedrig anzusetzen, so daß sich auch die Beschäftigten, die kein Land einbrachten, als Mitglieder einkaufen konnten oder die Leitung durch einen mehrköpfigen gewählten Vorstand.

Von den im August 1992 registrierten 3.041 juristischen Personen in der Landwirtschaft der neuen Bundesländer waren 47% eingetragene Genossenschaften mit einer Durchschnittsgröße von 1.522 Hektar landwirtschaftlicher Nutzfläche und 39% GmbHs mit einer durchschnittlichen Betriebsgröße von 914 Hektar Nutzfläche.

Daß die Gründung *bäuerlicher Familienbetriebe* (rund 23.000) weit hinter den Erwartungen westlicher Agrarpolitiker zurückblieb, hat viele Gründe: Schwierigkeiten in der Vermögensauseinandersetzung mit der bisherigen LPG oder ihrem Nachfolger, Eigenkapitalmangel, Probleme bei der Kreditbeschaffung, unzureichende Erfahrungen mit Fragen der Betriebsführung, aber auch das Fehlen vieler im Westen selbstverständlicher Teile landwirtschaftlicher Infrastruktur (Produktlager, Einkaufsgenossenschaften, Reparaturwerkstätten u.a.). Entscheidend war wohl in vielen Fällen, daß der Investitionsaufwand für die Neu- oder Wiedereinrichtung eines bäuerlichen Familienbetriebes, der auf etwa eine Million DM geschätzt werden kann, nahezu ausschließlich aus Krediten finanziert werden mußte; dies warf um so größere Probleme auf, als die Mehrzahl der Wiedereinrichter anfänglich (und bis die komplizierten Eigentumsverhältnisse geklärt waren) überwiegend mit nicht beleihungsfähigen Pachtflächen arbeiten mußte.<sup>17</sup> Schließlich hatten sich in den landwirtschaftlichen Genossenschaften auch Arbeitsbedingungen herausgebildet, die gegen die Belastungen eines einzelbäuerlichen Daseins

---

17 Während beispielsweise in den alten Bundesländern der Anteil der gepachteten Flächen 1992 bei etwa 43 % lag, machte er in den neuen Bundesländern rund 78 % aus. Weitere 11 % waren (nach Ergebnissen der Agrarberichterstattung für 1991) unentgeltlich überlassene Flächen.

aufgerechnet werden mußten: feste geregelte Arbeitszeiten, Urlaubsanspruch, eine überschaubare Einsatzplanung und anderes.

Tabelle 11 vergleicht die Agrarstruktur in den alten und den neuen Ländern, wobei mangels eines einfacheren Begriffes von Nause (1994) die etwas mißverständliche Unterscheidung zwischen „Privatbetrieben“ (Einzeleigentümer) und „juristischen Betrieben“ (Kapitalgesellschaften und Genossenschaften) übernommen wird. Die Tabelle macht deutlich, wie groß die Unterschiede nach wie vor sind.

*Tabelle 11: Agrarstruktur 1993*

	alte Länder	neue Länder
<i>Betriebe (1.000)</i>		
insgesamt	578,9	26,8
Privatbetriebe	576,3	23,8
Juristische Betriebe	2,7	3,0
<i>Landwirtschaftlich genutzte Fläche (1.000 ha)</i>		
insgesamt	11.730,4	5.292,9
Privatbetriebe	11.638,3	1.884,2
Juristische Betriebe	92,1	3.408,7
<i>Arbeitskräfte (1.000 VZÄ*)</i>		
insgesamt	1.396,9	180,9
Familienarbeitskräfte	1.227,2	42,0
Ständige familienfremde Arbeitskräfte	69,1	23,5
Nichtständige familienfremde Arbeitskräfte	85,1	4,4
Beschäftigte in juristischen Betrieben	15,5	110,0
<i>Vollzeitarbeitskräfte je 100 ha</i>		
in allen Betrieben	5,51	2,80
in Privatbetrieben	5,47	2,26
in juristischen Betrieben	11,73	3,10

Quelle: Nause, G.: „Arbeitskräfte und Arbeitsleistung in den landwirtschaftlichen Betrieben Deutschlands 1993“. In: Wirtschaft und Statistik 6 (1994) S. 451. Eigene Berechnungen.

\* Vollzeitäquivalent = Zahl der Vollzeitarbeitskräfte

Es genügt, auf einige besonders markante Tatsachen hinzuweisen:

(1) Während in den alten Bundesländern bäuerliche Familienbetriebe sowohl nach der Zahl der Betriebe als auch der bewirtschafteten Fläche sowie nach der Zahl der (vor allem familieneigenen) Arbeitskräfte völlig (jeweils mit Anteilen um 99%) dominieren, überwiegen in Ostdeutschland die in der Regel aus ehemaligen LPGs entstandenen Großbetriebe im Eigentum juristischer Personen; sie bewirtschaften fast 2/3 der landwirtschaftlichen Nutzfläche; auf sie entfallen 2/5 des Arbeitsvolumens in der Landwirtschaft.

(2) Von den insgesamt rund 5.700 Betrieben im Besitz juristischer Personen in der deutschen Landwirtschaft liegen nur etwa 2.700 in West- und rund 3.000 in Ostdeutschland.

(3) Die durchschnittliche Größe der landwirtschaftlichen Betriebe liegt in Ostdeutschland mit 197,5 Hektar Nutzfläche weit über dem Wert von 20,3 Hektar in den alten Bundesländern. Dies erklärt sich nicht nur aus dem sehr viel größeren Anteil von Betrieben im Eigentum juristischer Personen mit einer durchschnittlichen Größe von 1.136 Hektar; auch die Betriebe im Besitz natürlicher Personen bewirtschaften durchschnittlich mit 79 Hektar etwa die vierfache Fläche des durchschnittlichen westdeutschen Familienbetriebes.

(4) Nimmt man (mit den Vorbehalten, die vor allem von möglichen Variationen im Intensitätsgrad der Bewirtschaftung nahegelegt werden) die Zahl der Vollarbeitskräfte („Vollzeitäquivalent“) je 100 Hektar landwirtschaftlicher Nutzfläche als Produktivitätsindex, so läßt sich ermessen, wie außerordentlich der Aufholprozeß war, den die ostdeutsche Landwirtschaft zwischen 1989 und 1993 durchlaufen hat: Der Arbeitskräftebesatz je 100 ha, der 1989 noch bei rund 15 Personen lag (was dem Stand im früheren Bundesgebiet Mitte der 60er Jahre entspricht), hatte bereits im Frühjahr 1991 mit 5,9 das westdeutsche Niveau (6,0 Personen je 100 Hektar) erreicht; zwei weitere Jahre später, im Frühjahr 1993, war die landwirtschaftliche Produktivität in Ostdeutschland (alle Eigentumsformen zusammen) mit 2,8 Personen je 100 Hektar bereits doppelt so hoch wie in Westdeutschland (5,5).

Dies Ergebnis war ganz offenkundig nur durch massive Freisetzung von Arbeitskräften möglich, dürfte jedoch gleichzeitig den verbliebenen Arbeitskräften eine in Ostdeutschland eher seltene längerfristige Perspektive eröffnen.

### 3.3 Was wurde aus den Arbeitskräften?

Die Landwirtschaft hatte, wie weiter oben gezeigt, mit einem Beschäftigungsrückgang zwischen 1989 und 1993 um fast 80% den größten Arbeitsplatzverlust aller Wirtschaftsbereiche zu verzeichnen. In wenigen Jahren wurden in der ostdeutschen Landwirtschaft über 0,7 Millionen Arbeitskräfte freigesetzt.

Was wurde aus den Arbeitskräften? Wie wurden sie vom Umbruch in ihrem früheren Beschäftigungsbereich betroffen? Was war ihr Erwerbsschicksal in den Jahren zwischen 1990 und 1993?

### 3.3.1 Betroffenheit und Erwerbsschicksal

Eine detailliertere Analyse bekräftigt das Bild, das sich bereits weiter oben, bei einem ersten Vergleich über alle Wirtschaftsbereiche, abgezeichnet hatte: Die Konsequenzen des dramatischen Einbruchs der Beschäftigung in den ersten Jahren nach der Einheit waren für die landwirtschaftlichen Arbeitskräfte des Jahres 1990 deutlich weniger negativ als auf den ersten Blick zu erwarten wäre. 1993 waren von den landwirtschaftlichen Erwerbstätigen des Jahres 1990 mit 65% (plus 1% Kurzarbeiter) nur geringfügig weniger erwerbstätig und mit 18,5% nur wenig mehr arbeitslos als im Durchschnitt aller ostdeutschen Beschäftigten des Jahres 1990 (Erwerbstätigkeit = 66,4% und 1,9% Kurzarbeit; Arbeitslosigkeit = 16,2%).

Noch deutlicher wird das Bild, wenn man (in Tabelle 12) die frühere berufliche Stellung berücksichtigt, die sich bei den Industriebeschäftigten von 1990 als ein stark differenzierender Faktor erwies; die berufsspezifisch sehr verschiedenen Chancen intersektoraler Mobilität legen es nahe, bei den Facharbeitern die landwirtschaftlichen und die nicht-landwirtschaftlichen Berufe gesondert auszuweisen.

Auf dem Hintergrund des eben dargestellten Erwerbsschicksals der Industriebeschäftigten des Jahres 1990 sind vor allem fünf Tatbestände hervorzuheben:

(1) Die frühere Stellung im Beruf differenzierte bei den landwirtschaftlichen Beschäftigten des Jahres 1990 (die 1993 überwiegend nicht mehr in ihrem bisherigen Wirtschaftsbereich tätig waren) deutlich weniger als bei den Industriebeschäftigten. Der Betroffenheitsindex 1993 (Arbeitslose je Erwerbstätigen) variierte nur zwischen 0,16 (Leiter und qualifizierte Angestellte) über 0,25 (Facharbeiter in nicht-landwirtschaftlichen Berufen) und 0,33 (Facharbeiter in landwirtschaftlichen Berufen) bis zu 0,5 (Ungelernte), während in der Industrie Indexwerte von 0,07 (Selbständige), 1,21 (einfache Arbeiter) bis zu 0,26 (qualifizierte Angestellte) zu registrieren sind.

(2) Demzufolge waren auch die an- und ungelernten Arbeiter der DDR-Landwirtschaft 1993 mehrheitlich erwerbstätig, während von den einfachen Industriearbeitern nicht einmal jeder dritte 1993 einen Arbeitsplatz hatte. Allerdings spielten hierbei ABM-Stellen eine wichtige Rolle; fast jeder sechste Arbeitsplatz von 1993 erwerbstätigen Angehörigen dieser Gruppe war – offenbar vor allem im Rahmen kommunaler Projekte – ABM-finanziert.

(3) Daß der Zwang zu Mobilität angesichts des dramatischen Personalabbaus in der Landwirtschaft hoch war, ist banal; ausgesprochen bemerkenswert ist jedoch der verbreitete Erfolg von Mobilität, indiziert durch den Anteil derer, die zwischen Mitte 1990 und Mitte 1993 eine neue Stelle bei einem anderen

Arbeitgeber angetreten haben. Daß hierbei die Facharbeiter in nicht-landwirtschaftlichen Berufen (wohl vor allem in Bau-, Verkehrs- und Metallberufen) einen besonders hohen Wert aufweisen, ist wiederum wenig überraschend.

(4) Bei erfolgreicher Mobilität spielten Arbeitsplätze im Westen eine wichtige Rolle, vor allem bei den Ungelernten und den landwirtschaftlichen Facharbeitern; hier lag 1993 nach Abzug der ABM-Stellen fast jeder fünfte bzw. fast jeder siebte Arbeitsplatz im Westen.

(5) Die Verdienstposition der früheren landwirtschaftlichen Beschäftigten war 1993 nach wie vor relativ schlecht, hat sich jedoch fast durchgängig gegenüber dem sehr niedrigen Niveau in der DDR deutlich verbessert.

**Tabelle 12:** Betroffenheit der landwirtschaftlichen Beschäftigten von 1990 nach früherer beruflicher Stellung

Indikatoren	Stellung im Beruf 1990				
	Ungelernte Arbeiter	Facharbeiter Agrarberuf	anderer Beruf	Qualifiz. Angestellte	Alle
	(N= 47)	(N= 71)	(N= 103)	(N= 74)	(N= 295)
<b>Erwerbsstatus 1993</b>					
Erwerbstätig (%)	59	60	67	75	66
(davon: ABM-Stelle (%))	(9)	(7)	(1)	(4)	(4)
Kurzarbeit (%)	.	3	1	1	1
Arbeitslos (%)	30	20	17	12	18
Rest (%)	11	17	16	12	14
<b>Erwerbsverhalten</b>					
Neue Stelle 1990-93 (%)	32	34	42	36	37
Weststelle (%)	9	7	6	1	5
Betriebszugehörigkeit 1993 (Jahre)	4	8	7	5	6
<b>Verdienst</b>					
-position 1993	0,74	0,86	0,86	1,14	0,92
-dynamik 1990-93	1,09	1,04	1,05	1,08	1,07

Quelle: Sozioökonomisches Panel 1990 – 93, eigene Berechnungen

### 3.3.2 Wohin gingen die Freigesetzten aus der Landwirtschaft?

Ansichts des engen Zusammenhangs zwischen intersektoraler Mobilität und Erwerbsschicksal drängt sich die Frage auf, wo die ehemaligen Beschäftigten der DDR-Landwirtschaft, soweit sie nicht arbeitslos waren, 1993 einen Arbeitsplatz gefunden hatten. Tabelle 13 läßt einige markante Tendenzen erkennen:



Tabelle 13: Wirtschaftsbereich 1993 der landwirtschaftlichen Beschäftigten von 1990

Stellung im Beruf 1990	Wirtschaftsbereich 1993					
	Landwirt- schaft	Industrie	Bau	Handel	Gebiets- körpersch.	andere
Ungelernt (N= 47)	21%	6%	4%	9%	6%	13%
Facharbeiter/Land-wirtsch. (N= 71)	27%	4%	11%	4%	7%	3%
Facharbeiter/andere Berufe (N= 103)	17%	9%	24%	2%	4%	8%
Leiter und qualifiz. Angestellte(N= 74)	20%	3%	1%	15%	18%	9%
Insgesamt (N= 295)	21%	6%	12%	7%	8%	8%

Quelle: Sozioökonomisches Panel 1990 – 93, eigene Berechnungen

Von den 1989/90 in der ostdeutschen Landwirtschaft beschäftigten Arbeitskräften war 1993 gut jeder fünfte noch in der Landwirtschaft tätig; umgekehrt gehörte fast jeder, der 1993 noch in der Landwirtschaft tätig war, schon 1990 diesem Wirtschaftsbereich an. Kein anderer Wirtschaftsbereich hatte eine ähnlich hohe „Selbstrekrutierung“ bei vergleichbar großem Umbruch aufzuweisen.

Starke Mobilitätsströme aus der Landwirtschaft gab es vor allem in zwei Richtungen:

- (1) Zum einen fanden zahlreiche Facharbeiter aus der Landwirtschaft eine neue Tätigkeit im Baugewerbe; dies gilt vor allem für die Facharbeiter in nicht-landwirtschaftlichen Berufen, unter denen ja viele Baufacharbeiter waren, aber auch für solche aus landwirtschaftlichen Berufen; insgesamt stellten Arbeitskräfte aus der Landwirtschaft 1993 etwa 22% der Beschäftigten im Baugewerbe.
- (2) Zum anderen boten Handel und Gebietskörperschaften – Wirtschaftsbe-  
reiche, die in den ersten Jahren nach der Wende im ländlichen Raum zahlreiche neue Arbeitsplätze schufen – einer größeren Zahl von Arbeitskräften aus der Landwirtschaft neue Beschäftigungschancen; dies gilt vor allem für die qualifizierten Angestellten, von denen jeder dritte 1993 in diesen beiden Wirtschaftsbereichen beschäftigt war. Auch hier stellten die ehemaligen landwirtschaftlichen Erwerbstätigen mit über 12% einen beachtlichen Anteil an allen Beschäftigten.

Auch die Existenz solcher Mobilitätsströme aus der Landwirtschaft in die Wirtschaftsbereiche, deren Beschäftigung zu Anfang der 90er Jahre – zumindest regional – zunahm, markiert einen deutlichen Unterschied zum Erwerbschicksal der früheren Industriebeschäftigten. Daß die Betroffenheit der früheren Beschäftigten aus Landwirtschaft und Industrie so deutlich differierten, obwohl beide Wirtschaftsbereiche die Hauptlast des Arbeitsplatzabbaus zu tragen hatten, hängt offenbar auch mit dem Zeitfaktor zusammen, auf dessen besondere Rolle nunmehr noch kurz einzugehen ist.



## 4. Zwischenbilanz und offene Fragen

### 4.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Industrie und Landwirtschaft

Die Analyse des Arbeitsplatzabbaus in Industrie und Landwirtschaft ließ eine Reihe von *Gemeinsamkeiten* beider Wirtschaftsbereiche erkennen.

Industrie und Landwirtschaft hatten – als intendierte oder auch nicht-intendierte Folge politischer Entscheidungen – die Hauptlast des massiven Arbeitsplatzabbaus zu tragen, der mit der Integration der ehemaligen DDR in Wirtschaft und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland verbunden war. Die Beschäftigung in beiden Wirtschaftsbereichen war bis 1993 auf einen Bruchteil des Wertes von 1989/90 gesunken. Die große Mehrheit der rund vier Millionen Arbeitsplätze, die innerhalb weniger Jahre verloren gingen, gehörten zu einem dieser beiden Wirtschaftsbereiche. Wer 1990 in Industrie oder Landwirtschaft beschäftigt war, mußte ein deutlich höheres Risiko der Arbeitslosigkeit in Kauf nehmen als die meisten anderen Erwerbstätigen.

Beiden Wirtschaftsbereichen ist weiterhin gemeinsam, daß der Beschäftigungseinbruch nicht alle Arbeitskräfte gleichermaßen traf: Hier wie dort war das Risiko von Arbeitslosigkeit und Verlust von beruflichem Status bei denen, die 1990 als Angestellte tätig waren, deutlich geringer als bei den (ehemaligen) Arbeitern; gleiches gilt für diejenigen, die in qualifizierten bzw. hochqualifizierten Tätigkeiten beschäftigt waren.

Vor diesem Hintergrund treten freilich auch *Unterschiede* deutlich hervor:

Der Arbeitsplatzabbau verlief in der Landwirtschaft aufgrund der anderen Ausgangssituation, vor allem der zentralen Stellung der LPGs im wirtschaftlichen und sozialen Leben des ländlichen Raumes und aufgrund der besonderen politischen Bedingungen, die durch das „Landwirtschaftsanpassungsgesetz“ vom Juni 1990 gesetzt wurden, wesentlich rascher als in den meisten Industriezweigen.

Die Betroffenheit wichtiger Gruppen von Beschäftigten des Jahres 1990 variierte in der Industrie stärker als in der Landwirtschaft – auch dann, wenn man die Vielfalt der Industriezweige und die Unterschiede ihrer Beschäftigungsentwicklung berücksichtigt. Dies gilt vor allem für die einfachen Tätigkeiten: Wer 1990 als an- und ungelernter Arbeiter in der Industrie tätig war, hatte weit weniger Chancen, 1993 noch beschäftigt zu sein als Arbeiter mit vergleichbarer Tätigkeit in der Landwirtschaft.

Besonders hervorzuheben ist ein weiterer Unterschied: Vergleicht man die Industriezweige miteinander, so wird – insbesondere bei den Arbeitern – ein recht enger Zusammenhang zwischen der Beschäftigungsentwicklung des

jeweiligen Industriezweiges und dem individuellen Erwerbsschicksal der Beschäftigten von 1990 sichtbar; wer 1990 in der Textil- und Bekleidungsindustrie (mit dem stärksten Arbeitsplatzabbau) tätig war, war 1993 mit wesentlich größerer Wahrscheinlichkeit arbeitslos oder ganz aus dem Erwerbsleben ausgeschieden als etwa Arbeitskräfte aus der Metallindustrie. Die Landwirtschaft fügt sich hingegen in dieses Bild nicht ein. Obwohl kein Wirtschaftsbereich einen vergleichbaren Arbeitsplatzabbau erlebte und der Beschäftigungsverlust wesentlich stärker war als in den meisten Industriezweigen, lag die Beschäftigungsquote der Arbeitskräfte aus der Landwirtschaft nur wenig unter und ihre Arbeitslosenquote nur wenig über dem Durchschnitt aller Wirtschaftsbereiche.

Mit diesem Befund korrespondiert eine wesentlich stärkere intersektorale Mobilität: Aus der Landwirtschaft waren relativ weit mehr Arbeitskräfte in andere Wirtschaftsbereiche mit weniger ungünstiger Beschäftigungsentwicklung – vor allem in das Baugewerbe und die öffentliche Verwaltung – abgewandert als aus der Industrie – selbst aus den Industriezweigen, die einen besonders starken Beschäftigungseinbruch zu verzeichnen hatten.

Diese hier nur sehr knapp in Erinnerung gerufenen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Landwirtschaft und Industrie werfen eine Reihe von Fragen auf, die in der bisherigen Transformationsforschung kaum formuliert, geschweige denn adäquat beantwortet wurden und von denen zumindest einige auch hohe praktische Relevanz besitzen.

Dies sei zum Abschluß dieses Kapitels wenigstens an drei offenen Fragen demonstriert.

## 4.2 Was geschah im Handel?

Der Handel – insbesondere der Einzelhandel – wird gemeinhin nicht zu den Schwerpunkten des Arbeitsplatzabbaus gezählt. Zwar hat auch im Handel, wie Tabelle 2 zeigt, zwischen 1989 und 1993 die Beschäftigung um etwa 20% abgenommen, doch war der Arbeitsplatzverlust in diesem Wirtschaftsbereich deutlich geringer als in der gesamten ostdeutschen Volkswirtschaft; der Anteil des Handels an allen Beschäftigten hat sich deshalb deutlich (von 8,7% im Jahre 1989 auf 10,9% im Jahre 1993) erhöht.

Dem steht nun freilich gegenüber, daß die Arbeitskräfte, die 1990 im Handel beschäftigt waren, nach den wichtigsten Indikatoren<sup>18</sup> kaum besser gestellt waren als die Beschäftigten aus den vom Arbeitsplatzabbau besonders stark betroffenen Wirtschaftsbereichen Landwirtschaft und Industrie: Ih-

---

18 Siehe Tabelle 5 und Tabelle 7.

re Arbeitslosenquote lag geringfügig über, ihre Beschäftigungsquote geringfügig unter dem Durchschnitt aller Wirtschaftsbereiche; ihre Verdienstposition, die bereits in der DDR eher schlecht war, hatte sich weiter verschlechtert.

Wie ist dies zu erklären? Welches Schicksal haben die Beschäftigten des DDR-Handels erlebt? Welche Konsequenzen hatten die zahlreichen Arbeitsmarktbewegungen, die innerhalb dieses Wirtschaftsbereiches, aber auch in beiden Richtungen über die Grenzen zu anderen Wirtschaftsbereichen feststellbar sind? Kam es bei vielen Arbeitskräften, die früher oder auch heute noch im Handel beschäftigt waren bzw. sind, zu einer Abkoppelung ihres persönlichen Erwerbsschicksals von der alles in allem ja doch sehr positiven Entwicklung des gesamten Wirtschaftsbereiches und der Unternehmen, aus denen er besteht? Wie ernst sind Indizien für eine Polarisierung unter den Beschäftigten zu nehmen, vor allem zwischen qualifizierten Angestellten mit geringer Betroffenheit und einfachen Arbeitskräften mit hohem Risiko von Arbeitslosigkeit bzw. instabiler Beschäftigung?

Zur Beantwortung von Fragen dieser Art ist die Daten- und Forschungslage nicht sehr ergiebig. Dies aus zwei Gründen:

Einmal war die Entwicklung im Handel, soweit sie sich aus der Literatur rekonstruieren läßt, sehr uneinheitlich. Es genügt, einige besonders wichtige Einzelprozesse zu nennen:

Die staatliche HO-Organisation wurde recht rasch und reibungslos von der Treuhandanstalt privatisiert. „Große westdeutsche Handelsketten, die flächendeckend in den neuen Bundesländern präsent sein wollten, teilten sich den ostdeutschen Markt auf und übernahmen die von der Lage, dem Einzugsbereich und der Verkaufsfläche her lukrativen Einrichtungen“, heißt es hierzu bei SÖSTRA (SÖSTRA 1996: 71).

„Die Konsumgenossenschaften, die vor allem in der Nahversorgung der Bevölkerung eine wichtige Rolle gespielt hatten, schienen zunächst in einer recht guten Position zu sein; sie verloren diese Position zumeist recht schnell im Konkurrenzkampf mit den übermächtigen westlichen Handelsketten ..., die sich inzwischen an den Stadträndern und in Großgemeinden niedergelassen hatten“ (SÖSTRA 1996: 71).

Hinzu kamen offensichtlich auch die Folgen ungeklärter Eigentumsverhältnisse, Managementfehler und sehr große Schwierigkeiten beim Einklinken in die westdeutschen Liefer- und Logistiknetze.

Der Facheinzelhandel war in der DDR wenig entwickelt. Neu entstandene Betriebe hatten vielfach auch vier oder fünf Jahre nach der Wirtschafts- und Währungsunion mit sehr großen Schwierigkeiten zu kämpfen, zu denen nicht zuletzt die übermächtige Konkurrenz der Fachmärkte in Einkaufszentren an den Stadträndern gehört.

Die Beschäftigung der Transformationsforschung mit dem Handel reduziert sich – durchaus in Verlängerung seines eher niedrigen Prestiges in der DDR und seiner geringen Beachtung in der westlichen Forschung – auf eher zufällige Einzelbefunde, die kaum eine systematische Auswertung zulassen.

Deshalb war zumindest in der knappen verfügbaren Zeit ein Vorgehen ausgeschlossen, das analog zur Darstellung der Entwicklung in der Industrie und in der Landwirtschaft strukturelle Veränderungen mit individuellen Schicksalen verbindet und fragt, welche Veränderungen der tiefgreifende Umbruch in den Unternehmensformen und Wirtschaftsweisen des Handels für die früher oder heute in diesem Wirtschaftszweig beschäftigten Arbeitskräfte mit sich brachte und bringt. Immerhin wird im folgenden an mehreren Stellen nochmals auf Arbeit und Beschäftigung im Handel einzugehen sein.

### 4.3 Welche Rolle spielte die Arbeitsmarktpolitik?

Der Beschäftigungseinbruch in Ostdeutschland, dessen Dramatik sich bereits im 2. Halbjahr 1990 abzeichnen begann, löste sehr rasch einen massiven Einsatz der verschiedenen, im Westen seit längerem erprobten beschäftigungspolitischen Instrumente aus. Vier dieser Instrumente waren von besonderer – im Zeitablauf stark variierender – Bedeutung:

(1) Am raschesten griff das Instrument der *Kurzarbeit*. Bis zu zwei Millionen Beschäftigte (Höhepunkt: Frühjahr 1991) erhielten Kurzarbeitergeld, vielfach in Form sogenannter „Null-Kurzarbeit“, bei der es sich faktisch um kaschierte Arbeitslosigkeit, allerdings unter Fortbestand des bisherigen Beschäftigungsverhältnisses handelte. Das Volumen von Kurzarbeit, dessen Beschäftigungseffekt zeitweise mehr als eine Million Personenäquivalente ausmachte, wurde schon im Laufe des Jahres 1991 stark reduziert, vor allem zugunsten anderer beschäftigungspolitischer Instrumente.

(2) In Fortführung einer schon im 1. Halbjahr 1990 von der DDR-Regierung eingeführten *Vorruhestandsregelung* sah der Einigungsvertrag die Zahlung eines „*Altersübergangsgeldes*“ vor, dessen Höhe etwa dem Arbeitslosengeld entsprach; beide Regelungen hatten maximal (zum Jahreswechsel 1992/93) eine Entlastung des Arbeitsmarktes im Umfang von rund 0,9 Millionen Erwerbspersonen zur Folge.

(3) Im Laufe des Jahres 1991 wurde das Angebot an öffentlich geförderter *beruflicher Weiterbildung* stark erhöht; im Jahr 1992 entsprach die Teilnahme an Maßnahmen der Fortbildung und Umschulung gemäß AFG einem Beschäftigungsvolumen von etwa 0,4 Millionen Personen.

(4) In das Jahr 1992 fiel auch der maximale Einsatz von Maßnahmen der *Arbeitsbeschaffung*; die direkten und indirekten Beschäftigungseffekte dieses Instrumentariums lassen sich im 1. Halbjahr 1992 gleichfalls auf rund 0,4 Millionen beziffern.

Obwohl alle diese Maßnahmen – deren Beschäftigungswirkungen sich noch mit einem erheblichen Entlastungseffekt durch Abwanderer und Auspendler kombinierten, der Ende 1991 bei über 0,5 Millionen Personen lag – einen zunächst langsamen, dann jedoch zunehmend schnelleren Anstieg der (registrierten) Arbeitslosigkeit nicht verhindern konnten, wird doch ihre sozial- und beschäftigungspolitische Bedeutung bisher kaum in Frage gestellt. Mit ihrer Hilfe sei es nicht nur gelungen, die dramatische Verschlechterung der Arbeitsmarktsituation zumindest abzufedern, sondern man habe vor allem hierdurch vielen Betroffenen die Zeit (und im Falle von Fortbildung und Umschulung auch das neue Wissen) verschafft, die sie brauchten, um sich unter den für sie ganz neuen Verhältnissen zurecht zu finden.

Der Vergleich der Entwicklung in der Landwirtschaft und in zwei der drei weiter oben unterschiedenen Industriegruppen in Tabelle 14 legt allerdings erhebliche Zweifel an der Richtigkeit dieser Einschätzung nahe.

**Tabelle 14:** Erwerbsschicksal der Beschäftigten in Landwirtschaft und Industrie

Beschäftigte des Jahres 1990 = 100				
	1990	1991	1992	1993
<i>Landwirtschaft (N= 308)</i>				
Beschäftigte*	100	57,9	63,3	65,6
Kurzarbeiter	–	14,7	3,6	1,3
Arbeitslose	–	20,4	19,5	18,5
neue Stelle angetreten	11,7	17,2	15,9	2,3
<i>Industrielle Kerne (N= 426)</i>				
Beschäftigte*	100	53,3	63,6	62,2
Kurzarbeiter	–	30,3	7,7	4,2
Arbeitslose	–	0,5	13,8	18,8
neue Stelle angetreten	6,1	14,8	9,2	3,5
<i>Restliche Industrie (N=312)</i> („mißlungene Privatisierung“)				
Beschäftigte*	100	46,3	57,5	55,6
Kurzarbeiter	–	27,2	3,5	3,8
Arbeitslose	–	12,8	18,8	21,7
neue Stelle angetreten	8,9	17,9	10,2	4,5

Quelle: Sozioökonomisches Panel 1990 – 1993, eigene Berechnungen.

\* Beschäftigte ohne Kurzarbeiter

Der Arbeitsplatzabbau traf die Beschäftigten der Landwirtschaft – aus den weiter oben dargestellten Gründen – schneller und härter als die Industriebeschäftigten, selbst in den Industriezweigen, die den größten Arbeitsplatzverlust zu verzeichnen hatten. Kurzarbeit wurde in der Landwirtschaft dennoch deutlich weniger zur Abfederung eingesetzt; und schon 1991 war jeder fünfte landwirtschaftliche Beschäftigte des Jahres 1990 arbeitslos – ein Schicksal, das zu diesem Zeitpunkt kaum einen Beschäftigten der industriellen Kerne und in Industriezweigen wie Textil und Elektro allenfalls jeden achten traf.

In den beiden folgenden Jahren kehrte sich dann freilich das Verhältnis um: Bei den Beschäftigten aus der Landwirtschaft nahm – im Gegensatz zu den Beschäftigten aus der Industrie – die Arbeitslosigkeit wieder ab und die Beschäftigungsquote zu.

Eine plausible Erklärung hierfür liefern der Zeitfaktor und das Mobilitätsverhalten: Die bisherigen landwirtschaftlichen Beschäftigten sahen sich sehr schnell der Notwendigkeit konfrontiert, einen neuen Arbeitsplatz zu suchen, was vielen von ihnen auch bald gelang. Große Teile der Industriebeschäftigten wurden hingegen offenbar noch längere Zeit hindurch in der Überzeugung bestärkt, daß ihr Betrieb bald wieder auf die Beine kommen würde und daß es – gemäß der in der DDR-Industrie weit verbreiteten Logik „interner Arbeitsmärkte“ – am vernünftigsten sei, bis dahin auszuharren und nicht die erworbenen Ansprüche mutwillig durch freiwillige Mobilität aufs Spiel zu setzen.<sup>19</sup> Statt Zeit zur Neuorientierung zu gewinnen, wie es den Intentionen der Arbeitsmarktpolitik entsprach, sieht es so aus, als ob sie unwiederbringliche Zeit zur Nutzung von Beschäftigungsgelegenheiten verloren hätten, die (z.B. im Gefolge des Umbaus der öffentlichen Verwaltung oder der Gründerzeit im Baugewerbe) nur kurze Zeit verfügbar waren.

Ist es vorstellbar, daß die aktive Arbeitsmarktpolitik der Jahre 1990/92 vielen Industriebeschäftigten nicht geholfen hat, sondern zur Falle wurde, in der sie gefangen blieben, während andere die (knappen) neuen Beschäftigungsmöglichkeiten für sich nutzten? Und: Was wäre die Alternative gewesen – es sei denn eine zugleich entschlossene und realistische Industriepolitik, die vermutlich im Westen auf massiven (zugleich ideologisch und durch reale Interessenlagen fundierten) Widerstand gestoßen wäre?

---

19 Dieses attentistische Kalkül wird sehr plastisch geschildert von Kudera (1995) und von Dietzsch und Hofmann (1996).

#### 4.4 Welche Bedeutung hatten Regionaleffekte der Beschäftigungsentwicklung?

Es ist evident, daß sich die Konzentration großer Teile des Arbeitsplatzabbaus auf Landwirtschaft und Industrie auch – in Abhängigkeit von der regionalen Wirtschaftsstruktur des Jahres 1989 – in starken regionalen Unterschieden der Beschäftigungsentwicklung niederschlagen muß. Bedeutet dies, daß die regionale Beschäftigungsentwicklung als direkte Folge der ursprünglichen Arbeitsplatzstruktur verstanden werden darf in dem Sinne, daß Dominanz von Landwirtschaft und Industrie in den Beschäftigungsstrukturen vor der Einheit für die überdurchschnittliche Unterbeschäftigung verantwortlich war und eine große Bedeutung von Handel, Verkehr und Dienstleistungen hingegen relativ geringe Unterbeschäftigung in den frühen 90er Jahren erzeugt hätte? Oder werden die Brancheneffekte durch spezifische regionale Faktoren moderiert, verstärkt oder aber abgeschwächt? Welcher Art sind diese Regionaleffekte, und wie stark wirkten sie?

Auch Fragen dieser Art wurden im Rahmen der bisherigen Transformationsforschung kaum systematisch untersucht, sondern allenfalls en passant behandelt. Doch gibt es einige deutliche Hinweise auf spürbare Modifikationen der Brancheneffekte durch Regionaleffekte. Dies sei am Beispiel einer Analyse aus Sachsen-Anhalt demonstriert.<sup>20</sup>

1992/93 wiesen die acht Arbeitsamtsbezirke des Landes Sachsen-Anhalt 1989/90 (Berufstätigenerhebung 1990) starke Unterschiede in der Beschäftigungsstruktur auf: Der Anteil der Beschäftigten in der Landwirtschaft streute zwischen 4,3% (Halle) und 20,4% (Stendal); die Industriebeschäftigung variierte von 22,4% (Stendal) bis 51,7% (Merseburg); die Beschäftigung im Dienstleistungssektor (privaten und öffentlichen Dienstleistungen) lag in Halle am höchsten, in Merseburg am niedrigsten.

Grünert vergleicht in einer Übersicht, die in Tabelle 15 wiedergegeben ist, für alle Arbeitsamtsbezirke die Strukturanteile der Beschäftigten in Landwirtschaft, Industrie und Dienstleistungen von 1990 mit dem Arbeitsplatzabbau 1990-92, der gleichfalls durch starke regionale Differenzen charakterisiert ist:

---

20 H. Grünert (Grünert 1994) hatte im Auftrag der KSPW eine ganze Serie von Detailuntersuchungen zur Arbeitsmarktentwicklung Sachsen-Anhalt 1990-92/93 ausgewertet und zusammengefaßt, die mit Unterstützung des Arbeitsministeriums Sachsen-Anhalt durchgeführt worden waren. Die Verhältnisse in Sachsen-Anhalt können alles in allem als einigermaßen repräsentativ für die neuen Bundesländer insgesamt gelten.



**Tabelle 15:** Beschäftigungsstruktur November 1990 und Arbeitsplatzabbau November 1990 bis Mitte 1992/Arbeitsamtsbezirke in Sachsen-Anhalt

Arbeitsamtsbezirk	Arbeitsplatzabbau Nov. 1990- Juni 1992	Rang	Anteil an den Gesamtbeschäftigten		
	%		Landwirtschaft	Prod. Gewerbe	Dienstleistungen
	%		%	%	%
Halle	14,0	1	4,3	38,1	31,3
Magdeburg	22,0	2	8,5	37,1	28,9
Dessau	27,4	3	7,2	42,6	25,5
Wittenberg	30,0	4	13,4	44,5	22,6
Sangerhausen	30,6	5	11,4	40,1	24,6
Halberstadt	31,1	6	8,1	38,4	28,1
Merseburg	33,9	7	8,5	51,8	20,9
Stendal	34,2	8	20,4	22,4	28,2

Quelle: Grünert 1994, Übersicht 5, S. 25

Bei den vier Arbeitsamtsbezirken mit relativ niedrigem Beschäftigungsrückgang zeigt sich in der Tat die erwartete Dominanz der Struktureffekte: Der Arbeitsplatzabbau war um so größer, je höher der Anteil der Beschäftigung in Industrie und Landwirtschaft und je niedriger er im Dienstleistungssektor war. Anders sehen die Verhältnisse bei den vier Arbeitsamtsbezirken mit den höchsten Beschäftigungsverlusten (Sangerhausen, Halberstadt, Merseburg und Stendal) aus. „Hier ist kein eindeutiger Zusammenhang des Arbeitsplatzabbaus mit der regionalen Wirtschaftsstruktur erkennbar. Brancheneffekte werden ganz offenkundig von Regionaleffekten überlagert, die unter den besonderen dramatischen Bedingungen der Entwicklung seit 1990 jeweils zu einem über die bloßen Struktureffekte hinausreichenden Arbeitsplatzverlust führten“ (Grünert 1994: 25).

Allerdings müssen Regionaleffekte nicht immer negativ wirken. An detaillierten Analysen einzelner Regionen, so der bis 1990 stark landwirtschaftlich strukturierten Altmark, kann Grünert (Grünert 1994: insbesondere 53ff.) vielmehr zeigen, daß regionalspezifische Faktoren sehr wohl auch negative Struktureffekte kompensieren und bewirken können, daß der Anstieg der Arbeitslosigkeit niedriger ausfiel als an sich zu erwarten gewesen wäre.

Damit stellt sich eine ganze Serie von Fragen: Welcher Art waren diese Regionaleffekte? Welche Rolle spielten Faktoren wie Siedlungsstruktur, geographische Lage und Verkehrsanbindung (die z.B. bestimmte grenznahe Altmark-Kreise begünstigten), industrielle Traditionen und Altlasten (die etwa im Falle des Mansfelder Landes schon vor 1989 die Entwicklungsperspektiven stark beeinträchtigten) oder das Schicksal einzelner, dominierender

Industrieunternehmen (wie Leuna für Merseburg)? Und welchen Einfluß hätte die Politik auf diese Faktoren nehmen können?

Die regional- und beschäftigungspolitische Bedeutung solcher regional-spezifischer Effekte, die geeignet sind, positive Struktureffekte (etwa im Sinne von Agglomerationsvorteilen) zu verstärken oder aber zu neutralisieren (und damit depressive Spiralen in Gang zu halten oder in Gang zu setzen), liegt auf der Hand. Um so bedauerlicher ist es, daß die ursprünglich einmal von den Arbeitsgruppen der KSPW ins Auge gefaßte Regionalisierung vieler Analysen den widrigen Umständen zum Opfer fiel, unter denen ihre Tätigkeit beendet werden mußte.

### 3. Kapitel

## Die mühsame Herausbildung neuer Beschäftigungsstrukturen

Burkart Lutz

### Vorbemerkungen

Die Jahre 1993/94 bezeichnen ohne Zweifel einen Wendepunkt in der Entwicklung des ostdeutschen Arbeitsmarktes. „Der drastische Beschäftigungsabbau der Vorjahre ist Anfang 1994 ausgelaufen und hat einem leichten Wachstum der Erwerbstätigkeit Platz gemacht“, schreibt die Bundesanstalt für Arbeit in ihrem Rückblick auf das Jahr 1994.<sup>1</sup> Auch hat die vom Beschäftigungsabbau und dem institutionellen Umbruch erzwungene Bewegung am Arbeitsmarkt deutlich abgenommen: Der Anteil der Befragten des Sozioökonomischen Panels, die in den letzten 1 1/2 Jahren eine neue Stelle bei einem anderen Arbeitgeber angetreten hatten, sank von knapp 35% im Sommer 1992 auf gut 23% in der Welle des Jahres 1994.

Zwar haben sich die optimistischen Erwartungen, die noch im Sommer 1995 – „Wende eingeleitet“ – von der Bundesanstalt für Arbeit an die Zahlen des Jahres 1994 geknüpft wurden, offensichtlich nicht erfüllt. Dennoch gibt es gute (und nicht nur in den einleitend benannten zeitlichen Restriktionen der Berichtsarbeit liegende) Gründe dafür, das Jahr 1994 als Zäsur, als Endpunkt einer ersten Phase in der Entwicklung des ostdeutschen Arbeitsmarktes nach der Herstellung der deutschen Einheit, zu betrachten.

Dies macht es legitim, eine Zwischenbilanz zu ziehen und zu fragen, welche Beschäftigungsstrukturen diese Entwicklung hervorgebracht hat und inwieweit sie den Erwartungen entsprechen, die um 1990 formuliert wurden, über welche Mechanismen und Prozesse die Umstrukturierung zustande kam, welche Elemente von Stabilität oder aber Instabilität sich in den neuen Beschäftigungsstrukturen ausmachen lassen, und welche Dynamik, welche alten oder neuen Problemlagen und welcher durch sie erzeugte Handlungsbedarf vermutlich in ihnen angelegt sind.

---

1 Arbeitsmarkt 1994. ANBA, 43. Jahrgang, Sondernummer, Nürnberg, 16. Juni 1995, S. 123.

Wie im vorhergehenden Kapitel sei versucht, bei der Beantwortung dieser Fragen in je variabler Kombination Daten der amtliche Statistik, Ergebnisse institutioneller Analysen und Befunde aus dem für die Berichterstattung angelegten Längsschnittdatensatz des SOEP zu nutzen.

Anzumerken ist, daß dieses Kapitel noch stärker als alle anderen Teile des Gesamtbandes Opfer der „Zeitfalle“ ist, auf die in der Einleitung hingewiesen wurde: Es genügt, einige Eckdaten zu nennen, um dies zu belegen: Erst im Herbst 1995 verfügten der Autor und seine Helfer<sup>2</sup> über die Längsschnittdatei 1990-94 des SOEP-Panels („Zustromdatei“), die eine zentrale Grundlage der Analysen dieses Kapitels darstellt; erst im Frühjahr 1996 erhielten sie aus der „Erwerbstätigenrechnung des Bundes und der Länder“ vom 1.12.1995 verlässliche und differenzierte Daten über die Beschäftigungsentwicklung in den hauptsächlichen Dienstleistungen; schon wenige Monate später – im Sommer 1996 – mußte die Arbeit abgeschlossen sein und das druckfertige Manuskript abgeliefert werden. Wichtige Teile dieses Kapitels mußten deshalb notgedrungen „mit heißer Nadel genäht“ werden; manche Analysen tragen ausgesprochen vorläufigen Charakter; und einige Aussagen, vor allem im letzten Abschnitt, können allenfalls den Status von plausiblen und empirisch gut begründeten Arbeitshypothesen haben, die dringend weiterer Untersuchung bedürfen.

## 1. Die Beschäftigungsentwicklung seit 1989/90: Sprung in die Dienstleistungsgesellschaft oder industrielle Verödung?

### 1.1 Die Erwartung beschleunigter Anpassung an die westlichen Verhältnisse ...

In den ersten Jahren nach 1989/90 unterstellten Politik, Wissenschaft und öffentliche Meinung fast einhellig und ohne größere Diskussionen, daß die Herstellung der deutschen Einheit als ein zeitlich befristeter Anpassungsprozeß zu verstehen sei, in dessen Zuge Wirtschaft und Gesellschaft der ehemaligen DDR – trotz unvermeidbarer Friktionen und Umstellungsschwierigkeiten – sukzessive in den „Normalzustand“ der westlichen Bundesländer überführt, genauer gesagt, sich in die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft einschleifen würden, die in den westlichen Industrienationen bereits weit fortgeschritten ist.

---

2 Unter diesen sind vor allem Dipl. Soz. Anja Röver und Dipl. Soz. Sonja Munz, beide München, zu nennen.

Die im 2. Kapitel nachgezeichnete Entwicklung von Arbeitsmarkt und Beschäftigung schien in den ersten Jahren nach der deutschen Einheit mit diesem Grundverständnis durchaus in Einklang zu stehen: Der Arbeitsplatzverlust in Landwirtschaft und Industrie entsprach – wenngleich zeitlich stark komprimiert – dem klassischen Modell des Wandels von Wirtschafts- und Beschäftigungsstruktur im Sinne fortschreitender Tertiärisierung, ein Wandlungsprozeß der in den Gesellschaften des „real existierenden Sozialismus“ viel zu langsam vor sich gegangen war. Sukzessive mußten nunmehr, nachdem die archaische Hypertrophie von materieller Produktion überwunden sei, neue, der Nachfragestruktur in modernen Gesellschaften mit hohem Wohlstandsniveau entsprechende Arbeitsplätze im Dienstleistungsbereich entstehen. Hierdurch würden dann auch sehr rasch die anfangs noch bestehenden (oder vorübergehend neu entstandenen) ostspezifischen Problemlagen, vor allem die durch den Wegfall unrentabler Arbeitsplätze hervorgerufene hohe Arbeitslosigkeit, verschwinden.

Die regelmäßig veröffentlichten Daten der amtlichen Statistik, die in Tabelle 1 dargestellt sind, scheinen die von der Anpassungs- bzw. der Strukturwandels These begründeten Erwartungen weitgehend zu stützen:

**Tabelle 1:** Entwicklung der Beschäftigungsstrukturen 1989 bis 1994  
(Jahresdurchschnitte)

Wirtschaftsabteilung	1989		1994	
	Tausend	%	Tausend	%
Landwirtschaft	976	10,0	226	3,6
Energie, Bergbau	350	3,6	119	1,9
Verarb. Gewerbe	3.408	35,1	1.051	16,7
Baugewerbe	628	6,4	1.009	16,0
Handel	850	8,7	707	11,2
Verkehr und Nachrichten	662	6,8	417	6,6
Kredit, Versicherungen	58	0,6	95	1,5
Dienstleistungen	560	5,7	1.090	17,3
Gebietskörperschaften	2.040	20,9	1.301	20,6
Org. o. Erwerbszweck	215	2,2	288	4,6
Insgesamt	9.747	100,0	6.303	100,0

Quelle: Statistisches Bundesamt

Der rasche Rückgang im primären Sektor (Landwirtschaft, Fischerei, Bergbau und ähnliches) und im sekundären Sektor (vor allem: Industrie) entspricht ebenso wie die starke Zunahme in den typisch tertiären Wirtschaftsbereichen Banken und Versicherungen sowie Dienstleistungen (von Unternehmen bzw. Freiberuflern) den Erwartungen, die sich aus der Strukturwandels These ableiten lassen.

Desgleichen ist bei der Mehrzahl der Wirtschaftsbereiche eine deutliche Annäherung an die Anteilswerte in den alten Bundesländern festzustellen:

Landwirtschaft, Bergbau und Organisationen ohne Erwerbszweck stellen (mit Anteilen von jeweils 3,6% zu 3,4%; 1,9% zu 1,7% und 4,6% zu 4,4%) in Ostdeutschland inzwischen – 1994 – fast gleiche Anteile an den Beschäftigten wie 1989 in Westdeutschland.

Beim Handel scheint sich der ostdeutsche Wert mit einem Anstieg innerhalb weniger Jahre von 8,7% auf 11,2% dem westdeutschen Wert von 13,0% rasch anzunähern.

Die Entwicklung bei Dienstleistungen (von Unternehmen und freien Berufen) führte mit einer geradezu rasanten Zunahme von 5,7% auf 17,3% sogar über das 1989 in Westdeutschland erreichte Niveau von 15,0% hinaus.

Auch bei Verkehr und Nachrichtenübermittlung sowie bei Gebietskörperschaften und Sozialversicherung läßt sich die Entwicklung (von 6,8% auf 6,6% und von 20,9% auf 20,6%) durchaus als – allerdings langsamere – Angleichung an die westdeutschen Verhältnisse (mit Anteilen an allen Beschäftigten von jeweils 5,6% und 15,4%) interpretieren.

## 1.2 ... war wenig realistisch

Seit 1992/93 mehren sich allerdings die Hinweise darauf, daß das von dieser Sichtweise unterstellte Ablaufmodell der Realität kaum gerecht wird und daß die Beschäftigungsstrukturen, die sich zwischen 1989 und 1994 in den neuen Bundesländern (einschließlich Ost-Berlin) herausgebildet haben, weder – in synchroner Perspektive – der Erwartung fortschreitender Anpassung an die Strukturen in den alten Bundesländern entsprechen, noch – in diachroner Perspektive – die Annahme nachholend beschleunigten Strukturwandels stützen.

Für diese These lassen sich zumindest vier Argumente anführen, von denen zwei sich unmittelbar auf die Zahlen von Tabelle 1 berufen können:

(1) Die *Industriebeschäftigung* fiel innerhalb von fünf Jahren auf weniger als ein Drittel des Standes von 1989; der Anteil der Industrie an allen Erwerbstätigen (deren Gesamtzahl ja gleichzeitig stark gesunken ist) halbierte sich von 35% auf 17% und liegt weit unter dem westdeutschen Wert des Jahres 1989 (31%). Auch wenn man berücksichtigt, daß im internationalen Vergleich die westdeutsche Industriebeschäftigung als besonders hoch gilt, kann diese Entwicklung sicherlich nicht mehr als Element eines einfachen Anpassungsprozesses an die Verhältnisse in westlichen Industrieländern verstanden werden; auch gibt es keinen anderen Fall, in dem der Wandel der Wirtschafts- und Beschäftigungsstruktur auf eine vergleichbar dramatische Weise vor sich ging.

(2) Des weiteren steht die Entwicklung des *Baugewerbes* in flagrantem Widerspruch zur Strukturwandelthese: Während dieser Wirtschaftsbereich in

allen hochentwickelten Industrienationen im Zuge des Strukturwandels seit langem schrumpft, gehört er in Ostdeutschland zu den wichtigsten Trägern des Beschäftigungswachstums. Zwischen 1989 und 1994 stiegen hier die Beschäftigtenzahl um fast zwei Drittel und der Beschäftigtenanteil um mehr als das Zweieinhalbfache. Hingegen hat sich in den alten Bundesländern die Anzahl der Baubeschäftigten zwischen 1970 und 1989 um ein gutes Fünftel und ihr Anteil an allen Beschäftigten von 8,7% auf 6,6% vermindert; von einer Angleichung kann also keine Rede sein.

Zwei weitere Argumente – sie stützen sich auf die Betriebsgrößenstruktur im produzierenden Gewerbe und auf die Struktur der Dienstleistungen – erfordern eine etwas ausführlichere Begründung.

### 1.3 Die massive „Verkleinbetrieblichung“ des produzierenden Gewerbes

Bergbau, Energiewirtschaft und Industrie der DDR waren – dies festzustellen ist fast banal – ausgesprochen großbetrieblich strukturiert. Der Prozeß der Bildung und fortschreitenden Konzentration der Kombinate wurde nicht zuletzt mit der angeblich evidenten höheren Effizienz von Größe begründet (wenngleich sich ex post zeigt, daß die Kombinate nicht selten weit weniger rational organisiert waren, als dies die Ausschöpfung des Größeneffektes erfordert hätte). 1990 waren von den Beschäftigten des produzierenden Gewerbes (ohne Bau) jeweils 36% in Betrieben mit 200 bis unter 2.000 und in solchen mit mehr als 2.000 Beschäftigten tätig und nur 8% in Kleinbetrieben mit weniger als 20 Arbeitskräften.

Deshalb wurde um 1990 ganz allgemein erwartet, daß die Sanierung des ostdeutschen produzierenden Sektors und seine Angleichung an die Verhältnisse in den alten Bundesländern auch ein deutlich stärkeres Gewicht von kleineren und mittleren Betriebsgrößen und von „mittelständischen“ Unternehmungen mit sich bringen würden. Sowohl die bereits im 2. Kapitel ausführlich dargestellte Sanierungs- und Privatisierungspolitik der Treuhandanstalt als auch die vielfältigen Maßnahmen zur Ermutigung und Unterstützung von „Existenzgründern“ wirkten ganz selbstverständlich und mit großem Nachdruck in diesem Sinne.

Inzwischen hat sich allerdings im ostdeutschen produzierenden Gewerbe eine Betriebsgrößenstruktur herausgebildet, die weit stärker als in Westdeutschland von kleinen und mittleren Unternehmen bestimmt, ja nachgerade dominiert wird. Während sich der Abbau industrieller Arbeitsplätze im wesentlichen auf die größeren und großen Betriebe mit mindestens einigen hundert Arbeitskräften konzentrierte (die – vergleicht man die Angaben der

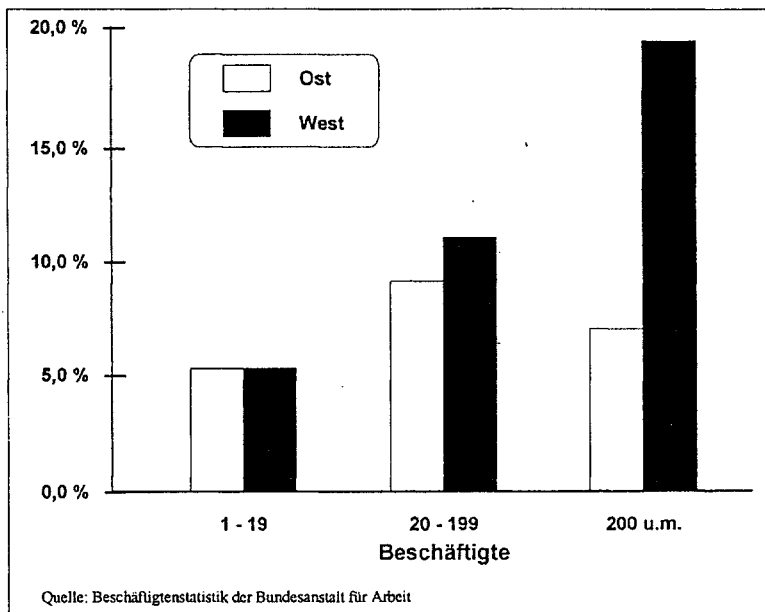


SOEP-Befragten von 1990 und 1994 – mehr als vier Fünftel ihres Arbeitsplatzbestandes verloren haben), beschäftigt die große Masse der neugegründeten Betriebe allenfalls einige Dutzend Arbeitnehmer.

Im produzierenden Gewerbe Ostdeutschlands entfiel deshalb 1994 ein Viertel der Beschäftigten auf Kleinbetriebe (weniger als 20 Beschäftigte), in Westdeutschland hingegen nur ein gutes Siebtel; Betriebe mit mehr als 200 Arbeitnehmern stellten in Westdeutschland 55%, in Ostdeutschland hingegen nur 33% aller Beschäftigten des produzierenden Gewerbes und Großbetriebe mit mindestens 1000 Arbeitnehmern sogar 27% zu 13%.<sup>3</sup>

Noch deutlicher wird die Diskrepanz zwischen den Strukturen, die seit 1990 im produzierenden Gewerbe Ostdeutschlands entstanden sind und den Verhältnissen in Westdeutschland, wenn man – siehe Schaubild 1 – die Beschäftigtenzahlen nach Betriebsgröße auf die Gesamtheit der (sozialversicherungspflichtigen) Beschäftigten der ost- und westdeutschen Volkswirtschaft bezieht.

**Schaubild 1:** Anteil der Beschäftigten im produzierenden Gewerbe an allen Beschäftigten nach Betriebsgrößenklassen (30.6.1994)



3 Beschäftigungsstatistik der Bundesanstalt für Arbeit, Berechnungen von Udo Lehmann, IAB, nur sozialversicherungspflichtige Arbeitnehmer.

In den – wohl ganz überwiegend handwerklichen – Kleinbetrieben des produzierenden Gewerbes mit vorrangig konsumnaher Produktion, die vor allem der örtlichen und regionalen Versorgung dienen, hat Ostdeutschland den ursprünglichen systembedingten Rückstand aufgeholt. Industrieunternehmen mit der für ausreichende Innovations- und Marktstärke üblicherweise notwendigen Größe – die sicherlich nicht sehr weit unter 200 Beschäftigten liegen dürfte – hatten demgegenüber die Hauptlast des Beschäftigungsrückgangs seit 1990 zu tragen und stellten 1994 in Ostdeutschland nur noch etwa ein Drittel ihres westdeutschen Beschäftigtenanteils. Von einer Angleichung an die westdeutschen Strukturen kann also keine Rede sein.

#### 1.4 Die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung 1989 – 1994

Das vierte Argument gegen den Realitätsgehalt der Anpassungs- und Strukturwandellthese stützt sich auf die Tatsache, daß sich das sehr schnelle (und den gängigen Erwartungen scheinbar hochgradig konforme) Wachstum in wichtigen Dienstleistungsbereichen bei genauerer Betrachtung zu einem Gutteil als statistisches Artefakt erweist, das durch das Prinzip der Klassifizierung von Dienstleistungen nach der Rechtsform der Erbringer erzeugt wird. Auf diese Weise spiegelt die Entwicklung der ostdeutschen Beschäftigungszahlen in den wichtigsten Dienstleistungsbereichen nicht nur den Wandel der Leistungs- und Arbeitsplatzstrukturen (etwa im Sinne eines Wachstums moderner, marktinduzierter Dienstleistungen) wider, sondern auch die tiefgreifenden vereinigungsbedingten Veränderungen in der institutionellen Struktur, in der (möglicherweise funktional unveränderte) Leistungen erbracht werden.

Will man die Effekte beider Tendenzen – Strukturwandel und Wandel des Institutionengefüges – voneinander trennen und ein realistischeres Bild der Entwicklung im Dienstleistungsbereich gewinnen, so ist eine etwas detailliertere Analyse notwendig:

Die Gesamtheit der Dienstleistungen, einschließlich Kredit- und Versicherungswesen und Handel, stellte 1989 mit 3,72 Millionen Beschäftigten rund 38% aller Arbeitsplätze der DDR und fünf Jahre später, im Jahre 1994, mit 3,48 Millionen 62% aller ostdeutschen Arbeitsplätze. Hinter diesen Zahlen verbergen sich stark divergierende Entwicklungen in den verschiedenen Dienstleistungszweigen, die allenfalls in Teilen als Anpassung an westdeutsche Verhältnisse oder gemäß dem klassischen Strukturwandellmodell zu interpretieren sind.

Diese Entwicklungen statistisch nachzuzeichnen ist allerdings nicht ganz einfach, da von der amtlichen Statistik aktuelle Beschäftigungsdaten für die neuen Bundesländer und Ost-Berlin zumeist nur in einer einstelligen Wirtschaftsgliederung ausgewiesen werden, in der

die meisten Dienstleistungen, wie in Tabelle 1 dargestellt, nur nach der Rechtsform der Erbringer, nicht aber nach funktionalen Gesichtspunkten bzw. ihrer Stellung im Wirtschaftskreislauf ausgewiesen werden. SÖSTRA hat deshalb in der bereits mehrfach zitierten Untersuchung über den ostdeutschen Arbeitsmarkt (SÖSTRA 1996) für die Jahre 1989 bis 1993 Daten der amtlichen Statistik auf Länderbasis so umgerechnet, daß die wichtigsten funktionalen Dienstleistungsbereiche unterschieden und Vergleiche mit den DDR-Statistiken angestellt werden können. Diese Daten waren allerdings für die Jahre 1991 bis 1993 noch vorläufig und wurden in der beim Redaktionsschluß neuesten Erwerbstätigenrechnung des Bundes und der Länder (1.12.1995), die auch erstmals (vorläufige) Daten für 1994 enthält, nochmals erheblich korrigiert.<sup>4</sup>

In dieser funktionalen Gliederung ergibt sich, wie Tabelle 2 zeigt, ein wesentlich anderes Bild von Struktur und Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung, als von Tabelle 1 suggeriert:

**Tabelle 2:** Beschäftigungsentwicklung in den Dienstleistungen

	Jahresdurchschnitt in Tausend					
	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Handel	850	775	702	675	675	707
Kredit u. Versicherungen	58	70	83	91	95	95
Gastgew., Wäsch., Reinigungen	308	347	412	399	457	463
Beratung u.a. Dienstleistungen	339	285	219	249	285	322
Bildung, Wissenssch., Kultur	854	761	704	633	573	555
Gesundheitswesen	434	429	469	417	402	406
Org. o. Erwerbszweck	168	124	89	108	118	147
Gebietskörperschaften., Sozialver.	712	675	662	779	760	786
Insgesamt	3.723	3.466	3.340	3.351	3.365	3.481

Quelle: Berechnungen von SÖSTRA auf der Grundlage der Erwerbstätigenrechnung des Bundes und der Länder, Berechnungsstand 1.12.1995

Die Tabelle läßt schon auf den ersten Blick zwei Sachverhalte erkennen, die beide mit der Erwartung beschleunigter Tertiarisierung unvereinbar sind.

(1) Zum einen verlief die *Beschäftigungsentwicklung* in den Dienstleistungen *recht uneinheitlich*: Nur in drei Dienstleistungszweigen gab es einen *durchgängigen Trend in beiden Richtungen*:

- Starker Anstieg um 64% bei Banken und Versicherungen und um 50% bei den persönlichen Dienstleistungen „Gastgewerbe, Wäschereien, Reinigung“, die in der DDR notorisch unterentwickelt waren, allerdings von 1991 auf 1992 einen leichten Beschäftigungsrückgang zu verzeichnen hatten;
- starke Abnahme (um 35%) bei Bildung, Wissenschaft und Kultur.

4 Bei diesen Korrekturen, die vor allem die Jahre 1991 und 1992 betreffen, ging es in Einzelfällen um Größenordnungen von fast 10%; auch die neuesten Daten erscheinen teilweise im Zeitvergleich nicht wirklich plausibel.

In einer Reihe von Dienstleistungsbereichen ist ein zyklischer Verlauf mit anfänglicher Abnahme und anschließender Zunahme zu beobachten:

- Erhebliche Beschäftigungsverluste, denen dann wieder ein leichter Anstieg folgte, gab es beim Handel (1989-1992 = -22%; 1992-1994 = +6%);
- bei Beratung und ähnlichen Dienstleistungen sowie bei Organisationen ohne Erwerbszweck folgte einem starken Beschäftigungsabbau zwischen 1989 und 1991 (um 35% bzw. 47%), der sicherlich im Zusammenhang mit dem politischen Umbruch stand, ein starker Anstieg bis 1994 um 65% bzw. 47%;
- bei den Gebietskörperschaften einschließlich Sozialversicherung kam es zunächst zwischen 1989 und 1991 zu geringem Beschäftigungsabbau um 9%, dann zu einem moderaten Anstieg der Beschäftigtenzahl um 19%.

*Eher unstat* verlief zumindest anfänglich die Beschäftigungsentwicklung im Gesundheitswesen; hier bewirkte die Übertragung des westdeutschen Modells der freien Arztpraxen zunächst einen gewissen Beschäftigungsanstieg um 8%, dem sehr rasch wieder eine schnelle Abnahme um fast 15% mit anschließender Stabilisierung folgte.

(2) Zum anderen ist über die fünf Jahre zwischen 1989 und 1994 hinweg nur in drei Dienstleistungsbereichen überhaupt *zusätzliche Beschäftigung* entstanden: Banken und Versicherungen, Gaststätten und andere persönliche Dienste sowie Gebietskörperschaften und Sozialversicherung.

Um dieses zumindest auf den ersten Blick recht unübersichtliche Bild zu strukturieren, liegt es nahe, die in Tabelle 2 ausgewiesenen Dienstleistungen nach ihrer Marktstellung bzw. ihrer überwiegenden Finanzierung zusammenzufassen. Dann lassen sich vier Dienstleistungszweige, deren Beschäftigungsentwicklung ausschließlich oder doch ganz überwiegend marktinduziert und nachfrageabhängig ist, mit den restlichen Dienstleistungen vergleichen, in denen das Beschäftigungsvolumen und seine Veränderungen in erster Linie politische Entscheidungen und staatliche Finanztransfers widerspiegeln.

Wenn die These einer beschleunigten Entwicklung Ostdeutschlands zur Dienstleistungsgesellschaft richtig ist, müßten in erste Linie die marktinduzierten Dienstleistungen wachsen, auf die sich ein wachsender Teil der Nachfrage von Haushalten und Unternehmen richtet. Die Realität stimmt mit dieser Erwartung nur wenig überein:

Die *primär marktinduzierten Dienstleistungen, deren Beschäftigungsentwicklung dem Wandel der Verbrauchernachfrage entspricht* – Handel, Kreditwesen, Gaststätten u.a. sowie Beratung u. ä. – haben zwischen 1989 und 1991/92 per Saldo eine nicht unerhebliche Zahl von Arbeitsplätzen abgebaut (von 1,56 Millionen auf 1,42 bzw. 1,40 Millionen) und erst 1994 mit 1,59 Millionen ihr Beschäftigungsniveau von 1989 nur knapp überschritten.

Von einem starken, nachhaltigen Beschäftigungsanstieg, der in der Lage wäre, gemäß den Erwartungen der Strukturwandelthese den massiven Ver-

lust an Arbeitsplätzen in der Industrie zu kompensieren, kann keine Rede sein. Auch 1994 stellten diese Wirtschaftszweige, von denen der zentrale Impuls einer dynamischen Beschäftigungsentwicklung ausgehen müßte, lediglich ein Viertel aller ostdeutschen Arbeitsplätze.

In den *öffentlichen, öffentlich geregelten bzw. nach politisch gesetzten Regeln finanzierten Dienstleistungen* – vor allem: Gebietskörperschaften, Bildung und Wissenschaft, Gesundheitswesen und Organisationen ohne Erwerbszweck – brachte die Abwicklung der systemnahen Institutionen und Funktionen einen erheblichen Arbeitsplatzabbau (von 2,17 Millionen im Jahre 1989 auf 1,92 bzw. 1,94 Millionen in den Jahren 1991 und 1992) mit sich. Seither schwankt die Beschäftigung um etwa 1,9 Millionen, da sich beschäftigungssteigernde und beschäftigungsreduzierende Impulse (z.B. arbeitsmarktpolitische Maßnahmen, vor allem im Bereich der Gebietskörperschaften, auf der einen Seite, langsamer Abbau von Personalüberhängen, vor allem in Bildung und Wissenschaft, aber auch in der öffentlichen Verwaltung, auf der anderen Seite) in etwa die Waage zu halten scheinen. Der Anteil dieser Dienstleistungen an allen ostdeutschen Arbeitsplätzen beträgt immer noch 30%.

## 1.5 Weiterhin sehr hohe Abhängigkeit der ostdeutschen Beschäftigung von Transferleistungen aus dem Westen

Sowohl die Strukturwandelsthese wie die Anpassungsthese implizieren, daß nach einer mehr oder minder langen Übergangsperiode in Ostdeutschland die Voraussetzungen für eine sich selbst tragende Entwicklung entstehen. Beide Modelle, die hierfür diskutiert werden – entweder das Modell einer reinen Dienstleistungsgesellschaft oder das Modell einer Mischung aus hochentwickelter Industrie und Dienstleistungen – setzen selbstverständlich eine stark wachsende Nachfrage nach modernen haushaltsbezogenen oder unternehmensbezogenen Dienstleistungen voraus.

In den ostdeutschen Beschäftigungsstrukturen waren auch im fünften Jahr nach der deutschen Einheit kaum Anzeichen für eine nachhaltige Entwicklung in diese Richtung auszumachen. Dies gilt gleichermaßen für die drei wichtigsten Quellen zusätzlicher, neue Beschäftigungsmöglichkeiten schaffender Nachfrage nach Dienstleistungen:

(1) Aus der *Industrie*, deren Niedergang im vorausgehenden Kapitel dargestellt wurde, kommt derzeit keine Nachfrage nach hochwertigen Dienstleistungen, die auch nur annähernd den Arbeitsplatzabbau in industriellen Unternehmen kompensieren könnten. Ganz im Gegenteil spricht vieles dafür, daß schon ein nennenswerter Teil der Beschäftigung in Kleinbetrieben des produzierenden Gewerbes einer Nachfrage der privaten Haushalte nach Re-

paratur- und Service-Leistungen entspricht; und es gibt sehr wenig Argumente dafür, daß es in absehbarer Zeit zu einem industriellen Aufschwung kommen könnte, der stark genug ist, eine wirkliche Beschäftigungsdynamik in den unternehmensbezogenen Dienstleistungen auszulösen.

(2) Wegen des massiven Rückgangs der Erwerbstätigkeit bei Verdiensten, die nach wie vor deutlich unter den westdeutschen liegen und tendenziell eher stagnieren als steigen, ist auch nicht damit zu rechnen, daß eine große Zahl von *Haushalten in Ostdeutschland* am Markt wesentlich mehr personen- und haushaltsbezogene Dienstleistungen nachfragen wird, als das heute bereits bestehende Angebot zu erbringen in der Lage ist. Und selbst wenn in absehbarer Zeit, nachdem die wichtigsten Anschaffungen getätigt sind, eine nennenswerte zusätzliche Nachfrage der Haushalte nach Dienstleistungen entstehen sollte, lassen alle westlichen Erfahrungen erwarten, daß hierdurch neue Beschäftigung nicht primär im Inland, sondern vielmehr vor allem in den ausländischen Fremdenverkehrsgebieten hervorgebracht wird.

(3) Zugang zum *internationalen oder auch nur national-überregionalen Dienstleistungsmarkt* (als dritter Quelle zusätzlicher beschäftigungswirksamer Nachfrage) haben heute allenfalls einzelne Fremdenverkehrsgebiete, aber kaum ostdeutsche Unternehmen aus den Branchen, die allgemein als Promotoren der Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft gelten.

Deshalb ist die Annahme weitaus am plausibelsten, daß ein großer, vielleicht mehrheitlicher Teil der ostdeutschen Arbeitsplätze nach wie vor „am Tropf“ der Transferzahlungen hängen wird: In diesem Sinne sind sowohl der sehr hohe und bis 1994 noch weiter gewachsene Beschäftigungsanteil des Baugewerbes als auch die Tatsache zu interpretieren, daß die Dienstleistungen, die einer marktförmigen Nachfrage der Unternehmen und Haushalte entsprechen, nach wie vor nur jeden vierten Erwerbstätigen beschäftigen, während auf die im weiteren Sinne öffentlichen Dienstleistungen fast jedes dritte (unter Einrechnung von Post und Bahn sogar weit mehr als jedes dritte) Beschäftigungsverhältnis entfällt. Und hieran wird sich noch für längere Zeit nichts Grundsätzliches ändern.

Die Beschäftigungsentwicklung in der Industrie (mehr noch als in der Landwirtschaft, die inzwischen zu den relativ stabilen Teilen der ostdeutschen Wirtschaft zu gehören scheint) darf also keineswegs – wie dies vor allem die Strukturwandelsthese nahelegt – als ein mutiger Sprung in die Zukunft einer Dienstleistungsgesellschaft verstanden werden, als eine neue, marktwirtschaftliche Variante des „Überholen ohne Einzuholen“. Viel realistischer scheint die Annahme, daß der dramatische Verlust industrieller Arbeitsplätze und Produktionskapazitäten nicht Raum für ein nachhaltiges Wachstum moderner Dienstleistungen geschaffen, sondern diesem ganz im

Gegenteil für längere Zeit den Boden ausreichend kaufkräftiger und wachsender Nachfrage entzogen hat.

## 2. Wer blieb und wer ist neu dazugekommen? – Die Konstituierung neuer Personalstrukturen

Unabhängig davon, ob sich die Erwartungen an einen beschleunigten Strukturwandel im Sinne einer schnellen Tertiärisierung erfüllt haben oder nicht – in jedem Falle war die stark divergierende Beschäftigungsentwicklung in den wichtigsten Wirtschaftsbereichen auch mit tiefgreifenden Veränderungen in den Arbeitsplatz- und Personalstrukturen verbunden. Auf welche Weise, über welche Mobilitätsprozesse, gingen diese Veränderungen vor sich? Wie sehr prägen sie die neuen Personalstrukturen?

Mit Hilfe der Daten des Sozioökonomischen Panels<sup>5</sup> lassen sich recht differenzierte Antworten auf diese Fragen geben; dies setzt allerdings teilweise voraus, daß man Antworten miteinander kombiniert, die von den Befragten zu verschiedenen Zeitpunkten auf verschiedene Fragen gegeben wurden, was eine gewisse – jedoch alles in allem durchaus tolerable – Unschärfe zur Folge haben kann.

### 2.1 Stabilität und Mobilität zwischen 1990 und 1994

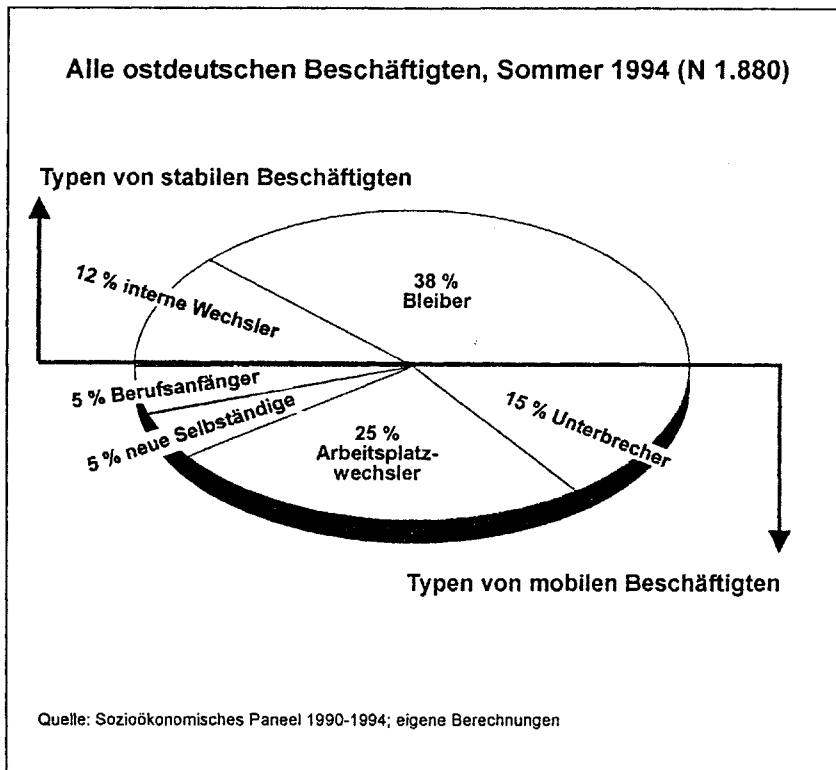
Betrachtet man die Erwerbsschicksale der Erwerbstätigen, die im Sommer 1994 in Ostdeutschland beschäftigt waren zwischen 1990 und 1994, so können in der hier interessierenden Perspektive zwei Typen von Stablen und vier Typen von Mobilen unterschieden werden:<sup>6</sup>

- 5 Alle Zahlen, soweit nicht anders angegeben, stammen aus der KSPW-Längsschnittdatei 1990-1994 des Sozioökonomischen Panels, neue Bundesländer einschließlich Ostberlin; Grundgesamtheit sind 1880 Befragte, die 1994 in Ostdeutschland erwerbstätig waren und ausreichende Angaben zu ihrer Tätigkeit machten.
- 6 Die Zugehörigkeit zum Typus (1) ergibt sich aus der Angabe zum Zeitpunkt des Antritts der jetzigen Stelle in der Befragung von 1994; die Zuordnung zu den anderen Typen geschah anhand der Antworten, die in allen Befragungswellen zwischen 1991 und 1994 auf die Frage nach Tatsache und Art einer beruflichen Veränderung im letzten Jahr gegeben wurden; so wurden zum Typus (3) „Berufsanfänger“ alle Befragten gerechnet, die seit 1991 einmal angegeben haben, im letzten Jahr erstmals ins Erwerbsleben eingetreten zu sein. Diese Form der Zuordnung ist wegen möglicher Überschneidungen (z.B. können Berufsanfänger des Jahres 1992 in einem späteren Jahr ihren Arbeitsplatz gewechselt haben, und so fort) nicht völlig trennscharf; doch sind die Ergebnisse insgesamt sehr plausibel.



(1) Ein erster Typus der quantitativ am bedeutsamsten ist, charakterisiert sich durch *Stabilität der Beschäftigung* über die Wende hinweg. Ihm sind fast 40% aller Beschäftigten von 1994 zuzurechnen: 1994 gaben 20% an, mindestens seit 1980, und weitere 18%, mindestens seit 1989 an ihrem jetzigen Arbeitsplatz beschäftigt zu sein. Die Erwerbstätigen dieses Typus sind die im vorausgehenden Kapitel so genannten *Bleiber*, die knapp ein Drittel der ostdeutschen Erwerbstätigen des Jahres 1990 stellen. Auf diese Gruppe ist in den beiden folgenden Abschnitten noch detaillierter einzugehen.

Schaubild 2: Typen von Stablen und Mobilen



Den beiden Typen von Stablen stehen – wie Schaubild 2 zeigt – vier Typen von Mobilen gegenüber, denen gleichfalls 50% der Beschäftigten von 1994 zuzurechnen sind:

(2) Bei einem weiteren Typus, der sich am besten mit einem Schlagwort als *interner Wechsler* bezeichnen läßt, kam es zwar zwischen 1990 und 1994 zu erheblichen *Veränderungen im Beschäftigungsverhältnis*; trotzdem überwiegen auch hier die *Elemente von Stabilität*. Zu diesem Typus gehören rund 12% der Befragten, die seit 1990 entweder innerhalb ihres Betriebes ihre Tätigkeit gewechselt haben oder angaben, daß sie vom Nachfolgebetrieb übernommen wurden. Das eine oder das andere geschah in der Mehrzahl der Fälle – ein weiterer Beleg der These vom schmalen Zeitfenster der Neuverteilung von Chancen – sehr bald nach der Wirtschafts- und Währungsunion: Fast 60% der Fälle von Wechsel im Betrieb und 70% der Fälle von Übernahme durch den Nachfolgebetrieb entfielen auf die Jahre 1990 und 1991.

(3) Ein erster Typus von Mobilen ist durch den *Neueintritt ins Erwerbsleben* gekennzeichnet: Knapp 5% der Beschäftigten von 1994 wurden in den letzten vier Jahren – in aller Regel nach Abschluß von Schule oder Berufsausbildung (die in der DDR nicht als Berufstätigkeit zählte) – erstmals erwerbstätig. Bei der Hälfte dieser Gruppe geschah der Eintritt ins Erwerbsleben erst 1993/94. Die Häufigkeit der Neueintritte ins Erwerbsleben liegt nur bei etwa der Hälfte des Wertes von etwa 2,5% pro Jahr, der kontinuierlichem demographischen Austausch entspräche. Auf die Bedeutung dieser Tatsache wird noch einzugehen sein.

(4) Sehr charakteristisch für den Umbruch in den Arbeitsplatz- und Beschäftigungsstrukturen seit der deutschen Einheit ist der Typus derer, die sich *selbstständig gemacht* haben; ihr Anteil liegt gleichfalls bei 5%. Der Entschluß, sich selbstständig zu machen, wurde meist sehr bald nach der Wende gefaßt; bei über 60% der neuen Selbständigen geschah dies bereits 1990 und 1991.

(5) Der quantitativ bedeutsamste Typus von Mobilen – ein Viertel aller Beschäftigten des Jahres 1994 – besteht aus *Arbeitsplatzwechslern*: 18% haben in der Zeit zwischen Sommer 1990 und dem Befragungszeitpunkt im Sommer 1994 einmal eine neue Stelle bei einem anderen Arbeitgeber angetreten; weitere 7% mindestens zweimal. Die Häufigkeit von Stellenwechsel war am größten in den Jahren 1991 und 1992.

(6) Als letzter Typus von Mobilen sind fast 15% der Beschäftigten von 1994 zu nennen, die in den Jahren seit 1990 *nach einer Unterbrechung wieder erwerbstätig* wurden – ohne daß verläßlich ermittelt werden konnte, wann und aus welchen Gründen die Erwerbstätigkeit unterbrochen wurde. Die Tatsache, daß diese Gruppe zu über 50% aus Frauen besteht, die an allen anderen Typen – mit Ausnahme der Berufsanfänger – nur mit gut 40% beteiligt sind, und daß bei den Unterbrechern Teilzeitarbeit deutlich häufiger ist als bei den anderen Typen, könnte als Indiz für die große Bedeutung von extraberufli-

chen Ursachen, insbesondere Mutterschaftsurlaub, gewertet werden. Doch kann dieses Bild auch durch die weit überproportionale Beteiligung der Frauen an Arbeitslosigkeit zustandegekommen sein.

Daß diese zweite Interpretation nicht unrealistisch ist, zeigt sich vor allem dann, wenn man fragt, welche Rolle die sechs Typen von Stablen bzw. Mobilien in den Beschäftigtenstrukturen der verschiedenen Wirtschaftsbereichen spielen.

## 2.2 Große Unterschiede zwischen den Beschäftigungsbereichen

Das Verhältnis zwischen Bleibern, internen und externen Wechslern, zwischen Arbeitskräften, die seit langem an ihrem derzeitigen Arbeitsplatz beschäftigt sind, solchen, die sehr bald nach der Wirtschafts- und Währungsunion aus einem stabilen in ein gleichfalls auf Dauer gedachtes Beschäftigungsverhältnis gewechselt haben und solchen, deren Berufsweg seit 1990 unstetig, mit Unterbrechungen, Arbeitslosigkeit und/oder Teilnahme an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen verlaufen war, variiert sehr stark zwischen den wichtigsten Beschäftigungsbereichen. Gleiches gilt auch für die Anteile der Berufsanfänger und der neuen Selbständigen an allen Beschäftigten. Tabelle 2 läßt diese Unterschiede erkennen.

**Tabelle 3:** Beschäftigungsbereiche nach Typen von Stablen und Mobilien in %

	N	Bleiber	Wechsel int.	An- fänger	neue Selbst.	Wechsel ext.	Unter- brecher	Ge- samt
Landwirtschaft	(62)	64	15	–	5	8	8	100
Prod. Gewerbe								
Beschäft.: 1-19	(97)	35	15	1	7	28	15	100
20-199	(114)	44	18	5	–	21	12	100
200 u.mehr	(140)	67	6	3	1	15	8	100
Baugewerbe								
Beschäft.: 1-19	(63)	11	13	10	14	38	14	100
20 u. mehr	(118)	29	8	6	2	38	18	100
Ausbaugewerbe	(72)	16	15	3	7	43	16	100
Handel	(236)	22	11	5	7	33	22	100
Öffentl. Betriebe	(184)	65	9	4	4	13	5	100
Bildung	(180)	58	11	2	3	15	11	100
Gesundheit	(142)	35	10	7	7	27	14	100
Körperschaften	(228)	33	15	4	–	31	17	100
Finanzdienstleist.	(60)	20	20	13	13	25	9	100
Rechtsber., Immob.	(72)	18	4	8	20	25	25	100
Dienstleistungen	(71)	25	18	7	8	22	20	100
Org. o. Erwerbszw.	(32)	35	6	3	–	44	12	100

Quelle: Sozialökonomisches Panel 1990-94, eigene Berechnungen

Bei der Abgrenzung der „Beschäftigungsbereiche“, die hier in erster Linie Wirtschaftsbereichen bzw. Wirtschaftsabteilungen entsprechen, wurde versucht, einen tragfähigen Kompromiß zwischen vermutlicher Binnenhomogenität, die möglichst groß sein sollte, und ausreichender Fallzahl je Bereich zu finden. Da die Beschäftigungsentwicklung im produzierenden Gewerbe in kleineren und größeren Betrieben sehr verschieden verlief, empfahl es sich hier zusätzlich noch drei und aus den gleichen Gründen im Baugewerbe zwei Betriebsgrößeklassen als je besondere Beschäftigungsbereiche zu betrachten.

Einige Ergebnisse der Tabelle sind weitgehend überraschungsfrei, so z.B. die Tatsache, daß die neuen Selbständigen vor allem in Kleinbetrieben des produzierenden Gewerbes und des Baugewerbes sowie in bestimmten Dienstleistungsbereichen tätig sind; hier ist dann zumeist auch der Anteil der Berufsanfänger relativ groß. Auch daß im produzierenden Gewerbe das Verhältnis zwischen stabilem Teil auf der einen und Wechslern bzw. Unterbrechern auf der anderen Seite stark mit der Betriebsgröße variiert, ist auf dem Hintergrund der weiter oben festgestellten „Verkleinbetrieblichung“ der Industrie unmittelbar plausibel.

Zwei Sachverhalte sind nicht ganz so evident und für die weiteren Analysen so wichtig, daß sie zumindest knapp dargestellt seien:

(1) Das Verhältnis zwischen „externen Wechslern“ und „Unterbrechern“ weicht teilweise stark von der Relation 1,7:1 ab, die den Anteilen beider Typen an allen Beschäftigten (25% und 15%) entspricht. In kleinen Baubetrieben und im Ausbaugewerbe, in den öffentlichen Betrieben und im Bereich der Finanzdienstleistungen sind Wechsler mit Relationen zwischen 2,4:1 und 2,7:1 deutlich häufiger als Unterbrecher, bei Rechtsberatung sowie bei personengebundenen Dienstleistungen mit Relationen von 1:1 bzw. 1,1:1 deutlich seltener. Offenkundig haben viele Beschäftigte – vor allem solche, die sehr viele zusätzliche Arbeitskräfte rekrutieren – eindeutige Einstellungspräferenzen für oder gegen Arbeitskräfte, die nicht kontinuierlich beschäftigt waren.

Es ist unmittelbar einleuchtend, welche Bedeutung diese Präferenzen für die Chancen von Arbeitskräften haben, die seit längerer Zeit arbeitslos sind; je deutlicher in einem Beschäftigungsbereich „Arbeitsplatzwechsler“ ohne längere beschäftigungslose Zeiten gegenüber „Unterbrechern“ bevorzugt werden, desto geringer ist hier auch die Einstellungschance von Arbeitslosen einzuschätzen.

(2) Der stabile Teil der Beschäftigten, die beiden Typen der *Bleiber* und der *internen Wechsler*, stellt die größten Anteile in der Landwirtschaft (79%), in den zur Kategorie der öffentlichen Betriebe zusammengefaßten Branchen Energie, Wasserversorgung, Verkehr und Nachrichtenübermittlung (74%) sowie in größeren Industriebetrieben (73%). Er ist am weitaus geringsten bei

Rechtsberatung und Immobilien (22%), im Bau- und Ausbaugewerbe (zwischen 26% und 32%) und im Handel (33%). Bemerkenswert ist auch, daß in Kleinbetrieben des Baugewerbes, im Ausbaugewerbe, in den Finanzdienstleistungen und in den personenbezogenen Diensten der Anteil der „internen Wechsler“ am stabilen Teil der Beschäftigung besonders hoch, in den größeren Industriebetrieben hingegen besonders niedrig ist.

Beide Sachverhalte, vor allem aber die starken Unterschiede im Anteil der Stablen bzw. Mobilen, hängen offensichtlich eng mit der Beschäftigungsentwicklung seit 1989/90, mit Tempo und Ausmaß des Arbeitsplatzabbaus oder aber der Entstehung neuer Arbeitsplätze zusammen. Will man sie näher analysieren, so muß man zunächst diesen Zusammenhang ins Auge fassen, da erst auf seinem Hintergrund charakteristische Unterschiede in der Arbeitsmarktstrategie und der Beschäftigungspolitik der jeweiligen Beschäftigter sichtbar werden (die dann z.B. auch bestimmte Einstellungspräferenzen erklären könnten).

**Schaubild 3:** Anteil der Bleiber und Arbeitsplatzentwicklung 1990-94 alle Beschäftigungsbereiche

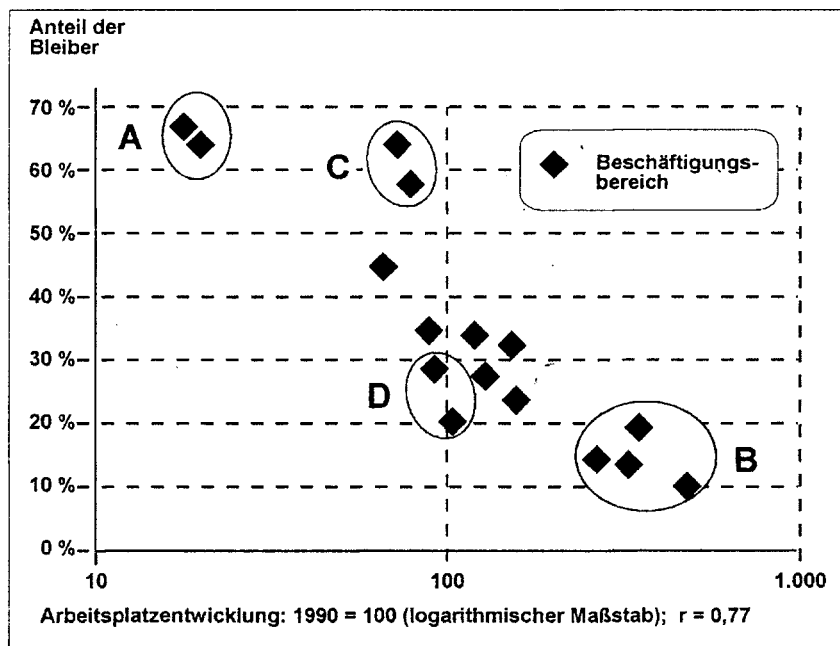


Schaubild 3 stellt alle hier betrachteten 16 Beschäftigungsbereiche nach Richtung und Umfang der Arbeitsplatzentwicklung von 1990 bis 1994<sup>7</sup> und nach dem Anteil der Bleiber an allen Beschäftigten des Jahres 1994 dar. Die Punktwolke veranschaulicht – und der hohe Korrelationskoeffizient bekräftigt – mit großer Evidenz den zu erwartenden Zusammenhang.

Wie eng die Beziehung zwischen Beschäftigungsentwicklung in den letzten Jahren und Anteil der „Stabilen“ bzw. „Mobilen“ ist, läßt sich an zwei Extremgruppen illustrieren, die im Schaubild mit A und B markiert sind:

In der Landwirtschaft und in den größeren Betrieben des produzierenden Gewerbes (im Schaubild die Gruppe A) war der Arbeitsplatzabbau mit jeweils etwa 80% weitaus am größten; von den Arbeitskräften, die 1994 hier noch beschäftigt waren, sind 64% bzw. 67% „Bleiber“ die ihren Arbeitsplatz bereits vor 1990 angetreten hatten.

In den meist 1990 noch quantitativ wenig bedeutenden Bereichen der Gruppe B mit dem stärksten Beschäftigungswachstum zwischen 1990 und 1994 – in abnehmender Reihenfolge: Kleinbetriebe des Baugewerbes (+ 380%); Finanzdienstleistungen (+ 250%); Rechtsberatung und Immobilien (+ 230%) und Ausbaugewerbe (+ 170%) – waren 1994 nur wenig Arbeitskräfte mit längerer Betriebszugehörigkeit beschäftigt; hier variiert der Anteil der „Bleiber“ zwischen 11% (Kleinbetriebe des Baugewerbes) und 20% (Finanzdienstleistungen).

Dieser Zusammenhang ist in mancher Hinsicht banal. Die Beschäftigungsbereiche mit hohem Arbeitsplatzzuwachs waren zwingend auf Neueinstellungen angewiesen; wenn sich die Beschäftigung – etwa in den Kleinbetrieben des Baugewerbes – annähernd vervierfacht, kann maximal ein Viertel der Beschäftigten aus „Bleibern“ bestehen. Auch scheint es hochgradig unplausibel, daß z.B. die landwirtschaftlichen Betriebe, die nur durch massiven Personalabbau überleben konnten, auch noch ihre Stammebelegschaften entlassen sollten.

Weniger banal sind hingegen die Unterschiede zwischen jeweils größeren Beschäftigungsbereichen im Mittelfeld der Punktwolke, die keine extremen Veränderungen des Arbeitsplatzbestandes erlebten; Grenzwerte sind hier eine Abnahme um ein Drittel bei den mittelgroßen Betrieben des produzierenden Gewerbes und eine Zunahme um die Hälfte bei den Gebietskörperschaften. Hier lassen sich bei ähnlicher Beschäftigungsentwicklung starke Differenzen im Anteil der „Bleiber“ (und bei gleichem Anteil der Bleiber erhebliche Differenzen in der Beschäftigungsentwicklung) beobachten.

Auch hierfür jeweils zwei Beispiele:

7 Die Arbeitsplatzentwicklung wird hier nicht aus der amtlichen Statistik, sondern aus dem Vergleich der Zahl der Befragten des Sozioökonomischen Panels-Ost errechnet, die 1990 bzw. 1994 in dem jeweiligen Bereich beschäftigt waren.

Die als Gruppe C hervorgehobenen beiden Beschäftigungsbereiche „Öffentliche Betriebe“ (Wasserversorgung und Energiewirtschaft sowie Verkehr und Nachrichtenübermittlung) und „Bildung“ (einschließlich Wissenschaft und Kultur) haben zwischen 1990 und 1994 zusammen ein Viertel ihres Arbeitsplatzbestandes eingebüßt, was ziemlich genau dem Durchschnitt aller Beschäftigungsbereiche entspricht. Drei Fünftel ihrer Arbeitskräfte (gegenüber nicht einmal zwei Fünfteln im Durchschnitt) waren 1994 mindestens fünf Jahre in ihrer jeweiligen Stelle beschäftigt, also fast ebenso viele, wie in den extremen Schrumpfungsbereichen Landwirtschaft und größere Industriebetriebe.

Bei den mittleren und größeren Betrieben des Baugewerbes und bei allen Betrieben des Handels – Gruppe D – hat sich hingegen der Arbeitsplatzbestand kaum (- 8% und + 5%) verändert. Hier stellten jedoch die „Bleiber“ 1994 nur gut ein Viertel (29% und 21%) aller Beschäftigten, also einen Anteil, der nicht sehr weit über den Werten der extremen Wachstumsbereiche liegt.

Diese Unterschiede lassen sich nur erklären, wenn man starke Differenzen in den Arbeitskräfte- und Arbeitsmarktstrategien der verschiedenen Beschäftigungsbereiche akzeptiert.

## 2.3 Alte und neue Segmentationslinien

### 2.3.1 Zwei idealtypische Orientierungen betrieblicher Arbeitskräftepolitik

Die Theorie der Arbeitsmarktsegmentation, die sich schon bei der Betrachtung des Beschäftigungssystems der DDR im 1. Kapitel als sehr fruchtbar erwiesen hatte, scheint auch zur Analyse der offenkundigen Differenzen im Arbeitsmarktverhalten der Beschäftigten nach der Wende ein adäquates konzeptuelles Instrumentarium anzubieten. In ihrer klassischen Form (vor allem: Doeringer/Piore 1971) hebt die Segmentationstheorie insbesondere den Kontrast zwischen einer primär internen und einer primär externen Orientierung betrieblicher Strategie hervor: Im Falle interner Orientierung sind die Beschäftigten bestrebt, ihren spezifischen Bedarf an Arbeitsleistung überwiegend innerbetrieblich, durch den Aufbau von – meist stark betriebspezifischen – Entlohnungs-, Qualifizierungs- und Einsatzstrukturen zu decken, die zumeist als „interner Arbeitsmarkt“ bezeichnet werden und die den langfristig an den Betrieb gebundenen „Stammbesetzungen“ mit mehr oder minder klar vorgezeichneten Aufstiegs- und Qualifizierungsperspektiven eine zentrale Rolle zuweisen. Im Falle externer Orientierung ist das vorrangige Interesse des Betriebes hingegen darauf gerichtet, zur flexiblen und kostengünstigen Deckung seines Arbeitskräftebedarfs die Gelegenheiten und Ressourcen des externen, zwischen- bzw. überbetrieblichen Arbeitsmarktes zu nutzen.



Das Beschäftigungssystem der DDR war, wie im 1. Kapitel dargelegt, durch eine dezidiert interne Orientierung der Arbeitskräfte- und Arbeitsmarktstrategie geprägt, die sich aus konvergierenden impliziten oder expliziten Interessen der Beschäftigten, des Managements und der Planungsinstanzen ergab. Deshalb kann es nicht erstaunen, wenn auch in den neuen Verhältnissen und Strukturen, die sich seit 1990 herausgebildet haben, noch starke Elemente von Binnenorientierung bestehen bleiben. Die großen Differenzen im Anteil der „Bleiber“ trotz relativ ähnlicher Entwicklung des Arbeitsplatzbestandes ließen sich dann zureichend als Ausdruck der Tatsache erklären, daß die tradierte interne Orientierung mehr oder minder stark fortwirkt (Gruppe C) bzw. daß die Beschäftigten sich mehr oder minder erfolgreich aus ihr gelöst haben (Gruppe D).

Zumindest idealtypisch müssen sich also in Ostdeutschland zwei Beschäftigungs-Segmente identifizieren lassen:

Im einen Segment, das als „binnenorientiert“ bezeichnet sei, sind auch im Jahre 1994 die Beschäftigungsstrukturen stark durch die Effekte internalisierter Arbeitskräftepolitik und betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation geprägt. Das traditionelle betriebliche Interesse an Stabilisierung von Stammbeslegschaften mit hoher betriebsspezifischer Qualifikation traf sich hier mit dem seit 1990 starken Interesse der Beschäftigten, ihren plötzlich sehr kostbar gewordenen Arbeitsplatz zu behalten, und mit den weitreichenden Kündigungsschutzregeln des westdeutschen Dienst- und Tarifrechtes, deren Geltung in Ostdeutschland allenfalls vorübergehend durch Sonderregeln ausgesetzt wurde.

Im anderen, dem „außenorientierten“ Segment richtete und richtet sich hingegen das Interesse der Beschäftigten – ob bewußt oder in mehr oder minder spontaner Reaktion auf die neuen Zwänge und Gelegenheiten – vorrangig auf die Öffnung zum externen Arbeitsmarkt; längerfristige Stabilität der Beschäftigung können und wollen sie allenfalls einer Minderheit ihrer Arbeitskräfte anbieten, während die Mehrheit der Arbeitsplätze in problemlosem Austausch mit dem externen Arbeitsmarkt besetzbar sind.

Paradigmatisch lassen sich diese beiden Segmente anhand der schon soeben beispielhaft hervorgehobenen Beschäftigungsbereiche – öffentliche Betriebe und Bildung einerseits, mittlere und größere Baubetriebe und Betriebe des Handels andererseits – veranschaulichen, die zusammen fast 40% der Erwerbstätigen des Jahres 1994 beschäftigten.

### 2.3.2 Neue Außen- und fortwirkende Binnenorientierung

Tabelle 4 stellt wichtige Strukturmerkmale dieser beiden Gruppen von Beschäftigungsbereichen zusammen, von denen die einen – C – noch weit stärker, als von der Beschäftigungsentwicklung erzwungen (wie im Falle der

Landwirtschaft und der größeren Industriebetriebe), die tradierte Binnenorientierung beibehalten haben, während sich die Beschäftigten in den anderen Bereichen – D – dezidiert und deutlich über das Maß hinaus, das sich aus eventuellem Bedarf an zusätzlichen Arbeitskräften ergibt, dem externen Arbeitsmarkt zugewandt haben. Während die einen offenkundig soweit irgend möglich die Stammbesellschaften auch über die Turbulenzen der Nach-Wende-Zeit hinweg halten konnten, kam es bei den anderen, wie bereits in den abschließenden Überlegungen des vorausgehenden Kapitels zur besonderen Situation im Handel festgestellt, offenbar gleichzeitig zu erheblichen Entlassungen und Einstellungen.

**Tabelle 4:** Kennziffern von binnenorientierten und außenorientierten Beschäftigungsbereichen

Indikator	Beschäftigungsbereiche mit starker	
	Binnenorientierung* (N=373)	Außenorientierung** (N=354)
Beschäftigungsentwicklung 90 – 94	- 25%	+/-0
Anteile an Beschäftigten		
Bleiber	60%	24%
interne Wechsler	12%	10%
externe Wechsler	14%	35%
Unterbrecher	8%	21%
Berufsanfänger	3%	5%
Neue Selbständige	3%	5%
Teilnehmer an Weiterbildung	27%	8%
zwischen 1990 – 94 arbeitslos	14%	29%
Durchschnittlicher Monatsverdienst (DM)		
1990	1.261	1.132
1994	3.163	2.640
Verdienstposition (Durchschnitt = 1)		
1990	1.04	0.93
1994	1.12	0.93
Verdientendynamik 1990/94 (Pos. 1990 = 1)		
insgesamt	1.08	1.00
„Bleiber“	1.13	1.04
„Neue“***	1.03	0.99
Anteile der einf. Arbeiter u. Angestellten		
insgesamt	20%	28%
„Bleiber“	17%	18%
„Neue“***	25%	33%
Anteile der Hochqualifizierten		
insgesamt	25%	10%
„Bleiber“	25%	17%
„Neue“***	26%	8%

\* Energie und Wasser, Verkehr und Nachrichtenübermittlung, Bildung u. Wissenschaft

\*\* Baubetriebe ab 20 Beschäftigte; Groß- u. Einzelhandel

\*\*\* Interne und externe Wechsler, Unterbrecher, Anfänger und neue Selbständige

Quelle: Sozioökonomisches Panel 1990-94; eigene Berechnungen

Die Unterschiede zwischen beiden Gruppen von Beschäftigungsbereichen sind groß und bestätigen viele der aus der Segmentations-theorie abzuleitenden Erwartungen: So kamen die Beschäftigten im binnenorientierten Segment, in dem die Qualifikation der Arbeitskräfte einen wesentlichen strategischen Parameter darstellt, sehr viel häufiger in den Genuß von Weiterbildung. Auch sind erwartungsgemäß Arbeitskräfte, die in den Jahren seit 1990 mindestens einmal arbeitslos waren, in den außenorientierten Beschäftigungsbereichen wesentlich häufiger anzutreffen.

Besonders hervorzuheben ist die Verdienstentwicklung:

Der durchschnittliche Bruttomonatsverdienst stieg zwischen 1990 und 1994 im binnenorientierten Segment, dessen Arbeitskräfte sehr viel weniger der Konkurrenz von stellensuchenden Arbeitslosen ausgesetzt sind, trotz ungünstiger Beschäftigungsentwicklung deutlich stärker und lag 1994 deutlich höher als in den mittleren und größeren Baubetrieben und in den Betrieben des Handels, die wesentlich stärker auf die Nutzung des externen Arbeitsmarktes ausgerichtet sind.

Auch waren in den öffentlichen Betrieben und im Bildungswesen an der Verbesserung der Verdienstposition (Bruttomonatsverdienst bezogen auf den Durchschnitt aller Beschäftigten) zwischen 1990 und 1994 – in Übereinstimmung mit den segmentations-theoretischen Annahmen – vor allem die „Bleiber“ mit einem Anstieg um 13 Punkte beteiligt, während die „Dazugekommenen“ nur 3 Punkte zulegten. In den außenorientierten Beschäftigungsbereichen ist hingegen die Differenz der Verdienstentwicklung von „Bleibern“ und „Dazugekommenen“ – auf dem Hintergrund einer generell schlechteren Position beider Gruppen – nicht sehr groß.

### 2.3.3 Welche Art von Außenorientierung?

Ausgeprägte Außenorientierung bedeutet einen mehr oder minder regelmäßigen Austausch mit dem externen Arbeitsmarkt. Dieser Austausch kann sehr verschiedener Art sein, sich auf ganz unterschiedliche Typen von Arbeitskräften – z.B. mit hoher Qualifikation oder aber ohne jede spezifische Qualifikation – richten und für die Beteiligten jeweils ganz andere Vorteile und Risiken implizieren. Zur Analyse dieser unterschiedlichen Formen des Austausches mit dem externen Arbeitsmarkt bietet die Segmentations-theorie, vor allem in ihrer „Münchener“, stärker auf die besonderen deutschen und kontinentaleuropäischen Verhältnisse zugeschnittenen, Variante (erstmal: Lutz/Sengenberger 1974) zwei idealtypische Modelle an, die man unter Bezug auf den von ihnen jeweils genutzten Typ des externen Arbeitsmarktes mit den Begriffen des „Jedermanns-Arbeitsmarktes“ und des „berufsfachlichen Arbeitsmarktes“ evozieren kann.

Im einen Fall, der recht genau dem entspricht, was die angelsächsische Segmentationsliteratur mit dem Konzept des „sekundären Arbeitsmarktes“ beschreibt, ist das Beschäftigerverhalten vor allem auf die optimale Nutzung des Angebots an Arbeitskräften gerichtet, die keine spezifischen Kompetenzen und Qualifikationen besitzen oder geltend machen können. Im anderen Falle ist der Austausch mit dem externen Arbeitsmarkt auf ein jeweils spezifisches Angebotssegment begrenzt, nämlich auf Arbeitsuchende, die nachweislich ganz bestimmte – als berufsfachlich zu bezeichnende – Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, nicht selten (vor allem, aber nicht nur bei akademischen Berufen, wie Ärzten und Juristen) sogar eine förmliche Berechtigung zur Ausübung einer entsprechenden Tätigkeit, besitzen.

Es versteht sich von selbst, daß ein Beschäftigter nicht beliebig und voraussetzungslos für den einen oder anderen Typ von externem Arbeitsmarkt optieren kann. Dies gilt keineswegs nur für den Fall berufsfachlicher Arbeitsmärkte. So ist die Option für das „Jedermanns“-Modell nur dann praktikabel, wenn zumindest ein nennenswerter Teil der jeweiligen Tätigkeiten – sei es von jeher, sei es als Ergebnis von mehr oder minder explizit tayloristischen Rationalisierungsmaßnahmen – so einfach ist, daß sie ohne längere Anlernung von beliebig qualifizierten Arbeitskräften mit ausreichender Leistung ausgeführt werden können. Verlangen hingegen alle oder doch die meisten Tätigkeiten bestimmte Kompetenzen, Kenntnisse und Fertigkeiten, so kommt nur die Option für eine Öffnung zu den entsprechenden berufsfachlichen Arbeitsmärkten in Frage.

Anhand dessen, was wir über Personalstrukturen, Arbeitsformen und Arbeitsorganisation in den Beschäftigungsbereichen wissen, die sich offenkundig deutlich stärker als früher am externen Arbeitsmarkt orientieren, liegt die Annahme nahe, daß allenfalls zwei von ihnen in größerem Umfang für die Nutzung des „Jedermanns-Arbeitsmarktes“ optieren konnten und können, nämlich Handel und (Teile der) personenbezogenen Dienstleistungen. Alle anderen stark außenorientierten Beschäftigungsbereiche – vor allem: Kleinbetriebe des produzierenden Gewerbes sowie das Bau- und Ausbaugewerbe – dürften zur Deckung ihres Arbeitskräftebedarfs in großem Umfang auf die berufsfachlichen Teile des externen Arbeitsmarktes angewiesen sein.

Stellt man demgemäß – in Tabelle 5 – für diese beiden Gruppen von Beschäftigungsbereichen, genauer für die in ihnen beschäftigten „Bleiber“ und „Neuen“, einige Kennziffern zusammen, so ergibt sich ein alles in allem sehr konturiertes Bild, das den aus der Segmentationstheorie abzuleitenden Erwartungen recht gut entspricht: Im Handel und in den personenbezogenen Dienstleistungen fanden sich 1994 Personalstrukturen, die als sehr eindeutige Indikatoren für eine weit verbreitete *Außenorientierung auf den „Jedermanns-Arbeitsmarkt“* zu interpretieren sind. Die in den Jahren seit 1990 neu

eingestellten Arbeitskräfte sind vorrangig, allerdings nicht ausschließlich, in einfachen Tätigkeiten beschäftigt; die Beschäftiger rekrutierten also vorrangig Arbeitskräfte, die entweder keine besondere Ausbildung durchlaufen haben oder die wegen des Verlustes ihres bisherigen Arbeitsplatzes gezwungen waren, auch unterqualifizierte Tätigkeiten anzunehmen.

**Tabelle 5:** Zwei Typen der Orientierung am externen Arbeitsmarkt – Kennziffern

	Beschäftigungsbereich mit Orientierung auf:			
	„Jedermanns-Markt“*		Berufsfachliche Märkte**	
	Bleiber (N=67)	Neue (N=214)	Bleiber (N=76)	Neue (N=219)
<i>Anteile:</i>				
Einfache Arbeiter u. Angestellte	27%	43%	7%	17%
Facharbeiter	28%	24%	55%	60%
qualifizierte Angestellte	27%	21%	27%	21%
Selbständige	18%	12%	11%	2%
bisher Arbeitslose	–	42%	2%	32%
Weiterbildung 1990/94	9%	7%	16%	12%
Berufsanfänger		7%		7%
ohne Ausbildung	9%	11%	1%	6%
Bruttoverdienst 1994 (DM)	2166	2170	3192	2741

\* Handel und personenbezogene Dienstleistungen

\*\* Kleinbetriebe des produzierenden Gewerbes, alle Betriebe des Bau- u. Ausbaugewerbes

Quelle: Sozioökonomisches Panel 1990-1994, eigene Berechnungen

Offensichtlich ist es den Beschäftigten damit auch gelungen, einen massiven Druck auf das Verdienstniveau aller Arbeitnehmer zu erzeugen, wenngleich zu berücksichtigen ist, daß in beiden hier betrachteten Beschäftigungsbereichen relativ viele Arbeitskräfte mit reduzierter Arbeitszeit (und entsprechend niedrigerem Monatsverdienst) tätig sind.

In den Kleinbetrieben des produzierenden Gewerbes sowie im Bau- und Ausbaugewerbe – hier stellen Facharbeiter mit fast 60% die größte Gruppe unter allen Beschäftigten, gefolgt von qualifizierten Angestellten mit 23% – weisen hingegen die Indikatoren erwartungsgemäß auf gleichfalls *starke Außenorientierung, jedoch mit eindeutiger Präferenz für berufsfachliche Arbeitsmärkte* hin, zumindest dann, wenn man annimmt, daß Neueinstellungen durchgängig mindestens die zur Ausfüllung ihres Arbeitsplatzes notwendige Qualifikation besitzen. Folgerichtig besteht auch die Mehrzahl der Einstellungen der letzten Jahre aus Facharbeitern. Anzumerken ist ferner, daß – auch dies in Übereinstimmung mit den idealtypischen Merkmalen starker Orientierung auf berufsfachliche Arbeitsmärkte – offenkundig nicht wenige Beschäftiger eindeutig den Bewerbern den Vorzug gaben, die nicht oder doch nur kurze Zeit arbeitslos waren.

## 2.4 Inkonsistente Politiken und instabile Strukturen

Allerdings lassen sich die Verhältnisse in den hier exemplarisch betrachteten Beschäftigungsbereichen und die Unterschiede zwischen ihnen anhand der drei segmentationstheoretisch definierten Idealtypen – Binnenorientierung; Außenorientierung am „Jedermanns-Arbeitsmarkt“; Außenorientierung an berufsfachlichen Arbeitsmärkten – nicht vollständig erklären. Öffentliche Betriebe und Bildungswesen sind nicht völlig vom externen Arbeitsmarkt abgeschottet. Und auch im Handel und in den mittleren und größeren Baubetrieben sind noch deutliche Spuren früherer hochgradiger Internalisierung sichtbar.

Dies läßt sich sehr gut an den Differenzen in der Qualifikationsstruktur der Bleiber und der in den letzten Jahren neu eingestellten Arbeitskräfte demonstrieren:

Bei dominanter Binnenorientierung im Sinne ausgeprägter „interner Arbeitsmärkte“ werden idealtypisch neue Arbeitskräfte nur als Berufsanfänger oder auf niedrigem Qualifikationsniveau eingestellt; deshalb müßten in diesem Segment die relativ wenigen Neuen vorrangig in einfachen Tätigkeiten beschäftigt sein. Hingegen ermöglicht dominante Außenorientierung einen gezielten Zugriff zum externen Arbeitsmarkt auf tendenziell allen Qualifikationsebenen – zumindest insofern es ausreichendes Angebot gibt; deshalb dürfte die Qualifikationsstruktur der Bleiber und der Neuen nur wenig differieren.

In den Daten, die in den Tabellen 4 und 5 dargestellt sind, zeigt sich ein deutlich anderes Bild:

Gerade dort, wo die Binnenorientierung stark ist (als Beispiele hierfür dienen das Bildungssystem und die „öffentlichen Betriebe“), differiert die Qualifikationsstruktur der Bleiber und der Neuen nur wenig, werden vor allem hochqualifizierte Tätigkeiten ebenso häufig von Arbeitskräften mit langer oder mit kurzer Betriebszugehörigkeit ausgeübt.

Hingegen sind dort, wo starke Außenorientierung besteht (beispielsweise im Handel und in gewerblichen Kleinbetrieben), unübersehbare Differenzen zwischen Bleibern und Neuen zu verzeichnen; letztere sind wesentlich häufiger mit einfachen und seltener mit qualifizierten und hochqualifizierten Tätigkeiten beschäftigt als erstere.

Ähnliche Unstimmigkeiten, ja Widersprüche in Personalstrukturen und Arbeitskräftestrategie lassen sich auch in den meisten anderen Beschäftigungsbereichen feststellen. Sie können Ausdruck von zwei Konstellationen sein:

(1) Bei der einen Konstellation kam es in den Jahren 1990/91 durch einmalige Ereignisse zu einer *befristeten starken Öffnung nach außen*, ohne daß das Fortwirken der traditionellen Binnenorientierung dauerhaft in Frage gestellt wäre.

Sehr charakteristisch hierfür ist die *öffentliche Verwaltung*, die in der arbeitsmarkttheoretischen Literatur vielfach als klassisches Beispiel von ausgeprägter Binnenorientierung mit langjähriger Beschäftigung und hoher Bedeutung von internem Aufstieg durch Seniorität gilt. Der tiefgreifende Umbruch in den staatlich-administrativen Strukturen Ostdeutschlands, der mit der Herstellung der deutschen Einheit verbunden war, setzte diese traditionellen Funktionsregeln des öffentlichen Dienstes zeitweise außer Kraft. Deshalb ist es nicht überraschend, daß unter den Arbeitskräften, die 1994 bei den ostdeutschen Gebietskörperschaften beschäftigt waren, nur 33% bereits vor 1990 an ihrem jetzigen Arbeitsplatz tätig waren; weitere 15% sind „interne“ Wechsler; fast 50% waren externe Wechsler oder Unterbrecher.

Bei näherer Betrachtung wird erkennbar, daß beim Zustandekommen dieser Strukturen mehrere Faktoren zusammenwirkten, die sich jeweils an verschiedenen Beschäftigtengruppen darstellen lassen:

Bei der Gruppe der *hochqualifizierten Angestellten und Beamten* kam es in den ersten Jahren nach der Wende zu einer politisch bedingten massiven Externalisierung; hier stellen die „Neuen“ 81%; auch die Verdienstrelation zwischen Bleibern und Neuen (diese verdienen 5% mehr als jene) entspricht dem, was bei starker Außenorientierung zu erwarten wäre.

Die auf Fortdauer der Binnenorientierung drängenden Faktoren waren bei *Arbeitskräften in mittleren qualifizierten Tätigkeiten* am stärksten: Die Beschäftigungskontinuität ist relativ hoch; die Bleiber stellen 40%; einen weiteren erheblichen Anteil machen die internen Wechsler aus. Auch liegt in dieser Gruppe der Bruttoverdienst der Bleiber deutlich (um 8%) über dem der Neuen.

Auch bei *Arbeitern und einfachen Angestellten* war die Beschäftigungskontinuität deutlich geringer als bei der Gruppe mittlerer Angestellter und Beamter, doch liegt dem eine ganz andere Konstellation zugrunde als bei den Hochqualifizierten: Fast die Hälfte der „Neuen“ in einfachen Tätigkeiten war 1990 nicht vollzeitlich erwerbstätig; vor allem konzentrieren sich die ABM-Kräfte (die bei den Gebietskörperschaften besonders häufig sind, da diese weit überproportional als Träger von ABM-Maßnahmen auftreten) auf diese Gruppe; fast 40% der Arbeiter und einfachen Angestellten bei Gebietskörperschaften, die ihre jetzige Stelle erst nach 1990 angetreten haben, waren zwischen 1992 und 1994 auf einer ABM-Stelle beschäftigt; obwohl diese Gruppe nur 3% aller ostdeutschen Beschäftigten des Jahres 1994 ausmachte, stellte sie 22% aller ostdeutschen ABM'ler; im Jahre 1994 waren es sogar fast 40%.

Sehr vieles spricht dafür, daß die Außenrekrutierung für mittlere und für höhere Positionen keine dauerhafte Umorientierung darstellt, sondern einem einmaligen Ereignis der unmittelbaren Nach-Wende-Zeit entspricht, und daß sich inzwischen längst wieder die traditionelle Binnenorientierung des öf-



fentlichen Dienstes durchgesetzt hat. Hingegen ist sehr wahrscheinlich, daß die zeitlich befristete, maßnahmengestützte Beschäftigung in einfacheren Tätigkeiten als besondere Form einer Orientierung am externen Arbeitsmarkt anhalten wird, solange die hohe Unterbeschäftigung andauert und die notwendigen öffentlichen Mittel verfügbar bleiben.

(2) Die andere Konstellation entsteht dann, wenn zwar die *Orientierung am externen Arbeitsmarkt* aus institutionellen, wirtschaftlichen oder technischen Gründen *irreversibel* ist, jedoch die hierfür auf Dauer zwingend notwendigen *stabilen Austauschbeziehungen mit dem externen Arbeitsmarkt* und mit diesen Austauschbeziehungen konsistente *Personal- und Arbeitsplatzstrukturen (noch) nicht entstanden sind*.

Sehr charakteristisch für diese Konstellation ist der Anteil der Berufsanfänger an den Beschäftigten der in Tabelle 5 gegenübergestellten beiden Gruppen von Wirtschaftsbereichen (Handel und Dienstleistungen einerseits, Kleinbetriebe des produzierenden Gewerbes und das gesamte Bau- und Ausbaugewerbe andererseits). Im Gegensatz zu den Beschäftigten der ersten Gruppe, die vorrangig am „Jedermanns-Arbeitsmarkt“ rekrutieren, müßten die Beschäftigten der zweiten Gruppe ein essentielles Interesse daran haben, daß die Funktionsfähigkeit der für sie lebenswichtigen berufsfachlichen Arbeitsmärkte langfristig gesichert ist; und dies ist zumindest in Deutschland und für die fraglichen Qualifikationen nur durch reichliche Ausbildung von Nachwuchskräften möglich. Tatsächlich entspricht der Anteil der Berufsanfänger in diesen Beschäftigungsbereichen nicht einmal dem Mindestvolumen, das zur langfristigen Reproduktion ihres jetzigen Facharbeiterstammes notwendig wäre, und liegt nicht höher als in Handel und Dienstleistungen mit primärer Orientierung am „Jedermanns-Markt“.

### 3. Neue Problemlagen

Die Arbeitsplatz- und Arbeitskräftestrukturen, die sich seit 1990 in den überlebenden oder neu entstandenen Teilen des ostdeutschen Beschäftigungssystems herausgebildet haben, weisen – wie soeben gezeigt – erhebliche Momente von Instabilität und Ungereimtheiten, ja offene Widersprüche auf. Sicherlich kann man nicht ausschließen, daß im Laufe der Zeit, im Gefolge sozialer und institutioneller Anpassungsprozesse oder durch das Wirken von Marktmechanismen, stabilere Zustände entstehen. Ebenso wenig darf man jedoch ausschließen, daß hieraus über kurz oder lang gravierende Problemlagen für die Beschäftigten, die Arbeitskräfte und/oder die Arbeitsmarktpolitik hervorgehen.

Drei solcher Problemlagen, die sich schon jetzt recht klar abzeichnen, hängen eng mit den eben idealtypisch analysierten betrieblichen Arbeitsmarktorientierungen zusammen, weshalb es nahe liegt, sie anhand der Beschäftigungsbereiche zu betrachten, in denen die jeweilige Orientierung besonders ausgeprägt ist. Eine vierte Problemlage läßt sich derzeit wohl erst hypothetisch definieren; für sie ist konstitutiv, daß sie nicht an einem bestimmten Beschäftigungsbereich festgemacht werden kann.

### 3.1 Der Fortbestand stark betriebszentrierter Strukturen und der „Filmriß“ demographischer Reproduktion

Eine erste Problemlage bahnt sich gegenwärtig in den ostdeutschen Beschäftigungsbereichen an, in denen die betriebliche Arbeitsmarkt- und Arbeitskräftepolitik noch stark binnenorientiert ist. Hier wurde die aus der Vergangenheit tradierte dominante Orientierung durch mehr oder minder spontane, selbstverständliche Reflexe der Konzentration auf den Kern der Stammebelegschaft bei Arbeitgebern wie bei Belegschaftsvertretern ebenso verstärkt wie durch die aus Westdeutschland transferierten gesetzlichen und tariflichen Regelungen.

Dies trifft vor allem zu für vier der hier unterschiedenen Beschäftigungsbereiche: Größere Industriebetriebe, Landwirtschaft, öffentliche Betriebe und Bildungswesen, die 1989/90 weit mehr als die Hälfte der DDR-Beschäftigten stellten, denen aber auch 1994 noch insgesamt rund 30% aller ostdeutschen Beschäftigten angehörten.

Für die meisten Betriebe dieser Beschäftigungsbereiche gilt, was seit langem aus der Theorie und Empirie sogenannter „interner Arbeitsmärkte“, aber auch aus der Praxeologie des betrieblichen Personalwesens bekannt ist: Die demographische Reproduktion der Personalbestände, die möglichst friktionsfreie Ablösung der aufeinander folgenden Alters- und Einstellungskohorten ist eine zentrale Voraussetzung langfristiger Effizienz der betrieblichen Strukturen. Je mehr Wert der Betrieb auf eine hohe Stabilität der Stammebelegschaften legen muß, da seine Arbeitskräftestrategie zentral auf hohe Loyalität und den schrittweisen Erwerb betriebsspezifischer Qualifikationen bei möglichst allen Mitgliedern der Stammebelegschaft setzt, desto notwendiger sind für ihn ein ausgeglichener Altersaufbau, der kontinuierliche Fluß der innerbetrieblichen Laufbahnen und eine stetige Bewegung entlang der für interne Arbeitsmärkte so charakteristischen „qualifizierenden Mobilitätsketten“ (Piore 1978). Nur so kann der Betrieb Nachwuchskräfte in ausreichender Quantität und Qualität gewinnen und in die betrieblichen Strukturen integrieren; nur so kann er die jeweils altersspezifischen Kompetenz- und Lei-

stungsprofile optimal nutzen; nur so kann er durch vorhersehbare Aufstiege oder Versetzungen an attraktivere Arbeitsplätze die Gratifikationsversprechungen einlösen, mit denen er Betriebstreue und die Bereitschaft, sich der „Ochsentour“ zu unterwerfen, erkaufte hat; und so fort.

Dies sicherzustellen, ist allerdings für die meisten ostdeutschen Betriebe mit starker Binnenorientierung ihrer Arbeitskräftepolitik außerordentlich schwierig; die Ursachen hierfür liegen sowohl in ihrer derzeitigen Personalstruktur wie in den zentralen Daten ihrer Unternehmensstrategie.

### 3.1.1 Eine „verkrüppelte“ Personalstruktur

In Ostdeutschland ist im Gefolge der Ereignisse seit 1990 und der durch sie induzierten freiwilligen oder – vor allem durch Sozialauswahl beim Personalabbau – erzwungenen Arbeitsmarktmobilität der generelle Zusammenhang zwischen Alter und Mobilität besonders eng ausgeprägt: 1960 und später sind nur 25% aller „Bleiber“ geboren, hingegen 45% aller anderen Beschäftigten; ähnlich hoch sind auch die Anteile der „Bleiber“ an den jüngeren (26%) und an den mittleren bzw. älteren Altersgruppen (47%).<sup>8</sup> Da außerdem in den Jahren seit 1990 in ganz Ostdeutschland fast alle damals mindestens 53-jährigen Arbeitskräfte (d.h. alle Geburtskohorten vor 1938) mehr oder minder freiwillig aus dem Erwerbsleben ausschieden, konzentrieren sich die Beschäftigten um so stärker auf die mittleren Geburtsjahrgänge, auf die zwischen 1938 und 1960 Geborenen, je ausgeprägter die Binnenorientierung ist; umgekehrt stellen die Jüngeren einen um so höheren Anteil an den Beschäftigten, je stärker die Außenorientierung ist.

In den genannten vier Beschäftigungsbereichen mit der stärksten Binnenorientierung ist nicht einmal jeder vierte Beschäftigte 1960 und später geboren, in den fünf Beschäftigungsbereichen mit der stärksten Außenorientierung – Handel, Finanzdienstleistungen, Ausbaugewerbe, Rechtsberatung und Kleinbetriebe im Baugewerbe, die zusammen 27% aller ostdeutschen Beschäftigten stellen und in denen der Anteil der Bleiber zwischen 10% und 20% liegt – hingegen fast jeder Zweite.

Durch das Zusammenwirken verschiedener Faktoren und Ereignisse hat sich also gerade in den Betrieben mit starker Binnenorientierung, d.h. dort, wo die strategische Bedeutung einer ausgeglichenen Altersstruktur und kontinuierlicher Nachwuchspflege besonders hoch ist, eine ausgesprochen „verkrüppelte“ Altersstruktur herausgebildet: Wie überall in Ostdeutschland gibt es kaum Ältere, deren baldiges Ausscheiden die notwendige interne

---

8 Mit „jüngeren Altersgruppen“ sind hier die Jahrgänge, der nach 1960 Geborenen gemeint, unter „mittleren Altersgruppen“ die Jahrgänge der zwischen 1938 und 1960 Geborenen und unter „älteren Altersgruppen“ alle Geburtskohorten vor 1938.

Mobilität in Gang setzen könnte; zugleich finden sich aber auch ausgesprochen wenig Jüngere, aus denen der zukünftige Kern der Belegschaft entstehen könnte.

### 3.1.2 Das akute Risiko fortschreitender Überalterung

Der mit dieser Altersstruktur verbundenen Gefahr einer fortschreitenden Überalterung ganzer Belegschaften ließe sich kurz- und mittelfristig nur dann begegnen, wenn:

- die befristete Senkung der Altersgrenze, die 1990 eine massive „Altersentlastung“ des Arbeitsmarktes ermöglichte, wieder eingeführt würde und über längere Zeit, allenfalls geringfügig modifiziert, in Kraft bliebe, da dann größere Teile der jetzigen Belegschaften demnächst aus Altersgründen aus dem Erwerbsleben ausscheiden würden;
- und/oder die Betriebe ihre jetzige Belegschaft durch Neueinstellungen in größerem Umfang aufstocken könnten.

Beides erscheint sehr wenig wahrscheinlich:

Die Lage des Rentensystems läßt keinen Raum für eine erneute massive Absenkung des Rentenalters. Die aktuelle sozialpolitische Diskussion läßt im Gegenteil viel eher eine nachhaltige Erhöhung des Verrentungsalters erwarten. Wegen des geringen Anteils der älteren Jahrgänge an den heutigen Belegschaften ist also in den nächsten Jahren kaum mit demographisch verursachten Vakanzen zu rechnen, die genutzt werden könnten, um durch Ersatzeinstellungen systematisch jüngere Arbeitskräfte in die vorhandenen Belegschaften zu integrieren.

Auch Neueinstellungen zur Deckung von zusätzlichem Personalbedarf können keine ins Gewicht fallende Entlastung bringen. In keinem der hier betrachteten Beschäftigungsbereiche ist in den kommenden Jahren mit größerer Personalvermehrung zu rechnen; im Gegenteil sind im Bildungswesen, bei den meisten öffentlichen Betrieben und in vielen größeren Industriebetrieben die Indizien für einen fortbestehenden oder erneuten Druck auf weiteren Personalabbau unübersehbar. Dies wird eher eine weitere Konzentration auf die mittleren – dann zunehmend älteren – Altersjahrgänge zur Folge haben, also das genaue Gegenteil einer fortschreitenden ernsthaften Entzerrung der Altersstruktur.

Gleiches gilt im übrigen auch für den größten Teil der öffentlichen Verwaltung, deren starke Binnenorientierung ja wohl nur zeitweise durch institutionelle Umbrüche und starke Außenrekrutierung für herausgehobene Positionen in den Hintergrund gedrängt wurde; auch hier bahnt sich – wenngleich vermutlich mit einer gewissen Verzögerung – eine fortschreitende Überalterung an.

Solche Entwicklungen sind um so risikohaltiger, als ihnen wirksam nur mit sehr langen Vorlaufzeiten entgegengetreten werden könnte. Die meisten ostdeutschen Beschäftigten – sei es in der Privatwirtschaft, sei es im öffentlichen Bereich – stehen jedoch so sehr unter dem Druck aktueller Aufgaben, Schwierigkeiten und Zwänge, daß sie gegenwärtig kaum zu den langfristigen Überlegungen und Planungen fähig sind, die notwendig wären, um Entwicklungen rechtzeitig wahrzunehmen, deren Gefahren an sich offenkundig sein müßten. Und selbst wenn es so wäre, fehlt es überall an den zusätzlichen Ressourcen, die zwingend notwendig sind, um eventuelle Planungen in die Praxis umzusetzen.

### 3.2 Der Widerspruch zwischen Verkleinbetrieblichung und der Schwäche berufsfachlicher Arbeitsmärkte

Kleinere und kleinste Betriebe bestimmen in Ostdeutschland weit mehr als in den alten Bundesländern oder in anderen europäischen Industrieländern die Wirtschaftsstruktur und die wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre; sie stellen einen deutlich höheren Anteil an allen Beschäftigten als in Westdeutschland; auf sie entfällt ein Großteil der seit 1990 neu entstandenen Arbeitsplätze. Für einen großen Teil von ihnen – insbesondere Betriebe aus dem produzierenden oder reparierenden Handwerk, aus der Bauwirtschaft und dem Ausbaugewerbe – sind Produkte, Produktionsweisen bzw. Formen der Leistungserbringung charakteristisch, die zumindest bei der Mehrzahl der beschäftigten Arbeitskräfte Kompetenzen, Qualifikationen, Kenntnisse und Fertigkeiten voraussetzen, die normalerweise mit einem jeweils bestimmten Beruf identifiziert werden.

Betriebe dieser Art wurden weiter oben als typisch für eine verstärkte Außenorientierung der Arbeitskräfte- und Arbeitsmarktpolitik mit einer dezidierten Option für berufsfachliche Märkte benannt. Es ist evident, daß für solche Betriebe die problemlose Versorgung mit ausreichend qualifizierten Arbeitskräften von zentraler, strategischer Bedeutung ist.

Fragt man nun nach den Voraussetzungen, die zur problemlosen Versorgung mit Fachkräften gegeben sein müßten, so sind in Ostdeutschland, wo es in den entsprechenden Beschäftigungsbereichen teilweise innerhalb sehr kurzer Zeit zu einer massiven Zunahme des Arbeitskräftebedarfs kam, zwei Bedarfskonstellationen getrennt zu betrachten, die sich sowohl in zeitlicher wie in sachlicher Hinsicht stark voneinander unterscheiden: Die eine Konstellation entspricht der – einmaligen – personellen „Erstausrüstung“ der neu entstandenen oder schnell gewachsenen Betriebe, die andere Konstellation bezeichnet den dauerhaften bzw. immer wiederkehrenden Bedarf an Austausch mit dem externen Arbeitsmarkt.

(1) Die *personelle Erstausrüstung* zu beschaffen, war für die ostdeutschen Kleinbetriebe im Regelfalle nicht schwierig: Der dramatische Personalabbau in Landwirtschaft und Industrie sorgte für ein reichliches Angebot an – vor allem jüngeren – Arbeitskräften, die entweder ihre Qualifikation ohne weiteres auch in den neuen Arbeitszusammenhängen nutzen konnten, da sie bereits vorher in anderem institutionellen Kontext (z.B. in Baubrigaden oder Reparaturwerkstätten von LPG's oder Kombinatbetrieben) mit gleichen oder doch sehr ähnlichen Aufgaben beschäftigt waren, oder die mit Unterstützung der Arbeitsverwaltung und dank zumeist sehr hoher Motivation rasch auf die neuen Tätigkeit umgeschult werden konnten.

(2) Angesichts der geringen Schwierigkeiten bei der Deckung des Erstausrüstungsbedarfs wurde bisher sowohl die Bedeutung der zweiten Bedarfskonstellation, die die *Möglichkeit eines ständigen Austausches von Fachkräften mit dem und über den externen Arbeitsmarkt* erfordert, wie die notwendigen Voraussetzungen zur Sicherung einer ausreichenden Versorgungslage kaum erkannt, obwohl sie längerfristig für sehr viele Kleinbetriebe überlebenswichtig sein dürfte.

Theoretische Überlegungen (so z.B. Lutz 1987 und Grünert/Lutz 1994b) sprechen ebenso wie zahlreiche Untersuchungsbefunde und praktische Erfahrungen in den alten Industrieländern dafür, daß:

- es Kleinbetrieben wegen ihrer Größe, wegen ihrer oftmals nicht sehr starken Marktposition, aber auch wegen der hohen Abhängigkeit ihres Absatzes von saisonalen, konjunkturellen und/oder modischen Schwankungen sehr viel schwerer fällt als großen Betrieben, – ja manchmal völlig unmöglich ist – ein dauerhaft konstantes Arbeitsvolumen sicherzustellen;
- die damit notwendige Anpassung des Beschäftigungsvolumens an Schwankungen von Nachfrage und Auslastung um so geringere Kosten und Belastungen für den Beschäftigten wie für die Beschäftigten erzeugt, je ausgeglichener und funktionstüchtiger die jeweiligen über- und zwischenbetrieblichen berufsfachlichen Teilarbeitsmärkte sind.

Ausgeglichenheit und Funktionstüchtigkeit soll hier zweierlei bedeuten: Einerseits dürfen die in einem Betrieb nicht mehr benötigten Fachkräfte darauf vertrauen, daß sie anderswo recht bald eine in jeder Hinsicht – Anforderungen, Verdienst, sonstige Arbeitsbedingungen – vergleichbare Tätigkeit finden, wie dies seit z.B. seit vielen Generationen im Handwerk üblich ist. Andererseits kann ein Beschäftigter sicher sein, daß (bzw. ohne Mühe feststellen, ob) ein Bewerber für einen vakanten Arbeitsplatz die an diesem benötigten Kompetenzen besitzt.

Die Voraussetzungen für Ausgeglichenheit und Funktionstüchtigkeit der Arbeitsmärkte, die für die hier betrachteten Kleinbetriebe vorrangige Bedeu-

tung haben (vor allem: industrielle und handwerkliche Metall- und Elektroberufe, Bau- und Ausbauberufe sowie die einschlägigen kaufmännischen Berufe) sind jedoch in Ostdeutschland keineswegs gesichert, im Gegenteil:

- Zum einen sind die meisten Akteure noch stark durch ihre langjährigen Erfahrungen mit hochgradiger Binnenorientierung betrieblicher Personalpolitik geprägt;
- zum anderen ist die Übertragung der einschlägigen und teilweise unverzichtbaren westdeutschen Regelungen und Institutionen bisher allenfalls teilweise gelungen.

So fehlen offenkundig sehr vielen Beschäftigern wie Beschäftigten bewährte, stabile Muster des rationalen Umgangs mit Angebot und Nachfrage auf dem externen Arbeitsmarkt. Auch in Kleinbetrieben finden sich deshalb immer wieder – hierauf wird nicht zuletzt im 9. Kapitel nochmals einzugehen sein – stark binnenzentrierte Praktiken und Orientierungen, ein Festhalten an Stammbeslegschaften und weitgehendes Unverständnis für die Wichtigkeit der Funktionsfähigkeit des externen Arbeitsmarktes. Dies kann in bestimmten Situationen für die Betriebe wie für die Arbeitskräfte sehr gefährlich werden.

Weiterhin setzen funktionierende berufsfachliche Arbeitsmärkte ein recht komplexes Zusammenwirken von überbetrieblichen Mechanismen, Regelungen und Ressourcen voraus, die in der DDR allenfalls bruchstückhaft (z.B. dort, wo sich handwerkliche Traditionen auf mehr oder minder informelle Weise erhalten hatten) existierten. Sie sind in Ostdeutschland auch seit der Wende nur in rudimentärer Form neu entstanden. Es genügt, auf die flagranten Probleme und Engpässe des Berufsbildungssystems (vor allem seines immer noch viel zu schwachen betrieblichen Teils) und auf die unzulängliche, in jüngster Zeit sogar noch weiter abnehmende Bindungskraft tariflicher Regelungen – die im 7. Kapitel ausführlich behandelt sind – zu verweisen.

Vor diesem Hintergrund erhalten auch einige der vorstehend konstatierten Ungereimtheiten und Widersprüchlichkeiten ihre eigentliche Bedeutung. Dies gilt vor allem für die Tatsache, daß zwar in den hier interessierenden Beschäftigungsbereichen die große Mehrheit der Neueingestellten wie der Bleiber aus Facharbeitern besteht, daß jedoch die Zahl der Berufsanfänger (die als recht gutes Indiz der Berufsausbildungsintensität gelten kann) relativ niedrig ist und nicht einmal ausreichen würde, bei ausgeglichener Altersstruktur und sehr vorsichtigen Annahmen für Berufswechsler, Bildungsaufsteiger u.ä. den jetzigen Facharbeiterbestand zu reproduzieren.

Eine große Zahl von ostdeutschen Kleinbetrieben hat sich, so kann man diese ausgesprochen dramatischen Befunden zusammenfassen, in Anlehnung an ältere Traditionen oder westdeutsche Vorbilder längerfristig auf eine Produktions- und Arbeitskräftestrategie eingestellt, die zwingend die Existenz



funktionsfähiger berufsfachlicher Arbeitsmärkte voraussetzt; aber sie sind höchst zögerlich, wenn überhaupt, bereit, das zu tun, was sie selbst dazu beitragen könnten und müßten, um diese Funktionsfähigkeit zu sichern.

### 3.3 Tendenzen zur Verfestigung eines Segments instabiler, prekärer Beschäftigung

Je ausgeprägter solche Funktionsmängel berufsfachlicher Arbeitsmärkte sind und je geringer die Chance ist, daß in einer nennenswerten Zahl ostdeutscher Betriebe überhaupt die grundlegenden Voraussetzungen zu einer konsistenten Strategie der Binnenorientierung (ausreichende Größe, langfristig gesicherte Produktions- und Absatzbedingungen und ähnliches) gegeben sind, desto wahrscheinlicher ist, daß in Ostdeutschland die zweite Option, die sich Beschäftigern mit starker Außenorientierung eröffnet, nämlich die Option für den „Jedermanns-Markt“ unspezifisch qualifizierter Arbeitskräfte, immer mehr Bedeutung erlangen wird.

Was würde dies für die Beschäftigten, die Arbeitskräfte und die Sozial- und Arbeitsmarktpolitik bedeuten?

#### 3.3.1 Eine komplexe Risikokonstellation

Daß diese Option bei den *Betrieben* einen großen Anteil an einfachen Tätigkeiten ohne besondere Anforderungen voraussetzt, wurde weiter oben schon gesagt. Und die Feststellung bedarf keiner ausführlichen Begründung, daß dies vor allem im Falle kleinerer oder mittlerer Betriebe, die allenfalls in engen Grenzen die Vorteile von Massenproduktion mit tayloristischer Arbeitsorganisation nutzen können, erhebliche Konsequenzen für die Vielfalt und Qualität des Produkt- bzw. Leistungsspektrums haben muß. In aller Regel sind also Betriebe mit dieser Arbeitsmarktoption auf die Billig- und Massen-segmente der jeweiligen Absatzmärkte festgelegt. Dies entspricht wohl in vielen Fällen den wirtschaftlichen Verhältnissen in Ostdeutschland, die noch sehr lange durch deutlich niedrigere Kaufkraft der Bevölkerung charakterisiert sein werden; dies wird es jedoch in längerfristiger Perspektive ostdeutschen Anbietern von Produkten und Dienstleistungen nahezu unmöglich machen, erstmals auf überregionalen und internationalen Märkten Fuß zu fassen.

Noch gravierender sind die Konsequenzen für die *Arbeitskräfte*. Die dezidierte Option von Beschäftigern für den „Jedermanns-Arbeitsmarkt“ bedeutet ja nicht nur, daß die tatsächlich oder potentiell bei ihnen beschäftigten Arbeitnehmer keine besonderen Kompetenzen und Qualifikationen geltend ma-

chen können, sondern daß sie, selbst wenn sie solche besitzen, zu den niedrigsten üblichen Verdiensten arbeiten müssen. Besonders schwerwiegend sind vermutlich die Auswirkungen ihrer hochgradigen Austauschbarkeit, die es den Arbeitgebern erlaubt, bei entsprechender Arbeitsmarktlage die Beschäftigten in gewissermaßen alltägliche Konkurrenz zu Arbeitslosen zu setzen, bei Einstellungen im jeweils aktuellen Arbeitskräfteangebot die geeigneten Bewerber auszuwählen und selbst bei kleineren Schwankungen der Nachfrage mit schnellen Anpassungen von Personal und/oder Arbeitszeit zu reagieren. Die Arbeitnehmer sehen sich also einer starken Tendenz zur „Prekarisierung“ ihrer Beschäftigung ausgesetzt: Kurze – befristete oder durch baldige Kündigung wieder beendete – Beschäftigungsperioden; variable, oftmals unter dem Normalarbeitstag liegende Arbeitszeiten; im Grenzfalle verschiedene Formen von Scheinselbständigkeit ohne sozialen und arbeitsrechtlichen Schutz; und anderes.

*Sozial- und arbeitsmarktpolitisch* bedeutet dies das hohe Risiko – wenn auch nicht die Gewißheit – einer wachsenden Zahl von instabilen, mehr oder weniger prekären Arbeitsverhältnissen, die einerseits eine hohe Belastung für die Sozial- und Arbeitsmarktpolitik mit sich bringen, aus denen andererseits jedoch allenfalls geringe Beiträge zum sozialen Sicherungssystem erbracht werden. Da es Arbeitnehmern um so schwerer fallen dürfte, wieder Zugang zu anderen Arbeitsmarktsegmenten zu finden (selbst wenn sie an sich für diese ausreichend qualifiziert wären), je länger sie unter mehr oder minder prekären Bedingungen beschäftigt waren, wohnen den Prozessen der Prekarisierung und Ausgrenzung starke kumulative Momente inne, so daß dieses Risiko im Zeitablauf nahezu kontinuierlich an Bedeutung und Dramatik gewinnen wird.

Es ist unmöglich, einigermaßen abzuschätzen, wieweit diese Risiken bereits heute aktuell sind. Hierzu müßten ja zwei Fragen zuverlässig beantwortet sein: Zum einen die Frage nach der tatsächlichen Verbreitung einer dezidierten Option für externe „Jedermanns-Arbeitsmärkte“; zum anderen die Frage nach dem Ausmaß, in dem dies dann zur Entstehung instabiler, prekärer Beschäftigungen geführt hat.

### 3.3.2 Welche Rolle spielt heute die Orientierung der Beschäftigten auf „Jedermanns-Arbeitsmärkte“?

Schon die erste der beiden Fragen ist nicht präzise zu beantworten. Starke Hinweise auf eine verbreitete Option für diese Arbeitsmarktstrategie finden sich, wie weiter oben gezeigt, vor allem in zwei Beschäftigungsbereichen, nämlich im Handel und in größeren Teilen der privaten Dienstleistungen. In diesem Sinne ist z. B. die Tatsache zu interpretieren, daß in beiden Beschäfti-

gungsbereichen, wie Tabelle 5 erkennen läßt, die – relativ wenigen – „Bleiber“ vor allem aus Fachkräften, also Facharbeitern, Fachangestellten und Selbständigen, bestehen, während fast die Hälfte der Neuen als Arbeiter oder Angestellte mit einfachen Tätigkeiten beschäftigt ist.

Daß auch in anderen Beschäftigungsbereichen, etwa in Teilen des Baugewerbes und des produzierenden Gewerbes oder im privaten Transportgewerbe, jeweils Teile der Beschäftigten eine gleiche Strategie verfolgen, läßt sich allenfalls als zu überprüfende, wenngleich plausible Hypothese formulieren. Am wahrscheinlichsten ist dies wohl im Baugewerbe.

Allerdings gibt es gute Gründe für die Annahme, daß diese Option und ihre Implikationen vielen Beschäftigten, die sie mehr oder minder irreversibel getroffen haben, selbst noch nicht wirklich bewußt sind. Dies hängt nicht zuletzt mit dem erheblichen Qualifikationsüberschuß im Arbeitskräfteangebot zusammen: Die Mehrzahl der Neueingestellten dieser Beschäftigungsbereiche, die heute einfache Tätigkeiten verrichten, hat eine Berufsausbildung abgeschlossen und früher als Fachkraft gearbeitet. Der „Jedermanns-Markt“ kann deshalb noch für eine gewisse Zeit große Illusionen über die Kompetenz und Leistungsfähigkeit der an ihm auftretenden Stellenbewerber nähren.

### 3.3.3 Welche Bedeutung haben derzeit prekäre Beschäftigungen?

Noch ungesicherter sind notgedrungen alle Aussagen darüber, ob und in welchem Ausmaß sich das Risiko ausgeprägter Prekarisierung der Beschäftigungsverhältnisse an „Jedermanns“-Tätigkeiten realisiert hat. Doch scheint es realistisch anzunehmen, daß dies in nicht unerheblichem Umfange der Fall ist.

Ein erster Indikator könnte von der weiter oben erwähnten deutlichen Präferenz oder Aversion von Beschäftigten gegenüber „Unterbrechern“, also Arbeitskräften, die in den vergangenen Jahren nach einer mehr oder minder langen (oftmals wohl durch Arbeitslosigkeit erzwungenen) Unterbrechung wieder erwerbstätig wurden, geliefert werden. Dies gilt vor allem dann, wenn man die „Mehrfach-Wechsler“ und „Mehrfach-Unterbrecher“ gesondert betrachtet, also diejenigen Erwerbstätigen des Jahres 1994, die seit 1990 mehr als einmal den Arbeitgeber gewechselt oder die Erwerbstätigkeit unterbrochen haben: Je höher der Anteil der Mehrfach-Mobilen, desto wahrscheinlicher scheint die verbreitete Existenz von prekären Beschäftigungsverhältnissen.

Anhand dieses Indikators ist zu vermuten, daß prekäre Beschäftigung am häufigsten im Handel sowie im Bau- und Ausbaugewerbe ist: Rund 40% der Mehrfach-Wechsler und Mehrfach-Unterbrecher waren 1994 in diesen Beschäftigungsbereichen tätig, die zusammen nur ein Viertel aller Arbeitsplätze

stellen; auch ist hier der Anteil der Mehrfach-Mobilen an allen Mobilen (Wechsler und Unterbrecher) deutlich größer als im Rest des ostdeutschen Beschäftigungssystems. Im gleichen Sinne ist auch die Anhäufung instabiler Erwerbsverläufe in diesen Beschäftigungsbereichen zu deuten.<sup>9</sup>

Eine eher explorativ angelegte Studie, die versucht, mit Hilfe von Experteninterviews die Bedeutung prekärer Beschäftigung im Land Brandenburg abzuschätzen, kommt zu sehr ähnlichen Ergebnissen, die wohl ohne weiteres für die meisten anderen Teile Ostdeutschlands Geltung beanspruchen dürfen.<sup>10</sup> Die Studie unterscheidet zwei Formen – „gesellschaftlich“ und „individuell“ – prekärer Beschäftigung. In der Zusammenfassung der Ergebnisse (Schultheis/Vintz 1996: 4-6) heißt es:

„*Gesellschaftlich prekäre Beschäftigungsverhältnisse* in Form von illegalen Beschäftigungen finden sich in Brandenburg hauptsächlich im Baugewerbe, im Reinigungsgewerbe, im Hotel- und Gaststättengewerbe sowie im land- und forstwirtschaftlichen Bereich. Meist handelt es sich bei den illegal Beschäftigten um Arbeitnehmer ohne hohe Qualifizierung, die für leicht anzulernende Tätigkeiten eingesetzt werden. Ein großer Teil dieser Beschäftigten sind ausländische Arbeitnehmer aus osteuropäischen Ländern ohne Aufenthaltsgenehmigung und/oder Arbeitserlaubnis.

„Im Baugewerbe spielen zudem Verstöße gegen die Entsenderichtlinien innerhalb der europäischen Union und die Nichtbeachtung von regionalen Festsetzungen eine Rolle. Über diese zentralen Bereiche hinaus finden sich sowohl im Transportgewerbe wie im Handel eine zunehmende Anzahl von formal legalen, geringfügigen und selbständigen Beschäftigungen, deren konkrete Ausprägung jedoch häufig zu einem verdeckten illegalen Beschäftigungsverhältnis führt.

„Keiner der Befragten war in der Lage, präzise Auskünfte über das reale quantitative Ausmaß von illegalen Beschäftigungen zu geben. Allgemeine, vorsichtige Schätzungen lagen bei etwa 1% bis 2% aller in Brandenburg Beschäftigten.

„*Individuell prekäre Beschäftigungsverhältnisse* existieren in Brandenburg vor allem in Form von Teilzeitbeschäftigungen mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 20 bis 24 Stunden, in Form von geringfügigen Beschäftigungen und in Form von abhängiger Selbstständigkeit bzw. Scheinselbstständigkeit. Variationsbreite und Ausmaß dieser Beschäftigungsformen gehen dabei über das aus den alten Bundesländern bekannte Maß hinaus. Hier scheinen die neuen Bundesländer eine negative Vorreiterrolle einzunehmen. Demgegenüber spielen Leiharbeit, befristete Beschäftigungen und Heimarbeit von ihrem quantitativen Ausmaß her nur eine untergeordnete Rolle.

9 Siehe hierzu auch die Analysen von Erwerbsverläufen und Mobilitätsprozessen, die im Kontextband 1.2 (Schenk 1996) ausführlich dargestellt und im folgenden Kapitel resümiert sind.

10 Diese von ARTUS Analyse, Berlin, durchgeführte Studie (Schultheis/Vintz 1996) konnte noch im Jahre 1995 von der Berichtsgruppe zusammen mit der brandenburgischen Landesagentur für Struktur und Arbeit GmbH in Auftrag gegeben werden, nachdem sich die Berichtsgruppe längere Zeit vergeblich bemüht hatte, eine entsprechende Untersuchung zu initiieren.

„*Prekäre Teilzeitbeschäftigungen* finden sich vor allem im Groß- und Einzelhandel. Meist sind hier die großen Handelsketten Trendsetter für den Versuch, die benötigten Qualifikationen für einen Arbeitsplatz immer weiter herabzusetzen, und diese abqualifizierten und dadurch leicht mit anderen Arbeitnehmern zu besetzenden Arbeitsplätze so dann bei möglichst flexibler Personalgestaltung mit dem geringstmöglichen Kostenaufwand zu gestalten. Das Ausmaß potentiell prekärer Beschäftigungen im Handel dürfte in Brandenburg bei etwa 20.000 Arbeitsplätzen liegen. Zu über 95% handelt es sich dabei um Frauenarbeitsplätze.

„Ebenso werden im Handelsbereich verstärkt und systematisch legale geringfügige Beschäftigungen zum Ersatz für Teilzeitbeschäftigungen genutzt. Der Anteil dieser Beschäftigungsverhältnisse beträgt häufig in großen Filialen bereits bis zu 20% des Personals. Illegale Formen von geringfügigen Beschäftigungen finden sich in großem Maßstab im professionellen Reinigungsgewerbe, in der landwirtschaftlichen Produktion und im Gastronomiebereich, wo sie häufig zur Verschleierung nicht geringfügiger Beschäftigungen genutzt werden. Mit dem gleichen Zweck treten geringfügige Beschäftigungen in kleinem Maßstab in allen erdenklichen Variationen und Branchen auf.

„*Scheinselbständigkeiten* haben in den letzten Jahren in Brandenburg deutlich zugenommen und nehmen weiterhin zu. Auch wenn ihr Gesamtanteil derzeit bei maximal einigen Prozenten aller Beschäftigungsverhältnisse liegen dürfte, zeigt sich hier eine relativ neue Tendenz, die hauptsächlich durch den Versuch größerer Firmen verursacht wird, risikobehaftete Bereiche auszulagern. Bei dieser Entwicklung können derzeit vier Arten von Scheinselbständigkeiten unterschieden werden: Scheinselbständigkeiten im Bau- und Güterverkehrsgewerbe, die im wesentlichen aus den unterschiedlichen rechtlichen Bedingungen in der europäischen Gemeinschaft resultieren; Scheinselbständigkeiten in Form von „Shop in the Shop“-Geschäften im Handel, sonstige Scheinselbständigkeiten mit Bindung an einen Auftraggeber und sonstige Scheinselbständigkeiten mit Bindung an mehrere Auftraggeber. Vor allem kleinere und mittlere Unternehmen versuchen dabei zunehmend, sowohl gering- wie hochqualifizierte Arbeitsplätze an „Selbständige“ zu übertragen. Die Spannweite reicht hier von selbständigen Kellnern und Regalauffüllern über selbständige Zeichner bis hin zu EDV- und Verwaltungsspezialisten.“

### 3.4 Abschließende Bemerkungen: Arbeitslosigkeit als dauerhaftes Arbeitsmarktsegment?

Die Gefahr der Herausbildung und Verfestigung eines Segments prekärer Beschäftigung trifft besonders die Arbeitslosen.

Arbeitslosigkeit ist im allgemeinen Verständnis ein transitorischer Zustand – zumeist zwischen zwei Beschäftigungsverhältnissen. Doch gibt es in Ostdeutschland schon heute unübersehbare Anzeichen dafür, daß mehr oder minder große Bevölkerungsgruppen, die erwerbstätig sein wollen und keine anderen Quellen des Lebensunterhalts haben, dauerhaft vom Zugang zu Lohnarbeit ausgeschlossen sind.

Dieser Tatbestand wird in der Arbeitsmarkt-Statistik gegenwärtig noch durch die große Zahl von Personen in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen kaschiert: Der Antritt einer ABM-Stelle (was in aller Regel eine mindestens

einjährige vorherige Arbeitslosigkeit voraussetzt), wird als „Austritt aus Arbeitslosigkeit“ gezählt und die Betroffenen erscheinen in der Statistik der Bundesanstalt zunächst nicht mehr als Langzeit-Arbeitslose, obwohl sie vielleicht seit den frühen 90er Jahren keine reguläre Beschäftigung mehr hatten und nach Beendigung der ABM-Tätigkeit mit hoher Wahrscheinlichkeit wieder arbeitslos sein werden. So bietet die Arbeitsmarktstatistik aus den neuen Bundesländern nach wie vor das Bild eines umfangreichen Wechsels zwischen Arbeitslosigkeit und Erwerbstätigkeit, das der Vorstellung vom transitorischen Charakter von Arbeitslosigkeit entspricht.

Fragt man hingegen in Längsschnittbetrachtung, was das Erwerbsschicksal der Arbeitslosen von 1994 in den Jahren seit 1990 war, so zeigt sich – siehe Tabelle 6 – ein deutlich anderes Bild:

**Tabelle 6:** Bisheriges Erwerbsschicksal der Arbeitslosen von 1994

Jahr (Befragungswelle)	Anteil der Beschäftigten an allen Arbeitslosen von 1994 in%			
	Männer	Frauen	Insgesamt + Kurzarbeit	
1990	91,5	82,5	86,1	
1991	45,1 (+26,9)	41,8 (+23,7)	43,1 (+25,0)	
1992	46,8 (+5,4)	37,2 (+5,0)	40,9 (+5,2)	
1993	33,7 (+1,0)	25,6 (+0,9)	28,7 (+0,9)	

Anteil der Voll- und Teilzeitbeschäftigten ohne Kurzarbeiter an allen Arbeitslosen von 1994 mit verwertbaren Angaben in der jeweiligen Welle.

Die Gesamtheit auswertbarer Fälle schwankt von Welle zu Welle zwischen 193 (1991) und 205 (1993) bei den Männern und 299 und 324 (in den gleichen Jahren) bei den Frauen.

Quelle: Sozioökonomisches Panel 1990-94, eigene Berechnungen

Die Zahlen sprechen eine eindrucksvolle Sprache, vor allem, wenn man sie mit der im 2. Kapitel (insbesondere Tabelle 3) dargestellten gleichzeitigen Veränderung des Erwerbsstatus aller Beschäftigten des Jahres 1990 vergleicht: Von diesen hatten, obwohl mindestens 10% aus Altersgründen definitiv aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind, stets mindestens zwei Drittel – mit einem Tiefpunkt von 66% (auch hier ohne Kurzarbeit) im Jahre 1991 – einen Arbeitsplatz, während von den Arbeitslosen des Jahres 1994, die 1990 bereits erwerbstätig waren, niemals mehr als die Hälfte angab, zwischen 1991 und 1993 beschäftigt gewesen zu sein.

Hervorzuheben ist weiterhin, daß – wie schon im 2. Kapitel gesagt – Kurzarbeit ganz überwiegend nur den Übergang in die Arbeitslosigkeit verzögert hat: Die Abnahme der Zahl der Kurzarbeiter führt nicht zu einer Zunahme der Zahl der Beschäftigten, sondern nur zu einem Anstieg der Arbeitslosenzahlen.

Wer einmal arbeitslos war und dies längere Zeit blieb, hat offenbar sehr schlechte – und im Zeitablauf immer schlechtere – Chancen, wieder in Beschäftigung zu gelangen. Es verdichtet sich das Bild einer mehr oder minder

schrittweisen, aber zunehmend definitiven Aussteuerung eines großen Teils der Arbeitslosen aus dem Erwerbsleben, auf das auch andere Indizien hingewiesen hatten.

Erst vor diesem Hintergrund gewinnt auch die Entwicklung prekärer Beschäftigung ihre eigentliche Dramatik: Wenn Arbeitslose überhaupt eine Chance haben wollen, wenigstens zeitweise wieder Arbeit zu finden, sind sie offenkundig fast ausschließlich – und bei längerdauernder Arbeitslosigkeit ganz unabhängig von ihrer früher erworbenen Qualifikation – auf den „Jedermanns-Arbeitsmarkt“ und dessen am stärksten prekarierte Teile angewiesen. Sie setzen damit in diesem Segment einen sich selbst verstärkenden Kreislauf in Gang, indem sie zusätzlichen Angebotsdruck erzeugen und damit den Prekarisierungstendenzen weiteren Schub geben. Sollte es jedoch – den dort bereits Beschäftigten oder dem Gesetzgeber – gelingen, diese Tendenzen aufzuhalten und wenigstens in Teilen eine Rückkehr zu stabilerer Beschäftigung mit größeren Chancen des Erwerbs und der Verwertung von Qualifikation einzuleiten, so wäre damit fast zwangsläufig eine verstärkte Abschließung gegenüber dem Segment der Arbeitslosigkeit verbunden.

Dieses geradezu klassische Dilemma könnte allenfalls durch eine sehr einfallsreiche und entschlossene Politik aufgelöst werden, für die derzeit nur wenig Chancen bestehen.



## 4. Kapitel

# Berufsverläufe und Erwerbsschicksale

Sabine Schenk

Die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebene tiefgreifende und schwierige Restrukturierung des ostdeutschen Beschäftigungssystems impliziert nicht zuletzt nachhaltige Verwerfungen und Anpassungskonflikte auf der Ebene individueller Erwerbsbiographien.

Dies betrifft zum einen die schnelle Arbeitsmarktdynamisierung und die drastische Reduzierung der Beschäftigungsmöglichkeiten, die historisch wohl ohne Beispiel sein dürften und auf jeden Fall für Ostdeutschland einen radikalen Bruch mit den vor 1989 vorfindlichen Mustern der Erwerbsteilhabe ausgelöst haben. Denn obwohl wir inzwischen wissen, daß das Beschäftigungssystem der DDR hinsichtlich der Arbeitskräfteallokation weit weniger rigide war, als die Vorgaben und Berichte der Planungsbürokratie suggerierten, Arbeitsplatz- und Berufswechsel keineswegs nur in marginalem Umfang auftraten<sup>1</sup>, hatte sich Ende der 80er Jahre eine weitgehend kontinuierliche Erwerbsbeteiligung als fester Bestandteil in der Lebensplanung erwerbsfähiger Männer und Frauen etabliert. Sehr im Gegensatz zu dieser Ausgangssituation ist in den letzten Jahren lediglich ca. ein Drittel der 1989 in Ostdeutschland Erwerbstätigen ohne eine Veränderung ihrer Beschäftigungsverhältnisse geblieben. Dies deutet in einer ersten Perspektive darauf hin, daß sich die Umschichtungsprozesse auf dem Arbeitsmarkt auch wesentlich über veränderte Allokationsmechanismen und verlaufsbezogene Differenzierungs-, möglicherweise sogar Polarisierungstendenzen vollzogen haben.

---

1 Vergleiche dazu Kapitel 1 in diesem Band und: Huinink, J./Mayer, K.-U. u.a.: Kollektiv und Eigensinn. Lebensverläufe in der DDR und danach. Berlin: Akademie Verlag, 1995; Grünert, H./Bernien, M./Lutz, B.: Das Beschäftigungssystem der DDR: Funktionsweise, Entwicklungstendenzen und Folgewirkungen. In: Beer, D./Brinkmann, Ch./Deeke, A./Schenk, S. (Hrsg.): Der ostdeutsche Arbeitsmarkt in Gesamtdeutschland: Angleichung oder Auseinanderdriften? Opladen: Leske+Budrich, 1996, (im Erscheinen).

Zum anderen läßt sich – trotz der zu konstatierenden Friktionen und des in Ostdeutschland bislang bestenfalls partiell realisierten Übergangs zu einer modernen, stärker dienstleistungsorientierten Wirtschaftsstruktur – der Branchenumbau als das eigentliche „Thema“ der Arbeitsmarkttransformation ausmachen. Von diesen sektoralen Verschiebungen dürfte nicht nur ein erheblicher Anpassungsdruck im Sinne der Neuschneidung von Berufs- und Tätigkeitsfeldern ausgehen, berufliche Mobilitäts- und Umorientierungsprozesse erscheinen nachgerade als grundlegende Voraussetzung für die Modernisierung der ostdeutschen Arbeitsplatzstruktur. Angesichts der enorm beschleunigten Veränderungen in den neuen Bundesländern kann dabei nicht davon ausgegangen werden, daß sich die für den beruflichen Strukturwandel in relativ stabilen Gesellschaftssystemen identifizierten Hauptmechanismen der Generationenablösung und der beruflichen Erstplatzierung (Mayer 1991: 92) auch im Transformationsprozeß als prägend erweisen werden. Vielmehr herrscht in der sozialwissenschaftlichen wie auch in der politischen Diskussion kaum ein Dissens darüber, daß in erheblichem Umfang intragenerationale Berufswechsel und erwerbsbiographische Neuprofilierungen unabdingbarer Bestandteil der ostdeutschen Restrukturierungsprozesse sein werden. Aus einer zweiten Perspektive wird es sich also sehr lohnen, darüber zu reflektieren, welche Dimensionen und Pfade beruflicher Veränderungen sich nun tatsächlich ausmachen lassen und welche Rolle diesen Prozessen für individuelle Wendeschicksale sowie für die Neuverteilung von Chancen und Risiken auf dem Arbeitsmarkt zukommt.

Nun ist die empirisch-quantitative Erfassung und Analyse individueller Erwerbs- und mehr noch Berufsverläufe als kontinuierliche Ereignisgeschichten auf der historischen Zeitachse bekanntermaßen nicht unproblematisch. Sie setzt aufwendige Erhebungen und Dateneditionen als Basis für längsschnittbezogene Untersuchungen voraus, die in der Transformationsforschung über die Panelerhebungen des Arbeitsmarkt-Monitors, das sozio-ökonomische Panel für Ostdeutschland, das DDR-Lebensverlaufsprojekt des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung und die Mehr-Themen-Befragung der KSPW erst sukzessive zur Verfügung gestellt werden konnten.

Auf der Grundlage dieser Daten liegen seit 1993 eine ganze Reihe detaillierter Studien zu den ostdeutschen Erwerbsverläufen, zu Stabilisierungs- und Destabilisierungstendenzen im Transformationsprozeß vor.<sup>2</sup> Für die Ana-

---

2 Beispielhaft sind hier zu nennen: Diewald, M./Mayer, K.-U. (Hrsg.): Zwischenbilanz der Wiedervereinigung. Strukturwandel und Mobilität im Transformationsprozeß. Opladen: Leske+Budrich, 1996 sowie die Beiträge von: Bender, S./Meyer, W. (1993); Infratest Sozialforschung (1993); Diewald, M./Sørensen, A. (1994); Diewald, M./Solga, H. (1996a); Schenk, S. (1995a); Steiner, V. (1994).

lyse berufsstruktureller Veränderungen trifft dies nicht in gleichem Maße zu. Vertiefende Studien zu Berufs- und Tätigkeitswechseln sowie zu Statusübergängen im Sinne von Auf- und Abstiegsprozessen innerhalb des beruflichen Positionsgefüges sind weitaus spärlicher vertreten.<sup>3</sup> Das ist umso bedauerlicher, da sehr begründet angenommen werden muß, daß sich die intragenerationale Berufsmobilität als eine zentrale Dimension für die Restrukturierung des ostdeutschen Erwerbssystems erweisen könnte. Die Berichtsgruppe I der KSPW hat daher – z.T. gemeinsam mit der Berichtsgruppe II (Sozialstruktur und soziale Ungleichheit) – ergänzende Expertisen zu diesem Themenbereich initiiert, deren detaillierte Befunde in einem Beitragsband zu diesem Bericht veröffentlicht werden.<sup>4</sup> Die folgenden zusammenfassenden Ausführungen zu Erwerbsschicksalen und Berufsverläufen beruhen im wesentlichen auf diesen neueren Ergebnissen, ohne daß in jedem Fall eine explizite Kennzeichnung erfolgt. Schwerpunktmäßig wird es dabei, nach einer kurzen Darstellung der Veränderungen in den Erwerbsstrukturen, vor allem um die Muster individueller Wendeschicksale sowie die Pfade und Dimensionen beruflicher Mobilität gehen, die der Transformationsprozeß bislang erforderlich bzw. möglich gemacht hat. Im Mittelpunkt steht hierbei die konkrete Ausformung von Berufs- und Tätigkeitswechseln. Positionale Auf- und Abstiegsprozesse, die insbesondere in der Studie von Diewald und Solga (1996b) sehr detailliert beschrieben sind, gehen hier nur punktuell in die Betrachtung ein. Diese Fokussierung erfolgt nicht in erster Linie aus Platzgründen, sondern ist vor allem der Tatsache geschuldet, daß die sozialstrukturellen Aspekte beruflicher Veränderungsprozesse genuiner Bestandteil des

- 
- 3 Zwei der wenigen Beispiele sind: Diewald, M./Solga, H.: Ordnung im Umbruch? Strukturwandel, berufliche Mobilität und Stabilität im Transformationsprozeß. In: Clausen, L. (Hrsg.): Gesellschaften im Umbruch. Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Halle 1995. Frankfurt a.M.: Campus, 1996, S. 765-780 (1996a); Sackmann, R./Wingens, M.: Berufsverläufe im Transformationsprozeß. In: Diewald, M./Mayer, K.-U. (Hrsg.): Zwischenbilanz der Wiedervereinigung. Strukturwandel und Mobilität im Transformationsprozeß. Opladen: Leske+Budrich, 1996, S. 11-31.
- 4 Im einzelnen handelt es sich um folgende Beiträge, die in dem Beitragsband: Schenk, S. (Hrsg.): Ostdeutsche Erwerbsverläufe zwischen Kontinuität und Wandel. Beiträge zum Bericht „Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe“. Opladen: Leske+Budrich, 1996 veröffentlicht werden: Wiener, B.: Ausdifferenzierungsprozesse im Erwerbssystem und Neustrukturierung von Erwerbsmustern – Ein Überblick; Kratzer, N.: Sektoraler Wandel der ostdeutschen Arbeitsplatzstruktur. Empirische Befunde zu einem erwarteten Modernisierungspfad; Steiner, Ch.: „Schuster bleib bei deinen Leisten!“ Berufliche Mobilität im ostdeutschen Transformationsprozeß; Diewald, M./Solga, H.: „Nach dem Sturm folgt zwar Ruhe, jedoch nicht der Sonnenschein!“ Mobilitätsprozesse und Allokationskriterien in Ostdeutschland nach 1989.

ebenfalls im Rahmen der KSPW erstellten, von Hauser u.a. herausgegebenen Berichtsbandes „Ungleichheit und Sozialpolitik“ (1996) sind und dort in einer vertiefteren Form transparent gemacht werden können, als es an dieser Stelle möglich ist.

## 1. Veränderung der Erwerbspositionen seit 1989<sup>5</sup>

Nicht sehr überraschend hat sich die eher schlichte Grobstruktur des DDR-Beschäftigungssystems, in dem 1989 fast alle Personen im erwerbsfähigen Alter in Ausbildung oder berufstätig waren, inzwischen erheblich ausdifferenziert. Die starke Dominanz der (abhängigen) Erwerbstätigkeit ist zwar nicht aufgehoben, mit einem Rückgang von rund 90% auf ca. 60% bis 1995 aber deutlich abgeschwächt worden, wobei sich das Segment der Selbständigen und mithelfenden Familienangehörigen verdoppelt hat. Dies entspricht in etwa dem Beschäftigungsstand der alten Bundesländer, allerdings bei fast doppelt so hohen Arbeitslosenquoten in Ostdeutschland. Nicht unerwähnt soll an dieser Stelle bleiben, daß die relativ früh einsetzenden Maßnahmen zur Stützung von Beschäftigungsverhältnissen (Kurzarbeit, Arbeitsbeschaffung und Maßnahmen nach § 249h) in den neuen Bundesländern in einem Umfang zur Stabilisierung der Erwerbsteilhabe beigetragen haben, den wir aus Westdeutschland so nicht kennen. Seit 1991 – der Maßnahmen-Hochzeit mit beispielsweise gut anderthalb Millionen Kurzarbeitern – ist zwar eine sukzessive Normalisierung in diesem Sektor eingetreten. 1995 waren aber immer noch knapp 400.000 Personen<sup>6</sup> im Rahmen arbeitsmarktpolitischer Förderung erwerbstätig.

Parallel zu dieser Entwicklung finden wir einen Großteil der ostdeutschen Erwerbsbevölkerung jetzt auf Positionen an den Rändern bzw. außerhalb des Beschäftigungssystems, die es vor 1990 dort noch gar nicht gab.

Ein markantes Beispiel und quasi ein ostdeutsches Transformationsphänomen ist dabei die allgemeine Entlastung des Arbeitsmarktes durch den Übergang nahezu einer ganzen Generation (der über 55jährigen Männer und Frauen) in den vorgezogenen Ruhestand. Insgesamt haben rund eine Million Erwerbspersonen des Jahres 1989 diese Regelungen, die bis 1992/93 in An-

5 In diesem Abschnitt wird auf Angaben der amtlichen Statistik zurückgegriffen, die detailliert bei Wiener (1996) zusammengestellt sind.

6 Auftretende Differenzen zu den Angaben im 2. Kapitel beruhen hauptsächlich darauf, daß hier Personen und nicht Vollzeitbeschäftigungsäquivalente angegeben werden.

spruch genommen werden konnten, als Austrittspfad aus dem Beschäftigungssystem genutzt. Obwohl in den letzten Jahren eine Reihe dieser Personen in ein „reguläres“ Rentendasein übergewechselt ist, bezogen 1995 noch knapp 400.000 Männer und Frauen Altersübergangsgeld.

In ihren quantitativen Dimensionen neu für Ostdeutschland sind auch die außerbetrieblich sehr aufwendig in Gang gesetzten Maßnahmen zu Fortbildung und Umschulung, in die – in der einen oder anderen Form – im Verlauf der letzten Jahre insgesamt knapp drei Millionen Personen einmündeten. Dabei bezog sich ein erheblicher Anteil auf eher kurzfristige Anpassungsqualifizierungen; der höchste TeilnehmerInnenbestand wurde 1992 mit knapp einer halben Million erreicht und hat sich bis 1995 um die Hälfte, auf gut eine viertel Million reduziert. Inwiefern diese Maßnahmen, die der allgemein geteilten Erwartung massiver Veränderungen in den beruflichen Anforderungsprofilen folgten und die als individuelle Potentialverbesserung und Brücke in neu entstehenden Beschäftigungsverhältnisse initiiert wurden, sich nun tatsächlich als Arbeitsmarktchance im Transformationsprozeß erweisen, wird später noch zu hinterfragen sein.

Die wohl dramatischsten Veränderungen – vor allem für die Betroffenen selbst – sind jedoch durch die schnelle Herausbildung und strukturelle Verfestigung der Arbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern, die seit 1992 die Millionengrenze nicht mehr unterschritten hat, ausgelöst worden. Die dabei wirkenden Selektionsmuster und Allokationsprinzipien beziehen sich allerdings nur teilweise direkt auf die zu konstatierenden wirtschaftsstrukturellen Umbauprozesse in den neuen Bundesländern. Vor allem die erheblichen Schwierigkeiten von Frauen, nach einem – meist unfreiwilligen – Verlust des Arbeitsplatzes wieder eine neue Beschäftigung zu finden, lassen sich, wie inzwischen mehrfach belegt<sup>7</sup>, nicht auf branchenspezifische und berufsstrukturelle Differenzierungsmuster reduzieren. Dies wird insbesondere bei einer altersbezogenen Betrachtung der Erwerbsteilhabe von ostdeutschen Männern und Frauen deutlich.

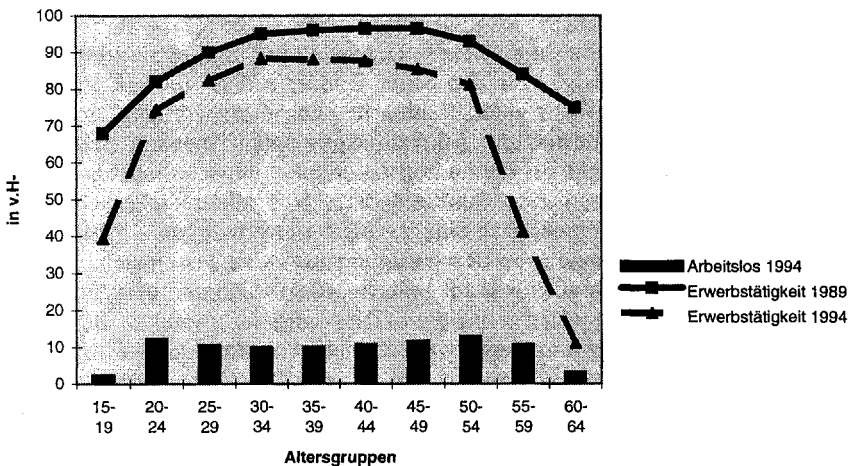
Die noch 1989 über die einzelnen Altersgruppen sehr gleichartige Erwerbsbeteiligung von Männern und Frauen hat sich im Zuge des Transformationsprozesses erheblich ausdifferenziert. Für Männer gilt nach Abschluß der Ausbildungsphase weiterhin eine relativ kontinuierliche Verstetigung im Erwerbssystem, die dann in den höheren Altersgruppen drastisch absinkt. Durch die spezifischen Regelungen zum vorgezogenen Ruhestand geschieht dies allerdings ca. fünf Jahre früher als im alten Bundesgebiet. Für Frauen

---

7 Vergleiche dazu beispielsweise: Beckmann, P./Engelbrech, G. (1994); Holst, E./Schupp, J. (1993, 1995); Kistler u.a. (1993); Nickel, H.-M. (1992, 1993); Nickel, M. Schenk, S. (1994); Schenk, S./Schlegel, U. (1993).

bricht die Erwerbsbeteiligung sogar noch zeitiger ab, bei zugleich hohen Arbeitslosenanteilen in dieser Gruppe. Relativ gute Beschäftigungschancen scheinen dagegen die Frauen der mittleren Altersgruppen zu haben. Die Unterschiede zu den Männern sind hier vor allem gradueller Art. Eine gegenläufige Entwicklung bei Frauen und Männern zeigt sich dagegen für die 20- bis 30jährigen. Die Frauen dieser Altersgruppen sehen sich mit enormen Beschäftigungseinbrüchen konfrontiert. Ein freiwilliger Rückzug in die Familienpause kann dabei – anders als in den alten Bundesländern – nicht unterstellt werden. Vielmehr ist korrespondierend mit dem Erwerbsrückgang der Anteil arbeitsloser Frauen angewachsen. Bis heute haben die ostdeutschen Frauen – und Männer – im Zielkonflikt zwischen Erwerbsarbeit und Familie keine den westdeutschen Mustern angenäherten Problemreflexionen, Prioritätensetzungen und Verhaltensweisen entwickelt.<sup>8</sup>

**Abbildung 1:** Altersspezifische Erwerbsbeteiligung und Arbeitslosigkeit ostdeutscher Frauen

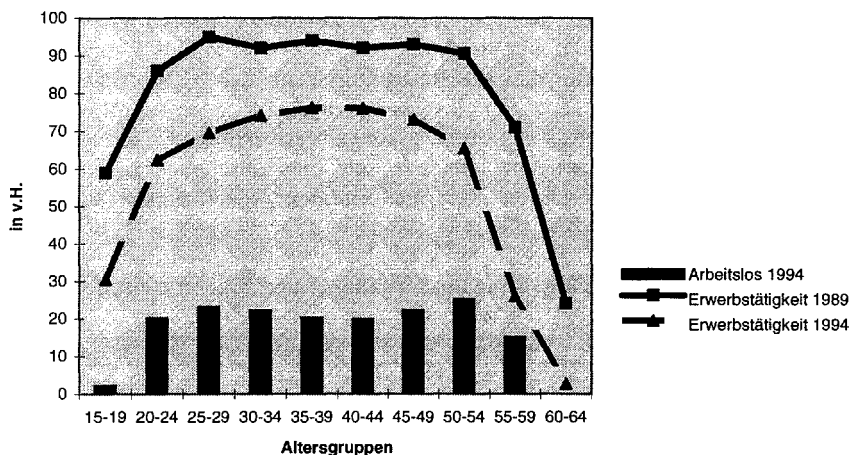


Quellen: IAB Kurzbericht vom 29.05.1991; Statistisches Bundesamt (1994). Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Fachserie 1, Reihe 4.1.1, Wiesbaden, S. 223/224, eigene Berechnungen

8 Vergleiche dazu: Schenk, S. (1995b).



**Abbildung 2:** Altersspezifische Erwerbsbeteiligung und Arbeitslosigkeit ostdeutscher Männer



Quellen: IAB Kurzbericht vom 29.05.1991; Statistisches Bundesamt (1994). Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Fachserie 1, Reihe 4.1.1, Wiesbaden, S. 223/224, eigene Berechnungen

Aufs Ganze gesehen lassen sich also erwerbsbiographische Veränderungstendenzen im wesentlichen als Übergänge beschreiben, die die Betroffenen einerseits auf Positionen an den Rändern des Erwerbssystems führen, die es vor 1990 in Ostdeutschland noch gar nicht oder nur marginal gab und die andererseits nur sehr vermittelt durch die wirtschaftsstrukturellen Umbauprozesse initiiert sind.

Dies legt nun die Frage nahe, inwieweit der ja durchaus zu konstatierende Wandel der ostdeutschen Branchenstruktur tatsächlich (a) unterschiedliche individuelle Wendeschicksale generiert, (b) Berufsmobilitäten erforderlich gemacht und ausgelöst hat und (c) welche Rolle diese Prozesse bei der Neuverteilung von Chancen und Risiken spielen. Aus den oben genannten Gründen konzentriert sich die nun folgende Diskussion dieser Prozesse im wesentlichen auf die Personen, die 1990 zwischen 24 und 50 Jahre alt waren und die als Kerngruppen des ostdeutschen Arbeitsmarktes und TrägerInnen der transformationsbedingten Veränderungen angesehen werden müssen. Die hauptsächlich altersbedingten und höchstwahrscheinlich dauerhaften Ausstiegsprozesse aus dem Erwerbssystem werden damit ausgeblendet.



## 2. Erwerbsverläufe im Transformationsprozeß<sup>9</sup>

Für die Wendeschicksale des untersuchten Personenkreises (der 24 bis 50jährigen) besteht nun der eigentlich überraschende Befund aller vorliegenden Verlaufsstudien darin, daß die Restrukturierung des ostdeutschen Beschäftigungssystems jenseits der insgesamt drastisch geschrumpften Erwerbsmöglichkeiten keineswegs durch massive Verwerfungen, Diskontinuitäten und Turbulenzen gekennzeichnet ist und eine durchgängige Destabilisierung von Erwerbsverläufen im Transformationsprozeß empirisch nicht bestätigt werden kann.

**Tabelle 1:** Erwerbsverläufe ostdeutscher Männer und Frauen zwischen 1989 und 1994\* (in%)

	Insgesamt	Männer	Frauen
Kontinuierlich erwerbstätig	40	47	32
Diskontinuierlich erwerbstätig	42	42	43
1994 nicht mehr erwerbstätig	18	11	25
gesamt	100	100	100

Quelle: Diewald, M./Solga, H. (1996b) Abbildung 1

\* Nur Personen, die 1989 erwerbstätig und 1990 zwischen 24 und 50 Jahre alt waren.

Immerhin 40% ist bis 1994 ein kontinuierlicher Verbleib in Beschäftigung gelungen. Weitere 41% mußten zwar in den letzten Jahren Erfahrungen mit Erwerbsunterbrechungen machen, waren jedoch 1994 wieder erwerbstätig. Gut die Hälfte von ihnen oder 23% der Erwerbstätigen des Jahres 1989 berichten dabei von andersartigen Unterbrechungen (ohne Arbeitslosigkeit), die sich vor allem auf „Kurzarbeit Null“, „Warteschleifenregelungen“ u.ä. beziehen. Insgesamt weist dieser Verlaufstyp eine hohe Ähnlichkeit zu den Mustern durchgehender Erwerbsbeteiligung auf. Für 13% erfolgte eine Unterbrechung der Berufstätigkeit aufgrund einmaliger Arbeitslosigkeit. Nur ein geringer Teil (5%) ist mehrmals arbeitslos gewesen. Offenbar haben sich Arbeitsmarktrisiken sehr schnell auf eine bestimmte Personengruppe konzentriert, nämlich auf die 18%, die 1994 nicht mehr erwerbstätig waren. Dabei sind zwei Drittel von ihnen bereits vor April 1991 zum ersten Mal vom Verlust des Arbeitsplatzes betroffen worden. Die bereits in den vorangegangenen Kapiteln ermittelte frühe und zeitlich eng begrenzte Weichenstellung von

9 Die Ausführungen in diesem Abschnitt beruhen vor allem auf den neueren Befunden der bereits weiter oben benannten Studie von Diewald, M./Solga, H. (1996b). Dort findet sich auch eine ausführliche Diskussion zum Untersuchungsdesign und den verwendeten Methoden.

Chancen und Risiken auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt erweist sich damit auf der Ebene individueller Erwerbsverläufe in doppelter Hinsicht als folgenreich. So konnte zwar der Verlust des Arbeitsplatzes noch am ehesten in den ersten Jahren der Transformation durch die Aufnahme eines neuen Beschäftigungsverhältnisses kompensiert werden. Gleichzeitig hat jedoch auch die Mehrheit der 1994 nicht Erwerbstätigen bereits zu diesem Zeitpunkt ihre Beschäftigung verloren oder aufgegeben. Mehr als 70% der Männer und knapp 60% der Frauen, die 1994 erwerbslos waren, befanden sich vor April 1991 in Kurzarbeit oder waren schon nicht mehr in Beschäftigung.

Welche strukturellen Differenzierungslinien haben nun die doch sehr unterschiedlichen Erwerbsschicksale generiert und welche individuellen, askriptiven und funktionalen Merkmale sind für die TrägerInnen der einzelnen Verlaufstypen charakteristisch?

Eine *erste große Differenzierungslinie* verläuft zwischen den Personen, denen in den letzten Jahren eine durchgängige Verstetigung im Beschäftigungssystem gelungen ist und allen anderen Erwerbsbeteiligungsmustern. Signifikante Unterschiede zeichnen sich entlang von zwei Merkmalen ab: der Branchenzugehörigkeit 1990 und dem Geschlecht.

Erwartungsgemäß sind kontinuierliche Erwerbsverläufe vor allem für die Personen typisch, die bereits 1990 in den Dienstleistungsbereichen tätig waren. Ehemalige Beschäftigte des primären und sekundären Sektors waren dagegen überdurchschnittlich häufig von Erwerbsunterbrechungen betroffen oder waren 1994 erwerbslos. Damit läßt sich eine relativ klare Trennung zwischen einerseits kontinuierlichen und andererseits diskontinuierlichen bzw. abgebrochenen Beschäftigungsverläufen ausmachen, die sich für die Mehrzahl der Fälle entlang wirtschaftsstruktureller Umbauprozesse vollzog und für die individuelle Merkmale – mit Ausnahme des Geschlechts – zunächst nur eine marginale Rolle spielten. So waren die Chancen 1994 erwerbstätig zu sein für besser qualifizierte Personen, die sich 1990 auf statushöheren beruflichen Positionen befanden zwar überdurchschnittlich gut, ihre Startpotentiale stellten jedoch nicht in jedem Fall den Garant für eine ungebrochene Erwerbsteilhabe dar. Dies gelang vor allem Personen mit hochqualifizierten Berufen im medizinischen, pädagogischen und wirtschaftswissenschaftlichen Bereich, aber auch mit Bauberufen. Also auch hier vorwiegend denen, die in Arbeitsmarktsegmenten tätig waren, deren Basis – sei es durch die wirtschaftsstrukturelle Entwicklung oder die im Einigungsvertrag fixierten Übernahmeregelungen des öffentlichen Dienstes – weitgehend unberührt blieb.

Wie bereits angemerkt, stellte sich diese Grundtendenz für Männer und Frauen jeweils sehr unterschiedlich dar. Während knapp die Hälfte der Männer kontinuierlich in Beschäftigung verbleiben konnten, gelang dies nur einem Drittel der Frauen, obwohl sie bereits 1990 mit 63% überwiegend in

Dienstleistungsbereichen anzutreffen waren. Für Männer war das nur zu 36% der Fall. Gleichzeitig ist aber die Realisierung einer kontinuierlichen Erwerbsteilhabe gerade für Frauen stark an die Herkunftsbranche gebunden. 80% der durchgehend beschäftigten Frauen, aber nur 47% der entsprechenden Männer arbeiteten 1990 im tertiären Sektor. Ganz überdurchschnittlich vertreten waren dabei Frauen in den semiprofessionellen Positionen der medizinischen und pädagogischen Fachberufe, während sich für Männer keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der beruflichen Stellung von 1990 ausmachen lassen. Im Gegenzug bedeutet das, daß Männern in stärkerem Umfang direkte Umstiege innerhalb des Beschäftigungssystems möglich waren als Frauen. Insgesamt übten 44% der kontinuierlich Erwerbstätigen 1994 einen anderen Beruf aus als 1990, wobei 50% der Männer, aber nur 34% der Frauen dieses Verlaufstyps über berufliche Mobilitätsprozesse berichten.

Eine *zweite große Differenzierungslinie*, für die nun individuelle Ausgangspotentiale eine erhebliche Prägekraft erhalten, verläuft einerseits zwischen den Personen, die zwar in der einen oder anderen Form Erwerbsunterbrechungen hinnehmen mußten, bis 1994 aber wieder beschäftigt waren und den 1994 erwerbslosen Männern und Frauen andererseits.

Die Dominanz der Herkunftsbranche für die Ausdifferenzierung individueller Erwerbsschicksale fällt hier allerdings wesentlich eingeschränkter und uneindeutiger aus als ursprünglich erwartet. So finden wir sowohl bei den diskontinuierlichen als auch bei den abgebrochenen Erwerbsverläufen mit erstaunlich ähnlichen Anteilen überdurchschnittlich die Personen, die 1990 im primären und sekundären Sektor tätig waren. Aus einer anderen Perspektive hat Kratzer (1996) auf diese Entkopplungsphänomene aufmerksam gemacht: Auch in seiner Analyse variiert der Arbeitslosenanteil nach den Herkunftsbranchen nur unwesentlich danach, ob die Wirtschaftsbereiche selbst eine schrumpfende, stagnierende oder prosperierende Entwicklung zu verzeichnen haben. Die unterschiedlichen Erwerbsschicksale der letzten Jahre sind auf dieser Ebene sehr viel stärker von der kumulativen Wirkung askriptiver und funktionaler Merkmale abhängig.

Vergleichsweise gute Wiederbeschäftigungschancen haben die 31- bis 40jährigen Männer und Frauen. Sie verfügen offenbar über ein erhebliches Anpassungspotential an die veränderten Verhältnisse. 1990 ganz überwiegend in den primären und sekundären Bereichen beschäftigt, mußten oder konnten mehr als 70% von ihnen in den letzten Jahren einen Berufswechsel realisieren. Für ca. die Hälfte hat sich dabei die ursprüngliche Statusposition nicht verändert. Knapp 40% mußten bei der Rückkehr in eine Erwerbstätigkeit positionale Abstiege in Kauf nehmen. Statusverbesserungen sind insgesamt (bei kontinuierlichen wie diskontinuierlichen Erwerbsver-

läufen) selten und konzentrieren sich in dieser Gruppe auf Personen – zumeist Männer – mit naturwissenschaftlichen Fachberufen, Architekten und Bauingenieure. Sie berichten häufig von Unterbrechungen ohne Arbeitslosigkeitserfahrung, die wohl als Suchstrategien zu charakterisieren sind, in deren Folge sie zumeist eine neue Beschäftigung in ihrem Fachbereich aufnehmen oder sich selbständig machen. Anders sieht es schon bei den ebenfalls gut qualifizierten Ingenieuren, Technikern und sonstigen wissenschaftlichen Berufen aus. Zwar gelingt es auch ihnen zumeist einen neuen Arbeitsplatz zu finden, allerdings waren sie zwischenzeitlich in stärkerem Maße arbeitslos und nur 50% ist ein Statuserhalt geglückt, 50% mußten Abstiege hinnehmen. Höherqualifizierte Frauen sind aufgrund ihrer Berufsspezifik nur unterdurchschnittlich von diskontinuierlichen Erwerbsverläufen betroffen. Wie bereits ausgeführt, sind sie eher durchgängig in Beschäftigung verblieben. Unterbrechungen, vor allem infolge von Arbeitslosigkeit, weisen dagegen die Frauen der mittleren Qualifikationsgruppe, und hier insbesondere die qualifizierten Angestellten auf. Überraschenderweise müssen sie nicht nur häufig den Arbeitgeber, sondern auch den Beruf selbst wechseln und Statusverluste in Kauf nehmen. Diskontinuierlich erwerbstätige Männer dieser Qualifikationsstufe sind demgegenüber häufig Facharbeiter, die überdurchschnittlich oft andere Gründe als Arbeitslosigkeit für eine Unterbrechung angeben. Auch für sie sind Berufswechsel nahezu unvermeidlich, allerdings können sie zumindest ihre Statusposition halten bzw. konnten sie bis 1994 wieder erlangen.

Weit weniger erfolgreich in der Konkurrenz um die knapper gewordenen Beschäftigungsmöglichkeiten waren die Personen, die sich 1994 nicht in einer Erwerbstätigkeit befanden.

Dies betrifft zum einen ältere Männer und Frauen, d.h. in diesem Fall Personen, die 1990 zwischen 40 und 50 Jahre alt waren. Durch die Sozialaushwahl im Zuge des anstehenden Personalabbaus in den Unternehmen wurden sie zwar relativ spät – nämlich erst nach April 1991 – mit dem Verlust ihres Arbeitsplatzes konfrontiert. Die erwerbsbiographischen Folgen gestalten sich dann aber für sie sehr dauerhaft.

Zum anderen war auch hier das Geschlecht, korrespondierend zu den Mustern durchgängiger Erwerbsteilhabe, in erheblichem Maße relevant. Während wir bei den Anteilen diskontinuierlicher Erwerbsverläufe kaum geschlechtsspezifische Unterschiede finden, waren Frauen 1994 mit 25% mehr als doppelt so häufig nicht erwerbstätig wie Männer mit 11%. Insbesondere die jüngeren Frauen (bis 30 Jahre) sind überproportional bei den bis 1994 abgebrochenen Erwerbskarrieren vertreten. Sie haben ähnlich hohe Risiken wie ältere Personen, sehr im Gegensatz zu den gleichaltrigen Männern, denen eine durchschnittliche Verstetigung im Beschäftigungssystem gelungen ist.

Gerade für sie wirkt sich die seit April 1991 zu beobachtende Umkehrung des Brancheneffekts negativ aus. Mit den zu diesem Zeitpunkt in Gang kommenden Konsolidierungsprozessen in den Dienstleistungsbereichen<sup>10</sup> ist offenbar auch die bis dahin relativ stabile Position der – vorwiegend weiblichen – einfachen Angestellten unter Druck geraten. Erwerbsunterbrechungen seit April 1991 treffen nun vor allem die ehemals im tertiären Sektor Beschäftigten, die Büro-, Verkaufs- und sonstigen Dienstleistungsberufe. Ein geschlechtsspezifisch differenziertes Schicksal muß auch für die Facharbeiter konstatiert werden. Während Männern nach einer Erwerbsunterbrechung überwiegend die Wiederaufnahme einer Beschäftigung bis 1994 gelungen ist, haben die Facharbeiterinnen bereits sehr früh ihren Arbeitsplatz verloren und waren mehrheitlich auch 1994 noch erwerbslos.

Durchgängig schlechte Chancen auf eine neue Beschäftigung haben schließlich die Männer und Frauen, die 1990 als un- und angelernte ArbeiterInnen tätig waren und nur über geringe Qualifikationspotentiale verfügten. Auch die Teilnahme an außerbetrieblichen Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen scheint hier wenig hilfreich gewesen zu sein. Rund ein Drittel der 1994 erwerbslosen Männer und Frauen hat in den zurückliegenden Jahren mindestens ein Mal den Versuch unternommen, über zusätzliche Ausbildung ihre Qualifikation bzw. deren Verwertbarkeit zu verbessern.

Dennoch erscheint aufs Ganze gesehen gerade die Bereitschaft und Befähigung zu beruflicher Mobilität und Neuorientierung im Transformationsprozeß als die wesentliche Vorbedingung, um entweder in Beschäftigung zu verbleiben oder einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Rund 55% der 1994 erwerbstätigen Männer und Frauen haben seit 1990 den Arbeitgeber gewechselt, und nur knapp die Hälfte ist in dieser Zeit ohne eine Berufsveränderung geblieben. Gleichwohl muß bereits aufgrund der für die Erwerbsverläufe ermittelten Differenzierungslinien davon ausgegangen werden, daß sich hinter dieser Grundtendenz durchaus unterschiedliche Pfade verbergen, die jeweils für bestimmte Bereiche und Personengruppen offenstanden – oder auch nicht, und zu ganz spezifischen Anschluß- und Verwertungsmöglichkeiten vorhandener Laufbahnkapitale (Diewald/Solga 1996a) geführt haben.

### 3. Berufsmobilität im Transformationsprozeß

Berufswechsel sind in den zurückliegenden Jahren des ostdeutschen Transformationsprozesses damit fast genauso häufig erforderlich geworden und

---

10 Vergleiche dazu ausführlich das 8. Kapitel in diesem Band.

aufgetreten wie Arbeitgeberwechsel. Dies suggeriert nun nicht nur ganz erhebliche, sondern auch sehr unterschiedliche Mobilitätsmuster im berufsstrukturellen Wandel, da sich Arbeitgeber- und Berufswechsel zum einen unabhängig voneinander vollziehen können und zum anderen auch die Nachhaltigkeit beruflicher Anpassungsprozesse selbst davon abhängig ist, in welchen Herkunfts- und Zielsegmenten des Arbeitsmarktes sie angesiedelt sind.

### 3.1 Branchenumbau und berufsstrukturelle Veränderungen

Die Grundstruktur des 1994 in den neuen Bundesländern vorfindlichen Beschäftigungssystems wird, im Gegensatz zu der Ausgangssituation von 1990, von den Dienstleistungsbranchen dominiert. Wie in den vorangegangenen Kapiteln gezeigt werden konnte, beruhen diese Veränderungen jedoch vor allem auf den massiven Abbauprozessen der primären und sekundären Sektoren und sehr viel weniger auf der expansiven Ausdehnung der tertiären Bereiche. Dies spiegelt sich auch in den Mobilitätsmustern der ostdeutschen Männer und Frauen wieder, die 1994 erwerbstätig waren.

Wie aus Tabelle 2 ersichtlich, ist die Restrukturierung des Beschäftigungssystems vor allem durch den Verbleib der Erwerbstätigen im ursprünglichen Herkunftssektor gekennzeichnet. Branchen- und mehr noch Berufswechsel sind dabei allerdings keineswegs eine Randerscheinung. Dies deutet auf ein hohes Maß an bereichsinternen Veränderungsprozessen, von denen lediglich die Personen, die im öffentlichen Dienst verbleiben konnten, unterdurchschnittlich betroffen werden.

Ergänzt werden diese Mobilitätsströme durch Übergänge zwischen privaten und öffentlichen Dienstleistungen, wobei in erstaunlich vielen Fällen die Branchenzugehörigkeit unberührt bleibt. Das ist ein erster Hinweis darauf, daß innerhalb der wirtschaftsstrukturellen Verschiebungen institutionelle Neuordnungsprozesse, Ausgründungen von Betriebsteilen und Neuregelungen bezüglich der Rechtsformen eine Rolle spielen, in deren Folge sich weniger die Tätigkeitsbereiche selbst, sondern der Rahmen, in den sie jetzt eingebunden sind, verändern.<sup>11</sup> Berufswechsel werden dabei in durchschnittlichem Umfang erforderlich; die in diesen Sektoren verfügbaren Qualifikationsprofile ermöglichen offenbar einen relativ hohen Grad an Austauschmobilitäten. Für die Betroffenen führen die Wechsel jedoch zu polarisierten Chancen

---

11 Wechsel in der Branchenzugehörigkeit aufgrund institutioneller Veränderungen berichten rund 17% der 1994 in den neuen Bundesländern Erwerbstätigen, die noch beim selben Arbeitgeber beschäftigt sind wie 1990 (Kratzer 1996).

hinsichtlich ihres beruflichen Status. Sowohl Abstiege als auch Aufstiege sind überdurchschnittlich vertreten.

**Tabelle 2:** Mobilitätsströme und -muster der 1994 erwerbstätigen Ostdeutschen\* seit 1990 (Zeilenprozent)

	Anteil an Erwerbst. 1994 (Spaltenprozent)	Berufswechsel	Branchenwechsel	davon bis 1994 mit Statuswechsel	
				Aufstieg	Abstieg
<i>Verbleib:</i>					
im primären/sekund. Sektor	33	50	36	7	15
in privaten Dienstleistungen	8	50	38	17	20
in öffentlichen Dienstleistungen	27	33	21	8	18
<i>Wechsel aus:</i>					
privaten in öffentliche Dienstleistungen	4	54	69	15	29
öffentlichen in private Dienstleistungen	8	48	55	12	27
primären/sekund. Bereichen in private Dienstleistungen	8	85	100	4	33
primären/sekund. Bereichen in öffentlichen Dienstleistungen	7	84	100	4	39
privaten Dienstleistungen in primäre/sekundäre Bereiche	3	56	100	13	16
öffentlichen Dienstleistungen in primäre/sekundäre Bereiche	3	70	100	19	34
Gesamt	100	53	48	9	21

Quelle: Diewald, M./Solga, H. (1996b), Tabelle 2

\* Nur Personen, die 1990 zwischen 24 und 50 Jahre alt waren.

Der eigentlich erwartete Übergang aus den primären und sekundären Bereichen in die Dienstleistungsbereiche fällt nun in der Gesamtbetrachtung mit ca. 15% überraschend gering aus. Trotz des – gemessen an den massiven Beschäftigungsverlusten – bislang eher moderaten Aufbaus neuer Arbeitsplätze im Dienstleistungsbereich konnte in der Konkurrenz um die entstehenden Vakanzen ein höherer Stellenwert dieser Prozesse angenommen werden. Vor allem auch deshalb, weil sich die ostdeutsche Berufsstruktur 1990 sehr viel weniger von den westdeutschen Verhältnissen unterschied als die sektoralen Differenzen zunächst suggerierten (Parmentier u.a. 1992). Rund 60% der ostdeutschen Erwerbstätigen übten 1990 einen tertiären Beruf aus, allerdings – anders als in den alten Bundesländern – häufig im primären und sekundären Sektor. Der Anteil von Dienstleistungstätigkeiten lag im primären Bereich bei ca. 40%, in den Industriebranchen sogar bei knapp 50% (Steiner



1996). Dennoch stellen die sektoralen Grenzen anscheinend eine Schwelle für berufsfachliche Arbeitsmärkte und intergenerationale Mobilitätsprozesse dar, die nur schwer zu überschreiten ist. Die dabei zu beobachtenden Übergänge sind durch eine Dominanz von Berufswechseln, verbunden mit überdurchschnittlich hohen Abstiegsraten im beruflichen Status gekennzeichnet.

Nicht sehr überraschend kommt den Bereichswechseln aus den Dienstleistungen in die primären und sekundären Sektoren quantitativ nur eine randständige Bedeutung zu. Sie sind aber im Transformationsprozeß immerhin möglich geblieben und zum Teil wohl – nicht nur aus der individuellen Perspektive – auch erforderlich geworden. Im Gegensatz zu den Übergängen in die Dienstleistungsbereiche wird dabei weniger häufig der Beruf gewechselt und auch die Richtung der Statusmobilität fällt uneindeutiger aus. Insbesondere für die Personen, die aus den öffentlichen Dienstleistungen in die primären und sekundären Sektoren umsteigen, lassen sich sehr unterschiedliche Erwerbsschicksale antizipieren. Ähnlich wie bei den Wechseln zwischen den Dienstleistungsbereichen treten hier sowohl Aufsteige als auch Abstiege überproportional auf.

Insgesamt bestätigen die Befunde zunächst die Relevanz des Laufbahnkapitals als stabilisierendes Element und kontinuierkeitsstiftendes Anpassungspotential im Transformationsprozeß (Diewald/Solga 1996a). Die verfügbaren Qualifikations- und Berufsprofile erwiesen sich jedoch vor allem für die bereichsinterne Restrukturierung von Tätigkeitsbereichen und Aufgabenschnitten als anschußfähig. Umgekehrt bedeutet dies, daß sich die bislang erfolgten sektoralen Umbauprozesse auf vorhandene bereichsspezifische Basisqualifikationen stützen konnten, die – wahrscheinlich nicht unbedingt problemlose – aber doch relativ schnelle Branchen- und Berufsmobilitäten erlaubten. Im Transformationsverlauf flachte dann die Mobilitätsrate bereits nach 1991 zum ersten Mal merklich ab und reduzierte sich für die Berufswechsel bis 1994 auf 5%. Dies dürfte auch ein Grund für den geringen Ertrag der außerbetrieblichen Ausbildungs- und vor allem Umschulungsbemühungen im Hinblick auf die anschließenden Erwerbschancen der TeilnehmerInnen sein. Denn sie kommen quasi zu spät und treffen als „BerufsanfängerInnen“ auf ein inzwischen weitgehend geschlossenes Beschäftigungssystem, in dem die Neusortierung entlang der ursprünglichen Wirtschaftsbereiche schon passiert ist.

Berufsfachliche Arbeitsmärkte funktionieren jenseits der großen Sektorengrenzen nur sehr eingeschränkt. Zu ähnlichen Ergebnissen gelangt auch Kratzter bei einer detaillierteren Analyse der Arbeitsplatz- und Branchenwechsel (1996). Binnenstrukturelle Mobilitätsprozesse, insbesondere innerhalb und zwischen den prosperierenden Branchen des tertiären Sektors und dem Bauwesen überwiegen deutlich. Nur knapp ein Drittel aller Stellenwech-

sel führt von den primären und sekundären Bereichen in die Dienstleistungen. Inwiefern und in welcher Richtung überhaupt der Arbeitsplatz gewechselt werden mußte oder konnte, ist vor allem davon abhängig, in welchem Umfang in den einzelnen Herkunfts- und Zielbranchen (a) interne Arbeitsmärkte erhalten geblieben und (b) neue Beschäftigungsmöglichkeiten auf berufsfachlichen und „Jedermanns-Arbeitsmärkten“ entstanden sind.

Rund die Hälfte aller Stellenwechsel der letzten Jahre wurden von Personen realisiert, die 1990 in der Land- und Forstwirtschaft oder der Industrie tätig waren. Das geht jedoch nicht einher mit der prinzipiellen Auflösung interner Arbeitsmärkte. Von den 1994 Erwerbstätigen in diesen Bereichen waren 44% noch beim selben Arbeitgeber beschäftigt. Aufgrund der starken Reduzierung von Beschäftigungsmöglichkeiten sind allerdings bereichsinterne Umstiege vergleichsweise selten. Nur knapp ein Viertel der Stellenwechsel war mit einem Verbleib in den primären oder sekundären Sektoren verbunden. Korrespondierend dazu beinhaltet ein Arbeitsplatzwechsel hier zu meist auch eine deutliche Veränderung der Herkunftsbranche. 50% der Stellenwechsler waren 1994 im Bauwesen, in privaten Dienstleistungen (v.a. Handel und Versicherungen) und den Gebietskörperschaften tätig, weitere 16% in den öffentlichen Bereichen von Bildung und Wissenschaft bzw. des Gesundheits- und Sozialwesens. An anderer Stelle wurde bereits darauf hingewiesen, daß gerade die letztgenannten Veränderungen für die Betroffenen selbst nicht zwingend eine grundsätzliche Neuorientierung hinsichtlich ihrer Tätigkeitsprofile darstellen.

Insgesamt sind Mobilitätsprozesse bei der Umgestaltung der Gebietskörperschaften sowie in den prosperierenden Branchen, den privaten Dienstleistungen und dem Bauwesen, sehr häufig. Die internen Arbeitsmärkte spielen sogar eine weniger wichtige Rolle als in den primären und sekundären Sektoren. Nur rund 40% der 1994 in diesen Bereichen Beschäftigten sind ohne Arbeitgeberwechsel geblieben und ca. 30% aller Stellenwechsel haben sich in diesen Branchen vollzogen. Allerdings ist dabei die Bereichsstabilität mit 77% sehr viel höher. Offenbar konzentrieren sich hier die binnenstrukturellen Umbau- und Neuordnungsprozesse, während Übergänge in den Gesundheits- und Sozialbereich oder in Bildung und Wissenschaft ähnlich schwierig sind wie aus den primären und sekundären Sektoren und ebenfalls lediglich zu 17% stattfinden.

Nicht zu unrecht läßt sich daher wohl der öffentliche Dienst, insbesondere hinsichtlich seiner „Exklusivbereiche“ Bildung und Wissenschaft sowie Gesundheits- und Sozialwesen als der eigentlich stabilitäts- und kontinuierkeitsstiftende Ort im ostdeutschen Transformationsprozeß ausmachen. Interne Arbeitsmärkte bleiben in einem Umfang erhalten, der von keinem anderen Bereich erreicht wird. Erfahrungen mit Arbeitgeberwechseln haben nur 45%

der 1994 hier Beschäftigten gemacht und auch das vergleichsweise geringe Ausmaß von Stellenwechseln (knapp ein Viertel aller Veränderungen) führt zu 54% auf einen anderen Arbeitsplatz im Ursprungsbereich. Weitere 42% nehmen eine Beschäftigung in anderen Teilen des öffentlichen Dienstes und in den privaten Dienstleistungen auf.

Die zu konstatierende Grundtendenz intragenerationaler Mobilitätsverläufe, die starke Bereichsabschottung bei gleichzeitiger Konzentration erheblicher interner und branchenspezifisch differenzierter Restrukturierungsprozesse legt nun die Frage nahe, wie sich diese Veränderungen auf der Ebene unterschiedlicher Berufsfelder gestalten und in welchem Umfang dabei berufliche Neuorientierungen erforderlich und möglich geworden sind.

### 3.2 Pfade beruflicher Mobilitätsprozesse

Hier interessiert nun nicht mehr die Branchenspezifität der in den letzten Jahren erfolgten Arbeitsstellenwechsel, sondern vielmehr in welchen Berufsfeldern die an den Veränderungsprozessen Beteiligten jeweils davor und danach tätig waren. Christine Steiner hat dazu auf der Basis des sozio-ökonomischen Panels eine detaillierte Analyse vorgenommen (1996), auf die ich mich im folgenden auch wesentlich beziehen werde. Die Einzelberufe werden dabei nach der Ähnlichkeit ihrer Grundqualifikationen und Tätigkeitsmerkmale klassifiziert und zu Berufsfeldern zusammengefaßt.<sup>12</sup> Übergänge zwischen Einzelberufen die eine hohe inhaltliche Nähe zueinander aufweisen – d.h. beispielsweise ob ein ehemalige Handelsvertreter jetzt als Versicherungsvertreter oder ein Elektromechaniker als Telephoninstallateur arbeitet – stellen keinen Berufsfeldwechsel dar und werden nicht weiter betrachtet.

Selbst in dieser Abgrenzung führten aber immer noch knapp die Hälfte der Arbeitsplatzwechsel in ein anderes Berufsfeld. Auch daß sich die auf Branchenebene zu beobachtende Abschottung der großen Wirtschaftsbereiche auf dieser Ebene noch einmal verstärkt, kann durch die Befunde nicht bestätigt werden. Zwar vollziehen sich die Berufswechsel mehrheitlich innerhalb ihrer Sektorengrenzen, Übergänge in Dienstleistungsberufe werden aber auch von Personen realisiert, die zuvor einen primären oder sekundären Beruf ausgeübt haben. Männer mit Industrieberufen wechseln in 22% der Fälle in einen Dienstleistungsberuf, bei den entsprechenden Frauen sind es sogar knapp die Hälfte. Der umgekehrte Mobilitätspfad steht allerdings fast ausschließlich Männern offen. Nur 1% der Frauen mit Dienstleistungsberu-

---

12 Zur Systematik der vorgenommenen Berufsfeldklassifikation auf Basis der ISCO-Vercodung vergleiche Steiner, Ch. (1996).

fen, aber immerhin 12% der Männer gelangen im Transformationsprozeß in einen Industrieberuf. Insgesamt treten Arbeitsplatzwechsel bei Frauen und Männern mit einer ähnlichen Häufigkeit auf, Berufsfeldwechsel sind jedoch eher für Männer typisch.

Wie erwartet, macht eine detailliertere Betrachtung der beruflichen Veränderungspfade deutlich, daß die Wechselereignisse keineswegs durch eine hohe Offenheit und Beliebigkeit gekennzeichnet sind, sondern vielmehr relativ klaren Mustern entlang von ganz spezifischen Herkunfts- und Ankunftsberufen folgen.

Angesichts der weiter oben beschriebenen berufsstrukturellen Ausgangssituation nicht sehr überraschend, hat der größte Teil der Veränderungen seinen Start- und Zielpunkt innerhalb der *Dienstleistungsberufe*.

- Zum einen sind dies die distributiven Dienste, die Handels- und Transportberufe. Rund ein Viertel aller Arbeitsplatzwechsel erfolgen aus und sogar knapp ein Drittel in diesen Bereich, gut die Hälfte von ihnen verbleibt dabei allerdings im Berufsfeld. Dennoch erweisen sich die Handels- und Transportberufe als vergleichsweise gut aufnahmefähig nicht nur für andere, sondern auch quasi „artfremde“ Berufsprofile. Neben Personen aus anderen Dienstleistungsberufen übten ca. 15% der in diesem Berufsfeld Beschäftigten vor dem Wechsel einen Agrar- oder Industrieberuf aus.
- In noch stärkerem Maße sind Berufsfeldwechsel aus Industrie- und Agrarberufen in die konsumbezogenen Dienste erfolgt. Als Herkunftsfeld spielt dieser Bereich quantitativ zwar kaum eine Rolle, immerhin münden jedoch ca. 10% der Arbeitsplatzwechsel in die gästebetreuenden und Reinigungsberufe. Etwas mehr als die Hälfte kommen dabei aus dem gleichen Berufsfeld und ca. 15% aus den einfachen Verwaltungs- sowie den Handels- und Transportberufen. Gut ein Fünftel der in diesen Bereich wechselnden Personen war jedoch zuvor in Industrie- und Agrarberufen tätig.
- Einen weiteren Schwerpunkt stellen die einfachen Verwaltungsdienste dar, aus denen gut ein Fünftel und in die knapp 30% der Arbeitsplatzwechsel führen. Die Offenheit dieses Bereichs für Berufsumstiege ist aber deutlich geringer als die der konsumbezogenen Dienste oder der Handels- und Transportberufe. Das betrifft nicht nur die mit 72% sehr hohe Verbleiberate im Berufsfeld, sondern auch die Aufnahmefähigkeit für Personen aus den Agrar- und Industrieberufen (ca. 6%).
- Noch ausgeprägter stellt sich das bei den medizinischen, pädagogischen und sozialwissenschaftlichen Berufen der Gesundheits- und Sozialdienste dar, die überwiegend berufsfachlich organisiert sind. Rund 16% aller Arbeitsplatzwechsel finden aus und ca. 12% in diesen Bereich statt. Neben einer Verbleiberate von 64% bilden die Gesundheits- und Sozialberufe zwar eine relativ gute Ausgangsbasis, um in anderen Dienstlei-

stungsberufen – vor allem im Verwaltungs- und distributiven Bereich eine neue Beschäftigung zu finden. Aus der Rekrutierungsperspektive wirken die Gesundheits- und Sozialdienste aber weitgehend abgeschottet gegen beruhsfremde Zugänge. 78% der Personen, die nach einem Arbeitsplatzwechsel in diesen Bereichen beschäftigt sind, übten auch schon davor einen medizinischen, pädagogischen oder sozialwissenschaftlichen Beruf aus. Nur 3% kommen aus Industrieberufen.

- Ein für Dienstleistungsberufe ungewöhnliches Muster weisen schließlich die Produktionsdienste, die Berufsfelder von Ingenieuren, Technikern und Architekten auf. Zwar erfolgen 14% aller Arbeitsplatzwechsel aus diesem Bereich, als Ankunftsfeld spielen sie allerdings kaum eine Rolle. Das Berufsschicksal von Personen aus den Produktionsdiensten nach einem Wechsel variiert sehr stark. Gut 40% können in ihrem Berufsfeld verbleiben und somit ihre vorhandene Fachqualifikation adäquat umsetzen. Mehr als einem Drittel gelingt dies nicht, sie wechseln in eher unspezifische Industrie- sowie Handels- und Transportberufe oder finden eine neue Beschäftigung in einfachen Verwaltungsberufen. Statusverbesserungen können aber auch immerhin 9% realisieren; die Veränderung des Arbeitsplatzes bedeutet für sie einen Aufstieg in leitende Positionen des Angestelltenbereichs. Das korrespondiert mit den weiter oben beschriebenen Polarisierungstendenzen für diesen Berufsbereich, in dem sich Unterbrechungen der Erwerbsverläufe mit oder ohne Arbeitslosigkeitserfahrung zu jeweils differenzierten Verwertungschancen der beruflichen Qualifikation kombinieren.
- Hier stellt sich nun abschließend die Frage, welche Veränderungspfade sich für die Personen ausmachen lassen, die vor ihrem Arbeitsplatzwechsel als leitende Angestellte tätig waren. Obwohl dieser Bereich quantitativ eine eher marginale Rolle spielt, sind die Übergangsmuster insofern bemerkenswert, als hier im Zuge eines Arbeitsplatzwechsels die vergleichsweise stärksten Positionsverluste auftreten. Nur 28% verbleiben in ihrem Berufsfeld. Für ein Fünftel ist der Berufswechsel mit Abstiegen in die einfachen Verwaltungs- und Produktionsdienste, für knapp ein Drittel sogar mit der anschließenden Ausübung eines Handels- oder Transportberufes verbunden. Ehemalige Inhaber von Leitungsfunktionen können also ganz überwiegend keine lateralen Umstiege realisieren, Arbeitsplatzwechsel führen für sie mehrheitlich auf jeden Fall zu Statusverlusten und darüber hinaus häufig auch zu einer nur eingeschränkten Verwertbarkeit ihrer berufsfachlichen Potentiale.<sup>13</sup>

---

13 Zur Statusmobilität im Bereich von Leitungspositionen vergleiche ausführlich Die-  
wald, M./Solga, H. (1996b).

Überraschend stabil gestalten sich die Übergangsprozesse der *industriellen Berufe*. Jeweils knapp ein Drittel der Arbeitsplatzwechsel erfolgt aus und in diesen Bereich. Allerdings ist das Spektrum, in dem sich überhaupt relevante Veränderungen vollziehen, sehr viel eingeschränkter als bei den Dienstleistungsberufen und konzentriert sich auf lediglich zwei der insgesamt acht im Industriebereich unterschiedenen Berufsfelder, nämlich die Metall- und Elektro- sowie die Bauberufe.

- Gerade die Metall- und Elektroberufe unterliegen dabei einer starken Berufsförmigkeit. Etwas über 60% der Arbeitsplatzwechsel aus diesem Bereich weisen keinen Berufsfeldwechsel auf, aus der Rekrutierungsperspektive sind es sogar fast 80%. Verlassen wird der Bereich vor allem in Richtung der Handels- und Transportberufe, die umgekehrt neben den unspezifischen Industriebereufen auch den einzigen wichtigen dienstleistungsbezogenen Berufsbereich für die Zugänge in Metall- und Elektroberufe darstellen. Daß diese Wechsel für die Betroffenen nun in gänzlich unbekannte Felder führen, muß allerdings bezweifelt werden. Vielmehr dürften sich hier eine Reihe von „Rückkehrern“ finden, die vor 1989 aus unterschiedlichen Gründen ihren erlernten Beruf aufgegeben, auf un- und angelernten Positionen gearbeitet haben und im Zuge des Transformationsprozesses in ihr ursprüngliches Berufsfeld zurückgekehrt sind (Diewald/Solga 1996b).
- Vergleichsweise offener für Berufsumstiege erweisen sich die Bauberufe. Arbeitsplatzwechsel aus diesem Bereich führen zwar mit 72% ganz überwiegend wieder in Bauberufe, der Beschäftigungszuwachs begünstigt aber auch die Aufnahme berufsfremder Personen. Als anschlußfähig erweisen sich dabei insbesondere die Metall- und Elektro- sowie die eher unspezifischen Industriebereufe (ca. 14%) und die Handels- und Transportberufe (ca. 12%). Bauberufe stellen aber auch für Personen, die vor dem Arbeitsplatzwechsel einen Agrarberuf ausübten ein wichtiges Übergangsfeld dar. Rund 6% der Zugänge in diesen Bereich finden aus den primären Berufen statt.

Die – quantitativ allerdings relativ unbedeutenden – *Agrarberufe* geraten nun im Transformationsprozeß am stärksten unter Anpassungsdruck. Nur in knapp einem Drittel der Fälle muß mit dem Arbeitsplatzwechsel nicht auch gleichzeitig das Berufsfeld verlassen werden. Für den Übergang in neue Beschäftigungsverhältnisse stehen den ursprünglich in primären Berufen erwerbstätigen Personen vor allem die Handels- und Transportberufe (ca. 18%), die eher unspezifischen Industriebereufe (ca. 14%) und die Bauberufe (ca. 11%) offen.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß sich Wechselereignisse zum einen auf Dienstleistungs- und ganz spezifische Industriebereufe konzentrie-



ren und zum anderen nach Herkunfts- und Zielberuf relativ klar kanalisiert sind. Große Übergänge, d.h. Wechsel zwischen Industrie- und Dienstleistungsberufen sind dabei eher selten und führen häufig in Bereiche, die durch vergleichsweise unspezifische Anforderungsprofile gekennzeichnet sind. Hier ist insgesamt eine hohe Arbeitsplatzdynamik, verbunden mit partiellen „Ent-Beruflichungsprozessen“ zu beobachten. Gleichzeitig trägt eine erhebliche Anzahl der Wechselereignisse Merkmale, die für berufsfachliche Arbeitsmärkte charakteristisch sind. Der Arbeitgeber wird auch hier relativ häufig gewechselt, der Ausgangsberuf bleibt jedoch zumeist erhalten und für berufsfremde Personen ist es kaum möglich, Zugang zu diesen Bereichen zu erlangen.

### 3.3 Mobilitätschancen und -risiken

Der Transformationsprozeß hat in Ostdeutschland eine ganz spezifische Gelegenheitsstruktur für arbeitsplatz- und berufsbezogene Mobilitäten generiert. Komplementär zu den drastischen Personalreduzierungen in den Agrar- und Industriebereichen hat sich der Stellenwert der Dienstleistungsbranchen und des Bauwesens deutlich erhöht. Die Restrukturierung des Beschäftigungssystems erfolgte jedoch im wesentlichen bereichsintern und konnte sich offenbar in hohem Maße auf die dort bereits vorhandenen berufsfachlichen Potentiale stützen. Insgesamt sind massive Dequalifizierungstendenzen und Entwertungen individueller Laufbahnkapitale ausgeblieben. Die hier zu Beginn des Transformationsprozesses antizipierten – durchaus nicht unplausiblen – Befürchtungen haben sich erfreulicherweise nicht bestätigt. Neben der im Vergleich zu 1989/90 nun wohl grundsätzlich anderen Qualität der Arbeitsplätze läßt sich auch keine überproportionale Verschiebung in Richtung geringerwertiger Beschäftigungsverhältnisse ausmachen (Kratzer 1996). Die zu beobachtenden Berufsmobilitäten sind mehrheitlich lateraler Art, d.h. den 1994 Erwerbstätigen ist überwiegend der Erhalt oder die Rückkehr<sup>14</sup> auf ihre ursprünglichen Statuspositionen gelungen (Diewald/Solga 1996b).

Aus der Perspektive individueller Erwerbsbiographien profitieren von dieser Entwicklung allerdings vor allem diejenigen, denen ein kontinuierlicher und weitgehend friktionsfreier Verbleib im Beschäftigungssystem möglich war. Wie zu zeigen war, sind das vor allem die Gut- und Höherqualifizierten mit Dienstleistungsberufen und die männlichen Facharbeiter, deren

---

14 Individuelle Statusmobilitäten sind im Transformationsprozeß insgesamt vielfältiger ausgefallen und in der Betrachtung der Einzelereignisse auch weniger geradlinig, als im Vorher-Nachher-Vergleich sichtbar wird (Zapf/Habich 1995).



ursprüngliches Berufsfeld im Transformationsprozeß entweder relativ stabil geblieben ist bzw. einen Bedeutungsgewinn erfahren hat. Ihr Erwerbsschicksal wird vor allem durch die überraschend hohe Persistenz interner Arbeitsmärkte geprägt, die die vergleichsweise besten Chancen für eine stabile und berufsadäquate Beschäftigung und die Realisierung von Aufstiegsmobilitäten bieten. Das spiegelt sich auch in den subjektiven Wahrnehmungen dieser Gruppe hinsichtlich ihrer Erwerbsmöglichkeiten wider. So sind sie nicht nur bereits 1990 – offenbar zurecht – wesentlich häufiger als die anderen Befragten davon ausgegangen, daß der eigene Arbeitsplatz und der Beruf nicht gefährdet sind, auch 1994 blicken sie deutlich zuversichtlicher in die Zukunft (Diewald/Solga 1996b).

Weniger positiv – auch in der subjektiven Reflektion – fällt die Bilanz für die Personen aus, die in den letzten Jahren ihren Arbeitsplatz und ihr Berufsfeld gewechselt haben. Zwar gelangen auch sie nun keineswegs dominant in eine unsichere und von den qualifikatorischen Anforderungen her geringwertige Beschäftigung. Ein Großteil der Stellenwechsel vollzieht sich vielmehr als Austauschmobilität innerhalb von und zwischen bereichsinternen Berufsfeldern, bei der auch Statusverbesserungen realisiert werden können. In diesen Fällen erweist sich das vorhandene Laufbahnkapital einerseits als wichtige individuelle Vorbedingung und andererseits als in hohem Maße anschluß- und paßfähig für den Umstieg in eine neue Beschäftigung. Eine Konzentration dieser Mobilitätsmuster finden wir in den qualifizierten und stark an Berufszertifikate und -erfahrungen gebundenen Dienstleistungspositionen, sowie in einem spezifischen Spektrum der Industriebetriebe. Umgekehrt werden jedoch Arbeitsplätze, die 1994 Instabilitätsmerkmale aufweisen und keine spezifischen berufsfachlichen Profile erfordern auch überdurchschnittlich häufig von den Personen eingenommen, denen kein bruchloser Verbleib im Erwerbssystem gelungen ist. Mehr als 40% der Stellenwechsler arbeiten jetzt in Bereichen des „Jedermanns-Arbeitsmarktes“ (Kratzer 1996). Wie wir gesehen haben, resultiert dies im Transformationsprozeß nicht daraus, daß diese Segmente einer besonders hohen Dynamik unterliegen und vorwiegend gering qualifizierte Arbeitskräfte häufig den Beschäftigten wechseln. Vielmehr erfolgt der Zugang in diese Bereiche in erheblichem Umfang auch aus den Feldern qualifizierter Berufsarbeit und durch Personen, die ein mittleres oder sogar höheres Ausbildungsniveau aufweisen. In der Tat gelingt ein Branchen- und Berufsfeldwechsel vor allem besser Qualifizierten, die bereits 1990 einer höheren beruflichen Statusgruppe angehörten. Angesichts der begrenzten Vakanzen für berufsadäquate Wechsel auf dem externen Arbeitsmarkt bleiben sie häufig auf unspezifische Arbeitsplätze verwiesen, um überhaupt wieder eine neue Beschäftigung zu finden (Diewald/Solga 1996b). Dabei ist ihr verfügbares Laufbahnkapital in der Konkurrenz mit geringer

qualifizierten Personen durchaus hilfreich, und zwar in dem Sinne, als es ihnen immerhin gelingt, unter Rückgriff auf Grundbestandteile ihrer beruflichen Potentiale und extrafunktionale Kompetenzen, die Ausgrenzung aus dem Erwerbssystem zu vermeiden. Bedenkt man, daß für diese Übergänge insbesondere die einfachen Verwaltungspositionen, die Handels- und Transportbereiche sowie die gästebetreuenden und Reinigungsberufe offenstanden, so ist nicht überraschend, daß die schon bis 1994 von diskontinuierlichen Erwerbsverläufen Betroffenen auch für die Zukunft weitere Friktionen erwarten. Sie beurteilen die Stabilität ihrer neuen Beschäftigungsverhältnisse deutlich skeptischer als die kontinuierlich Erwerbstätigen (Diewald/Solga 1996b).

Aufs Ganze gesehen hat sich bei der Restrukturierung des ostdeutschen Beschäftigungssystems die Herausbildung grundsätzlich neuer Berufsfelder und Tätigkeitsbereiche sehr in Grenzen gehalten. Aus der Sicht beruflicher Mobilitätsverläufe läßt sich der Transformationsprozeß vor allem als Kombination von persistenten internen Arbeitsmärkten und binnenstrukturellen Neu-Sortierungen entlang verfügbarer Berufsprofile, ergänzt um Übergänge in den „Jedermanns-Arbeitsmarkt“ beschreiben.

Die gemeinsame Tradition der Verberuflichung in Ost und West (Diewald/Solga 1996a) hat sich als ein wesentliches kontinuierkeitsstiftendes Merkmal im Transformationsprozeß erwiesen; in der DDR erworbene Ausbildungsabschlüsse haben sich im Systemwechsel in einem unerwartet hohen Umfang ausgezahlt. Dies gilt jedoch ausschließlich für die Personen, die bis 1994 entweder im Beschäftigungssystem verbleiben oder einen anderen Arbeitsplatz finden konnten. Als entschieden abgeschnitten von dieser Entwicklung muß wohl die erhebliche Gruppe ostdeutscher Erwerbspersonen gelten, die – mangels verfügbarer Vakanzen auf dem externen Arbeitsmarkt – keine Gelegenheit hatte, die Verwertbarkeit ihrer Qualifikationspotentiale unter Beweis zu stellen.

#### 4. Selektionsmuster und Allokationskriterien

Wie zu zeigen war, haben bei der Ausdifferenzierung ostdeutscher Erwerbsschicksale zwei unterschiedliche Prozesse eine wichtige Rolle gespielt: Der, ganz überwiegend frühe, Verlust des Arbeitsplatzes entlang wirtschaftsstruktureller Veränderungen einerseits und die Neuverteilung von Beschäftigungsmöglichkeiten bei der Stellensuche entlang individueller Ausgangspotentiale andererseits. Die relevanten Einzelfaktoren scheinen damit relativ klar abgesteckt, offen bleibt allerdings zu welchen Diversifizierungslinien von Arbeitsmarktchancen und -risiken sie sich verdichten, welche Selektionsmuster

und Allokationskriterien die Restrukturierung des ostdeutschen Erwerbssystems insgesamt geprägt haben.

Die hier zu konstatierenden Trennlinien werden im folgenden anhand der neueren Befunde nachgezeichnet, die von Diewald und Solga mit Hilfe einer logistischen Regressionsanalyse<sup>15</sup> ermittelt wurden (1996b). Einbezogen werden auch dabei nur die ostdeutschen Personen, die 1990 zwischen 24 und 50 Jahre alt waren. Die weiter oben beschriebenen massiven Übergänge in den vorgezogenen Ruhestand, die für die Kohorte der über 55jährigen im Transformationsprozeß zum Generationenschicksal werden, bleiben ausgeblendet. Erwartungsgemäß reduziert sich damit die Relevanz des Alterseffekts für die Verteilung von Chancen und Risiken auf dem Arbeitsmarkt erheblich.

Insgesamt generieren auch hier strukturelle Merkmale, d.h. in welcher Branche eine Person 1990 beschäftigt war, Unterschiede in den Erwerbschancen 1994. Die Trends entsprechen dabei den Befunden der deskriptiven Analysen, allerdings treten signifikante Differenzen lediglich bezüglich der vergleichsweise geringen Risiken im Bauwesen und in den öffentlichen Dienstleistungen auf. In ihrer Wirkung werden diese strukturellen Merkmale jedoch von den individuellen Ausgangspotentialen deutlich übertroffen. Ob eine Person 1994 erwerbstätig ist oder nicht, hängt ganz dominant von ihrem Geschlecht, Ausbildungsniveau und ihrer beruflichen Stellung 1990 ab. Diese Dominanz verändert sich auch nicht, wenn die konkrete Ausformung des Erwerbsverlaufs selbst in Betracht gezogen wird. Personen, die bereits vor April 1991 ihren Arbeitsplatz verloren oder aufgegeben haben, tragen ganz erhebliche Beschäftigungsrisiken, die durch zeitige Arbeitgeberwechsel auch kaum zu kompensieren sind. Die frühe Weichenstellung für Arbeitsmarktchancen und -risiken im Transformationsprozeß bestätigt sich damit, setzt aber die Dominanz der oben genannten askriptiven und funktionalen Allokationskriterien nicht außer Kraft. Letztlich haben sich schnelle Umstiege und Stellenwechsel nur für spezifische Gruppen als sinnvolle Strategie zur Begrenzung von Beschäftigungsrisiken erwiesen bzw. sind nicht allen gleichermaßen möglich gewesen.

Frauen haben dabei schlechte Karten. Ihr Risiko, 1994 erwerbslos zu sein, ist fast dreimal so hoch wie das der Männer. Diese im Geschlechtervergleich eindeutige Differenz läßt sich allerdings bei einer detaillierteren Betrachtung so pauschal nicht wiederfinden. Frauen, die bereits 1990 im öffentlichen Dienst beschäftigt waren, haben vergleichsweise gute und sogar bessere Chancen als die entsprechende Männergruppe, auch 1994 erwerbstätig zu sein. Insbesondere trifft das für die gut und hochqualifizierten Frauen

---

15 Zur Modellkonstruktion und den ermittelten Einzeleffekten vergleiche Diewald/ Solga (1996b).

zu, die 1990 in Leitungspositionen, Professionen und Semiprofessionen tätig waren. Für ehemalige Leiter stellt die berufliche Stellung, die sie 1990 ausübten dagegen kein risikominderndes Potential dar. Gemeinsam ist den Männern und Frauen aus den oberen Hierarchieebenen des Angestelltenbereichs, daß sie ihre ursprüngliche Statusposition nur selten halten können und parallel zur Stabilisierung ihrer Erwerbstätigkeit berufliche Abstiege in Kauf nehmen müssen. Im Gegensatz zu anderen Gruppen ist ihnen eine Fortsetzung der Erwerbstätigkeit aber immerhin möglich gewesen. Einfache Angestellte sowie un- und angelernte ArbeiterInnen – egal ob Männer oder Frauen – schneiden in der Konkurrenz um die knappen Vakanzen auf dem Arbeitsmarkt eindeutig am schlechtesten ab. Für die Frauen unter ihnen ist dabei das Risiko erwerbslos zu sein kaum höher als das der Facharbeiterinnen, oder umgekehrt, die Trennlinie von Chancen und Risiken auf dem Arbeitsmarkt verläuft für Frauen zwischen qualifizierten und hochqualifizierten Angestellten einerseits und Facharbeiterinnen, einfachen Angestellten und un- und angelernten Arbeiterinnen andererseits. Demgegenüber konzentrieren sich die Benachteiligungen bei Männern ganz klar auf Un- und Angelernte, die ein fast siebenmal so hohes Risiko haben wie Facharbeiter 1994 erwerbslos zu sein. Insgesamt erweist sich das Beschäftigungssystem der neuen Bundesländer bis 1994 als aufnahmefähig für qualifizierte und hochqualifizierte Männer und Frauen, die 1990 in den oberen Statusgruppen der Angestelltenpositionen tätig waren sowie für männliche Facharbeiter. Abdrängungs- und Schließungsprozesse lassen sich vor allem gegenüber un- und angelernten ArbeiterInnen, einfachen Angestellten und Facharbeiterinnen beobachten. Weder ein früher Arbeitgeberwechsel, noch die Teilnahme an außerbetrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen haben für diese Personen zu einer deutlichen Chancenverbesserung geführt. Ausbildungsbeteiligungen scheinen die schon vorhandenen Risiken eher noch zu verstärken. Neben den weiter oben bereits diskutierten Gründen ist dafür sicher auch nicht ohne Bedeutung, daß die TeilnehmerInnen an diesen Maßnahmen selbst schon eine selektive Gruppe darstellen.

In den neuen Bundesländern haben sich somit relativ schnell die in Westdeutschland bekannten Selektionsmuster etabliert, oder anders ausgedrückt, die formalen Arbeitsmarktbedingungen wurden vollständig integriert (Kreckel 1993: 53). Grundsätzlich neu sind diese Allokationskriterien für Ostdeutschland nun keineswegs. Wie wir inzwischen wissen, war selbst die politische Statuszuweisung in den höheren Hierarchieebenen über Qualifikationsabschlüsse legitimiert (Solga 1994a) und die Verwertungschancen beruflicher Ausbildungszertifikate und Erfahrungen haben sich für Männer und Frauen sehr unterschiedlich gestaltet (Schenk 1992). Neu ist allerdings die damit verbundene Reichweite und Nachhaltigkeit für die Berufsverläufe sowie für

die Berufs- und Lebenschancen der Erwerbspersonen in den neuen Bundesländern. Zum einen in quantitativer Hinsicht, denn betroffen sind zunächst alle Berufstätigen des Jahres 1989, die im Zuge des Transformationsprozesses in der einen oder anderen Form Brüche in ihren Erwerbsbiographien zu bewältigen hatten. Zum anderen in qualitativer Hinsicht, da die Mobilitätsprozesse nur sehr begrenzt in Richtung beruflicher Aufstiege und erzielbarer Einkommensvorsprünge wirken, sondern – auf dem Hintergrund der in den letzten Jahren drastisch verengten Beschäftigungsmöglichkeiten – vor allem die Erwerbsbeteiligungschancen selbst polarisieren.

## 5. Schlußbemerkungen

Die Restrukturierung des Beschäftigungssystems der neuen Bundesländer ist durch eine hohe Anfangsdynamik und schnell einsetzende Schließungsprozesse gekennzeichnet. Vieles spricht dafür, daß gerade die ersten Jahre der Transformation für die 1989 in Ostdeutschland erwerbstätigen Männer und Frauen den Charakter einer Statuspassage im Lebenslauf annehmen. Die konkrete Ausformung individueller Erwerbsschicksale und Berufsverläufe entscheidet sich im wesentlichen bis 1992, mit nachhaltigen Folgen für die soziale Verortung und die zukünftigen Mobilitätsschancen. Die Positionen der heute Erwerbstätigen sind durch diese Entwicklung mehrheitlich stabilisiert und perspektivisch aufgewertet worden. Gleichzeitig ist jedoch ein separiertes – und inzwischen weitgehend konsolidiertes – Gefüge von Erwerbs- und Nicht-Erwerbspositionen entstanden, in dem sich die in den letzten Jahren ausgegrenzten und von Statusverlusten betroffenen Personengruppen mit verminderten Verwertungschancen ihrer individuellen Ressourcen konfrontiert sehen.

Auch die Mobilitätserfahrungen selbst fallen nur in eingeschränktem Maße positiv aus. Berufswechsel und Statusveränderungen richten sich kaum auf Übergänge in neue, zukunftssträchtige Beschäftigungsfelder. Sie dienen vor allem der Risikobegrenzung, ganz aus dem Erwerbssystem herauszufallen und sind viel eher mit Abstiegen als Aufstiegen verbunden. Der ursprünglich erwartete tiefgreifende berufsstrukturelle Wandel hat in Ostdeutschland eigentlich noch gar nicht stattgefunden. Möglicherweise ist allerdings das, was intragenerationale Mobilitätsprozesse zu dieser Entwicklung überhaupt beitragen können, bereits passiert – über bereichsinterne Stellen- und Berufsfeldwechsel, bei denen Grundbestandteile der beruflichen Qualifikation erhalten bleiben und die Basis für Anpassungen an veränderte Anforderungen darstellen. Ganz sicher sind innerhalb der einzelnen Tätigkeitsbe-

reiche erhebliche Profilverschiebungen erfolgt und von den dort Beschäftigten zu bewältigen gewesen – ein Prozeß, der hier nicht explizit betrachtet wurde, auf den die folgenden Kapiteln aber näher eingehen.

Auf jeden Fall sind tatsächliche berufliche Neuorientierungen kaum über die Beteiligung an einer außerbetrieblichen Umschulung und Weiterbildung gelungen. Die Vorannahme einer „überindustrialisierten“ Berufsstruktur und eines aus dem vorhandenen Arbeitskräftepotential nicht zu deckenden Bedarfs an Dienstleistungsqualifikationen hat sich für die TeilnehmerInnen an diesen Maßnahmen in dramatischer Weise nicht bestätigt. Denn zum einen kommen sie nach Ausbildungsabschluß quasi „zu spät“ auf einen inzwischen relativ geschlossenen Arbeitsmarkt und konkurrieren zum anderen als „BerufsanfängerInnen“ um die knappen Beschäftigungsmöglichkeiten. Ähnliche Schwierigkeiten haben zur Zeit offenbar auch die Personen, die sich nach einer beruflichen Erstausbildung um den Einstieg ins Erwerbssystem bemühen. Momentan lassen sich in Ostdeutschland nur sehr wenige Anzeichen dafür erkennen, daß sie zu den TrägerInnen beruflicher Umstrukturierung werden und damit der Mobilitätsmechanismus des Generationenwechsels eine relevante Prägestkraft in den neuen Bundesländern erlangen könnte. Die weitere Entwicklung wird vor allem davon abhängen, wo und in welchem Umfang überhaupt neue Vakanzen auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt entstehen und ob sie geeignet sind, nachhaltige Mobilitätsströme auszulösen.

Insgesamt folgt der bisherige Transformationsprozeß den für moderne Industriegesellschaften typischen Selektionsmustern und Allokationsprinzipien der (Neu)Verteilung von Chancen und Risiken auf dem Arbeitsmarkt. Die ganz spezifische Gelegenheitsstruktur beruflicher Mobilitätsverläufe hat allerdings zu strukturellen Disparitäten geführt, deren Folgewirkungen – nicht nur für die Betroffenen selbst – nachhaltig sein werden und von denen sehr begründet angenommen werden muß, daß sie noch auf absehbare Zeit ostdeutsche Spezifika innerhalb des gesamtdeutschen Erwerbssystems generieren werden.





# Teil B

## Der Umbruch der ostdeutschen Industrie



# 5. Kapitel

## Management in Ostdeutschland und die Gestaltung des wirtschaftlichen und sozialen Wandels

Markus Pohlmann und Rudi Schmidt

### 1. Sozialwissenschaftliche Herausforderungen – Der Beitrag des Managements zur sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung

Die gesellschaftlichen Umbrüche in Ostdeutschland und Osteuropa haben die Soziologie als *Gesellschaftswissenschaft* neu herausgefordert. Ihre Beschäftigung mit dem Problem der Transformation realsozialistischer Gesellschaften machte sie auf zwei wichtige Versäumnisse aufmerksam. Ihr war weder der Ausgangspunkt der Transformation hinreichend klar noch war sie darauf vorbereitet, zum „Wohin?“ der Transformation Stellung zu nehmen (vgl. zu dieser grundlegenden Unsicherheit: Nee 1989; Srubar 1994 und das instruktive Eingangsstatement von Alexander 1994: 165f.).

Die Frage des ‚Wohin‘ wurde zumindest in Ostdeutschland für die Sozialwissenschaften schnell geklärt. In der Frage des ‚Woher‘ mußten sie jedoch feststellen, wie ‚schleierhaft‘ die wissenschaftliche Erfassung des historischen Ausgangspunktes geblieben war. Zwar hatte man in der Frage der gesellschaftsanalytischen Einschätzung der staatssozialistischen Länder lange Auseinandersetzungen mit der Ideologie des Sozialismus, über die politische Verfaßtheit des Systems und über das Auseinanderklaffen von Anspruch und Wirklichkeit geführt, aber darüber hinaus bis auf wenige Ausnahmen eine systematische gesellschaftswissenschaftliche Beschäftigung mit der Praxis des DDR-Sozialismus verabsäumt. Zu Fragen der sozialen Differenzierung, der sozialen Mobilität, der Teilsystemlogiken, der Funktionsprinzipien der Wirtschaft und der Betriebe im Sozialismus etc. gab es zwar einzelne Versuche der Beschreibung, aber darunter nur wenige differenzierte oder bereichsübergreifende kontextbezogene Analysen. Erst heute wird in den Sozialwissenschaften – herausgefordert durch die weitreichenden Umwälzungen in Ostdeutschland und Osteuropa – versucht, diese Lücken auf neuer Datenbasis zu schließen.

Der Transformationsprozeß in Ostdeutschland erscheint auf der Ebene der Makrostrukturen, unter dem Aspekt des Institutionentransfers, beinahe abgeschlossen. Die rahmensetzenden Strukturen wurden weitgehend kopiert. Sie müssen jedoch mit spezifischen Inhalten besetzt und von den Akteuren handelnd angeeignet werden. Dieser Prozeß der handelnden Aneignung der institutionalisierten Makrostrukturen durch die Akteure (und ihre Organisationen) bestimmt die wirtschaftliche und soziale Entwicklung in Ostdeutschland maßgeblich. Konzentriert man sich auf die Erforschung dieses Prozesses, verliert sich das vergleichsweise klare Bild der rahmensetzenden Makrostrukturen schnell. Die Frage der Gestaltung des wirtschaftlichen Wandels durch die Akteure vor Ort und ihre Organisationen läßt sich erst in Ansätzen beantworten. Die auf Meso- und Mikrostrukturen konzentrierte Erforschung des wirtschaftlichen Wandels in Ostdeutschland steht noch am Anfang.

Geht man davon aus, daß Gesellschaften sich immer ‚doppelt‘ konstituieren, d.h. die rahmensetzenden Strukturen einerseits und die sich mit ihnen auseinandersetzenen Strukturierungsbeiträge der Akteure andererseits das Spannungsfeld jeder Gesellschaft ausmachen und ihren Wandel vorantreiben, so liegt die große Herausforderung für die Sozialwissenschaft darin, die Strukturierungsbeiträge der Akteure in ihren Auswirkungen für die rahmensetzenden Strukturen zu erfassen. Auf diese Weise kann sie die Mechanismen des Wandels zu verstehen helfen, die derzeit die soziale und wirtschaftliche Entwicklung der Gesellschaften vorantreiben. Dies ist auch eine der großen Herausforderungen für die Sozialwissenschaften bei der Erforschung des sozialen und wirtschaftlichen Wandels in Ostdeutschland. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt sind aber die Perspektiven und Probleme auf dieser Seite der Konstitution und Strukturierung des ostdeutschen Transformationsprozesses erst in groben Umrissen bekannt. Die daraus resultierenden Mechanismen des Wandels lassen sich zwar benennen, aber nicht hinreichend exakt bestimmen. Organisations- oder aktteursgruppenspezifische historische Analysen bleiben bis heute weitgehend aus der Forschungsagenda ausgeklammert (vgl. für Ausnahmen: Kaelble u.a. 1994; Pirker u.a. 1995). Differenzierte Ansätze zur wissenschaftlichen Bestimmung der *verschiedenen* Ausgangspunkte der Transformation fehlen daher noch immer. Diese Versäumnisse der sozialwissenschaftlichen Forschung stellen eine Hypothek für die folgenden Ausführungen dar, die sich mit dem Gestaltungsbeitrag eines Teils der wirtschaftlichen Positionseliten, den Managern in der ostdeutschen Industrie, beschäftigen.

Geht man – anders als viele makro- und auch mesostrukturelle Ansätze dies tun (vgl. dazu: Pohlmann/Schmidt 1995) – davon aus, daß Manager und Unternehmer eine bedeutende Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung

spielen, so muß man die Weichenstellungen, die aus dem gestaltenden Handeln dieser sozialen Gruppe resultieren, untersuchen. Dies gilt nicht nur für die Schumpetersche Perspektive der Innovationsdichte in Krise und Aufschwung und der Suche nach hervorragendem innovativem Handeln von Unternehmer- oder Managerpersönlichkeiten. Darüber hinaus entscheiden Manager und Unternehmer in bestimmten Grenzen maßgeblich, in welchen organisationalen Formen und sozialen Strukturen die ostdeutschen Unternehmen in den Wettbewerb gehen und das soziale Feld wirtschaftlichen Handelns mit strukturieren. Die Angemessenheit dieser organisationalen (und Netzwerk-) Struktur der Wirtschaft im überregionalen Wettbewerb entscheidet dann über Aufstieg und Fall von Wirtschaftsregionen mit (vgl. z.B. Piore/Sabel 1985 u.v.a.). Auch die sozialen Konflikte und Problemlagen sowie deren Bearbeitungsweisen und Bewältigungschancen im Zusammenspiel der wirtschaftlichen Akteure hängen u.a. von dieser organisationalen Strukturierung ab. Gerade durch den Systemwechsel zum Kapitalismus gewinnt der Betrieb als soziales *Spannungsfeld* durch die „doppelt freie“ Lohnarbeit, die „Freisetzung“ der Arbeitnehmer (durch das Lohnarbeitsverhältnis) an zusätzlicher Bedeutung. Er erscheint traditionell als einer der zentralen Orte, an dem soziale Gegensätze ‚ausgemacht‘ und ‚ausgehalten‘ werden können und müssen. Im Betrieb werden die sozialen Verschärfungen und die Bruchlinien, die der industrielle Umbruch und der Systemwechsel mit sich bringen, in besonderer Weise für die Akteure greifbar und begreifbar.

Der so gewählte Problemhorizont wirft eine Vielzahl spannender Forschungsperspektiven und -fragen auf. In der Tradition der *sozio-historischen Forschung* interessiert zuallererst, wie und wie stark die Systemstrukturen des Sozialismus das Orientierungswissen und die Handlungen des sozialistischen Managements geprägt haben (et vice versa), um abschätzen zu können, mit welchen Deutungs- und Handlungsgewohnheiten, -routinen und „geschulten Unfähigkeiten“ (Veblen) die verbliebenen Manager die sozialen und wirtschaftlichen Beziehungen im Betrieb gestalten (Abschnitt 2). Die Relevanz eines möglichen Fortwirkens von Deutungs- und Handlungsgewohnheiten entscheidet sich dann auch anhand der Antwort auf die Frage, wieviele und welche der ehemaligen Leiter in den ostdeutschen Betrieben in leitender Position verblieben sind. Dabei interessiert zunächst die Treuhandpolitik in der unmittelbaren Zeit nach der Vereinigung (Abschnitt 3). In der Tradition der *sozialwissenschaftlichen Eliteforschung* stellt sich dann die Frage, welche sozialen Gruppen die wirtschaftliche und soziale Entwicklung Ostdeutschlands auf entscheidenden Positionen mitgestalten und welche Auswirkungen diese Art der Elitenkonstitution für diese Entwicklung zeitigt. Eine solche sozialstrukturelle Identifikation der wirtschaftlichen Positionseliten im Verarbeitenden Gewerbe ist darüber hinaus eine unabdingbare Voraussetzung

für die Analyse der sozialen und beruflichen Prägungen und der Rationalitätsstandards, die das gestaltende Handeln im Betrieb sowie im Wettbewerb bestimmen (Abschnitt 4). In der Tradition der *industri- und organisationssoziologischen Forschung* interessiert daran anschließend, wie die Betriebe auf Basis der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und deren organisations- und professionskultureller Wahrnehmung (Abschnitt 5) durch das Management rekonstruiert und restrukturiert werden. Aufgrund welcher Orientierungen und Rationalitäten erfolgt daraufhin die ‚soziale Rekonstruktion der Firma‘? Es handelt sich um die sozialwissenschaftliche Aufgabe, die durch Alter, Geschlecht, Herkunft, Ausbildung etc. beeinflussten Werthaltungen und Orientierungen sowie die für Entscheidungen relevanten Rationalitätsstandards der Manager zu analysieren, um auf dieser Basis die kognitiven und sozialen Voraussetzungen der ‚Rekonstruktion der Firma‘ in Ostdeutschland zu bestimmen. Im nächsten Schritt richtet sich das sozialwissenschaftliche Interesse auf die Umsetzung dieser Einstellungen und Werthaltungen im Handlungsgeflecht der Betriebe, auf die Frage, zu welchem Ergebnis die ‚soziale Rekonstruktion der Betriebe‘ geführt hat (Abschnitt 6). Wie wurden die Betriebe auf den Märkten plaziert, und wie läßt sich die Rolle des Managements in diesem Prozeß beschreiben? (Abschnitt 7) Vor dem Hintergrund der Gestaltungsoptionen und rahmensetzenden Strukturen der ostdeutschen Wirtschaft wollen wir den Strukturierungsbeitrag der Manager in der Auseinandersetzung mit den Makrostrukturen bestimmen und auf Veränderungsimpulse und Wandlungsmechanismen hinweisen (Abschnitt 8).

## 2. Die Tradition – Manager im Sozialismus

In der sozio-historischen Analyse des DDR-Sozialismus findet die Sozialstruktur dieser Gesellschaftsformation heute wieder große Aufmerksamkeit. Mechanismen der sozialen Differenzierung und Mobilität rücken in den Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses. Damit werden Fragen nach der Konstitution sozialer Eliten, den Kontinuitätsbrüchen in der Elitestruktur, Fragen nach Karrieren, der sozialen Zusammensetzung der Nomenklatura, nach der Durchlässigkeit des Gesellschaftssystems gestellt und erste Antworten gegeben. Gleichzeitig wird an diesen Antworten auch deutlich gemacht, woran es in der bisherigen Forschung fehlt. So schreibt Lutz Niethammer: *„Eine Untersuchung der sozialen Mobilität in der DDR fehlt. Ihre Ergebnisse dürften einen Schlüssel zum Verständnis der politischen Integration dieses Systems, zu seiner Stagnation und zu seinem plötzlichen Zusammenbruch in die Hand geben“* (Niethammer 1994: 104), und Huinink/Solga merken an: *„Know-*

*ledge about intragenerational mobility in the former GDR is quite unsystematic and episodic.*“ (Huinink/Solga 1994: 237)

Dies gilt insbesondere für das Wissen um die Rekrutierungsstrukturen, aber auch um die Funktion und betriebliche Praxis des Managements von Industriebetrieben und Kombinat. Das sozialistische Wirtschaftssystem setzte nach dem ideologischen Selbstverständnis der politischen Eliten den Irrationalitäten des Marktes die Rationalität von zentraler Planung und Leitung entgegen. Den Leitungskadern wurde auf diese Weise große Verantwortung zugeschrieben. Sie waren nicht nur die Garanten einzelorganisatorischer, sondern auch gesamtwirtschaftlicher, ja gesamtgesellschaftlicher Rationalität. Die Bürde des sozialistischen Rationalitätsversprechens, die auf den Wirtschaftskadern lastete, machte sich für das Gros derselben jedoch nicht in entsprechenden materiellen Gratifikationen des Systems bemerkbar. Eine in der Mehrheit vergleichsweise gering privilegierte Elite lenkte die Geschicke der sozialistischen Wirtschaft. Es entstanden Handlungskonstellationen in Betrieb, Gewerkschaft, Partei etc., in die Statusinkonsistenzen strukturell eingelassen waren, die die Handlungsorientierungen und -gewohnheiten der sozialistischen Leiter prägten. Leider ist das sozialwissenschaftliche Wissen um diese Handlungsorientierungen und -gewohnheiten noch sehr gering. Vor allem die aufgrund der vorrangig betrieblichen Prägung des sozialistischen Managements wichtigen organisations- und betriebsspezifischen Analysen fehlen weitgehend. Soweit es sich um allgemeine Bestimmungen der Position sozialistischer Leiter dreht, spielen viele gängig gewordene, aber sozialwissenschaftlich verkürzende Metaphern eine Rolle. So ist von ‚Prellböcken‘ und ‚Prügelknaben‘ die Rede, von den ‚von unten und von oben‘ gegängelten Leitern (vgl. z.B. Heidenreich 1993), die der ‚Planverfolgungslogik‘ verpflichtet erschienen und die vor dem Hintergrund anderer eingängiger Formeln, wie z.B. der ‚passiven Stärke der Belegschaften‘ und des ‚Planerfüllungspaktes‘, mangels fundierter Forschung stark strapaziert werden. Die griffigen Formulierungen verdecken allzu häufig den höchst vorläufigen Charakter und ungewissen Hintergrund dieser Etikettierungen.

Aufgrund des Mangels an organisations- und betriebsspezifischen Analysen sind aber auch wir auf dieselbe allgemeine Ebene der Betrachtung verwiesen. Auf dieser Ebene lassen sich jedoch bereits mit Hilfe einiger generationsspezifischer Merkmale und kohortenspezifischer Karrieremobilitäten Differenzierungen in Bezug auf die soziale Prägung und die Handlungsweisen der sozialistischen Manager einführen.

Während die ersten beiden Generationen – nach Bude die von 1900 bis 1910 geborene Weimarer Generation und die skeptische Generation der Jahrgänge 1925-1935 (vgl. Bude 1991: 310f.) – sowohl inter- als auch intragenerational noch gute Aufstiegschancen hatten, waren die Aufstiegswege



der weit besser ausgebildeten jüngeren Kohorten blockiert (Huinink/Solga 1994: 242f.; Solga 1995a: 162; vgl. die Zusammenfassung bei Pohlmann/Meinerz/Gergs 1996). Eine zur inneren Emigration neigende Generation wuchs nach Niethammer (1993: 135ff.) heran. Zum einen konnte diese trotz besserer Ausbildung keine hohe vertikale Karrieremobilität mehr entfalten, zum anderen wurde auch der Zugang zur Hochschulausbildung erschwert. Der Ausbau der Universitäten wurde beendet, die Zulassungszahlen beschränkt. Die Durchlässigkeit des Systems verringerte sich vor allem für Arbeitersöhne und -töchter. Die sozialistische Dienstklasse, zu denen die Leiter zählten, entwickelte sich von einer der offensten zu einer der geschlossensten Klassenlagen in der DDR (Solga 1995a: 170f.). Diese generationsspezifische Karrieresituation veränderte unserer Annahme nach die Einstellungen und Werthaltungen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Kombinate. Die Bekundung von Parteizugehörigkeit nahm bei jenen, die Karriere machen wollten (Solga 1995a), ebenso zu wie die Bereitschaft zur (inneren) Abkehr bei denen, die sie nicht machen konnten oder *unter diesen Umständen* nicht machen wollten.

Der Zugang der zweiten (1925-1935) und dritten DDR-Generation (1950-1960) zu den Leitungspositionen in der Wirtschaft wurde in erheblichem Maße über formale Bildungsabschlüsse geregelt (Aßmann/Berger 1968; Mayer 1991a; Zimmermann 1994). Für die Zugehörigkeit zur sozialistischen Dienstklasse insgesamt und zu den Führungskadern der Wirtschaft im besonderen waren ein über dem Regelabschluß liegender Schulabschluß und ein Fachschul- oder Hochschulstudium wesentliche Voraussetzungen (Solga 1995a: 186). Dabei wurde in der DDR-Bildungspolitik ein Schwerpunkt auf den natur- und ingenieurwissenschaftlichen Bereich gelegt. 1989 wies die DDR den weltweit höchsten Anteil von Ingenieuren an den Gesamtbeschäftigten auf (Wolter 1989: 1f.; Staudt u.a. 1994: 8).

Aber auch das Geschlecht als askriptives Merkmal spielte eine Rolle bei der fremdselektiven Rekrutierung der sozialistischen Leiter. In den jüngeren Kohorten waren die Chancen für Frauen, den Führungskadern anzugehören, deutlich gestiegen (Solga 1995a: 182f.). Während jedoch ihre Aufstiegschancen im Bildungs-, Handels- und Dienstleistungsbereich vergleichsweise gut waren, kamen sie in der verarbeitenden Industrie nur auf untere und mittlere Leitungspositionen – entsprechend niedrig war ihre Repräsentanz in Spitzenpositionen (Nickel 1993: 236).

Der Zugang zu Leitungspositionen und die Karrierewege in der verarbeitenden Industrie waren ebenfalls von der Parteimitgliedschaft beeinflusst und durch einen politischen Ausleseprozeß strukturiert (vgl. Solga 1995a: 195). Viele der ehemaligen Leiter verdankten ihre Karrieren der Partei, und immer mehr dankten es ihr mit Parteizugehörigkeit. Die jüngeren Kohorten versuch-

ten über die Parteimitgliedschaft in der SED die verengten Karrierewege zu öffnen. Das Einhalten zentraler Beschlüsse und Bekenntnisse zur Staatspartei war jedoch mit oder ohne Parteibuch, so Kreißig, für die Wirtschaftskader Bedingung (Kreißig 1993: 110). Aber auch die Fähigkeit, im formellen Umgang mit der Planung ihre Logik den betrieblichen Erfordernissen unterzuordnen und ein angemessenes Maß an ‚brauchbarer Illegalität‘ (Luhmann) zu entfalten, wurde belohnt und war – unserer Annahme nach – zumindest ein ‚Dunkelfaktor‘ für die Beförderung.

Die Karrierewege der Leiter zeigten ein sehr klares Profil. Eine – auch aufgrund der Etablierung der Kombinatistruktur – von Kohorte zu Kohorte geringer werdende horizontale Karrieremobilität in der Frage der Firmen-, Branchen- und Ortswechsel verband sich mit einer zunehmenden vertikalen Immobilität. Diese Immobilität schaffte eine sehr starke Betriebsorientierung und betriebliche Prägung. Aufgrund der Kombinatistruktur arbeitete das Gros der sozialistischen Leiter in spezialisierten Bereichen von bürokratisch organisierten Großbetrieben. Ihre berufliche Sozialisation erfolgte in großbetrieblichen und stark arbeitsteilig strukturierten Kontexten. Die rückläufige Mobilität verstärkte ihre betriebliche Spezialisierung und machte die Kader nach Zimmermann in zunehmend geringerem Maße austauschbar und kontrollierbar (vgl. Zimmermann 1994: 326).

Der Karriereaufstieg schien überdies nicht allen lohnenswert, weil die Abstände zwischen vertikal benachbarten Positionen hinsichtlich Einkommen und Prestige oft gering erschienen und der Druck auf politische Korrektheit, Verantwortung und Disziplin bei der Übernahme höherer Leitungspositionen zunahm. Dennoch gab es auch noch in den 80er Jahren genügend Personal, das die Karrieren nicht machen konnte, die es machen wollte. Auf der einen Seite gab es Karriereblockaden, auf der anderen bisweilen ein ‚Management wider Willen‘, das ‚parteilich‘ verpflichtet wurde. Die Mechanismen der Selbstselektion liegen aber noch weitgehend im dunkeln. Wer warum sozialistische Leiterkarrieren in der verarbeitenden Industrie anstrebte, kann aufgrund des derzeitigen Forschungsstandes nicht beantwortet werden.

Die Positionen der wirtschaftlichen Eliten lassen sich zugleich auch als Entscheidungs- und Handlungspositionen im Betrieb beschreiben. Hier waren die Leiter keineswegs nur die ‚Prellböcke‘ und ‚Prügelknaben‘ der Organisation, die ‚von unten und oben gegängelt‘ wurden. Vielmehr prägten das Prinzip des Zentralismus und das der Einzelleitung formal ihre Position und führten de facto zu einem autoritär-paternalistischen Leitungshandeln. Das Alleinentscheidungsrecht und das weitgehende Fehlen tatsächlicher kollektiver Willensbildung sorgten in der Großorganisation des Kombinats für eine Verbindung von Bürokratismus und Personalisierung, für das Entstehen paternalistischer Sozialmilieus (vgl. Lepsius 1994: 25). Die Vorstellung einer

auf die Planverfolgungslogik beschränkten oder aus dieser ableitbaren Leiterposition läßt sich nicht halten. Die sozialistischen Leiter lassen sich nur unangemessen als ‚Charaktermasken staatssozialistischer Planungslogiken‘ beschreiben.

Unsere Annahmen sind: Die staatlichen Leiter kontrollierten die für die Planung relevanten Unsicherheitszonen und waren deshalb mächtiger als oft vermutet. Sie hatten ein betriebliches Informationsmonopol, das sie dazu nutzten, Informationen weiterzugeben, die relativ leicht erfüllbare Planaufgaben garantierten. Es ist diese auf die Spitze getriebene Logik der ‚weichen Pläne‘, in der auch die ständige Planübererfüllung ein faktisches Nichtausschöpfen des Möglichen sein konnte. Im administrativen Planvollzug gab es ein hohes Maß an Plangestaltungskompetenz, die mit der Leiterposition verknüpft war. Die Logik der ‚weichen Pläne‘ macht auf den Plangestaltungsspielraum aufmerksam. Das Zirkulieren der Planentwürfe von oben nach unten und von unten nach oben eröffnete den Leitern zwangsläufig Raum für Verhandlungen. Die Definitionsmacht, die diesen Raum mitstrukturierte, lag zu nicht geringen Anteilen auf seiten der Leiter, die innerhalb der dominanten Koalition der Betriebe das Definitionsgerüst der Administration inhaltlich ausfüllten.

Sie besetzten zudem die zentralen Positionen in den Produktionsnetzwerken. Schon allein die formale Beschreibung der positionalen Netze zeigt deutlich, daß die Leiter zusammen mit den Parteifunktionären häufig die ‚Stars‘ im Produktionsnetz waren. Die formale Erreichbarkeit der im und für den Betrieb relevanten Positionen war für sie sowohl vertikal (nach oben und nach unten) als auch horizontal (zu Zulieferern, zum Handel und zu den Banken) im Regelfall am höchsten. Daraus resultierte unserer Annahme nach in der Regel eine höhere kommunikative Dichte. Karrieren sozialistischer Leiter waren nicht unmaßgeblich durch eine zunehmende Reichweite in den positionalen Netzen gekennzeichnet.

Das geforderte Einbringen von Erfahrungswissen konnte von den Leitern an Bedingungen geknüpft werden. Sobald in der Planung auf mögliche Quellen der systematischen Abweichung von der Planung reflektiert wurde, was in der Regel geschehen ist, konnten die Leiter das Ausmaß, in dem sie ihr Erfahrungswissen in den Planungsprozeß einbrachten, an Bedingungen knüpfen, die selbst wieder in die Verhandlungsmasse eingingen. Da Erfahrungswissen immer neue Quellen für Planungswissen erzeugt, ist das Nicht-Einbringen der einen Seite (Erfahrung) ebenso Drohpotential wie das Nicht-Darauf-Eingehen der anderen Seite (Planung). Machen beide Seiten ihre Drohungen wahr, driften Planung und Praxis auf für beide Seiten unvorteilhafte Weise auseinander.

Es ist soziologisch unwahrscheinlich, daß die Leiter diese Zugänge zu Machtquellen nicht genutzt oder daß sie auf die Besetzung eines der wich-

tigsten Scharniere in der Planwirtschaft nicht reflektiert hätten. Hier ist die vielbeschriebene Relativierung ihrer Machtposition nicht zu finden. Wahrscheinlicher ist schon, daß es Prozesse gab, die ihre Verfügungsmacht immer mehr ins Leere laufen ließen. Nicht die machtvolle Besetzung von Entscheidungsterrains ist in Frage zu stellen, sondern die Leiter sahen ihre Position relativiert, weil die von ihnen dominierten Entscheidungsterrains betrieblich an Relevanz verloren. Dafür könnte dann vor allem das Auseinanderfallen von politisch-administrativer und betrieblicher Logik im Teufelskreis planwirtschaftlicher politisch-administrativer Regulierung verantwortlich gemacht werden – mit der sich vor allem die jüngere Leitergeneration konfrontiert sah (vgl. dazu ausführlich: Pohlmann 1994: 33ff.; Pohlmann/Meinerz/Gergs 1996).

Daran anknüpfend waren unseren Annahmen nach mit den Leiterpositionen zumindest drei strukturell etablierte Inkonsistenzen verbunden:

- Gleichheit und „Besonderung“: Die im Sozialismus doktrinär verordnete Zugehörigkeit der Leiter zur Arbeiterklasse, definiert durch die gleiche Stellung zu den Produktionsmitteln, sollte nicht nur Statusunterschiede aufheben, sondern auch die Legitimation von Sonderstellungen insbesondere in bezug auf Privilegien zerstören, was auch in bezug auf die Produktionsarbeiterschaft weitgehend gelang. Gleichzeitig sorgte aber die Partei für eine Besonderung des sozialistischen Managements durch besondere Verantwortung (politische Führung, Alleinentscheidungsrecht) und besondere Verpflichtung (Vorbild und Erziehung).
- „Unwichtigkeit“ und Verantwortung: Der DDR-Sozialismus sorgte für eine Betonung der Wichtigkeit von Produktionsarbeit. Die wahren sozialistischen Helden der Arbeit konnten demzufolge nur Produktionsarbeiter und keine Angestellten sein. Diese historisch begründete Überbetonung der materiellen Produktion und der Produktionsarbeit ging mit einer planwirtschaftlichen Übergewichtung der Administration, ihrer Funktionen, Verantwortungen und Aufgaben einher. Hier etablierten sich betriebliche Statusinkonsistenzen. Die Angestellten, insbesondere diejenigen mit Leitungsfunktionen, mußten mit ihrem „unwichtigen Übergewicht“ als betriebliche Sozialzuschreibung leben.
- Planung und Improvisation: Die stärkste, in die Leiterposition eingelassene strukturelle Inkonsistenz bestand in dem doppelten Zwang, die sozialistische Gesetzmäßigkeiten zu vollziehen und sie zugleich im Sinne des Funktionierens des Systems zu unterlaufen. Diese prekäre Balance zu halten, dieser Drahtseilakt war nur mit entsprechenden Gewichten auf beiden Seiten erfolgreich (vgl. Pohlmann/Meinerz/Gergs 1996).

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß mit der Fortdauer der DDR die Karrieremobilitäten der sozialistischen Leiter abnahmen. In den größer werdenden Kombinatenn verwerteten sie ihre im Regelfall ingenieur- und naturwissenschaftlichen Qualifikationen betriebsspezifisch hoch spezialisiert und formalisiert. Die Parteizugehörigkeit und politische Loyalität wurde in den jüngeren Kohorten immer mehr zur Pflichtbekundung und zu einem ‚Hygienefaktor‘ (Herzberg) der Karriere. Die mit positionalen Aufstiegen erreichbaren Starpositionen in den strukturellen Netzwerken des Sozialismus, ihre Machtspielräume in den ‚weichen‘ Planaushandlungen, ihre durch Spezialisierung geringer werdende Austauschbarkeit und ihre Wichtigkeit für die einzelbetriebliche und gesamtwirtschaftliche Rationalität auf der einen Seite kontrastierten mit teilweise überbordenden formalen Zwängen und den vergleichsweise geringen Gratifikationen auf der anderen Seite. Das Entstehen ‚paternalistischer Sozialmilieus‘ gegenüber den Untergebenen war dabei eine Folge der Verbindung von Bürokratie und hoher Informalität, von personalem Alleinentscheidungsrecht und kollektiver Pflicht, von der Aushandlungsstärke der Belegschaft und ihrer gleichzeitigen Gestaltungsschwäche. In der Tradition des sozialistischen Managements ist also auf dieser allgemeinen Ebene damit zu rechnen, daß die Manager Orientierungen in das neue System mitbringen, wie sie in den folgenden, zu überprüfenden Thesen formuliert sind:

- Die betriebliche Sozialisation sorgte dafür, daß der ‚blueprint‘ der Großorganisation ein Ausgangspunkt in der Handlungsorientierung ostdeutscher Manager ist. Durch den radikalen Schrumpfungsprozeß der ostdeutschen Industriebetriebe sind vor allem kleinere und mittlere Betriebe entstanden, deren andersgeartete Organisationserfordernisse den verbliebenen Leitern Probleme bereiten. Nicht nur die normalerweise damit einhergehende Abkehr von *formalen* Strukturen der Aufbauorganisation, sondern auch die erforderliche Flexibilität der Ablauforganisation *mit geringem Personalbestand* zu organisieren, fällt den ehemaligen sozialistischen Leitern aufgrund ihrer beruflichen Sozialisation in der ‚formalbürokratischen Großorganisation mit hohem Personalbestand‘ schwer.
- Die Dominanz der betrieblichen gegenüber der beruflichen Sozialisation hat zu einer Verengung des Wissens und der Orientierungsstandards geführt. Aus professionellen wurden in vielen Fällen betriebliche Experten. Dies bedeutet u.a., daß partikuläre Orientierungen universelle zu dominieren begannen, die Orientierung an der Expertengemeinschaft zugunsten der Orientierung am Betrieb vernachlässigt und ein Mandat zur ‚autonomen‘ Problembearbeitung in der Regel nicht mehr beansprucht wurde. Es fand in diesem Sinne durch *betriebliche Spezialisierung* eine

*Entprofessionalisierung* der Experten – insbesondere von Leitungskräften – statt.

- Das hohe Maß an Arbeitsteilung und Spezialisierung beförderte eine Orientierung an einer exakten Abgrenzung von Zuständigkeiten und Verantwortungsbereichen. Damit wurden übergreifende Problemlösungen schwerer bearbeitbar. Dieses Phänomen der *negativen Koordination* in der Großbürokratie führte zu einer *Entflexibilisierung* der Arbeitsorganisation bei einem gleichzeitig hohen Maß an *Improvisation* und „brauchbarer Illegalität“ (Luhmann).
- Die durch das Prinzip der Einzelleitung, dem Alleinentscheidungsrecht der Leiter und der vorgeschriebenen kollektiven Entscheidungsberatung formal geprägte Führung im Kombinat schuf eine personalisierte, bürokratische Struktur ohne weitreichende kollektive Willensbildung. Wie oben bereits erwähnt, verband sich (formale) Bevormundung und Fürsorge im traditionellen Sinne auf der einen Seite mit einem auf die Person gerichteten Autoritätsglauben auf der anderen Seite, der die mögliche ‚Zurückhaltung‘ der Arbeitsleistung – als Aushandlungsstärke und Gestaltungsschwäche zugleich – einschloß. Ein Nachwirken dieser Führungsorientierungen auf beiden Seiten erscheint gerade aufgrund der Umbruchs- und der für beide Seiten nicht unbekannten Krisenerfahrung wahrscheinlich.
- Die in der Regel ingenieurwissenschaftlich-technische Ausbildung, die in betrieblich-spezialisierter Anwendung vertieft wurde, hinterläßt eine Präferenz für *technische Rationalitätsstandards* und eine *Detailorientierung* bei Problemlösungen. Spezialisten, nicht Generalisten, waren im Regelfall das Ergebnis der Sozialisation der Ingenieure im Großbetrieb. Damit geht auch ein spezifisches Betriebs- und Marktverständnis einher, das ‚technikorientierte‘ Wahrnehmungsweisen bevorzugt und Problemlösungen durch *mehr und bessere* Technik zu realisieren versucht.

### 3. Treuhandanstalt und Management: Anmerkungen zur unmittelbaren Zeit nach der Vereinigung

In den ersten Jahren, insbesondere 1990 und 1991, wurde sowohl von den Belegschaften als auch vom neuen staatlichen Eigentümer, der Treuhandanstalt in Berlin, die Frage aufgeworfen, ob die alten Manager, die an der Spitze der Kombinatbetriebe standen, geeignet seien, den radikalen Umstellungsprozeß auf die Anforderungen der Marktwirtschaft zu bewältigen. Noch vor dem Tätigwerden der Treuhandanstalt kam es in einer Minderheit von Betrieben zu Belegschaftsversammlungen, in denen sich die bisherige Lei-



tung bestätigen lassen mußte oder ggf. auch abgewählt und durch eine neue ersetzt worden ist (vgl. Artus u.a. 1996, Förster/Röbenack 1996). Diese vor allem in der ersten Hälfte des Jahres 1990 bestätigten bzw. neu eingesetzten Führungsspitzen haben sich während der gesamten Treuhandphase fast durchweg halten können und häufig auch darüber hinaus. Der von den Belegschaften verliehene Vertrauensbonus war eine ganz wichtige Handlungsressource des betrieblichen Managements.

Mit der Einrichtung der Treuhandanstalt, die im Frühjahr 1990 noch von der DDR-Regierung etabliert wurde, vor allem aber seit ihrer Übernahme durch das Bundesfinanzministerium wurde die Reorganisation der Betriebe in Angriff genommen. Dabei wurde den Leitungen der ehemaligen Kombinatbetriebe ein strukturelles Informations- und Kompetenzdefizit unterstellt, das durch externe Beratung und Hilfe ausgeglichen werden sollte. Es war die große Zeit der Unternehmensberatungsfirmen. In dieser Umgestaltungsphase, in der die Kombinate zerlegt, die betrieblichen Funktionen und die Fertigungstiefen reduziert wurden und schon ein erster Schub der Belegschaftsreduktion erfolgte, befanden sich die Betriebe einerseits in einer Aufbruchsituation, andererseits aber auch in einem Wartestand im Hinblick auf die folgende Privatisierung. Zeitweilig nahmen die Treuhandberater so starken Einfluß auf das betriebliche Geschehen, daß man von einer Doppelherrschaft bzw. von einem Co-Management sprechen kann.

Dies bezog sich nicht nur auf die Unternehmensberater, die sich die Klinke in die Hand gaben, sondern auch auf von der Treuhand neu eingesetzte Geschäftsführer oder aber auch auf Leitungskräfte mit nebengeordneten Funktionen, wie Controlling, kaufmännische Leitung usw. Diese westdeutschen Berater und Manager hatten alle den Vorgaben der Treuhandanstalt zu folgen: Sie hatten die Betriebe so weit zu reorganisieren, daß sie lebensfähige und verkaufsfähige Einheiten wurden, hatten den unvermeidlichen Modernisierungsaufwand aber auf das unabdingbar Notwendige einer Grundsanie rung zu beschränken (vgl. zur Phase der Grundsanie rung: Rössel 1995).

Während die Treuhandleitung den künftigen Investoren die Entscheidung über Produktprofil, Fertigungstiefe und damit auch Fertigungsorganisation weitgehend vorbehalten wollte, war das betriebliche Management fast durchweg der Auffassung, daß man die Modernisierung so früh wie möglich beginnen und so weit wie nötig vorantreiben müsse, um möglichst schnell in den neuen, vor allem westlichen Märkten bestehen zu können (vgl. dazu auch Kap. 6)<sup>1</sup>. Der sich daraus ergebende Konflikt zwischen Treuhandberatern bzw. mit Kontrollfunktionen, meist bis zur Privatisierung befristet einge-

---

1 Die Treuhandanstalt ist vom rigiden Kurs des schnellen Verlaufs ohne eigene Sanierungsleistungen später abgegangen. Zu den dabei beobachteten drei Phasen in der Treuhandpolitik vgl. Geppert/Kachel 1995.



setzten Westmanagern war unvermeidlich. In dieser Phase bildeten sich die unterschiedlichsten Koalitionen heraus, in denen auch die Betriebsräte und teilweise auch außerbetriebliche Institutionen, wie die Gewerkschaften oder die Landesregierungen eine wichtige Rolle spielten (vgl. dazu auch Kap. 7).

#### 4. Struktureller Umbruch und personelle Kontinuität? Die These der ‚Elitenreproduktion‘

Mit der Abschätzung der Rolle und Bedeutung des Managementfaktors für die Entwicklung der ostdeutschen Wirtschaft nach der Vereinigung stellt sich auch die Frage, aus welchen sozialen Gruppen mit welchen sozialstrukturellen Merkmalen sich die wirtschaftlichen Positionseliten (hier allein bezogen auf das Verarbeitende Gewerbe) in Ostdeutschland konstituieren. Kommt es bei den wirtschaftlichen Positionseliten im Sinne Paretos (1968) zu einer weitreichenden Elitenzirkulation oder im Sinne Bourdieus (1989) zu einer Elitenreproduktion? Diese viel diskutierte Frage läßt sich auf Basis der vorliegenden, im Regelfall nicht repräsentativen Untersuchungsergebnisse nur mit Vorsicht beantworten. Verdichtet man die vorliegenden Untersuchungsergebnisse, so läßt sich die These formulieren, daß sich die *regionalen* wirtschaftlichen Positionseliten nach der Vereinigung – allerdings in einem drastisch reduzierten Umfang – bei gleichzeitig *westdeutsch dominierten* Eigentumsverhältnissen reproduziert haben. Für diese These lassen sich drei Argumente anführen.

Erstens ist der Stellenumfang durch den Zusammenbruch der DDR-Wirtschaft und die darauffolgende Etablierung einer klein- und mittelbetrieblich geprägten Wirtschaftsstruktur drastisch gesunken. Der Abbau der Beschäftigung im Verarbeitenden Gewerbe auf im Jahre 1994 19,6% der Beschäftigten der DDR im Jahre 1987 (siehe weiter unten) hat aller Wahrscheinlichkeit nach einen Führungskräfteabbau in ähnlichen Dimensionen nach sich gezogen. Zwar gibt es mit den Fallstudienresultaten von Glotz/Ladensack (1996) erste Indizien dafür, daß der Führungskräfteabbau (ohne Meister und Gruppenleiter) leicht unterproportional zum Belegschaftsabbau verlief, aber die Führungskräfteanteile (ohne Meister und Gruppenleiter) in den verbliebenen Klein- und Mittelbetrieben liegen – nach einer ersten Abschätzung – kaum über dem Bundesdurchschnitt (vgl. Pohlmann/Gergs 1996). Die Chancen der Leitungskader insgesamt, nach der Vereinigung in der ‚oberen Dienstklasse‘ zu verbleiben, waren nach den Ergebnissen von Solga jedoch deutlich geringer als die von Angestellten mit professionellen Tätigkeiten (vgl. Solga 1995b: 32). Für die Leitungskader der verarbeitenden

Industrie verschärfte sich diese Situation unserer Annahme nach durch den besonders drastischen Abbau des Stellenumfangs.

Zweitens hatte die große Mehrheit der ostdeutschen Manager, die heute Leitungspositionen besetzen, früher schon Leitungspositionen in den Kombinate inne. Dies waren vor allem Positionen des mittleren Managements der Kombinate (Pohlmann/Gergs 1996; Diewald/Sørensen 1996: 68). Es sind die „Subeliten“ der sozialistischen Industrie, die heute die Managementpositionen in der klein- und mittelbetrieblich strukturierten Industrie Ostdeutschlands besetzen. 50% der heute tätigen ostdeutschen Führungskräfte, so Kulke unter Bezug auf eine Untersuchung von 388 Führungskräften, sind aus niedrigeren Führungspositionen aufgestiegen, rund 40% haben ihre Leitungsebene nicht verändert und nur rund 10% sind von einer höheren Stellung abgestiegen (vgl. Kulke 1996). Diese Aufstiegsmobilität gelang bei geringer horizontaler Mobilität, d.h. ohne Betriebs- oder Ortswechsel, und weitgehend ohne Weiterbildungsaktivitäten (vgl. Pohlmann/Gergs 1996; Kulke 1996). Nimmt man die Anzahl der Parteimitglieder im Jahre 1989 zum Maßstab für die Bedeutung der Parteimitgliedschaft für die Karrieremobilität, so sind diejenigen, die auf ihrer Leitungsebene geblieben sind, nach den Ergebnissen von Kulke signifikant häufiger Parteimitglieder gewesen als diejenigen, die nach der Vereinigung einen Aufstieg absolviert haben (vgl. Kulke 1996). Dies weist auf einen Alters- und Positionseffekt hin. Über die Parteimitgliedschaft derjenigen, die nicht aus Altersgründen ausgeschieden sind, gibt es leider keine Informationen.

Insgesamt konnten nach der Untersuchung von Solga für die gesamte ‚obere Dienstklasse‘ nur 2% der Ostdeutschen, die 1989 nicht der ‚oberen Dienstklasse‘ angehörten, bis 1993 einen Aufstieg in diese Dienstklassepositionen realisieren (Solga 1995b: 50). Nach der Untersuchung von Gergs u.a. (1996) hatten nur 9% (n=64) der 1995 tätigen Manager im Verarbeitenden Gewerbe vor 1990 keine Leitungsposition inne und in der Untersuchung von Glotz/Ladensack betrug dieser Anteil zwischen 23% (n=307, Fallstudienenergebnisse) und 31% (n=699, Schriftliche Befragung). Und nur 2% (n=307) der Manager waren – ungeachtet der Tatsache, ob sie eine Leitungsposition inne hatten oder nicht – diesen Untersuchungsergebnissen zufolge vor 1990 in anderen Unternehmen oder Institutionen tätig (Glotz/Ladensack 1996: 59ff.). Diese Ergebnisse machen – unterstellt man ihre Verallgemeinerbarkeit – auf die ‚Exklusivität‘ der Stellenbesetzung von Managerpositionen im Verarbeitenden Gewerbe aufmerksam. Ostdeutsches Personal ohne Führungserfahrung vor 1990 und ostdeutsches Personal aus anderen Betrieben oder Institutionen wird bei der Rekrutierung der Managementpositionen im Verarbeitenden Gewerbe weitgehend ausgeschlossen.

Drittens fand – entgegen anders lautenden Vermutungen direkt nach der Vereinigung – ein ‚Elitenimport‘ nur in sehr eng begrenztem Umfang statt.

Betrachtet man auf Basis der unterschiedlichen Untersuchungsergebnisse den Anteil des ostdeutschen Personals an den Führungspositionen des Top- und mittleren Managements, so liegt dieser zwischen 87% und 89%. Nimmt man die Meister hinzu, erhöht sich ihr Anteil auf zwischen 89% und 93%. Allein auf den Geschäftsführerpositionen schwankt der Anteil der ostdeutschen Führungskräfte an allen Führungskräften in den unterschiedlichen Untersuchungen zwischen 50% und 80% (vgl. die Zusammenfassung bei Pohlmann/Gergs 1996). Auf diesen Top-Positionen hat (auch infolge der neuen Eigentumsverhältnisse) offensichtlich ein ‚Elitenimport‘ in nennenswertem Umfange stattgefunden. Insgesamt bestätigt sich also die These der *regionalen* Elitenreproduktion, weil auch in der Frage des Elitenimports sich die Elitenzirkulation auf einen insgesamt sehr kleinen, wenn auch besonders machtvollen, Anteil der managerialen Eliten des Verarbeitenden Gewerbes beschränkt, der aus Westdeutschland (oder vereinzelt aus dem Ausland) kommt. Rund 90% der Führungskräftepositionen im Verarbeitenden Gewerbe in Ostdeutschland sind auf der Basis einer westdeutsch dominierten Eigentümerstruktur – nach diesen, allerdings nicht repräsentativen Ergebnissen – von den ehemaligen sozialistischen Leitern besetzt (vgl. Pohlmann/Gergs 1996).

Bei dieser regionalen ‚Elitenreproduktion‘ vor dem Hintergrund eines drastisch reduzierten Stellenumfanges wurden die Managementpositionen also in erster Linie von Leitern besetzt, die den mittleren Führungsebenen der Kombinate entstammten und heute zwischen 45 und 50 Jahre alt sind. Die älteren Leiter wurden in den Ruhestand entlassen, häufig qua Vorruhestandsregelung. Für die jüngeren Leiter entstand in *Ostdeutschland* eine Art ‚doppelter‘ oder ‚andauernder‘ Karrierenachteil. Für sie bot sich bereits in der DDR in der Frage der intra- und intergenerationalen Karrieremobilität nur eine deutlich verringerte Mobilitätschance. Der Aufstieg in die ‚sozialistische Dienstklasse‘, der auch die Kader der verarbeitenden Industrie zugehörten, wurde für die jüngeren Kohorten deutlich schwieriger. Und nach der Vereinigung wurden die jüngeren Kohorten unter den sozialistischen Leitern überproportional nicht weiterbeschäftigt (vgl. Solga 1995b; für eine Zusammenfassung: Pohlmann/ Gergs 1996).

Insgesamt ist der Anteil ostdeutscher Leiter bzw. Manager nach der Vereinigung, die vorher keine Leitungspositionen inne hatten, nach den unterschiedlichen Untersuchungsergebnissen gering. D.h. wer von der ostdeutschen Bevölkerung vor der Vereinigung nicht zur wirtschaftlichen Positionselite in Ostdeutschland (insbesondere zur Subelite) gehörte, gehört in der Regel auch danach nicht dazu. Die Kohorte der 30- bis 40-jährigen Ostdeutschen erfährt dadurch in der Frage des Aufstiegs im Verarbeitenden Gewerbe Ostdeutschlands einen weiteren Karrierenachteil. Vor und nach der

Wende sind ihre Aufstiegschancen im Verarbeitenden Gewerbe in Ostdeutschland in erheblichem Maße schlechter als die der 40- bis 50-Jährigen. Deshalb wanderten viele nach Westdeutschland ab.

*Tabelle 1: Anteile ostdeutscher Manager, Alter, Studium und vertikale Mobilität im Überblick*

Untersuchungen	Gergs u.a. 1996	Glötz/ Ladensack 1996 (b)	Köhler 1995	Lang 1994**	Windolf/ Wegener 1996
Betriebe (N)	N=10	N=14	N=63	N=207	N=136
Ø-Betriebsgröße	300 Ma.	1026 Ma.	257 Ma	685	450 Ma.
Betriebe < 500 Ma.	100%(10)	86% (12)	97%(61)	65%(135)	71% (97)
Manager (N)	N=181***	N=307***	N=63**	N=196**	N=388**
Geschäftsführer	n=20	n=30	n=63	n=47	n=57
%-Anteil Ost (n)	50% (10)	57% (17)	59% (37)	80% (38)	74% (42)
mittl. Management	n=85	n=167	–	n=126	n=310
% Anteil Ost (n)	95% (81)	92% (153)		93% (117)	90% (279)
Gf/mM* gesamt	n=105	n=197	–	n=173	n=367
% Anteil Ost (n)	87% (91)	86% (170)		89%(155)	87% (321)
ostdt. Manager (Gf/mM) (n)	n=35	n=273	n=37	n=173	n=367
Ø-Alter Gf Ost	50 Jahre	–	47 Jahre	46 Jahre	49 Jahre
Ø-Alter mM Ost	46 Jahre			44 Jahre	47 Jahre
Gf/mM Ost studiert****	69%	64%	97% (Gf)	–	67%
davon:					
techn./naturwiss.	71%	80%	89%		80%
vertikale Mobilität 1989-95:					
gleiche Position	54%	65%			40%
Aufstieg	43%	27%			50%
Abstieg	03%	08%			10%

(a) Ergebnisse der schriftlichen Befragung (b) Ergebnisse der Fallstudien

\* Gf= Geschäftsführer; mM=mittleres Management (Bereichs-/Abteilungsleiter)

\*\* Anzahl der Befragten auf Führungspositionen

\*\*\* Anzahl aller betrieblichen Führungspositionen

\*\*\*\* Hierzu wurden nicht die Befragten mit Fachschulabschluß gezählt.

Die heutigen ostdeutschen Manager sind im Vergleich zu westdeutschen Managern (in Ostdeutschland) überdurchschnittlich häufig akademisch qualifiziert. Insbesondere technisch-naturwissenschaftliche Abschlüsse überwiegen bei den ostdeutschen Managern die ökonomischen deutlich. Aber auch die vergleichsweise wenigen Westmanager in Ostdeutschland sind im Vergleich der unterschiedlichen Studien zu jeweils etwas mehr als der Hälfte

technisch und naturwissenschaftlich ausgebildet. Wenn sich diese Ergebnisse verallgemeinern lassen, so liegt die wirtschaftliche Entwicklung in Ostdeutschland zu wesentlichen Anteilen in den Händen von Technikern und Ingenieuren, die, wenn sie aus den neuen Bundesländern kommen, im Regelfall keine ökonomische Weiterbildung erfahren haben. Dabei erzielen die Manager ostdeutscher Herkunft ein Einkommen, das gerade mal halb so hoch ist wie das ihrer westdeutschen Kollegen auf denselben Positionen in Ostdeutschland.

Betrachtet man den Anteil der heute in den ostdeutschen Unternehmen tätigen ehemaligen Leiter, dann scheint sich der Transformationsprozeß im Verarbeitenden Gewerbe in Ostdeutschland zunächst nicht, wie vielfach vermutet, von dem anderer postkommunistischer Gesellschaften zu unterscheiden. So fanden sich z.B. 1993 in Ungarn unter den Führungskräften der größten Unternehmen ca. 70%, die bereits 1988 eine solche Position innehatten, und 50%, die 1988 Parteimitglied waren (Mänicke-Gyöngyösi 1994: 210f). Nahezu identisch sind die Werte für Ostdeutschland. Auch hier waren 45% (Windolf 1996: 23) der heutigen Manager Parteimitglied, und etwa drei Viertel hatten bereits vor der Wende eine Leitungsposition inne. Im Unterschied zu den anderen osteuropäischen Gesellschaften waren aber in Ostdeutschland für den Verbleib der Leiter in den Betrieben keine politischen Netzwerke entscheidend. Die Systemtransformation ging in diesem Sinne im Verarbeitenden Gewerbe Ostdeutschlands auch aufgrund der westdeutsch dominierten Eigentümerstrukturen von ‚alten‘ politischen Hinterfragungen unbelastet ‚über die Bühne‘.

Aus der hier markierten Tendenz des Selektionsprozesses der wirtschaftlichen Positionseliten im Verarbeitenden Gewerbe lassen sich abschließend nach Pohlmann/Gergs (1996) drei Hypothesen zur Frage formulieren, welche Konsequenzen daraus für die soziale Rekonstruktion der Firma durch manageriale Eliten resultieren.

Erstens ist durch die geringe horizontale Mobilität, das vergleichsweise hohe Alter und die langjährigen Leitungserfahrungen der verbliebenen Manager mit einem Fortwirken von in sozialistischen Betrieben geprägten Rationalitätsstandards zu rechnen. Der Systemumbruch zeichnet sich so in der managerialen Behandlung ‚strategischer‘ Fragen der Unternehmensführung, aber auch der betrieblichen Arbeitspolitik, Arbeitsorganisation und Markterschließung etc. mehr durch Kontinuität als durch fundamentalen Wandel aus. Das weitgehende Fehlen von Weiterbildungsaktivitäten zeigt, daß auch ein Wandel durch organisiertes Lernen von außen nicht angestoßen wurde.

Zweitens erweisen sich die managerialen Eliten im Verarbeitenden Gewerbe Ostdeutschlands als überwiegend naturwissenschaftlich-technisch ausgebildet. Durch die langjährige berufliche Sozialisation in den Großbetrieben des auf den wissenschaftlich-technischen Fortschritt abonnierten Sozialismus wird sich

dieser Primat der Technik bei betrieblichen Problemlösungen nicht gewandelt, sondern verstärkt haben. Damit ist mit einer Persistenz wissenschaftlich-technischer Rationalitätsstandards zu rechnen.

Drittens werden die ostdeutschen Führungskräfte aller Voraussicht nach in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren kaum fluktuieren. Dazu fehlt zum einen der externe Arbeitsmarkt in Ostdeutschland. Zum anderen sorgt das vergleichsweise hohe Alter für abnehmende Fluktuationschancen. Für die organisational erzeugte Varianz bei Problemlösungen bedeutet dies, daß sie nicht durch extern rekrutiertes Personal mit anderen Problemlösungshorizonten erhöht werden kann. Darüber hinaus ist es wahrscheinlich, daß sich auf diese Weise eingeschliffene Führungskulturen ungeachtet ihrer Effizienz und Angemessenheit verstetigen.

## 5. Krise, Manager und Ingenieurskulturen

Die Herausforderung des Managements in Ostdeutschland lag vor allem darin, die drastische Umbruchs- und Krisensituation der Wirtschaft *produktiv* nutzen zu müssen. Auf der einen Seite waren die Betriebe zu einem Neuanfang gezwungen, auf der anderen Seite waren bei vielen Unternehmen die objektiven Bedingungen für einen Neuanfang ungünstig. Durch den Umbruch wurden in den fortgeführten Unternehmen viele in Humankapital, Organisation und z.T. auch in Technologie (v.a. Produkttechnologie) angelegte Ressourcen verschüttet, und die einhergehenden Turbulenzen brachten für viele Betriebe ein geringeres Maß an interner und externer (z.B. infolge Marktverzerrung durch ungleich verteilte Subventionen) Berechenbarkeit mit sich.

Die Dramatik dieser Umbruchsituation läßt sich für das Verarbeitende Gewerbe mit ein paar ausgewählten statistischen Befunden verdeutlichen. Die Anzahl der Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe sank auf dem Gebiet der DDR von rund 3,2 Mio. 1987 auf 634 100 Beschäftigte im Jahr 1994. Es sind damit im Verarbeitenden Gewerbe 1994 nur noch 19,6% der Beschäftigten von 1987 tätig. Die durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten pro Betrieb sank von 1987 rund 944 Beschäftigten auf 1994 rund 91 Beschäftigte. Die Anzahl der Betriebe, insbesondere der Klein- und Mittelbetriebe, nahm schlagartig zu, während die der Großbetriebe auf eine Restgröße sank. Waren 1987 24,7% der Betriebe Großbetriebe (1000 und mehr Beschäftigte), bei denen 75,7% der Beschäftigten in der verarbeitenden Industrie tätig waren, sind es 1994 nur noch 0,7% der Betriebe, in denen 12,7% der Arbeitnehmer im Verarbeitenden Gewerbe beschäftigt sind. Rund 67%



der Betriebe bewegen sich 1994 in der Größenklasse von 20 bis 99 Beschäftigten (in Westdeutschland: 60,8%), in der 33,2% der Beschäftigten arbeiten (in Westdeutschland 19,2%) (vgl. Schmidt 1996).

In dieser Umbruchsituation war und ist in den meisten Betrieben *Krisenmanagement* gefragt. Der drastische Belegschaftsabbau, die Restrukturierung und der Neuaufbau vieler Betriebe und ihre Plazierung an den Märkten hat in der Wahrnehmung der Beschäftigten Spuren hinterlassen (vgl. dazu z.B. Hinke 1995; Schmidt 1995 u.v.a.). Unklar sind die sozialen und ökonomischen Effekte dieses Wandels. Während z.B. Schreyögg davon ausgeht, daß das in einigen Fällen versäumte ‚unfreezing‘ die ‚resistance to change‘ in der Belegschaft erhöht habe (vgl. dazu Steinmann/Schreyögg 1993: 432ff.; Schreyögg 1995), sieht Meinerz durch die Krisensituation eine sonst unwahrscheinliche Autoritätskonfiguration im Betrieb stabilisiert, die z.T. sogar den „freiwilligen Verzicht auf tarifizierte Leistungen“ beinhaltet (Meinerz 1996, siehe auch weiter unten). Durch den dramatischen Umbruch scheinen sich – unabhängig von den Prädispositionen des Managements – die Gestaltungschancen und die Gestaltungsbarrieren für manageriales Handeln zugleich erhöht zu haben. In der betrieblichen Praxis stoßen klassische Managementansätze des rational geplanten, organisierten Wandels (vgl. dazu allgemein: Staehle 1991: 547ff.) immer wieder auf wandlungsresistente traditionelle Deutungsmuster und Organisationskulturen, ebenso wie die Partizipation herausfordernden Versuche der Organisationsentwicklung auf die ‚Zurückhaltung‘ der Mitarbeiter stoßen (vgl. allgemein Steinmann/Schreyögg 1993: 432f.; für die Situation in Ostdeutschland: Gergs u.a. 1996, Meinerz 1996). Dabei entscheiden die Art und die Geschwindigkeit der Lernprozesse, d.h. organisationaler Lernprozesse von Management und Belegschaft, darüber, ob und wie eine Krise bewältigt werden kann.

Die Art des Lernens läßt sich dabei ganz basal mit Piaget (1950/75: 338f.; vgl. für Zusammenfassungen: Kesselring 1988; Meinefeld 1995 u.v.a.) durch das spannungsgeladene Zusammenspiel von Assimilation (beharrende Anpassung; Subsumtion eines äußeren Elements unter ein kognitives Schema) und Akkomodation (verändernde Anpassung; Anpassung des Schemas an äußere Bedingungen) kennzeichnen. Lernprozesse haben immer innovative und konservative Züge. Die entscheidende Frage ist, welche Züge – assimilative oder akkomodative – die Lernprozesse dominieren. Die Krise steigert dabei unserer Annahme nach den Widerstreit beider Prinzipien. Sie erhöht durch die Unsicherheit, die sie produziert, sowohl die Wahrscheinlichkeit des Rückfalls auf gelernte Problemlösungsstandards als auch durch den Problemlösungsdruck, den sie generiert, die Chance zur Innovation. Krisen schaffen im Management und für das Management eine Spannung zwischen Beharrung und innovativer Anpassung, deren *produktive* Nutzung über das Gelingen des (kol-



lektiven) Lernprozesses entscheidet. Die Gestaltungschancen und -barrieren erhöhen sich zugleich. In der Wechselwirkung mit den Mitarbeitern entscheiden dann auch die Prädispositionen des Managements darüber, inwieweit organisationales Lernen gelingt und ob es eher innovative oder konservative Züge trägt.

Damit stellt sich auch die Frage nach den unterschiedlichen Kulturen, insbesondere Betriebs- und Professionskulturen, in die diese *Prädispositionen* von Managern (und Belegschaften) eingebettet sind. Nach den vorangegangenen Analysen sind aufgrund der Tatsache, daß ein Großteil der Manager ostdeutscher Herkunft und vorwiegend technisch-naturwissenschaftlich qualifiziert ist, in der Frage des Managements zwei sich überlagernde Kulturen besonders zu berücksichtigen: eine ostdeutsche Managementkultur, die teilweise mit einer westdeutschen konfrontiert wird, und eine Ingenieur- und Technikerkultur, die z.T. mit ökonomischen und sozialen Rationalitäten kontrastiert wird. Über die Prägungen der Manager durch ihre Vergangenheit im DDR-Sozialismus haben wir bereits im vorangegangenen Kapitel einige Ausführungen gemacht, so daß wir uns hier auf die Techniker- und Ingenieurkulturen im Management konzentrieren können.

Die Forschung über Ingenieurkulturen und technisches Personal als „*professionals*“ (vgl. z.B. Mai 1990 oder die Zusammenfassung bei van Treeck 1988: 71ff., Baethge/Denkinger 1993) förderte mit der Debatte um Snows „*zwei Kulturen*“ (Snow 1967) oder später Lepenies' „*drei Kulturen*“ (Lepenies 1985) Ergebnisse zum Selbstverständnis und den Wissenskulturen der Ingenieure und Naturwissenschaftler im Kontrast zu den Sozial- und Geisteswissenschaftlern zutage. Im Mittelpunkt standen und stehen dabei vor allem die unterschiedlichen Rationalitäten in der Wahrnehmung der Gesellschaft und die unterschiedlichen Entscheidungs- und Problemlösungsstandards im Praxisbezug. Besonders augenfällig ist dabei die Beanspruchung der technischen Rationalität durch die Ingenieure und Techniker als die „überlegene Rationalität“ (Ekhardt 1988: 10; Mai 1990: 503). Mai berichtet, „*daß Ingenieure sich in nahezu allen Belangen als eine überlegene akademische Gruppe ansehen. Als Begründung werden von ihnen fast immer das Studium der Technik, das als sehr hart erlebt wurde, und die in der Praxis gemachten Erfahrungen angeführt. Die als ‚unerbittlich‘ bezeichneten Naturgesetze sind den Ingenieuren der Garant für das richtige Handeln, über das andere Disziplinen (Diskussionswissenschaften) nicht verfügen*“ (Mai 1990: 503). Von den drei Formen der Rationalität, die Perrow (1989: 368f.) klassifiziert, rühmen sich die Ingenieure ihrer Praxis der „absoluten Rationalität“. Im Gegensatz zur „beschränkten“ und „sozialen Rationalität“, die den Ingenieuren nach Perrow irrational erscheinen, wird in der Praxis der „absoluten Rationalität“ mit eindeutigen Kausalitäten, Wirkungszusammenhängen und Risiken „gerechnet“. Exakte, mathematisch berechenbare Problemlösungen werden präferiert und das Problem in der Defini-

tion solange um Nichtberechenbares reduziert, bis es sich dieser Präferenz fügt. Der Experte formuliert das Problem so um, daß sich die Methoden darauf anwenden lassen. Als ein Beispiel für diese Praxis führt Perrow an: „Da sie [die Ingenieure, d.V.] zählen und messen können und da Zahlen über Todesfälle vorliegen, wird die Entscheidung zwischen zwei verschiedenen Formen der Stromerzeugung auf das Problem reduziert, bekannte Ziffern zusammenzuzählen“ (Perrow 1989: 376). Daran anschließend läßt sich in bezug auf die in der „absoluten Rationalität“ eingebetteten Leitbilder und Werthaltungen der technischen Experten festhalten,

- daß die an technischen Effizienzkriterien ausgerichteten Ingenieure eine Orientierung an für sie objektiven und wertfreien Fakten aufrechterhalten und Konflikte über Techniken für eindeutig lösbar halten (Mai 1990: 502f.; Baethge/Denkinger 1993: 315-319);
- daß sie ein Konzept der Verbesserung durch Technik, durch mehr und bessere Technik, internalisiert haben, das auch auf nicht-technische Problemlagen Anwendung findet (Mai 1990: 502f.; Bögel/von Rosenstiel 1993: 261f.). Die zentrale Kategorie im Denken des Ingenieurs ist Mai zufolge der Wirkungsgrad bzw. die technische Effizienz;
- daß sie sich selbst und ihr Handeln als nahezu systemunabhängig interessenneutral betrachten und der Sphäre der Politik mit ihren ‚irrationalen‘ Macht- und Interessenausinandersetzungen mehrheitlich skeptisch gegenüberstehen (Mai 1990: 503; Baethge/Denkinger 1993: 317);
- daß sie ein recht stabiles, historisch invariantes und im Kern technikzentriertes Gesellschafts- und Selbstbild entwickelt haben (Hortleder 1970). Ihr technikzentriertes Berufsbewußtsein, so Baethge/Denkinger, begreift die Gesellschaft in Analogie zum Organismus oder der Maschine als weitgehend geschichtslos, als ein im Sinne Veblens selbstregulierendes System, in dem alles, was sich nicht der Logik der technischen Effizienz unterordnen läßt, nur stört (Baethge/Denkinger 1993: 316f.; Veblen 1963: 72; vgl. auch die Zusammenfassung bei Gergs/Pohlmann 1996). Die gesellschaftliche Immanenz solchen Denkens führt dann auch zur *„Identifikation des Ingenieurs mit der bestehenden Wirtschaftsordnung unter Vernachlässigung eigener Interessen“*, wie Hortleder in seiner Untersuchung zum Gesellschaftsbild des Ingenieurs herausgefunden hat (Hortleder 1970: 170).

Auf Basis dieser Ergebnisse liegt die Annahme nahe, daß das in der Mehrzahl in technischen Berufen sozialisierte ostdeutsche Management in unsicheren Situationen bevorzugt auf eine geschulte, technikzentrierte Perspektive zurückgreift und Rationalitätsstandards zur Geltung kommen, die die Wahrnehmung an harten, scheinbar objektiven Fakten orientieren. Die Ra-

tionalität von Problemlösungen kann sich in dieser Perspektive damit verbinden, daß mehr und bessere Technik zur Anwendung kommt.

## 6. Die manageriale Rekonstruktion des Betriebes

Die manageriale Rekonstruktion des Betriebes bezieht sich auf den Entwurf und die gestaltende Neuausrichtung der Betriebe durch das Management. Diese findet in Wechselwirkung mit Belegschaften und Betriebsräten statt und reflektiert auf die von außen gesetzten Grenzen der Gestaltung. Wir interessieren uns hier besonders für die managerialen *Prinzipien und Maximen der sozialen Gestaltung* der Arbeitsorganisation und Arbeitsbeziehungen im Betrieb. Insbesondere die Etablierung von Strukturen der *Kommunikation und Entscheidung* stehen in den folgenden Ausführungen im Mittelpunkt.

Einen ersten Zugang zu diesem Thema eröffnet die vielfältige Literatur über die Einstellungen und Werthaltungen der Manager in Ostdeutschland. Dabei läßt die Tatsache, daß zum großen Teil die ‚alten Kader‘ als neue Manager fungieren, die Autoren zu vielfältigen Spekulationen über die Ursachen und Hintergründe ein, die die Einstellungen und Werthaltungen des Managements heute prägen.

Welche Manager gestalten den Umbau in den ostdeutschen Betrieben, und wie gehen sie dabei vor? Diese Fragen werden gewöhnlich unter der Perspektive der individuellen Kompetenzen gestellt und die Antworten dann unter Zugrundelegung eines groben Ost-West-Rasters interpretiert. Das Problem dabei ist, daß es sich hier um einen einseitigen Anpassungsvorgang ohne Chance für die Betroffenen handelt, auf das Ziel dieser Anpassung selbst Einfluß nehmen zu können. Es kann nicht ausbleiben, daß dabei den ostdeutschen Managern im Kontrast zu ihren westdeutschen Kollegen deutliche Kompetenzdefizite zugeschrieben werden. Geht man den dafür geltend gemachten Gründen nach, wird schnell klar, daß diese Defizite nicht als reines Zeitphänomen erklärt werden können. Es werden auch Gründe benannt, die in den subjektiven Voraussetzungen, d. h. vor allem in den Berufsbiographien und ihrer sozialen Prägung liegen. Die zweite Schwierigkeit ist methodischer Art und besteht mangels verlässlicher empirischer Informationen darin, ersatzweise mittels strukturanalytischer Deduktion der Handlungsbedingungen in der sozialistischen Kombinarszeit auf die sozialisatorischen Folgen für den professionellen Habitus, die Orientierungen und Kompetenzen von Managern zu schließen. Dieses Verfahren hat den Mangel, eine individuelle Prägekraft der strukturellen Vorgaben und Zwänge zu unterstellen, die die Modifikations- und Assimilationsspielräume der Manager in der betriebli-

chen Praxis unterschlägt. Andererseits bleibt einem angesichts der Forschungslage zunächst kaum etwas anderes übrig, denn aus der großen Fülle von Publikationen aus der sogenannten ‚Leitungswissenschaft‘ der DDR ist neben zahllosen Darstellungen über die Aufgaben und Pflichten einer sozialistischen Leiterpersönlichkeit und den kaum weniger zahlreichen Hinweisen auf deren unzureichende Erfüllung kaum etwas Verlässliches über die tatsächliche Praxis des ostdeutschen Managements zu erfahren. Eine breitere Biographieforschung könnte hier hilfreich sein.

Aus verschiedenen in den 90er Jahren vorgenommenen Erhebungen verfügen wir zwar über gewisse Selbsteinschätzungen ostdeutscher Manager, ihre Verlässlichkeit ist aber wegen der Lückenhaftigkeit dieser Erhebungen und wegen der meist nicht methodisch kontrollierten legitimatorischen Selektivität im Antwortverhalten der Befragten nur eingeschränkt zu verwerten. Angesichts dieser unbefriedigenden Situation darf es als ein Glücksfall angesehen werden, wenn wir mit den Schilderungen von Lutz Marz (1992; 1993) sozialwissenschaftlich reflektierte Erfahrungsberichte aus seiner Tätigkeit als Produktionsdirektor in einem Berliner Kombinatbetrieb haben, die zumindest exemplarisch gute Einblicke in die alltägliche Managementpraxis zur DDR-Zeit erlauben.

Meinerz weist jedoch zurecht darauf hin, daß die häufigen ‚Rückschlüsse‘ aus den gegenwärtigen Einstellungen des Managements auf die sozialistische Vergangenheit sowohl aufgrund des Standes der Forschung als auch aufgrund der Tatsache, daß es kaum Untersuchungen gibt, die diese Einstellungen und Werthaltungen auf Basis der betrieblich und situativ bestimmten Wechselwirkung zwischen Manager und Mitarbeiter, bzw. der Belegschaft analysieren, spekulativ bleiben müssen (Meinerz 1996). Sobald die Einstellungsforschung unter den Auspizien einer „Eigenschaftstheorie der Führung“ forscht und einzelne Werthaltungen und Einstellungen von Managern katalogisiert, ohne den Kontext des managerialen Handelns, i.e. das interaktive Zusammenspiel der Akteure im betrieblichen Handlungsgeflecht, zu berücksichtigen, kann sie zu den Ursachen der katalogisierten Befunde nur wenig sagen. Die Wechselwirkung der Akteure in den betrieblichen Handlungskonstellationen prägt den Erfahrungshintergrund, auf dessen Basis die Einstellungen und Werthaltungen formuliert werden, aus soziologischer Sicht maßgeblich mit.

Die Voraussetzung für eine interaktive Erfahrungsbildung ist jedoch an ein Mindestmaß sozio-kultureller Affinität zwischen den Akteuren gebunden. Daß ihr Fehlen auch handlungsrestriktiv wirken kann, ist gelegentlich als einer der eher unerwünschten Effekte in der Begegnung von West und Ost angesehen worden.

## 6.1 West und Ost: Anmerkungen zur gegenseitigen Einschätzung des Managements

Als in der Phase der Privatisierungspolitik der Treuhand mit Hilfe befristet eingesetzter Westmanager und westlicher Unternehmensberatungsfirmen die Betriebe verkaufsfähig gemacht wurden, haben sich die wesentlichen Meinungen, Typisierungen, aber auch Vorurteile über die jeweils anderen zwischen den West- und den Ostmanagern ausgebildet. Vergleicht man die gegenseitigen Einschätzungen, soweit das aus vorliegenden Forschungsberichten hervorgeht (vgl. Artus u.a. 1994 und 1996, Förster/Röbenack 1996), dann fällt zunächst auf, daß in der westdeutschen Bewertung ostdeutscher Manager defizitäre Merkmale überwiegen, in den Bewertungen der westdeutschen durch die ostdeutschen Manager hingegen eine Ambivalenz zwischen negativen und positiven Eigenschaftszuschreibungen zu beobachten ist. Im einzelnen werden durch diese qualitativen Studien die Ergebnisse standardisierter Befragungen – mit freilich eingeschränkterer Fragestellung – bestätigt (vgl. Kulke 1996; Meinerz 1996; Glotz/Ladensack 1996). Westdeutsche Manager glaubten, bei ihren ostdeutschen Kollegen vor allem ökonomische und organisatorische Qualifikations- und Kompetenzdefizite erkennen zu können. Im einzelnen wurden ein mangelndes ‚Kostenbewußtsein‘, zu geringe Führungsqualitäten, zu geringe Durchsetzungsfähigkeit und Entscheidungsbereitschaft bescheinigt; teilweise wurden auch die systematisierenden und planerischen Fähigkeiten in Frage gestellt. Dies und das generelle Rationalitätsdefizit brachten die westlichen Manager mit den engen sozialen Bindungen der Ostdeutschen an den Betrieb und an die Belegschaft in Beziehung. Nur selten werden aber diese enge Vertrautheit mit Betrieb und Belegschaft und die sich daraus ergebenden Abhängigkeits- und Verpflichtungsverhältnisse auch als eine positive Ressource betrachtet, die sich sozialintegrativ auswirkt und nutzen läßt. Hierbei wird gewiß auch eine Rolle gespielt haben, daß west- und ostdeutsche Manager in einer Umstellungsphase aufeinandertrafen, wo die Treuhandvorgaben Rationalisierung und Personalabbau zur Verminderung mit dem zum Teil gegenläufigen Interesse des ostdeutschen Managements zusammentraf, den Betrieb nicht nur durch Reduktionen und Ausgliederungen, sondern auch durch Investitionen und das Erhalten von Bewahrenswertem für den Wettbewerb fit zu machen. Gelegentlich wird diese Betriebsvertrautheit als nützliche Insiderkompetenz bezeichnet, die für eine extern rekrutierte Führungskraft eine unerläßliche Orientierungshilfe bedeutet.

Die ostdeutsche Einschätzung westdeutscher Manager ist weniger einseitig. Den Westdeutschen wird durchaus Verhandlungsgeschick, Repräsentations- und Darstellungskompetenz attestiert und die Entwicklung von Ideen

und Durchsetzung innovativer Unternehmenskonzepte als Stärke zugerechnet; ihnen wird reziprok zu diesem selbstbewußten Auftreten aber auch Überheblichkeit und Arroganz vorgehalten. Gemessen an den bedeutend höheren Gehältern westdeutscher Manager stimme zudem das Preis-Leistungsverhältnis nicht, und es werden in diesem Kontext dann auch schon mal fachliche Inkompetenzen kritisiert. Artus u.a. folgern daraus: „Diese auffällige Asymmetrie in west- und ostdeutschen Argumentationsmustern mag damit zusammenhängen, daß sich der Kapitalismus als erfolgreicher erwiesen hat und somit als ‚Siegergeschichte‘ keiner weiteren Legitimation und reflexiven Überprüfung bedarf. Die Ostdeutschen sind mit der symbolischen Verarbeitung des Bruchs belastet, während Westdeutsche eine Überlegenheit und Kontinuität ihres Systems geltend machen können“ (Artus u.a. 1994: 51).

Das Verhältnis zwischen ost- und westdeutschen Managern bzw. Eigentümern hat sich nach der Privatisierung der Betriebe häufig geändert. Zum einen galt es natürlich, sich mit den neuen, eindeutigen und unbefristeten Machtverhältnissen zu arrangieren, zum anderen waren die neuen Führungskräfte und Eigentümer stärker motiviert und wiesen einschlägige Fachkompetenzen auf. Insbesondere die westdeutschen Konzerne, die sich in den neuen Bundesländern engagierten, legten meist Wert auf eine behutsame Umstellung von Führungsstil und Arbeitspolitik, um nicht gleich zu Beginn die motivational bedeutsame Akzeptanz bei Management und Belegschaft zu verlieren. In den Konzernen, in denen sich eine ausgeprägte Mitbestimmungsstruktur entwickelt hat, sorgten auch die westdeutschen Betriebsräte dafür, daß in den ostdeutschen Filialen keine defizitären Muster der Interessenregulierung etabliert wurden, die auf die Stammhäuser zurückschlagen könnten.

## 6.2. Innovationsfähigkeit am Beispiel neuer Organisations- und Managementkonzepte

Ein weiterer Zugang über die Einstellungsforschung führt zu dem Ergebnis, daß den ostdeutschen Managern eine hohe Anpassungs- und *Lernbereitschaft* attestiert wird (vgl. Stratemann 1992; Wuppertaler Kreis 1992; Glotz/Laden-sack 1996; vgl. für eine Zusammenfassung: Meinerz 1996). Erstaunlicherweise wird dieses Ergebnis in der Einstellungsforschung nicht weiter analysiert und auf die Handlungsrelevanz hin überprüft. Über die Art des Lernens oder der Lernbereitschaft in der Selbsteinschätzung der Manager gibt es kaum Auskünfte. Selbst die oben vorgestellte, grundlegende Piagetsche Unterscheidung von Assimilation und Akkomodation spielt in der Einstellungsforschung keine Rolle. Deswegen wird ein anderer Zugang notwendig. An-



hand der Ergebnisse zweier Studien über das Management in Ostdeutschland (Brinkmann 1996; Gergs/Pohlmann 1996 und Meinerz 1996) soll gezeigt werden, wie neue – moderne und modische – Organisationskonzepte vom ostdeutschen Management interpretiert und umgesetzt werden. Damit gewinnt man eine erste Antwort auf die Frage, wie Lernprozesse im ostdeutschen Management ablaufen (vgl dazu auch: Pohlmann/Schmidt 1995: 238f.).

Brinkmann (1996) zeigt anhand der Forschungsergebnisse einer Untersuchung der Universität Trier<sup>2</sup>, daß neue Managementkonzepte nur sehr selektiv und in einzelnen Versatzstücken durch das Management in ostdeutschen Betrieben implementiert werden. Dabei erfolgt die Implementation in einer Art, die nicht auf Eigenregie und Partizipation gerichtet ist. Unter neuen Managementkonzepten versteht er in Anlehnung an Dörre/Neubert ein integriertes Konzept mit den Ebenen „*strategische Dezentralisierung*“ (hier: Outsourcing, Einrichtung von Profit Centern, Just-in-Time-Fertigung), „*Reorganisation der internen Hierarchie*“ (hier: Verringerung der Führungsebenen, Aufgabenverlagerung) und „*Veränderung der Arbeitsorganisation*“ (hier vor allem: Einrichtung von Gruppenarbeit, Selbstorganisation, kontinuierliche Verbesserung, Partizipation). Während durch die ‚Entflechtung‘ und Privatisierung der Kombinate die Dezentralisierung und die Reorganisation der internen Hierarchie zwangsläufig durchgeführt wurden, sind unter dem Aspekt der Transformation der Arbeitsorganisation nach Brinkmanns Ergebnissen kaum Elemente neuer Managementkonzepte zu erkennen. Lediglich in sechs von 136 Betrieben seien Formen der Gruppenarbeit eingeführt worden, wobei diese in nur einem Fall die Elemente ‚positive Kooperation‘ und ‚Eigenverantwortlichkeit‘ beinhalteten. Das Management habe es bislang verpaßt, so Brinkmann in einem zusammenfassenden Urteil, die Quelle der vergleichsweise hohen Qualifikation der Beschäftigten organisatorisch nutzbar zu machen. Mangelnden Selbstorganisationsmöglichkeiten auf der einen Seite entspreche auf der anderen Seite das weitgehende Fehlen eines institutionalisierten, kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Insbesondere partizipative Elemente, so Brinkmann weiter, blieben ausgespart (vgl. Brinkmann 1996).

Auch Meinerz (1996) weist auf Basis der Ergebnisse einer an der Friedrich-Schiller-Universität Jena durchgeführten Untersuchung darauf hin, daß das Leitbild des ‚lean management‘ eine sehr einseitige Interpretation durch das ostdeutsche Management erfährt. Am Beispiel zweier Betriebsfallstudien zeigt er, wie das Management der Betriebe den Abbau der Entscheidungs-

- 
- 2 Die Untersuchung findet im Auftrag der VW-Stiftung unter Leitung von Prof. Dr. Windolf und Prof. Dr. Wegener statt. Es wurden 136 Betriebsfallstudien in ostdeutschen Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten in den Bundesländern Brandenburg, Sachsen und Thüringen und eine schriftliche Befragung durchgeführt.



ebenen ausschließlich mit dem Ziel verband, einen schnelleren und direkten Zugriff ‚von oben‘ zu realisieren. Diese einseitige Lesart zeige, so Meinerz, daß dieses Konzept „*ein im Grunde fremdes Versatzstück*“ geblieben sei, „*das in eine anders geartete Rationalität managerialen Handelns eingearbeitet wurde*“ (Meinerz 1996). Zentralistisch-paternalistische Orientierungen würden nachhaltig wirksam und die betrieblichen Umstrukturierungen z.T. mit dem Modewort ‚lean management‘ nur etikettiert. Die Vorstellungen, die Womack u.a. (1992) mit ‚lean management‘ verbinden, finden sich in keiner Weise in der managerialen Wahrnehmung repräsentiert. Sie schreiben: „*Da Entscheidungsfindung und Problemlösung im schlanken Unternehmen weit nach unten delegiert sind, besteht viel weniger Notwendigkeit für eine mittlere und obere Führungsebene, um Anweisungen in der Hierarchie nach unten zu geben und Informationen nach oben zu vermitteln*“ (Womack u.a. 1992: 210). Es ist genau dieser Aspekt der weitgehenden Entscheidungsdelegation, der in der Lesart des ostdeutschen Managements – den exemplarischen Ergebnissen von Meinerz zufolge – ausgeklammert bleibt.

Auch die vielbeschworene Kundenorientierung der ‚modernen‘ Unternehmen, bei der Vertrieb und Marketing das ‚feed-back‘ zum Kunden herstellen und die Produktion kundenwunschbezogen organisiert ist, findet sich in den ostdeutschen Unternehmen nach den Ergebnissen von Gergs/Pohlmann in einer eher traditionellen Form der Organisation. Zwar erhöhte sich z.B. in der Investitionsgüterindustrie der Anteil der ostdeutschen Betriebe, die ihre Produkte auf die Anforderungen der Kunden individuell zuschneiden, von 1989 50% auf 1992 65% und sank der Anteil der reinen Programmfertiger in diesem Zeitraum von 21% auf 4% (Lay/Gagel 1995: 28). Aber der Vertrieb und das Marketing erfahren noch immer eine nachgeordnete Bedeutung. Im Vordergrund steht die technisch orientierte Produktinnovation, deren Ergebnisse dann an den Kunden gebracht werden sollen. Der Vertrieb wird vom ostdeutschen Management nach den Befunden von Gergs/Pohlmann als Instrument der nachgeordneten Vermarktung und nicht der vorgeordneten Marktorientierung von Produktentwicklung und Produktion genutzt (siehe auch weiter unten).

Am Beispiel dieses Umgangs des ostdeutschen Managements mit neuen Organisationskonzepten lassen sich erste Hypothesen über die Art des Lernens formulieren. Wir gehen davon aus, daß die neuen Organisationskonzepte vom ostdeutschen Management als ‚fremdartige‘, auch im Sinne von: einer anderen Kultur entstammenden ‚Versatzstücke‘ in eine bereits ausgebildete Rationalität eingearbeitet werden und diese ‚Versatzstücke‘ mit einer traditionellen Interpretation versehen werden. In der Ausdeutung und Umsetzung scheinen Prozesse der Assimilation zu dominieren. Die modernen ‚Versatzstücke‘ werden unter gelernte Rationalitätsstandards subsumiert. Ein Prozeß,

der unserer Annahme nach durch die Fortdauer des Umbruchs und die damit einhergehenden Unsicherheiten noch gefördert wird.

### 6.3 Autorität, Herrschaft und die Frage der Partizipation

In der Frage der Beurteilung der Führungsorientierungen des ostdeutschen Managements herrscht weitgehend Einklang in der Einstellungsforschung. Bevormundung und Fürsorge verbänden sich zu einer *immer noch* wirksamen autoritär-paternalistischen Grundhaltung den Mitarbeitern gegenüber. Auch die Präferenz für Entscheidungscentralisation und Regelorientierung wirke fort. Begleitet von einer Scheu vor Risiko- und Verantwortungsübernahme zeigten die ostdeutschen Manager wenig Selbständigkeit, wenig Konfliktbereitschaft und Durchsetzungsfähigkeit in ihren erfaßten Grundorientierungen (vgl. die Zusammenfassung bei Meinerz 1996: 6). Die Management-Audits der Einstellungsforschung, die sich zum Teil auch auf die Bewertungen von westdeutschen Managern verlassen, liefern ein klares Bild vom rückwärtsgewandten, ein traditionelles Führungsverhalten präferierenden ostdeutschen Manager. Die Tragfähigkeit dieser Zuschreibungen bleibt jedoch ungewiß. Nicht nur methodische Probleme, sondern auch der Nicht-einbezug des Kontextes, der diese Orientierungen und ihre Ausbildung prägt, machen eine Interpretation schwierig. In allen drei Dimensionen, sachlich (als Sachzusammenhang des Betriebes), sozial (als Handlungskonstellation, in der Autorität beansprucht und zuerkannt wird) und zeitlich (als Vergangenheit, die retrospektiv verarbeitet wird), bleibt der ‚orientierende‘ Kontext in der Einstellungsforschung ausgeblendet.

Aber auch die bislang verfügbaren Betriebsfallstudien liefern wenig Ergebnisse zu diesem orientierenden Kontext. Während Meinerz zunächst noch im Sinne der Einstellungsforschung nachweist, daß eine tayloristische Grund- und Regelorientierung das ostdeutsche Management kennzeichne und ein „Maschinenmodell“ die Wahrnehmung der Organisation dominiere (Meinerz 1996; so auch Lang 1994), gehen die in dieser Untersuchung durchgeführten Betriebsfallstudien in der Frage von Autorität und Partizipation einen Schritt über Einstellungsuntersuchungen hinaus. Es wird darauf hingewiesen, daß sich in den untersuchten Betrieben die Führungskräfte als ‚organizational leader‘ etabliert hätten. Sowohl die Autoritätsansprüche als auch die Anerkennung von Autorität bezögen sich wesentlich auf Organisationskompetenz, Persönlichkeit und Ausstrahlung, während das ‚Fachwissen‘ im Herzberg-schen Sinne einen ‚Hygienefaktor‘ darstelle, also nicht zusätzlich zur Anerkennung von Autorität motiviere. Diese Autoritätsfiguration werde durch die Ausnahmesituation des Umbruchs stabilisiert, die auch die Externalisierung

von Managementfehlern erlaube. Meinerz weist darüber hinaus nach, daß und wie die Frage der Partizipation aufgrund der Erwartungserwartungen des Managements (das, was das Management denkt, was die Mitarbeiter erwarten) durch eine Art ‚interne PR‘ beantwortet wird. Das kommunikative ‚Durchstellen‘ der Entscheidungen ‚von oben nach unten‘ ersetzt in dieser managerialen Perspektive Partizipation. Meinerz schreibt abschließend: *„Die Frage der Partizipation der Belegschaft erscheint durch ihre spezifische Thematisierung entthematized. ‚Soziale Betreuung‘ und einseitige Kommunikation sind die sozialen Äquivalente zu einem auf der ‚Außeralltäglichkeit‘ der Bewältigung der Krise beruhenden Legitimationsglauben der Belegschaft dort, wo weitergehende Entscheidungsbeteiligung ‚von unten nach oben‘ zurückgehalten und aus der Angst, Fehler zu machen, nicht eingefordert wird. Auf diese Weise könnte eine ‚unheilige Allianz‘ zwischen wohlmeinendem Paternalismus der Führungskräfte und weitgehend fragloser, weil alternativloser Folgebereitschaft der Mitarbeiter und Belegschaften die oben beschriebenen Leitbilder und Einstellungen der Führungskräfte organisational immer wieder reproduzieren“.*

#### 6.4 Die Funktion des Betriebsrats im betrieblichen Management

Im dualen System der Interessenvertretung der lohnabhängig Beschäftigten, wie es sich in der Bundesrepublik mit den Institutionen Betriebsrat und Gewerkschaften etabliert hat, nimmt auch der Betriebsrat selbst eine Doppelfunktion wahr: Einerseits ist er gesetzlich legitimierte Vertretungsinstanz aller Beschäftigten, andererseits betriebliche Repräsentanz der Gewerkschaften. In der ersten Funktion ist nun eine zweite Dualität angelegt, und zwar die doppelte Aufgabe des Betriebsrats, auf der einen Seite die Interessen der Belegschaft gegenüber dem Eigentümer bzw. seinem Management zu vertreten, auf der anderen Seite *„zum Wohl des Betriebes“* (§ 2 BetrVG) bei der Vermittlung der Belegschaftsinteressen mit denen des Eigentümers mitzuwirken. Diese Vermittlungsfunktion, die sich auch in einer expliziten Friedenspflicht ausdrückt, ist nicht nur als politisches Vermächtnis in dem 1952 – gegen den erbitterten Widerstand der westdeutschen Gewerkschaften – von einer unternehmerfreundlichen Parlamentsmehrheit durchgesetzten Betriebsverfassungsgesetz zu verstehen, sondern hat seine objektiven Grundlagen auch in der damit gesetzten Anerkennung des Betriebswohls als der allgemeinen Voraussetzung für die Realisierung individueller bzw. von Gruppeninteressen im Betrieb. Dabei wird die Ineinssetzung von – nicht deckungsgleichem – Unternehmer- und Betriebsinteresse unterstellt. Diese Differenz ist für den Ei-

gentümer in der Regel irrelevant, weil seine Interessen durch das grundgesetzlich geschützte Eigentumsrecht höherrangig abgesichert sind, bietet aber für den Betriebsrat den Hebel, ggf. mit Verweis auf das Betriebsinteresse gegen das Unternehmerinteresse zu argumentieren.

Im betrieblichen Alltag hat die Verpflichtung des Betriebsrats auf das Betriebsinteresse, d.h. auf die Wahrung und Verbesserung der Rentabilität im System der marktwirtschaftlichen Konkurrenz, für das Management eine sozial bedeutsame Entlastungsfunktion. Ihre Bedeutung steigt im allgemeinen mit zunehmender Komplexität, das heißt vor allem mit der Betriebsgröße. Über diese Verpflichtung auf die Wahrung des Betriebswohls ist aber auch ein Mitwirkungsrecht an dessen Gestaltung geknüpft, und zwar implizit auch dort, wo es sich nur um die Vertretung von Partialinteressen handelt (vgl. § 80 BetrVG).

Seit dem 1.7.1990 gilt diese institutionelle Grundlage der betrieblichen Interessenregulierung auch in den neuen Bundesländern. Zweifellos hat sie bei der Umgestaltung der Betriebe eine nicht nur formell wichtige normative Rolle gespielt. Aus einer Reihe von empirischen Untersuchungen wissen wir aber, daß den spezifischen Traditionsbeständen aus der Zeit der sozialistischen Kombinatwirtschaft zumindest in den ersten Jahren des Transformationsprozesses noch eine große Bedeutung zukam (vgl. Kap. 7 und die Beiträge im Kontext-Band Bergmann/Schmidt 1996 sowie die einschlägigen Forschungsberichte Artus u.a. 1996, Förster/Röbenack 1996 und Kädtler 1996). Die strukturelle Besonderheit dieser Hinterlassenschaft besteht in den zunächst fortwirkenden Merkmalen einer ‚sozialistischen Produktionsgemeinschaft‘, die durch funktionale Entdifferenzierung, hohe soziale Kohäsion und durch sozio-ökonomische Nivellierung gekennzeichnet war (vgl. dazu auch Schmidt 1995). Die auch hier hierarchisch vermittelten situativen Interessenkonflikte hatten im Unterschied zum kapitalistischen Industriebetrieb keine gesellschaftsstrukturelle Basis und konnten – insofern sie permanent waren und damit einen prinzipiellen politisch-ökonomischen Charakter trugen – in Richtung auf die dafür verantwortliche Partei und den Staat externalisiert werden.

Zwar war mit dem Übergang zur Marktwirtschaft im Jahre 1990 der betrieblichen Geschäftsführung eine weitreichende Gestaltungsfreiheit und ökonomische Entscheidungsmacht übertragen worden, sie wurde aber in wichtigen Bereichen von der Treuhandanstalt limitiert und unter das Opportunitätsgebot der Privatisierungsadäquanz gestellt. Insofern damit die Überlebenschancen des Betriebes ins Zentrum des gemeinsamen Interesses rückten, stellte deren Sicherung in dieser Phase die zentrale Aufgabe für Betriebsrat und Geschäftsführung dar. Sie bildet auch die Basis für die zeitweilig hohe Interessenidentität und die sog. ‚Notgemeinschaft‘, in der Geschäftsführung, Betriebsrat und Belegschaft zeitweilig an einem Strang zogen und häufig in

Konflikt mit dem Eigentümer, der Treuhandanstalt, und zuweilen auch mit unerwünschten neuen Investoren gerieten. Daraus konnten sich im konkreten Fall ganz unterschiedliche Akteurskonstellationen entwickeln, gelegentlich auch bis hin zur Prädominanz des Betriebsratsvorsitzenden, der durch gute Kontakte zur Gewerkschaft, zu politischen Parteien und anderen öffentlichen Institutionen, gestützt auf seine institutionell größere Handlungsfreiheit, eine gelegentlich stärkere Aktivität zum Erhalt des Betriebes entfalten konnte als die Geschäftsführung des Unternehmens.

Diese weitgehende Interessenidentität führte in vielen Betrieben in der Treuhandphase zu arbeitsteiligen, ausgeprägt kooperativen Formen der betrieblichen Interessenregulierung (vgl. Liebold 1996). Verstärkt wurde diese Bereitschaft zu konsensuellen Interaktionsstrukturen zwischen Betriebsrat und Management auch durch den Umstand, daß sich in der Industrie viele aktive Betriebsräte, insbesondere Betriebsratsvorsitzende, aus dem Bereich qualifizierter Angestellter, häufig mit Leitungserfahrungen, rekrutierten und daher hinsichtlich der Betriebs- und Fachkenntnis den jetzigen ostdeutschen Geschäftsführern kaum nachstanden. Die Geschäftsführer gerieten nur dann in Konflikt mit den Betriebsräten, wenn sie im Zuge der privatisierungsförderlichen Verschlinkung des Betriebes allzu rigoros von dem Mittel des Personalabbaus Gebrauch machten, was auch zur vorübergehenden Aufkündigung der Kooperationsbereitschaft führen konnte.

Der ausgeprägte Kooperationscharakter der betrieblichen Austauschbeziehungen zwischen Betriebsrat und Management darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß diese seitens der ostdeutschen Manager in erster Linie der durch Personen repräsentierten Instanz Betriebsrat gelten und weniger den dahinter stehenden Rechtsnormen. In gewisser Weise wurden die Betriebsräte als Teil einer eingeschränkt fortdauernden kollektiven Führung angesehen, die zum Teil sogar an Grundsatzentscheidungen der Unternehmensplanung beteiligt wurde, z.B. bei Investitionen oder der Einführung neuer Produkte. Diese bis zum erklärten Co-Management ausgeweitete Partizipation bedurfte kaum des Betriebsverfassungsgesetzes. Umgekehrt ist in Fällen autoritär-monokratisch veranlagter Geschäftsführer und schwacher Gegenspieler das Betriebsverfassungsgesetz vielfach in relevanten Bereichen sanktionslos unterschritten worden.

Mit der Privatisierung der Betriebe, die verstärkt 1991/92 einsetzte, haben sich diese Muster etwas zu ändern begonnen. Mit dem Wegfall der halb-anonymen staatlichen Eigentümer- und Regelungsinstanz Treuhandanstalt veränderten sich die Beziehungen zwischen den im neuen Auftrag handelnden alten Managern bzw. den neu eingesetzten und den in der alten Zusammensetzung weiter amtierenden Betriebsräten. Wenn die neuen Eigentümer aus den westlichen Ländern stammten, dann waren sie in der Regel an einem

distanzierteren, sachlichen Verhältnis zu den Betriebsräten interessiert. In den Unternehmen mit ostdeutschen Eigentümern, insbesondere MBO-Betrieben, wurde in der Regel das alte Interaktionsmuster fortgeführt. Auch in Betrieben mit einem Eigentümerwechsel kommt es nur selten zum Bruch des bisherigen Interaktionsmusters in der betrieblichen Interessenregulierung, was unter anderem auch daran liegt, daß ja auch in diesem Fall selten mehr als die Spitzenpositionen ausgetauscht werden und durch die soziale kohärenzstiftende Kontinuität der übrigen betrieblichen Akteure zumindest die modifizierte Fortsetzung der Austauschbeziehungen naheliegt. Insgesamt gesehen sind die sozialen Beziehungen in den ostdeutschen Betrieben nach der Privatisierung im allgemeinen sachlicher, nüchterner und distanzierter geworden, dort aber, wo schon vorher ein explizit kooperativer Stil gepflegt wurde, sind von den neuen Eigentümern – das gilt auch für Westinvestoren – die Vorteile integrationsorientierter Sozialbeziehungen eines effizienzfördernden Modernisierungspfades ein relevantes Kalkül (vgl. Schmidt 1995).

## 7. Die manageriale Rekonstruktion der Umwelt: Absatzmärkte und technikorientierte Produktpolitiken

Neben der sozialen Rekonstruktion des Binnenraums durch das Management ist die mit ihr verbundene soziale Rekonstruktion des Außenraums des Unternehmens für seinen wirtschaftlichen Erfolg und seine soziale Struktur von Bedeutung. In dieser Umwelt gibt es eine Vielzahl von wichtigen Ressourcenlieferanten, z.B. Banken, staatliche Fördereinrichtungen, Teilelieferanten, Kunden etc. Wir wollen uns im folgenden jedoch nur auf die Marktwahrnehmung der Manager in Ostdeutschland konzentrieren, da hier neben der Beziehung zu den Banken die entscheidenden strategischen (oder nicht-strategischen) Weichenstellungen erkennbar werden. Die Frage, wie die Betriebe am Markt plazierte und welche ‚Übersetzungen‘ der instrumentellen Vernunft dabei vorgenommen werden, leitet die folgenden Ausführungen an. Allerdings sind auch in diesem Aspekt der Marktwahrnehmung des ostdeutschen Managements die Forschungsergebnisse noch rar.

Die in der unmittelbaren Zeit nach der Vereinigung in Thüringen durchgeführte Untersuchung von Töpfer u.a. (1991) konstatierte eine „*Überschätzung*“ des ostdeutschen Managements bei der Einschätzung, inwieweit die eigenen Produkte auf Kundenanforderungen ausgerichtet sind (Töpfer u.a. 1991: 25). Unabhängig von den erkennbaren Problemen der Vermarktung wurden die



Produkteigenschaften als vergleichsweise ‚gut‘ bewertet. Marktorientierte Aktivitäten nahmen zu diesem Zeitpunkt einen nachrangigen Stellenwert ein (Töpfer u.a. 1991: 34). Noch zu viele Unternehmen, so die Schlußfolgerung von Töpfer/Hoppe, gingen zu „*blauäugig*“ in den Wettbewerb, und viel zu wenige seien in der Lage, Marketing konsequent zu praktizieren. Fünf Jahre nach der Vereinigung gaben sowohl das Management der Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes in Ostdeutschland als auch deren Kunden nach den Ergebnissen von Nassua (ifo Institut München) als entscheidende Schwäche ein fehlendes oder unzureichend entwickeltes Absatzmarketing an, gefolgt von Kommunikationsproblemen gegenüber der Öffentlichkeit und potentiellen Abnehmern sowie einem „*wenig entwickelten Management-Know-how*“ in Betriebswirtschaft, Organisation und Führung. Als Stärken erscheinen – neben der „*hohen Flexibilität*“ – die große technische Kompetenz des Managements bzw. das hohe technische Potential der Betriebe (vgl. Nassua 1995: 39). Bei vielen Firmen stand diesen Ergebnissen zufolge die weitere Produktinnovation in der Prioritätensetzung *vor* der Markteinführung bereits entwickelter Produkte. Die überwiegende Anzahl der Unternehmen richte sich trotz Produktinnovation passiv an den bestehenden Markt- und Wettbewerbsbedingungen aus. Eine gering entwickelte Kommunikations- und Werbepolitik verbinde sich mit einer schwachen Vertriebspolitik. Die ostdeutschen Unternehmen gingen aufgrund ihrer kleinen Betriebsgrößen gerade im Bereich der Konsumgüter mit Etats für Werbe- und Vertriebsaktivitäten auf den Markt, die weit hinter branchenüblichen Standards zurückblieben (vgl. Nassua 1995: 145). Der Vertrieb wird hier nur als Verkaufsinstrument betrachtet – und nicht als Instrument zur Informationsbeschaffung (vgl. Nassua 1993: 179) – und häufig mit unerfahrenen, gering qualifizierten, ‚billigerem‘ Personal besetzt (Nassua 1995: 173). Auf diese Weise scheitert für viele ostdeutsche Unternehmen der Konsumgüterindustrie der Sprung über strategische und strukturelle Marktzutrittsbarrieren bereits im Ansatz. Auch im Investitionsgüterbereich ist nach einer Untersuchung von Lay/Gagel der Vertriebsbereich als zentraler Schwachpunkt und Schwerpunkt zukünftiger Maßnahmen erkannt (vgl. Lay/Gagel 1995: 21). Die Betriebe im Investitionsgütersektor modernisierten zwischen 1989 und 1992 ihr Produktspektrum, ohne in der Mehrzahl (69,8%) ihr Hauptprodukt seit 1989 zu verändern. Vertriebspersonal existierte in 88% der Betriebe (vgl. Lay/Gagel 1995: 47). In den Unternehmen mit ostdeutschen Eigentümern hatte dieses es aber nicht geschafft, in dem Ausmaß auf westdeutschen Märkten Fuß zu fassen, wie dies Unternehmen in westdeutschem Besitz gelungen ist. Für sie sind die Marktzutrittsbarrieren immer noch vergleichsweise hoch.

Die Hintergründe für die hier geschilderte Problematik des Marktzutritts werden in den Untersuchungen jedoch kaum thematisiert. Der Untersuchung von Gergs u.a. (1995; Gergs/Pohlmann 1996) zufolge spielen die technisch-



naturwissenschaftlich qualifizierten, in spezialisierten Bereichen der stark arbeitsteilig strukturierten Kombinate sozialisierten ostdeutschen Manager eine entscheidende Rolle bei der Markterschließung der Betriebe. Diese berufliche Sozialisation legt im Rahmen der „*ingenieuralen Wissenskultur*“ (Dierkes u.a. 1992: 31) „*absolute Rationalitätsstandards*“ nahe (siehe oben). Gergs/Pohlmann haben auf dieser Basis zu zeigen versucht, daß sich im ostdeutschen Management Anzeichen für eine technikzentrierte Form der Unternehmensführung herausgebildet haben. Gegenüber den Unsicherheiten des Marktes wird eine Fiktion der Kontrolle stabilisiert, die im Regelfall mit mehr und besserer Technik und einer Reduktion auf die „harten Faktoren“ der „Schlüsselprodukte“ versucht, den Markt zu „erschließen“ – und damit auf alte, antrainierte Rationalitätsstandards zurückgreift. Der Prozeß der Marktaneignung wird diesen alten, technizistischen Schemata untergeordnet. Nicht Akkomodation, sondern im Piagetschen Sinne Assimilation erscheint auch im Prozeß der Marktaneignung die dominante Form der Anpassung. Im Rahmen dieser ‚konservativen‘ Anpassung konzentriert sich das Management auf das, was beherrschbar und berechenbar erscheint und auch in der sozialistischen Vergangenheit mit dem Nimbus des Fortschritts und damit des Konkurrenzvorteils versehen war: technisch hochwertige Produkte und Produktion.

Die Praxis des Marktmachens, des aktiven Eingreifens in das Marktgeschehen bleibt vielen ostdeutschen Managern fremd, ja muß ihnen vielleicht sogar fremd bleiben, definieren sie doch den Markt als einen Mechanismus, der technischer Rationalität folgt, und der, wenn auch nicht kurzfristig, so doch auf lange Sicht, das technisch Rationale und Effiziente prämiiert. Die nach Piaget für die Reflektionsfähigkeit notwendige Dezentrierung der egozentrischen Interpretation – die Welt wird als Weltbild reflexiv verfügbar (Piaget 1973: 190; so auch: Habermas 1981: 106) – macht hier einem objektivierenden Technikzentrismus Platz, im Rahmen dessen der Markt gerade nicht als ‚*fait social*‘ (Durkheim) bestimmt wird, dessen Funktionslogik sich nur in einem verstehenden Zugriff erschließen läßt. Hier läßt sich ein erster Baustein eines technikzentrierten Mythos identifizieren. Der Markt vollzieht in dieser Perspektive mit unsichtbarer Hand nur, was den Technikern und Produzenten gebührt. Das technisch beste Produkt bringt über den Mechanismus des Marktes automatisch den höchsten Profit. Diese mechanistische Vorstellung des Marktes erscheint den Managern gerade wegen ihrer Unterkomplexität rational und wird mit jeder Erwartungsenttäuschung in ihrer Rationalität weiter verfestigt: Man war dann eben technisch noch nicht gut genug. Viele bleiben auf Grund dieser *technizistischen Weise der Marktwahrnehmung*, so unsere These, *draußen vor der Tür*, weil die weichen Faktoren nicht mitbedacht und der Markt vom Produkt her und nicht das Produkt und die Produktion vom Markt her gedacht werden. Diese Rekonstruktion von Marktprozessen in den ‚terms‘ technischer Rationalität

gibt den sich akkulturierenden Managern, so die These von Gergs/Pohlmann, das erforderliche Maß an Sicherheit, weil sie eben jene fremdkulturelle Widerständigkeit des Marktgeschehens und die damit verbundenen Akkulturationsprobleme ausblendet. Während die Planwirtschaft die technische Rationalität zum Teil politisch kastrierte, treibt die Marktwirtschaft, so die bei vielen ostdeutschen Managern vorherrschende Orientierung, diese auf ihr Höchstmaß. Der Rückgriff auf sie in Form einer ‚technikorientierten Produktpolitik‘ würde *automatisch* vom Markt belohnt.

## 8. Die Restrukturierung der Betriebs- und Wirtschaftsstruktur in der Krise: Ein Resümee zum Beitrag des Managements in Ostdeutschland

Der Prozeß der Modernisierung wurde von Max Weber als Steigerung formaler Rationalität definiert. Die Entfaltung von Widersprüchen zu gesellschaftlich relevanten Werten und Normen, zu materialen Rationalitäten, war in dem so verstandenen Modernisierungsprozeß inbegriffen. Auch der Sozialismus, den Max Weber zurecht als Abkömmling des Kapitalismus betrachtete, setzte im Namen einer materialen Rationalität auf die Steigerung der formalen Rationalität – gegen die Irrationalitäten des Marktes, die Anarchie der Produktion und die Folgen der Verwertungskrisen. Gerade im Falle der DDR war es der als formal rationaler Fortschritt gedachte Versuch der Modernisierung einer modernen Gesellschaft. Dieser Versuch schuf jedoch in den Augen vieler mehr formale und materiale Irrationalitäten als er beseitigte. Beim Systemwechsel drehte es sich deshalb kaum noch um einen gesellschaftlich weiterreichenden Versuch der Modernisierung, sondern im Grunde genommen um Rücknahmen. In der Frage des Umgangs mit sozialistischen Modernisierungsversuchen war es eine die sozialistischen Modernisierungsversuche zurücknehmende Modernisierung. In der Frage der Gestaltung des „bürgerlichen Betriebskapitalismus“ (Weber) war es eine Modernisierung, die die etablierten Strukturen der alten Bundesländer weitgehend übertrug und nicht fortschreitend veränderte. Die Vorstellung der in diesem Sinn *konservativ-zurücknehmenden* Modernisierung der modernen Gesellschaft der DDR dominierte gesamtgesellschaftlich – auch wenn damit das alte Problem einer ökonomischen Krise mit Massenarbeitslosigkeit und Niedriglöhnen vorhersehbar wieder in Kauf genommen werden mußte.

Aber auch die *konservative* Modernisierung der DDR ist voraussetzungs- und voll. Ihr Verlauf ist auf dem entscheidenden Terrain der Wirtschaft kri-

senhaft. Ihr Erfolg eine Frage der Akkulturation, ihrer Gestaltung ‚von unten‘, durch die handelnde Aneignung der Systemstrukturen im Zusammenspiel relevanter Akteure im Betrieb. Das Heft des Handelns im Betrieb liegt, wie wir gesehen haben, zum überwiegenden Teil in den Händen von Technikern und Ingenieuren mit langjährigen Leitungserfahrungen in sozialistischen Kombinat. Für diese war die Rücknahme sozialistischer ‚Unvernunft‘ gleichbedeutend mit der lang ersehnten Freisetzung technologischer Rationalität, ohne daß sie diese Freisetzung im doppelten Sinne, also auch als (ggf. technisch irrationale, krisenhafte) ‚Aussetzung‘ auf dem Markt begriffen hätten. Die staatlichen Förderbedingungen stärkten sie dabei in der auf dem Primat der Technik beruhenden Annahme, daß die Märkte den Vollzug der freigesetzten technologischen Vernunft, die Rationalisierung durch mehr und bessere Technik, automatisch honorieren. Doch dies war weit gefehlt. Die oft nach oben (westeuropäische und asiatische Markenproduktion) und nach unten (osteuropäische und asiatische Billigproduktion) verriegelten Märkte ließen die im unteren und mittleren Preissegment („*stuck in the middle*“) angesiedelten Klein- und Mittelunternehmen mit z.T. ausgefeilter Technik hilflos an den Markteintrittsbarrieren laborieren. Die strategische Unentschiedenheit bei der Plazierung der Betriebe auf den Märkten wurde oft mit teurer, flexibler Universaltechnologie zu lösen versucht, die heute die Möglichkeiten der (intendierten) sozialen Rationalisierung der Betriebe beschränkt. Das technologische a priori (vor jeder Erfahrung mit den Märkten) verschärft den Zwang zur sozialen Rationalisierung (als Anpassungsreaktion) auf Kosten der Belegschaft – durch Niedriglohnproduktion – und vermindert die Spielräume, die für die aktive Marktbearbeitung bleiben. Eine strategische Plazierung der Betriebe auf den neuen Märkten bleibt unter diesen Bedingungen auch zukünftig unwahrscheinlich, und der Teufelskreis schließt sich. Das bevorzugte traditionelle Krisenmanagement, das im paternalistischen Führen die Organisation vom Standpunkt eines Mitgliedes aus rationalisiert, eliminiert dabei möglicherweise die notwendige Vielfalt der organisationalen Problemlösungen, um diesen Zirkel zu durchbrechen. Auf diese Weise verbindet sich die *konservative* Modernisierung durch die Freisetzung der technologischen Vernunft im Betrieb mit kriseninduzierten Rückschritten in der sozialen Rationalisierung, die den *konservativen* Fortschritt der formalen Vernunft genau dort gefährden könnten, wo er wertbezogen (material) schon lange keine Verteidigung mehr findet: in der ‚Freisetzung‘ der Arbeitskräfte, in einer überbordenden Arbeitslosigkeit.

## 6. Kapitel

# Restrukturierung und Modernisierung der industriellen Produktion

Rudi Schmidt

### 1. Einleitung

Die deutsche Vereinigung ist bekanntlich unter politischen Prämissen erfolgt, deren ökonomische Konsequenzen als nachrangig erachtet wurden. Sehr prononciert auf die gratifikationsorientierte Einkommenspolitik, die asymmetrische Währungsreform mit ihren unterschiedlichen Umtauschkursen anspielend, die auf eine Wahrung des privaten Geldvermögens bei gleichzeitiger Weigerung, die großen Verbindlichkeiten der Unternehmen zur Förderung ihrer Wettbewerbsfähigkeit abzubauen, kritisiert Helmut Wiesenthal: „*Indem die vorhandenen Produktionskapazitäten durch die schlagartige Weltmarktintegration, eine 300%ige Währungsaufwertung und die anschließende Hochlohnpolitik vollständig entwertet wurden, kam es zu einer Umverteilung von ökonomischen Existenzchancen zugunsten der Individuen und zu Lasten der Unternehmen, die in der Geschichte der kapitalistischen Wirtschaften ohne Beispiel ist*“ (Wiesenthal 1995: 574). Mit dieser grundsätzlichen Entscheidung, mit der die politische Akzeptanz der neuen Bürger, deren schnelle soziale Integration und die Konstanz des Institutionengefüges gesichert werden sollte, wurde nicht nur die Absatzkrise der ostdeutschen Industrie fundiert, sondern auch die Fortdauer des sich später als expansionshemmend herausstellenden großen Schuldensockels der Treuhand-Unternehmen. „*Die politisch bevorzugte Subventionierung von Personen verbot aber einen ähnlich umfangreichen Mitteleinsatz zur parallelen Subventionierung der Unternehmen*“ (ebda.).

Eine handlungsrelevante Erwartung hat sich ebenfalls nachhaltig auf den Verlauf des Transformationsprozesses der Industrie ausgewirkt, die Annahme, daß es nur einer Anschubhilfe, einer Anschubfinanzierung bedürfe – die die meisten involvierten Akteure mit der Privatisierung als abgeschlossen ansehen wollten –, um der ostdeutschen Wirtschaft einen ‚selbsttragenden Aufschwung‘ zu bescheren. Diese verkannte in der Fixierung auf die gesellschaftliche Allokationsleistung des Marktes, daß sein Integrationsvermögen nicht unabhängig von den gleichzeitig wirksamen Exklusionsmechanismen

funktioniert und dementsprechend die Förder- und Integrationshilfen hätten ausgerichtet werden müssen. Die relativ rasche Privatisierung der ostdeutschen Industriebetriebe ist daher mit beschäftigungspolitischen und wirtschaftsstrukturellen Defiziten erkaufte worden, die als langfristige Hypothek der öffentlichen Haushalte den ‚ordnungspolitischen Gewinn‘ der schnellen Entstaatlichung wieder in Frage stellen, zumal der Konsolidierungsprozeß der privatisierten Industriebetriebe immer noch nicht abgeschlossen und der endgültige Erfolg bei vielen ungewiß ist.

## 1.1 Zur Forschungslage

Die industriesoziologische Transformationsforschung ist von wenigen Ausnahmen abgesehen erst 1992 in größerem Umfang in Gang gekommen. Dieser Zeitpunkt wird einerseits durch die Einrichtung von Forschungsschwerpunkten bei der DFG, der KSPW und anderen Forschungsförderungseinrichtungen bestimmt, zum anderen erklärt er sich aus der späten Verfügbarkeit geeigneten Forschungspersonals aufgrund von Projektbindungsfristen oder langfristig festgelegter Forschungsperspektiven bei westdeutschen Forschungseinrichtungen und aus dem Mangel an geeignetem Forschungspotential in Ostdeutschland. Eine theoretisch und methodisch ausgewiesene Industriesoziologie wurde im Grund genommen nur an der Humboldt-Universität Berlin gelehrt, mit sehr begrenzten Aspekten waren noch einzelne Universitäten wie Halle und Leipzig an der Ausbildung beteiligt. Die industriesoziologische Forschung war noch sehr viel bescheidener. Sie beschränkte sich an den Akademie-Instituten in Berlin und anderen damit noch befaßten Universitätsinstituten im wesentlichen auf eine Arbeitssoziologie, der es vor allem um die Analyse von Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten unter verschiedenen Arbeitsbedingungen ging (vgl. dazu Ettrich/Lohr 1993). Die ostdeutschen sozialwissenschaftlichen ForscherInnen engagierten sich daher vor allem in einem ihnen vertrauten Terrain personalbezogener Maßnahmen beim Umbau der Kombinatbetriebe für die Marktwirtschaft (hierzu gibt es zahlreiche Kurzstudien der KSPW). Die westdeutschen Industriesoziologen übertrugen mehr oder weniger ihre gerade bearbeiteten Fragestellungen auf die ostdeutsche Situation und beteiligten sich später (etwa ab 1992) in begrenztem Umfang auch mit originären Transformationsanalysen an der Forschung. Das Resultat aus diesen unterschiedlichen Interessenlagen, Kapazitäten und Kompetenzen in der industriesoziologischen Forschung ist sehr heterogen. Wir wissen inzwischen viel über die Entwicklung des Arbeitsmarktes, über Qualifikation und Qualifizierung, viel auch über die industriellen Beziehungen, aber wenig über den Kernbereich der industriellen Produk-

tion, über Technikeinsatz, Arbeitsorganisation und Rationalisierungsstrategien. Auch wenn in den Beiträgen des Kontextbandes zu diesem Kapitel (Schmidt 1996) immer wieder versucht wird, zu Verallgemeinerungen zu gelangen, darf nicht übersehen werden, daß diese häufig auf punktuellen Kenntnissen und auf einer noch schwachen Materialbasis beruhen.

## 2. Zur ökonomischen Restrukturierung der ostdeutschen Industrie

Allen professionellen Beobachtern war bereits 1990 klar, daß die DDR-Industrie aufgrund ihrer geringen Arbeitsproduktivität auf den Westmärkten nicht konkurrenzfähig sein würde. Frühere Untersuchungen, z.B. des DIW von 1988 schätzten die Produktivität im Stahl-, Maschinen- und Fahrzeugbau der DDR auf 56% des westdeutschen Niveaus und die der Elektronik-, Feinmechanik- und Optikindustrie auf 63% (DIW 1991: 27). Aufgrund besserer Informationen, die 1990 zur Verfügung standen, wurde die Produktivitätsquote niedriger angesetzt. Allgemein wurde nur noch von einem Drittel ausgegangen (Siebert 1993 schätzte sie z.B. auf 30% des Westniveaus).

Die Leistungsfähigkeit der ostdeutschen Unternehmen war nicht nur durch die branchen- oder unternehmensspezifische Arbeitsproduktivität zu bestimmen, sondern mußte bei genauerer Betrachtung eine Reihe weiterer Bewertungskriterien, die sich auf den Produktionsapparat, die Produkte, die Fähigkeiten der Belegschaft und des Managements bezogen, berücksichtigen. Schon die ‚Urtreuhand‘, die unter der Modrow-Regierung im März 1990 ihre Arbeit aufnahm, kam im April des Jahres zu der Auffassung, daß nur etwa 30% der Betriebe nach der Währungsunion dem Wettbewerb standhalten würden, 20% in Konkurs gehen müßten und 50% sich nur nach einer längeren differenzierten Sanierungsphase würden behaupten können (Fischer/Schröter 1993: 31). Zwei Monate später hielt die ‚Urtreuhand‘ sogar 30% der Betriebe für konkursgefährdet, wobei diese Betriebe einen überdurchschnittlich großen Anteil an Beschäftigten aufwiesen (ebda).

Inwieweit diese realistischen Einschätzungen auch von den mit dem Vereinigungsprozeß befaßten Politikern zur Kenntnis genommen bzw. geteilt wurden, läßt sich schwer aufzeigen. In deren öffentlichen Bekundungen zu den Entwicklungschancen der ostdeutschen Industrie dominierte 1990 die selbstberuhigende Hoffnung, die starke ökonomische Stellung der DDR in den RGW-Staaten würde ihr auch über die Währungsunion hinaus schon ein gewisses Absatzvolumen garantieren. Obwohl man zu diesem Zeitpunkt den raschen wirtschaftlichen Zusammenbruch der Sowjetunion und der sozialisti-



schen Nachbarstaaten so hat nicht voraussehen können, hatte diese Annahme insofern einen methodischen Fehler, als vom 1.7.1990 an die Neuverträge mit DDR-Unternehmen auf Westwährung ausgestellt wurden und damit die DDR-Industrie automatisch in die Qualitätskonkurrenz anderer Westanbieter geriet. Und genau dies geschah, wobei der anfangs noch über den niedrigeren Preis erzielbare Wettbewerbsvorteil allmählich mit den steigenden Löhnen schwand und bewußt in Kauf genommene Mindererlöse durch die Subventionen der Treuhand nicht unbegrenzt aufgefangen werden konnten. Das Volumen des ostdeutschen Exports in die mittel- und osteuropäischen Länder, das 1990 noch bei ca. 30 Mrd. DM lag, sank 1991 bereits auf gut 11 Mrd. und ging dann kontinuierlich bis zum Jahr 1995 auf unter 5 Mrd. zurück. Der Anteil der neuen Bundesländer am Osthandel betrug im gleichen Jahr gerade noch knapp 9% und ihr Anteil am gesamten Export lediglich 1,9% (Schmidt 1996: Anhang Tab. 7). Im nachhinein geradezu grotesk wirkt heute die von interessierter Seite vorgenommene Uminterpretation des DDR-Produktivitätsrückstandes. *„Es waren zunächst die Spitzenverbände der westdeutschen Wirtschaft, namentlich BDI und VDMA, die den Produktivitätsrückstand der DDR in eine spezifische ‚Stärke‘ umdeuteten, indem sie in ihm ‚Produktivitätspotentiale‘, d.h. Stimuli eines stürmischen Wachstums, zu erkennen glaubten (vgl. Berger 1995). In naiver Erwartung eines zweiten Wirtschaftswunders wurde die Wirtschaftsintegration als ‚déjà vu‘-Erlebnis kodiert. Für den Wiederholungsfall schien es lediglich der Inkraftsetzung des ordnungspolitischen Rahmens zu bedürfen“*, so faßt Wiesenthal (1995) sehr treffend den Argumentationsgehalt des 1990 zeitweilig recht einflußreichen ‚Mythos‘ vom zweiten Wirtschaftswunder, das die DDR-Gesellschaft sehr bald erleben werde, zusammen.

Das andere Kalkül, mit dem man versuchte, das auf die Bundesrepublik zukommende Problem zu relativieren, ging davon aus, daß eine gewisse Schrumpfung des ostdeutschen Industriepotentials wegen seines ohnehin im internationalen Vergleich überproportional hohen Anteils an der Volkswirtschaft ein unvermeidlicher Effekt des notwendigen gesellschaftlichen Modernisierungsprozesses sein werde. In diesem Zusammenhang wurde auch auf die erforderliche Umstellung von einer extensiven auf eine intensive (personalschwächere) Industrieproduktion hingewiesen und die Notwendigkeit einer Reduktion der autarkiebegründeten, umfangreichen, auch ökologisch problematischen Grundstoffgewinnung unterstrichen. Erwähnt werden in diesem Zusammenhang nicht nur der exzessive Braunkohlentagebau, sondern auch Industriezweige, deren Art und Umfang sich noch aus ihrer Herkunft als Einrichtung zur Befriedigung von sowjetischen Reparationsforderungen erklärt. Dazu gehören z.B. der gigantische Uranbergbau der Wismut AG, aber auch die große Werftindustrie an der Ostseeküste, die zu ca. 80% Fi-



scherei- und Transportfahrzeuge für die UdSSR lieferte (I. Müller 1993: 380). Mochte dieses Argument noch eine gewisse Berechtigung für sich beanspruchen, so hat es im öffentlichen Diskurs zeitweilig doch auch zur Verharmlosung der rasanten Talfahrt der ostdeutschen Industrie und damit zur Vernachlässigung frühzeitiger Gegenstrategien beigetragen.

Im Zuge dieses allgemein als ‚Deindustrialisierung‘ bezeichneten Schrumpfungsprozesses hat das Verarbeitende Gewerbe heute nur noch einen Anteil an der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung von rd. 18% (IWH 6/1995: S. 7) und damit ein Volumen, das gerade noch so groß ist wie das des Baugewerbes. Angesichts der dramatischen Abwärtsentwicklung ist umgekehrt dann häufig wieder übersehen worden, daß gleichzeitig eine beachtliche Modernisierung – zumindest was den Fertigungsapparat anlangt – erreicht wurde, ohne daß man deshalb schon von einer ausgewogenen modernen Industrie- und Wirtschaftsstruktur sprechen könnte. Dazu verliefen die Anpassungsprozesse zu schnell und ungesteuert, häufig recht zufällig nach regionaler Präponderanz und politischen Opportunitätserwägungen.

Betrachtet man die Binnengliederung des Verarbeitenden Gewerbes, so findet man bestätigt, daß sich hier inzwischen ein erheblicher Wandel vollzogen hat. Während 1989 der Maschinenbau als bedeutendste Branche mit mehr als einem Fünftel am Gesamtumsatz des Verarbeitenden Gewerbes beteiligt war, ist er 1994 auf unter 10% gesunken. Ebenso hat die Chemische Industrie an Bedeutung verloren (Schmidt 1996: Anhang Tab. 16 und IWH 6/1995: 7 u. 10).

Die mit dem Produktionsrückgang verbundenen sozialen Auswirkungen können nur über die gleichzeitig sehr unterschiedlich stattfindende Produktivitätsentwicklung und ihre Folgen für die Beschäftigung richtig eingeschätzt werden. Zwischen 1989 und 1995 hat sich die Anzahl der Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe von 3,2 Mio. auf ca. 1 Mio. verringert. Da auch in anderen Wirtschaftsbereichen, wie im Bergbau, in der Landwirtschaft und beim Staat viele Arbeitsplätze verloren gegangen sind, konnte der Zuwachs im Baugewerbe und im Dienstleistungsbereich diesen Verlust nicht wettmachen (Schmidt 1996: Anhang Tab. 2). Die meisten großen Branchen der Investitionsgüter produzierenden Industrie verringerten ihr Beschäftigtenvolumen zwischen 1989 und 1995 auf weniger als ein Viertel des ursprünglichen Umfangs. Im Verbrauchsgüter produzierenden Gewerbe war die Reduktion noch drastischer. Gegenüber 1989 verlor z.B. die Textil- und Bekleidungsindustrie bis 1994 mehr als 90% ihrer Beschäftigten (a.a.O. Tab. 13).

Die schwierige Lage der ostdeutschen Industrie wird noch durch eine Reihe weiterer Merkmale gekennzeichnet, die im folgenden auf ihre Relevanz für die Entwicklungschancen hin diskutiert werden sollen. Eines der auffälligsten Ergebnisse des Deindustrialisierungsprozesses ist das extreme

Absinken der durchschnittlichen Betriebsgrößen. Trotz starker Verringerung der Beschäftigtenzahlen hat sich die Anzahl der Betriebe von 1989 auf 1995 im Verarbeitenden Gewerbe verdoppelt (a.a.O., Tab. 11). Die Verteilung der Beschäftigten nach Betriebsgrößenklassen und die Größenverteilung der Betriebe hat sich zwischen 1987 und 1994 nahezu umgekehrt. Hatten 1987 etwa zwei Drittel der Betriebe mehr als 200 Beschäftigte und ein Viertel der Betriebe sogar mehr als 1.000 Beschäftigte, so sind es 1994 nur noch 8,3% in dem Segment über 200, während zwei Drittel der Betriebe nur noch 20-99 Beschäftigte aufweisen (a.a.O., Tab. 12). Die Differenz wird bei Zugrundelegung der Beschäftigten noch drastischer: Arbeiteten 1987 96,5% von ihnen in Betrieben mit mehr als 200 ‚Werkträgen‘, sind dies 1994 etwa die Hälfte (47%) (ebda.). Ca. drei Viertel aller Beschäftigten arbeiten in Betrieben zwischen 20-499 Mitarbeitern (ebda.). Mit dieser Struktur kehren sich die früheren Proportionen geradezu um. Sie ähnelt jetzt mehr den westdeutschen Verteilungsverhältnissen, ist aber insgesamt noch stärker zum Klein- und Mittelbetriebssegment hin verschoben. Denn während in Westdeutschland immerhin noch knapp ein Drittel aller Beschäftigten auf Betriebe mit mehr als 1.000 Beschäftigten entfallen, sind dies in den neuen Bundesländern nur knapp 13% (ebda.).

Mit dem Schrumpfen der Betriebe sind auch eine Fülle von betriebsinternen und -externen Folgeproblemen verbunden, die externen bestehen vor allem darin, daß die früher im Kombinatverband vertikal integrierten Funktionen nicht nur inzwischen großenteils ausgegliedert worden sind, sondern durch inzwischen erfolgte Schließung der Funktionsbereiche, Übergang zur Konkurrenz oder aus anderen Gründen nicht mehr als Zulieferbeziehung existieren bzw. zugänglich sind. Mit der im Regelfall drastisch reduzierten Betriebsgröße ist es vielen Betrieben auch häufig nicht mehr möglich, eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung zu unterhalten. Die *F&E-Abteilungen* gehörten wie viele andere Servicebereiche bei der Restrukturierung der Kombinatbetriebe schon früh zu den meist für entbehrlich gehaltenen Betriebsteilen, den „Notopfern“ (Hilbert 1994: 98). Sie wurden häufig aus gegründet oder aufgelöst. Zwar geht die Ausgründung größerer F&E-Potentiale aus den Kombinat auf einen Beschluß der Treuhandanstalt von 1991 zurück, insgesamt gesehen ist der Rückgang von Forschung und Entwicklung in den Betrieben aber ein produktionsabhängiger Schrumpfeffekt, wie auch Folge von Produktumstellungen. Die industriefinanzierte Forschung und Entwicklung ist in Westdeutschland ganz überwiegend in Konzernen bzw. Großbetrieben angesiedelt (DIW-Wochenbericht 6/1995, Zerstückerl 1994). Demgegenüber fällt auf, daß auch jetzt noch der Umfang des F&E-Personals in Klein- und Mittelbetrieben Ostdeutschlands größer ist als in vergleichbaren Betrieben der westdeutschen Industrie, wenngleich die dafür

aufgewandten Mittel deutlich geringer sind (ebda.). Wenn nun viele Betriebe Auftragsarbeiten mit hohem Standardisierungsgrad hereinnahmen und damit in prekäre Zulieferabhängigkeiten gerieten (‘verlängerte Werkbänke’), taten sie das, um zumindest kurzfristig überleben zu können und brauchten dafür natürlich keine eigene F&E-Abteilung. Die drohende Innovationsschwäche der ostdeutschen Industrie resultiert also in erster Linie aus der geringen Betriebsgröße (kleine Betriebe können sich aufwendige Investitionen in erst langfristig rentierliche Forschung und Entwicklung nicht leisten) und aus dem prekären Marktzugang, der sie vielfach zur Umstellung auf kurzfristig absatzsichere, aber innovationsarme Zulieferprodukte zwang; denn selbst innovative Produkte verkaufen sich nicht von allein, wie in dieser Debatte vielfach unterstellt wird (näheres dazu siehe weiter unten und in Kap. 5).

Zur Wahrung des Forschungspotentials und der Innovationsfähigkeit der ostdeutschen Industrie ist schon früh die staatliche Finanzierung der industrienahen Forschung verlangt, und so weit es die Grundlagenforschung betrifft, auch weitgehend gewährt worden. Prinzipiell anders sieht es mit der anwendungsnahe, produktspezifischen Forschung aus. Sie ist sinnvoll nur in enger, Konkurrenten ausschließender Verbindung mit den Herstellern. Das wirft freilich das Problem der systemwidrigen Dauersubventionierung privater Hersteller auf; es sei denn es handelt sich um ein marktstrategisches Produkt, dessen Förderung im nationalen Interesse liegt, wie z.B. im Bereich der Luftfahrt oder der Halbleiterindustrie. Aus dem umfangreichen Förderprogramm des Bundes geht allerdings hervor, daß diese Differenzierung in der Förderpraxis in den neuen Bundesländern keine zentrale Rolle spielt. Denn es gibt nicht nur Mittel für Auftrags- und Projektforschung, sondern auch für F&E-Personalförderung, die nicht nach der Anwendungsnähe differenziert. Auch die zahlreichen ausgegründeten Forschungs-GmbHs werden überwiegend aus öffentlichen Mitteln finanziert (DIW-Wochenbericht 6/1995). Hier ist durchaus nach der Maxime verfahren worden, Potentiale über den gegenwärtigen Bedarf hinaus zu finanzieren, die für den erwarteten Aufschwung einmal wichtig werden. „*Wir finanzieren jetzt mehr als 50% der ostdeutschen Industrieforschung*“, klagte der Bundesforschungsminister: „*Das ist kein gesunder Prozeß mehr. Im Westen finanzieren wir maximal 5%.*“ (Zerstückelt 1994: 28). Eine andere Frage ist es, ob mit der bisherigen Organisation und dem Einsatz vorhandenen F & E-Personals tatsächlich jene marktnahen Innovationseffekte erzielt werden können, die man sich davon erhofft. Wenn schon die ostdeutschen Betriebe Schwierigkeiten damit haben, ihre Produkte von den Markterfordernissen her zu gestalten (vgl. dazu Kap. 5), wie sollen dann Forscherteams, die zur Kombiatszeit nie damit befaßt waren, kunden- bzw. marktorientierte Produkte zu entwickeln, diese Aufgabe nun abgekoppelt von den Unternehmen bewältigen?

Den Unternehmen fehlt auch die ökonomische Potenz zum Ausbau von Vertriebsnetzen und einer aufwendigen Marktpresenz. Dies gilt insbesondere für die Neuerschließung von Auslandsmärkten. Es verwundert daher nicht, daß ostdeutsche Unternehmen auf westlichen Auslandsmärkten nur wenig präsent sind. Zwei Drittel aller Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes, das sind die mit einem Beschäftigungsvolumen zwischen 20-99 Betriebsangehörigen, weisen nur einen Westexportanteil von 4% (20-49) bis 9% (50-99) auf. Er steigt auf maximal 17% bei den Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten. Das Gros des Absatzes wird in der näheren Umgebung und in den übrigen neuen Ländern realisiert. Der Absatz in den alten Ländern der Bundesrepublik liegt zwischen 1/5 und maximal 1/3 des Umsatzes (a.a.O., Tab. 19).

Das sehr dynamische, aber auch fragile Gründungsgeschehen ist aus den großen Zahlen für die Gewerbean- und -abmeldungen zu entnehmen. Den insgesamt gut 1 Mio Betriebsanmeldungen von 1991-1995 stehen knapp 600.000 Abmeldungen gegenüber, wobei die Anmeldungen seit 1994 stagnieren, während die Abmeldungen eine steigende Tendenz aufweisen und der Positivsaldo 1995 auf einen Tiefstand von 39.000 gesunken ist (a.a.O., Tab. 4). Bedenklich ist auch die stark steigende Zahl der Insolvenzen, was auf Grund ihrer Kontinuität nicht als reines Konjunkturphänomen interpretiert werden kann (a.a.O., Tab. 5). Eine positive Abweichung von dieser allgemeinen Entwicklung liegt aber bei der Industrie vor, deren Saldo bei den Gewerbean- und abmeldungen mit 10.500 Anmeldungen gegenüber 4.600 Abmeldungen eine günstige Tendenz aufweist (a.a.O., Tab. 4).

Das Gesamtresümee über die inzwischen erlangte Struktur der ostdeutschen Industrie fällt skeptisch aus. Joachim Ragnitz vom Institut für Wirtschaftsforschung Halle stellt fest, daß „im Jahre 1994 fast zwei Drittel der ostdeutschen Wertschöpfung in Branchen erstellt (wurden), die nur geringem überregionalen Konkurrenzdruck ausgesetzt sind.“ Ferner zeige sich, „daß langfristig schrumpfende Branchen in Ostdeutschland ein überaus hohes Gewicht besitzen. Knapp 74 v.H. der nominalen Wertschöpfung werden in diesen Wirtschaftszweigen erstellt“. Wenn, so seine Schlußfolgerung, die Konkurrenz im Strukturwandel nur zu bestehen ist, wenn humankapitalintensive Produktionstechniken erlauben, „temporäre Vorsprünge vor Konkurrenten aus anderen Ländern zu erzielen“, so sei auch diese Voraussetzung in Ostdeutschland ungünstig, weil nur 30% der Industrien zu den humankapitalintensiven Branchen zu rechnen seien, und zwar vor allem als Folge des Anteilsverlustes des Maschinenbaus (IWH 6/1995: 11).

### 3. Von der Sanierung zur Modernisierung der Betriebe

#### 3.1 Die Treuhandanstalt zwischen Auktionsbörse und Industrie- ministerium

Die Treuhandanstalt war die wichtigste, aber auch umstrittenste Institution bei der Umwandlung der sozialistischen Kombinatbetriebe in private Unternehmen der Marktwirtschaft. Ihre zentrale Aufgabe bestand im Verkauf der Staatsbetriebe, wozu auch gehörte, deren Verkäuflichkeit durch Unternehmensreorganisation, Ausgliederung entbehrllicher Betriebsteile, Rationalisierung etc. zu verbessern bzw. herzustellen. Die damit meist verbundenen sozialen Folgen, vor allem die umfangreichen Entlassungen gehörten zu den in der Öffentlichkeit am meisten wahrgenommenen und diskutierten Effekten dieser Regierungsbehörde, die von vielen Betroffenen in Ostdeutschland als ‚Plattmacher‘ und in simplifizierender Kausalzuschreibung als Urheberin der ‚Deindustrialisierung‘ angesehen worden ist<sup>1</sup>. Inzwischen hat sie ihre Arbeit beendet und ihre Funktion auf einige Nachfolgeeinrichtungen zur Restabwicklung und Vertragskontrolle übertragen. Obwohl nur wenige Unternehmen 1996 noch nicht privatisiert waren, gab es auch in diesem Jahr noch einige spektakuläre Fälle, um deren Fortbestand heftig gerungen wurde, wie z.B. um den Anlagenbauer SKET in Magdeburg. Aber die Hauptakteure dieser Dramen sind jetzt nicht mehr so einfach in den Treuhand-Nachfolgeeinrichtungen zu suchen. Stärker als zuvor sind jetzt die Landesregierungen involviert, spielen die EU und die Bundesregierung als Subventionsgeber und -kontrolleur eine Rolle. Für diese war die Treuhandanstalt, eine Anstalt des öffentlichen Rechts unter Aufsicht des Bundesfinanzministeriums, eine externalisierte Konfliktbewältigungsinstanz oder, wie es Czada (1993: 172) formuliert: „ein ‚sicherheitstechnischer‘ Zubau am Regierungsapparat, der Erschütterungen des Vereinigungsprozesses absorbieren konnte“; jedenfalls eine Einrichtung, die der Bundesregierung als faktischem Hauptakteur eine vermutlich nicht unwillkommene öffentliche Nebenrolle verschaffte.

Unterdessen sind die heftigen Auseinandersetzungen um die Vernichtung von Arbeitsplätzen verebbt, was nicht nur als Reaktion darauf zu verstehen ist, daß die Privatisierungsaufgabe durch die Treuhandanstalt als erledigt gilt und der Tiefpunkt der Beschäftigung inzwischen überschritten wurde, sondern auch daran liegt, daß 1996 die vereinigungsbedingten Restrukturierungsprobleme zunehmend in die Abhängigkeit der sog. ‚Standortdebatte‘ gerieten und vom

---

1 Zu den beschäftigungspolitischen Folgen der Treuhandtätigkeit vgl. Kap. 2 in diesem Band

Streit über die Regierungsmaßnahmen zur Verminderung der Sozialleistungen überlagert wurden. Schließlich ist wohl auch nicht übersehen worden, daß in den mittelosteuropäischen Nachbarländern trotz beachtlicher Ansätze letztlich keine überzeugenderen Modelle der industriellen Restrukturierung hervorgebracht wurden und ihnen die Lösung mancher mit dem Übergang in die Marktwirtschaft verbundenen Probleme erst bevorsteht. Fällt vor diesem Hintergrund vielleicht noch ein milderes Licht auf die Praxis der Treuhand-Privatisierung, so ist angesichts der großen Schwierigkeiten, in denen sich die Wirtschaft der neuen Bundesländer befindet, sehr wohl strittig, wie die wirtschaftsstrukturellen Effekte der Treuhand-Tätigkeit zu bewerten sind.

Zu den Aufgaben der Treuhandanstalt (s. § 2 Treuhandgesetz und Art. 25 Einigungsvertrag) gehörte es einerseits, die Kombinate in marktfähige Unternehmenseinheiten zu gliedern und dann zu privatisieren und andererseits die neu entstehenden Wirtschaftsstrukturen mitzugestalten. Kloepper (1993: 51) konstatiert mit Verweis auf § 8, Abs. 1 THG: „Der Treuhandanstalt ist aufgegeben, funktionierende, d.h. wettbewerbsintensive Marktstrukturen entstehen zu lassen.“ Diese zweite Aufgabe ist faktisch weitgehend vernachlässigt worden, ebenso wie der allgemein gehaltene, an die Ministerien gerichtete Auftrag in dem entsprechenden Artikel im Einigungsvertrag (Art. 28 EVertr.). Dort ist auch von der Berücksichtigung der „besonderen Bedürfnisse der Strukturanpassung“ die Rede, von *„einer möglichst raschen Entwicklung einer ausgewogenen Wirtschaftsstruktur unter besonderer Berücksichtigung des Mittelstands“* und von *„Maßnahmen zur verstärkten Modernisierung und strukturellen Neuordnung der Wirtschaft auf der Grundlage von in Eigenverantwortung der Industrie erstellten Restrukturierungskonzepten.“* Zwar sollten *„die zuständigen Ressorts (...) konkrete Maßnahmenprogramme zur Beschleunigung des wirtschaftlichen Wachstums und des Strukturwandels“* vorbereiten (ebda), aber dieser von den ‚Ordnungspolitikern‘ ungeliebte Auftrag zu industriepolitischer Gestaltung wurde wohl als eben nicht zu vermeidender Volkskammerschnörkel ignoriert und konnte notfalls mit Verweis auf die fehlenden Restrukturierungskonzepte der ‚eigenverantwortlichen Industrie‘ beiseite gelegt werden. Daß aus dieser eigenverantwortlichen Partikularplanung automatisch eine „ausgewogene Wirtschaftsstruktur“ entstehen könnte, ist empirisch ebenso wenig zu belegen wie die Existenz eines freien Marktes ohne konkurrenzregulierende Intervention des Staates. Und dort, wo die Verbände industriepolitisch tätig wurden, wie im Fall der mitteleutschen Großchemie und beim Braunkohletagebau, ging dies in erster Linie von den korporatistisch orientierten Gewerkschaften IG Chemie und IG Bergbau aus (vgl. Müller 1996), ab 1992 unterstützt von den um den Erhalt ‚industrieller Kerne‘ besorgten Landesregierungen.

Den Maximen der reinen Marktwirtschaftler folgend, galt es als Aufgabe der Treuhand, die rechtlichen, administrativen und finanziellen Vorausset-



zungen für das eigenständige Handeln der neuen Privateigentümer der ostdeutschen Betriebe zu schaffen. Mit der ‚Ordnungspolitik‘ vereinbar war gerade noch die Verhinderung von neuen Monopolen oder anderen unerwünschten Machtzusammenballungen. Wie der freie Markt aber für die neuen Wettbewerber aus dem Osten frei werden würde, wurde nur im Rahmen von Starthilfen reflektiert und im übrigen durch die Übernahme der ostdeutschen Betriebe durch zumeist westliche Unternehmen und Investoren mit eingespielten Marktbeziehungen als prinzipiell gelöst betrachtet.

In den ersten Monaten bzw. Jahren unter der Treuhand-Ägide bestand das Problem der ostdeutschen Betriebe zunächst vor allem darin, überhaupt erst marktfähig und d.h. verkaufsfähig zu werden. Dies war nicht nur Voraussetzung für das weitere Überleben, d.h. für die beabsichtigte Privatisierung; die Betriebe marktfähig zu machen, hieß nicht nur, sie aus der hierarchisch-zentralistischen Kombi-natsstruktur und der überkomplexen Vernetzung herauszulösen und zu überschaubaren, selbständig agierenden Unternehmenseinheiten umzugestalten, es mußten auch die innerbetrieblichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmenstätigkeit geschaffen werden. So lange es sich dabei nur um organisatorische Maßnahmen und um eine negative Selektion handelte, z.B. um die Ausgliederung der Bauabteilungen, des Rationalisierungsmittelbaus, der umfangreichen sozialen Einrichtungen oder um die Verringerung des großen Verwaltungsapparates, konnte dies von den Betrieben auf Basis von Treuhand-Direktiven noch ziemlich reibungslos und in relativ kurzer Zeit selbständig bewältigt werden. Wo es aber um weitergehende, die künftige Produktion betreffende Entscheidungen ging, stellte sich die Lage schwieriger dar. Hierbei handelte es sich häufig um einen veralteten Produktionsapparat und nicht marktfähige Produkte, um ökologische Belastungen und zum Teil auch um für neue Anforderungen nicht angemessen qualifizierte Arbeitskräfte (vgl. dazu Edeling 1992, Wittke/Voskamp/Blum 1993, Rössel 1995, Andretta/Baethge 1996). Dazu mußten Sanierungskonzepte und Marktanalysen erarbeitet werden, die die Kapazität und Kompetenz der Betriebe und auch der Treuhandanstalt häufig überforderten und daher in die Hand von Unternehmensberatungsfirmen gelegt wurden.

Schon bald stellte sich heraus, daß diese Konzepte häufig ohne Berücksichtigung der Intentionen des künftigen Erwerbers unvollständig blieben und eine hohe Unsicherheit darüber bestand, ob und ggf. wann die vorgeschlagenen Maßnahmen auch erfolgreich seien, d.h. zu schwarzen Zahlen führen würden. So gelang es der Treuhandanstalt, Milliardensummen für ‚endliche Finanzierungen‘, d.h. für Abfindungen von entlassenen Arbeitskräften, befristete Mittel für Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften bereitzustellen, aber sie weigerte sich stets, ungewisse, d.h. ohne absehba-



re Markterfolge vorgenommene Sanierungen mit infiniten Zahlungen zu akzeptieren. Sie und ihr Dienstherr, das Bundesministerium für Finanzen, dachten hier in erster Linie fiskalistisch und marktwirtschaftsorientiert. Dauersubventionierte Staatsbetriebe sollten vermieden werden.

Frühzeitig gab es daher schon eine klare Entscheidung für eine möglichst schnelle Privatisierung. Im Oktober 1990 legte die Treuhandanstalt in ihren ‚Leitlinien der Geschäftspolitik der Treuhandanstalt‘ fest, daß die schnelle Privatisierung die wirksamste Form der Sanierung sei (in: Bundesministerium für Wirtschaft 1992: 180ff.). Während diese Maxime in der ersten Zeit handlungsbestimmend für die Treuhandanstalt gewesen ist, gewinnt der Gedanke der überlebenssichernden und verkaufsfördernden Sanierung im späten Verlauf der Treuhand-Politik an Bedeutung (vgl. Geppert/Kachel 1995: 83ff.). Über die Bedeutung der Sanierung bestanden aber bis zuletzt Kontroversen, die sich daraus ergaben, ob das Teilziel des ‚Marktfähigmachens‘ nur die ‚Grundsanierung‘ bzw. das ‚Ansanieren‘ (Geppert/Kachel) oder mehr beinhalte.

Man kann in der entlang der ‚Privatisierungs-Sanierungs-Kontroverse‘ geführten Debatte zwei grundsätzlich differente Positionen identifizieren. Die eine neoliberalistische Position plädierte im Grunde für eine betriebspartikularistische Verkaufsstrategie der Treuhand: So schnell und so viel wie möglich losschlagen, lautete hier die Devise. Die andere sozialstaatsorientierte bzw. auf Marktintegration bedachte Position plädierte für eine stärker sanierungsbegleitende, beschäftigungssichernde, wirtschaftsstrukturierende Privatisierungs- und Modernisierungspolitik, bei der möglichst viele Potentiale bewahrt werden sollten. Auch Kern und Sabel (1992) hatten in ihren Analysen der Treuhand-Politik zwei ähnlich strukturierte Gruppierungen ausgemacht: die einen, die sie die Vertreter der „Auktionsmarkt-Privatisierung“ nennen und die anderen, die eine „Großgruppen-Perspektive“ vertraten (Kern/Sabel 1992: 68ff.). Erstere wollten alles dem freien Spiel von Angebot und Nachfrage überlassen und erhofften sich von den Käufern auch direkt marktliche Integrationsleistungen. Die anderen waren in diesem Punkt skeptischer und bezweifelten, *„daß man Firmen ohne konkrete Bezugnahme auf Industrien und Sektoren aufbauen kann. Aus ihrer Sicht werden Märkte durch Wirtschaftsverbände, Standardisierungs-Vereinigungen, Abstimmungen mit Behörden und vor allem, durch die Aktivitäten der großen ökonomischen Gruppen (...) strukturiert“* (Kern/Sabel 1992: 69).

In der Praxis ist die Treuhandanstalt nur in ihrer Anfangsphase dem Auktionsmarktkalkül gefolgt und hat sich im Laufe der Zeit immer mehr der zweiten Position angenähert, ohne sich freilich jemals explizit zu dieser Position zu bekennen. Frühzeitig wurde das reduktionistische ‚Auktionsmarkt‘-Konzept schon insofern verlassen, als die Käufer zur Sicherung von Ar-

beitsplätzen Investitions- und Unternehmenskonzepte vorlegen mußten, die auf ihre Realisierbarkeit und d.h. auch auf ihre vermutete Marktakzeptanz hin begutachtet wurden. Einige Skandale um Spekulanten hatten die Treuhandanstalt zu genauen Prüfungen gezwungen. Dazu war sie auch durch die Wirkungslosigkeit der Vertragsstrafen genötigt worden, die bei Nichteinhaltung der Investitionszusagen vorgesehen waren. Prüfungen waren auch in solchen Fällen notwendig, wo nicht ein potenter Konzern dahinterstand, der den neuerworbenen Betrieb in seine Produktions- und Absatzstruktur leicht integrieren konnte, sondern mittelständische Unternehmer mit schwacher Kapitalausstattung (z.B. auch bei Management-buy-out-Erwerbungen). Eine gewisse Selektions- und Steuerungsfunktion war also bereits mit diesen Prüfungen verbunden und mußte auch von Puristen nolens volens akzeptiert werden.

Anders stellte sich die Situation in den Fällen dar, wo es von der Art des Unternehmens her bzw. der Produktionscharakteristik seiner Branche entsprechend nur wenige Alternativen gab, weil die Branche aufgrund ihres hohen Konzentrationsgrades oligopolistisch strukturiert ist, wie z.B. in der Energieerzeugung, im Braunkohlebergbau, aber auch in der Chemie-, Stahl- und in der Werftindustrie. Hier drängte sich die ‚Großgruppenperspektive‘ geradezu auf und wurde auch von den Vertretern der reinen Marktlehre akzeptiert, wenn das Konzept von oberster Stelle, z.B. in einer Kanzlerrunde abgesegnet worden war. Schmidt-Tophoff (1993) hat gezeigt, daß die Restrukturierung der Chemieindustrie durch die Treuhandanstalt schon sehr frühzeitig solchen Überlegungen gefolgt ist, jedenfalls noch weit vor 1992, als mit dem dramatischen Schrumpfen der Industriestandorte die landesweite ‚Deindustrialisierung‘ apostrophiert wurde und ein industriepolitisches Gegensteuern und ein Erhalt ‚industrieller Kerne‘ verlangt und zum Teil auch durchgesetzt werden konnte.

Dirk Nolte (1992) konstatiert nach einer forcierten Privatisierungsphase der Treuhand bis zum Frühjahr 1991 – in der die ‚leichteren Fälle‘ Kredit, Versicherungen, Energieversorgung, Bauwirtschaft, Handel, Hotels und andere Dienstleistungen und aus dem produzierenden Gewerbe die Zement- und Zuckerindustrie weitgehend privatisiert werden konnten – eine danach beginnende zweite Phase, die aufgrund der massiven Kritik in der Öffentlichkeit über Stellenabbau und die schleppenden Sanierungserfolge durch eine verstärkte Aufmerksamkeit für die regional-, sozial- und strukturpolitischen Aspekte gekennzeichnet war. Diese Phase wird seines Erachtens durch eine dritte ab Anfang 1992 abgelöst, in der die industriepolitische Orientierung erweitert und in Zusammenarbeit mit den Ländern staatliche Holdings wie der ‚Sachsenfond‘ gebildet wurden und Ansätze für eine ‚aktive Sanierung‘ erkennbar waren. (Ein ähnliches Phasenmodell findet sich bei Geppert/Kachel 1995).

Obwohl mit dem formellen Ende der Treuhandanstalt zum 31.12.1994 ein Teil ihrer Aufgaben durch Nachfolgeeinrichtungen übernommen und fortgeführt werden, kann zumindest für diesen Abschnitt des von ihr gestalteten Transformationsprozesses eine Bilanz gezogen werden. Sie wird je nach dem, welcher der beiden in diesem Abschnitt kurz skizzierten Positionen man sich zurechnet, unterschiedlich ausfallen. Es gibt aber bei aller berechtigten Kritik doch eine Reihe von strukturellen Rahmenbedingungen, die bei der Beurteilung der Treuhandpolitik nicht außer Acht gelassen werden dürfen:

1. Ihr Handlungsspielraum war politisch und auch finanziell begrenzt.
2. Die Betriebe waren schwerer zu verkaufen als zunächst angenommen, was nicht nur an den Betrieben selbst, sondern auch daran lag, daß ihr Verkauf in eine europaweite Rezession fiel, die den Erwerb zusätzlicher Produktionspotentiale nicht ratsam erscheinen ließ. Das sich daraus ergebende Problem wird daran sichtbar, daß statt des ursprünglich (Okt. 1990) einmal erwarteten Verkaufserlöses von ca. 600 Mrd. DM (Sinn 1991: 88 und 70) nur 37 Mrd. DM erzielt wurden, dafür aber ein Gesamtverlust von 256 Mrd. DM hingenommen werden mußte (BVS 1995/a; BVS 1995/b).

Gleichwohl wird man der Einschätzung von Geppert und Kachel schwer widersprechen können, daß die Treuhandpolitik „*die Modernisierung der ost-deutschen Industriebetriebe bzw. -struktur eher behindert als gefördert hat*“ (1995: 69), wenngleich die Modernisierung auch nicht zu ihren expliziten Aufgaben gehörte. Sie kritisieren weiter, daß von ihr „*die Bedeutung der regionalen Einbindung unternehmerischen Handelns sowie die Assoziativität von Unternehmensbeziehungen erst sehr spät bzw. überhaupt nicht berücksichtigt*“ worden sei. „*Die potentiellen Möglichkeiten strategischer Kooperation von Unternehmen hinsichtlich bestimmter Forschungs-, Entwicklungs- und Vermarktungsaktivitäten sowie die bewußte Schaffung stärker regional ausgerichteter Produktionszusammenhänge bzw. -kreisläufe blieben so vielfach ungenutzt*“ (Geppert/Kachel 1995: 99f.). Aber möglicherweise sind eher die Politiker in den Aufsichtsgremien der Treuhandanstalt dafür verantwortlich zu machen, daß entgegen dem Handlungsauftrag des Gesetzes und des Einigungsvertrages keine sozial und regional integrierten Wirtschaftsstrukturen geschaffen worden sind. Stattdessen blieben häufig nur noch kleine, industrielle Inseln zurück, ohne die „*Agglomerationsvorteile hochvernetzter westdeutscher Standorte*“ (Heise/Ziegler 1992: 552), die sich in ihren jeweiligen Marktnischen ohne größeren regionalen Bezug nur angestrengt werden behaupten können. Und dort, wo es einen solchen Kranz von überwiegend ausgegründeten neuen Klein- und Mittelbetrieben um ein altes Stamm-

werk gibt, hängen sie alle vom ungewissen Schicksal dieses sie nährenden Zentrums ab. Wird es liquidiert, fällt auch die Region in Agonie.<sup>2</sup>

Der eingangs kritisierte, politisch und ökonomisch unkoordinierte Umbauprozess, die Ungleichzeitigkeit im Institutionentransfer usw. führten zu strukturellen Disproportionalitäten, wie sie schon zu Beginn der Kombinatenauflösung zu beobachten waren und die erst sehr spät unter dem Druck der Landesregierungen durch eine stärker regionalpolitisch abgestimmte Restrukturierung gemildert worden sind. Der schleichende Übergang der Treuhandanstalt von einer Auktionsbörse zu einem politisch separierten heimlichen Industrieministerium wurde aber nicht zum expliziten Programmpunkt erhoben und war schon angesichts der irreversiblen Fehler in der vorangegangenen Periode nicht geeignet, die nun besser erkennbaren Strukturmängel auszugleichen.

So ignorierte sie z.B. bei der Auflösung der Kombinate deren große ökonomische und soziale Bedeutung für Regionen und Kommunen, löste die entsprechenden nichtindustriellen Kapazitäten auf, ohne die Kommunen und Landkreise in den Stand zu versetzen, die dispensierten Leistungen übernehmen zu können. Der höhere Steuerungsaufwand einer integrierten Strukturpolitik hätte durch eine entsprechende Kompetenzverlagerung an die dezentral operierenden Treuhandfilialen und eine enge Kooperation mit den konzeptuell darin einzubindenden Landesbehörden aufgefangen werden können. Dazu hätte es allerdings eines politisch übergreifenden Konzeptes bedurft, das es aus den eingangs erwähnten prinzipiellen Gründen nicht geben konnte (vgl. dazu auch Beyer/Nutzinger 1991: 255).

Die Vertreter eines ökonomisch purifizierten Marktbegriffs, die die politischen Weichen des Transformationsprozesses gestellt haben, verhinderten mit ihrer Distanz gegenüber der Gestaltbarkeit von Märkten, daß für die schwachen Neuankömmlinge aus dem Osten, die keine starke Protektion durch Konzernmütter oder Kooperanten besaßen, über preislimitierte Local-content-Auflagen, verbands- und konzernpolitische Interventionen, regional- und strukturpolitische Präferenzen usw. ein mittelfristig wirksamer Ausgleich der Startnachteile für die ostdeutsche Industriebetriebe geschaffen werden konnte. Zwar wurden alle bekannten Instrumentarien der Wirtschaftsförderung aus der alten Bundesrepublik auf die neuen Länder übertragen, sie wurden aber nicht den veränderten Anforderungen entsprechend modifiziert, sondern nur quantitativ ausgeweitet (vgl. Heise/Ziegler 1992: 550) und blieben auch wegen mangelnder Koordination und administrativer Unterausstattung der Behörden und Beratungseinrichtungen nur mäßig erfolgreich.

---

2 Zu den Chancen und Risiken regionaler Netzwerkbeziehungen vgl. Hessinger 1996.

Die schon 1990 aufgekommene Idee eines Aufbauministeriums für das Gebiet der ehemaligen DDR ist gleich, ohne längere Debatte verworfen worden; ein solches Ministerium, so hieß es, passe als Zentralinstanz nicht in die tiefgestaffelte Kompetenzverteilung des föderalen Staatsaufbaus der Bundesrepublik, stieß vor allem aber auf Abwehr in den Bonner Ministerien, weil sie Kompetenzen hätten abgeben müssen. Ob praktikabel oder nicht, es wurde auch keine koordinierende Ersatzeinrichtung geschaffen, und die Treuhandanstalt war damit überfordert. Sie hätte mehr sein können, als sie sollte, fungierte dann aber überwiegend als Verkaufsagentur, und als sie aufgrund des Drucks aus den ostdeutschen Ländern doch noch Funktionen einer kompensierenden Koordinationsinstanz übernahm, fehlten ihr zum Teil die Mittel und wegen der inzwischen vielfach bereits erfolgten Abwicklung der Industriebetriebe schließlich auch das Tätigkeitsfeld eines heimlichen Industrieministeriums.

### 3.2 Exkurs: Das Kombinatserbe

Mit der Schließung der Treuhandanstalt zum 31.12.1994 und der damit signalisierten Beendigung der Privatisierung der ostdeutschen Industriebetriebe – nur ein kleiner Rest, vor allem in Management-KGs zusammengefaßt, wurde der Nachfolgeeinrichtung BVS noch zum Verkauf überlassen – mochte der öffentliche Eindruck bezweckt worden sein, daß mit dem Übergang der ostdeutschen Industrie in private Hände der Grundstein für den nun zu erwartenden Aufschwung gelegt worden sei. Die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit und der starke Rückgang der Wachstumsraten im Jahre 1996, die Kette von Insolvenzen in der Bauindustrie usw. verdeutlichen aber, daß die wirtschaftliche Konsolidierung der ostdeutschen Industrie in großen Teilen noch immer nicht gelungen ist. Hier soll nicht den externen Faktoren nachgegangen werden, wie konjunkturelle Entwicklung, Wirtschaftspolitik etc., sondern den unternehmensinternen, wobei zunächst der bisher zurückgelegte Entwicklungsverlauf, wie er vorstehend referiert worden ist, noch einmal kurz resümiert werden soll.

Die Aufgaben, vor die sich die Unternehmensleitungen der Kombinate und Kombinatserbe ab 1990 gestellt sahen, umfaßten sämtliche Bereiche betrieblichen Handelns. Dabei ging es nicht nur um den Einsatz neuer Normen (z.B. Unternehmens-, Vertrags- oder Arbeitsrecht etc.) oder technischer Standards, um neue Institutionen (z.B. Betriebsrat) usw., sondern diese Instrumente mußten zunächst erst angeeignet und die vorhandenen Voraussetzungen auf ihre Kompatibilität mit ihnen überprüft werden. Die bei den betrieblichen Leitungen verbreitete Annahme, die Restrukturierung ließe sich

einerseits durch negative Selektion, durch Abstoßung des Unbrauchbaren, und andererseits dadurch bewältigen, daß man die neuen Instrumente, Praktiken und Perspektiven nur auf das Vorhandene zu applizieren bräuchte, stellte sich als eine Simplifizierung heraus, deren Folgen vielfach bis heute nicht überwunden worden sind. Es ging um neue Unternehmens-, Betriebs- und Fertigungsstrukturen und um neue Produkte unter der Perspektive von Rentabilität und Markterfolg. Dabei wurde aber häufig übersehen, daß diese Veränderungen nicht ohne eine andere Arbeitsorganisation, andere Qualifikationen, Modifikationen und Strategien effizient werden konnten. Diese Defizite bei der Restrukturierung sind zum einen auf eine punktuelle, additive und technikzentrierte Rationalisierungspraxis zurückzuführen, zum anderen auf zum Teil ungebrochen fortwirkende Traditionsbestände aus der sozialistischen Kombinatzeit. Die fortwirkende Bedeutung dieser sozialistischen Kombinatgeschichte für Betrieb, Belegschaft und Management wird nachstehend aufgezeigt.

Dem programmatischen Selbstverständnis der SED zufolge und im von ihr praktizierten Staatssozialismus war Arbeit nicht einfach eine individuelle und kollektive Lebensbedingung, sondern hatte den Rang einer gesellschaftlichen Schlüsselkategorie. Sie ist zum einen fundiert in der Marxschen Bestimmung von Arbeit als tätige Aneignung der Natur bzw. anthropologisch gesprochen durch Vergegenständlichung des Menschen in der Natur, deren Teil er ist. Damit hat Arbeit nicht nur den Charakter von existentiellem Zwang, sondern über sie wird zugleich die schöpferische Würde des Menschen definiert. Dieses Arbeitsethos war das Fundament der produktivistischen Fortschrittsprogrammatik, mit der die Partei alle Aktivitäten des Staates unterlegte. Mit dieser Definition begründete sie auch die moralische Arbeitsverpflichtung des einzelnen. Im Gesetzbuch der Arbeit wurde festgelegt: *„Die Arbeit und die Entwicklung der Fähigkeiten zum gesellschaftlichen und eigenen Nutzen sowie die schöpferische Mitwirkung an der Ausarbeitung und Erfüllung der Pläne und an der Leitung der Betriebe und der Wirtschaft sind moralische Pflichten jeden arbeitsfähigen Bürgers“* (GBA § 2, Abs. 2).

Der gesellschaftliche Ort, an dem die Arbeit zu verrichten ist, war der Betrieb. Die SED sah in ihm nicht bloß eine ökonomische oder organisatorische Einheit, sondern eine gesellschaftliche Entität von nahezu gleichem Rang wie die Gesamtgesellschaft, und faktisch agierten die Betriebe wie kleine, autarke Teilgesellschaften. Dem korrespondiert die politische Führungspraxis in der DDR: paternalistisch-autoritär wie im Betrieb.<sup>3</sup>

- 
- 3 Diese besondere Wertschätzung des Betriebs, und zwar des Industriebetriebs, reicht meines Erachtens weit in die Geschichte der KPD und der Arbeiterbewegung zurück. Der Betrieb war hier nicht nur Arbeitsort, sondern auch Ort der Konfrontation der Arbeiterklasse mit dem Klassengegner, Ort von Streik und politischer Agitation und



Die Gestaltung der zentralen Handlungsvoraussetzung der Betriebe, d.h. der Umsetzung des jeweiligen Volkswirtschaftsplans in den Kombinat zu konkretisierten ‚Planaufgabe‘ setzte eine intensive ‚Plandiskussion‘ in den ‚Betriebskollektiven‘ voraus (vgl. Fritze o.J.: 22). In der mit dieser ‚Plandiskussion‘ bezweckten betrieblichen Rückkopplung staatlicher Direktiven ging es nicht nur um die realitätshaltige Konkretisierung pauschaler Anforderungen, sondern vor allem auch um die Beteiligung aller Werktätigen in den Betrieben an dieser gemeinsamen Aufgabe und um deren Selbstverpflichtung darauf. Von der Diskussion der Rahmenvorgaben im Plan bis hin zur einzelnen Arbeitsaufgabe war das Konzept der ‚Sozialistischen Demokratie‘ an einer permanenten appellativ-moralisch beschworenen Mitwirkung aller Beschäftigten ausgerichtet. Neben der intendierten Verpflichtungs- und Erziehungsaufgabe („gleichzeitig dient die sachkundige Mitwirkung der Werktätigen ihrer Selbsterziehung“; Arbeitsrecht 1970: 115) war mit dieser Forderung aber auch ein Anspruch der Betroffenen verbunden, – wie auch immer beschränkt – tatsächlich an den Geschicken des Betriebs oder doch zumindest an den Bedingungen und Resultaten der eigenen Arbeit mitwirken zu können.

Das kollektive Interesse jeder Struktureinheit im Betrieb und Kombinat war es (in aufsteigender Linie: Brigade, Abteilung, Bereich, Betrieb, Kombinat), der jeweils nächsthöheren gegenüber möglichst niedrige Ressourcen und Kapazitäten auszuweisen, um bei der Realisierung der Planaufgabe möglichst günstig abzuschneiden. „Das ganze könnte man als eine Art ‚Negativ-Poker‘ bezeichnen – ein Spiel, bei dem nicht der gewinnt, der die besten, sondern der die schlechtesten Karten vortäuscht“ (Fritze o.J.: 23). Diese unterschiedlichen Einzelinteressen bündelten sich im Gesamtinteresse des Betriebskollektivs, mit der Planerfüllung oder -übererfüllung die von allen gemeinsam begehrte ‚Jahresendprämie‘ ungeschmälert zu erhalten.<sup>4</sup>

Die mit der Plandiskussion und -gestaltung im Betrieb beabsichtigte Weckung des materiellen und sozialen Interesses der ‚Werktätigen‘ hatte aber nicht notwendig die angestrebte interaktive Planrealisierung zur Folge, sondern half eher dabei, eine sich planwidrig auswirkende Gemeinschaftlichkeit

---

damit wichtiges Rekrutierungsfeld und organisatorische Basis der Klassenpartei. Der politische Mythos des Betriebs lebte in der DDR-Zeit in bestimmten Ritualen fort, z.B. wenn Betrieben wie Personen Auszeichnungen verliehen oder sie mit Namen aus der heroischen Geschichte der kommunistischen Bewegung geschmückt wurden.

- 4 Über die Handhabung dieser Prämienzahlung in den Kombinat liegen mir z.T. widersprüchliche Informationen vor. Es scheint zumindest in den 80er Jahren nicht mehr zum völligen Wegfall einer Jahresendprämie gekommen zu sein. Mit Kürzungen mußte aber bei eklatanter Planuntererfüllung durchaus gerechnet werden, wobei die Arbeiter die geringsten und die obersten Leiter die stärksten Kürzungen erfuhren.



in der Interessenwahrnehmung zu konstituieren. Der Deal auf der Shop-floor-Ebene zwischen Arbeitsbrigaden und Meister, z.B. das Aufgeben der verschleierten Arbeitsverzögerung gegen eine besser bezahlte Zusatzschicht zu erkaufen, von Voßkamp/Wittke (1991) mit dem vielzitierten Begriff des „Planerfüllungspakts“ bezeichnet, illustriert die von Deppe/Hoß (1989: 149) beobachtete „passive Vetomacht“ der Belegschaften. Man könnte hier vielleicht von einer *relativen Aushandlungsautonomie* prinzipiell gleicher Arbeitsbürger sprechen.

Im Gegensatz zum kapitalistischen Arbeitsvertrag, mit dem sich der ‚Arbeitnehmer‘ zur Anerkennung des weitreichenden (nur gesetzlich beschränkten) Direktionsrechts des Eigentümers und seines Managements verpflichtet, ist der ‚Werktätige‘ nicht nur abstrakter Miteigentümer seines Betriebes und hat daher nicht nur ein Recht auf Arbeit, sondern auch eine Arbeitspflicht, insofern für ihn aus diesem Status heraus die Erhaltung und Mehrung des kollektiven Eigentums obligat ist. Weil aber dieser Eigentümerstatus des ‚Werkstätigen‘ allzu abstrakt war, wurde die daraus erhoffte Bindungsverpflichtung vor allem über die sozialistische Moral reklamiert, d.h. sie blieb schwach.

Wenn also die programmatisch angezielte Koinzidenz von ‚allgemeinem‘ und ‚besonderem‘ Interesse des ‚sozialistischen Eigentümers‘ kein konstitutives Element des individuellen Interesses bildet und im Alltagshandeln kaum sichtbar wurde, so entwickelte sich doch eine gewissermaßen ‚sekundäre Vergemeinschaftung‘; ‚sekundär‘, weil aus der Konfrontation dieses individuellen mit dem als abstrakt und restriktiv empfundenen allgemeinen bzw. kollektiven Interesses des sozialistischen Systems hervorgehend.

Begünstigt wurde diese ‚sekundäre Vergemeinschaftung‘ durch die gering entwickelten interessendifferenzierenden Elemente in den Lohn- und Leistungsstrukturen. Man konnte zwar durch Beteiligung an der Neuererbewegung und im ‚sozialistischen Wettbewerb‘ und bei einer Fülle anderer Gelegenheiten in gewissen Abständen und bei Berücksichtigung auch anderer Mitglieder der Kollektive – was die leistungsstimulierende Auszeichnung wieder relativierte – zwar immer wieder einmal auch zusätzliche Prämien erlangen, sie fielen aber gegenüber der nivellierten Grundlohngestaltung nicht nennenswert ins Gewicht. Die Leistungslohnelemente mußten beschränkt bleiben, weil die Betriebe und Kombinate nicht autonom über ihre Lohnfonds verfügen konnten, sondern auch hier an Planvorgaben gebunden waren, zum anderen, weil planwirtschaftliche Honorierung von mehr Leistung nur in einem umständlichen und langwierigen Prozeß gestaltet werden konnte.

Auch die Differenzierung zwischen Angestellten und Arbeitern, an der merkwürdigerweise auch Jahrzehnte nach der Etablierung einer sozialisti-

schen Gesellschaftsordnung in der DDR noch festgehalten wurde, spielte – ganz im Unterschied zu Westdeutschland – im Alltagsleben keine Rolle. Das lag zum einen daran, daß die versicherungs- und arbeitsrechtliche Bevorzugung der Angestellten, die ihnen in Deutschland traditionell gewährt wurde, in der DDR ebenso abgeschafft worden war wie die finanzielle Besserstellung bei vergleichbarer Tätigkeit und Ausbildung. Die Attraktivität der Büroarbeit wurde zudem dadurch gemindert, daß die Angestellten sogar finanziell benachteiligt waren, womit man wahrscheinlich ideologische Illusionen einer sich etwas Besseres dünkenden administrativen Schicht vorbeugen wollte. Sie hatten eine höhere Lohnsteuer zu zahlen (20 statt sonst 6,5%) und besaßen faktisch kaum Chancen, an Leistungsprämien oder zuschlagsträchtige Sonderschichten zu gelangen. Die angenehmere Arbeit im Büro, der ‚weiße Kragen‘ (die besseren Aufstiegschancen waren für den normalen Büroarbeiter meist unattraktiv), die üblicherweise zum höheren Prestige des Angestelltenstatus beitragen, konnten diese finanzielle Benachteiligung nur unzureichend kompensieren, zumal die permanenten Unzulänglichkeiten der Produktion von den Arbeitern nicht nur den Zentralinstanzen von Partei und Staat, sondern zu einem Gutteil auch dem aufgeblähten Verwaltungsapparat der Betriebe (‘Wasserkopf’) zugeschrieben wurde. Deren radikaler Abbau nach der Kombinatauflösung stieß denn auch auf wenig Widerstand bei der übrigen Belegschaft.

Der über die egalisierten Arbeits- und Entlohnungsbedingungen gestiftete kollektive Zusammenhang in der Belegschaft wurde auch durch die betrieblichen Herrschaftsstrukturen, die Vorgesetztenhierarchie nicht nennenswert tangiert. Da die disziplinarischen Mittel der Vorgesetzten gering waren (faktische Unkündbarkeit, Lohngarantie etc.), und wegen der im sozialistischen Betrieb mit einer Leitungsaufgabe verbundenen ‚Erziehungspflicht‘ mußte das Versagen eines Untergebenen immer auch zugleich als das der Vorgesetzten erscheinen. Der dominante Interaktionsmodus und die vorherrschende Weise der Interessenregulierung zwischen Belegschaft und Vorgesetzten war daher im Kombinatbetrieb nicht der explizite Konflikt, sondern die Absprache, das implizite oder explizite Arrangement. Dazu trug wesentlich bei, daß der betrieblichen Sphäre individuellen Interessenshandelns teils durch Zentralisierung, teils durch Egalisierung wesentliche Konfliktfelder entzogen waren. Das schloß Konflikte in der Alltagspraxis nicht aus, sie blieben aber in der Regel auf arbeitsprozeßbezogene Divergenzen beschränkt.

Die vielfältigen Interventionsinstanzen und die ebenso vielfältigen externen Legitimationsverpflichtungen, die Verschränkung von Politik und Ökonomie bewirkten im sozialistischen Kombinatbetrieb – wie Lutz Marz (1993) es formuliert – eine „Entdifferenzierung“ und „Entfunktionalisierung“, die letztlich eine „Entökonomisierung“ nach sich zog. Mit der „Ver-

filzung“ des ganzen betrieblichen Handlungsraums vermischten sich – trotz (auf dem Papier) klarer Anordnungsbefugnisse und Leitungsdirektiven – die Verantwortungsstrukturen: ‚Man sei für nichts richtig zuständig und dennoch für alles verantwortlich gewesen‘. Je geringer aber die faktisch ausgeübte Entscheidungsgewalt der Vorgesetzten und je irregulärer die Handlungsabläufe waren, um so größer mußte der Handlungsspielraum der operativen Ebene, der Werktätigen, sein.

Der faktisch geringen Durchsetzungsmacht der unteren und mittleren Leitungskader gegenüber der Belegschaft korrespondierte eine nur wenig höhere Entlohnung. Dafür aber mußten sie häufig die unangenehme Erfahrung der Pufferfunktion zwischen dem Ärger der Belegschaft über stockende Materialzufuhr, Maschinenausfälle und sonstige Friktionen einerseits und dem Planerfüllungsdruck der oberen Instanzen (Betriebs- und Kombinatleitung) andererseits aushalten. Aus diesem Grund konnte es schon vorkommen, daß die Kaderabteilung (entspricht etwa der heutigen Personalabteilung) den einen oder die andere in die betriebliche Pflicht nahm und mit mehr oder weniger sanftem Zwang auf einen solchen vakanten Posten schob. Auf der anderen Seite etablierten sich jedoch paternalistische Sozialmilieus (Lepsius), die in der Verbindung von personaler Autorität und Fürsorge für das Funktionieren des sozialistischen Macht- und Herrschaftsgefüges sorgten.

Um den Konfliktlagen aus der beschriebenen Pufferfunktion zu entgehen, war die Bereitschaft der mittleren und unteren Leitungskader entsprechend gering, sich bei kontroversen Problemlagen zu engagieren, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen ohne Absicherung von oben zu fällen. Am stärksten wirkte sich dieses Problem bei den Meistern aus, denen heute noch in vielen ostdeutschen Betrieben von den Unternehmensleitungen eine zu große Belegschaftsnähe vorgehalten wird. Ihr „kumpelhaftes Verhalten“ (Stieler 1993) erschwerte die Durchsetzung arbeitsorganisatorischer Veränderung und insbesondere neuer Leistungsnormen.

Faßt man diese hier kurz skizzierten Charakteristika der ostdeutschen Arbeitsgesellschaft zur DDR-Zeit und insbesondere ihrer betrieblichen Struktur zusammen, dann kann man von einem ideologisch stark aufgeladenen Arbeitsbegriff sprechen, von einer auch faktisch höheren Zentralität von Arbeit für den einzelnen Erwerbstätigen (manifestiert in der hohen Erwerbsquote und der lebensgeschichtlich relevanten durchschnittlich höheren Erwerbstätigkeitsdauer) und von einer ausgeprägten Verbetrieblichung des sozialen Lebens. Hierzu sei u.a. auf die stark betriebszentrierte Sozialpolitik verwiesen, bis hin zu den soziokulturellen Aktivitäten der Arbeitsbrigaden, die häufig auch über den Betrieb hinaus in die Schule und Gemeinde, vor allem aber in die Freizeit hineinwirkten (vgl. Roesler 1994; Lutz 1995). Alle diese Untersuchungen stimmen darin überein, daß die Arbeitsbeziehungen in

den ostdeutschen Betrieben durch eine widersprüchliche und trotz vielfältiger Kontroll- und Sanktionsstrukturen schwache Machtbewehrung der Formalorganisation gekennzeichnet waren, mit hochausdifferenzierten informellen Strukturen, die in Form von ad hoc arrangierten Bargaining-Prozessen auf der Shop-floor-Ebene die unteren Vorgesetzten einbezog. In der Abwehr externer Zumutungen und in der gemeinsamen Bewältigung permanenter Krisenereignisse entstand eine enge, wenn auch sekundär begründete, die gesamte Belegschaft umgreifende Gemeinschaftserfahrung, die mit der Wende zur Marktgemeinschaft mit völlig anderen Anforderungen konfrontiert worden ist (vgl. Aderhold u.a. 1994; Alt u.a. 1994; Heering/Schroeder 1995).

Die wesentlichen Unterschiede, mit denen die Beschäftigten sich in ihrer gegenwärtigen Betriebssituation zunehmend konfrontiert sehen, lassen sich prinzipiell folgendermaßen charakterisieren: klare, zumeist personalisierbare Eigentumsstrukturen mit harten Budgetbedingungen, definierter und sanktionierter Verantwortlichkeit, Ergebniszurechnung, Arbeitsintensivierung und Qualitätssteigerung bei individualisierter Leistungspolitik und Konkurrenz. Das Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Untergebenen ist formalisierter geworden und erzeugt durch die neuen, von der Hierarchie durchgesetzten und durchzusetzenden Maßnahmen mehr soziale Distanz. Von der Bielefelder Gruppe um Martin Heidenreich ist das in die treffende Formel gekleidet worden: „*Von der Betriebs- zur Zweckgemeinschaft*“ (Aderhold et al. 1994).

### 3.3 Die Phase der Grundsanierung

In der mit Rössel (1995a) ‚Grundsanierung‘ zu nennenden ersten Umbauphase ging es zunächst um die Kombinatserlegung und den Aufbau handlungsfähiger Betriebseinheiten mit dem Ziel einer Verbesserung der marktwirtschaftlich geforderten Konkurrenzfähigkeit. Dazu wurden in dieser ersten Phase zu große Kapazitäten abgebaut und Fertigungstiefen verringert, markt-nahe Abteilungen gestärkt und die betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisationen neu gestaltet. Diese Maßnahmen waren durchweg mit einem mehr oder weniger umfassenden Personalabbau verbunden, der vor allem die indirekten bzw. Servicebereiche betraf, häufig auch überproportional die Verwaltung einbezog. Nach und nach wurden auch Maßnahmen zur Qualitätssicherung und zur Produktumstellung getroffen. Bei diesen Maßnahmen handelte es sich aber überwiegend um punktuelle, isoliert voneinander betriebene Maßnahmen, da ihnen zumeist kein umfassendes Konzept zugrunde lag. Sie begannen alle noch unter der Ägide der Treuhandanstalt und wurden in den früh privatisierten Betrieben (1991/92) von den neuen Investoren fortgesetzt.

In anderen Betrieben, deren Probleme umfangreicher und deren Verkaufschancen geringer waren, zogen sich die Bemühungen zur Grundsanierung bis in die Jahre 1993/94 hin, bevor mit der zweiten Phase der ‚Profilsuche‘ bzw. ‚Feinprofilierung‘ (Rössel 1995b) begonnen werden konnte. Dieser häufig eher reduktionistisch als konzeptionell nach vorne weisende Prozeß der ‚Grundsanierung‘ ist als Transformationsprozeß der Kombinatbetriebe in der Literatur und auch durch eine Reihe von KSPW-Untersuchungen gut dokumentiert (vgl. Albach/Witt 1993, Dörr/Schmidt 1992, Edeling 1992, Niebur 1992, ferner die KSPW-Kurzstudien Beilicke 1992, Chalupsky 1992).

Je nach den betrieblichen Voraussetzungen und dem Konzeptualisierungsniveau ist die Grundsanierung in den Betrieben sehr unterschiedlich verlaufen. Rössel geht nun davon aus, daß dadurch auch sehr wesentlich die Chancen der weiteren positiven Entwicklung eines Betriebes bestimmt werden. Bis zu einem gewissen Grad trifft das gewiß zu. Es hat sich aber inzwischen gezeigt, daß die endgültige Profilgebung eines Betriebs, sein eigentlicher Modernisierungsprozeß, als Anpassung an die avanciertesten Konkurrenten sehr viel schwieriger zu gestalten ist als die erste Phase, wo nach relativ grobschlächtigen Modellen verfahren werden konnte. Man kann dies sehr gut auch an der Tätigkeit der Unternehmensberatungsfirmen in der ostdeutschen Industrie studieren. Die Treuhandanstalt hatte im großen Umfang Unternehmensberatungsfirmen aus Westdeutschland engagiert, um den Umgestaltungsprozeß von Kombinat, aber auch ganzer Industriezweige, wie der Chemieindustrie (vgl. dazu Schmidt-Tophoff 1993) analytisch begleiten bzw. konzeptualisieren zu lassen. Weil aber auch die Kapazitäten der großen Beratungsfirmen, die sich in Ostdeutschland engagiert hatten, wie z.B. Arthur D. Little, Berger, Mc. Kinsey usw., rasch erschöpft waren, wurden für das Gros der Betriebsberatungen Standardkonzepte entwickelt, die überwiegend von rasch angelernten Berufsanfängern erläutert und begleitet wurden. Für eine spezifische Weiterentwicklung in Richtung auf eine integrierte, das Produkt- und Fertigungsprofil umfassende Modernisierung waren diese Vorschläge nicht geeignet.

Es gibt freilich eine Gruppe von Betrieben, die mit der Grundsanierung und der im folgenden näher zu erläuternden Modernisierung so nicht befaßt waren, weil sie von vornherein auf der Basis moderner Fertigungskonzepte neu errichtet wurden. Solche Betriebe, wie z.B. das Autowerk von Opel in Eisenach sind Transplants, ‚Westbetriebe im Osten‘ oder, wie sie auch genannt wurden: „Kathedralen in der Wüste“ (Grabher). Sie hatten allenfalls Umstellungsprobleme bei den Belegschaften, die sich auf die neue Form effizienzorientierten Konkurrenzverhaltens und auf die kühleren, distanzierten Sozialbeziehungen in einem solchen Betrieb einstellen mußten. Sie bleiben im folgenden ausgeklammert. Bei den übrigen Betrieben sind nach den

verschiedenen Forschungsergebnissen übereinstimmend folgende grobe Unterscheidungen zu treffen.

1. Betriebe, die von solventen, markterfahrenen Unternehmen aus dem Westen übernommen und in das Produktionsprogramm des Unternehmensverbundes voll integriert worden sind und die in der Regel auch für eine ihrer Hausphilosophie entsprechende Modernisierung der Fertigungsstruktur gesorgt haben.
2. Betriebe mit mittelständischen Eigentümerstrukturen, zu denen in der Regel auch die reprivatisierten Unternehmen gehören, und die sogenannten MBO/MBI-Betriebe (Management buy-out und Management buy-in) mit begrenztem Modernisierungspotential.

Daneben gibt es noch kleine mittelständische Neugründungen, den Transplants vergleichbare ‚green-field‘-Betriebe, teils in innovativen, teils aber auch in Nischenbereichen, deren weitere Entwicklung wesentlich von der Kapitalausstattung der Eigentümer und ihrer Marktstellung abhängt und die damit auch eine geringere Bestandsgarantie als die neu etablierten Konzernfilialen aufweisen.

Für die gegenwärtigen Schwierigkeiten der ostdeutschen Industrie typischer ist die große Gruppe der überwiegend kleinen und mittleren Betriebe aus dem ehemaligen Kombinatiatsbestand mit überwiegend mittelständischen Eigentumsstrukturen. Hierzu muß aber auch eine kleinere Gruppe von Betrieben gerechnet werden, die zwar auch zu Westunternehmen gehören aber entweder nur als verlängerte Werkbank mit geringen Entwicklungschancen und direkter Abhängigkeit von Konjunkturschwankungen fungieren oder aber durch die prekäre Stellung der Mutterunternehmen im Westen nicht die finanzielle, personelle und konzeptionelle Unterstützung erfahren, die sie für eine erfolgreiche und anhaltende Konsolidierung benötigen.

### 3.4 Zu den betrieblichen Modernisierungsproblemen

Die *technische Ausstattung* der ostdeutschen Industriebetriebe hat in vielerlei Hinsicht inzwischen das Ausstattungsniveau westdeutscher Betriebe erreicht. Als Ergebnis einer in der ostdeutschen Investitionsgüterindustrie 1993 durchgeführten Erhebung kommen Lay u.a. schon frühzeitig zu dem Ergebnis: *„Die Befunde zum Stande der Rechnerunterstützung in der Investitionsgüterindustrie Ostdeutschlands dokumentieren einen schnellen Aufholprozeß bei der technischen Modernisierung des Produktionsapparates seit der Wende. Ein technologischer Rückstand ist kaum mehr zu konstatieren. Bei fast allen Techniklinien sind Verbreitungsquoten und eine Ausschöpfung der betriebs-*



*spezifischen Einsatzpotentiale erreicht, die bereits heute nahezu dem west-deutschen Niveau entsprechen, es teilweise sogar übertreffen“* (Lay u.a. 1994: 22). Das ist deshalb bemerkenswert, weil Klein- und Mittelbetriebe sonst in der Regel Spätdaptoren neuer Technologien sind und technologische Rückstände strategisch in Kauf nehmen. Inzwischen dürfte sich dieser Prozeß eher noch verstärkt haben und zu einem vorläufigen Abschluß gekommen sein. Auch Ulrich Bochum konstatiert in seinem Literaturbericht (1996) kaum noch technologischen Aufholbedarf. Entsprechend der großbetrieblichen Herkunft des betrieblichen Managements erfolgt der DV-Einsatz überwiegend zentralistisch; die Werkstattprogrammierung ist eher unterentwickelt. Insgesamt kommt Bochum zu dem Schluß, daß die erfolgte Technikmodernisierung mit weitgehend konservativen Organisationsprinzipien verbunden werde.

Auch Lungwitz und Schreiber (1996) resümieren eine Dominanz strukturkonservativer Arbeitsorganisation. Exemplarisch sind hierfür die Fehlplanungen beim Einsatz von PPS-Systemen. Gegenüber den veränderten Anforderungen an die Betriebe: hohe Flexibilität, kleinere Seriengrößen etc. waren die eingekauften Systeme häufig nicht angemessen; sie waren entweder überdimensioniert oder mit einer zu hohen Erwartung an die technische Steuerungsfähigkeit beschafft worden. Gegenüber der verringerten Seriengröße und der von den Abnehmern geforderten höchsten Flexibilität erwiesen sich die PPS-Systeme häufig als zu starr und zu schwerfällig (Lungwitz/Schreiber 1996).

Dieser zentrale Befund: hoher Modernisierungsgrad des Fertigungsapparates bei Aufrechterhaltung herkömmlicher strukturkonservativer Arbeitsorganisation wird von Lungwitz/Schreiber aus dem Fortwirken des Kombinatserbes erklärt. Danach folgte die innerbetriebliche Arbeitsorganisation dem klassischen Leitbild der fordistisch-tayloristischen Massenproduktion mit ausgeprägter Funktions- und Arbeitsdifferenzierung, streng hierarchisierten Entscheidungsstrukturen und ausgeprägter vertikaler und horizontaler Arbeitsteilung. Dies habe auch zu einer aufgeblähten Arbeitsvorbereitung und zu einer „*Aufspaltung ehemals anspruchsvoller Facharbeitertätigkeiten in einseitige Arbeitsaufgaben*“ geführt. Diese tayloristische Arbeitsorganisation wurde nur durch die starke Position der Belegschaften eingeschränkt, begründet durch das Arbeitsrecht, den chronischen Arbeitskräftemangel und die geringe Wirksamkeit der Leistungsstimuli bzw. der Leistungskontrolle. Zu ergänzen wäre hier noch die programmatische Privilegierung des Produktionsarbeiters im sozialistischen Gesellschaftsverständnis. Lungwitz/Schreiber halten es daher für legitim, mit Heidenreich (1991) von einem ‚Pseudo-Taylorismus‘ zu sprechen. Die Erfahrungen aus dieser pseudotayloristischen Arbeitspraxis – die man besser eine ‚semi-tayloristische‘ nennen sollte – wirkten jetzt nach und sind, wie mir scheint, einer ideologiekritischen Pro-



blematisierung weitgehend entzogen, weil sie durch die vorherrschende technikzentrierte Modernisierungspraxis marginalisiert werden und sich so dem kritischen Blick entziehen. In ihrem Fazit über die neueste Entwicklung bei der Restrukturierung der Arbeitsorganisation, so Lungwitz/Schreiber 1996, könne man zwar eine gewisse Rücknahme der Funktionsdifferenzierung in Richtung auf eine Aufgabenintegration konstatieren, wobei die Auto-industrie den Vorreiter spielt, dies sei aber wohl eher dem massiven Personalabbau zuzuschreiben als einer bewußten Strategie.

Eine große Rolle beim Modernisierungsprozeß der ostdeutschen Industrie hat das *Qualifikationspotential* der Belegschaften gespielt. Unter formellen Gesichtspunkten wurde ihnen auch im Vergleich mit Westdeutschland ein hohes Qualifikationsniveau attestiert. Der Facharbeiteranteil an den gewerblichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen lag 1993 im Durchschnitt der Betriebe der Investitionsgüterindustrie bei knapp 90% und im Maschinenbau sogar bei 94%. Demgegenüber war nach einer ISF-Erhebung in den alten Bundesländern 1986/87 die Facharbeiterquote in der Investitionsgüterindustrie nur halb so hoch, und im Maschinenbau betrug sie 65% (Lay u.a. 1994: 12). Auch der Anteil der Hochschulabsolventen unter den technischen Angestellten lag dieser Quelle zufolge höher als in Westdeutschland.

Das hohe Qualifikationsniveau wurde als günstige Voraussetzung für eine Modernisierung der Produktion entsprechend den aktuellen Anforderungen gesehen: Flexibilisierung, Aufgabenintegration, Delegation von Verantwortung in zentral angelegten Steuerungskonzepten usw., wie sie z.B. in den Modellen der ‚lean production‘, der ‚fraktalen Fabrik‘ (Warnecke 1992) oder in anderen humanzentrierten Arbeitseinsatzkonzepten (vgl. Brödner 1985) propagiert werden. Nach den vorstehend referierten Befunden über die Entwicklung der Arbeitsorganisation hat es aber diesen organisatorischen Modernisierungsschub in dem Bereich nicht gegeben. Zwar sind diese Konzepte auch im Westen nicht zum dominanten Produktionsparadigma geworden, sondern je nach Branche und Produktspektrum haben sich daneben auch andere eher technikzentrierte, strukturkonservative Produktionsmuster erhalten. Man hätte aber durchaus annehmen dürfen, daß in einer jetzt auf mittelständisches Niveau geschrumpften Industrie, die erklärtermaßen nach neuen Wegen sucht, die objektiven Voraussetzungen für die Übernahme solcher flexibilitätsorientierter Organisationskonzepte nahegelegen hätten. Die Suche nach Antworten auf die Frage, warum es diesen Modernisierungsschub nicht gegeben hat, führt denn auch zwangsläufig immer wieder zurück auf den Traditionsbestand in den ostdeutschen Betrieben und nötigt zu genaueren Analysen des tatsächlichen Qualifikationsspektrums.

Die Hauptgründe werden gewöhnlich in der dequalifizierenden Konsequenz der arbeitsteiligen (tayloristischen) Massenproduktion der DDR gese-

hen, aus der sich eine „Verringerung des Anforderungsniveaus“ (Lungwitz/Schreiber 1996) ergeben habe. Diese Vereinseitigung der Fertigkeiten bzw. Spezialisierung hat sich teilweise als Hemmnis erwiesen, wenn es um die Gestaltung offener, integrationsorientierter Arbeitskonzepte geht. Andretta und Baethge kommen in ihrer Untersuchung zu dem Resultat, daß die erforderliche Qualifikationsanpassung nur „technisch-fachlich“ vorgenommen worden sei, das jetzt erforderliche Erlernen sozialer und kommunikativer Kompetenz aber vernachlässigt wurde. Insgesamt sei die Qualifizierung an der unteren Grenze des Erforderlichen praktiziert worden, meist als ad-hoc-Qualifizierung, kaum prozeßbezogen und auf Verhaltens- und Rollenkompetenz zielend (Andretta/Baethge 1996).

Eines der dominanten ökonomischen Probleme dieser hier im Zentrum der Betrachtung stehenden Gruppe überwiegend mittelständischer Betriebe ist die nach wie vor *schwache Kapitalausstattung*. Diese Betriebe sind damit bei der Kreditaufnahme behindert, was sowohl die weitere Modernisierung wie auch die strategische Marktbehauptung in der finanziell prekären Antrittsphase erschwert; und damit fehlt ihnen auch der nötige Puffer bei Absatzschwankungen, Konjunktureinbrüchen, Kundeninsolvenz etc. Als besonders dramatisch hat sich das in der ostdeutschen Bauindustrie erwiesen, wo die Zahlungsunfähigkeit von Bauherren die Baufirmen und die Zahlungsunfähigkeit dieser die Zulieferer und das Baunebengewerbe in die Pleite treibt. Die Kreditstützungen und Fördermaßnahmen, die sehr zahlreich für das ostdeutsche Gewerbe angeboten werden, sind offenkundig für diese Belastungen unzureichend. Ein besonderer Effekt dieses Förderinstrumentariums kann in der Verfestigung einer technikzentrierten Modernisierungspraxis in den Betrieben gesehen werden. Da sowohl die Banken in ihren Beleihungsusancen wie auch die Förderrichtlinien staatlicher Subventionsprogramme ganz überwiegend von Investitionen in materielle Güter (Gebäude und Produktionsanlagen) ausgehen, mit deren dinglichem Gegenwert sie auch die Beleihungsfähigkeit begründen, werden organisatorische und Beratungsmaßnahmen in der Förderung strukturell benachteiligt. Dies koinzidiert mit einer technizistischen Grundorientierung beim Gros der ostdeutschen Manager, was nicht nur durch deren professionelle Sozialisation in der Ingenieur- und Naturwissenschaft begründet ist (ca. drei Viertel der ostdeutschen Manager hat diesen Ausbildungsweg beschritten, vgl. Pohlmann/Gergs 1996 und Kulke 1996), sondern auch durch den technikzentrierten Produktionsmodus der semi-tayloristischen Massenfertigung in der staatssozialistischen Planwirtschaft (vgl. Bochum 1996 und Lungwitz/Schreiber 1996).

In der Modernisierungspraxis der ostdeutschen Industrie hat von Anfang an das Problem der *Produktinnovation* als zentrale Voraussetzung für die Erlangung der *Marktfähigkeit* und die Überwindung der Marktzugangsbarrie-

ren gegolten. Den Erfahrungshintergrund für diese Auffassung bildete der katastrophale Absatzeinbruch der heimischen Industrie nach Öffnung des Wirtschaftsraums für westdeutsche Waren mit Beginn der Währungsunion vom 1.7.1990. Auch in der Wahrnehmung der ostdeutschen Bevölkerung galten – zumindest ihrem Kaufverhalten nach zu schließen – die Waren einheimischer Produktion gegenüber denen westlicher Provenienz als nicht konkurrenzfähig. Um sich auf den angestammten Märkten besser behaupten und neue Märkte im Westen erschließen zu können, waren daher die ostdeutschen Betriebe schon früh darum bemüht, neue marktfähige Produkte zu entwickeln. Zeitweilig schien es gar, als hinge der Markterfolg ausschließlich von der zu leistenden Produktinnovation ab. Vielfach machten sie dabei die Erfahrung, daß sie zur Kompensation des Negativimages als Ostbetrieb die hohen Eintrittsbarrieren auf den westlichen Märkten nur überwinden konnten, wenn sie Produkte anboten, *„die mit Kosten- und Qualitätsvorteilen die Konkurrenzprodukte wesentlich übertreffen“* (Hilbert 1994: 100).

Aber selbst wenn ihnen das gelang, war der Markterfolg häufig sehr ungesichert. Denn zusätzlich zu niedrigen Preisen und innovativen Gebrauchseigenschaften wurde auch eine konstante Qualität der Verarbeitung und Zuverlässigkeit von Lieferung und Service verlangt. Gerade aber an diesen Fähigkeiten bestanden und bestehen z. T. noch heute Zweifel westlicher Abnehmer. Vermutete oder tatsächliche Mängel in diesem Bereich konnten häufig nur durch um so stärkere Qualitätsvorsprünge und/oder Preisnachlässe kompensiert werden. Eines der bekanntesten Beispiele ist der FCKW-freie Kühlschrank von DKK-Scharfenstein, der nach der Privatisierung unter dem Firmennamen FORON vertrieben worden ist. Der Prestigevorsprung dieses neuen ökologischen Produkts verschaffte der Firma zunächst einen guten Marktauftritt. Sie konnte ihn dann aber nicht systematisch ausbauen, weil der neue Eigentümer zu wenig Kapital zur Verbesserung des Produkts hinsichtlich seines Energieverbrauchs und des Marktpreises einzusetzen bereit war, so daß die großen marktbeherrschenden Konkurrenten mit Imitationsprodukten rasch den Anfangserfolg von FORON wieder wettmachen und das Produkt schließlich wieder an den Rand des Marktes drängen konnten (Hilbert 1994: 101).

Wie schwierig es ist, für einen neuen Anbieter auf den westlichen Märkten mit neuen Produkten Fuß zu fassen, läßt sich gerade auch an dem Beispiel der Firma Jenoptik illustrieren, der gemeinhin die besten Startchancen für einen erfolgreichen Markteintritt im Westen attestiert worden sind. Mit einem guten Kapitalpolster ausgestattet, mit dem Land Thüringen als Eigentümer im Rücken, einer hochqualifizierten Mannschaft aus dem zerlegten Kombinat Carl Zeiss Jena, mit einem höchst aktiven, allseits bekannten und mit guten Verbindungen ausgestatteten Expolitiker als Manager an der Spitze

schreibt der Produktionsbereich, die Jenoptik-Technologie, auch im fünften Jahr nach ihrer Ausgründung rote Zahlen. Trotz fast durchweg neuer Produkte, von denen keines älter als drei Jahre ist – wozu man sich wegen des von Carl Zeiss Oberkochen bei Übernahme eines Rumpfteils des alten Kombinars in Jena vertraglich durchgesetzten Parallelbauverbots genötigt sah –, lassen sich die High-Tech-Produkte aus Jena nur mühsam verkaufen. Auch dieses potente Unternehmen hat Mühe, sich in dem heiß umkämpften Markt von High-Tech-Produkten auf dem Gebiet von Optoelektronik und Lasertechnik zu etablieren und eigene Vertriebsnetze in Europa und Übersee zu schaffen. Der stellvertretende Geschäftsführer von Jenoptik-Technologie, Manfred Schopf: „*Es fällt Ostbetrieben wie uns immer noch schwer, die Kunden zu überzeugen, daß hier in Jena echtes High-Tech gebaut wird*“. Und der Jenoptikchef Lothar Späth ergänzt: „*Wir mußten lernen, daß es Zeit braucht, um als Technologieunternehmen auf den internationalen Märkten Fuß zu fassen*“ (Wirtschaftswoche v. 25.3.1994: 41). Der hier beschrittene, kleineren, kapitalschwachen Unternehmen aber verschlossene Ausweg ist es, technologisch benachbarte Unternehmen mit etablierten Vertriebsstrukturen aufzukaufen, „*internationale strategische Allianzen*“ zu bilden, wie Lothar Späth es nennt (ebda).

Allenfalls vorübergehend mag es sinnvoll sein, Verkaufs-Joint-ventures einzugehen. Die hierbei zu erreichenden Bedingungen sind meist nicht sehr attraktiv: Zum einen, weil der Gewinn geteilt werden muß, zum anderen, weil der starke, etablierte Marktpartner in der Regel darauf besteht, neue Produkte des Newcomers unter dem eigenen Namen zu vertreiben. Unter diesen Bedingungen erhält das neue Unternehmen natürlich keine Chancen, sich selbst mit seinem Namen am Markt bekannt zu machen. Bei neuen Produkten alt eingeführter Unternehmen wird von den Käufern meist unterstellt, daß diese Produkte die bekannte Qualität des Herstellers aufweisen und, wenn das nicht der Fall sein sollte, auch eine angemessene Serviceleistung und eine kontinuierliche Produktpflege gewährleistet sei. Ein neuer Hersteller hingegen kann diese Gewährleistung kaum glaubhaft machen und wird daher meist mit dem Verlangen nach Referenzbetrieben konfrontiert, die man als Newcomer ganz besonders schwer oder nur mit erheblichem Preisnachlaß gewinnen kann.<sup>5</sup>

Markterschließung und Marktpflege sind sehr voraussetzungsvolle Tätigkeiten, die nicht nur genaue Vertrautheit mit dem eigenen Produkt, sondern auch intime Kenntnisse der Anwendungsmöglichkeiten erfordern. Dazu

5 Lothar Späth: „*Jetzt haben wir neue Produkte, von denen keines älter als 18 Monate ist. Wir haben z.B. Maschinen zur Herstellung von Chips entwickelt, die wir sehr wohl in Hongkong oder Singapur absetzen könnten. Aber wenn die Referenzanlage, um die Neuentwicklung vorzuführen, bei einem Kunden in Nowosibirsk steht, wird es schwierig*“ (Handelsblatt v. 8.11.1994).

bedarf es der Fachleute mit dem branchenspezifischen Kontextwissen, der nötigen sozialen und kommunikativen Kompetenz, Kenntnissen in der branchenspezifischen Differenzierung, im Vertragsrecht und vielleicht gar noch mit guten Kenntnissen über die Kundenstruktur und Beziehungen zu Kunden. Solche Fachleute sind auch im Westen gesucht und haben ihren Preis. Sie können nicht in kurzer Frist herangebildet werden, weshalb ostdeutsche Unternehmen Vertriebskräfte mit solchem Profil weitgehend aus dem Westen zu rekrutieren versuchten. Die geschilderten Probleme verschärfen sich für ostdeutsche Unternehmen dann noch, wenn es um Beziehungen zum westlichen Ausland geht, weil hier die sprachliche und kulturelle Unerfahrenheit die Kontaktaufnahme zusätzlich erschwert.

Die Industrieverbände und eine Reihe wirtschaftsnaher Institutionen haben zwar immer wieder versucht, Marktinformationen zu vermitteln, und die Landeswirtschaftsministerien waren um Absatzhilfen bemüht, aber alle diese Hilfen setzten erst relativ spät ein und blieben gegenüber dem tatsächlichen Bedarf zu gering. Eine spürbare Ausweitung der Marktberatung und der Integrationshilfen ist zwar auch ein Ressourcenproblem, mehr aber noch ein Kompatibilitätsproblem zur herrschenden Marktlogik. Und weil die Stärkung schwacher Konkurrenten auch die potentielle Schwächung starker bedeuten kann, waren den Mitgliedsverbänden bei ihren Hilfsmaßnahmen schon deshalb gewisse Grenzen gesetzt.

Der Marktzugang ist aber nicht nur durch fehlende Kenntnis und Vertrautheit erschwert, sondern auch durch andere Dispositionen und Orientierungen der ostdeutschen Unternehmer und Manager. Produkte und Produktinnovation werden noch immer zu sehr von den betrieblichen Möglichkeiten her, von der Produktionslogik, und d. h. vom Stand des innerbetrieblich verfügbaren technischen Wissens her gedacht und konzipiert und weniger vom Kunden und seinen Bedürfnissen (vgl. dazu ausführlich Gergs/Pohlmann 1996 und Kap. 5 dieses Bandes). Hieran wird sich erst dann nachhaltig etwas ändern, wenn die Dominanz der Fertigungschefs in den ostdeutschen Betrieben relativiert worden ist und die kaufmännischen Bereiche, insbesondere der Vertrieb, eine größere innerbetriebliche Bedeutung erlangt haben.

# 7. Kapitel

## Industrielle Beziehungen in Ostdeutschland: Transferierte Institutionen im Deindustrialisierungsprozeß

Joachim Bergmann

### 1. Strukturentscheidungen der Einigungspolitik

Als sich in den turbulenten Monaten des Frühjahrs 1990 überraschend die Chance der deutschen Wiedervereinigung eröffnete, waren die westdeutschen Eliten entschlossen, nicht das geringste Risiko für den politischen und gesellschaftlichen Status quo einzugehen. Sie entschieden sich daher nicht für den Zusammenschluß der beiden deutschen Staaten, sondern für den Anschluß der DDR an die Bundesrepublik. Das hieß: die Übertragung des gesamten westdeutschen Institutionensystems auf die DDR. Die Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion definierte die wesentlichen Strukturbedingungen für den Einigungsprozeß.

Mit der Übertragung des Wirtschaftssystems auf Ostdeutschland setzte die Bundesregierung auf die „Kräfte des Marktes“: Zeitgleich sollten mit der Öffnung der ostdeutschen Wirtschaft für den westdeutschen, westeuropäischen und Weltmarkt, mit der raschen Privatisierung der Kombinatbetriebe, mit Innovationshilfen, Infrastrukturverbesserungen und Subventionen der ökonomische Umbau und Aufschwung in Gang gesetzt werden. Ein wesentliches Element der einigungspolitischen Konzeption war die Übertragung des Arbeits-, des Betriebsverfassungs- und des Tarifvertragsrechts und damit des gesamten Systems der Industriellen Beziehungen. Ohne die Tarifverbände war dieser Transfer nicht zu schaffen, aber dem kam auch ein genuines Eigeninteresse der Verbände entgegen. Arbeitgeberverbänden wie Gewerkschaften mußte daran liegen zu verhindern, daß sich in Ostdeutschland eigenständige Organisationen mit noch nicht absehbaren politischen Orientierungen etablierten. Und die Gewerkschaften – mehr als die Arbeitgeber – konnten daran kein Interesse haben, in Ostdeutschland ein Niedriglohngebiet entstehen zu lassen. Daher strebten beide Tarifverbände die gleichen Organisationsstrukturen in Ost- wie in Westdeutschland an, was am einfachsten durch die Expansion nach Ostdeutschland herzustellen war. Im Sog der politischen Einigung gelang das auch rasch und flächendeckend, und in völligem



Konsens mit der Einigungspolitik verfolgten die Tarifverbände, zeitgleich mit der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion, eine Politik der Angleichung der ostdeutschen Einkommen an das Westniveau. Daß Transfer und Implementierung der industriellen Beziehungen von den westdeutschen Verbänden dominiert, gesteuert und von westdeutschen Funktionären ins Werk gesetzt wurden, war unter diesen Umständen unvermeidlich, wenn auch folgenreich: Politisch geeignete und hinreichend leistungsfähige ostdeutsche Partnerverbände waren nicht verfügbar, sie mußten substituiert werden. Lediglich eine wichtige Ausnahme gab es: Die Belegschaftsvertretungen in den ostdeutschen Betrieben konnten nicht substituiert werden. Nach der Wende waren in vielen Kombinate neue demokratische und vom FDGB unabhängige „Belegschaftsräte“ entstanden; zu Betriebsräten umgebildet, mußten sie die Interessenvertretung in den Betrieben selbst in die Hand nehmen, mit westdeutschen Normen und unter radikal sich verändernden ökonomischen Bedingungen.

Daß die Entwicklung in den Neuen Bundesländern anders verlief als erhofft, daß Umbau und Aufschwung der ostdeutschen Wirtschaft ungleich mühsamer und schwieriger wurden als vermutet, ist vielfach beschrieben worden: drastischer Rückgang der Industrieproduktion, schleppende und kostspielige Privatisierung, Deindustrialisierung und dramatischer Rückgang der Beschäftigung. Diese Entwicklung ist jedoch nicht allein durch Fehler der „Startprogrammierung“ (Wiesenthal 1995: 10ff.) verursacht, sondern ebenso von dem krisenhaften, von Wachstumsschwäche begleiteten Strukturwandel der kapitalistischen Ökonomien, der auch solide westdeutsche Konzerne in Schwierigkeiten brachte. Im industriellen Niedergang der ostdeutschen Wirtschaft verschränkte sich der schwierige und notwendig mit Krisen verbundene Umbau der Betriebe und ihre Ausrichtung auf Marktbeziehungen mit der weltmarktinduzierten Strukturkrise. Diese Problemkonstellation prägte und erschwerte den Prozeß der Implementierung der Industriellen Beziehungen in Ostdeutschland.

Die folgende Darstellung versucht, die Prozesse des Transfers und der Implementierung der Industriellen Beziehungen nachzuzeichnen und zu resümieren. Dabei erfährt die Ebene der betrieblichen Interessenvertretung besondere Beachtung. Die verfügbaren Forschungsbefunde erlauben freilich keine, auch nur annähernd vollständige Übersicht über die Entwicklung in allen Wirtschaftsbereichen. Es fehlt an soziologischen Analysen der Industriellen Beziehungen in der Chemischen, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und in der Bauwirtschaft sowie in dem gesamten Bereich der öffentlichen und privaten Dienstleistungen, ausgenommen die Untersuchung von Nickel/Hüning (1996), die jedoch die Industriellen Beziehungen nur am Rande behandelt. Empirisch-soziologische Untersuchungen hinreichender Dichte liegen nur für den Bereich der Metallindustrie und die Energiewirtschaft vor, auf die sich die Darstellung vornehmlich stützen muß.

Ein Hinweis ist angebracht: Die vorliegenden empirisch-soziologischen Untersuchungen, vor allem die über die betrieblichen Interessenvertretungen sind in Fragestellung, Design und in ihren Kategorien von der westdeutschen industriesoziologischen For-



scheung geprägt und damit auch einer westlichen Perspektive verpflichtet. Daß es an vergleichbaren empirischen Analysen aus einer ostdeutschen Perspektive fehlt, muß ausdrücklich vermerkt werden; sie hätten vermutlich manches an den vorliegenden Befunden relativieren oder korrigieren können.

## 2. Ausgangsbedingungen des Institutionen-Transfers

### 2.1 Divergenzen: ostdeutsche Erfahrungen – westdeutsche Institutionen

Institutionen, die hinlänglich die ihnen zugedachten gesellschaftlichen Funktionen erfüllen, basieren auf Handlungsprogrammen, die Individuen und Kollektive im praktischen Handeln, orientiert an den je geltenden formalen Regeln und der je gegebenen Situation, sich aneignen und die sich in längeren Prozessen, in eingefahrenen Routinen und eingespielten Praktiken, in Einstellungen, Denkweisen und Deutungsmustern verfestigen und sedimentieren. Die Institutionen der Industriellen Beziehungen, die auf die Arbeitswelt der DDR übertragen wurden, beruhten auf Regeln und Handlungsprogrammen, die sich – begünstigt von einer langen Prosperitätsphase – als leistungsfähig und anpassungsfähig erwiesen hatten. Vor allem ihre duale Struktur, die Verschränkung von autonomer betrieblicher Interessenvertretung und autonomer überbetrieblicher, sektoraler Kollektivvertragspolitik, konnte als bewährter und elastischer Anpassungsmechanismus gelten. Trotz der verringerten Verteilungs- und Handlungsspielräume und mehrerer Strukturkrisen seit Mitte der 70er Jahre hatten die Institutionen der Industriellen Beziehungen wie auch die eingespielten Praktiken – etwa der Flächentarifvertrag – sich als stabil erwiesen.

Nichts von all dem galt für die Arbeitswelt der Kombinate; ihre Regeln und Handlungsprogramme folgten einer anderen Logik, die zutreffend als „Doppelstruktur“ beschrieben wurde (Heidenreich 1991); die Erfahrungen der „Werk-tätigen“ waren daher grundlegend andere. Drei Aspekte seien angeführt:<sup>1</sup>

(a) Die Kombinatbetriebe waren bekanntlich weit mehr als eine Produktionsorganisation. Sie boten nicht nur sichere Arbeit und Einkommen, sondern auch eine soziale und kulturelle ‚Rundumversorgung‘, von der ärztlichen Ambulanz bis zur Rentnerbetreuung, vom Kindergarten bis zum Feriendienst des FDGB. Die Brigaden waren Element der betrieblichen Arbeitsorganisation, Geselligkeitsverein und Ort der ideologisch-politischen Erziehung – die

---

1 Zum Folgenden: Alt u.a. 1994, Röbenack 1996, Heidenreich 1991, Rottenburg 1991.

freilich leicht unterlaufen und nur vorgetäuscht werden konnte. Auf die Produktionspläne des Kombinats hatten der einzelne wie die Brigaden so wenig Einfluß wie auf die Planentscheidungen der Zentralen Plankommission in Berlin. Die Arbeitsintensität konnte informell gut kontrolliert werden. Im sozialen Mikrokosmos des Betriebes konnte man sein ganzes Arbeitsleben zubringen, denn Arbeitsplatz und die Befriedigung der Grundbedürfnisse waren garantiert. Mit der Arbeit verbanden sich für die große Mehrheit der Arbeiter und Angestellten weder Erwartungen auf betrieblichen und sozialen Aufstieg noch deutliche Einkommenssteigerungen, bestenfalls gelegentliche Prämien und Sonderzahlungen. Die Sphäre der Arbeit konnte – anders als die des Konsums – als relativ problemtlastet erlebt werden. Der Einzelne wurde nicht genötigt, die eigene Arbeit mit der unzureichenden Konsumgüterversorgung und mit der Produktivität des gesamten Wirtschaftsprozesses in Beziehung zu setzen – wie es in Marktwirtschaften, im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt – Alltagserfahrung ist. Zum einen wußte man aus eigener Erfahrung, daß die Planungsvorgaben des Kombinats, wie in allen Planwirtschaften, im Ernstfall immer verhandelbar waren und revidiert werden konnten. Zum anderen boten die Undurchschaubarkeit des Planungsprozesses und die Insuffizienzen des Produktionsprozesses Gelegenheiten genug, die Ursachen für die Mangelwirtschaft auf Inkompetenz, politische Willkür und Privilegienwirtschaft abzuschieben (Ganßmann 1993: 187f.).

(b) Der FDGB mit seinen Betriebsgewerkschaftsorganisationen fungierte nicht als wirksame Interessenvertretung und wurde auch nicht als solche von den „Werk tätigen“ wahrgenommen. (Weinert 1993). Tarifpolitik bestand in der Zustimmung zu den Planvorgaben auf höchster Ebene, die Mitbestimmungsrechte der Betriebsgewerkschaftsleitungen bei den Wirtschaftsplänen der Kombinate waren bloße Formsache („Abnicken“). Primär waren die Kontroll- und Legitimationsfunktionen des FDGB für die SED-Herrschaft. Er sorgte für die massenhafte Beteiligung der „Werk tätigen“ an den Loyalitätsbekundungen für die Partei- und Staatsführung, für Selbstverpflichtungen und „sozialistischen Wettbewerb“, für Produktivitätssteigerungen – die freilich wirksam unterlaufen werden konnten – sowie für die kontinuierliche Berichterstattung über das politische Klima in den Betrieben – die geheim blieb. Von Belang für die Interessen der „Werk tätigen“ war der FDGB allein als Organ der Sozialpolitik und Verteiler betrieblicher Sozialleistungen; je knapper und begehrter solche Leistungen waren, wie etwa die Ferienplätze, um so wirksamer wurden bei ihrer Zuteilung Kriterien des politischen Wohlverhaltens. Im übrigen beschäftigte sich der FDGB mit sich selbst und seiner Kaderpolitik. Wahrgenommen wurde der FDGB als verlängerter Arm der SED, der die bürokratischen „Wasserköpfe“ und die „schwarzen Husaren“, seine Funktionäre, vermehrte, die von den Kombinaten bezahlt werden mußten.

(c) In einem von Normen und Kontrollen umstellten System, wie es die Arbeitswelt der Kombinate war, konnte Interessenvertretung nur informell, unterhalb der offiziellen Normen und Regeln stattfinden (Voskamp/Wittke 1991). Da faktisch unkündbar, konnten die Arbeiter ihre Primärmacht wirksam zur Geltung bringen. Die allgegenwärtigen Stockungen und Engpässe im Produktionsprozeß bei gleichzeitig erheblichem Druck zur betrieblichen Planerfüllung boten dafür reichlich Gelegenheit. In informellen Abmachungen mit den unteren Vorgesetzten konnten Leistungssteigerungen abgewehrt und für Sonderleistungen wie Überstunden und Zusatzschichten Lohnzuschläge durchgesetzt werden. Diese Form informeller Interessenvertretung war effektiv, konnte in der Praxis nicht sanktioniert werden und mußte von den Betriebsleitungen und auch den Betriebsgewerkschaftsleitungen hingenommen werden, andernfalls wäre die Planerfüllung nicht gesichert gewesen. Das Verfahren war entformalisiert und personenbezogen; es war kurzfristig angelegt, auf einen konkreten, zeitlich begrenzten Austausch von Zusatzleistungen und Zusatzkompensationen bezogen; es orientierte sich an eingespielten Relationen von Lohn und Leistung, und der Erfolg war direkt und von allen Beteiligten kontrollierbar. Die Differenz zu den westdeutschen Institutionen der betrieblichen wie auch der überbetrieblichen Interessenvertretung ist erheblich: ihre Verfahren sind hochgradig verregelt und verrechtlicht, die Interessenvertretung wird an gewählten Beauftragte delegiert, die Interessenvermittlung ist abstrakt, die involvierten Handlungsketten sind lang und der Erfolg ist nur im Betrieb hinreichend, im Falle der überbetrieblichen Interessenvertretung nur schwer kontrollierbar. Die Geschichte der Industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik zeigt, daß es längerer Lernprozesse bedarf, in denen die Arbeitnehmer oder doch relevante Minderheiten die relativ abstrakten Verfahren der Interessenregulierung sich aneignen können. Für die ostdeutschen Arbeitnehmer konnten sie zunächst nicht anders als fremd und undurchsichtig erscheinen.

Als eine zweite, reduzierte Form von Interessenvertretung in der DDR kann die Beschwerde angesehen werden; in den empirischen Untersuchungen wird sie nur beiläufig erwähnt. Neben informellen Beschwerden, die zumeist über persönliche Beziehungen nach oben zu Stellen in der Betriebsleitung, zur Betriebsgewerkschaftsleitung oder auch dem Parteisekretär vermittelt wurden (Hinz 1996: 97f.), gab es aber auch die quasi-offizielle Form der Eingabe an die Betriebs- oder Kombinateleitung, die von einzelnen oder Gruppen, Vertrauensleuten oder einer Abteilungsgewerkschaftsleitung vorgebracht wurde. Sie bezogen sich auf offensichtliche Interessenverletzungen wie gesundheits-schädliche Arbeitsbedingungen oder permanente Verstöße gegen Arbeitsschutzbestimmungen etc. (Müller/Wilke 1995: 214). Der Erfolg solcher Beschwerden, die der traditionellen Petition gleichkommen, war ungewiß. Für die Initiatoren waren sie in der Regel mit Ärger, Mißtrauen oder gar politischen Verdächtigungen verbunden.

## 2.2 Der Transfer der Tarifverbände

Die Ausdehnung der westdeutschen Tarifverbände nach Ostdeutschland vollzog sich rasch und ohne größere Konflikte. Schon im Frühjahr 1990, spätestens nach den Volkskammerwahlen, machten sie ihren Einfluß durch Beratung, Informationen und Druck geltend. Zum Ende des Jahres hatten sie flächen- und branchendeckend ein Netz von Landesverbänden und Bezirksorganisationen mit westdeutschen Geschäftsführern, Funktionären und Experten aufgebaut. Voraussetzungen und Bedingungen waren für die beiden Tarifverbände verschieden.<sup>2</sup>

Die Arbeitgeberverbände trafen auf eine Tabula rasa; Arbeitgeber hatte es in der DDR nicht gegeben. Zwar hatten sich im Frühjahr 1990 in einigen Branchen – Metall- und Elektroindustrie, Bauindustrie, Chemische Industrie – Zusammenschlüsse und Verbände verschiedenen Zuschnitts gebildet. Initiatoren waren Handwerker, Selbständige und Kombinatdirektoren. Zielsetzungen und Aufgabenstellung dieser Verbände waren freilich noch unsicher, schlossen aber in der Regel die Tariffunktion ein. Den wirtschaftspolitischen Auffassungen der „gewendeten“ Kombinatdirektoren begegnete man von westlicher Seite mit Mißtrauen, zudem waren unter ihnen noch viele Gewerkschaftsmitglieder, und als Weisungsgebundene der Treuhandanstalt waren es auch keine richtigen Manager oder Unternehmer. Die sich abzeichnende Wirtschafts- und Währungsunion ließ die westdeutschen Verbandsfunktionäre zu gesuchten Beratern der Verbände und ostdeutscher Ministerien werden. Das erklärte Ziel, die Etablierung von eigenständigen ostdeutschen Arbeitgeberverbänden zu verhindern, konnte ohne größere Verzögerungen durchgesetzt werden. Die ostdeutschen Zusammenschlüsse orientierten sich rasch an den westdeutschen Vorgaben und wurden in die neugebildeten Branchen- und Landesverbände integriert. Federführend waren in allen Fällen die abgeordneten Funktionäre von westdeutschen Verbänden. Ostdeutsche hatten nur selten eine Chance, Positionen mit Einfluß einzunehmen. Ende 1990 war „der Aufbau von Arbeitgeberverbänden in Ostdeutschland in formaler Hinsicht abgeschlossen“ (Ettl 1995: 40).

Anders war die Lage für den DGB und seine Gewerkschaften. Sie mußten mit dem FDGB, zu dem man seit Jahren distanzierte Beziehungen unterhielt, rechnen. Zwar war er keine Interessenvertretung der „Werkstätigen“, aber er hatte Millionen von Mitgliedern, traumhafte Organisationsgrade von über 90% und eine Organisationsstruktur, die bis in den letzten Betrieb reichte, allerdings auch einen aufgeblähten Funktionsapparat. Ziemlich bald nach der Wende erwies sich freilich, daß der FDGB bei den „werkstä-

---

2 Zum Folgenden: Artus 1996b, Schroeder 1996, Wiesenthal 1995.

tigen Massen“ in einem Maße diskreditiert war, das selbst linke IG Metall-Funktionäre überraschte. Und weil er diskreditiert war, dachten die Funktionäre des Apparats nur ans eigene Überleben und deshalb erwies er sich schließlich auch als reformunfähig (Pirker u.a. 1990). Die Wut über die Korruptionsaffären an der Spitze des FDGB, auf die die „Werk tätigen“ mit Verweigerung der Beitragszahlung und Austritten reagierten, war nur ein offensichtliches Symptom seines völligen Vertrauensverlustes. Weit aufschlußreicher war, daß die anstehende Frage der Reform des FDGB und seiner Betriebsgewerkschaftsorganisationen – allen vorliegenden empirischen Betriebsuntersuchungen zufolge – allenfalls einige betriebliche Kader, aber sonst niemanden in den Betrieben interessierte. Die „Werk tätigen“ hatten sich schon längst von „ihrer Massenorganisation“ verabschiedet.<sup>3</sup>

Die schwachen Reformversuche kamen zu spät und waren, weil vom Selbsterhaltungsinteresse der Kader bestimmt, nur halbherzig. Deutlicher Ausdruck dafür war der Kongreß am 31.1./1.2.1990. Zwar wurde der Organisationszentralismus beseitigt – die einzelnen Mitgliedsgewerkschaften erklärten sich für eigenständig; aber das beschlossene Gewerkschaftsgesetz sollte „alles beim Alten“ belassen und die Fortexistenz des Apparates in den Betrieben sicherstellen. Die drängende Frage der betrieblichen Interessenvertretung jedoch, die in den Kombinatbetrieben auf der Tagesordnung stand: ob weiterhin Betriebsgewerkschaftsleitungen oder aber Betriebsräte nach westdeutschem Zuschnitt, wurde vom Kongreß nicht einmal diskutiert.

Die Vermutung, daß sich aus den neu entstandenen Betriebsvertretungen unabhängige Gewerkschaften hätten entwickeln und sich als eigenständige Organisationen den westdeutschen Gewerkschaften hätten präsentieren können, ist wenig substantiell (Wiesenthal 1995: 303f.). Zwar gab es – in der Bürgerbewegung und in politischen Gruppen – Aufrufe zur Gründung von unabhängigen Gewerkschaften. Auf Resonanz in den Betrieben und bei den neuen Betriebsvertretungen stießen sie indessen nirgends (Kädtler u.a. 1995: 52ff.). Die einzig bekannt gewordene „Initiative für unabhängige Gewerkschaften“ erwies sich als „Mißverständnis“ und verlief sich im Sande (Pirker u.a. 1990: 43f.). Die Impulse der neuen Betriebsvertretungen richteten sich auf Veränderungen in den Betrieben. Gewerkschaftspolitische Zielsetzungen hatten sie nicht. Denn weder die Bürgerbewegungen noch der von ihnen ausgelöste politische Umsturz waren mit arbeiterspezifischen Zielen verknüpft; ebenso wenig gab es bei ihnen konkrete Vorstellungen über ökonomische Reformen, die über vage Ideen von „demokratischem Sozialismus“ oder „Dritten Weg“ hinausgingen, in deren Kontext die Rolle der Gewerkschaften überhaupt erst hätte definiert werden können. Ebenso wenig kamen aus den Betrieben politische Impulse für die Bürgerbewegungen.

Die Expansion der Gewerkschaften des DGB ging nach anfänglichem Zögern und einigen Irritationen rasch und ohne größere Konflikte vor sich

---

3 Dazu und zum Folgenden: Röbenack 1996, Artus 1996, Artus u.a. 1995, Förster/Röbenack 1996, Kädtler u.a. 1995.

(Fichter/Kurbjuhn 1993, Wielgoß/Wiesenthal 1995: 302ff., Artus 1996a). Bestimmende Motive waren: (a) Die zaghaften Reformversuche der FDGB-Gewerkschaften konnten ihr Legitimationsdefizit bei den Mitgliedern nicht beseitigen und eine enge Kooperation der westdeutschen Gewerkschaften hätte auch deren künftigen Chancen geschadet; (b) die organisatorischen Kompetenzen wie auch die Unkenntnis in tarifpolitischen Fragen bei den ostdeutschen Funktionären waren allzu offensichtlich, nicht zuletzt (c) empfahl sich ein radikaler Neuanfang aus finanziellen Gründen. Das Problem der üppigen Ausstattung mit Personal, das zudem als politisch belastet gelten konnte, war bei einem Neuaufbau der Gewerkschaftsorganisation leichter zu lösen als bei einer Fusion.

Zwei Varianten der Ausdehnung nach Ostdeutschland lassen sich unterscheiden: Zum einen „kooperative Übernahme“ und „Vereinigung nach westdeutschen Bedingungen“ (Artus 1996a); IG Chemie-Papier-Keramik und IG Bergbau waren hierfür die Protagonisten, ihnen folgten mit einigen Abweichungen die meisten DGB-Gewerkschaften. Charakteristisch für diese Variante waren eine Mischung von „Überredungskunst und präventivem Druck“ (Wilke/Müller 1991: 129). In Verhandlungen mit den – personell veränderten – Führungsgremien der Ost-Gewerkschaften wurde das Ziel der Gewerkschaftseinheit an die Erfüllung von Bedingungen – wie Ablehnung des von der Volkskammer verabschiedeten Gewerkschaftsgesetzes und Anerkennung der Betriebsräte – geknüpft, zugleich aber die Einrichtung von Beratungs- und Informationsbüros vorangetrieben. Dem doppelten Druck fügten sich die ostdeutschen Funktionäre, so daß eine pragmatische Kooperation bei der Abwicklung der alten Gewerkschaft und zur Übernahme der Mitglieder zustande kam.

Davon zu unterscheiden ist zum anderen die Variante „ambivalente Kooperation und Neubeginn“. Sie wurde von der IG Metall, GEW und Gewerkschaften wie der ÖTV verfolgt, deren Organisationsbereiche sich deutlich von denen der FDGB-Gewerkschaften unterschieden. In diesen Fällen zögerten die westdeutschen Organisationsführungen zunächst, kooperierten mit einzelnen Reformgruppen in der ostdeutschen Gewerkschaft oder in einzelnen Kombinat oder auch mit einer reformwilligen neuen Gewerkschaftsführung, wie der IG Metall. Spätestens im Mai 1990 jedoch wurde, um möglichen Mitgliederverlust vorzubeugen, die Politik auf „Neubeginn“ umgestellt; die ostdeutschen Gewerkschaften wurden unter Druck gesetzt, die Bedingungen der Gewerkschaftseinheit zu erfüllen. Funktionäre wurden im allgemeinen nicht übernommen, konnten aber bei Wahlen kandidieren; die Mitglieder hatten individuell ihren Übertritt oder Neueintritt zu erklären.

Die Expansion nach Ostdeutschland brachte den DGB-Gewerkschaften erhebliche Mitgliederzuwächse von 4,1 Millionen und – soweit nachprüfbar



– unterschieden sich darin die beiden Varianten der Übernahme nicht sehr. Bemerkenswert ist freilich, daß DAG und DBB mit einem Zuwachs von 250.000 neuen Mitgliedern weit weniger profitierten.

Von den 4,1 Millionen Neumitgliedern entfielen auf die beiden größten Gewerkschaften, die IGM und die ÖTV, jeweils fast eine Million, auf die IGCPK über 200.000 und die IGBE fast 200.000. Der enorme Mitgliederzuwachs konnte freilich nicht gehalten werden. Aufgrund der rapiden Strukturveränderungen in den Dienstleistungsbereichen und des drastischen Personalabbaus in der Industrie verloren die Gewerkschaften in Ostdeutschland in den Jahren 1991 bis 1995 1,8 Millionen (43,2%) ihrer Mitglieder. Die größten Verluste hatte die IGM (55,4%) und die IGCPK (47,5%). Daneben nehmen sich die Einbußen in Westdeutschland (8,5% für alle Gewerkschaften) – auch sie primär vom Beschäftigungsabbau verursacht – recht moderat aus. Die Struktur der ostdeutschen Gewerkschaftsmitglieder weicht von der in Westdeutschland in zweifacher Hinsicht ab:

(1) Der Anteil der Frauen ist deutlich höher: 48,6% gegenüber 24,5% (1991). Trotz der Mitgliederverluste ist der Frauenanteil bis 1995 nur um wenige Prozentpunkte zurückgegangen (45,6%). Offensichtlich wirkt hier das andere Selbstverständnis von Frauen, die in der Arbeitswelt der DDR sozialisiert wurden, nach.

(2) Ähnlich verhält es sich mit den Angestellten, auch ihr Anteil liegt – ausgenommen die IGCPK – merklich über dem in Westdeutschland: 42,2% gegenüber 23,4% (1992); bei den meisten Gewerkschaften blieb er bis 1995 relativ konstant oder sank nur geringfügig. Daß ostdeutsche Angestellte weit mehr in den DGB-Gewerkschaften organisiert sind als in der DAG, dürfte seinen Grund in den geringen Statusdifferenzen zwischen Arbeitern und Angestellten haben; ein spezifisches Bewußtsein vom Angestellten-Status fehlt weithin.

## 2.3 Neubildung von Belegschaftsvertretungen

Die neuen Belegschaftsvertretungen, die sich seit der Jahreswende 1989/90 in den Kombinatn gebildet hatten, waren Nebenfolge und Beiprodukt der politischen Wende. Gleichwohl stellen sie – wie gerade an den ersten „Belegschaftsräten“ und „Runden Tischen“ zu erkennen ist – ein eigenständiges Reformpotential dar. Ihre Ziele – darin stimmen die vorliegenden Untersuchungen überein – waren: die Beseitigung der SED-Herrschaft in den Betrieben, die ökonomische Reform der Betriebe und die Schaffung einer autonomen demokratischen Betriebsvertretung.<sup>4</sup>

4 Im folgenden wird des öfteren auf Befunde von empirischen Untersuchungen zur Entwicklung der betrieblichen Interessenvertretungen verwiesen. Es handelt sich um noch nicht veröffentlichte Analysen, die auf der Basis von Betriebsfallstudien das Verhältnis von Betriebsräten und Management zum Gegenstand haben oder es doch explizit behandeln (Artus u.a. 1996, Preusche/Ermischer 1995, Kädler u.a. 1995, Förster/Röbenack 1995, Hinz 1996). In allen genannten Untersuchungen wird die Entwicklung seit 1989 rekonstruiert; die letzten Erhebungen waren zumeist 1994. Insgesamt werden von den Studien 74 Betriebe und Betriebsräte erfaßt, davon sind



(a) Wie im Herbst 1989 mit den großen Straßendemonstrationen die politische Öffentlichkeit hergestellt wurde, die das Herrschaftsmonopol der SED beseitigte, so war es auf Initiative von einzelnen und kleinen Gruppen in den Kombinat<sup>62</sup>en die Betriebsöffentlichkeit. In Wandzeitungen, auf Flugblättern und in Betriebs- und Abteilungsversammlungen forderten sie die „Wende im Betrieb“. Das hieß an erster Stelle: die Auflösung der Betriebsparteiorganisation und ihrer Sekretariate, der Betriebskampfgruppen, die Ablösung von „Kaderleitern“, Mitgliedern der Betriebsgewerkschafts- und der Kombinatseleitungen, sofern sie als SED-Karrieristen und „hardliner“ galten. Stasi-Mitarbeit war indessen nur sehr selten ein Thema. Ihre betrieblichen Machtpositionen räumte die SED rasch und kampflos, jedoch konnten sich die ersten Initiativen oft nur in Konflikten mit den Betriebsgewerkschaftsleitungen in Abstimmungen und Wahlen durchsetzen; nicht selten kam es in der unmittelbaren Nachwende-Zeit auch zu Mißtrauensvoten oder Abstimmungen über einzelne Betriebsdirektoren. In diesen Auseinandersetzungen kristallisierten sich die neuen, nun demokratisch legitimierten Betriebsvertretungen heraus. In den meisten Betrieben blieben die geschrumpften Betriebsgewerkschaftseleitungen, vor allem wegen ihrer sozialpolitischen Aufgaben, bestehen.

(b) Getragen wurden die Initiativen für die neuen Betriebsvertretungen mehrheitlich von qualifizierten Angestellten, vor allem aus den technischen Abteilungen und dem unteren Management und von qualifizierten Facharbeitern. Den neuen Betriebsvertretungen ging es darum, „aus ihrem Betrieb etwas zu machen“, d.h. gegen die Irrationalitäten der „Kommandowirtschaft“ sachrationalen, ökonomischen und technischen Kriterien in der Organisation und Produktion der Betriebe wieder Geltung zu verschaffen. Daß gerade qualifizierte Angestellte sich für die ökonomische Reform der Betriebe einsetzten, erklärt sich nicht nur durch die größere Einsicht in die Ineffektivität betrieblicher Strukturen; ihre professionellen Interessen konnten in den vielfach chaotischen Verhältnissen der Kombinate nie recht zur Geltung kommen. Nicht zuletzt waren sie in Einkommen und Status gegenüber den Arbeitern, die die SED „hofierte“ (Lötsch 1990), benachteiligt. Es war daher folgerichtig, daß sich die zuerst gebildeten Betriebsvertretungen in Vereinbarungen mit den Betriebsleitungen weitgehende Mitbestimmungsrechte in allen betrieblichen Angelegenheiten sicherten. Es ist nicht ohne Ironie, daß sie sich zu ihrer Legitimation auf den Status der VEB bezogen (Preusche/ Ermischer 1995: 39).

---

62 der Metallindustrie zuzurechnen. Wie häufig bei empirischen Untersuchungen dieses Typs, sind Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten selten vertreten; in den genannten Untersuchungen sind es nur vier.

(c) Schließlich ging es den Initiativen auch um eine grundsätzliche Abkehr von der bisherigen Praxis der Pseudo-Vertretung des FDGB und seiner Betriebsgewerkschaftsleitungen. Sie wollten nicht zentralen Direktiven unterworfenen, sondern eigenständige, demokratische Vertretungen, die den Interessen der Belegschaften wie der Betriebe verpflichtet waren. Und insoweit sie auch weitgehende Mitbestimmungsrechte in allen betrieblichen Angelegenheiten anstrebten, wollten sie auch eine Demokratisierung der Betriebe. Je wahrscheinlicher überdies der Anschluß der DDR an die Bundesrepublik wurde und je näher er rückte, um so deutlicher wurde den Betriebsvertretungen, daß gravierende Veränderungen bevorstanden, nicht nur der Umbau der Kombinatiatsbetriebe, sondern – angesichts des Produktivitätsrückstandes – auch Entlassungen. Auch aus diesen Gründen waren handlungsfähige Betriebsvertretungen unverzichtbar. Immer stärker orientierten sie sich daher am westdeutschen Modell der betrieblichen Interessenvertretung, das in vieler Hinsicht ihren Vorstellungen einer entpolitisierten, sachbezogenen Interessenvertretung entgegenkam.

In Ergänzung der drei genannten Zielsetzungen für die Bildung von neuen Belegschaftsvertretungen ist anzumerken: in einigen Kombinaten der Energiewirtschaft, in Kraftwerken und Braunkohletagebauen haben auch genuine Arbeiterinteressen eine gewisse Rolle gespielt wie etwa die Beseitigung langjähriger Vernachlässigung des Arbeitsschutzes, Forderungen nach Erschwerniszulagen, 40-Stundenwoche, leistungsgerechte Bezahlung etc. (Müller/Wilke 1995: 214ff.).

Kontingente Bedingungen entschieden, wie und wann es zu neuen Belegschaftsvertretungen kam. Unmittelbar nach der Wende waren Kontakte zu den Bürgerbewegungen sehr bedeutsam, gelegentlich auch persönliche Beziehungen zu westdeutschen Gewerkschaftern und Betriebsräten, ebenso auch das oft von Taktik und Legitimationsbedürfnissen bestimmte Verhalten der Kombinatiatsleitungen oder einzelner Direktoren, nicht zuletzt auch die Stellung der Betriebsgewerkschaftsleitungen gegenüber den Initiativen. Zwar waren die Betriebsgewerkschaftsleitungen konzeptionell hilflos, aber nicht alle ihrer Mitglieder waren „politisch belastet“. Unter ihnen gab es sehr wohl integere Personen, die sich für einzelne politisch Unbequeme in der Vergangenheit eingesetzt hatten. Die Beteiligung der Mehrheit der Arbeiter und Angestellten nahm nach den Auseinandersetzungen der Wende rasch ab; selbst bei Wahlen und Abstimmungen in Vorreiterbetrieben war sie – mit 50 bis 70% – recht moderat. Erst im Februar/März 1990, als die politische Entwicklung irreversibel war, kam es in der Mehrzahl der großen Kombinatiatsbetriebe zu neuen Betriebsvertretungen. Die politische Stoßrichtung war nun freilich weniger ausgeprägt; die SED hatte ihre betrieblichen Bastionen schon geräumt. Initiativen gingen jetzt häufiger von reformierten und personell umbesetzten Betriebsgewerkschaftsleitungen aus, gelegentlich auch von Werksleitungen. Gewählt wurde oft

eine neue „demokratische“ Betriebsgewerkschaftsleitung oder aber, als der Einfluß von westdeutschen Gewerkschaften sich zunehmend durchsetzte, Vertretungen, die sich am Vorbild des Betriebsrats orientierten. In kleinen und mittleren Betrieben in ländlichen Regionen kam es erst im Sommer 1990 zu Veränderungen; zumeist wurden erst nach dem 1.7.1990 neue Betriebsvertretungen nach den Regeln des BetrVG gewählt (Röbenack 1996).

Die individuellen Motive, sich in den neuen Interessenvertretungen zu engagieren, waren recht verschieden (Artus u.a. 1996: 98ff.). Am einsichtigsten waren sie bei jenen, die in latenter oder offen politischer Opposition zur SED standen, zu einer der Gruppen der Bürgerbewegung gehörten oder Kontakte zu ihnen hatten. Für „passionierte Basisdemokraten“ war Engagement für den Betrieb und die Belegschaft naheliegend. Politisch wollten sie eher eine grundlegende demokratische Reform der DDR als eine Übernahme der westdeutschen Verhältnisse. Daneben fanden und finden sich nicht wenige Betriebsratsmitglieder, die als Ehrenamtliche schon in der Betriebsgewerkschaftsleitung oder als gewerkschaftliche Vertrauensleute aktiv, jedoch politisch unbelastet waren und das Vertrauen der Belegschaft hatten, weil sie sich schon früher für die Belange ihrer Kollegen eingesetzt hatten – nicht jedoch frühere Hauptamtliche der Abteilungsgewerkschaftsleitungen (Kädler u.a. 1995: 51). Und ebenso finden sich Belegschaftsvertreter, die kandidierten und gewählt wurden, weil sich kein anderer hinreichend Geeigneter oder Qualifizierter bereit fand, die Situation jedoch eine Vertretung „erforderte“. Daher kamen Angehörige verschiedener Berufe mit sehr verschiedenen Karrieren und Motivlagen in den Betriebsrat: vom Technischen Leiter, der aus Loyalität zu Betrieb und Belegschaft mit viel Engagement sein Amt als Betriebsratsvertreter wahrnimmt, bis zum Werkzeugmacher, der die Arbeit als Betriebsrat eher als auferlegte Pflichtaufgabe erledigt.

Der Fall des Technischen Leiters, der Betriebsratsvorsitzender wurde, ist nicht untypisch für die neuen Belegschaftsvertretungen: Kontingente Umstände konnten darüber entscheiden, ob ein Angestellter in die umbesetzte Betriebsleitung aufrückte oder für den Betriebsrat kandidierte. Denn in der Nachwende-Phase waren die Interessendivergenzen zwischen Management und Betriebsrat kaum sichtbar – wichtiger waren politische Frontstellungen; auch noch in der Phase der Treuhand-Verwaltung blieben die Abgrenzungen unscharf. Für die weitere Entwicklung war das ein nicht unwesentliches Charakteristikum der neuen Betriebsräte. Ein zweites Element von einiger Tragweite für die Entwicklung der betrieblichen Interessenvertretungen war der hohe Anteil an qualifizierten Angestellten in den Betriebsräten, die sehr oft – in jedem zweiten Betrieb – den Betriebsratsvorsitzenden stellten.

Bei den im Frühjahr 1990 gebildeten Belegschaftsräten war der Anteil der qualifizierten Angestellten ungewöhnlich hoch; nach den Angaben (für 16 Betriebe) bei Kädler u.a.

(1995: 31ff.) lag er bei 64 bis 70%, der der Hochschul- und Fachhochschulabsolventen bei 37 bis 48%, der Anteil derer mit Vorgesetztenfunktionen betrug etwa ein Drittel. 30 bis 40% der Mitglieder waren Facharbeiter. 70% der Vorsitzenden kamen aus dem Kreis der Angestellten. Bei den ersten regulären Betriebsratswahlen (1990/91) gemäß den Bestimmungen des BetrVG wie auch bei den Wahlen 1994 war der Angestelltenanteil erwartungsgemäß niedriger, aber mit 43% immer noch recht hoch; der Facharbeiteranteil stieg auf über 50%. Einige der qualifizierten Angestellten waren ins Management übergewechselt, andere aus dem Betrieb ausgeschieden. Gleichwohl ist die personelle Konstanz des aktiven Kerns der Betriebsräte, der Vorsitzenden, ihrer Stellvertreter und der übrigen freigestellten Mitglieder bemerkenswert: 87% der 1994 gewählten Betriebsratsmitglieder gehörten schon der ersten Belegschaftsvertretung 1990 an, unter ihnen 13% mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluß; es sind diejenigen von den Angestellten, die mit der Betriebsratsfunktion ihre berufliche Perspektive an den jeweiligen Betrieb gebunden haben. Ähnlich hohe Anteile für qualifizierte Angestellte in den ersten Vertretungen 1990 gab es in Braunkohle Tagebauen und Kraftwerken (Müller/Wilke 1995: 199f.). Diese Befunde stimmen mit den qualitativen Angaben der anderen Betriebsratsuntersuchungen gut über ein (Artus u.a. 1996: 110f., Förster/Röbenack 1995: 80f., Preusche/Ermischer 1995: 29ff.).

### 3. Tarifpolitik jenseits der Betriebe

Die trüben Erfahrungen mit dem FDGB, die zusammen mit der ausgelaugten Ideologie der SED bei den „Werk tätigen“ jede Erinnerung an Organisation und Praxis von Gewerkschaften ausgelöscht hatten, lassen vermuten, daß den westdeutschen Gewerkschaften zunächst eher mit Skepsis begegnet wurde. Das änderte sich jedoch mit Öffnung der Grenzen und Medien rasch. Die Gewerkschaften präsentierten sich als effizient und durchsetzungsfähig und offenbar wurden sie auch so wahrgenommen. Ihr Bild verschwamm mit dem der „sozialen Marktwirtschaft“, die vor der Folie der „Mangelwirtschaft“ sich ungemein leistungsfähig und überlegen ausnehmen mußte. In Unkenntnis der ökonomischen und rechtlichen Beschränkungen, denen gewerkschaftliches Handeln in kapitalistischen Gesellschaften unterliegt, waren die Erwartungen, die die potentiellen neuen Mitglieder den westdeutschen Gewerkschaften entgegenbrachten, unrealistisch hoch: Sie sollten für die rasche Angleichung des Lohnniveaus an den westlichen Standard sorgen und wohl auch Massenentlassungen entgegentreten. Diese Erwartungen – stimuliert noch von den Versprechungen der Regierungspolitik – verliehen dem politischen Einigungsprozeß und dem, was später als „Hochlohnpolitik“ etikettiert wurde, ihre Schubkraft (Ettl/Wiesenthal 1994).

Bei Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften bestand in den Jahren 1990 und 1991 ein grundsätzlicher politischer Konsens über die rasche Angleichung des ostdeutschen Lohnniveaus an das des Westens, der die Über-

nahme der branchenweiten Flächentarifverträge einschloß. Daß die Lohnangleichung der Produktivität der ostdeutschen Betriebe vorseilen würde, war politisch gewollt und entsprach der einigungspolitischen Konzeption. Im Vertrauen auf öffentliche Infrastrukturinvestitionen und Subventionen für private Investitionen erwartete man einen raschen Wirtschaftsaufschwung, flankiert von Anschubfinanzierungen für staatliche und halbstaatliche Einrichtungen und erweiterte arbeitsmarktpolitische Maßnahmen. Für diese Lohnsteigerungen bestand zudem ein sozialpolitisch begründeter Bedarf; denn zugleich mit der Währungsunion wurden die hohen DDR-Subventionen für Nahrungsmittel gestrichen und die administrativen Preise für Wohnungsmieten und Energie sollten – schrittweise und in wenigen Jahren – auf das westdeutsche Niveau angehoben werden, was sich in deutlichen Preissteigerungen für den privaten Bedarf niederschlagen würde. Insofern war die stufenweise Anhebung der Einkommen letztlich auch der Bunderegierung willkommen. Niemals war indessen ein „Sozialpakt“ vorgesehen, eine staatlich geförderte Abstimmung der Lohnpolitik der Tarifverbände, nach dem Vorbild der „Konzertierten Aktion“. Weder Gewerkschaften noch Arbeitgeberverbände hätten sich einem solchen Angebot entziehen können; für neoliberale Wirtschaftspolitik war das freilich ein Anathema. Gewiß hätte ein solcher Sozialpakt die gravierenden ökonomischen Probleme in Ostdeutschland nicht zum Verschwinden gebracht, aber die Tarifpolitik von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften hätte besser auf die wirtschaftliche Lage in Ostdeutschland abgestimmt und mögliche Rückwirkungen auf Westdeutschland leichter kontrolliert werden können. (Zum Folgenden: Artus 1996b)

Schon im Mai/Juni 1990 hatten die westdeutschen Verbandsvertreter und Experten die Tarifpolitik in Regie genommen. Arbeitgeberverbände waren noch in ihrer Entstehungsphase, die Betriebe allesamt noch in Treuhand-Verwaltung, ostdeutsche Arbeitgeberinteressen konnten sich noch gar nicht artikuliert haben; folglich mußten ihre Interessen substitutiv vertreten werden. Die westdeutschen gewerkschaftlichen Unterhändler handelten im Auftrag der ostdeutschen Gewerkschaften in Abwicklung. Vereinbart wurden schon im Sommer 1990 deutliche Tariflohnsteigerungen zum Ausgleich für die höheren westdeutschen Steuern, Sozialbeiträge und den Wegfall der meisten Subventionen, ebenso auch das Rationalisierungsschutzabkommen in der Metallindustrie, das Kündigungsschutz auch bei „Kurzarbeit Null“ – bis 30.06.1991 gewährte, eine Regelung die später bis zum Jahresende 1991 verlängert wurde. In der Folge wurden 1990 und 1991 weitere Tariflohnerhöhungen in verschiedenen Branchen vereinbart, auch mehrere Stufenverträge mit mehrjährigen Laufzeiten, darunter auch im Frühjahr 1991 der Stufenvertrag für die Metallindustrie, der die schrittweise Angleichung der Löhne und Gehälter auf westdeutsches Niveau bis 1994 vorsah. Die Tarifabschlüsse

kamen zumeist relativ rasch zustande. Proteste und Warnstreiks gab es bei Bahn und Post über Rationalisierungsschutzabkommen und im Öffentlichen Dienst über die Anerkennung von Dienstjahren, nicht jedoch in den Industriebranchen. Die Treuhand saß nicht am Verhandlungstisch und glaubte damals noch, der Verkauf der Kombinate werde reichlich Milliarden in die Kasse fließen lassen (Geppert/Kachel 1995: 74). Die Folgewirkungen steigender Lohn- und Lohnnebenkosten für die ostdeutschen Betriebe hätten eigentlich für beide Tarifparteien absehbar sein müssen. Daß die westdeutsch dominierten Arbeitgeberverbände den Angleichungsforderungen der Gewerkschaften rasch nachgegeben hätten, weil dadurch mögliche ostdeutsche Konkurrenten geschwächt werden würden, ist reine Spekulation. Gewiß aber ist, daß beide Tarifverbände nun in einem einheitlichen Wirtschaftsraum operieren mußten und der Westen hatte fraglos ein deutliches Übergewicht, das sich auch in den Verbandstrategien ausdrückte. Tarifpolitische Entscheidungen in den neuen Bundesländern mußten auch im Hinblick auf mögliche Folgen für den Westen bedacht werden.

Das war schon bei einem Vertragsabschluß zu erkennen, der wenig Publizität hatte. Schon im Herbst 1990 wurde die Lohn- und Gehaltsstruktur der westdeutschen Rahmentarifverträge mit nur marginalen Abstrichen auf die ostdeutschen Branchen übertragen – mit der Folge einer erheblichen Spreizung der Lohn- und Gehaltsskalen und einer deutlichen statuspolitischen Aufwertung der Angestellten gegenüber den Arbeitern. Obwohl die Lohnstruktur der DDR mit ihrer gezielten Besserstellung der Handarbeiter gewiß reformbedürftig und für die gewandelten Bedingungen untauglich war – eine schlichte Übertragung der westdeutschen Einkommensrelationen und obsoleten Statusdifferenzierungen war wahrlich eine „strukturkonservative“ Entscheidung. Die Arbeitgeber hatten – so steht zu vermuten – ein geringeres Interesse an einer Reform als die Gewerkschaften. Sie strebten schon seit Jahren einheitliche Entgeltregelungen für Arbeiter und Angestellte an und in der Chemischen Industrie war das auch in moderater Form gelungen. Die IG Metall hatte das gleiche Ziel verfolgt, die Verhandlungen mit den Arbeitgeberverbänden waren schon weit gediehen, ein Vertragsabschluß aber noch nicht zustandegekommen. Daß nicht versucht wurde, diese Absicht mit Nachdruck in den Verhandlungen für die ostdeutschen Tarifbezirke durchzusetzen, hat – darauf deuten die verfügbaren Informationen hin – mit befürchteten negativen Rückwirkungen auf Westdeutschland, besonders bei den gewerkschaftlich schwach organisierten Angestellten, zu tun; geringere Unterschiede zwischen Lohn und Gehältern und eine Angleichung des Status von Angestellten und Arbeitern wären zwar in Westdeutschland, kaum aber in Ostdeutschland auf Widerstände gestoßen. Eine politische Chance wurde vertan.



Analoge Strategien bestimmten den Konflikt um den Stufenvertrag in der Metallindustrie 1993. Schon 1992 gab Gesamtmetall zu erkennen, daß sie die vereinbarten Lohnanhebungen angesichts der nach wie vor niedrigen Produktivität für wirtschaftlich untragbar hielten und eine Revision der Tarifpolitik forderten. Die „Transformationskrise“ der ostdeutschen Metallindustrie mit ihren dramatischen Beschäftigungseinbrüchen verquickte sich mit dem einsetzenden Konjunkturabschwung und den unübersehbaren Krisensymptomen auch in Westdeutschland. In dieser Situation konnte und mußte die IG Metall die „außerordentliche“ Kündigung des Stufenvertrags durch die Arbeitgeberverbände als Versuch von Gesamtmetall interpretieren, mit dem Konflikt in der ostdeutschen Metallindustrie eine grundsätzliche Wende in der Tarifpolitik zu erzwingen. „Mit dem Rücken an der Wand“ sah sich die IG Metall zum Streik genötigt. Es wurde der erste gewerkschaftlich organisierte Streik in Ostdeutschland seit mehr als 60 Jahren. Zwar war der gewerkschaftliche Organisationsgrad hoch, doch bestanden, selbst unter den Funktionären erhebliche Zweifel über die Streikbereitschaft in den Betrieben, deren Belegschaft dramatisch geschrumpft war und die oft ums schiere Überleben kämpften. Trotzdem gelang die Mobilisierung für die Urabstimmung (mit 85 bis 90% Zustimmung) und für den Streik in den – sorgfältig ausgewählten – Betrieben. Die Mobilisierung gelang, weil die Verweigerung der vereinbarten Lohnangleichung bei den Mitgliedern wie generell bei den Beschäftigten in Ostdeutschland als ungerechtfertigte Zurücksetzung empfunden wurde: Man wollte nicht länger „Bürger 2. Klasse“ sein. Vermutlich schlug sich in der hohen Zustimmung bei den Urabstimmungen auch die Enttäuschung über die wirtschaftliche Entwicklung seit der neuen Einheit nieder. Den schließlichen Kompromiß – Verlängerung des Stufenvertrags mit Angleichung zum 1.7.1996 und eine Härtefallregelung für existenzbedrohte Betriebe mit Einigungsstellenverfahren – konnte die IG Metall als relativen Erfolg verbuchen: sie hatte ihre Streikfähigkeit erneut unter Beweis gestellt und keine handfeste Niederlage hinnehmen müssen (Bispinck 1993: 155ff.).

In den Betrieben – das zeigen die empirischen Studien – war die Einstellung zu dem Konflikt widersprüchlicher und kontroverser. Zwar war offene Ablehnung des Streiks selten, aber viele votierten für die gewerkschaftliche Forderung in der Hoffnung, daß ihr Betrieb nicht in den Streik einbezogen würde. Viele Betriebsräte sahen sich zu einem riskanten Spagat zwischen Organisationsloyalität und Betriebsinteressen gezwungen. Auseinandersetzungen in den Betriebsräten waren wohl häufig und nicht selten verweigerten sich Betriebsräte dem Ansinnen der IG Metall, zum Streik aufzurufen, verwiesen auf die prekäre Lage der Betriebe und wollten das gute Verhältnis zum Management nicht aufs Spiel setzen. Das Ergebnis wurde von den Belegschaften mehrheitlich als enttäuschend bewertet: Die Lohnerhöhung blieb



hinter den Erwartungen zurück und die um zwei Jahre hinausgeschobene Lohnangleichung schien zu bestätigen, daß den Ostdeutschen noch immer nicht ein gleicher Status zubilligt wurde. Nicht zuletzt glaubte man, für westdeutsche Verbandsstrategien instrumentalisiert worden zu sein. In der Tat, nicht nur Verbandstaktiken und Strategien mußten den ostdeutschen Mitgliedern fremd bleiben, die gesamten Verfahrensweisen von Tarifverhandlungen mit mehreren Verhandlungsrunden, Presseerklärungen, Schlichtung, Warnstreiks und selektivem Streik etc. waren neu und unvertraut und mußten als westdeutsche Angelegenheit erscheinen. Aus den Interviews, die nach dem Konflikt durchgeführt wurden, ist zu ersehen, daß der organisationsspezifische Erfolg der IG Metall zwar anerkannt wurde, aber die Gewerkschaft bei ihren ostdeutschen Mitgliedern nur wenig Boden gutgemacht hatte und die Distanz zu den Gewerkschaften und ihrer Politik nicht nennenswert abgebaut wurde (Artus u.a. 1996: 132ff., Kädler u.a. 1995: 211ff.). Die Neigung der Betriebsräte, sich auf den Betrieb zurückzuziehen, haben die Erfahrungen in dem Konflikt in vielen Fällen verstärkt.

Die Tarifpolitik der anderen Gewerkschaften blieb weitgehend im Schatten des Metallkonflikts, obwohl sie nicht weniger vom Konsens zur Lohnangleichung getragen war. Dazu trugen nicht wenig die moderaten Lohnerhöhungen (etwa 10%) bei, die die IGCPK und die IGBE 1993 vereinbarten. Demonstrativ signalisierten die beiden Gewerkschaften damit die Verlangsamung des Angleichungsprozesses. Bemerkenswert war freilich die Lohnentwicklung der vorangehenden Jahre im Braunkohlenbergbau: die IGBE vereinbarte 1991 Lohn- und Gehaltserhöhungen von 36% und 1992 von 45%; Anfang 1994 waren 80% des westlichen Lohnniveaus erreicht. Zu berücksichtigen ist dabei, daß die ostdeutschen Ausgangstarife an der Spitze der gesamten Lohnskala gestanden hatten, so daß 1993 die Tariflöhne für Arbeiter im Braunkohlebergbau um mehr als ein Drittel über denen in der Chemischen Industrie und mehr als die Hälfte über denen in der Metallindustrie lagen. Freilich war die wirtschaftliche Lage der noch verbliebenen Tagebaue und Kraftwerke ungleich günstiger als die der anderen Industrien (Müller/Wilke 1995: 279f.). Diesem Umstand, aber auch der geschickten Nutzung der Mitbestimmungspositionen in den großen Konzernen der Energiewirtschaft war es zu verdanken, daß die IGBE – in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen abgesichert – sehr günstige Regelungen für die Entlohnung und Lohnausgleichszahlungen für Beschäftigte bei „Kurzarbeit Null“, in Sanierungsgesellschaften, bei Sozialplänen und bei Frühverrentung durchsetzen konnte (Müller/Wilke 1995: 285ff.).

Der Konflikt um den Stufenvertrag in der Metallindustrie hatte einen eminent politischen Charakter. In der Öffentlichkeit wurde er zum Symbol einer „Hochlohnpolitik“ zurechtstilisiert, der die Arbeitslosigkeit weiter in die Höhe treibe. Zwar war die Produktivität in den ostdeutschen Betrieben noch deutlich niedriger als im Westen und nicht wenige Betriebe schrieben rote Zahlen. Aber von den Marktradikalen in Wissenschaft und Politik wurde mit dem Vorwurf der „Hochlohnpolitik“ ein Mythos fabriziert, der – wie die folgenden Jahre zeigten – nicht weniger wirksam war, wie der von der „Zweit-

auflage des Wirtschaftswunders“, der die Einigungspolitik der Bundesregierung beflügelte (Wiesenthal 1996). Es wurden nicht nur die Zwänge der „Startprogrammierung“ ausgeblendet, etwa die von der Politik zu verantwortenden administrativen Preissteigerungen in Ostdeutschland: In den Neuen Bundesländern stiegen die Lebenshaltungskosten von 1990 bis 1993 um 39%, in Westdeutschland nur um 11%.<sup>5</sup> Auch hätte eine verlangsamte Lohnangleichung, wie sie von den Arbeitgeberverbänden verlangt wurde, schwerlich einen anhaltenden Investitionsschub ausgelöst; tatsächlich wurde schon 1993 in vielen Betrieben unter Tarif gezahlt. Auch hatte die IG Metall gute Gründe anzunehmen, daß es Gesamtmetall darum ging, in dem Konflikt in Ostdeutschland ein Stück Deregulierung durchzusetzen und die verbindliche Geltung des Flächentarifvertrags durch „Öffnungsklauseln“ und „Korridorvereinbarungen“ zu relativieren (Artus 1996b). Absehbaren Rückwirkungen auf Westdeutschland, wo die Tarif-Front noch festgefügt war, wollte die IG Metall entgegenarbeiten.

Gleichwohl hatte der Metallkonflikt Signalcharakter; seit dem verlangsamte sich die Lohnangleichung spürbar. Von wenigen Ausnahmen abgesehen – wie der Bauindustrie oder dem Öffentlichen Dienst in Berlin – besteht auch noch 1995 eine deutliche Differenz des Tariflohnlevels von 10 bis 20% zwischen Ost- und Westdeutschland; bei Effektivlöhnen und Sonderzahlungen ist die Differenz noch größer. Unter dem Druck der Rezession werden Tarifnormen in Ostdeutschland in zunehmendem Maße unterschritten, vor allem in den kleineren und mittleren Betrieben. Von den Betrieben unter 50 Beschäftigten waren es 1993 66%, von denen zwischen 50 und 100 Beschäftigten 26% (Ettl/Heikenroth 1996: 148, Schroeder 1996).

Die Zahlen deuten auf eine dramatische Erosion des Tarifvertragssystems, seine Effektivität und Legitimität schwinden. Ganz offensichtlich ist die Erosion bei den Arbeitgeberverbänden: Ihr Organisationsgrad ist seit 1993 rückläufig, vor allem weil nach der Privatisierung, bei Aus- oder Neugründung die Betriebe nicht wieder in den Verband eintreten. Die Nichtbeachtung von geltenden Tarifverträgen in Mitgliedsfirmen wird von den Verbänden toleriert und seit kurzem haben Arbeitgeberverbände ohne Tarifbindungspflicht Zulauf (Schroeder 1996). Nicht weniger offensichtlich ist die Schwäche der Gewerkschaften: Tarifunterschreitungen werden mehr oder weniger passiv hingenommen. Betriebe mit Streikdrohungen unter Druck setzen zu wollen, ist angesichts der prekären, instabilen Wirtschaftslage so aussichtslos, wie Beschäftigte zu Arbeitsgerichtsklagen anzuhalten. Denn die Löhne „unter Tarif“ werden von Betriebsräten teils toleriert, teils explizit

5 DIW-Wochenbericht 49/1993, S.721, zitiert bei Müller/Wilke 1995, S. 299.

gebilligt. Die Betriebsräte sind jedoch bislang die einzige, wenn auch schwache Stütze der Gewerkschaften in den ostdeutschen Betrieben.

#### 4. Die Phase der Treuhandverwaltung: Betriebsräte in Koalition mit dem Management

Das BetrVG, seit dem 1.7.1990 die Geschäftsgrundlage der Beziehungen zwischen Betriebsrat und Management, war den Erfordernissen des völligen Umbaus der Kombinatbetriebe und ihrer Ausrichtung auf Märkte gewiß nicht angemessen. Weder gab es – was das Gesetz unterstellt – rentable Unternehmen noch handlungsfähige Unternehmensleitungen. Die Kombinate sollten von der Treuhand zunächst privatisierungsg geeignet und durch die Privatisierung erst rentabel gemacht werden. Dem Management wurde von der Treuhand nur ein begrenzter Handlungsspielraum, vornehmlich bei der Grundsanierung eingeräumt; zudem war das Management, personell reduziert und mit qualifizierten Angestellten aus der zweiten Linie bestückt, trotz der absolvierten Schnellkurse in Betriebsführung in marktwirtschaftlichen Dingen unerfahren. Diese Defizite konnten die von der Treuhand in einigen Betrieben eingesetzten westdeutschen Geschäftsführer nur partiell kompensieren. Auch die eingeschränkten Mitbestimmungsrechte bei Personalfragen und Entlassungen (§§ 99f.) und bei „wirtschaftlichen Angelegenheiten“ (§§ 106ff., 110) trafen auf Kritik bei den neuen Betriebsräten.

Tatsächlich erwiesen sich die genannten Probleme als weit weniger gravierend. Das Konstruktionsprinzip der Betriebsverfassung richtet sich auf die Partizipation des Betriebsrats an den Managemententscheidungen. Genau das wollten die neuen Belegschaftsvertretungen und – bis auf seltene Ausnahmen – kam das Management dem entgegen. Ihre Intentionen waren weitgehend kongruent, sie wollten „aus ihrem Betrieb etwas machen“; zudem waren die Interessen zwischen Betriebsleitung und Belegschaften noch kaum ausdifferenziert. Insofern kamen die elementaren Grundsätze des BetrVGs den betrieblichen Akteuren entgegen: die Verpflichtung zur Zusammenarbeit „zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs“ (§ 2), das Gebot des „Betriebsfriedens“ (§ 74, 2) und das Verbot „parteipolitischer Betätigung“ (§ 74, 2). Die vornehmlich prozeduralen Regelungen bei personellen und wirtschaftlichen Fragen – Informations- und Einspruchsrechte etc. – ließen sich elastisch handhaben; bei aktiver Kooperationsbereitschaft des Managements wurden daraus faktische Mitbestimmungsrechte, weit über den gesetzlichen Rahmen hinaus. In vielen Fällen wurde der Betriebsrat im Zuge der rasch einsetzenden Auseinandersetzungen mit der Treuhand zum gleichberechtigten Partner

des Managements. Fast selbstverständlich war das bei den Betriebsräten, die sich relativ früh in Konflikten mit der Betriebsgewerkschaftsleitung und/oder der Kombinatiatsleitung durchgesetzt hatten; oft mit qualifizierten Angestellten als Betriebsratsvorsitzenden und in Kooperation mit einem ostdeutschen Management, mit dem sie die gemeinsame betriebliche Sozialisation und eine lange Betriebszugehörigkeit verband. Zu konfliktbestimmten Beziehungen kam es nur in den seltenen Fällen, in denen das Management – aus Unsicherheit und Schwäche oder bei westdeutschen Geschäftsführern aus mangelnder Sensibilität oder Arroganz – die Mitbestimmungsansprüche der Betriebsräte abwies. In der Regel jedoch – so der übereinstimmende Befund der empirischen Studien – kam es zu Beginn der Treuhand-Phase zu einer engen Koalition von Management und Betriebsrat. Getragen wurde sie vom gemeinsamen Interesse, zunächst den Betrieb „fit für den Markt zu machen“, dann – bei prekär werdender wirtschaftlicher Situation – den Betrieb zu erhalten.

Der erste große Problemkomplex, den die Betriebsräte zu bewältigen hatten, gehörte freilich noch zu den klassischen Vertretungsaufgaben. Es ging um die Neuklassifizierung der Arbeitsaufgaben und ihre Zuordnung in die tarifvertraglich vereinbarten Lohn- und Gehaltsskalen – ein Bereich, in dem den Betriebsräten wegen der Interpretationsfähigkeit der Kriterien eine erhebliche Definitionsmacht zukommt und die Eingruppierungsentscheidungen für die Einkommen der Beschäftigten wie auch für die Unterstützungszahlungen bei Arbeitslosigkeit erhebliche materielle Bedeutung hatten. Andererseits bestand ein plausibles Interesse des Managements, sich nicht schon beim Start in die Marktwirtschaft mit einer – im Vergleich zu anderen Betrieben – überhöhten Grundlohn- und Gehaltsstruktur zu belasten. Größere Konflikte waren freilich selten; für die Personalabteilungen wie für die Betriebsräte war es eine neuartige Gestaltungsaufgabe und Unsicherheit bestand auf beiden Seiten, auch auf Seiten der Betriebsräte, trotz der Schulungen und vielfältigen Unterstützung der Gewerkschaften. In aller Regel kam es zu einem Zweckbündnis“ von Betriebsrat und Personalabteilung (Mickler u.a. 1995: 239). Es wurden paritätische Kommissionen gebildet, die einen ersten Vorschlag zur Eingruppierung entwickelten, deren Grundsätze und Kriterien öffentlich gemacht und auf deren Basis die Eingruppierungsentscheidungen getroffen wurden, mit Gelegenheit zum Einspruch der Betroffenen und erneuter Beratung und Entscheidung durch die Kommission. Mithin ein transparentes Verfahren, das den empirischen Befunden zufolge in den meisten Betrieben von den Arbeitern und Angestellten wegen der demokratischen Beteiligungschance positiv bewertet wurde – trotz der deutlich größeren Lohnunterschiede und der generellen Höherbewertung der Angestelltentätigkeiten.

Umfang und Reichweite der Partizipation der Betriebsräte bei der Grundsanierung und Umstrukturierung der Betriebe variierte je nach betrieblicher

Situation und spezifischer Problemlage. Sie reichten von Anregungen und Änderungsvorschlägen zu vorgelegten Managementplänen über Mitarbeit in Projektgruppen zu einzelnen Problemen bis zu eigenständigen Initiativvorschlägen. Alle Studien berichten von intensiven Aktivitäten im Zusammenhang mit der Privatisierung, in aller Regel in offenem oder stillem Konsens mit den Geschäftsführungen. Sie suchten – des öfteren mit direkten Interventionen bei der Treuhand – Einfluß zu nehmen auf die Konditionen der Privatisierung, auf Arbeitsplatzgarantien, Abfindungen und Sozialpläne, in einigen Fällen auch auf die Auswahl der Investoren und die Revision von Treuhandentscheidungen, was auch hin und wieder gelang. Häufig waren Interventionen bei den lokalen politischen Instanzen, bei Parteien und Landesregierungen, wenn es galt, große Massenentlassungen oder Betriebsschließungen zu verhindern. Und wenn die Existenz des Betriebes unmittelbar bedroht war, mobilisierten die Betriebsräte, unterstützt von den Gewerkschaften, auch zu öffentlichen Aktionen, Kundgebungen, Verkehrsblockaden und Betriebsbesetzungen. Nicht wenige der befragten Betriebsräte vermuten, daß ohne solche dramatischen Appelle, ihr Betrieb geschlossen worden wäre. Kein Zweifel, daß ohne sie die – verspätete – Revision der Treuhand-Politik zur „Rettung der industriellen Kerne“ kaum erfolgt wäre.

Die kooperativen Beziehungen überstanden auch die Massenentlassungen, die – nach dem Ende des tariflichen Kündigungsschutzes – im Sommer 1991 einsetzten und sich in mehreren Wellen bis zur Privatisierung und oft noch darüber hinaus fortsetzten.

Die Phasen des Personalabbaus in der Metallindustrie lassen sich in folgender Weise charakterisieren:

- ab Sommer 1990: Arbeitnehmer im Renten- und Vorruhestandsalter, ausländische „Vertragsarbeiter“ und „Randgruppen“;
- ab dem 1.7.1991: Arbeitnehmer aufzulösender Abteilungen und Betriebsteile, darunter F+E Abteilungen und Rationalisierungsmittelbau, also Teile der Stammbeschäftigten, Arbeiter im vorgezogenen Frühverrentungsalter;
- 1992/93: Arbeitnehmer aus Kernbereichen, die eigentlich als überlebensnotwendig angesehen wurden.

Bis zur Privatisierung wurden die Massenentlassungen von den Betriebsräten in der Regel „mitgetragen“. Sie fügten sich angesichts der prekären wirtschaftlichen Situation den „ökonomischen Sachzwängen“, bis in den meisten Metallbetrieben das Personal auf 20 bis 10% des Standes von 1990 abgebaut war. Ähnlich dramatisch war der Beschäftigungsabbau in der Chemischen, in der Textil- und Bekleidungsindustrie, geringer jedoch in der Energiewirtschaft; allein in der Bauindustrie gab es eine Beschäftigungszunahme. Mit den Entlassungswellen verringerte sich freilich die Bereitschaft auch der engagierten Betriebsräte, weiterhin an immer neuen Sanierungs- und Umstruk-

turierungskonzepten mitzuarbeiten. Aus dem Co-Management zum Umbau der Betriebe wurde vielfach ein „Abwicklungs-Comanagement“ (Ermischer/Preusche 1993). Es bedarf keinen längeren Erläuterungen, daß Verhandlungen über die Entlassungen, über Sozialauswahl und Sozialpläne von den Betriebsräten wie auch von den Personalleitern als ungemein belastend erlebt wurden. Erst jetzt bei den Entscheidungen über Personen, die den Betriebsratsmitgliedern schon lange bekannt waren, traten die Grenzen des westdeutschen BetrVGes unmittelbar ins Bewußtsein. Aber in der Regel waren in der Situation keine Alternativen vorhanden: Der Personalabbau vollzog sich gleichzeitig und flächendeckend in allen Industrien und die wenigen expandierenden Branchen – Bauindustrie und Dienstleistungen – boten bestenfalls in den großstädtisch-industriellen Zentren begrenzte Beschäftigungschancen. Zumeist taten die Betriebsräte mehr als es ihre Pflichten verlangten: sie berieten die Entlassenen individuell, rieten zu Kündigungsklagen, auch wenn die Chancen nicht sehr günstig waren; vermittelten Umschulungs- und Qualifizierungskurse und vor allem engagierten sie sich beim Aufbau von ABS-Gesellschaften, oft mit phantasievollen Lösungen (Kädler u.a. 1995: 164ff.), die zumindest für begrenzte Zeit Beschäftigungschancen bieten konnten.

Betriebsschließungen und Massenentlassungen wurden von den Arbeitern und Angestellten als Schock erlebt. Der Arbeitsplatz war zu DDR-Zeiten nahezu absolut sicher gewesen; es bestand in vielen Fällen ein faktisches Recht auf den Arbeitsplatz, den man jeweils hatte. Daß diese Welt von Gewißheiten in wenigen Monaten zusammenbrach, hat tiefe Spuren im kollektiven Bewußtsein hinterlassen. Ein empirischer Beleg für die Tiefe des Einschnitts ist aus den empirischen Studien zu entnehmen: Nicht die politische Wende im Herbst 1989 war für die Beschäftigten und Arbeitslosen die zentrale Erfahrung, sondern die 1991 einsetzenden Massenentlassungen und Betriebsschließungen (Hinz 1996: 80f. und 211f.). Darin reflektiert sich zweierlei: Zum einen die Erfahrung, Objekt einer undurchschaubaren und unbeeinflussbaren Entwicklung zu sein. Allzu sehr erinnerte die Rolle der Treuhand in Berlin an die der zentralen politischen Instanzen aus der DDR-Zeit: undurchsichtige bürokratische Entscheidungen, unkontrollierbare Einflüsse der Bonner Politik, der Westkonzerne und der Beraterfirmen, ergänzt um unbeeinflussbare Marktentwicklungen wie der Zusammenbruch der Absatzmärkte in Osteuropa. Zum anderen die Transformation vom gesicherten Status der „Werkstätigen“ in den der Lohnarbeiter, die als bloße Anbieter von Arbeitskraft auf einen Arbeitsmarkt verwiesen sind, auf dem die Arbeitslosen sich drängeln. Nicht primär die absehbaren materiellen Einschränkungen waren es, die als Schock erlebt wurden, sondern die neue Erfahrung fundamentaler Unsicherheit und drohender Entwertung der eigenen Arbeitskraft.



Die Auseinandersetzungen um Massenentlassungen und Betriebsschließungen blieben in der Regel lokal begrenzt, auch wenn die Gewerkschaften sich einschalteten und politischen Druck mobilisierten. Grundsätzlich sind freilich die Chancen einer gewerkschaftlichen Politik zur Verhinderung von Massenentlassungen sehr eingeschränkt. Öffentlicher Druck ist gewiß notwendig, reicht jedoch nicht aus; es müssen eine Reihe weiterer Bedingungen hinzukommen, die von Gewerkschaften nicht oder nur sehr partiell zu beeinflussen sind. Das gilt auch für die Verhältnisse in Ostdeutschland. Chancenreich war eine solche Politik nur im Rahmen einer Industriepolitik mit staatlicher Unterstützung. Günstige, wenn nicht notwendige Bedingungen bieten Industrien mit einem hohen Organisationsgrad, die eine Bündelung der Brancheninteressen erleichtert. Die IGM hat angesichts der heterogenen Industrien ihres Organisationsbereiches nur zögernd Initiativen auf regionaler Ebene entwickelt (Kern 1994, Bluhm 1996, Preusche/Ermischer 1995). Die IGCPK hat seit Beginn des Transformationsprozesses versucht, ihre industriepolitische Konzeption zur Geltung zu bringen; einen Erfolg konnte sie indessen erst relativ spät erreichen, als sie die Bundesregierung zur Sicherung der „industriellen Kerne“ überredete. Am relativ erfolgreichsten war die IGBE, die mit industriepolitischen Arrangements große Erfahrungen hatte (Müller/Wilke 1995). Sie übernahm mit nur wenigen Abstrichen die energiepolitische Konzeption der westdeutschen Konzerne für die Umstrukturierung der ostdeutschen Energiewirtschaft, eingeschlossen die von ihnen für notwendig erachteten Schließungen von Tagebauen und Kraftwerken, und konnte dafür den Beschäftigungsrückgang in ihrem Organisationsbereich auf etwa ein Drittel begrenzen. Im Kontext einer solchen Politik war es keineswegs zufällig, daß der IGBE der Fall Bischofferode „unterlief“. Die Gewerkschaft hatte sich mit den westdeutschen Konzernen für die Fusion der ostdeutschen und westdeutschen Kaligruben entschieden, die neben anderen auch die Schließung von Bischofferode vorsah. Daß daraus sich ein öffentlicher Konflikt um die Schließung der Grube entwickelte, der als einziger bundesweit Resonanz und Unterstützung erhielt, hatte primär nichts damit zu tun, daß die Bischofferoder um partikuläre Interessen kämpften, sondern „daß sie zu allen materiellen Einbußen bereit waren, wenn dies nur zum Erhalt ihrer Arbeitsplätze und zum wirtschaftlichen Überleben des Betriebs führte“. (Müller/Wilke 1995: 470) Das aber war im politischen Konzept der IGBE nicht vorgesehen; dem Begehren der Bischofferoder nachzugeben, hätte ihre Handlungsfähigkeit im industriepolitischen Austauschprozeß gefährdet. Anzumerken ist indessen auch, daß es auch einen gegenläufigen Fall im Politikbereich der IGBE gab: der geschickten, regional- und landespolitisch abgesicherten Politik eines Betriebsrates gelang es, den Vorstand der IGBE in die Kooperation hineinzuziehen und den mitteldeutschen Standort des Braunkohletagebaus zu „retten“ (Müller/Wilke 1995: Kap. 13).

## 5. Nach der Privatisierung: Betriebsräte zwischen Kooperation und alternativloser Anpassung

Verlauf des Privatisierungsprozesses und schließlich Verkauf des Betriebes an einen neuen Eigentümer entschieden nicht nur über Zukunft und Zuschnitt des Betriebes, sondern in vielen Fällen auch über Stellung und Durchsetzungsfähigkeit der betrieblichen Interessenvertretung. Ob die Privatisierung



zünftig oder quälend langsam vor sich ging, mit sukzessiver Stilllegung von Betriebsteilen und schrittweiser Reduzierung von Kaufpreis und Konditionen; ob der Betrieb nach einer ersten Privatisierung von der Treuhand wieder zurückgekauft und erneut zum Verkauf angeboten wurde; wie sich Management und Betriebsräte im Verhandlungspoker verhielten und für den Erhalt des Betriebs einzusetzen vorstanden; ob es gelang – trotz des Personalabbaus – eine gewisse personelle Stabilität und damit die soziale Kohäsion der Belegschaft zu erhalten oder aber bei Aus- und Umgründungen die Belegschaft zum Teil neu rekrutiert wurde und ein Betriebsrat erst gewählt werden mußte – die vielfältigen und kontingenten Bedingungen und Umstände der Privatisierung waren von erheblicher Relevanz für die Startchancen der Betriebe. Und in jedem Fall stellte sich mit dem neuen Eigentümer und einem potentiell veränderten Management für die betriebliche Interessenvertretung eine neue Handlungskonstellation her. Nur zwei relevante Momente seien angeführt. Zum einen die vom neuen Eigentümer bestimmte Politik gegenüber dem Betriebsrat und der Belegschaft. Nach den vorliegenden Studien (Artus u.a. 1996, Förster/Röbenack 1995, Preusche/Ermischer 1995, Kädler u.a. 1995) sind alle Varianten anzutreffen, von enger Kooperation bis zu deutlicher Ablehnung. Westkonzerne mit einem erfahrenen Personalmanagement verhielten sich in der Regel kooperativ, anders als westdeutsche mittelständische Unternehmer, die schon in ihrem westdeutschen Betrieb keinen Betriebsrat dulden; ehemalige Kombinatdirektoren, die durch MBO (=Management-Buy-Out) zu Jungunternehmern wurden, können zusammen mit Betriebsrat und Belegschaft eine hochkohäsive „Produktionsgemeinschaft“ bilden oder aber sich zu autoritären Kleinunternehmern entwickeln (Schmidt 1995b). Zum anderen sind Unternehmensstrategie und Modernisierungskonzepte von Bedeutung, ihre Erfolgchancen wie ihre Akzeptanz in der Belegschaft, ob verlängerte Werkbank verschiedener Großunternehmen oder strategiefähiges, innovatives Kleinunternehmen in einer Marktnische; ob Qualifikationspotential und Leistungsbereitschaft als produktive Ressource genutzt werden oder aber ein instrumentelles Verständnis zu den Arbeitskräften vorherrscht.

Generell, so ist den empirischen Studien zu entnehmen, treten nach der Privatisierung die Interessen von Betrieb und Belegschaft deutlicher auseinander: Das Management definiert die Zielsetzung des Betriebs, der Betriebsrat sucht die Interessen der Belegschaft zu wahren, ohne daß freilich in allen Fällen die Abgrenzungen schon eindeutig festgelegt sind. Erst jetzt nach den „verlorenen Schlachten“ um die Massenentlassungen und mit dramatisch reduzierter Belegschaft wird eine Konsolidierung der Betriebsratsarbeit möglich. Aber auch sie ist noch weiterhin reaktiv, von Abwehr und Folgenabmilderung bestimmt. Denn nach wie vor ist die wirtschaftliche Lage der meisten

Betriebe prekär. Die Abwehr von weiteren Entlassungen hat für die Betriebsräte oberste Priorität. Jeder einzelne, zur Disposition gestellte Arbeitsplatz ist Gegenstand von zähen Verhandlungen; wenn Entlassungen schließlich doch unvermeidlich sind, suchen die Betriebsräte Zusagen für den Erhalt der verbleibenden Arbeitskräfte einzuhandeln, und das auch mit „kostensparenden“ Konzessionen. So etwa stimmen in vielen Betrieben die Betriebsräte der Revision der ersten Eingruppierung zu, finden sich zu flexiblen Arbeitszeitregelungen bereit, z.B. Überstunden und Sonderschichten bei kurzfristigen Aufträgen, tolerieren Abstriche an Sonderzahlungen, Zuschlägen und Löhnen „unter Tarif“ (Preusche/Ermischer 1995: 180, 187f.). Fragen der Leistungs politik spielen offenbar – den empirischen Untersuchungen zufolge – in den Aktivitäten der Betriebsräte nur eine marginale Rolle, obwohl die Arbeitsintensität spürbar zugenommen hat. Die Spielräume bei der Wahrnehmung auch traditioneller Betriebsratsaufgaben – Einhaltung der Arbeitsschutzbestimmungen, ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsumgebung, Ausstattung von Kantine und Pausenräumen etc. – sind freilich beschränkt, ebenso weiterreichende Gestaltungsaufgaben etwa bei der Einführung neuer Techniken oder neuer Formen der Arbeitsorganisation.

Freilich macht sich in allen Betrieben die reduzierte Zahl der freigestellten Mitglieder des Betriebsrats als empfindliche Einschränkung der Vertretungsarbeit bemerkbar; in vielen untersuchten Betrieben, deren Personalstand weit unter 300 Beschäftigte zurückging, gibt es keine freigestellten Betriebsratsvorsitzenden mehr, die zudem Schwierigkeiten haben, die Mitglieder des Betriebsrats zu Sitzungen während der Arbeitszeit zu gewinnen. Daß damit die Voraussetzungen für die Professionalisierung der Betriebsratstätigkeit wie auch generell für eine wirksame Interessenvertretung ungünstiger werden, liegt auf der Hand. Nicht ganz überraschend, wenn auch nicht unbedingt zu erwarten, ist der schon oben angeführte empirische Befund einer hohen personellen Stabilität der Betriebsräte. Trotz verringerter Anzahl von Betriebsratsmitgliedern blieb der aktive Kern um die Betriebsratsvorsitzenden seit 1990 bis 1994 im Amt; bei den oft notwendigen Neuwahlen erhielten sie in der Regel sogar höhere Zustimmung. Das deutet darauf hin, daß zumindest massive Unzufriedenheit mit den Betriebsräten nicht verbreitet ist; vermutlich kamen in den Wahlentscheidungen der Belegschaften auch Sicherheitsbedürfnisse und Erwartungssicherheiten zum Ausdruck.

Ein konkreteres Bild der Industriellen Beziehungen in den Metallbetrieben Ostdeutschlands läßt sich aus den Typologien gewinnen, die in mehreren empirischen Untersuchungen auf Basis von Betriebsfallstudien entwickelt wurden (Artus u.a., 1996, Förster/Röbenack 1995, Liebold 1996). In Rechnung zu stellen ist freilich, daß die beschriebenen Typen von Betriebsräten und ihrem Verhältnis zum Management noch kaum als hinreichend stabil

und dauerhaft angesehen werden können, denn die Betriebe selbst waren in Mehrheit noch keineswegs konsolidiert. Von den in beiden Untersuchungen erfaßten 41 Betrieben wiesen 32 ein kooperatives Interaktionsmuster, vier ein konfliktorisches und fünf ein einseitig managementdominiertes Muster auf.<sup>6</sup> Die Charakterisierung der Betriebsräte läßt sich jedoch den Typen von Artus und Förster/Röbenack nicht zuordnen.

Im seltenen Fall der konfliktorischen Beziehungen (Artus u.a. 1996: 147f., Förster/Röbenack 1995: 119ff.) fallen die Interessendefinitionen von Management und Betriebsrat auseinander. Zumeist gehen sie auf die Phase der Treuhand-Verwaltung zurück, in der ein unsicheres Management die aktive Beteiligung des Betriebsrats am Umbau der Betriebe zurückwies und in der Folgezeit die Fronten sich verhärteten. Nach der Privatisierung und bei verändertem Management lockerten sich die Konfliktfronten und beide Akteure bewegen sich auf eine begrenzte Kooperation zu. Offensichtlich sind Dauerkonflikte unter den gegenwärtigen Bedingungen in Ostdeutschland noch schwieriger durchzuhalten als in Westdeutschland (Kotthoff 1994).

Beziehungsqualitäten, die in Westdeutschland nicht anzutreffen sind (oder noch nicht beschrieben wurden), zeigen sich in einigen Varianten des kooperativen Interaktionsmusters. So der Typ des Betriebsrats als Co-Manager, der sich in sechs Betrieben herausgebildet hatte (Artus u.a. 1996: 207ff., Förster/Röbenack 1995: 140ff.). Obwohl die Betriebe von westdeutschen Konzernen aufgekauft wurden, hat sich die Rolle des Betriebsrats aus der Zeit vor der Privatisierung erhalten, als er weitgehende Mitbestimmungsrechte in Anspruch nahm und sich mit Erfolg für den Erhalt des Betriebs einsetzte. Nach wie vor begreift sich der Betriebsrat als Protagonist der betrieblichen Modernisierung, als „zweites Management“ und in dieser Funktion wird er auch vom Management bestärkt. Voraussetzung dafür ist ein partizipatives Führungskonzept der westdeutschen Geschäftsführung und/oder eine langjährige „Beziehungsgeschichte“ zwischen ostdeutschem Management und Betriebsratsvorsitzenden, die weit in die Kombiatszeit zurückreichen. Der Betriebsratsvorsitzende ist zumeist qualifizierter Angestellter mit technischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen; sein Einfluß bezieht sich auf strategische und operative Entscheidungen der Betriebsleitung. Die Interessen von Betrieb und Beschäftigten werden als verschieden, aber funktional komplementär begriffen, was dem Betriebsrat bei vielen Problemen komplizierte Balanceakte abverlangt. Obwohl gegenüber der IG Metall loyal, haben die Betriebsinteressen stets und unstrittig Priorität. Auffallend ist die große Sensibilität für die heikle Doppelaufgabe, die der Betriebsrat sich zumutet.

---

6 Ähnliche Befunde auch bei Kädler u.a. 1995, S. 287: Von 21 erfaßten Betriebsräten wurden 18 als „kooperativ“ bezeichnet.

Es fehlt, was in vergleichbaren Fällen in Westdeutschland, etwa bei Kottthoffs Typ „konsolidierte Ordnungsmacht“ (Kottthoff 1994: 202ff.), selbstverständlich ist: das Bewußtsein, über Macht zu verfügen.

Viele Parallelen mit dem Betriebsrat als Co-Management weist die Variante „harmonistischer Betriebspakt“ auf (Artus u.a. 1996: 242ff.). Auch hier bestimmen qualifizierte Angestellte die Betriebsratspolitik, auch hier gab es längere Auseinandersetzungen mit der Treuhand über den Erhalt des Betriebes und ebenso gibt es bei den wichtigen Akteuren in die Vergangenheit zurückreichende „Beziehungsgeschichten“. Die Betriebsinteressen werden aber von der westdeutschen Betriebsleitung eindeutig vorgegeben und vom Betriebsrat als unstrittig übernommen; Belegschaftsinteressen werden nur innerhalb des vorgegebenen Rahmens geltend gemacht. Mitspracherechte in wirtschaftlichen Fragen werden vom Betriebsrat nicht in Anspruch genommen und auch nicht angestrebt. Jedoch hält er es für seine Aufgabe, aktiv zur Verbesserung der betrieblichen Produktivität beizutragen und handelt auch so. Wechselseitiges Vertrauen und Einverständnishandeln bestimmen das Verhältnis zwischen Management und Betriebsrat. Man versteht sich als Interessengemeinschaft, die auch die Belegschaft voll einbezieht.

Ähnlich konsensuelle Beziehungen sind in einigen kleineren Betrieben anzutreffen, die durch MBO privatisiert werden. Ein früherer „Leiter“ hat den klein-geschrumpften Betrieb oder einen Betriebsteil übernommen und damit seine Schließung verhindert; als „Retter des Betriebes“ hat er sich Belegschaft und Betriebsrat verpflichtet; zudem bestehen zwischen allen Beteiligten langjährige Beziehungen. Im gemeinsamen Interesse am Erfolg des Betriebes gehen die Belegschaftsinteressen restlos auf, folglich hat der Betriebsrat nur sehr geringen Handlungsspielraum; Gewerkschaften mitsamt den Tarifverträgen werden vom Betrieb möglichst ferngehalten. Ökonomisch kann dieser „Überlebenspakt“ Erfolgchancen haben, als Beziehungsmuster ist er instabil und tendiert zu einem autoritär-hegemonialen oder patriarchalischen Regiment des neuen Chefs. Der Betriebsrat wird dann beiseite geschoben und verliert den Rückhalt in der Belegschaft (Artus u.a. 1996: 258, Förster/Röbenack, 1995: 132f.).

Von den angeführten Interaktionsmustern unterscheidet sich ein Typus, der westdeutschen Verhältnissen recht nahe kommt und als „interessenbetonte Kooperation“ oder „pragmatisch-kooperativ“ beschrieben wird (Artus u.a. 1996: 169ff., Förster/Röbenack 1995: 137f.). Zu ihnen zählen Betriebe, die von westdeutschen Konzernen gekauft und die als Experimentierfeld für neue Rationalisierungsvorhaben mit Partizipationsangeboten genutzt werden sollen. Es geht darum, die Chancen der besonderen ostdeutschen Situation – keine verfestigten Betriebsstrukturen und sozialen Besitzstände sowie die soziale Kohäsion der Restbelegschaften – für Modellprojekte zu nutzen. Die

von den Konzernzentralen abgeordneten Manager sind bestrebt, ein einvernehmliches Verhältnis zum Betriebsrat herzustellen. Im Zuge der Privatisierung hatten die Interessendivergenzen zwar schon deutliche Konturen angenommen, aber beide Seiten handeln explizit kompromißbereit. Jedoch sind die Betriebsräte mit den neuen Methoden partizipativer Personalführung nicht vertraut und befürchten, für die Rationalisierungsmaßnahmen nur instrumentalisiert zu werden. Mithin sind sie mit den gleichen Problemen konfrontiert, wie sie schon für westdeutsche Betriebsräte beschrieben wurden (Dörre/Neubert 1995: 167ff.).

Alle vorliegenden empirischen Untersuchungen stimmen darin überein, daß in den weitaus meisten ostdeutschen Betrieben das Verhältnis von Management und Betriebsräten von Kooperation bestimmt ist und daß die Praxis der betrieblichen Interessenvertretung vom erklärten Willen der Betriebsräte zur Kooperation bestimmt wird. Wo keine Kooperationsbeziehungen bestehen, ist das auf den Druck der prekären wirtschaftlichen Situation zurückzuführen, die dem Betriebsrat nur die alternativlose Anpassung an die vom Management definierten Betriebsinteressen lassen. Dieser Befund ist gut belegt für die Metallindustrie; gleiches gilt aber auch für die ostdeutsche Braunkohlen- und die Chemische Industrie (Müller/Wilke 1995, Kädtler u.a. 1995). Nicht daß die ostdeutschen Betriebsräte kooperieren, sondern wie sie es tun, ist von Bedeutung und macht den Unterschied zu Westdeutschland aus: Betriebliche Interessenvertretung und Wahrung der Betriebsinteressen werden weithin nicht als gegensätzliche, sondern als komplementäre Aufgaben angesehen. Entscheidungen, von denen die Zukunft des Betriebes abhängt, möchten die Betriebsräte nicht allein dem Management überlassen. Zwei schon oben aufgeführte Momente sind dafür verantwortlich: Zum einen die betriebspolitischen Reformabsichten der Nachwende-Zeit. Die Initiativen, aus denen die Belegschaftsvertretungen hervorgingen, wollten die Kombinatbetriebe umbauen, Ineffizienz und Schlendrian beseitigen, den Betrieb zu einem leistungsfähigen Unternehmen machen, zugleich aber auch die „vernünftigen“ – gemeint sind durch Leistungen gerechtfertigte – Interessen der Arbeiter und Angestellten zur Geltung bringen. Diese Motive und Intentionen haben sich über die Treuhand-Phase mit den „verlorenen Personalschlachten“ hinweg bis in die Nachprivatisierungsphase lebendig erhalten. Getragen werden diese handlungsleitenden Motive – dies das zweite Moment – von qualifizierten Angestellten, die in den Betriebsräten, als Betriebsratsvorsitzende oder aber als aktive Kerne der Interessenvertretung wirken. Ohne ihre technischen und ökonomischen Kompetenzen hätten die Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsansprüche leicht abgewiesen werden können. Hinzu kommen langjährige gemeinsame Betriebszugehörigkeit mit den Ostdeutschen im Management, die ja vielfach aus ihren Reihen kamen, aber

auch – wie in den Kombinatbetrieben mit ihren egalitären Beziehungsformen üblich – mit guten Kontakten zum shop floor. Beide Momente zusammen machten sie zu geeigneten Repräsentanten von Betrieb und Belegschaften in den Umbrüchen des Transformationsprozesses und ebenso auch zu fähigen Akteuren zur Implementierung der westdeutschen Betriebsverfassung in Ostdeutschland.

Aber auch darin zeigt sich eine charakteristische Differenz zu westdeutschen Betriebsräten. Auffällig ist gerade bei den explizit kooperativen Interessenvertretern, etwa bei den „Co-Managern“, eine selbstkritische Reflexion der eigenen Rolle. Sie verdrängen keineswegs, daß sie gegenläufige, widersprüchliche und eigentlich unvereinbare Ziele und Aufgaben zu vereinbaren suchen. Sie sind intelligent und offen zugleich, die reziproken Interessenperspektiven von Management und Belegschaft zu reflektieren und doch zu realisieren, daß die Betriebsinteressen oft zu Lasten derer gehen, die sie vertreten wollen. Sie antizipieren mögliche Kritik und Vorwürfe („Kungelei“), auch wenn sie noch nicht artikuliert wurden. Mit Nachdruck bestehen sie darauf, daß Differenzen im Betriebsrat ausdiskutiert werden bis ein interner Konsens erreicht ist. Als könnten sie den Dilemmata ihrer doppelten Rollenverpflichtung entfliehen, heben sie immer wieder die Bedeutung von „sachrationalen“ Argumenten hervor. Es fehlt, wie schon oben vermerkt, das hemdsärmelige Machtbewußtsein, das bei nicht wenigen Betriebsratsvertretern mit Facharbeiterhabitus in Westdeutschland zu beobachten ist. Die hohe Sensibilität gegenüber den Risiken der eigenen Rolle ist gewiß auch dem Umstand zuzuschreiben, daß die ostdeutschen Betriebsräte erst seit wenigen Jahren im Amt und daher noch keine routinierten Interessenvertreter sind. Aber in ihr macht sich doch das Motiv aus der Nachwende-Zeit geltend, eine demokratische Interessenvertretung zu praktizieren, die nicht über die Köpfe der Belegschaft hinweggeht. Nicht zufällig charakterisieren sie ihre Vertretungspraxis als „basisdemokratisch“; gemeint ist damit nicht die ständige Rückkoppelung an die Meinungsbildung in der Belegschaft, sondern die Konsensbildung im Betriebsrat, unter Einbeziehung aller, auch divergierender Einschätzungen; erst dadurch werde der Ausgleich von Betriebs- und Belegschaftsinteressen möglich. Daß solche Motive auf Dauer handlungswirksam bleiben können, ist angesichts der gegenwärtigen und absehbaren Handlungsbedingungen freilich nicht sehr wahrscheinlich.



## 6. Gewerkschaften zwischen Mitgliederzuwachs und organisatorischer Schwäche

Die Übertragung der westdeutschen Gewerkschaftsorganisationen nach Ostdeutschland wurde „von oben“ und von Westdeutschen organisiert. Sie war Sache der Vorstände und ihrer Apparate, die mit Überredung und Druck die FDGB-Gewerkschaften veranlaßten sich aufzulösen und ihren Mitgliedern zu empfehlen – kollektiv oder individuell – den DGB-Gewerkschaften beizutreten. Das brachte den nun gesamtdeutschen Gewerkschaftsorganisationen einen beträchtlichen Zuwachs an Mitgliedern und Organisationsgrade, die deutlich über denen in Westdeutschland lagen. Sofern nicht die frühere FDGB-Mitgliedschaft einfach auf die neuen Gewerkschaften übertragen wurde, waren es vornehmlich individuelle Motive, die den Mitgliederzuwachs plausibel machten: Die Erwartung einer raschen Angleichung an westliche Lohnstandards und Schutz vor möglichen Benachteiligungen bei den bevorstehenden Veränderungen in den Betrieben. Daß damit die Gewerkschaften bei den neuen Mitgliedern noch nicht wirklich Fuß gefaßt hatten, war wohl allen westdeutschen Funktionären klar, besonders jenen, die zur „Aufbauarbeit“ nach Ostdeutschland geschickt worden waren. Sie mußten registrieren, daß jede Erinnerung an Tätigkeit und Funktionsweise von Gewerkschaften bei den ostdeutschen Mitgliedern getilgt war und damit elementare Voraussetzungen ihrer Wirksamkeit, so etwa ein Minimum an freiwilligem Engagement, fehlten. Die Rolle freilich, die die Gewerkschaften in der Einigungspolitik übernommen hatten und der enorme Zeitdruck, ließen jedoch nur wenig Spielraum, die Bildung solcher Motive bei den Mitgliedern zu fördern.

Die Tarifpolitik wurde in allen Industriebranchen, ausgenommen der Metallstreik 1993, fern den Betrieben in Verhandlungen der Tarifparteien entschieden, bei denen die westdeutschen Funktionäre und Experten bestimmten, wie rasch es mit der Angleichung an westliche Standards voranging. Die Lohnangleichung selbst wurde vermutlich von den ostdeutschen Arbeitnehmern nicht den Gewerkschaften zugeschrieben, sondern als Einlösung politischer Versprechungen verstanden. Der Streik der IG Metall 1993 schließlich hatte eher zwiespältige Folgewirkungen bei den Mitgliedern: Sein Resultat blieb hinter den Erwartungen zurück und mit Grund glaubten sie, für die Strategien der westdeutschen Verbandszentralen in Anspruch genommen zu werden.

Vor allem der Schock der Massenentlassungen hinterließ tiefe Enttäuschungen bei den ostdeutschen Arbeitnehmern, auch über die Gewerkschaften; sie galten ja noch als „letzte Hoffnungsträger in einer Kette von Enttäuschungen von oben“ (Dathe/Schreiber 1993: 15). Man hatte erwartet, daß die so mächtigen Organisationen den massiven Beschäftigungsabbau irgendwie



verhindern könnten und verhindern würden. Aber der Einfluß der Gewerkschaften auf Entscheidungen der Treuhand wie der Bonner Politik wurde überschätzt; und wo er in begrenztem Umfang wirksam war, wie in der Chemischen Industrie und der Energiewirtschaft, konnte der gewerkschaftliche Beitrag in den politischen Entscheidungen nicht oder nur schwer identifiziert werden. Gleiches gilt für die industriepolitischen Anstrengungen der IG Metall in Sachsen und Mecklenburg (Bлум 1996, Kern 1994). Die Verhandlungen mit der Treuhand und den Landesregierungen zogen sich hin und ihr schließlicher Erfolg war bescheiden. Sichtbar und hilfreich waren hingegen die Initiativen zur Gründung von ABS-Gesellschaften; sie bremsten den Übergang in die offene Arbeitslosigkeit und stabilisierten Qualifikationen – zumeist indessen nur temporär. An der desolaten Situation auf dem Arbeitsmarkt änderte sich damit nur wenig (Wagner 1994).

Gewerkschaftspolitik, die sich vornehmlich oberhalb der Betriebe vollzieht, vermochte von jeher keine großen Motivationskräfte bei den Mitgliedern freizusetzen, noch weniger unter den gegenwärtigen Bedingungen in Ostdeutschland. Anders sind jedoch in den Betrieben nach wie vor Information, Beratung und Schulung für Betriebsräte und Arbeitnehmer unverzichtbar. Die Leistungen, die die Gewerkschaften und ihre abgeordneten Funktionäre erbrachten, nötigen Respekt ab. Ohne ihre Information, Beratung und Schulung der Betriebsräte wäre die Implementation des BetrVGs schwerlich ohne Reibung gelungen. Daß das Arbeits- und Sozialrecht in Ostdeutschland wirksame Geltung erhielt, ist wesentlich ihr Verdienst. Die einschlägigen Rechtskenntnisse in den Personalabteilungen der Treuhand-Betriebe waren lückenhaft; die besser informierten Gewerkschaftssekretäre drängten auf Korrekturen und Rücknahme von Entscheidungen, veranlaßten Arbeitsgerichtsklagen, verhalfen Entlassenen zu Wiedereinstellung, zu Abfindungen, höherem Arbeitslosengeld etc. und setzten damit gültige Rechtsnormen durch. Nicht weniger bedeutsam in den Augen der Betriebsräte war das Engagement der Funktionäre vor Ort bei den Auseinandersetzungen mit der Treuhand; ohne ihre Beratung und Unterstützung (Öffentlichkeitsarbeit, Vermittlung von Kontakten zu Parteien, Landesregierungen etc.) wäre der Widerstand der Betriebsräte gegen die Treuhand-Politik wohl rasch zusammengebrochen. Von den Betriebsräten wird das auch als Verdienst der Gewerkschaften anerkannt, wenngleich sie sich noch größere Unterstützung durch Sympathie-Streiks in Westdeutschland erhofft hatten.

Die Leistungen der Betriebsräte für die Gewerkschaften sind demgegenüber moderat. Zwar ist der Organisationsgrad unter den Beschäftigten nach wie vor hoch; in den Industriebetrieben sind nahezu alle Betriebsräte Gewerkschaftsmitglieder; ihre Wahl erfolgt – bis auf seltene Ausnahmen – über Gewerkschaftslisten. Betriebsratsmitglieder, die mit einem gewerkschaftli-

chen Selbstverständnis und als Gewerkschaftler im Betrieb handeln, sind in-  
dessen eine Ausnahme. Vertrauensleute, die den Mitgliedern die Gewerk-  
schaftspolitik in den Betrieben nahebringen könnten, gibt es nur vereinzelt in  
einigen größeren Metallbetrieben; ansonsten stehen sie nur auf dem Papier  
oder sind nicht existent. Von der großen Mehrheit der Betriebsräte werden  
die Gewerkschaften als Service-Organisation angesehen; man nimmt ihre  
Schulungsangebote in Anspruch, ebenso aber auch die von freien Bildungs-  
trägern (Kädtler u.a. 1995: 199f.). Die Betriebsratsvorsitzenden oder ihre  
Stellvertreter nehmen auch die üblichen ehrenamtlichen Funktionen in De-  
legiertenversammlungen und den Vorständen der Verwaltungsstellen wahr.  
Aber das stimuliert noch nicht zu größerem Engagement, etwa gewerk-  
schaftliche Vertrauensleute zu rekrutieren und ihre Arbeit in den Betrieben  
zu organisieren. Die Loyalität zu den Gewerkschaften hat deutliche Grenzen;  
begrenzt wird sie – wie sich schon im Metallstreik 1993 zeigte – von den  
Betriebsinteressen, wie die Betriebsräte sie wahrnehmen und definieren. D.h.  
daß auch gegen gewerkschaftliche „essentiels“ und geltende Tarifverträge  
Arrangements und vertragliche Vereinbarungen mit den Betriebsleitungen  
getroffen werden. In der betriebszentrierten Politik der Betriebsräte schlägt  
sich fraglos die angespannte wirtschaftliche Lage in Ostdeutschland nieder –  
ebenso aber auch eine innere Distanz gegenüber den Gewerkschaften: Man  
hält sie für notwendig und macht von ihren Angeboten pragmatischen Ge-  
brauch, betrachtet sie aber nicht als eigene verpflichtende Sache.

Ein sichtbarer Ausdruck der Distanz gegenüber den Gewerkschaften sind die Arbeitskrei-  
se von Betriebsräten einiger Pharma- und Keramikbetriebe, die sich an der Gewerkschaft  
vorbei in Thüringen bildeten (Kädtler u.a. 1995: 233ff.). Die regelmäßigen, aber informel-  
len Treffen von Betriebsratsvorsitzenden und ihren Stellvertretern, an denen gelegentlich  
auch Sekretäre der IGCPK teilnehmen, dienen der gegenseitigen Information und dem Er-  
fahrungsaustausch über aktuelle betriebliche Probleme. Offensichtlich werden sie als  
nützlicher, weil betriebsnäher eingeschätzt als die Industriegruppen-Gremien der Gewerk-  
schaft. Die Betriebsräte verstehen ihre „Selbsthilfe-Zirkel“ nicht als Konkurrenz, sondern  
als Ergänzung zu den gewerkschaftlichen Beratungsangeboten.

Von westdeutschen Beobachtern werden solche Einstellungen als „defizitäre  
gewerkschaftliche Organisationskultur“ beschrieben (Artus u.a. 1996: 122),  
von westdeutschen Gewerkschaftspraktikern als „fehlende Solidaritätskultur“  
beklagt (Schmidt 1995a). Gemeint sind damit Einstellungen und Orientie-  
rungen, die sich aktive Gewerkschafter, Vertrauensleute und Betriebsräte in  
Westdeutschland in der Praxis der Interessenvertretung und in Gewerk-  
schaftsschulungen aneignen. Ein solches gewerkschaftliches Verständnis  
konnte es in der DDR, wo die Traditionen der Arbeiterbewegung nur als lee-  
re Rituale und ihre Organisation als leere Hülsen am Leben erhalten wurden,  
nicht geben. Der FDGB wurde von Kadern gemanagt, Engagement aus eige-

nem Antrieb war Grund für politisches Mißtrauen; „freiwillige gesellschaftliche Arbeiten“ wurden verordnet. Daher stößt alles, was auch nur von Ferne an FDGB-Praktiken erinnern könnte, bei den ostdeutschen Betriebsräten und Mitgliedern auf Vorbehalte oder gar Mißtrauen. Dazu gehören die politische Rhetorik von „betriebsfernen Funktionären“ bei Delegiertenversammlungen, die als bloßes Gerede erfahren wurden: „es ist wieder Gewerkschaft“; aber auch Teile von IG Metall-Kursen, die an die Geschichte der Arbeiterbewegung erinnern (Kädtler u.a. 1995: 200; Artus u.a. 1996: 124). Auf Kritik stößt auch die mangelnde innergewerkschaftliche Demokratie wie die Regie auf Gewerkschaftstagen mit ihren wenig kontroversen und wenig entscheidungs-offenen Debatten und vorstandsgenehmen Entschlüssen sowie die fehlende Konkurrenz um Wahlämter etc. (Müller/Wilke 1995: 207ff.). Unabhängig davon, wie begründet solche Urteile sein mögen, in ihnen dürften sich Erfahrungen mit Gewerkschaften ausdrücken, die für ostdeutsche Betriebsräte nicht untypisch sind.

Für die Arbeiter und Angestellten in den ostdeutschen Betrieben – das läßt sich den empirischen Untersuchungen entnehmen – sind die Betriebsräte fraglos der primäre Adressat ihrer Interessen. Abgesehen von kleineren Betrieben mit einem autoritären Management, werden sie – in deutlichem Unterschied zu den früheren Betriebsgewerkschaftsleitungen, auf die des öfteren abgehoben wird – auch als tatsächliche Interessenvertretung erfahren. Das Selbstverständnis der Betriebsräte und ihre Wahrnehmung durch die Belegschaften sind, soweit darüber empirisch gestützte Vermutungen möglich sind, kongruent. Da die Betriebsräte in bewußter Distanzierung zur Praxis der Betriebsgewerkschaftsleitung ihr Amt übernommen haben und sich für den Erhalt des Betriebs eingesetzt und gegen den fortschreitenden Personalabbau gekämpft haben, verfügen sie über eine solide Vertrauensbasis in den Belegschaften. Erwartet wird Interessenvertretung, aber mehrheitlich auch explizit die Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse. Der Betriebsrat soll als Vermittlungs- und Verbindungsinstanz zum Management dienen: Die Interessenvertretung wird, so die vorherrschende Einstellung, an den Betriebsrat delegiert. D.h. dem Betriebsrat wird eine abgehobene Position zugeschrieben; der Gedanke, daß man das Handeln des Betriebsrats durch eigene Aktivitäten beeinflussen oder unterstützen könnte, fehlt weithin; ebenso auch eine genauere Kenntnis der Rechte des Betriebsrats. Die alltägliche Vertretungspraxis bleibt daher für Belegschaften intransparent oder gar eine abgehobene Sphäre (Hinz 1996: 215ff.).

Die Einstellung der Arbeiter und Angestellten zu den Gewerkschaften sind ungleich schwieriger zu bestimmen, zumal die empirischen Untersuchungen nur einige Rückschlüsse und empirisch gestützte Vermutungen zulassen. Unstrittig ist zunächst die Differenz zum FDGB und seinen Betriebs-

gewerkschaftsleitungen, an denen meist kein gutes Haar gelassen wird. Von den Gewerkschaften erwartet man „in allen Belangen Vertretung und Schutz“; der Akzent liegt auf einer „defensiven Schutzrolle“ (Mickler u.a. 1995: 296), denn die großen Hoffnungen, die man in sie gesetzt hatte, sind verflogen. Da sie nicht die Massenentlassungen und Betriebsschließungen verhindern konnten und auch die Lohnangleichung noch nicht erreichten, besteht Unsicherheit, was die Gewerkschaften unter den gegebenen Bedingungen überhaupt noch durchsetzen können. Die Erwartungen sind daher widersprüchlich, oft diffus oder konkretistisch. Forderungen nach deutlich höheren Einkommen stehen unvermittelt neben Befürchtungen um die Zahlungsfähigkeit der Betriebe; oder: die Gewerkschaften sollen die Mitgliedsbeiträge „aussetzen“, da man ohnehin in Ostdeutschland nicht streiken könne (Mickler u.a. 1995: 297). Andererseits jedoch ist die Klage, die Gewerkschaften seien im Betrieb nicht präsent, ein sehr verbreiteter Topos: Da der soziale Zusammenhalt in der Belegschaft sich gelockert hat, fühlt man sich allein gelassen und wünscht sich – wie in den Kombinatbetrieben – eine umfassende Betreuung, und gelegentlich vermißt man auch die Brigadefeiern im Service-Angebot der Gewerkschaften. Über Aufbau und Funktionsweise von Gewerkschaften, über ihre Programmatik und gesellschaftspolitischen Aufgaben bestehen nur vage Vorstellungen, ebensowenig über die Funktion von gewerkschaftlichen Vertrauensleuten im Betrieb. Da man den Handlungsspielraum der Gewerkschaften nicht einzuschätzen vermag, liegt auch die Vermutung nahe, sie würden ihre Politik vor allem an den Betrieben und Mitgliedern im Westen ausrichten, die in Ostdeutschland aber „hängenlassen“.

Diese Mischung von passiver Erwartungshaltung, mangelnder Kenntnis und Distanz zu den Gewerkschaften ist vermutlich recht typisch und verbreitet.

Das spiegelt sich deutlich in einer Repräsentativbefragung vom Frühjahr 1996 unter ost-deutschen Erwerbstätigen und Arbeitslosen (N= 800). Auf die Frage nach „den Möglichkeiten, auf die Arbeit der Gewerkschaften Einfluß zu nehmen“ antworteten erwerbstätige Befragte zu 25%, sie seien vor 1989 größer gewesen, 14%, sie seien heute größer, 26%, sie seien gleich geblieben, aber 35% wissen keine Antwort. Der Anteil derer, die für die Zeit vor 1989 einen größeren Einfluß auf die Gewerkschaftsarbeit behaupten, nimmt mit steigendem Alter deutlich zu (bis auf 41%), ebenso bei ABM-Beschäftigten (37%) und Arbeitslosen (47%). Auffällig ist vor allem der hohe Anteil derer, die kein Urteil abgeben, ebenso die Aufwertung der vergangenen Verhältnisse (Winkler 1996: 8).

Es handelt sich um ein generelles Problem der Fremdheit gegenüber den transferierten Institutionen, das in ähnlicher Weise auch das Verhältnis zu den politischen Parteien bestimmt: Zwischen den eigenen Bedürfnissen und Interessen einerseits und Organisationen, die nach abstrakten Regeln funktionieren und ihre Ziele nur auf längere Sicht und auf Umwegen erreichen können andererseits, kann kein Zusammenhang hergestellt werden. Im sozia-

len Mikrokosmos der Kombinate mußte man sich mit Institutionen dieser Art nicht auseinandersetzen. Was es an realer Interessenvertretung gab, war konkret und unmittelbar einsichtig; für alles andere war vorgesorgt: Eigenaktivitäten waren nicht verlangt, sondern eher störend. Institutionen jedoch, deren Funktionsweise man so wenig durchschaut, wird man schwerlich durch freiwilliges Engagement, etwa als Vertrauensmann, unterstützen; bestenfalls für den Mitgliedsbeitrag kalkulierbare Gegenleistungen erwarten. Daher ist es vor allem der individuelle Rechtsschutz, der die Mehrheit der Mitglieder an die Gewerkschaften bindet.

In den skizzierten Einstellungen reflektieren sich die Erfahrungen der ostdeutschen Arbeiter und Angestellten mit den Gewerkschaften und ihrer Politik. Sie bot bislang geringe Chancen, daß die Mitglieder sie als ihre eigene Sache hätten ansehen können. Da eigene Erfahrungen fehlen, werden hilfsweise alte Erinnerungsmuster aus Kombinatzeiten aktiviert, die der geänderten Situation völlig unangemessen sind und enttäuscht werden müssen. Es bleibt dann nur noch eine defensiv-instrumentelle Einstellung. Überlagert werden freilich alle Fragen der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung von der Grunderfahrung, Objekt von unbeeinflussbaren Entwicklungen zu sein, zu DDR-Zeiten wie nach der Einheit. Als „Werk­tätige“ wurden sie zwar von der SED „hofiert“, aber in bürokratisch-paternalistischer Manier gegängelt und im Zweifel auch kontrolliert. Alle wußten, wer die Macht hatte und daß an den politischen Entscheidungen nichts zu ändern war. Die ökonomische Entwicklung nach der Einheit – Deindustrialisierung, Arbeitslosigkeit – ging gleichfalls über ihre Köpfe hinweg.

Am ausgeprägtesten findet sich das Bewußtsein, bloßes Objekt zu sein, in Einstellungen bei Arbeitern mit geringen Qualifikationen und unsicheren Jobs (Mickler u.a. 1995: 299ff., Hinz 1996: 104f., Kudara 1994: 68ff.; für Arbeitslose: Kronauer/Vogel 1995: 160f.). In ihnen verschränken sich Elemente traditionellen Arbeiterbewußtseins mit dem Bewußtsein der „kleinen Leute“. Vieles erinnert an die Befunde der klassischen Studie von Popitz u.a. aus den fünfziger Jahren: die Vorstellung von der gesellschaftlichen Dichotomie von „oben“ und „unten“, von Macht und Ohnmacht, auch die von produktiver manueller Arbeit und unproduktiven Angestelltentätigkeiten. Mit Hilfe des dichotomischen Schemas kann zwischen der DDR-Vergangenheit und heute ein bruchloses Kontinuum hergestellt werden: Damals wurde „man nicht gefragt“ und heute auch nicht. Und selbstverständlich vermutet man heute die „roten Socken“ bei Management, Betriebsrat und Gewerkschaften gleichermaßen.

Gewiß lassen sich solche stereotypen Auffassungen über Gruppen der Unqualifizierten hinaus nicht verallgemeinern. Es kann jedoch angenommen werden, daß das Gefühl von Fremdbestimmung und Ohnmacht unter Arbeitern und Angestellten relativ verbreitet ist und eine wesentliche Komponente

des Kollektivbewußtseins darstellt. Charakteristisch an ihr ist freilich, daß es an Deutungen der objektiven Lage und Entwicklung fehlt. Die SED-Ideologie hat hierin, wie die empirischen Studien zeigen, keine Spuren hinterlassen, auch nicht ihre antikapitalistischen Momente – wo doch der Kapitalismus jetzt sich so präsentiert, wie er früher beschrieben wurde. Ihre Wirkung so scheint es, war eher die Aversion gegen Politik. An der gewerkschaftlichen Programmatik stoßen gerade die Restbestände aus der Arbeiterbewegung wie generell alle Momente, die explizit politischer Natur sind, auf Vorbehalte. Resultat ist einerseits Unmut und Frustration, andererseits aber die verzweifelte Hoffnung, daß sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt in absehbarer Zeit verbessern werde (Kronauer/Vogel 1995: 158f.).

## 7. Resümee: Die unvollkommene Implementierung der Industriellen Beziehungen und defizitäre Sozialintegration

1. Der Transfer der institutionellen und organisatorischen Formen der Industriellen Beziehungen nach Ostdeutschland wurde von den westdeutschen Tarifverbänden rasch und effektiv ins Werk gesetzt. Die neu entstandenen Interessenvertretungen in den ostdeutschen Betrieben fügten sich problemlos in den normativen Rahmen der westdeutschen Betriebsverfassung ein. Unter dem doppelten Druck von Transformationskrise in Ostdeutschland und Strukturkrise der kapitalistischen Ökonomien geriet das transferierte System der Industriellen Beziehungen jedoch unter erheblichen Anpassungsdruck, der bislang nicht hinreichend verarbeitet werden konnte.
  - Gemäß der politisch vorgegebenen „Startprogrammierung“ überschritt die Politik der Lohnangleichung die Leistungsfähigkeit vieler ostdeutscher Betriebe. Die seit 1993 vorgenommenen Anpassungen konnten die Erosion der geltenden Tarifverträge in der Industrie nicht aufhalten. Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften haben bislang kein Arrangement gefunden, die Effektivität und Legitimität des Tarifverhandlungssystems wieder herzustellen.
  - Transformationskrise und Treuhand-Politik drängten Management und Betriebsräte in eine Koalition zur betrieblichen Verarbeitung und Abwicklung der Beschäftigungskrise. Nach der Privatisierung und bei anhaltend prekärer ökonomischer Lage der Betriebe setzte sich auf breiter Front eine Tendenz zur betrieblichen Regelung von Löhnen, Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen durch: Tarifnormen wurden zu Höchstnormen.



Der für das westdeutsche System der Industriellen Beziehungen charakteristische Zusammenhang der komplementären Mechanismen von betrieblichen Vereinbarungen und sektoralen tarifvertraglichen Regelungen kam in Ostdeutschland bislang noch nicht einmal ansatzweise zustande.

2. Daß Transfer und Implementierung der Industriellen Beziehungen von westdeutschen Verbänden, ihren Vorständen und Experten dominiert wurden, war bei den politischen Prämissen der Einigungspolitik zwangsläufig. Ebenso zwangsläufig war, daß die tarifpolitischen Entscheidungen von Verbandsstrategien bestimmt wurden, die mögliche Rückwirkungen auf Westdeutschland mit dem größeren Potential an Mitgliedern und organisatorischen Ressourcen in Rechnung zu stellen hatten. Eine Sozialpaktspolitik hätte die Verbandsinteressen moderieren können, zugleich aber die Gewerkschaften politisch aufgewertet. Das war jedoch politisch nicht gewollt; auch hier galt die Maxime, den gesellschaftlichen Status quo nicht zu verändern. Indem die Politik den Tarifverbänden freie Hand ließ, aber die Strukturbedingungen der „Startprogrammierung“ beibehielt, wälzte sie die politischen Folgekosten auf die Verbände ab. So wird die Schuld für die steigende Arbeitslosigkeit vor allem den Gewerkschaften zugewiesen. Folgekosten entstehen des weiteren bei den Tarifverbänden in Gestalt von Legitimationsdefiziten: Arbeitgeberverbände wie Gewerkschaften verlieren Mitglieder oder doch den Rückhalt bei ihren Mitgliedern.
3. Einzig der Bereich der betrieblichen Interessenvertretung bot den Ostdeutschen reale Beteiligungschancen im Transformationsprozeß. Dafür waren günstige Voraussetzungen vorhanden: Die bestimmenden Prinzipien der westdeutschen Betriebsverfassung konvergierten mit den Intentionen der neu entstandenen Belegschaftsvertretungen, ihren ökonomischen Reformvorstellungen und ihrem Willen zu demokratischer Repräsentation der Belegschaften. Und nicht zuletzt waren es ihre wesentlichen Träger, in Mehrheit qualifizierte Angestellte, die für die Aufgabe der betrieblichen Umstrukturierung auch über erhebliche Kompetenzen verfügten. Fatal ist freilich, daß sie nur sehr eingeschränkt oder gar nicht zum Zuge kommen konnten. Der Prozeß des dramatischen Personalabbaus ließ ihnen bestenfalls die Chance, ihn sozialpolitisch abzufedern, Betriebsschließungen zu verhindern, Standorte zu erhalten; für Gestaltungsaufgaben blieb bislang wenig Spielraum. Aus Sicht der Gewerkschaften kann ihre dezidierte Kooperation mit dem Management als wenig interessenbewußt kritisiert werden, jedoch fanden sich keine Belegschaftsrepräsentanten mit entschiedeneren Interessenvertretungskonzepten, auch dies ein Erbe der SED-Herrschaft. Zudem ist es zweifelhaft,



ob eine andere, interessenbewußtere Politik mehr hätte erreichen können als erreicht wurde.

4. Die politische Konzeption der Einigungspolitik mitsamt der „Startprogrammierung“ hat den Einigungsprozeß von Beginn an mit der Hypothek unzureichender Sozialintegration belastet. Das gilt auch für den Transfer und die Implementierung der Industriellen Beziehungen. Die Chancen der ostdeutschen Arbeitnehmer ihre spezifischen Interessen einzubringen waren limitiert. Selbst die Angleichung der Einkommen, die ein Stück weit erreicht wurde, konnte schwerlich als Erfolg angesehen werden; nicht nur wird in vielen Betrieben „unter Tarif“ gezahlt, sondern seit 1993 wird den Gewerkschaften und damit auch den Arbeitnehmern vorgehalten, das Lohnniveau sei zu hoch und behindere den Aufschwung in Ostdeutschland. Massenentlassungen und Deindustrialisierung wurden als Schock erfahren. Was die Arbeitnehmer an informellen Widerstandsformen aus Kombiatszeiten kannten, wurde angesichts des stummen Zwangs von Marktprozessen funktionslos, und die offenen Konflikte um den Erhalt der Betriebe und Arbeitsplätze waren selten erfolgreich. Die Entwicklung zu DDR-Zeiten wie die unter radikal veränderten Bedingungen nach der Einigung konnte nur als fremdbestimmt erfahren werden. Defensive, auf individuellen Schutz und Erhalt der Arbeitsplätze gerichtete Erwartungen an Betriebsräte und Gewerkschaften sind die naheliegende Reaktion. Indem Betriebsräte und Gewerkschaften diese Schutzfunktion unter schwierigen Bedingungen erfüllen und subjektive Rechte erfahrbar machen, konnten sie jedoch nur wenig von der Hypothek mangelnder Sozialintegration abtragen.
5. Der Konflikt um den Stufentarifvertrag in der Metallindustrie 1993 war, so steht zu vermuten, nur eine erste Phase der Auseinandersetzungen um ein tarifpolitisches Neuarrangement; insofern hatte der Konflikt mit Streik schon Signalcharakter. Unter dem Druck der Weltmarktkonkurrenz und Strukturkrise der westeuropäischen kapitalistischen Ökonomien mit steigender Arbeitslosigkeit beginnen auch in der westdeutschen Industrie die Tarifverträge zu erodieren und in vielen Betrieben steht concession bargaining auf der Tagesordnung. Von den Arbeitgeberverbänden werden nicht mehr nur die Flexibilisierung der Flächenverträge und ihre Öffnung für betriebliche Vereinbarungen gefordert, sondern auch tarifvertraglich vereinbarte sozialpolitische Garantien zur Disposition gestellt. Eindeutige Strategien der Arbeitgeberverbände sind noch nicht erkennbar, aber die nächste Phase des absehbaren Konflikts wird nach aller Voraussicht in der westdeutschen Metallindustrie ausgetragen und entschieden werden. Wie ein Neuarrangement, an dem beide Tarifverbände Interesse haben müssen, aussehen könnte, ist gegenwärtig noch offen.

## Teil C

### Neue Beschäftigungsfelder: Strukturen und Akteure

Die nachhaltigsten Impulse für den sozialen und politischen Wandel in den neuen Bundesländern gehen von dem historisch einmaligen Prozeß eines ökonomischen Strukturwandels von der Plan- zur Marktwirtschaft aus. Der mit der Systemtransformation verbundene Strukturumbruch induzierte nicht nur agrarische und industrielle Brachlegung und einen Beschäftigungsabbau bisher unbekannten Ausmaßes, sondern formierte auch die Erwerbsfelder neu. So etablierten sich einesteils im Verlaufe eines schnell einsetzenden Tertiärisierungsschubs produktionsorientierte und personenbezogene Dienstleistungen als von der Produktionssphäre relativ selbständige Branchen und Unternehmen; andernteils wurden im primären und sekundären Sektor Teile ehemals großbetrieblicher Konglomerate der DDR in eher klein- und mittelbetrieblich strukturierte Betriebsorganisationen überführt bzw. Betriebe neu gegründet. Beide Entwicklungen, also der Aufbau eines eigenständigen Dienstleistungssektors wie auch die kleinbetriebliche Ausrichtung der Wirtschaftsstruktur in den neuen Bundesländern, sind bisher auf ein überraschend schwach ausgeprägtes Forschungsinteresse gestoßen. Dies verwundert, denn erstens eröffnete auf beiden Feldern die Zunahme selbständiger Erwerbsexistenzen bzw. die relativ stabile Lohnarbeit den Beschäftigten (Handlungs-) Optionen bei der Gestaltung ihrer beruflichen Lebensentwürfe. Zweitens gehen auch von diesen neu etablierten wirtschaftlichen Strukturen Wachstumsimpulse aus, und es ist zu fragen, welche inhärenten Entwicklungspotentiale aus diesen Branchen und Unternehmen erwachsen, bzw. ob und inwiefern sich wirtschaftliche Kreisläufe neu formieren.



## 8. Kapitel

# Großbetriebliche Dienstleistungen. Rascher Aufbau und harte Konsolidierung

Hasko Hüning, Hildegard Maria Nickel

### O. Vorbemerkung

Die betrieblichen Umbrüche und Anpassungsprozesse sowie die Veränderungen in den inner- und außerbetrieblichen Sozial- und Arbeitsbeziehungen des ostdeutschen Transformationsprozesses wurden zwar für den industriellen Sektor von der arbeits- und industriesoziologischen Forschung aufmerksam verfolgt, doch die verschiedenen Bereiche des Dienstleistungssektors stießen auf ein weitaus schwächer ausgeprägtes Forschungsinteresse. Gründe hierfür mögen einmal in dem als weitgehend reibungslos prognostizierten Aufbau vor allem der monetären und produktionsnahen Dienstleistungen zu sehen sein, die in der DDR als eigenständige Zweige der gesellschaftlichen Reichtumsproduktion nur unentwickelt vorhanden waren und im Unterschied zum industriellen Sektor als zukünftig prosperierend und positive Beschäftigungseffekte auslösend, d.h. als relativ problemlos eingeschätzt wurden. Selbst für die Umstrukturierungen in den Bereichen des (Einzel-) Handels als einem in den alten Bundesländern gut untersuchten Feld liegen für das Gebiet der neuen Bundesländer bislang nur wenige begleitende Untersuchungen vor. Ähnliches gilt auch für die Gesundheits- und sozialpflegerischen Dienstleistungen. Ob diese weißen Felder über die genannten Gründe hinaus auch die Konsequenz einer forschungsstrategisch verengten Perspektive innerhalb der herkömmlichen Fragestellungen von Arbeits- und Betriebssoziologie selbst sind, die ihren jeweiligen Untersuchungsfokus weiterhin an einem traditionellen und von daher eingeschränktem Verständnis von (Erwerbs-) Arbeit ausrichten, sei an dieser Stelle dahingestellt.

Drei Ausgangsthesen<sup>1</sup>:1. *Transformationsanalyse als (unerledigte) methodologische Herausforderung*

Die rasante Expansion von Dienstleistungsbeschäftigung und die beschleunigten Rationalisierungsverläufe infolge verschärfter nationaler und (vor allem im Finanzdienstleistungssektor) internationaler Konkurrenz wie aber auch zugleich die aus dem deutschen Vereinigungsprozeß resultierende Spezifik von Problemkonstellationen bringen neuartige Fragestellungen hervor, die in ihrer *Komplexität* forschungsmethodische Konsequenzen haben müssen. Die sozialwissenschaftliche Forschung verfügt allerdings über kein ausgearbeitetes und einigermaßen stringentes Konzept, das diesen komplexen, in sich vielfältig verschlungenen Umbruchprozessen (Hüning/Nickel 1993, Nickel 1995, Nickel/Hüning 1996b) gerecht werden könnte. Im Rahmen eigener Forschungen<sup>2</sup> versuchten wir uns mit einem ‚patch work-Ansatz‘ dem ‚fließenden‘ Prozeß des Systemwechsels und der anhaltenden Veränderung zu stellen.

Peter A. Berger hatte schon früh eine von vielen Beobachtern übersehene Schwierigkeit des Transformationsprozesses formuliert: Institutionen wie auch Rechtsgebilde sind zwar mit einem Federstrich zu einem präzise terminierten Stichtag abzuschaffen oder einzuführen, die Rekrutierung neuer und die Nach – und Umqualifizierung ‚alter‘ Mitglieder zweckrational verfaßter Organisationen hingegen sind ein zeitintensiver, mithin langdauernder Prozeß. Die Anpassungsgeschwindigkeit an die neuen Verhältnisse sinkt in dem Maße, wie man sich von der „*systemischen Späre zweckrational konstruierter Sozialgebilde entfernt und sich den tiefer verankerten, lebensweltlichen Handlungsorientierungen, kulturellen Schemata und Normen nähert*“ (Berger 1992: 143). Die biographische Zeit und die historische Zeit institutionel-

- 
- 1 Das gesamte Kapitel 8 basiert auf einer von der KSPW geförderten Expertise. Sie ist ausführlicher dokumentiert in H. Hüning/H.M. Nickel (Hrsg.): Großbetriebliche Dienstleistungen. Bruch, Anpassung, Neuformierung. (KSPW: Berichte, Kontext I,6) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
  - 2 Grundlage dieses Kapitels sind – neben dem genannten Materialband – viele Einzelanalysen, die an entsprechender Stelle ausgewiesen sind. Vor allem sind es folgende Projekte bzw. Sekundäranalysen: H. Hüning/H.M. Nickel u.a.: Finanzdienstleistungsbeschäftigung im Umbruch. Betriebliche Strategien und individuelle Handlungsoptionen am Beispiel von Banken und Versicherungen. Ein Beitrag zur Analyse des Transformationsprozesses in der DDR/Bundesrepublik Deutschland 1989/90-1995. (KSPW: Transformationsprozesse Band 26) Opladen: Leske+Budrich, 1996, im Erscheinen; Hüning/Nickel/Struck-Möbbeck 1994; Arbeitstagung „Dienstleistungsbeschäftigung im Umbruch“, Berlin 1995 (gefördert durch die KSPW), veröffentlicht als Protokollband (Hüning/Nickel 1996); Hüning/Nickel u.a. 1995.

ler Gebilde laufen nicht nach den gleichen Gesetzmäßigkeiten ab. Auch die Arbeits- und Industriesoziologie braucht Forschungsansätze, mit denen sie der Verschränkung dieser beiden durch unterschiedliche Tempi und Logiken charakterisierten „*Zeitzone*n“ nahekommmt, will sie Kongruenzen und Inkongruenzen, Kompetenzen und Inkompetenzen, Gelingen und Mißlingen des Anpassungsprozesses auf ihren klassischen Feldern (Betrieb, Branchen, industrielle Beziehungen etc.) sichtbar machen. Wir haben einen methodologischen Weg gewählt, der quer zur „*gespaltenen Sozialwissenschaft*“ (Mayntz 1994) liegt: Es wurde versucht, die Ebene des „*Institutionentransfers*“ mit der Ebene der individuellen „*sozialen Lage, Einstellungen und Verhaltensweisen*“ (Mayntz 1994) von Beschäftigten zu verknüpfen und die Interdependenz zwischen beiden Ebenen, der institutionellen und der handlungsanalytischen, deutlich zu machen.

Die bisher vorliegenden Befunde zeigen mit aller Deutlichkeit, daß der in den gesellschaftlichen System- und Strukturwandel eingelagerte betriebliche Transformationsprozeß nur dann adäquat erfaßt ist, wenn die Macht und Eigendynamik von kulturellen (symbolischen und habituellen) Prägungen hinreichend berücksichtigt werden. Die „*kulturelle Verständigungsorientierung*“ ist eine wesentliche Voraussetzung gelingender technischer und arbeitsorganisatorischer Anpassung; Rationalisierung und Akkulturation stellen einen nicht zu trennenden wechselseitigen Zusammenhang im Transformationsprozeß dar. Die kultursoziologische „*Auffüllung*“ traditioneller arbeits- und industriesoziologischer Ansätze zeigt, daß der Transformationsprozeß viel weniger einer politischen oder ökonomischen Sachlogik folgt als gemeinhin unterstellt wird, sondern – was nicht genug betont werden kann – daß er gestaltet wurde und werden muß, und zwar vor allem auch im betrieblichen Alltag. Er setzt sich z. B. auch innerhalb einer Branche entlang durchaus variierender Unternehmensphilosophien und -strategien um und ist kein zwanghaft verlaufender, nur „objektiver“ Prozeß.

Der deutsch-deutsche Vereinigungsprozeß erzeugte in den von uns analysierten Unternehmen eine *Gelegenheitsstruktur*, die zunächst große gestalterische und – bezogen auf die ostdeutschen Beschäftigten – überwiegend integrative Potentiale freisetzte. Insbesondere die (mehrheitlich westlichen) Führungskräfte, aber teilweise auch die Beschäftigten, füllten den plötzlich offenen Gestaltungsraum selbstbewußt, engagiert und zumeist pragmatisch aus. Als ‚Strategen ohne Theorie‘ trieben Führungskräfte den betrieblichen Transformationsprozeß in den neuen Bundesländern voran und etablierten ihre Unternehmen mit Erfolg im Osten der erweiterten Bundesrepublik. Sie waren in der ersten Phase des Auf- und Umbaus (Aufbauphase) zweifellos handlungsmächtige Akteure der jeweiligen Unternehmensgeschichte. Im Zuge der sich anschließenden Phase beschäftigungspolitischer Konsolidierung

ihrer Unternehmen schlossen sich allerdings zugleich auch die Gestaltungsspielräume für das Management. Übergreifende Restrukturierungsprozesse des Dienstleistungssektors setzten sich durch und bestimmen insgesamt zunehmend die Tagesordnung des Führungspersonals; sie scheinen es zugleich seiner Handlungsdynamik und -kompetenz zu berauben oder, vorsichtiger gesagt, es partiell zu verunsichern.

Der betriebliche Transformationsprozeß verläuft nicht unberührt von anderen gesellschaftlichen Veränderungen. Vor dem Hintergrund einer international beobachtbaren Expansion von Dienstleistungsbeschäftigung stellt sich die Frage, welche Muster der Anpassung des Arbeitskräfteeinsatzes Unternehmen *nach* ihrer marktwirtschaftlichen Etablierung im Osten Deutschlands jeweils wählen. Betriebliche Flexibilisierungsstrategien einerseits, aber auch Flexibilisierungsbedürfnisse und -notwendigkeiten der Beschäftigten andererseits werden, soviel ist sicher, zur Herausbildung differenzierter und individualisierter Beschäftigungsmuster beitragen. Von abgeschlossener, irreversibler Chancenzuteilung läßt sich so ohne weiteres nicht reden. Wer die Gewinner und wer die Verlierer des gegenwärtigen *Flexibilisierungsprozesses* sind, ist zunächst nur partiell oder noch nicht genau auszumachen. Und uneindeutig ist auch (noch), was das für die Beschäftigungsperspektiven von *Frauen* im Dienstleistungssektor bedeutet. Einerseits sind Frauen unübersehbar präsent – zumindest in dieser Branche und in den hier untersuchten Unternehmen – und haben in einem Teil der Unternehmen nicht zuletzt aus betriebswirtschaftlichen Effizienzgründen Optionen für betriebliche Aufstiegskarrieren. Andererseits sind sie aber selbst nicht unbedingt gewillt, Führungspositionen auszufüllen, und geraten wegen der betrieblichen Rekrutierungspraxis zunehmend unter Druck, und zwar vor allem des – männlichen – Nachwuchses, der zielgerichtet seinen Aufstieg angeht.

Die Experten sind sich einig, daß die expansive Personalentwicklung des Dienstleistungssektors seit 1993/94 abgeschlossen ist und der Sektor insgesamt vor gravierenden beschäftigungspolitischen Anpassungsprozessen steht, die mittelfristig auch mit dem Abbau von Beschäftigung einhergehen. Auch dieser Prozeß wirft schon heute seine Schatten voraus, und es ist relativ klar, wer von seiten der Beschäftigten betroffen ist und zukünftig sein wird: Frauen im höheren Berufsalter, die die weiteren Qualifizierungs- und Flexibilisierungsschritte nicht mehr im selben Tempo wie die jüngeren KollegInnen gehen können.

## 2. *Diskontinuitäten im gesellschaftlichen Strukturwandel als Forschungsfolie*

Die Umwälzungen in Osteuropa und die deutsch-deutsche Vereinigung bilden einen Epochen Einschnitt, wobei sich die Transformationsprozesse der staatssozialistischen Gesellschaften bald als erheblich komplizierter erwiesen



als erwartet und keinen schnellen Übergang in prosperierende Marktwirtschaften brachten. Zugleich traten – nach einer kurzen euphorischen Phase – verstärkt die überwunden geglaubten Gebrechen kapitalistischer Produktionsweise wieder in das Bewußtsein: Krisen, andauernde Massenarbeitslosigkeit, Pleiten und Unternehmenszusammenbrüche, überbordende Staatsdefizite etc. Der Zusammenbruch des realen Sozialismus ereignete sich zu einer Zeit, in der die kapitalistische Wachstums- und Prosperitätskonstellation der Nachkriegsepoche selbst an ihre Grenzen gestoßen zu sein scheint.

Dabei geht es nicht in erster Linie um die Folgen der deutschen Vereinigung in der risikoreichen Form der sofortigen und vollständigen politischen und wirtschaftlichen Integration von 1990, sondern es überlagern sich seither verschiedene wirtschaftlich-soziale Konfliktdimensionen:

- die Parallelität von Deindustrialisierungsprozessen in Ostdeutschland mit der Konjunkturkrise in Westdeutschland sowie
- die Suche nach einem Übergang zu einer neuen gesellschaftlichen Betriebsweise aufgrund des Fortwirkens der Strukturkrise seit Mitte der 70er Jahre in der alten Bundesrepublik.

Die vergrößerte Bundesrepublik präsentierte sich in den letzten Jahren in einer schlechteren ökonomischen Position als 1989/90. Sie steckt nach dem Vereinigungsboom 1990-92 nicht nur in einer (normalen) Konjunkturkrise und hat auch nicht nur die negativen Folgen der raschen Deindustrialisierung des DDR-Wirtschaftspotentials zu verkraften, sondern sie muß seit Mitte der 70er Jahre eine Krise im langfristigen Strukturwandel der kapitalistischen Wirtschaftssysteme bewältigen. Welche Folgen hat(te) dieser Verlauf für die betriebliche Transformation des produktionsnahen Dienstleistungssektors? Wie waren und sind die Vermittlungen und Vernetzungen in den betrieblichen Kontext hinein und welche Gestaltungsspielräume blieben und bleiben den betrieblichen Akteuren auf diesem gesellschaftlichen Hintergrund?

Der betriebliche Integrationsprozeß ist nur unzureichend zu erfassen, wenn diese vorgelagerte Strukturdimension nicht beachtet wird. Zugleich impliziert ihre Beachtung die Gefahr der Überkomplexität der Fragestellungen. Wir haben nach einem Kompromiß gesucht und den übergreifenden gesellschaftlichen Strukturwandel „voraussetzend“ einbezogen, sind uns aber im klaren, daß die mikrosoziologische großbetriebliche Ebene – so wichtig sie für die Analyse ist – nur eine Facette der zu leistenden Forschung sein kann.

### 3. *Der Übergang in eine neue Betriebsweise als Phase der Inkohärenz*

Ist die „neue Betriebsweise“ der schlanken Produktion (Piore/Sabel 1989) und eines schlanken Dienstleistungsmanagements eine Fata Morgana und eine Fiktion sozialwissenschaftlicher Debatten, oder gibt es reale Entwicklun-

gen in den untersuchten Unternehmen, die es zulässig erscheinen lassen, von einer neuen Qualität zu sprechen? Was kennzeichnet die „neue Betriebsweise“, und wie setzt sie sich bis auf die Ebene der Beschäftigten um? Sicher ist, daß die untersuchten Unternehmen nach den Phasen des Aufbaus und der Konsolidierung von Beschäftigung in den neuen Bundesländern weiterhin in tiefgreifende, längst nicht abgeschlossene Restrukturierungsprozesse gestellt sind, die sie auf unterschiedliche Weise angehen und zu bewältigen versuchen. Dieser Restrukturierungsprozeß läuft nicht ohne Friktionen ab, und in den jetzt abgeschlossenen Forschungen zur Transformation haben wir allenfalls einen ersten Zipfel dieses sich enorm beschleunigenden Prozesses zu fassen bekommen.<sup>3</sup>

Insgesamt ist – bezogen auf den betrieblichen Transformationsprozeß im Dienstleistungssektor der neuen Bundesländer – von folgender Situation auszugehen:

- a. Im Zuge der deutschen Vereinigung und des Vereinigungsbooms 1990 – 92 dynamisierte sich zunächst wie erwartet die Entwicklung des Dienstleistungssektors auch in den neuen Bundesländern. Banken und Sparkassen, Versicherungen, Groß- und Einzelhandel waren Nutznießer wie Protagonisten im „Aufschwung Ost“. Die Zahl der Beschäftigten in diesem Bereich expandierte deutlich. Nach der beeindruckenden Steigerung in der *Aufbauphase* ist seit Ende 1993/Anfang 1994 der Beschäftigungszentit überschritten, und *beschäftigungsseitig* ist der Sektor seitdem in eine *Konsolidierungsphase* eingetreten.
- b. Entgegen der Entwicklung im Industriebereich fand seit 1990 im großbetrieblich strukturierten Dienstleistungssektor in weiten Teilen eine nahezu vollständige Übernahme ganzer Unternehmen und Betriebsteile inklusive der Belegschaften und z.T. der Kunden statt. Es zeigt sich, daß die Übertragung der Organisations- und Arbeitsstrukturen des jeweiligen „Modells West“ in die neuen Bundesländer nicht nach einem einigermaßen einheitlichen Schema erfolgte, sondern entlang *variiender Unternehmensstrategien* Modifikationen hervorbrachte und unter aktiver Mitwirkung von ost- wie westdeutschen Führungskräften auch ostdeutsche Spezifika produzierte.

---

3 „Der Wandel vom fordistischen zum postfordistischen Regulationsregime ist kein Prozeß, der sich innerhalb der Mauern von Betrieb und Unternehmen allein vollzieht. Vielmehr ist mit ihm ein umfassendes Rearrangement von Markt, Gesellschaftsstruktur und betrieblicher Arbeitsorganisation gemeint, das auf allen drei genannten Ebenen gleichzeitig das Konzept der Massenproduktion als Kern des Fordismus außer Kraft und an seine Stelle einen anderen, sehr viel weniger kohärenten – und deshalb auch begrifflich so schwer zu fassenden – Zusammenhang setzt, den man als ‚postfordistische Konstellation‘ bezeichnen kann“ (Baethge 1994: 714).

- c. Der Dienstleistungssektor war zu DDR-Zeiten nahezu ausschließlich ein Frauensektor (Anteil: 90%); er ist auch 1995/96 noch mit ca. 70% ‚mittelhoch‘ segregiert. Im Prozeß der Redimensionierung und Neustrukturierung der internen Arbeitsmärkte sehen sich die in den Betrieben verbliebenen Frauen aber zunehmend einem subtilen Verdrängungsprozeß (‚Neue Vergeschlechtlichung‘) ausgesetzt, der sich nicht nur über Mechanismen der Personalrekrutierung durchsetzt, sondern auch über betriebliche Arbeitszeitregelungen, Mobilitätsanforderungen und – vor allem in Leitungspositionen – über ‚Dauerpräsenz‘ und erhöhten Anforderungsdruck.

## 1. Mythos Dienstleistung. Umbruch und Neustrukturierung

Ein entwickelter Dienstleistungssektor gilt als ein wesentliches Kennzeichen einer modernen Gesellschaft. In den westlichen Industriegesellschaften veränderte sich im Zeitraum der letzten dreißig Jahre die Struktur von Produktion und Beschäftigung zu Lasten von Landwirtschaft und Bergbau hin zu mehr Dienstleistungsaktivitäten (OECD 1994). Als Elemente für den Strukturwandel<sup>4</sup> in den sektoralen Beschäftigungsstrukturen werden die Umschichtungen im Welthandel und der technologische Wandel, der sich auf die Art der Arbeitsplätze auswirkte, genannt.

Der ökonomische Transformationsprozeß<sup>5</sup> im Osten Deutschlands ist in einen modernisierenden Strukturwandel der westlichen Industriestaaten eingebettet (Lutz 1993). In diesem Strukturwandel verschieben sich die Proportionen zwischen den aggregierten Sektoren der Volkswirtschaft langfristig zugunsten der privaten und erwerbswirtschaftlichen Dienstleistungen. Von dieser Entwicklung werden seit 1990 auch die neuen Bundesländer erfaßt.

Der Mythos der Dienstleistungsgesellschaft lebt von dem empirischen Faktum, daß sich sowohl bezogen auf die Wertschöpfung als auch auf die Verteilung der Erwerbstätigen eine deutliche Verschiebung zum tertiären

---

4 Wenn im folgenden von Strukturwandel die Rede ist, dann ist damit der sektorale Strukturwandel gemeint, d.h. die Verlagerung der Gewichte einzelner Wirtschaftssektoren in bezug auf ihren relativen Beitrag zur gesamtwirtschaftlichen Leistung. Indikatoren dafür sind zum einen die Anteile der sektoralen Brutto-Wertschöpfungen am Brutto-Inlandsprodukt, zum anderen der relative Beschäftigungsanteil der Wirtschaftsbereiche an der Gesamtbeschäftigung.

5 Vgl. zur Problematik des Begriffs Transformation in diesem Zusammenhang Deiß 1994 und Rudolph 1995.

Sektor feststellen läßt. Die große beschäftigungspolitische Hoffnung angesichts dauerhafter Massenarbeitslosigkeit speist sich aus der säkularen Strukturverlagerung zugunsten der zumeist produktivitätsschwächeren tertiären Bereiche. Allerdings reicht der säkulare Trend zur Dienstleistungsgesellschaft in den marktwirtschaftlich orientierten Industriegesellschaften und vornehmlich auch in der Bundesrepublik seit Mitte der 70er Jahre nicht mehr aus, die beschleunigte Vernichtung von Arbeitsplätzen in den beiden anderen Sektoren zu kompensieren (Zinn 1993).

Komponenten des „Tertiären Sektors“: Reale und ökonomische Zirkulation, produktionsorientierte Dienste<sup>6</sup>, politisch vermittelte sozial-kulturelle Dienste<sup>7</sup>

Versucht man eine Definition der Dienstleistungsproduktion, so finden sich in der wissenschaftlichen Debatte eine Vielzahl von Ansätzen (vgl. Berger/Offe 1980, Littek/Heisig/Gondek 1991, Häußermann/Siebel 1995, Schettkat 1996). In der ökonomischen Theorie bildet der tertiäre oder Dienstleistungssektor zumeist eine Residualkategorie, in der all jene Wirtschaftszweige versammelt sind, die nicht überwiegend dem primären oder sekundären Sektor zugeordnet werden können. Überall dort, wo der Produktionsprozeß in Sachgüter (Produkte) mündet, wird die industrielle Warenproduktion verortet, alle anderen Bereiche, mit Ausnahme der Agrikultur, werden als Dienstleistungssektor (als Sektor immaterieller Güterproduktion) zusammengefaßt (Schmidt 1980).

- 
- 6 In den Bereich der industriellen Warenproduktion sind intellektuelle Arbeiten eingeschlossen, die ähnlich wie die reale und ökonomische Zirkulation zu einem besonderen Geschäft eines einzelnen Kapitals verdichtet werden können; sie werden dem tertiären Sektor zugeordnet. Diese Dienste – Arbeitsvorbereitung, Management, Ingenieurbüros, Software-Industrie, Controlling-Funktionen etc. – werden aus dem Kernbereich der industriellen Produktion ausgelagert, konzentriert, ökonomisiert und verselbständigt.
  - 7 Dienstleistungen als Momente des öffentlichen Sektors gehen in den Konsumtionsfonds der primären Einkommen ein, es findet ein bloßer Austausch gegen diese Einkommen statt. Diese Dienste sind in der Regel politisch vermittelt; sie kommen aus der spezifischen Tradition der gesellschaftlichen Ordnung her, wo sie mit ihrer Tätigkeit den Staatsapparat und den sonstigen öffentlichen Überbau in Gang halten. Andererseits gehen sie z.T. als soziale und kulturelle Dienste in den Lebensstandard ein; das Ausmaß hängt von ihrer politischen Ausgestaltung ab (Gebühren, Kommunalisierung, flächendeckendes Angebot etc.). Diese Dienste fallen aus der weiteren Betrachtung dieses Kapitals heraus, obgleich ihr Umfang nicht unbeträchtlich und für den Lebensalltag der Familien und Individuen von Bedeutung ist (z.B. Kinderbetreuung und -erziehung).

Die Relation der begrifflich unterscheidbaren Dienste zu dem Sektor der industriellen Warenproduktion wird durch das die kapitalistische Produktion übergreifende Gesamtverhältnis von Produktion und Konsumtion bestimmt; daher ist auch die Struktur ihrer Durchsetzungsformen sehr heterogen (Bischoff 1988).<sup>8</sup>

Kaum eine der in der sozialwissenschaftlichen Literatur angebotenen Definitionen ist in der Lage, die gesamte Bandbreite und Vielfalt der heterogenen Struktur des Dienstleistungssektors vollständig zu erfassen. Dennoch können für den hier interessierenden Zusammenhang einige gemeinsame Merkmale in Form einer Aufzählung angeboten werden:

Dienstleistungen werden in bestimmten Sektoren der gesellschaftlichen Reproduktion erbracht: Es sind dies Handel, Verkehr, Nachrichtenwesen, Banken, Versicherungen, Sozial- und Gesundheitswesen, Kultur und Bildung sowie der Staat.

Dienstleistungen erfüllen eine Basisfunktion für Wirtschaftsprozesse und sind deren integrale Bestandteile; ein großer Teil der Dienstleistungserstellung verhält sich komplementär zur Industrieproduktion (produktionsbezogene Dienste, ökonomische Zirkulation); in diesem Falle ist tertiäres Wachstum nur zusammen mit industriellem Wachstum möglich.

Dienstleistungen haben nicht nur eine vom produzierenden Sektor abgeleitete Funktion, sondern es entstehen abgekoppelt von der materiellen Produktion im tertiären Bereich vollkommen neue Dienstleistungen, die auf den Dienstleistungssektor selber als Generierungseffekte bezogen sind (Bullinger 1995).

---

8 Die Struktur läßt sich wie folgt gliedern: a) Sofern Dienste als Kapitalanlage verwendet werden, wird ihre Proportionierung innerhalb der gesellschaftlichen Gesamtarbeit wie bei allen anderen Anlagensphären auch über die Bewertung der Durchschnittsprofitrate und die mit ihr wechselwirkende Kapitalwanderung in den und zwischen den verschiedenen Sphären hergestellt. b) Demgegenüber wird der Sektor der privaten, personenbezogenen Dienste von den Verteilungsverhältnissen bestimmt, d.h. ihre Proportionierung innerhalb der gesellschaftlichen Gesamtarbeit ist die Folge von Konsumentenentscheidungen auf der Grundlage sozial bestimmter Einkommensverhältnisse. c) Ebenfalls von Einkommens- und Konsumtionsverhältnissen abhängig, aber in politisch vermittelter Form (Steuern und Tarife), sind die öffentlich angebotenen Dienstleistungen in ihrer Proportionierung zum industriellen Sektor (Bischoff 1988).

## 1.1 Säkularer Strukturwandel: Auch in den neuen Bundesländern?

Dienstleistungsbeschäftigung hatte im gesamtgesellschaftlichen Reproduktionsprozeß der DDR eine unterbewertete Stellung.<sup>9</sup> Die Unterschiede zwischen der DDR und der Bundesrepublik in bezug auf Dienstleistungsbeschäftigung sind gravierend. Betrachtet man die Erwerbstätigen nach Produktionssektoren, so ist der Trend zwar vergleichbar, doch er verläuft zeitlich deutlich versetzt. Während in den früheren Bundesländern als wesentlicher Indikator des sektoralen Wandels schon Mitte der 70er Jahre die Beschäftigungsanteile des primären und sekundären Sektors definitiv zugunsten des tertiären absanken (vgl. Grafik A), erfolgte dieser qualitative Sprung in der DDR erst nach der Wende 1989/90 (vgl. Grafik B). Für die DDR war ein erheblicher Tertiärisierungsrückstand zu konstatieren.<sup>10</sup>

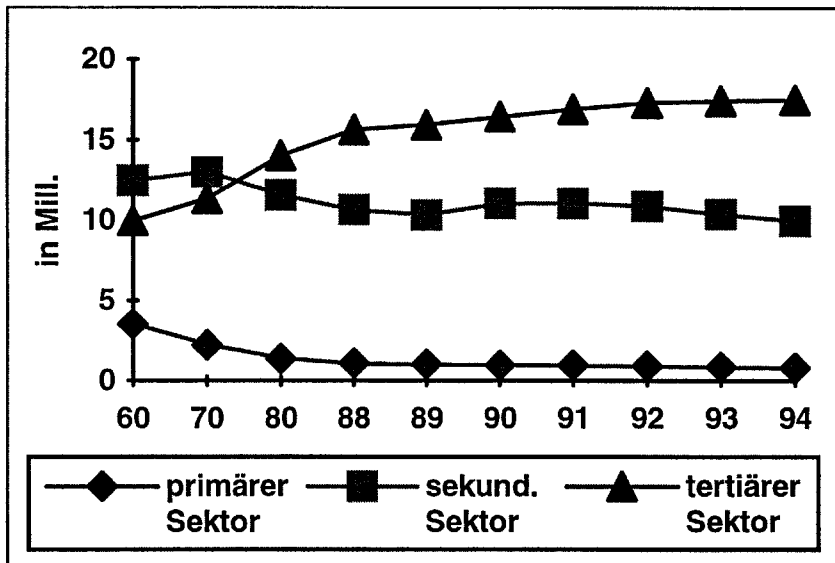
Der Aufbau neuer Dienstleistungsstrukturen ist in Ostdeutschland bereits weit fortgeschritten. Einem entwickelten Aufbau fehlt allerdings vielerorts ein tragfähiges Fundament in der Gestalt einer breiten industriellen Basis (DIW 31/1994). Trotz eines – wie zumindest teilweise bei den Banken, Sparkassen und Versicherungen – flächendeckenden Engagements der Unternehmen ist das Leistungsangebot von Dienstleistungsunternehmen unmittelbar auf lokale Märkte orientiert. Darüberhinaus sind ihre Entwicklungschancen mittelbar durch die in einer Region vorhandene industrielle Basis bestimmt, sei es, daß die ortsansässigen Industrieunternehmen Nachfrage nach Dienstleistung haben, sei es wegen der Einkommen, die in der Region entstehen und über die privaten Haushalte Dienstleistungen nachfragen. Die Verflechtungen zwischen Industrie- und Dienstleistungsproduktion sind sehr komplex, und ihre Wirkungsketten verlaufen in beide Richtungen, haben aber ihren Ausgangspunkt zumeist im industriellen Sektor als Vorleistung für die Produktion. Zu DDR-Zeiten haben die Betriebe den Großteil der produktionsbezogenen Dienste selbst erbracht. Entsprechend groß war die Fertigungstiefe der Produktion. Inzwischen wurden in den Industrieunternehmen

---

9 Die gesellschaftstheoretischen Gründe dafür sollen hier nicht im einzelnen thematisiert werden, vgl. dazu Beer 1992 und Klinger 1988. Für die folgenden knappen Ausführungen vgl. Sahner 1994.

10 Dies läßt sich so pointiert nicht für die öffentlichen Dienstleistungen formulieren. 1991 waren noch 1,542 Mio. Menschen im öffentlichen Sektor der neuen Bundesländer beschäftigt. Aufgrund des Vereinigungsprozesses und der gegebenen entwickelten Strukturen in der staatlichen Verwaltung der neuen Bundesländer wird ein kurzfristig zu realisierender Abbau des – verglichen mit Westdeutschland – bestehenden Personalüberhangs nicht so rasch erfolgen. Vgl. dazu auch Prognos 1993 und DIW 1994.

**Grafik A:** Entwicklung der Erwerbstätigkeit des früheren Bundesgebietes nach Sektoren von 1960 bis 1994



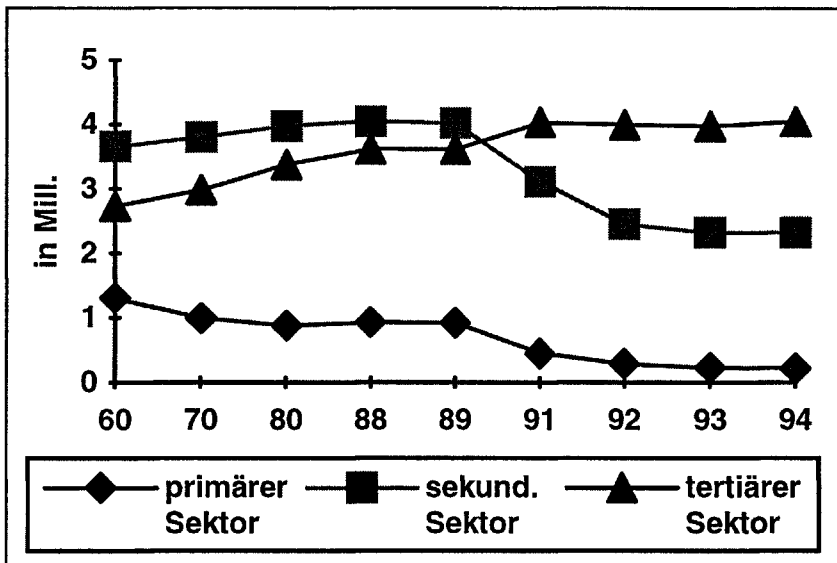
Quelle: Mikrozensus, Statistisches Jahrbuch der BRD 1995

große Anstrengungen unternommen, um die Fertigungstiefe zu reduzieren und Leistungen von außen zu beziehen (Externalisierung der internen Leistungserstellung). Die hohe Wachstumsdynamik im Dienstleistungssektor, wie sie in der Statistik für die neuen Bundesländer seit 1990 häufig erfaßt wird, beruht zu einem erheblichen Teil auf der rechtlichen und organisatorischen Auslagerung von ehemals internen Dienstleistungsfunktionen.

Im Zuge der Privatisierung haben sich die Kombinate und Betriebe vieler ihrer sozialen, kulturellen und auch produktionsbezogenen Servicefunktionen entledigt und sind im Hinblick auf ihre Dienstleistungsproduktionen erheblich schlanker geworden: Die Beschäftigung wurde auf das Kerngeschäft reduziert. Im Zuge dieser Externalisierung wurden Arbeitsplätze, die früher zum industriellen Sektor zählten, in den Dienstleistungssektor „umgebucht“ und modernisiert. Zwar vervierfachte sich in den Jahren zwischen 1990 und 1994 die Zahl der Selbständigen in Dienstleistungsberufen, aber dadurch ist das Vakuum, das zur Zeit der Wende 1989/90 bestand, nur aufgefüllt worden. Erst bei einer kräftigen Reindustrialisierung bestehen weitere Expansionschancen. Der beschäftigungspolitische Expansionsspielraum der Dienstleister



**Grafik B:** Entwicklung der Erwerbstätigkeit der DDR/ des neuen Bundesgebietes nach Sektoren von 1960 bis 1994



Quelle: Statistisches Jahrbuch der DDR 1990<sup>11</sup> / Mikrozensus, Statistisches Jahrbuch der BRD 1995

darf allerdings auch dabei nicht überschätzt werden. Zwar sind einerseits die industriellen Strukturen, die in Ostdeutschland neu etabliert werden, weitaus dienstleistungsintensiver als diejenigen, die im Westen vorhanden sind, doch die Unternehmen, die heute in Ostdeutschland investieren, realisieren zugleich neue Produktionskonzepte und neue Formen der Arbeitsteilung, die in Form von Netzwerken eine Verknüpfung von Beschaffungs-, Produktions- und Absatzfunktionen in sogenannten Logistikketten verwirklichen. In diese Ketten sind häufig externe Dienstleister einbezogen, doch auch diese zumeist mittelständisch strukturierten Betriebe sind wiederum ihrerseits hoch arbeitsintensiv und zugleich vernetzt organisiert.

Insgesamt wird deutlich, daß die Entwicklung des tertiären Bereichs und seine Proportionierung an die Wertschöpfung der unterliegenden produktiven

11 Zur Methodik der Datenerhebung in der DDR zu den Dienstleistungen bedarf es weiterer Forschungen. So ist hier offen geblieben, inwieweit z.B. die Erwerbstätigen in den kombinatinternen Rationalisierungsmittelbauabteilungen zu den Dienstleistungen oder zur Industrie gezählt wurden.

Sektoren gebunden ist und sich nicht auf Dauer davon abkoppeln läßt (Hüning/Nickel/Struck-Möbbeck 1994: 77). Die Entwicklung einzelner Dienstleistungsbranchen in den neuen Bundesländern speist sich langfristig durch das Entwicklungspotential, das im wesentlichen aus dem Wachstumstempo resultiert, mit dem sich die ostdeutsche Wirtschaft bewegt.<sup>12</sup>

Die bisherigen empirischen Daten zur Dienstleistungsexpansion in den neuen Bundesländern sprechen nicht für die These, daß das Dienstleistungswachstum die Beschäftigungsprobleme lösen könnte. Der radikale Beschäftigungsabbau im primären Sektor, also in der Land- und Forstwirtschaft und Fischerei, dürfte so gut wie beendet sein. Der sekundäre Sektor, also das produzierende Gewerbe, wird, wenn auch stark verlangsamt, den Beschäftigungsabbau fortsetzen und sich mittelfristig bei einem Beschäftigtenanteil von ca. 30-35% einpegeln. Der tertiäre Wirtschaftssektor Ostdeutschlands war von 1989 bis 1994 von drastischem Abbau der gesamtgesellschaftlichen Erwerbsarbeit nur geringfügig betroffen.<sup>13</sup> Er verzeichnet eine leichte Zunahme der Erwerbstätigenanzahl von 3,6 auf 4 Mio.<sup>14</sup> Unterstellt man Inter-

- 
- 12 Die Dienstleistungsunternehmen trugen 1990 erst zu 13%, aber 1994 bereits zu 28% zur gesamtwirtschaftlichen Leistung bei. Ihre Bedeutung liegt damit freilich noch immer deutlich unterhalb der der Dienstleistungen des früheren Bundesgebietes. Der tertiäre Sektor insgesamt steuerte 1994 ca. 58% zum Brutto-Inlandsprodukt bei, im Jahre 1990 lag sein Wertschöpfungsanteil bei 53%. Diese relativ hohen Werte dürfen allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, daß im tertiären Sektor der neuen Bundesländer immer noch ein starkes Übergewicht der staatlichen, nicht marktbestimmten Dienstleistungen existiert (vgl. LBB Wirtschaftsreport 1/1995).
- 13 Bislang bleibt auch in Ostdeutschland Dienstleistungsarbeit Frauenarbeit. Während in dem radikal heruntergefahrenen primären Sektor der weibliche Anteil an den Erwerbstätigen von 37,4% auf 39,1% wuchs, ging er im sekundären Wirtschaftssektor, in dem fast jeder zweite Arbeitsplatz abgebaut wurde, dramatisch von 31,6% auf 20,9% zurück. Im tertiären Sektor hat der Frauenanteil parallel zu dem unbedeutenden Beschäftigungszuwachs insgesamt unerheblich von 59,2 auf 59,3% zugenommen. Obwohl Frauen seit 1989/90 bis Ende 1992/Anfang 1993 infolge des sektoralen Beschäftigungsumbruchs (z.B. durch Auflösung, Externalisierung, Neugründungen von Dienstleistungen) auch im ostdeutschen Dienstleistungssektor überproportional von Entlassungen und Frühverrentung betroffen waren (in diesem Zeitraum sank ihr Erwerbstätigenanteil von 59,2 auf 58,9%), stieg in der darauffolgenden Phase der Frauenanteil an den Erwerbstätigen wieder auf 59,3% an. Damit ist zunächst einmal nur belegt, daß Frauen insgesamt im ostdeutschen tertiären Sektor relativ gleichberechtigte Chancen einer Neu- bzw. Wiederbeschäftigung fanden.
- 14 Lediglich von 1992 zu 1993 erfolgte ein minimaler Rückgang von 3,99 auf 3,97 Mio. Erwerbstätige im Dienstleistungssektor. Bisher ist empirisch noch nicht überprüfbar, ob sich – gewissermaßen als lineare Verlängerung von Beschäftigungseffekten des tertiären Sektors in modernen Industriestaaten – die Annahme einer möglichen beschäftigungspolitischen Konsolidierung Ostdeutschlands durch den tertiären Sektor in der mittelfristigen Realität bewahrheitet.

dependenz und Komplementarität zwischen Industrie und Dienstleistungssektor, dann müßten die Impulse eines weiteren Beschäftigungswachstums vor allem aus der sich allerdings nur zögerlich stabilisierenden industriellen Produktion Ostdeutschlands kommen. Nimmt man das Wachstum des sekundären Sektors an der Brutto-Wertschöpfung zwischen 1991 bis 1994 von 76,3 auf 104,6 Mrd. DM, so stellt diese Entwicklung kaum eine Basis für eine zukünftige Beschäftigungsausweitung dar. Inwieweit solche Effekte überhaupt zum Tragen kommen, hängt unter anderem von der Reichweite und Durchsetzung schlanker Unternehmenskonzepte sowohl im industriellen wie auch im Dienstleistungsbereich ab.<sup>15</sup>

In den folgenden Abschnitten werden knapp die Etablierung der Bereiche Finanzdienstleistung und Einzelhandel in Ostdeutschland sowie ihre beschäftigungsseitigen Aspekte dargestellt.<sup>16</sup>

## 1.2 Heterogenität des Umbaus

Hinsichtlich seiner Beschäftigungseffekte kann der Verlauf des betrieblichen Transformationsprozesses im ostdeutschen Dienstleistungsgewerbe auf einer Zeitachse dargestellt werden: Nach einer *Aufbauphase (1990-1993)* mit einer (außer beim Handel) positiven Beschäftigungsentwicklung, in der sich die Unternehmen überwiegend auf den Aufbau der neuen marktwirtschaftlichen Vertriebsstrukturen konzentrierten und den dafür auch kurzfristig erforderlichen über den übernommenen Bestand hinausgehenden Personalbedarf durch zusätzliche Rekrutierung abdeckten, sind die Unternehmen in eine *Konsolidierungsphase (ab 1994)* eingetreten, in der die Beschäftigungsentwicklung stagniert oder gar rückläufig ist. Die Unternehmen konzentrieren sich seither auf die Redimensionierung überzogener Vertriebsstrukturen und auf die Umstrukturierung der internen Aufbau- und Ablauforganisationen und verbinden dies nicht selten mit einem Abbau von Arbeitsplätzen.

Zugleich ist dieser Phasenverlauf der betrieblichen Transformation durch eine geschlechtsspezifische Umstrukturierung der internen Arbeitsmärkte unterlegt. In der *Aufbauphase* besaßen die Frauen aufgrund ihres hohen Anteils an den Beschäftigten und des hohen Personalbedarfs seitens der Unter-

---

15 Kompetente Beobachter des bundesdeutschen Arbeitsmarktes insgesamt gehen angesichts der strukturellen Arbeitslosigkeit davon aus, daß ein deutlicher Beschäftigungsaufbau via Dienstleistungssektor zumindest nicht in dem Maße zustande kommt, daß die laufenden Abbauprozesse kompensiert werden könnten. Es wird sogar eher von einer „tertiären Krise“ ausgegangen, die nun wiederum ihrerseits eine relative Schrumpfung der Industrie zur Folge haben würde (vgl. Zinn 1993, 1994).

16 Vgl. dazu ausführlicher Hüning/Nickel/Struck-Möbbeck 1994.

nehmen günstige Voraussetzungen zur Fortsetzung ihrer Erwerbstätigkeit. In der *Konsolidierungsphase* aber schlägt sich der ökonomische Bedeutungs- und soziale Statusgewinn der Branchen in einer Erhöhung des männlichen Anteils an den Beschäftigten nieder. Die von den Unternehmen angestrebte Umsetzung von Konzepten eines ‚Lean Management‘ zielt auf die Reduzierung der unteren und mittleren Hierarchieebenen – mithin also auf gerade jene Positionen, die Frauen in der Vergangenheit erfolgreich besetzen konnten und die ihnen betrieblicherseits auch unter den neuen Verhältnissen bisher noch zugestanden worden waren.

### 1.2.1 Finanzdienstleistung

Außer den Sparkassen und Volksbanken/Raiffeisen-Kassen, die in Sparkassen nach westdeutschem Recht umgewandelt wurden, wurden Banken und Versicherungen in Ostdeutschland durch Fusionen von DDR-Instituten mit West-Unternehmen oder durch regionale Ausdehnung westdeutscher Banken und Versicherungen installiert. In beiden Fällen wurden – zum Teil schrittweise und modifiziert – das westdeutsche Institutionengefüge, know how und die Produktpalette übertragen sowie die Belegschaften und Kunden (-bestände) nahezu vollständig übernommen.

Die betrieblichen Transformationsprozesse im ostdeutschen Finanzgewerbe sind einerseits durch die Übertragung westlicher Unternehmens-, Arbeits- und Angebotsstrukturen im Zuge der Fusionen mit bzw. Übernahmen von ehemaligen DDR-Finanzunternehmen durch westdeutsche Unternehmen geprägt. Dabei wurden zum einen der Transfer und die Implementation der westlichen Strukturen je nach zugrundeliegender Unternehmensstrategie unterschiedlich gestaltet, zum anderen ist die Reorganisation der ostdeutschen Institute eingebettet in einen anhaltenden Modernisierungsprozeß der westdeutschen Unternehmen selbst, wie er sich in einer kontinuierlichen Entwicklung von den Konzepten ‚systemischer Rationalisierung‘ bis hin zu ‚Lean Banking‘ und ‚Lean Management‘ ausdrückt.

Gemeinsam ist den hier betrachteten großbetrieblichen ehemaligen DDR-Unternehmen der Finanzbranche (Banken, Sparkassen und Versicherungen), daß ihre führenden Vertreter zu einem sehr frühen Zeitpunkt, nämlich bereits unmittelbar nach Öffnung der DDR-Grenzen, in Kooperationsbeziehungen zu westdeutschen Unternehmen getreten sind, aus denen sich dann die späteren Übernahmen bzw. Zusammenführungen entwickelten.

Der Zeitpunkt der ersten Reformvorstellungen wird von den Ost-Führungskräften dabei auf den Spätsommer/Herbst 1989 gelegt. Eine Auseinandersetzung mit den veränderten ökonomischen Bedingungen und neuen Anforderungen in der DDR erfolgte also relativ frühzeitig. Der Erhalt des Unter-

nehmens und die Sicherung der Arbeitsplätze waren offenbar ein wichtiges Motiv für das frühzeitige Bemühen der jeweiligen Unternehmensleitung, mit westdeutschen Partnerunternehmen bereits zum Zeitpunkt der Währungsunion in Form von auch vertraglich fixierten Kooperationsbeziehungen bzw. gemeinsamer Joint-Ventures-Lösungen zusammenzuarbeiten.

### Banken und Sparkassen

Der Umbau von Banken und Sparkassen der ehemaligen DDR zu einer in Funktionsweise und Struktur „westlichen“ Branche vollzog sich in raschem Tempo. Der Kreditsektor gilt mit seinen hohen Investitionsquoten und starkem Beschäftigungszuwachs als das wahrscheinlich erfolgreichste Beispiel einer umstrukturierten Branche in Ostdeutschland. Westdeutsche Banken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften waren beim Umbau des ostdeutschen Bankensektors nach westlichem Muster sehr zielstrebig vorangekommen.

Der Transformationsprozeß des Kreditsektors war von Neustrukturierungen und Neuabgrenzungen begleitet, beginnend mit der grundsätzlichen Neuordnung des DDR-Bankensystems im März 1990 über die anschließenden Joint-Ventures mit West-Instituten bis hin zu den spätestens Ende 1991/Anfang 1992 abgeschlossenen Fusionierungen. Parallel dazu haben andere westdeutsche Banken ab dem 1. Juli 1990 von vornherein auf eine Strategie der Eröffnung eigener Bankstellen gesetzt.<sup>17</sup>

Der Umbau des ostdeutschen Banken- und Sparkassensektors ging mit einem – aufgrund der raschen Anpassung des Wirtschafts-, Währungs- und Finanzsystems – sehr frühzeitigen und breitgefächerten Transfers von westdeutschen Institutionen (Gesetzgebung, Verbandsstrukturen, Banken- und Sparkassenakademien etc.) einher.

---

17 Im gleichen Zeitraum erfolgte zum Teil auch eine Neubildung bzw. Umstrukturierung der Verbände des Kreditwesens. Der Transformationsprozeß hat wesentliche Rückwirkungen auf die Organisation der drei Bankgruppen gehabt, vor allem aber auf den Sparkassensektor. Für die Geschäftsbanken waren die organisatorischen Probleme beim Einstieg in Ostdeutschland vorwiegend technischer und personalpolitischer Art, aber für die Sparkassen und Kreditgenossenschaften hatten die organisatorischen Probleme auch durchaus eine „politische“ Dimension. Diese beiden Bankengruppen basieren auf freiwilligen Zusammenschlüssen unabhängiger Kreditinstitute. Die Einfügung der östlichen Sparkassen und Kreditgenossenschaften in den jeweiligen West-Verband erforderte eingehende Verhandlungen zwischen Verband, Kreditinstituten und auch den öffentlichen Institutionen. Der erfolgreiche Aufbau der Raiffeisen- und Sparkassenverbände in Ostdeutschland war also erheblich komplizierter als der Aufbau des Bankenverbandes. Die verbandspolitische Seite der Neustrukturierung des Kreditwesens stellt eine eigenständige Forschungsaufgabe dar und ist bei unserer Untersuchung ausgeklammert.

Der Prozeß der Annäherung und Zusammenführung der beiden Seiten verlief dennoch relativ behutsam. Der betont prozeßhafte Charakter ist dadurch gekennzeichnet, daß in der Regel anfänglich zwei souveräne und unabhängige Unternehmensleitungen Kontakt zueinander aufnahmen, um dann gemäß äußerer (politischer) Wandlungsbedingungen und Zeitverläufe sukzessive Kooperationsbeziehungen einzugehen, innerhalb derer sich erst mit zunehmend enger werdender Zusammenarbeit allmählich auch die Perspektive einer Zusammenführung abzeichnete, bis hin zur dann tatsächlich vollzogenen Überführung und Einpassung der Ost- in die West-Unternehmen.

Der Umbau des ostdeutschen Banken- und Sparkassensektors war mit einem Transfer westdeutscher Institutionen verbunden. Zum einem wurde der rechtliche Rahmen in Anlehnung an das jeweilige „Modell West“ umgestaltet. Schließlich wurde die Unternehmenspolitik und -entwicklung der einzelnen Institute stark durch den Transfer von Personalführung, Fachwissen und Technik im Rahmen west-ost-deutscher Partnerschaften sowie durch den Wechsel von westdeutschen Führungskräften in Leitungspositionen ostdeutscher Kreditinstitute geprägt.

Dabei gelang den ostdeutschen Unternehmen eine rasche Anpassung ihrer Produktpalette und Marktanteile an das westdeutsche Niveau. Über die reine Anpassung an westdeutsche Strukturen hinaus zeigen sich einige Besonderheiten in der organisationellen und personellen Entwicklung. Dabei ist vor allem auf den fortgeschrittenen Stand des Technikeinsatzes hinzuweisen, der den westdeutschen Standard übertrifft. Zum anderen wurden bei der Weiterbildung und der Personalanpassung Wege beschritten, die den spezifischen ostdeutschen Bedingungen (z.B. hoher Nachqualifizierungsbedarf, hoher Frauenanteil mit Aufstiegspotential) Rechnung trugen (Kallabis 1995).

Diese Mixtur aus Konzepten eines forcierten Technikeinsatzes und einer zunächst expansiven, dann sich abflachenden Personalentwicklungsstrategie bei einem zugleich hohen Niveau der durchschnittlichen Qualifikationsstruktur charakterisierte die spezifische Entwicklung in ostdeutschen Bank- und Sparkasseninstituten. Dabei handelt es sich weniger um eigenständig entwickelte, originär ostdeutsche Konzepte als vielmehr um bereits in Westdeutschland wohl bekannte, allerdings bislang kaum oder nur ansatzweise realisierte Strategien des Technik- und Personaleinsatzes. Diese sind von den ostdeutschen Unternehmen aufgegriffen und durch die jeweils erforderlichen betrieblichen Reorganisationsmaßnahmen dynamisiert und radikalisiert worden.

Ob es sich bei den konstatierten Besonderheiten um eine lediglich vorübergehende Sonderentwicklung handelt, die mit einer deckungsgleichen Anpassung an die westdeutschen Strukturen endet, oder ob dies im Gegenteil Vorläufer bei der Umsetzung und Realisierung von Trends sind, die bereits im westdeutschen Finanzsektor angelegt sind, wird sich noch erweisen müssen.

## Versicherungen

Die bundesdeutsche Versicherungswirtschaft hatte sich seit 1989/90 in den ostdeutschen Bundesländern intensiv engagiert. Die Versicherer waren über ihren mobilen Außendienst praktisch mit dem Fall der Mauer in der DDR/ in den neuen Bundesländern präsent. Wenn anfangs noch vieles von den westlichen Zentralen aus dirigiert wurde, so wurden die Geschäfte ab Ende 1990 vor Ort verwaltet. Die Institutionen des Versicherungswesens der früheren DDR wurden von westdeutschen Versicherern übernommen. Außerdem wurden von anderen westdeutschen Versicherern konsequent und zügig ein flächendeckendes Betriebsstättennetz in den ostdeutschen Bundesländern aufgebaut. Die Investitionen in Betriebsstätten und Personalentwicklung werden für die Jahre 1990 bis einschließlich 1992 mit ca. drei bis fünf Milliarden DM angegeben.

Die mit dem Umbruch von 1989/90 verknüpfte Krise des Monopolunternehmens Staatliche Versicherung der DDR war zugleich auch eine wenn auch nur kurzzeitige Krise einer Branche. Ein Hauptfaktor für die erfolgreiche Privatisierung der Staatlichen Versicherung liegt in dem Umstrukturierungskonzept, das sich auf die eigenständige Bewährung des Unternehmens am Markt, auf den Aufbau eines flächendeckenden mobilen Vertriebes und auf die Einführung konkurrenzfähiger Produkte, auf den Aufbau und die Stabilisierung einer effizienten Verwaltung sowie auf die Zentralisierung von Standorten und den damit verbundenen Abbau von Personal konzentrierte. Vor allem die frühere flächendeckende Regionalstruktur der Staatlichen Versicherung wurde zurückgefahren. Im Mittelpunkt dieser Rationalisierungsstrategie stand die Schließung der Bezirks- und Kreisdirektionen und ihre weitgehende Zentralisierung auf die zwei Standorte Berlin und Leipzig. Dieser Prozeß war bis Ende 1995 mit einem hohen Personalabbau verbunden.

Die genannten Maßnahmen des betrieblichen Umbaus erfolgten nach den Richtlinien des westdeutschen Partnerunternehmens, nach denen Management, Führungs- und Leitungskräfte neu zusammengesetzt wurden. So wurde etwa das Management aus ost- und westdeutschen Führungskräften zusammengesetzt, wobei sich der Vorstand als ‚operationales Führungsteam‘ gegenüber der westlichen Unternehmens-Holding verstand. Den Führungskräften wurden die Verantwortlichkeiten für die Grundsatzarbeit und die regionale Zuständigkeit Ost übertragen. Die Leitung der Abteilungen und Geschäftsstellen wurde im zunehmenden Maße mit ostdeutschen MitarbeiterInnen besetzt, und den Referats- und GruppenleiterInnen wurden weitreichende Entscheidungsspielräume zugestanden.

Zudem trug auch die Unterstützung des westdeutschen, anfänglichen Kooperations- und späteren Übernahmeunternehmens entscheidend zur er-



folgreichen Bewältigung der betrieblichen Neustrukturierung bei. Die Unterstützung betraf vor allem den erforderlichen Know-How-Transfer, die Erneuerung und den Ausbau der technischen und räumlichen Infrastruktur, die kurzfristige Erneuerung von Mobiliar und Technik nach westlichem Standard ebenso wie die flächendeckende Installation von Terminals und die Herstellung einer on-line-Verbindung zur zentralen Datenverarbeitung im West-Unternehmen sowie den Aufbau eines den neuen marktwirtschaftlichen Anforderungen gemäßen Weiterbildungssystems.

### 1.2.2 Einzelhandel

Im Einzelhandel gab es im Vergleich zu den Finanzdienstleistungen einen groben Strukturbruch: Während DDR-Sparkassen oder Banken nach der Wende in anderen Rechtsformen weiter agierten – und dabei in der Regel das ostdeutsche Personal zunächst nahezu vollständig übernommen wurde –, gab es im Einzelhandel so etwas wie die ‚Stunde Null‘: Westdeutsche Handelsketten übernahmen im Zeitraum 1990/91 nur partiell, nämlich bei Vorhandensein größerer Verkaufsflächen, die in der DDR den höchsten Anteil am Einzelhandelsgesamtumsatz ausmachenden Märkte der Konsumgenossenschaften.

Die Unterversorgung mit Konsumgütern war eines der sichtbarsten Probleme der DDR-Wirtschaft. Charakteristisch für den Umbruchprozeß im ostdeutschen (Einzel-) Handel sind zum einen die hohe Geschwindigkeit, mit der die Privatisierung und Reorganisation der ehemals staatlichen und genossenschaftlichen Handelsunternehmen vonstatten ging, zum anderen die Dominanz westdeutscher Unternehmen bei der Steuerung und Gestaltung dieses Prozesses. Sofort nach der Öffnung der Mauer geriet der Handel in der damaligen DDR als eine der ersten Branchen in umfassende und kaum regulierte Umbruchprozesse.

Den größten und nachhaltigsten Einfluß auf die Umbruchsituation nahmen schon in den ersten Wochen nach der Maueröffnung westdeutsche Handelsunternehmen: Sie schlossen Belieferungsverträge mit dem DDR-Handel ab, so daß in den Verkaufsstätten westdeutsche Ware angeboten werden konnte. Sie errichteten selbst rasch provisorische Verkaufsstätten. Und sie bemühten sich intensiv darum, den sich neu eröffnenden Absatzmarkt zu erschließen und auf Dauer in ihre Geschäftstätigkeit zu integrieren.

Die bestehenden Handelseinrichtungen der DDR – die sozialistische Handelsorganisation, der genossenschaftliche Handel und der privatwirtschaftliche Handel – hatten nur wenig Chancen, sich in eigener Regie auf marktwirtschaftliche Bedingungen einzurichten. Die notwendige interne Umstrukturierung wäre sehr viel schwieriger und langwieriger gewesen als die Übernahme und der Ersatz durch den westdeutschen Handel. Der Konkurrenz-

druck durch westliche Unternehmen war im Handel somit sehr viel höher als in den meisten anderen Branchen.

Es lassen sich vier Typen von Unternehmensstrategien unterscheiden mit jeweils spezifischen Auswirkungen auf die Arbeitssituation und Berufsperspektiven der Beschäftigten (Jacobsen 1993, 1996). In einer als „*traditionalistisch*“ bezeichneten Strategie stand die Übernahme einer bestehenden, ehemals planwirtschaftlich geführten Verkaufsstätte und ihre Reorganisation nach marktwirtschaftlichen Kriterien im Zentrum.

Eine „*modernistische*“ Strategie wurde von stark expansiven und in ihrer Branche oder ihrem Marktsegment jeweils führenden Unternehmen verfolgt. Ohne vorhergehende Kontaktaufnahme zu den Handelsorganisationen und Verkaufseinrichtungen der DDR wurden Standorte für großflächige Verkaufsstätten sowohl in den besten innerstädtischen Lagen als auch in neu gegründeten Gewerbegebieten und Einkaufszentren gesucht. Bereits bestehende Verkaufsstätten mit ihren Belegschaften wurden nur in Ausnahmefällen übernommen.

Eine dritte Strategie wurde von Unternehmen verfolgt, die sich in einer Stagnationsphase ihrer geschäftlichen Entwicklung befanden und in weitgehend fest aufgeteilten, regional begrenzten Märkten agierten. Dazu wurde von vornherein auf den *Neuaufbau von Verkaufsstätten* am Stadtrand gesetzt.

Als vierter Typus wurde die Strategie von stark expansiven Unternehmen charakterisiert, die durch den raschen Aufbau von Verkaufsflächen in den neuen Bundesländern sich ihre hohen Marktanteile sichern wollen. Dazu wurden *zunächst provisorische Verkaufsstätten* eingerichtet, Standortfragen spielten dabei nur eine untergeordnete Rolle, und bestehende Verkaufsstätten waren ausschließlich als Liegenschaften interessant, die ohne die Belegschaften übernommen wurden.

### 1.3 Tertiarisierung: Hoffnungsträger für Beschäftigung?<sup>18</sup>

Bei der oben dargestellten Heterogenität der Struktur des Dienstleistungssektors und der Wege seiner Transformation überrascht es nicht, wenn wir bezüglich seiner Beschäftigungsentwicklung ebenfalls kein einheitliches Bild zeichnen können:

---

18 Vgl. dazu auch Hüning 1995.

## 1.3.1 Finanzdienstleistungen

Für den Bereich der Finanzdienstleistungen (Banken, Sparkassen und Versicherungen) ist ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen, und zwar von 58.000 Beschäftigten in 1990 auf 95.000 in 1994, wobei der Zuwachs ab 1992/93 merklich abflacht (vgl. Bernien u.a. 1996 und in diesem Band das Kapitel 3). Für den Handel ist ein deutlicher Beschäftigungsabbau von 850.000 Beschäftigten in 1989 auf 707.000 in 1994 zu erkennen, der seinen Tiefpunkt 1992 mit 665.000 Beschäftigten erreicht (= -22%). Im Übergang von 1992 nach 1993 hat sich die Beschäftigungslage stabilisiert und ist in einen leichten Aufbau übergegangen. Dieser Beschäftigungsaufbau auf 707.000 MitarbeiterInnen von 1992 -1994 (= +6%) vermag allerdings nicht den Gesamtabbau zu kompensieren.

Aber auch der sich als relativ geschlossen darstellende Finanzdienstleistungssektor weist eine ambivalente Beschäftigungsentwicklung auf. Mit Ausnahme der Kreditinstitute tritt nach 1993 ein Beschäftigungsrückgang ein, der in der Regel auch mit einem Einstellungsstop verbunden ist.

*Tabelle 1:* Erwerbstätige in Kreditinstitutionen/Versicherungsgewerbe in den neuen Bundesländern/Berlin-Ost von 1991 bis 1994

	1991	1992	1993	1994
Kreditinstitute	72000	79000	79000	84000
Versicherungen	39000	43000	52000	51000
Mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten	19000	21000	14000	12000
Finanzbranche insgesamt	130000	143000	145000	147000

Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 1, Reihe 4.1.1., 1994, Eigene Berechnungen (vgl. Datenanhang in Hüning/Nickel 1996)

Versicherungen und die mit ihr und mit Kreditinstituten verbundenen Tätigkeiten expandieren beschäftigungsseitig nicht bzw. weisen rückläufige Beschäftigtenzahlen aus.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Hier handelt es sich zumeist um die Beschäftigung freier Mitarbeiter (Außendienst, Akquisition etc.), die eher unter prekären Beschäftigungsbedingungen ihrer Arbeit nachgehen.

## Banken und Sparkassen

Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Finanzdienstleistungen nimmt gemessen am Beitrag zum Brutto-Inlandprodukt und an der Gesamtbeschäftigung langfristig zu. Das sektorale Wachstum des Dienstleistungssektors insgesamt ist auch durch die Ausweitung von Finanzleistungen mitbefördert worden. Die nationalen und internationalen Finanzmärkte expandieren seit den frühen 80er Jahren und nochmals beschleunigt in den 90er Jahren absolut und im Vergleich zu den realen Gütern. Für die Bundesrepublik weist die Entwicklung der Struktur der Erwerbstätigkeit auf das besonders rapide Wachstum der Finanzdienstleistungen hin. Von 1960 bis 1990 weitete sich die Beschäftigung von 383.000 auf 951.000 aus, was einer Steigerung von 248,3% entspricht. Damit liegen die Finanzinstitute knapp hinter den sonstigen Dienstleistern mit 253,7%, aber noch vor dem Handel mit 120,2% und dem Bereich Verkehr/Nachrichten mit 111,6%.<sup>20</sup>

Wie stürmisch insgesamt die Personalentwicklung in den Banken und Sparkassen seit der Wirtschafts- und Währungsunion Mitte 1990 verlaufen ist, zeigt der Vergleich der 80er mit den bisherigen 90er Jahren. Lag der Personalzuwachs im Kreditgewerbe in den Jahren 1980-1989 bei insgesamt rund +87.000 oder 16%, so sind allein in den Jahren 1989-1994 noch einmal 88.000 = 13% neue Arbeitsplätze hinzugekommen. Davon fielen 57.000 = 9% auf Westdeutschland und weit überproportional 31.000 = 78% auf Ostdeutschland. Seit 1992/93 sind abnehmende Zuwachsraten und eine weitgehende Konsolidierung in der Beschäftigungsentwicklung sowohl im Westen wie auch im Osten Deutschlands zu registrieren.<sup>21</sup>

Die Beschäftigungsentwicklung im *Kreditgewerbe* war durch die Bildung der gesamtdeutschen Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion zum 1. Juli 1990 und der damit verbundenen Aufgabe geprägt, im Gebiet der damaligen DDR ein funktionsfähiges Bankensystem aufzubauen. Der Aufbau des

20 Allerdings geht die Steigerung in den letzten Jahren nahezu ausschließlich von den diversen Finanzgeschäften aus. Vor allem durch die derivativen Finanzinstrumente wird die Labilität des Gesamtsystems von Kapital- und Geldkreisläufen erhöht. „Mit der seit den 70er Jahren zunehmenden Abkoppelung der Finanztransaktionen von der realwirtschaftlichen Entwicklung wurde ein Auseinanderdriften von Geldkapitalakkumulation und Sachkapitalbildung programmiert, die zuvor für kaum möglich gehalten wurde. Die relative Verselbständigung des Finanzkapitals und der finanziellen Spekulationsprozesse steigert die inneren Risiken der Finanzsphäre, aber zugleich auch die Risiken für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung. Je umfangreicher und komplexer die finanziellen Transaktionen gestaltet werden, desto höher wird die Störanfälligkeit“ (Zinn 1993).

21 Zusammenstellung nach Zahlen des Arbeitgeberverbandes des privaten Bankengewerbes e.V.

Juli 1990 und der damit verbundenen Aufgabe geprägt, im Gebiet der damaligen DDR ein funktionsfähiges Bankensystem aufzubauen. Der Aufbau des ostdeutschen Bankensystems beeinflusste die personalpolitische Entwicklung in Westdeutschland. Insgesamt erhöhte sich 1990 die Zahl der im westdeutschen Kreditgewerbe Beschäftigten (ohne Bundesbank) um gute 13.600 oder 2,2% auf 645.000. Darin enthalten sind auch die nach Ostdeutschland entsandten Mitarbeiter der Kreditinstitute.

In den neuen Bundesländern, die 1992 noch eine Steigerungsrate von 10,7% und ein Jahr zuvor sogar von 24,3% aufwiesen (s. Tabelle 2), stagnierte die Anzahl der Beschäftigten<sup>22</sup> 1993 bei ca. 69.500. 1994 stieg die Zahl der Beschäftigten um ca. 2,3% auf 71.150. Die nochmalige Steigerung geht auf die Personalerhöhung im genossenschaftlichen Kreditgewerbe zurück, die privaten Banken verringerten ihr Personal im selben Zeitraum um ca. 800 Beschäftigte. Insgesamt gilt damit der Stellenmarkt als gesättigt.<sup>23</sup>

**Tabelle 2:** Zahl der Beschäftigten im Bankgewerbe (Ost)<sup>24</sup>

Sektor / Jahr (per 31.12.)	1990	1991	1992	1993	1994
privates Bankgewerbe	14.300	15.300	16.450	16.000	15.200
private Bausparkassen	50	150	200	250	250
Sparkassen	27.000	34.700	38.200	38.500	38.850
sonst. öffentl. rechtl. Institute	1.650	1.000	1.600	1.700	1.850
genossensch. Kreditgewerbe	9.000	11.400	13.000	13.000	15.000
gesamtes Kreditgewerbe <sup>25</sup>	52.000	62.750	69.450	69.450	71.150
Bundesbank	1.250	1.850	1.800	1.850	1.900

Quelle: Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V.

Auch die Ost-Sparkassen mußten sich seit Juli 1990 dem marktwirtschaftlichen Wettbewerb stellen. Das war mit einer erheblichen regionalen Geschäftsausweitung wie auch mit einer Differenzierung der Produktpalette verbunden; zudem hatten die Sparkassen personalintensive Sonderaufgaben wie die Währungsumstellung zu leisten. Zur Bewältigung dieser Aufgaben mußten sie parallel zu den Investitionen in Technik und Infrastruktur sowie den internen Umorganisationen ihre Belegschaften erheblich ausweiten. So verdoppelten sich in den Jahren 1990 bis 1992 die Beschäftigtenzahlen nahezu.

22 Lokales Personal ohne Delegierte

23 Zwei bundesdeutsche Großbanken bauten im Zeitraum von Januar 1992 bis Ende 1993 fast 1.300 Stellen ab.

24 Lokales Personal ohne Delegierte.

25 1989 betrug die Anzahl der Beschäftigten im Banken- und Sparkassenbereich der DDR ca. 40.000.

Führungskräften aus dem Westen, sondern auch auf die zusätzliche Einstellung von lokalem Personal.

Ab 1993 begann für die Sparkassen in den neuen Ländern, nach den ersten Jahren des extremen Beschäftigungswachstums, eine Phase der Beschäftigungskonsolidierung und -stagnation. Die Wachstumsraten der Beschäftigung sanken 1993 auf 2,1% und 1994 auf 0,9%, womit sie erstmals das Niveau der alten Bundesländer von 1,2% unterschritten (Rogas 1996).

## Versicherungen

Ende Mai 1994 waren im Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland (AGV) 280 Versicherungsunternehmen mit rund 239.300 angestellten Mitarbeitern (Innendienstangestellte, Angestellte im Außendienst, Auszubildende und gewerbliche Arbeitnehmer) als Vollmitglieder zusammengeschlossen. Der AGV vertritt 94% der 255.900 zu diesem Zeitpunkt in den Unternehmen der Individualversicherung (ohne Versicherungsvermittlung) in der Bundesrepublik beschäftigten Arbeitnehmer. Die Zahl der angestellten Mitarbeiter der Individualversicherung entwickelte sich seit 1970 wie folgt:

*Tabelle 3*

Jahr	1970	1980	1985	1989	1990 <sup>26</sup>	1991	1992	1993	1994
Mitarbeiter	189.500	202.900	197.300	211.100	233.200	251.900	259.000	255.900	239.300

Nach Auskünften des Arbeitgeberverbandes der Versicherungsunternehmen entwickelte sich die Arbeitnehmerzahl (Innendienst) der Versicherungswirtschaft in den neuen Bundesländern nach einer deutlichen Steigerung von 16.200 Beschäftigten in 1990 auf 23.000 in 1991 rückläufig, und zwar vor allem aufgrund von Personalanpassungen bei den Nachfolgeunternehmen der ehemaligen Staatlichen Versicherung der DDR. Diese Entwicklung konnte auch durch den Aufbau von weiteren Geschäftsstellen in den neuen Ländern nicht kompensiert werden. 1992 waren in der Versicherungsbranche in den neuen Bundesländern 22.300, Ende 1993 dann noch 20.200 Personen und 1994 rund 20.000 Personen beschäftigt. Zukünftig sind Beschäftigungszuwächse nicht mehr zu erwarten. Vielmehr ist zweifelhaft, ob der ausgewiesene hohe Personalbestand in den neuen Bundesländern überhaupt gehalten werden kann. Zumindest hat die Personalstärke mit der Geschäftsausweitung in den letzten Jahren nicht Schritt gehalten. Von 1991 auf 1992 wurde das Beitragsaufkommen je Beschäftigten von 650.000 auf 707.000 heraufge-

26 Ab 1990 einschließlich neue Bundesländer.

in den letzten Jahren nicht Schritt gehalten. Von 1991 auf 1992 wurde das Beitragsaufkommen je Beschäftigten von 650.000 auf 707.000 heraufgeschraubt; den ca. 10% höheren Einnahmen standen allerdings nur 2,8% mehr Mitarbeiter gegenüber.

### 1.3.2 Einzelhandel

Die anfänglichen Hoffnungen, daß der Einzelhandel als eine derjenigen Dienstleistungsbranchen, für die es auf dem Gebiet der ehemaligen DDR unzweifelhaft einen Nachholbedarf gab, im Zuge dieses Aufholprozesses auch mehr Arbeitskräfte nachfragen würde, hat sich nur bedingt bestätigt. Vielmehr sind heute gemessen an der enormen Ausweitung der Handelstätigkeit im Einzelhandel weniger Personen beschäftigt als vor der Wende.

Nach Mikrozensusdaten ging bis 1992 die Erwerbstätigenanzahl des in der DDR weiblich hochsegregierten Einzelhandels rapide zurück (Tabelle 4). Erst beginnend mit dem Prozeß der Neustrukturierung des Einzelhandels nach westdeutschen Mustern nahm auch die Branchenerwerbstätigenzahl wieder zu – und zwar in der Regel über die Neurekrutierung junger und branchenfremder Beschäftigter. D.h. Schnittstellen zwischen den aus den ehemaligen DDR-Einzelhandelsbetrieben Entlassenen und den neu eingestellten MitarbeiterInnen gibt es im allgemeinen wenige.

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes ergab sich zwischen 1991 und 1994 folgende Entwicklung: Die Zahl der Beschäftigten betrug 1991 etwa 591.000, darunter 71,9% Frauen (425.000). Bis 1992 sank die Zahl auf 571.000, wobei die Zahl der Frauen um ca. 17% (377.000) zurückging, die der Männer hingegen um knapp 17% (auf 194.000) stieg. In 1993 fing sich der Beschäftigungsrückgang, und die Zahl der Beschäftigten stieg auf 580.000. Von diesem Umschwung profitierten wiederum vorrangig Männer. Ihr Anteil wuchs um 8.000 auf nunmehr 202.000 Beschäftigte, die Zahl der Frauen erhöhte sich um 1.000. In 1994 waren weitere Beschäftigtenzuwächse zu verzeichnen: Die Zahl der Erwerbspersonen stieg deutlich auf 632.000. Davon sind 226.000 Männer und 406.000 Frauen. Insgesamt sank der Frauenanteil in dem Zeitraum zwischen 1991 und 1994 von 71,9% auf 64,2%.

**Tabelle 4:** Erwerbstätige im Einzelhandel in den neuen Bundesländern/Berlin-Ost von 1991 bis 1994

	1991	1992	1993	1994
Einzelhandel	591000	571000	580000	632000

Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 1, Reihe 4.1.1., 1994, Eigene Berechnungen



rung der Personaldecke verbunden, ab Ende 1994/Anfang 1995 verringerten sich allerdings die Personaleinstellungen.

### 1.3.3 Um- und Neuorientierung

Seit 1993 wurden aufgrund der überproportionalen Kosten- und Personalentwicklungen der letzten Jahre in einer großen Zahl von Dienstleistungsunternehmen Programme zur Kosten-Ertrags-Optimierung angedacht und eingeleitet, die mit umfassenden Umstrukturierungen zum Teil auch hinsichtlich des Zweigstellennetzes bzw. der Niederlassungen und/oder der schlankeren Bearbeitungs- und Entscheidungsprozesse einhergingen. Gleichzeitig wurde die Frage aufgeworfen, ob nicht bestimmte Dienstleistungen, die in den Unternehmen in eigener Regie erbracht werden (z.B. Wachdienst, Transport und dergleichen mehr), von externen Firmen kostengünstiger erstellt werden konnten.

Seit ca. 1993/1994 gehörten die bisher gewohnten relativ hohen Personalzuwachsraten im Dienstleistungsgewerbe der Vergangenheit an. Es wurden gleichlautende Leitbilder erarbeitet, an denen sich die Unternehmen orientierten:

- Profit-Center-Orientierung oder Produkt-Management im Bereich betriebswirtschaftlicher Überlegungen,
- Kundenorientierung, Dezentralisierung (bei zentraler Kontrolle im Bereich der Organisation und der Logistik),
- Elektronik-banking, Produktion von Dienstleistungstechnik, Vernetzung im Bereich des Technikeinsatzes,
- Ausbildung einer spezifischen Unternehmenskultur im Rahmen personalpolitischer Strategien.

Diese Begriffe charakterisieren die Richtung, der die Unternehmen, wenn auch auf unterschiedlichen Wegen, seit einigen Jahren mehr oder minder folgen (vgl. für den Bankensektor: Sauer 1991, 1992, 1993).

## 2. Führungskräfte: Gestaltungschancen und Handlungsgrenzen

### 2.1. Die Zeitachse als Gelegenheitsstruktur

Im folgenden soll der Frage nachgegangen werden, wie Akteure mit den ‚Gelegenheitsstrukturen‘ des Transformationsprozesses umgingen und sie auf betrieblicher Ebene formten. Bestimmte Personengruppen hatten auf besondere und historisch einmalige Weise Gelegenheit, gestaltend in die Unternehmensentwicklung einzugreifen. Wir konzentrieren uns an dieser Stelle auf ‚handlungsmächtige‘ Akteure, d.h. auf Führungskräfte insbesondere der ersten und zweiten Ebene in Ost und West.<sup>27</sup> Daß auch Beschäftigte den sich verändernden betrieblichen Handlungsrahmen als Gelegenheitsstruktur begreifen mußten, wenn sie eine Perspektive in den Unternehmen haben wollten, ist an anderer Stelle detailliert ausgeführt.<sup>28</sup> Handlungsspielräume und Gestaltungsalternativen lagen in den hierarchisch strukturierten Institutionengefügen ohnehin eher in der Spitze der Gebilde. Allerdings hätte ohne das Engagement der unteren Hierarchieebenen die Aktivität „von oben“ nicht wirkungsvoll Platz greifen können. Die genauere Analyse zeigt auch gravierende Branchenspezifika und Unternehmensbesonderheiten. So setzte der Handel beispielsweise auf ganz andere Weise ‚Gelegenheitsstrukturen‘ frei als Sparkassen und diese wiederum andere als Banken und Versicherungsunternehmen.<sup>29</sup> Für den Finanzdienstleistungssektor, der in dieser Frage am besten untersucht ist,<sup>30</sup> läßt sich zunächst festhalten, daß es hier – anders als im Handel – in keiner Phase der Neustrukturierung zu Entinstitutionalisierungsprozessen gekommen ist. Der Bruch mit den alten Strukturen und die Neuinstitutionalisierung griffen von einem bestimmten Punkt der Verlaufsdynamik ineinander. Dabei traten Spannungsmomente auf, da die – z.B. auch über Zwischenschritte (Joint-Venture u.ä.) abgesicherte – Neuinstitutionalisierung durch gesellschaftlichen bzw. politischen Transformationsdruck von

27 Dazu ausführlicher O. Stuck-Möbbeck: Akteure des Transformationsprozesses: Führungskräfte im Dienstleistungssektor. In: Hüning/Nickel 1996

28 H. Hüning/H.M. Nickel u. a.: Finanzdienstleistung im Umbruch – Betriebliche Strategien der Integration (KSPW: Transformationsprozesse Band 26). Opladen 1996

29 Dazu Hüning/Nickel 1996

30 Insgesamt ist die Akteursperspektive im Transformationsprozeß schwach und spät beleuchtet worden. Dazu auch Nickel 1995; Glotz/Ladensack 1996; Kollmorgen/Reißig/Weiß 1996.

außen bewegt wurde<sup>31</sup>; individuelle und kollektive Handlungsoptionen setzten sich beschleunigt in konkretes Handeln um. Im „Windschatten“ einer zunehmenden allgemeinen Orientierung an der institutionellen Ordnung der alten Bundesländer im Zuge der Verhandlungen über die Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion und über den Einigungsvertrag setzte sich auch im Finanzdienstleistungssektor eine „Landnahme“ der bundesdeutschen Institute durch. Die in der Wendezeit 1989/90 anfänglich vorfindbare Selbststrukturierung der Ost-Akteure glitt allmählich in eine Fremdstrukturierung über. Der Sommer/Herbst 1990 markiert die Phase dieses Übergangs.

In den (Ost-) Instituten traten ‚Reformer‘ auf, die einerseits eigene Interessen verfolgten, zugleich aber auch offenbar über genügend kulturell-symbolische Ressourcen verfügten, die an das Symbolsystem der westlichen Partnerinstitute soweit Anschlußfähigkeit hatten, daß ihnen zumindest in der Anfangsphase des Neustrukturierungsprozesses innerhalb des sich für sie öffnenden Handlungsrahmens genügend Gestaltungsspielraum gegeben wurde, so daß sie als Führungskräfte z.T. in die Geschäftsleitungs- und Vorstandsetage auch des West-Unternehmens einrücken konnten.

Zum Beginn der Zusammenführung der Ost- und West-Unternehmen haben sich die West-Institute als relativ partizipationsoffene Institutionen gezeigt, d.h. ihre Exklusionskraft erschien gering. So zählten zunächst auch bestimmte Ost-Führungskräfte zu den handlungsmächtigen Akteuren der Integration und beeinflussten den Prozeß nicht unmaßgeblich. Im einzelnen unterschieden sich die Strategien der Ost-Führungskräfte in den jeweiligen Unternehmen zwar beträchtlich, auffällig ist aber, daß die ostdeutschen Führungskräfte ein Motiv über alle Unterschiede ihrer Unternehmen hinweg verband: die höchstmögliche Sicherung des Personalbestandes.

Die Unternehmen unterschieden sich dann allerdings wieder maßgeblich hinsichtlich ihrer langfristigen Integration östlicher Führungskräfte in die Führungsaufgaben. So sind in einigen Unternehmen beispielsweise nahezu alle ehemaligen Führungskräfte von ihren Funktionen entbunden worden, allerdings mit der Option, nach Absolvierung entsprechender fachlicher Qualifizierungsschritte wieder Führungsaufgaben übernehmen zu können. Bisher ist, aus Gründen, die an anderer Stelle näher ausgeführt sind<sup>32</sup>, jedoch nur wenigen der Aufstieg in ihre ehemaligen Positionen bzw. Funktionen gelungen.

---

31 Hier ist beispielsweise auf die Wahlen und auf die vertraglichen Rahmenbedingungen der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion im Jahre 1990 zu verweisen.

32 Vgl. dazu vor allem die oben genannten Untersuchungen zum Finanzdienstleistungssektor.

Bemerkenswert ist, daß alle Führungskräfte<sup>33</sup> ‚von selbst‘ eine *Zeitachse* und eine *Handlungsachse* des Transformationsprozesses in den von uns geführten Interviews thematisiert haben (Nickel 1995: 58). Die bereits mehrfach genannte Zeitachse läßt sich bezogen auf die verschiedenen Unternehmen differenzieren, gleichwohl markieren die beiden groben Phasen ‚Aufbau‘ und ‚Konsolidierung‘ letzten Endes auch Öffnungs- bzw. Schließungs-momente der Gestaltung. Die Zeitlogik definiert also nicht einfach nur das Tempo des Vereinigungsprozesses und betrieblicher Umstrukturierung, sondern – und das ist in der Akteursperspektive der aus unserer Sicht eigentlich wichtige Aspekt – sie definiert auch Schwerpunkte und Zäsuren für das Handeln von Führungskräften.

Die Mehrheit der befragten Führungskräfte begreift sich selbst als Akteur des Transformationsprozesses. Sie glaubt auch, nicht einfach qua beruflicher Position, Funktion oder zugewiesener Sachaufgabe „Macher“ der Vereinigung gewesen zu sein, sondern sie präsentiert sich als zwar „theorieloser“, aber selbstbewußter Strategie des Umbaugeschehens. In Bezug auf die erste Phase des Transformationsprozesses (Aufbauphase) sehen sich sowohl Ost- wie West-Führungskräfte als strategisch Handelnde in einem für sie weitgehend offenen Gestaltungsraum, für den es keine fertigen Muster und Konzepte gab. Standen sich in diesem Kontext zunächst auch noch ost- und westdeutsche Führungskräfte als relativ Gleiche gegenüber, so verschob sich die Gestaltungsmacht spätestens mit der Währungsunion Mitte 1990 zugunsten des West-Managements deutlich, und zwar in allen hier zur Diskussion stehenden Dienstleistungsunternehmen. Gleichwohl hatten bis dahin Ost-Führungskräfte – besonders ausgeprägt im Finanzdienstleistungssektor – einen entscheidenden Einfluß<sup>34</sup> darauf, welchen konkreten Weg ihr Unternehmen im betrieblichen Transformationsprozeß einschlug, mit welchem West-Partner es diesen Weg ging und wieviele Federn es in welchem Tempo beschäftigungsseitig lassen mußte. Insgesamt haben Ost-Führungskräfte damit wohl auch ganz maßgeblich mitentschieden, wieviel an ‚mitgebrachter‘ Unternehmensidentität bis heute geblieben ist.

Die *„institutionelle Inkorporation der DDR-Gesellschaft in das Institutionengefüge der alten Bundesrepublik“* war *„ein wichtiger Indikator für die Macht und das Selbstbewußtsein der Institutionenträger der alten Bundesre-*

33 Die im folgenden zitierten Interviewpassagen entstammen dem von der KSPW geförderten Projekt H. Hüning/H.M. Nickel u. a.: Finanzdienstleistungsbeschäftigung im Umbruch (Projektförderung 1993 – 1995)

34 Im Handel sah die Situation insofern anders aus, als die Gesellschaft zur Privatisierung des Handels (GPH) den Privatisierungsprozeß seit Oktober 1990 zentral beeinflusst hat. Dazu O. Struck-Möbbeck: Transformation und Modernisierung im ostdeutschen Einzelhandel. In: Hüning/Nickel 1996

*publik*“ (Mayer 1994: 28) und sorgte dafür, daß – obwohl das klare Konzept meist fehlte – westliche Führungskräfte die notwendige Selbstgewißheit für ihr betriebliches Handeln parat hatten. Diese – mit der institutionellen Inkorporation verbundene – strukturelle Asymmetrie setzte rasch auch hierarchisierte Handlungsfelder frei und hielt den Gestaltungsraum für westliche Akteure vergleichsweise länger offen. Aber auch für sie schließen sich die Optionen parallel laufend mit dem Eintritt in die zweite Phase des Transformationsprozesses (Konsolidierungsphase). Bei insgesamt sich verengenden Gestaltungsspielräumen scheint diese Phase aber auch wieder nach- bzw. aufgerückten Ost-Führungskräften, die zumeist nicht personenidentisch mit den Gestaltern der ersten Phase sind, Platz zu bieten.

## 2.2. Führungskräfte Ost und Management West in der „Wende“

Der Wende-Begriff verweist in unserem Zusammenhang einerseits auf die durch den DDR-Umbruch 1989/90 ausgelösten Gestaltungschancen für Führungskräfte. Andererseits wird hier unter diesem Stichwort versucht zu beschreiben, in welchem Maße das Führungspersonal sich selbst veränderte bzw. welchem Wandlungsdruck es bis heute ausgesetzt ist. Dabei zeigen sich auf der einen Seite gravierende Unterschiede zwischen den Führungskräften Ost und dem Management West; es waren vor allem die Führungskräfte Ost, die in sehr kurzer Zeit Wandel bewirkt, erfahren und verarbeitet haben. Auf der anderen Seite war und ist aber auch vom West-Management Wandlungskompetenz gefragt, zunächst bezogen auf die Schaffung von adäquaten Strukturen in den neuen Bundesländern, dann zunehmend auch hinsichtlich der eigenen Rolle in der ‚neuen Betriebsweise‘, die mit der Konsolidierung Konturen gewann. Manches spricht dafür, daß den westdeutschen Managern das ‚Wandelmanagement‘ in der Aufbauphase gut gelungen ist, daß aber die Dimension der nachfolgenden und anhaltenden Gestaltungsaufgabe des ‚schlanken Management‘ von ihnen noch nicht wirklich erfaßt ist.

### 2.2.1 Führungskräfte Ost

Die Wende im Herbst 1989 kam für alle Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner<sup>35</sup> einerseits überraschend, andererseits erschien sie ihnen im nachhinein als folgerichtig. In ihrer Funktion als Verantwortung tragende Experten war ihnen allen die festgefahrene volkswirtschaftliche Situation der DDR zum Ende der 80er Jahre bekannt, sie verkannten oder verdrängten zu-

---

35 Hier sind vor allem ExpertInnen der ersten und zweiten Führungsebene gemeint.

meist allerdings die Brisanz der wirtschaftlichen und mithin auch politischen Gesamtlage. In der Umbruchzeit mußte außerordentlich schnell gehandelt werden, und es entwickelte sich in den Unternehmensleitungen, vor allem in der ersten Leitungsebene, spontane, nur zum Teil innerbetrieblich koordinierte Aktivität. Gesucht wurde eine tragfähige Perspektive, die zunächst oft darin bestand, *„einen potenten Partner zu suchen, (weil) so viel klar (war), daß man technisch, inhaltlich, organisatorisch und personell umgestalten muß und daß man dazu am besten den leistungsfähigsten Partner sucht“* (203/1). Zumindest im Finanzsektor waren es oft *„Hunderte von Unternehmen aus dem In- und Ausland, (die sich) die Klinke in die Hand gegeben haben“* (203/1), und es wurde als eine konsequenzenreiche Entscheidung empfunden, wem man den Vorzug gab.

Manche hatten zunächst auch *„den absoluten Ehrgeiz, was Eigenständiges zu machen“*. Der mit der Währungsunion verbundene *„neue Zahlungsverkehr war jedoch der Todesstoß für eine eigenständige Bank“* (302/16). Die Kriterien für den geeigneten West-Partner waren dessen Marktstellung und Leistungsfähigkeit, denn die Ost-Unternehmen wollten möglichst *„ein Ganzes bleiben, wir wollten die Arbeitsplätze erhalten. Das war damals oberste Prämisse, die wir uns selber gesetzt haben: Wir erhalten 12.000 oder 13.000 Arbeitsplätze, ohne richtige Ahnung zu haben von Kostenrelationen und späteren Zwängen, denen wir unterworfen waren“* (203/2).

Zur Beschreibung des Prozesses der betrieblichen Zusammenführung von Ost- mit West-Unternehmen greifen die ostdeutschen Akteure der ersten Stunde auf den Begriff „Integration“ zurück. Ähnlich wie in der sozialwissenschaftlichen Diskussion (Offe 1994) kennzeichnen auch sie mit dem Begriff die positive, wechselseitige und aktive Verlaufsform des Prozesses, denn *„Integration, das hat auch so was von „Eines geht in dem Anderen“ auf. Also ich habe immer in meinem Selbstverständnis Wert darauf gelegt, daß – der eine mehr oder der andere weniger –, beide Seiten etwas beizutragen haben, etwas Neues entstehen zu lassen“* (203/44).

Materiale Grundlage für dieses „ursprüngliche“ Selbstbewußtsein ostdeutscher Führungskräfte war, daß sie sich – zumindest bei den Finanzdienstleistungsunternehmen – ihrer Marktstellung<sup>36</sup>, ihrer Produkte, ihres Kundenvolumens und/oder ihrer betrieblichen Infrastruktur bewußt waren und vor

36 Schon unmittelbar nach der Grenzöffnung im November 1989 waren sich die ostdeutschen Führungskräfte im Finanzdienstleistungssektor, die den Umbau ihrer Unternehmen forcierten, der zentralen Bedeutung einer raschen Integration in die marktwirtschaftlichen Strukturen bewußt und suchten nach geeigneten innerbetrieblichen, aber auch nach den notwendigen gesetzlichen Veränderungen. Dies steht in gewissem Gegensatz zu Befunden im industriellen Sektor, wie in Kapitel 5 dieses Bandes dargelegt ist.

diesem Hintergrund sicher sein konnten, daß sie in den wechselseitigen Integrationsprozeß etwas einzubringen hatten.

Nach der formellen Fusion mit dem West-Unternehmen setzte dann allerdings oft schneller als erwartet der Schock ein, daß „*ich ... 7.000 Leuten die Entlassung aushändigen mußte, das ist keine reine Spaßaktion für mich gewesen. Das ist nach meinem Selbstverständnis schon eine ganz schlimme Sache, wer so etwas tun muß. Und letztendlich mußte ich es tun, um am Markt wettbewerbsfähig zu sein, das war die wirtschaftliche Seite, aber letzten Endes die politische Seite war, weil dieses System andere Alternativen nicht zuläßt als diese*“ (203/4).

Hinzu kam, daß die Führungskräfte allmählich auch ihre Kompetenz für die von ihnen in Gang gesetzten Prozesse selbstkritisch prüften und sich eingestehen mußten: „*Ich habe die Strukturen produktmäßig, organisationsmäßig, EDV-Technik, schon angestrebt, aber die damit verbundenen gleichzeitig notwendigen Wirkungen im Sinne von ‚was bedeutet das für einen Aufwand und wohin muß ich mal mit den Kosten, um einen Gewinn zu erwirtschaften‘, das habe ich im Herbst 1989 überhaupt nicht vorausgesehen. Da habe ich einfach zu wenig Bildung für einen marktwirtschaftlichen ... Betrieb gehabt*“ (203/11).

Dennoch glauben die Protagonisten dieser Phase, daß die Geschwindigkeit des Prozesses nicht zu verlangsamen war:

„*Langsamer konnte man den Prozeß nicht machen. ... Wenn wir ihn langsamer gemacht hätten, wären wir auf die Schnauze gefallen, dann hätten wir Ost und West nicht zusammengekriegt, nicht wegen der Mentalität der Leute, sondern weil wir die Arbeit nicht mehr klargekriegt hätten. Also objektiv ging nichts langsamer zu machen. Das war Selbsterhaltungstrieb*“ (027/42).

Bei aller Bedeutung, die den ostdeutschen Akteuren in der Wahl der Richtung während der Aufbauphase direkt nach der Wende zukam: Mit der „Inkorporation“ in die West-Unternehmen verblaßte ihr Einfluß, und sie waren zusehends häufiger gezwungen, ungeliebte Entscheidungen mitzutragen bzw. umzusetzen.

Im Rückblick nehmen heute ostdeutsche Führungskräfte ihre Rolle zum Teil sehr ambivalent war: Einesteils glauben sie zu wissen, daß es zu ihren Entscheidungen keine Alternative gegeben hat und daß sie „*gerettet haben, was zu retten war*“, insbesondere hinsichtlich der Zahl der Beschäftigten; andernteils fühlen sie sich unwohl, weil sie als positive Integrationsfigur vom West-Management auch strategisch benutzt worden sind. Sie waren (und sind zumeist auch heute noch) von den ostdeutschen Beschäftigten akzeptiert und hatten zu ihnen in jeder Phase des Umbaus „*einen besseren Draht*“ (027/45) als das West-Management. Gerade deshalb mußten sie häufig die „*schlechten*



*Botschaften*“ an die Basis der Belegschaft vermitteln, vor allem wenn es um Personalabbau ging.

Für Ost-Führungskräfte war das, was zunächst als positive Verlaufsform und Wechselseitigkeit gedacht war, dann doch häufig eher frustrierend: „*Das ist ja nicht Integration, ist schöner ausgedrückt, aber Übernahme, es war ja eine Übernahme*“ (023/4). Vor allem für die zweite und dritte Leitungsebene, die zum Teil ebenfalls aktiv an der Neustrukturierung ihrer Unternehmen in der Aufbauphase beteiligt war, aber zu keinem Zeitpunkt wirklich gestaltenden Einfluß hatte, waren die asymmetrischen Verlaufsformen des betrieblichen Transformationsprozesses zwischen Ost und West deutlich spürbar.

## 2.2.2 Absetzung der ostdeutschen Führung

Bis auf allerdings nicht zu unterschätzende Ausnahmen hatten weniger die ostdeutschen Leiterinnen und Leiter als vor allem die westdeutschen Führungskräfte Gestaltungsräume im betrieblichen Transformationsprozeß. In den Unternehmen im Handel und im Finanzdienstleistungssektor, die samt der Belegschaft von westdeutschen Unternehmen übernommen wurden, sind die ostdeutschen Führungskräfte zumeist rasch durch westdeutsche, in den Osten delegierte Führungskräfte ersetzt worden (Hilf/Jacobsen 1995; Nickel/Hüning u.a. 1996). Den verbliebenen ostdeutschen Leiterinnen und Leitern wurden westdeutsche Führungskräfte an die Seite gestellt, wobei letztere dann faktisch die Geschäfte führten. Die ostdeutschen Funktionsträger sollten auf diese Weise „on-the-job“ mit den neuen Bedingungen vertraut gemacht werden. Vielfach wurden die ostdeutschen Führungskräfte in der Hierarchie herabgestuft. In den Unternehmen, die in großem Umfang Personal abgebaut haben, waren Führungskräfte zumeist ebenfalls proportional betroffen, auch wenn die Unternehmen versuchten, jüngeres und fähiges Leitungspersonal zu halten, indem sie ihnen eine Weiterqualifizierung und (häufig ortsfremde) Arbeitsplätze anboten.

Aufgrund von Auflösungen, Verkleinerungen und Zusammenlegungen von Bereichen kam es insbesondere auf den mittleren Managementebenen (Abteilungsleiter, Gruppenleiter) zu erheblichen Stellen- und Personaleinsparungen.

Die Situation stellt sich im einzelnen in den Branchen und Unternehmen aber sehr unterschiedlich dar. In den privaten Banken, Versicherungen und im Handel wurden vor allem ältere Führungskräfte in den Vorruhestand geschickt oder/und mit Abfindungen entlassen. In den Sparkassen beschränkte man sich auf Vorruhestandsregelungen und „Abstufungen“ und beförderte damit ungewollt Desintegrationsmomente. Beispielsweise wurde in den Ost-

berliner Sparkassen-Filialen die Ersetzung von Ost- durch West-Führungskräfte sogar flächendeckend betrieben. Durch die räumliche Nähe zum Westteil der Stadt konnte hier sehr schnell eine hohe Delegiertenrate von West nach Ost erreicht werden.

Im nachhinein wird von der überwiegenden Mehrzahl der befragten ostdeutschen LeiterInnen der Schritt ihrer Absetzung bzw. Herunterstufung dennoch als eine vernünftige und richtige Entscheidung angesehen, da ihnen so auch die ‚Last‘ abgenommen wurde, das marktwirtschaftliche Geschehen in vollem Umfang von Beginn an beherrschen und verantworten zu müssen.

In anderen Unternehmen wurden Ost-Führungskräfte mit dem Bankensystem der Bundesrepublik hingegen schon sehr früh nach der Wende vertraut gemacht und auf ihre (möglichen) zukünftigen Aufgaben in mehrwöchigen Aufenthalten im Westen vorbereitet. Hier konzentrierte sich der intensive Qualifizierungsprozeß, der in allen Unternehmen des Finanzsektors einsetzte, zunächst auf Führungskräfte und wurde anschließend flächendeckend auf alle Beschäftigten übertragen.

### 2.2.3 Ein- und Aufstiege ostdeutscher Führungskräfte

In allen Unternehmen gestaltet(e) sich der Wiederaufstieg der degradierten Führungskräfte schwierig. Sie konkurrieren um die knappen Führungspositionen gegen zum Teil jüngere Kolleginnen und Kollegen, die in der Aufbauphase neu eingestellt wurden. Verschärfend kommt hinzu, daß nur wenige Leitungsstellen neu eingerichtet oder auch nur wenige Positionen von westdeutschen Führungskräften, die als ehemalige Delegierte in die alten Bundesländer zurückkehren, freigemacht werden. In der Mehrzahl der Fälle werden in den Unternehmensteilen Ost Leitungsfunktionen abgebaut.

Im Handel und in Versicherungen (hier vor allem im Außendienst) stellt sich die Situation entspannter dar als in den Sparkassen und Banken. Auf der mittleren Führungsebene der westdeutschen Unternehmen in den neuen Bundesländern finden sich fünf Jahre nach der Wende überwiegend ostdeutsche Beschäftigte. Deren Berufsbiographien weisen typische Unterschiede aus je nachdem, ob sie in übernommenen Verkaufsstätten oder neugegründeten Betrieben bzw. Unternehmenseinheiten eingesetzt werden. Im Handel stellen *„handelsqualifizierte und in der Branche berufserfahrene Frauen ... die überwiegende Mehrheit der Führungskräfte in den übernommenen Verkaufsstätten der Vertriebsformen Waren- und Kaufhaus“* (Hilf/Jacobsen 1995: 266f.). Branchenfremde Männer um die Vierzig mit Führungserfahrungen aus dem industriellen Sektor der DDR oder aus dem militärischen Bereich dominieren hingegen die mittlere Führungsebene der Neugründungen im

Handelssektor, und zwar insbesondere in den Vertriebsformen Verbraucher-märkte, Discounter und Fachmärkte wie auch im Versicherungsaußendienst.

Bis auf die Führungskräfte der Handelsmärkte, die sich vor allem auf der ‚Grünen Wiese‘ plazierten, haben alle Führungspersonen eine adäquate berufsfachliche Ausbildung. Insbesondere in den Banken und Sparkassen mußten Führungskräfte wie Beschäftigte ihren Abschluß nach der Wende den westlichen Kriterien und Standards anpassen und dementsprechende Zertifikate in einer harten Qualifizierungsoffensive nachholen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß bis auf wenige ältere Ost-Führungskräfte mit sozialintegrativen Fähigkeiten, die in einigen Unternehmen bis heute in der ersten und zweiten Leitungsebene verblieben sind, das Führungspersonal vollständig ausgewechselt wurde. In der Mehrzahl der Fälle waren es demzufolge nicht die zunächst übernommenen Führungskräfte generell, die aktiv den betrieblichen Transformationsprozeß in den neuen Bundesländern gestalteten, sondern es waren eher wenige Einzelpersonen der ersten und seltener der zweiten ostdeutschen Führungsebene, die – zu Beginn und im Rahmen eines schmalen Zeitfensters – Handlungsspielräume zur Mitgestaltung hatten und mit ihren Entscheidungen Einfluß auf den betrieblichen Transformationsprozeß nehmen konnten.

## 2.2.4 Rückwirkungen: „Freiräume Ost gegen Verkrustung West“?

Was bleibt von der ‚heroischen‘ Erfahrung des Umbruchs, des ständig unterbrochenen Neuaufbaus, der mühseligen eigenen Umgestaltungsprozesse (Qualifizierung)? Was sich zunächst als Bewegung, Öffnung, als ein Aufbrechen von Verkrustungen darstellte, erwies sich im Verlauf des Transformationsprozesses *auch* als eine Entwicklung zunehmender Schließung, neuer Verkrustungen und Rigiditäten.

*„Ich habe jetzt andere Rahmenbedingungen, aber die eigentliche Freiheit hatte ich anfangs erlebt in der Dezentralisierung .... Heute fängt die (West) Bank auch an und zentralisiert immer mehr ... Ich erlebe die DDR noch einmal in der Bank. Das kann doch nicht richtig sein. Hoffentlich gehen wir nicht eines Tages unter“ (302/8).*

Gegen diese Gefahr der erneuten Verbürokratisierung und Zentralisierung soll(ten) aus Ost-Sicht Kenntnisse über die soziale und ökonomische Lage im Osten und ein aus dem Prozeß des Zusammenwachsens herrührendes spezifisches Sozialverhalten aktiviert werden, die *„der Bank nur guttun kann und wo nun auch Ost-Wissen 'rüberschwappt in den Westen hinein“ (302/41).* Aus den historischen Umständen der Neustrukturierung des Ban-

ken- und Versicherungssektors in den neuen Bundesländern heraus entstanden in den Ost-Filialen und -Niederlassungen oft Leitungs- und Kommunikationsstrukturen, die man heute teilweise als ‚schlank‘ bezeichnen würde. Es kam zu einer im betrieblichen Handlungsalltag unmittelbar erfahrbaren direkteren und engeren Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Führungskräften ohne bremsende Zwischenstufen. In dieser ersten, intensiven Phase des Aufbau- und Umbauprozesses im Umstrukturierungsprozeß und des Ost-West-Kontaktes wurden flache Hierarchien praktiziert – allerdings im Unternehmen nicht formal etabliert -, die in Richtung Lean Management interpretierbar sind. Ob dieser Erfahrungsschatz bewahrt und in den Westen transferiert werden kann, ist bisher noch weitgehend offen, wird aber skeptisch beurteilt:

*„Hierarchiefreier denken, hierarchiefreier arbeiten, mehr miteinander arbeiten, höhere Kompetenzen ... größere Berufschancen, mehr Bewährungssituationen ... der Westen müßte von diesen Aufbruchstimmungen im Osten lernen. Dann könnte auch die Bank ein ganz anderes Profil bekommen mit ihren Imageverlusten usw. ... Ich habe mir nicht eingebildet, ich bin hier der erste Mann. ... Bloß wir werden jetzt in den großen Konzernen genauso betrachtet und behandelt wie jeder andere auch, und dadurch geht viel Individualismus verloren, d.h. die Bürokratie eines Großunternehmens holt Sie ein“ (302/46/52).*

Angestoßen durch den Umstrukturierungsprozeß im ‚Aufbau Ost‘ werden von den Ost-Führungskräften zum Teil *neue Geschäftsfelder* entwickelt und ausgebaut, die im Westen bisher von geringerer Bedeutung waren. Solche Gebiete sind z.B. im Bankenbereich:

- Die Finanzierung landwirtschaftlicher Unternehmen, die durch die Umwandlung der ehemaligen LPG als Kapitalgesellschaften oder als Genossenschaften entstanden. Sie sind in ihrer Größe und in ihrer Struktur gewerblichen mittelständischen Betrieben gleichzusetzen.
- Die private Finanzierung der kommunalen Infrastruktur, wie Stadtwerke, Wasser- und Abwasser-Behandlungsanlagen, Entsorgungseinrichtungen sowie die Beratung und Finanzierung der Kommunen selbst.
- Die Beratung und Finanzierung der Existenzgründer und mittelständischer Betriebe aus der Vielfalt der Förderprogramme mit ihren Besonderheiten für die ostdeutsche Wirtschaft.
- Die Finanzierung der kommunalen und genossenschaftlichen Wohnungsgesellschaften für die Durchführung der Instandsetzungs- und Modernisierungsarbeiten ihrer Wohnungsbestände.

Hier wurden, so wird argumentiert, auf die besondere Situation der Umstrukturierung im Osten Deutschlands zugeschnittene Finanzierungsmodelle von seiten der Banken entwickelt, die ohne die spezifische Kenntnis der Materie durch die Ost-Mitarbeiter so nicht entwickelbar gewesen wären (Most 1996).

### 2.2.5 Westmanager im Osten

Der ‚Aufbau Ost‘ entfesselte zunächst für den Westen ein ‚grenzenloses‘ strategisches Managementhandeln. Die Organisationen der ostdeutschen Dienstleistungsunternehmen wurden nach Maßgabe der Paßfähigkeit zu ihren westdeutschen Stammhäusern neu strukturiert. Westdeutsche Führungskräfte als delegierte ‚Starthelfer‘ wirkten zentral an der zielgerichteten Dynamik der Aufbauphase mit. Die Bedeutung dieser Startunterstützung wird von allen Befragten als sehr hoch eingeschätzt. Sie hatte identitäts- und wertstiftende Dimensionen im betrieblichen Transformationsprozeß. Zentrale Unternehmenseinheiten wie Arbeitsorganisation und Datentechnik, Marketing, Controlling oder Personal und allgemeine Leitungsfunktionen wurden von Delegierten der West-Unternehmen eingenommen. Neben dem Aufbau des Tagesgeschäftes bestand ihre Aufgabe insbesondere in der Qualifizierung der übernommenen bzw. auch der vielfach in der Aufbauphase neu eingestellten, häufig auch berufs fremden Beschäftigten.

Die Bedarfe in den neu hinzugekommenen Unternehmensteilen in den neuen Bundesländern wurden auf der mittleren Ebene anscheinend durch zwei Mitarbeitertypen gedeckt: Zum einen durch erfahrene ältere Mitarbeiter, die zum Teil nicht die hinreichenden formalen Qualifikationen für ihren mit dem Ost-Aufenthalt verbundenen Aufstieg mitbrachten, zum anderen durch jüngere Beschäftigte mit entsprechender formaler Qualifikation, die jedoch ohne Leitungserfahrung waren. Gerade letztere hatten die Möglichkeit, einen großen Karrieresprung zu machen. Dabei sind einige anscheinend „zu schnell groß geworden“ (008/2), die meisten aber überzeugten durch ihre Kompetenz.

Fünf Jahre nach der Wende sind die von uns Befragten der Auffassung, daß sich die klimatischen Anfangsschwierigkeiten in der Ost-West-Verständigung einge ebnet haben:

*„Das sind jetzt nicht nur die Ost-Mitarbeiter, das sind auch die West-Mitarbeiter, die im Osten groß geworden sind. Das sind keine Wessis mehr! Das sind ganz andere Typen an Menschen geworden! Die zum Teil sagen: ‚Ich will nicht wieder nach Hause. Zu Hause bin ich wieder Fußabtreter. Hier bin ich Gestalter.‘ Das ist es ja, ganz junge Leute haben sich hier profiliert, weil sie eine Bewährungssituation vor sich gestellt bekommen haben“ (302/48).*

Westdeutsche Führungskräfte nahmen den Transformationsprozeß vor allem als eine positive Herausforderung wahr, die sich für das Unternehmen im ökonomischen Sinne auszahlte. Die Herausforderung war offenbar mit einem Innovations- und Motivationsschub verbunden und wirkte in diesem Sinne auf das gesamte Unternehmen ökonomisch zurück. In einem kurzen

Zeitraum eröffneten sich Möglichkeiten, Dinge zu bewegen, „die früher nie möglich gewesen wären. Man konnte einiges über Bord schmeißen von gewohnten Strukturen“. Oder: „Wir haben in anderhalb Jahren etwas vollbracht, was keiner für möglich gehalten hätte“ (008/6).

Die Prozesse in den neuen Bundesländern sind zwar

*„nie bewußt als Experimentierfeld für den Westen genommen (worden), aber von der Technik her, wir werden das in den Westen transportieren, ... denn die müssen genau wie der Mitarbeiter im Ostteil sich auf die neue Technik umstellen, und ... was man hört, (ist) das unheimlich problematisch für die Mitarbeiter im Westteil ... also da gibt es mehr Widerstände als damals im Ostteil, weil, es erklärt sich immer aus der unterschiedlichen Situation, also für die Mitarbeiter damals im Ostteil war das ja ganz klar, ... das Alte ist weg, es ist abgebrochen gewesen, und die wollten dann ja auch das Neue haben ... Die waren mit einem ganz anderen Engagement dabei, während jetzt die Mitarbeiter (im Westen), für die ist die Situation eine ganz andere, für die ist ja nichts weggebrochen, die wehren sich gegen was Neues“ (028/48f).*

Für viele westdeutsche Manager hatte die erste Phase des Transformationsprozesses durchaus aber auch Aspekte eines individuellen Erlebnisabenteuers, das sie aus der Routine befreite und das individuelle Kräfte freizusetzen vermochte, von denen die Betroffenen selbst überrascht waren. Sie fühlten sich nicht selten als Akteure, die plötzlich Geschichte machten, denn „davon träumt ein jeder, daß er in solch schwierigen Situationen zeigen kann, daß er solchen Situationen gewachsen ist“ (007/2).

Mit der Konsolidierung der Dienstleistungsunternehmen in den neuen Bundesländern schließen sich nun auch für den größten Teil des West-Managements Gestaltungsräume, obwohl ein neuerlicher Umbauprozess in allen Unternehmen – vor allem gilt das für den Finanzsektor – längst im Gange ist. Ausgründungen, Verschlinkung, neue Produkt- und Vermarktungskonzepte (Kundengruppenorientierung z. B.) und profitcenterorientierte Strukturen lösen anscheinend zum Teil Überforderung und Unsicherheiten beim Management aus und bremsen die Handlungsdynamik deutlich ab. Anders als in der ersten Phase, in der sie sich selbst als Gestalter der Prozesse gesehen haben, zeigen sie jetzt eine gewisse Hilflosigkeit.

Auch wenn im tagespolitischen Geschäft die Uhren anders gehen als in der Theorie, dieser Prozeß der Verschlinkung und der Verflachung von Hierarchien ist bereits im vollen Gange. Vom Management in den neuen Bundesländern wird er zum Teil noch als ‚ferne Begleiterscheinung‘ normaler Rationalisierungsprozesse wahrgenommen statt als dynamische Neugestaltung der Betriebsstrukturen. Viele ahnen, daß die Neuverteilung von Kompetenzen zwischen zentralen Steuerungsbereichen und dezentralen Ver-



triebseinheiten die eigene Position in Frage stellen könnte. Im Lean Management-/Lean banking-Konzept gehören Aufgaben und Kompetenzen in die Hand der Wertschöpfenden. Der Mitarbeiter wird nicht nur als ein zu minimierender Kostenfaktor gesehen, sondern gilt in seinen intellektuellen schöpferischen Fähigkeiten als das Zentrum des Reorganisationskonzeptes.

In den 80er Jahren hatte sich in den westlichen Metropolen besonders das Mittelmanagement stark vergrößert. Heute sehen die Unternehmen, vor allem Kreditinstitute, die Notwendigkeit, das überdimensionierte Hierarchienetz zu begrenzen. Die Reduzierung von Hierarchiestufen wird im wesentlichen noch als ein Soll-Ziel für die Zukunft formuliert. Zur Zeit sind Veränderungen in dem ausgebauten komplexen Hierarchiegebäude zwar erst in Anfängen zu bemerken, dennoch hat die Marktorientierung eine Tendenz zur Verlagerung von Entscheidungskompetenzen zum Markt hin, d.h. zum einzelnen Mitarbeiter bewirkt, und Verantwortung wird, wenn auch in relativ engen Grenzen (Kreditkompetenz z.B.), an die einzelnen Mitarbeiter delegiert (Kallabis 1995: 55).

So verdeckt diese Prozesse der Neuausrichtung der Unternehmen in Ostdeutschland zum Zeitpunkt der Untersuchung auch noch waren, sie machen das West-Management zunehmend zu ‚Betroffenen‘ von Rationalisierungsprozessen, ohne daß es hinreichend darauf vorbereitet zu sein scheint. Ob Ost-Führungskräfte von der „Verkrustung West“ tatsächlich profitieren und ihre „Chaosqualifikation“ (Hradil) ihnen in diesen neuerlichen Umbauprozessen Positionsvorteile verschafft, müßte sich allerdings erst noch zeigen und bleibt weiteren Untersuchungen vorbehalten.

### 3. Frauenbeschäftigung: Neue Verteilungskämpfe

#### 3.1 Verdrängung und Behauptung

Insgesamt hat sich bestätigt, daß Frauen aufgrund der starken Segregation in den Beschäftigungsstrukturen der DDR und der Tatsache, daß sie 1989 mit einem Beschäftigtenanteil von ca. 60% im Dienstleistungssektor vertreten waren, im Finanzsektor sogar mit fast 90% und im Handel mit gut 70%, einen gewissen „Heimvorteil“ (Nickel 1991: 108) hatten. Diese Zahlen dokumentieren zwar einerseits auch die Schlechterstellung von Frauen im Erwerbssystem der DDR, denn die horizontale geschlechtsspezifische Arbeitsteilung war auch in der DDR eine „subkutane“ Form geschlechtshierarchischer Statusdistribution zu ungunsten von Frauen (Wetterer 1995: 12): Die zahlenmäßige Präsenz von Frauen im Dienstleistungssektor verhielt sich



nämlich umgekehrt proportional zur Position von Frauen in der Einkommensverteilung und zum Sozialprestige dieses Tätigkeitsfeldes. Andererseits signalisieren diese Zahlen aber eben auch, daß ein Großteil der erwerbstätigen Frauen von den Massenentlassungen im Zuge der Deindustrialisierung nicht unmittelbar betroffen war und zunächst den Aus- und Umbau des Dienstleistungssektors unter Bedingungen einer „*abgedämpften*“ Geschlechterkonkurrenz (Nickel/Schenk 1994: 262) erlebte. Für viele Frauen hieß das, daß sie eine vergleichsweise chancenreiche Ausgangsposition für den „*Sprung in die Marktwirtschaft*“ (Nickel 1991: 105) hatten und sie ihren beruflichen Ein- und Aufstieg – wie beispielsweise im Finanzdienstleistungssektor – relativ bruchlos bewältigen konnten. Mittlerweile zeigt sich allerdings auch, daß trotz aller Selbstbehauptung und ‚Widerständigkeit‘, die ostdeutsche Frauen an den Tag legen, um ihre Erwerbspositionen zu verteidigen, der Verdrängungskampf zu ihren Ungunsten längst in vollem Gange ist. Darüber hinaus haben in diesem Sektor soziale Differenzierungen Platz gegriffen, die für nicht wenige bedeuten, daß sie trotz beruflicher Arbeit von ihrem Erwerbseinkommen – z.B. im Handel – oft nicht mehr eigenständig existieren können.

Weil der Dienstleistungssektor ein außerordentlich heterogenes Erwerbsfeld für weibliche Beschäftigung ist<sup>37</sup>, soll im folgenden versucht werden, Generalisierungen zu vermeiden, indem entlang der Dienstleistungssegmente argumentiert wird, zu denen empirische Forschungen vorliegen: Das ist für den Finanzdienstleistungssektor<sup>38</sup> der Fall und auch für den Handel<sup>39</sup> in Ansätzen. Der Pflegebereich<sup>40</sup> ist, obwohl er in den neuen Bundesländern noch immer eine Frauendomäne ist, unter dem Geschlechteraspekt vergleichsweise wenig analysiert. Insgesamt ist auch überraschend, daß der Transformationsprozeß hinsichtlich seiner Effekte auf das Geschlechterverhältnis kaum Gegenstand sozialwissenschaftlicher Analysen war. Zwar ist versucht worden, anhand der Arbeitslosenstatistik die ‚Verliererinnen-These‘ zu belegen (Schröter 1995: 41), und zuweilen ist die unterschiedliche Erwerbsrate von Frauen in Ost und West auch in einen modernisierungstheoretischen Diskurs gestellt worden („*Demodernisierung*“ der DDR, vgl. Geißler 1992: 27), sel-

37 Vgl. dazu ausführlicher I. Peinl: Neustrukturierung des Geschlechterverhältnisses im Dienstleistungssektor in Ostdeutschland? In: Hüning/Nickel 1996

38 Dazu ausführlich Nickel/Peinl/Skogvall/Wagner: Von der Zweigeschlechtlichkeit des betrieblichen Transformationsprozesses. In: Hüning/Nickel u.a. 1996

39 Der Stand der Forschung ist dokumentiert in O. Struck-Möbbeck: Transformation und Modernisierung im ostdeutschen Einzelhandel. In: Hüning/Nickel 1996

40 Dazu: M. Skogvall: Die weibliche Arbeitskraft „Pflege“. Zur Entwicklung der Beschäftigung im Gesundheitswesen der neuen Bundesländer – Pflegebereich. In: Hüning/Nickel 1996

ten aber sind komplexere Zusammenhänge des Geschlechterverhältnisses in der Arbeit und in den Betriebsstrukturen empirisch konkret beleuchtet worden.

### 3.1.1 Handel: Trotz Fleiß kein Preis?<sup>41</sup>

Der betriebliche Transformationsprozeß im Einzelhandel ist von einem merklichen geschlechtsspezifischen Umstrukturierungsprozeß auf den internen Arbeitsmärkten begleitet. Wenngleich der Einzelhandel auch 1994 noch mit einem Frauenanteil von 64,2% an den Erwerbstätigen eine Frauenbranche darstellt (und offensichtlich auch bleiben wird), ist dennoch der weibliche Anteil an den Erwerbstätigen von 1991 bis 1994 gravierend gesunken (1991: 71,9%, 1992: 66%, 1993: 65,2% und 1994: 64,2%). Die Entlassenen aus den ehemaligen DDR-Einzelhandelsinstitutionen waren infolge der damaligen Geschlechterproportionen vorrangig (ältere) Frauen. Demgegenüber wurden in der betrieblichen Aufbauphase des Transformationsprozesses (junge) branchenfremde Männer häufiger in ein neues Arbeitsverhältnis übernommen als Frauen. Nur in beschränktem Umfang wurde bei der Restrukturierung von Personal Wert auf die Nutzung von handelsspezifisch qualifizierter und erfahrener Leitungsarbeit gelegt, die 1988 in der DDR in der Branche Handel und Versorgung zu 62% von Frauen wahrgenommen wurde (Sozialreport 1995). Vielmehr wurden die ehemaligen betrieblichen Hierarchien entschlackt und westdeutsche, zumeist männliche Führungskräfte für das Management der Neustrukturierung des Einzelhandels eingesetzt. Auf diesem Wege wurden überproportional viele Frauen von Leitungsfunktionen entbunden, und in nur wenigen Fällen gelang es ihnen – nach (auch formal) anerkannten Qualifizierungsmaßnahmen –, mittlere Leitungspositionen einzunehmen.

Flexible Arbeitszeiten, Überstunden und eine Ausdehnung der Geschäftszeiten haben die Voraussetzungen für die Beschäftigung im Einzelhandel erheblich verändert. Diese Bedingungen haben einen besonderen Einfluß auf Beschäftigungsmöglichkeiten derjenigen MitarbeiterInnen, die Familien- und Erziehungsaufgaben erfüllen: Vor allem ergeben sich Vereinbarkeitsprobleme für Mütter, die daher nicht selten einen Rückzug aus dem Berufsleben oder in Teilzeitarbeit antreten müssen (vgl. Kaluza u. a. 1994: 203f.). Die Teilzeitarbeit gilt jedoch den meisten Frauen nicht als wirkliche Alternative zur Vollzeitarbeit. Berufliche Aufstiege und Weiterbildung sind an Vollzeitbeschäftigung gebunden. Die potentiellen Vorteile, wie eben eine

41 Wichtige Befunde entstammen u.a. auch den Studien des Leipziger Zentrums für Arbeits- und Organisationsforschung e. V. (ZAROF), der Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) und des SOFI in Göttingen. Generell dazu O. Struck-Möbbeck: Transformation und Modernisierung im ostdeutschen Einzelhandel, in Hüning/Nickel 1996

bessere Vereinbarkeit von Kind, Haushalt, Freizeit und Beruf, wiegen die finanziellen Nachteile zumeist nicht auf (vgl. Kaluza u.a. 1994: 202; Hilf/Jacobsen 1995: 214f.). Teilzeitarbeit entspricht zudem offenbar nicht dem Selbstbild der bislang vollwerbstätigen Frauen, das durch das Streben nach finanzieller Unabhängigkeit und gleichberechtigter sozialer und kultureller Partizipation geprägt ist.

Darüber hinaus hat sich die Lage der Arbeitszeit mit der zunehmenden Flexibilisierung verschlechtert: *„Mütter mit kleinen Kindern wollen in der Regel halbe Tage und zwar vormittags arbeiten, kundenstarke Zeiten sind aber nachmittags bzw. am frühen Abend“* (Hilf/Jacobsen 1995: 210). Nach Angaben des Microzensus sind bislang ostdeutsche Frauen noch deutlich geringer in Teilzeit beschäftigt (bis zu 26 Stunden) als ihre westdeutschen Kolleginnen. Gleichwohl sind Frauen im Einzelhandel überproportional von Teilzeitverhältnissen betroffen, und auch in der Gruppe derjenigen, die befristete Arbeitsverhältnisse innehaben, sind sie stärker vertreten.

Diese Neustrukturierung des Geschlechterverhältnisses im Einzelhandel Ostdeutschlands schlägt sich auch im monatlichen Nettoeinkommen nieder. In der Tabelle 5 zeigt sich darüber hinaus sehr deutlich eine aus der Zeit der DDR fortbestehende Einkommensdifferenz zwischen Männern und Frauen.

**Tabelle 5:** Monatliche Nettoeinkommen von männlichen und weiblichen Erwerbstätigen im ostdeutschen Handel 1990 und 1994 (in DM)

	Männer		Frauen		Veränd. '90 zu '94	
	1990	1994	1990	1994	Männer	Frauen
Erwerbstätige im Handel	1061	1893	747	1354	+ 832	+ 607
					= 56%	= 55,2%

Quelle: Sozio-ökonomisches Panel; Querschnittauswertung 1990 und 1994; eigene Berechnung: I. Peinl (aus Hüning/Nickel 1996)

Auch wenn im Saldo die Zahl der Beschäftigten seit 1993 anstieg, werden zukünftig einzelne Unternehmen Personal weiterhin abbauen. In einer Befragung gaben etwa 20% der Einzelhandelsunternehmen in den neuen Bundesländern an, im Laufe des Jahres 1994 Arbeitsplätze abbauen zu wollen (vgl. ifo-Konjunkturtest, nach Gürtler u.a. 1995: 41). Es ist davon auszugehen, daß von diesem Abbau beinahe ausschließlich Frauen betroffen sein werden. *„Während im Großhandel beide Geschlechter nahezu gleichermaßen vom Personalabbau betroffen sein werden, gab per saldo fast ein Fünftel der Einzelhandelsunternehmen an, die Frauenbeschäftigung verringern zu wollen“* (Gürtler u.a. 1995: 41). Hilf und Jacobsen resümieren vor dem Hintergrund ihrer eigenen Ergebnisse und mit Rekurs auf die allgemeine geschlechtsspezifische Arbeitsmarktsegmentation: *„Der Einzelhandel ist damit von einem ‚frauentypischen‘ zum ‚gemischtgeschlechtlichen‘ Beschäftigungsfeld gewor-*

*den. Frauen verlieren an Terrain, weil sie stärker vom Personalabbau betroffen waren, während Männern neue Chancen eröffnet werden, weil sie auch ohne handelsspezifische Qualifikationen für die Unternehmen besonders als Führungskräfte attraktiv erscheinen“ (Hilf/Jacobsen 1995: 303f.).*

Mit dem marktwirtschaftlichen Umbruch in den Beschäftigungs- und Vertriebsformen einher gehen zwei weitere Entwicklungen: Zum einen ein Dequalifizierungsprozeß und zum zweiten eine Verengung der Zugänge zu Einzelhandelsunternehmen.

Mit dem Abbau der Belegschaften in DDR-Handelsunternehmen wurden vor allem handelsspezifisch qualifizierte und handelserfahrene Kräfte (beinahe ausschließlich Frauen) entlassen. Im Gegenzug wurden in erheblichem Umfang branchenfremde Personen (zumeist Männer) eingestellt. Bis zum heutigen Zeitpunkt gilt, daß DDR-Handelsqualifikationen lediglich in den Unternehmen eine besondere Nachfrage finden, die in einer gewissen Kontinuität zum DDR-Handel stehen. *„Unternehmen solcher Betriebsformen, die in der DDR unbekannt waren, fragen Handelsqualifikationen nur wenig nach, wie Fachmärkte, oder bisher fast gar nicht, wie die Verbrauchermärkte und Discounter“* (Hilf/Jacobsen: 1995). Der Anteil der berufsfachlich Qualifizierten betrug in der DDR ca. 80%, im Westen sind dies ca. 59%. Mit dem Strukturwandel vollzieht sich in diesem Beschäftigungssegment der neuen Bundesländer eine rasche (quantitative) Angleichung an die westdeutsche Qualifikationsstruktur.

Im Zusammenhang mit der Entwicklung in den einzelnen Vertriebsformen stehen zunehmend Segmentierungstendenzen. Diejenigen Unternehmen, die nach der Wende Beschäftigte einstellten, rekrutierten jüngere Personen, die ein hohes Maß an Flexibilität mitbrachten. Der Umbruch innerhalb der Beschäftigung generierte dabei durchaus auch Karrierechancen für (männliche) branchenfremde ‚Quereinsteiger‘, die parallel zur praktisch zu leistenden Arbeit im Betrieb zu Führungskräften ausgebildet wurden. Nach dem Eintritt in die betriebliche Konsolidierungsphase (1993/1994) sind Personaleinstellungen seltener geworden. Es wird vielmehr versucht, in verstärktem Maße Teilzeitarbeit anzubieten.

In beinahe allen Unternehmen wird bisher für ausgebildeten Nachwuchs gesorgt. In Warenhäusern und z.T. in Fachmärkten wird sogar über den eigenen Bedarf hinaus ausgebildet, so daß ein beachtliches Potential an BewerberInnen sowohl für andere Vertriebsformen wie auch für eine Beschäftigung im Westen vorgehalten wird (vgl. Rieger/Molnár 1994: 23f.). Unternehmen, die in der Anfangszeit ausschließlich branchenfremde MitarbeiterInnen einstellten, greifen inzwischen auf im Handel qualifizierte junge Beschäftigte zurück, um Leitungsfunktionen, in denen kaufmännisches Wissen gefragt ist, zu besetzen. Insgesamt kommt es damit in den Unternehmen des Einzelhandels zu deutlich verengten Einstiegsfeldern.

Eine Sekundäranalyse vorhandener Untersuchungen zum Einzelhandel legt zwei Tendenzen offen: Einerseits ist in der Nachfragestrategie der Unternehmen eine deutliche Bevorzugung und Förderung von Männern zu beobachten, die allerdings zugleich mit der Ausweitung von Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen für Frauen und mit der Zunahme von Erwerbspositionen, die kein existenzsicherndes Einkommen bieten, verbunden ist. Andererseits legt sie aber auch den Schluß nahe, daß in den Einzelhandelsunternehmen der neuen Bundesländer noch immer eine ‚frauenfreundlichere‘ Personaleinsatzpraxis als im Westen üblich ist. Das hat damit zu tun, daß westdeutsche Personalverantwortliche in Ostdeutschland anscheinend oft die Erfahrung machen, *„es mit ‚anderen‘ Frauen zu tun zu haben, für die lebenslange Vollerwerbstätigkeit und Arbeit in (im Westen) ‚untypischen‘ Bereichen und Positionen eine Selbstverständlichkeit ist“*. Hilf schätzt, daß *„sich der Einzelhandel zwar unter Arbeitsmarktgesichtspunkten für Frauen ungünstiger darstellt als in der ehemaligen DDR, in bezug auf die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten jedoch günstiger als in der früheren BRD“* (Hilf 1994: 97).

### 3.1.2 Finanzdienstleistungsunternehmen: Frauen auf dem Weg nach oben?<sup>42</sup>

In der Aufbauphase hatten ostdeutsche Frauen aufgrund der geschlechtsspezifischen Segregation der DDR-Erwerbsarbeit in Sparkassen, Banken und Versicherungen gute Chancen für die Fortsetzung ihrer Erwerbsarbeit. Sie wurden in der Regel nicht nur nicht entlassen, sondern kamen auch im Rahmen eines Einstellungsbooms im Zeitraum 1990/91 für Personal mit kaufmännischer Ausbildung vermehrt zum Zuge.

Die Mehrzahl der Frauen erhielt durch die anschließenden betrieblichen Qualifizierungsoffensiven eine moderne, dem westlichen Standard des Sektors entsprechende Basisqualifikation. Das eröffnete den Frauen im Kontext der beginnenden Entwicklung von der sparten- zur kundengruppenorientierten Allfinanzberatung perspektivische Chancen zur Weiterbeschäftigung als ‚Allrounder‘. Höhere Qualifikationen stellten für junge Frauen in dieser ersten, durch einen deutlichen Personalbedarf gekennzeichneten Phase durchaus eine Brücke für die Aufnahme einer leitenden Tätigkeit im mittleren Management oder für eine Spezialisierung im Finanzgeschäft dar. So ist beispielsweise durch die ost-westlichen Betriebsfusionen der Frauenanteil in der dritten, vor allem aber der vierten Führungsebene (das sind Filialleiterin-

---

42 Neben den oben genannten Untersuchungen vgl. auch Thielecke 1993 und Hüning/Thielecke 1994.

nen und Gruppenleiterinnen) in den meisten untersuchten Unternehmen im Vergleich zu den alten Bundesländern gestiegen.

In der anschließenden Konsolidierungsphase ab 1993/94 geraten die Frauen allerdings zunehmend in die Defensive. Und dies aus mehreren Gründen: Der ökonomische und soziale Bedeutungsgewinn der Finanzbranche im Osten Deutschlands schlägt sich in einer Erhöhung des männlichen Bewerberanteils auf Ausbildungsstellen nieder. Personalpolitische Praxis ist, daß männliche Lehrstellenanwärter in den Auswahlverfahren bevorzugt werden. Zur Zeit machen sie etwa die Hälfte der Auszubildenden aus. – Darüber hinaus trifft die Wegrationalisierung überwiegend manueller Tätigkeiten besonders im Zentralbereich von Versicherungen und im Back-office-Bereich der Sparkassen und Banken (vgl. Rogas/Philipp/Maier 1995) vorwiegend niedrig qualifizierte Frauen. Vor allem die älteren von ihnen haben geringe Chancen, über den Erwerb zusätzlicher Qualifikationen ihre Beschäftigungspositionen zu halten. Mit der Auslagerung von Betriebsfunktionen (z.B. EDV) und ihrer anschließenden Vernetzung mit dem Unternehmen sowie der Verlagerung von bisherigen Zentralfunktionen (z.B. Personal) dezentral in die Beschäftigungsbereiche sind in der Finanzdienstleistungsbranche Ansätze eines ‚Lean Banking‘ erkennbar; untere und mittlere Managementebenen der einzelnen Unternehmensbereiche werden verschlankt. Dies könnte sich als eine „*Modernisierungsfalle*“ (Nickel 1995) für karriereambitionierte Frauen erweisen.

Und schließlich ist auch die Externalisierung von bisher betriebsinternen Dienstleistungen aus den Stamm- und Großunternehmen in privatrechtlich organisierte Unternehmen mit Blick auf die Veränderungen der arbeitsvertraglichen Regelungen für die überwiegend weiblichen Beschäftigten nicht immer unproblematisch: Unter Umständen werden dabei nämlich bislang praktizierte Frauenfördermaßnahmen obsolet oder nicht mehr im selben Maße wie bisher in den nun kleineren Betriebseinheiten umgesetzt.

Auch in den Finanzdienstleistungsunternehmen manifestiert sich – wie im tertiären Wirtschaftssektor insgesamt – die zunehmende Ungleichstellung von Frauen in der Erwerbsarbeit, ablesbar an der sich weiter öffnenden Lohnschere zu ungunsten von Frauen:

**Tabelle 6:** Monatliche Nettoeinkommen von männlichen und weiblichen Erwerbstätigen in der ostdeutschen Finanzdienstleistungsbranche 1990 und 1994 (in DM)

	Männer		Frauen		Veränd. '94 zu '90	
	1990	1994	1994	1990	Männer	Frauen
Erwerbstätige in der Finanzdienstleistungsbranche	1440	2958	777	2230	+ 1518 (=48,7%)	+ 1453 (=34,8%)

Quelle: Sozio-ökonomisches Panel; Querschnittauswertung 1990 und 1994; eigene Berechnungen: I. Peinl (aus Hüning/Nickel 1996)



Dennoch ist für die Finanzdienstleistungsbranche momentan durchaus noch offen, ob sich der Prozeß der Neustrukturierung von Erwerbsarbeit zugunsten männlicher Beschäftigung so ohne weiteres *linear* fortschreibt: So befinden sich in den seit Ende 1993/Anfang 1994 nahezu geschlossenen internen Arbeitsmärkten in der Mehrheit, nämlich bis zu ca. 68%, Frauen mit neuerworbenen Basis- und modernen Fach- sowie Führungsqualifikationen: „Von 1991 bis 1994 zeigt sich ein deutlicher Anstieg von Mitarbeiterinnen mit bankfachlichen Bildungsabschlüssen wie Bank- oder Sparkassenkaufmann/frau, Bank- und SparkassenfachwirtIn oder SparkassenbetriebswirtIn. Auf der anderen Seite ging der Anteil der MitarbeiterInnen ohne sparkassenspezifische Bildungsabschlüsse zurück“ (Rogas 1996: 40). Angesichts dieser Tatsache wird einerseits unterstellt, daß Frauen sich behaupten können, ja sogar, daß der Frauenanteil auch an Führungskräften steigen wird (Kallabis 1995: 56). Andererseits ist heute bezüglich des antizipierbaren Personalabbaus in der Branche der aus der DDR nachwirkende ‚Heimvorteil‘ und der jetzige ‚Standortvorteil‘ labil. Inwieweit Frauen auf die oben genannten Strukturveränderungen widerständig und gestaltend zu antworten vermögen, ist damit noch ungewiß (Nickel/Hüning 1996a), zumal sich für die Beschäftigten dieses berufsfachlichen Segments die zeitliche und räumliche Flexibilität ihres Einsatzes erhöht und darüber hinaus die Arbeitsstrukturen zunehmend eine „ganzheitliche“ Nutzung qualifizierter menschlicher Arbeitskraft erfordern (Frey/Stock 1995). Mit dieser Entwicklung werden sich allerdings Qualifikationsanforderungen auch in Richtung ‚extrafunktionaler Arbeitsstufenden‘, wie Teamfähigkeit, Verantwortung und Kundenfreundlichkeit erweitern. Das wiederum könnte Anschlußfähigkeit für weibliche Qualifikationen bedeuten und die Position von Frauen in diesem Feld verbessern (so z.B. auch durch die stärker spezialisierten Ausbildungsgänge wie die zur Firmen- und Individualkundenbetreuerin).

Die Großunternehmen versuchen Beschäftigte, die einmal als förderungswürdig bewertet wurden, an sich zu binden. Nicht zuletzt sollen sich auf diese Weise die steigenden Ausbildungsinvestitionen in einzelne Beschäftigte amortisieren. In dieser personalpolitischen Strategie einer innerbetrieblichen Integration der Kompetenz bei gleichzeitiger Flexibilisierung ihrer Anwendung liegen wesentliche Ursachen der Segmentierungstendenzen des Arbeitsmarktes. Nicht alle Beschäftigten sind in der Lage, die betrieblichen qualifikatorischen oder auch zeitdisponiblen Anforderungen zu erfüllen. Die negativen Folgen dieser Entwicklung erreichen Frauen, nicht nur, aber insbesondere der unteren Lohngruppen.

In den großen marktführenden Unternehmen tritt ein weiterer Aspekt hinzu: Im Zusammenhang mit einer forcierten Tendenz zur Zentralisierung von Zentralbereichen der Unternehmen wurde und wird den Beschäftigten



angeboten, in den neu entstehenden Zentraleinheiten tätig zu werden; das ist häufig mit einem Wechsel der Arbeitsorte für die betroffenen MitarbeiterInnen verbunden. Doch offenbar sind die infrastrukturellen oder finanziellen Unterstützungsleistungen zur Stärkung der Mobilitätsbereitschaft zu gering bemessen: Insbesondere die Beschäftigten unterer Lohngruppen, und damit also beinahe ausschließlich Frauen, kommen häufig in Abwägung ihrer individuellen Nutzen- und Kostenstrukturen zu dem Ergebnis, daß sich für sie die Mobilität finanziell nicht rechnet, wenn sie denn partnerschaftlich und/oder familiär überhaupt zu bewältigen wäre.<sup>43</sup>

### 3.2 Subtile Differenzierungen

Trotz aller Unterschiede in der ökonomisch-sozialen Lage von Frauen und ihrer betrieblichen Positionierung in Finanz- und Einzelhandelsunternehmen ist generell zu erkennen, daß das Merkmal ‚Geschlecht‘ ganz augenscheinlich eine wichtige „Platzanweiserfunktion“ (Nickel 1995: 29) im Verteilungskampf um Arbeit hat, vor allem um Einkommens- und Erwerbspositionen. Aber der mit der deutschen Vereinigung verbundene Transformationsprozeß impliziert insgesamt eine enorme Dynamisierung sozialer Differenzierungen, die wiederum vielschichtige, auch widersprüchliche Effekte auf das Geschlechterverhältnis ausübt. Der Zugriff auf Erwerbsarbeit und der berufliche Erfolg strukturiert sich – neben dem Geschlecht – entlang der klassischen soziologischen Merkmale von Alter und Qualifikation, aber auch die vormalige Zugehörigkeit zu einem bestimmten Sektor der Volkswirtschaft der DDR oder einer Branche und Berufsgruppe kann heute einen gravierenden Heimvorteil oder – angesichts der flächendeckenden Deindustrialisierung in den neuen Bundesländern – einen nicht wettzumachenden Standortnachteil darstellen. Bezogen auf das Geschlechterverhältnis kommt es zu subtilen und multivalenten Wirkungen, unter anderem zu Enthierarchisierungen *und* zu neuen Differenzierungen. Der gesellschaftliche Umbruch hat Frauen im Finanzdienstleistungssektor oft nicht nur zu ‚Haupternährern‘ ihrer Familien

---

43 Bei einigen Großunternehmen des Finanzdienstleistungssektors in den neuen Bundesländern findet seit 1993/1994 eine beschleunigte räumliche Zentralisierung nach Leipzig und/oder Berlin statt. Bei aller gerade auch von den weiblichen Beschäftigten bisher geleisteten auch außerberuflichen Anpassung und gezeigten Mobilitätsbereitschaft bezüglich des betrieblichen Strukturwandels ist für viele der Schritt nach Leipzig und/oder Berlin zu groß. In Einzeluntersuchungen konnte durchaus eine auch für das Management des Unternehmens ansonsten überraschend hohe Mobilitätsbereitschaft der Mitarbeiterinnen festgestellt werden. Vgl. Hüning/Thielecke: Synergie und Mobilität. Ein Versicherungsunternehmen in den neuen Bundesländern strukturiert sich um. In: Hüning/Nickel 1996

gemacht, sondern auch ihre soziale ‚Wertigkeit‘ und damit das Geschlechterverhältnis in den Alltags- und Partnerbeziehungen wenigstens zeitweilig verändert.

Zugleich gibt es eine Reihe neuer Differenzierungen und Hierarchien innerhalb der Gruppe der Frauen. Im Rahmen unserer Untersuchungen sind wir darauf gestoßen, daß eine Gruppe von Frauen anscheinend – zumindest im Finanzdienstleistungssektor und hier vor allem in der in den alten Bundesländern weitgehend ab der mittleren Hierarchieebene ‚frauenfreien‘ Versicherungsbranche – erstaunlich gute Aufstiegschancen hat und diese auch zu nutzen weiß: Frauen mittleren Alters, die bereits zu DDR-Zeiten stark bildungs-, berufs- und aufstiegsmotiviert waren, Leitungserfahrungen mitbringen und ihre Familienphase zum Zeitpunkt der Wende in der DDR abgeschlossen hatten bzw. deren Kinder heute selbständig sind.<sup>44</sup> Diese Gruppe von Frauen legte schon zu DDR-Zeiten hohe Konsequenz und Zielstrebigkeit in der Verfolgung ihrer beruflichen Entwicklung an den Tag, und viele von ihnen haben ihre formale berufliche Qualifikation – zumeist einen Hochschulabschluß – parallel zur Familienphase und zur Berufstätigkeit in einem Fernstudium erworben. Sie haben also bereits unter DDR-Bedingungen Zeiteffizienz beherrschen und ‚Wandelmanagement‘ praktizieren müssen und haben Kompetenzen in der Koordinierung vielfältiger Anforderungsstrukturen trainiert. Genau diese Kompetenzen, verbunden mit dem ‚Druck der Verhältnisse‘, der anscheinend bei diesen Frauen ein enormes Leistungspotential freisetzt, scheinen heute in hohem Maße anschlußfähig zu sein. Diese Frauen sind mittlerweile nach erfolgreichen Nach- bzw. Weiterqualifizierungen in mittleren Führungspositionen fusionierter Ost-West-Unternehmen in Ostdeutschland gut verankert (Kallabis 1995). In diesen Positionen profitieren sie von in DDR-Institutionen erworbenen Wissens- und Erfahrungsbeständen und der Tatsache, daß sie mit den übernommenen Beschäftigten eine ‚gemeinsame Sprache‘ verbindet, die sie oft auch zum Puffer und Mittler zwischen West-Managern und Ost-Beschäftigten macht.

Nicht selten sind wir allerdings auch auf ein entgegengesetztes Phänomen gestoßen: Zum Beispiel sind wir im Bankensektor zum Teil auf Unternehmen getroffen, die in die Aufstiegsqualifizierung von Frauen enorm investiert und darauf gesetzt hatten, daß Frauen diese Intention ihres Betriebes in Berufskarrieren umsetzen; dabei sind im Sinne der „Frauenförderung“ auch eine Reihe von Mechanismen installiert worden, die Frauen ermutigen und motivieren sollten (Seminare, Mentorenschaften etc.). Hier sind es oft

44 Dazu auch H.Hüning/I.Pein/I.Walter: Handlungsmuster und Mentalitäten ostdeutscher Frauen im betrieblichen Transformationsprozeß. In: Hüning/Nickel 1996.

teilig-organisatorischen Hürden („glass ceiling“) –, die sich dem Aufstieg verweigern. Sie tun das ganz sicherlich im Wissen um die Belastungen, die sie tragen müßten, wenn sie sich auf (männlich zugeschnittene) Karrieren einlassen würden. Zum Teil liegt die Ursache für ihre Abwehr gegenüber „draufgesatteltem“ Streß darin begründet, daß sie, ob mit Familie oder nicht, seit 1990 einem enormen Qualifizierungs-, Anpassungs- und Leistungsdruck ausgesetzt waren. Viele Frauen nehmen sich jetzt, da die erreichte berufliche Position relativ sicher zu sein scheint, eine gewisse „Auszeit“, in der Hoffnung, nach einer „Ruhepause“ an ihrer Karriere weiterarbeiten zu können. Freilich könnte sich das als ein Eigentor erweisen, zumal sie angesichts der aufgezeigten generellen Entwicklungen in der Branche (Rationalisierung und Personalabbau) längst das Spiel nicht mehr in der Hand haben: Nicht nur, daß die Zeit schlicht gegen sie arbeitet und sich aufgrund der ‚Altersfalle‘ die Zugänge zu den Karrierepfaden schnell schließen (können), sondern es drängen zielstrebig junge Männer, aber auch junge, ‚vollmobile‘, karriereambitionierte Frauen nach, die ihren Einstieg in den betrieblichen Aufstieg nicht nur mit ‚Umschulung‘ und ‚Nachqualifizierung‘ antreten, sondern mit Zertifikaten, die sie als geförderter Nachwuchs von Anfang an unter West-Bedingungen erworben haben. Und schließlich werden im Zuge der Verschlangung der Unternehmen gerade jene Positionen zunehmend obsolet, für die sie in Frage kommen könnten, nämlich die Führungspositionen auf mittlerer Ebene.

#### 4. Das Fazit: Eine Zwischenbilanz

Das Wachstum der Dienstleistungen im Osten Deutschland geht – neben dem eher kurzfristigen konsumtiven Nachholbedarf der Bevölkerung – darauf zurück, daß diese Bereiche nach der ‚Wende‘ 1989/90 durch die Nachfrage der sich umstrukturierenden DDR-Betriebe und durch den Neuaufbau von Industrieunternehmen wachstumsfördernde Impulse erhielten und sozusagen eine ‚Gründungsphase‘ durchmachten. Infolge eines starken Preis- und Wettbewerbsdrucks wurden Produktions- und Marktbeziehungen organisatorisch dezentralisiert und (teil-) produktionsbegleitende Dienstleistungen externalisiert. Unter anderem mit diesen Tertiärisierungstendenzen ist in den neuen Bundesländern die für die DDR charakteristische „Tertiärisierungslücke“ (Geißler 1992) kleiner geworden.

Nur aufgrund solch spezifischer Entwicklungen und auf kurze bis mittlere Sicht war eine relativ eigenständige Beschleunigung der Akkumulation im tertiären Bereich grundsätzlich möglich; so wurde bis ca. 1993/94 in dieser

tertiären Bereich grundsätzlich möglich; so wurde bis ca. 1993/94 in dieser kurzen Phase des Umbruchs und der Neustrukturierung der strukturelle Nachholbedarf im Dienstleistungssektor aus der Zeit der DDR weitgehend gedeckt. Doch Märkte und Marktkräfte entfalten sich – zumal in Phasen der Systemtransformation – offenbar nicht ‚selbstorganisierend‘. Da in den nächsten Jahren bei der von der Politik bevorzugten Steuerung der Ökonomie über den Markt kaum ein merkbarer Neuaufbau von industrieller und handwerklicher Produktion und mithin wohl kein industrieller Aufschwung zu erwarten ist, fällt auch der Dienstleistungssektor als Impulsgeber einer expandierenden Beschäftigung aus (Hüning 1995).

Aktive Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik kann den sekundären Sektor stabilisieren und ausbauen; die notwendigen vermittelnden Finanzkreisläufe und monetären wie produktionsorientierten Dienstleistungen wachsen in der Folge dem gewerblichen Sektor zu, dehnen sich aus und bieten selbst Raum für expansive Beschäftigung. Dies kann durch die Etablierung eines dem ersten Arbeitsmarkt gleichrangigen öffentlichen Beschäftigungssektors zur Förderung neuer Unternehmensformen und von Existenzgründungen – z.B. vorrangig für weibliche Existenzgründer – im ökologischen, sozialen und kulturellen Beschäftigungssegment geschehen. Von einem solchen öffentlich gestützten klein- und mittelbetrieblich orientierten Unternehmensbereich können nicht nur regionale Impulse ausgehen, sondern es könnten sich auch – allerdings nur verhaltene – sektorale Beschäftigungsstimulierungen in den monetären und unternehmensbezogenen Dienstleistungsbereich hinein ergeben.

## 9. Kapitel

### Kleinbetriebe: Entstehung, Bestandsbedingungen und Entwicklungspotentiale

Arndt Sorge u.a.\*

#### 1. Einleitung: Der Stellenwert von Kleinbetrieben in Ostdeutschland

Die Entwicklung des Stellenwertes von Kleinbetrieben in der Wirtschafts- und Gesellschaftsstruktur der DDR hin zu der der neuen Bundesländer ist in vielen Aspekten genau gegensätzlich zur Entwicklung des Stellenwertes von Großbetrieben. Während Kleinbetriebe zu DDR-Zeiten weder in der Wirtschaftsstruktur noch in der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik bedeutsam waren, entfällt nunmehr in der Privatwirtschaft der größere Anteil der Beschäftigung auf sie, und sie werden vielfach zum Hoffnungsträger im Strukturwandel stilisiert. Jedoch erscheinen sie nicht in jeder Hinsicht und für alle Betrachter als Hoffnungsträger. In einer insgesamt deindustrialisierten Wirtschaftsstruktur stellen sie nicht notwendigerweise ein Komplement großbetrieblicher Strukturen dar, sondern können ebenso zu Lückenbüßern avancieren. Auch sehen manche Betrachter Kleinbetriebe als beschäftigungspolitische Verlegenheitslösung an; sie weisen auf die Aushöhlung von tariflichen oder gesetzlichen Normen hin, welche Mindeststandards, -rechte und -verfahrensweisen zum Schutze Arbeitender angeben (vgl. u.a. Wassermann 1994).

Diese kontrastierenden Einschätzungen rühren nicht nur aus der Wendezeit oder der Transformation her. Sie sind aus der Diskussion zu Strukturveränderungen in kapitalistischen Industriegesellschaften bestens vertraut. Sie kommen lediglich mit Bezug auf Ostdeutschland zugespitzt und im Blick auf die aktuelle Lage in spezifischer Form zur Anwendung. Manche interpretieren die wirtschaftliche und soziale Entwicklung in Ostdeutschland sowieso als Erscheinungen eines Strukturwandels, der aus westlichen Gesellschaften hervorkommt, in Ostdeutschland aktuell verschärft und brisant auftritt und seinerseits auf Westdeutschland zurückwirkt (Alt Vater/Mahnkopf 1993).

\* Martin Brussig, Karin Lohr, Klaus Semlinger, Udo Strohwald

Hier ist nicht der Ort, solche übergreifenden Theorien zu überprüfen. Es geht in erster Linie um eine Einordnung der Kleinbetriebe zwischen den genannten extremen Polen – Hoffnungsträger oder Lückenbüßer – in einer spezifischen Situation des Wandels. Dabei soll eine differenzierte und empirisch begründete Einschätzung vorgenommen werden. Aber die möglichst detailgenaue Beschreibung der Kleinbetriebslandschaft soll auch theoretisch fundiert werden. Es soll also erklärt werden, welche Entwicklung Kleinbetriebe in verschiedenen Problemdimensionen haben, welche Rolle die wirtschaftlichen und sozialen Strukturen der DDR-Gesellschaft bei den Veränderungen spielen und welche neuen Gegebenheiten oder Tendenzen die Entwicklung der Kleinbetriebe bestimmen. Insofern ist der Blick einerseits auf das ökonomische Potential von Kleinbetrieben als Träger wirtschaftlicher Entwicklung zu richten, andererseits sollen aber auch interne Strukturen und Mechanismen betrachtet werden, die über betriebliche Strategien, das innovative Potential und die Beschäftigungssituation in Kleinbetrieben Auskunft geben.

Wir fassen Kleinbetriebe als Betriebe mit bis zu 100 Beschäftigten. Diese Definition ist viel enger als in vielen bisherigen Kleinbetriebsforschungen, in welchen Klein- und Mittelbetriebe oft zusammen erfaßt und behandelt wurden. Eine Abgrenzung dieser Art, also von Klein- und Mittelbetrieben mit bis zu 500 Beschäftigten, wäre für die private Wirtschaft des heutigen Ostdeutschlands zu umfassend; die übrigen Großbetriebe würden nur noch einen kleinen Teil der Betriebe und der Beschäftigung ausmachen.

In der Transformationsforschung, speziell in bisherigen Projekten der KSPW, haben Kleinbetriebe bislang kaum eine Rolle gespielt. Sie kamen bei Untersuchungen von bestehenden Betrieben und Kombinatn vor allem als deren Abspaltungen oder Ausgründungen in Betracht. Oft verschwanden sie auch mit der Abspaltung aus dem Blickfeld der Untersuchung, und neu gegründete Kleinbetriebe wurden gewöhnlich sowieso ausgeblendet. Außerhalb der KSPW an (in erster Linie vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung, Institut für Mittelstandsforschung, Institut für Soziologie der Universität München), fielen dagegen durchaus Erhebungen zu Kleinbetrieben an, die sich vor allem mit dem Gründungsgeschehen und den Erfolgsbedingungen befaßten. Diese Erhebungen sowie Daten der amtlichen Statistik geben auf der Grundlage einer großen Zahl von Erhebungseinheiten ein Bild der Kleinbetriebslandschaft im Überblick. In derartigen Erhebungen ist die Anzahl der einbezogenen Variablen und die qualitative Schärfe in der Erfassung von Sachverhalten wegen des Forschungsaufwandes natürlich beschränkt. Es entsteht ein kartographisches Bild der Betriebslandschaft im Wandel aus größerer Höhe, welches keine genaue Beschreibung betrieblicher Strategien und von Sachverhalten innerhalb der Betriebe erlaubt.

In dieser Lage war der naheliegende Ansatz der Berichtslegung und der Forschung, sich hauptsächlich auf zwei Arten von Informationsquellen zu stützen: Zur Beschreibung der Kleinbetriebslandschaft wurde auf Forschungen aus den oben genannten Instituten und die amtliche Statistik zurückgegriffen. Dieses makroskopische Bild war zu ergänzen durch ein eher mikroskopisches, das allerdings durch ein eigenes Forschungsprojekt<sup>1</sup> hergestellt werden mußte. Darüberhinaus wurden Expertisen vergeben (vgl. Brussig u.a. 1996) und Literaturrecherchen durchgeführt. Auf dieser Basis kann hier eine erste Zusammenschau von empirischen Befunden und Verallgemeinerungen zur Entwicklung von Kleinbetrieben in den neuen Bundesländern vorgestellt werden. Dennoch tragen die hier vorgestellten Befunde explorativen Charakter. Ein systematischer Vergleich mit der Kleinbetriebsforschung in Westdeutschland, die Herstellung von Bezügen zur traditionellen industriesoziologischen ‚Großbetriebs‘forschung und eine weitreichendere theoretische Verortung der vorliegenden Befunde muß weiteren Arbeiten vorbehalten bleiben.

- 
- 1 In Anbetracht der zur Verfügung stehenden Projektlaufzeit von nicht mehr als einem Jahr, der geforderten Erhebungstiefe und der einwerbenden Mittel war eine Beschränkung der Anzahl von Einheiten der Erhebung und Analyse und eine Fokussierung der Untersuchung unabweisbar. Schwerpunkte der Analyse waren die historische Entwicklung, die wirtschaftliche Situation, das Leistungsspektrum, Leistungsverflechtung und Kooperation, die Beschäftigungsentwicklung und Strategien des Personaleinsatzes in Kleinbetrieben. Diese Problemdimensionen wurden in einen Fragebogen überführt und in einer standardisierten Erhebung bei 124 Betrieben in drei Regionen, im verarbeitenden Gewerbe, Baugewerbe und ‚nicht-trivialen‘, eher produktionsbezogenen Dienstleistungen erhoben. Die Dienstleistungsbetriebe der Stichprobe waren so ausgewählt, daß sie nach ihrer angebotenen Leistung Anlaß zu der Vermutung gaben, daß die Leistung sich nicht nur auf einfachen Konsumbedarf am Ort, sondern insbesondere auf andere Betriebe richtete, überörtlich nachgefragt wurde und fachlich gehaltvoll war. Aus der ersten Analyse unserer standardisierten, aber für zusätzliche Notizen offenen Erhebung ging eine Typologie von Kleinbetrieben hervor. Auf Basis dieser Typologie wurden im Frühjahr 1996 12 Fallstudien durchgeführt. Das Material aus diesen Fallanalysen vertiefte die quantitativen Ergebnisse der Erhebung somit qualitativ. Offene Fallstudien präzisieren die Beschreibung der Betriebe in exemplarischen Fällen und machen das Verhalten der Akteure und die Entstehung von Strukturen nicht nur verständlich, sondern verstehbar (vgl. Brussig u.a. 1996, Teil A).



## 2. Kleinbetriebe – Quantitative Verschiebungen im Transformationsprozeß

### 2.1 Kleinbetriebe in der DDR

Die Wirtschaftsstruktur der DDR, mit überwiegend großbetrieblich strukturierten Kombinat mit mehreren tausend Beschäftigten in den Kernsektoren, aber auch in den Bereichen von Nahrungsmittelindustrie, Handel, konsumnahen Dienstleistungen, war in einem – wie es in der DDR-Literatur heißt – Prozeß der „fortschreitenden Vergesellschaftung von Produktion und Arbeit“ entstanden. Ausgehend von Maßnahmen der sowjetischen Militärverwaltung fanden mehrere Wellen der Unterwerfung von Privatfirmen unter staatliche Planung und Steuerung, der Enteignung und Überführung in ‚sozialistisches Eigentum‘ statt. Die wesentlichen Entwicklungsschritte des Prozesses werden von Valerius (1996) näher behandelt.

Parallel zur Überführung privaten Eigentums in staatliches oder genossenschaftliches Eigentum verlief ein Prozeß der Konzentration von Unternehmen in der Industrie, dem Bauwesen und auch dem Dienstleistungsbereich. Seinen Höhepunkt fand dieser Prozeß in der Kombinatbildung in der zentralgeleiteten (ab 1978)<sup>2</sup> und der bezirksgeleiteten Industrie (ab 1980). Als Ergebnis existierten 1989 in der Industrie 127 zentral- und 95 bezirksgeleitete Kombinate, in denen „juristisch und ökonomisch selbständige“<sup>3</sup> (volkseigene) Betriebe zusammengefaßt waren.<sup>4</sup> 1989 waren 98% aller Beschäftigten der Industrie in Kombinat tätig.<sup>5</sup> In den Kombinat wiederum wurden häufig Betriebe zusammengelegt, so daß die Industriestruktur überwiegend großbetrieblich geprägt war. Es ist so eine Wirtschaftsstruktur entstanden, in der Privateigentum, selbständiges Unternehmertum und Kleinbe-

- 
- 2 Die ersten 37 Kombinate, vor allem in der Grundstoffindustrie, wurden bereits ab 1967 gebildet.
  - 3 Verordnung über die volkseigenen Kombinate, Kombinatbetriebe und VEB. Gbl. I, Nr. 38 vom 13.11.1979.
  - 4 Die ‚ökonomische Selbständigkeit‘ bedeutete allerdings nur, daß die Unternehmen über ein eigenständiges wirtschaftliches Rechnungswesen verfügten und gegenüber der Kombinatleitung rechenschaftspflichtig waren. Andererseits erhielten sie Planzuteilungen (auch finanzieller Mittel) über die Kombinatleitung und es war möglich, innerhalb des Kombinats eine Umverteilung von Ressourcen vorzunehmen. In erster Linie waren daher die Kombinate eine Form der Unterstellung verschiedener Betriebe unter eine einheitliche Leitung mit dem Ziel, das Planungssystem transparenter und einfacher zu machen.
  - 5 Berechnet nach Statistischem Jahrbuch der DDR 1990.

trieblichkeit allenfalls eine randständige Rolle einnahmen. 1989 arbeiteten nur noch 5,3% der Berufstätigen aller Wirtschaftsbereiche in privaten Unternehmen (vor allem in Handwerksbetrieben und im Handel- und Gaststättenbereich). In der Industrie hatten lediglich 17,4% der Betriebe eine Beschäftigtenzahl von unter 100 Mitarbeitern.<sup>6</sup>

Es bleibt also festzuhalten, daß es auch in der DDR Kleinbetriebe in Form von privaten Handwerksbetrieben, Produktionsgenossenschaften des Handwerks und kleinen Unternehmensteilen großer Kombinate gab. Ein wesentliches Charakteristikum von Kleinbetrieben, die Einheit von Leitung und Eigentum, war jedoch nur noch im privaten Handwerk gegeben. Diese Betriebe waren weitreichenden Restriktionen (Einbindung in das staatliche Planungs- und Bilanzierungssystem, Begrenzung der Mitarbeiterzahl auf 10 Beschäftigte, Besteuerung u.a.) ausgesetzt.

Auch im privatwirtschaftlichen Bereich führte die Abwesenheit von Markt und Konkurrenz sowie staatliche Lenkung dazu, daß sowohl der Anreiz wie die Möglichkeit zu unternehmerischer Beweglichkeit entfielen. Betriebsleitungen von Kleinbetrieben innerhalb von Kombinatensystemen waren in starkem Maße in die Gesamtorganisation des Kombinates eingebunden, ihre Entscheidungsspielräume waren demzufolge eng bemessen. Dennoch ergeben sich aus diesen Unternehmensformen durch fachliche und Leitungserfahrungen der Beteiligten möglicherweise Entwicklungspotentiale in der Art, daß sich hier vielleicht am ehesten Bestrebungen nach Selbständigkeit und Verantwortungsübernahme finden lassen. In den genannten Unternehmensformen haben sich häufig für Kleinbetriebe typische Sozialbeziehungen und Arbeitsbedingungen ausgeprägt, an die durchaus angeknüpft werden kann.

## 2.2 Entwicklung von Kleinbetrieben nach 1989

Mit Beginn der Wirtschaftsreformen nach dem Fall der Mauer wurde in der Tatsache, daß wenige, aber dafür sehr große Kombinate die Wirtschaft prägen, eine wesentliche Ursache ihrer Entwicklungsunfähigkeit ausgemacht (vgl. u.a. Siebert 1992). Als Lösung wurde angesehen, die Wirtschaft zu dezentralisieren und kleineren Unternehmen volle wirtschaftliche Selbständigkeit einzuräumen. Kleineren Betrieben wurden bessere Anpassungsfähigkeiten zugetraut, da das Management sich schneller einen Überblick über die betrieblichen Ressourcen und die Anforderungen des Marktes verschaffen könne. Nachdem 1990 bereits vor der Währungsunion, erst recht aber danach, deutlich wurde, daß die Dinosaurier der DDR-Wirtschaft keine Chance im Wettbewerb haben würden, avancierten Kleinbetriebe zu den Hoffungs-

---

6 Berechnet nach Statistischem Jahrbuch 1990.

trägern des Strukturwandels. Eine solche Hoffnung stützte sich auf das Vorbild eines wirtschaftlich bedeutsamen Mittelstandes, wie er für die Bundesrepublik charakteristisch ist. Doch die politische Erwartungshaltung ließ sich nicht nur mit dem westdeutschen Muster begründen, sondern auch mit neueren – wenn auch mittlerweile mit deutlicher Skepsis betrachteten – Erkenntnissen internationaler Kleinbetriebsforschung: Seit Anfang der 80er Jahre weisen Studien aus verschiedenen Industrieländern – d.h. aus verschiedenen gesellschaftlichen Kontexten – darauf hin, daß Kleinbetriebe einen positiven Beitrag zur Beschäftigungsentwicklung leisten (Birch 1981), daß sie mitunter ausgesprochen innovativ und flexibel sind (Bartel 1990) und daß das Bild des Kleinbetriebs als einer rückständigen, altertümlichen Werkstatt abgelöst gehört.

Die daraus gezogenen wirtschaftspolitischen Schlußfolgerungen, die bereits im Artikel 28 des Einigungsvertrages festgeschrieben wurden, setzten auf die Förderung von Neugründungen sowie die Zerschlagung großer Unternehmenseinheiten und die Privatisierung bzw. Reprivatisierung von deren Bestandteilen. Die Maßnahmen zur Förderung des neuen Mittelstands umfaßten Steuererleichterungen, verbesserte Abschreibungsmöglichkeiten, günstige Kredite und zahlreiche Einzelförderungen, beispielsweise zur Entwicklung neuer Produkte oder zur Finanzierung des Exports. Inwieweit und auf welche Weise Gründungsförderung tatsächlich in der Lage ist, Gründungen in nennenswertem Ausmaß zu stimulieren bzw. andernorts bestehende Betriebe zur Standortverlagerung in eine strukturschwache Region zu bewegen, ist in der Literatur jedoch umstritten (vgl. May-Strobl/Paulini 1996, Claus 1996).

Neben der Privatisierung staatlicher Betriebe und Betriebsteile – deren Verlauf und Problemhaftigkeit in der Literatur gut dokumentiert ist (vgl. u.a. Geppert/Kachel 1995, Kern/Sabel 1993) – wurde schließlich gerade im mittelständischen Bereich der Reprivatisierung anfangs großes Gewicht beigegeben. Zum einen wurde in der Gruppe der ehemaligen Eigentümer unternehmerisches Potential vermutet. Zum anderen wurden die Reprivatisierungen auch als Akt ausgleichender Gerechtigkeit und Korrektur ungerechtfertigter Enteignungen angesehen.

Für die Analyse von Entwicklungspotentialen erweist es sich als sinnvoll, folgende typische Wege der Entstehung von Kleinbetrieben zu unterscheiden:

1. Neugründung von Betrieben
2. Ausgründungen aus ehemals größeren Betrieben
3. Fortführungen existierender privater Kleinbetriebe und
4. Privatisierung und Schrumpfung von Groß- und Mittelbetrieben zu Kleinbetrieben.

Der *Neugründung von Betrieben* wenden sich eine Vielzahl von empirischen Analysen zu. Übereinstimmend wird – auch wenn die angegebenen Pro-

zentzahlen schwanken – festgestellt, daß die Mehrzahl der Kleinbetriebe in Ostdeutschland Neugründungen sind. Insgesamt gab es bis Ende 1994 ca. 380.000 Neugründungen (vgl. May-Strobl/Paulini 1996). Diese sind allerdings überwiegend (81,8%) Kleinstbetriebe mit bis zu fünf Beschäftigten (May-Strobl/Paulini 1996). Die überwiegende Mehrzahl der Gründungen findet sich in den Bereichen Handel und Dienstleistungen, während Neugründungen im verarbeitenden Gewerbe relativ selten sind. Zwei Drittel der Neugründungen sind selbständige Betriebe, die restlichen Unternehmen sind meist Tochterunternehmen oder Niederlassungen westdeutscher Betriebe (vgl. Hinz 1996). Existenzgründungen erfolgten vor allem in den Jahren 1990/91. Nach Hinz hat von diesen Gründungen bislang mindestens ein Drittel nicht überlebt. Auch wenn sich Neugründungen oft als wirtschaftlich erfolgreich präsentieren, ergeben sich spezifische Probleme vor allem daraus, daß sie eine Produkt- und Leistungspalette erst entwickeln mußten, Markt- und Kundenbeziehungen völlig neu aufzubauen waren, sie häufig über wenig Startkapital verfügten und die Geschäftsgründer oft Defizite in Erfahrung und Wissen hatten; ihnen fehlten vor allem betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen (vgl. Claus 1996: 11).

Bei *Ausgründungen* handelt es sich in der Mehrheit um Privatisierungen, z.T. wurden diese Betriebe aber auch formal neu gegründet. Entstanden sind Ausgründungen in dem Bestreben der „Mutterbetriebe“, sich auf Kernaufgaben zu beschränken und zusätzliche Aufgaben in neue Betriebe auszulagern. Dieser Prozeß wurde durch die Strategie der Treuhandanstalt, Unternehmen in verkaufsfähige Einheiten zu zerlegen, oftmals unterstützt.<sup>7</sup> Im Bereich der Industrie handelt es sich um Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, die als Ingenieurbüros ausgegründet wurden, um die Konsumgüterabteilungen von großen Kombinat, um den unternehmenseigenen Fuhrpark, den Rationalisierungsmittelbau oder auch Instandhaltungsabteilungen. Im Handel und Dienstleistungsbereich sind es u.a. einzelne Geschäfte. Die Ressourcenausstattung dieser Einheiten ist häufig problematisch (Hinz 1996), starten doch gerade diese Unternehmen mit einem veralteten Kapitalstock, werden Geschäftsroutinen weitergeführt, fehlen Kompetenzen zur eigenständigen Führung von Unternehmen und wurde oft zu viel Personal mit übernommen. Ausgründungen sind in der Regel größer als Neugründungen, allerdings ist die Beschäftigungsentwicklung in Ausgründungen häufiger noch durch einen Beschäftigungsabbau gekennzeichnet. Vorteilhaft ist für diese Unternehmen jedoch, daß sie über einen Marktzugang verfügen und möglicherweise auch an alte Beziehungsnetzwerke anknüpfen konnten.

---

7 Gesetzliche Grundlage hierfür bildete das Spaltungsgesetz (SpTrVG) vom 5.4.1991.

*Fortführungen* sind zum einen jene Betriebe, die bereits in der DDR selbständige Privatbetriebe waren und die ihren Eigentumsstatus beibehielten. Das betrifft ausschließlich Handwerks- und Dienstleistungsbetriebe. Zum anderen sind Fortführungen auch die PGH (= Produktionsgenossenschaften des Handwerks), die zwar ihre Rechtsform und ihren Eigentumsstatus verändert haben, ansonsten aber ihre ursprüngliche Unternehmensstruktur und -größe weitgehend beibehielten. Schon unter DDR-Bedingungen haben die heutigen Fortführungen als Handwerksbetriebe oder PGH wirtschaftlich selbständig agiert. Über das quantitative Gewicht dieser so entstandenen Kleinbetriebe ist wenig bekannt. Eine Untersuchung in Sachsen-Anhalt zeigt exemplarisch, daß ca. 15% der Unternehmen dieser Gruppe zuzuordnen sind (vgl. Claus 1996). Ihre Ausgangssituation ist wegen des Marktzugangs und eines eigenständigen Produkt- bzw. Leistungsangebots relativ günstig. Auch diese Unternehmen waren einem erheblichen Anpassungsdruck ausgesetzt, mußten betriebliche Strukturen marktgerecht gestalten und Personal abbauen. Aber bei ihnen ist insgesamt eine höhere Kontinuität zu erwarten.

Einen Sonderfall stellen *Schrumpfbetriebe* dar. Es handelt sich um privatisierte ehemalige Großbetriebe, die im Prozeß der marktwirtschaftlichen Anpassung – sowohl durch ‚von oben‘ gesteuerte Eingriffe im Prozeß der Privatisierung als auch durch unternehmensinterne Entscheidungen, um das Unternehmen marktfähig zu machen – durch einen drastischen Personalabbau zu Kleinbetrieben geschrumpft sind. Nach Treuhanddaten ist die Zahl der von Groß- zu Kleinbetrieben übergegangenen Unternehmen auf 14% bis 24% der Privatisierungsbetriebe zu schätzen (vgl. Brussig 1996). Schrumpfbetriebe haben z.T. mehr als 80% ihrer Beschäftigung abgebaut. Es handelt sich vor allem um Betriebe in den Branchen des verarbeitenden Gewerbes, die vom wirtschaftlichen Zusammenbruch und Strukturwandel besonders betroffen sind.

*Reprivatisierungen* stellen insgesamt nur eine kleine Randgruppe unter den heutigen Kleinbetrieben dar. Zwar wurden bis zur Jahresmitte 1990, also mit Beginn der Wirtschaftsreformen, 2800 Unternehmen ehemaligen Privateigentümern zurückgegeben und von der Währungsunion bis Ende 1995 weitere 1500 Betriebe. Entgegen der Annahme, daß durch die Rückgabe von Eigentum schnell Unternehmertum reaktiviert werden könne, zeigt sich, daß die Generationenfolge beträchtlich gestört ist und daß das Interesse an einer Rückübertragung zum Zwecke der Weiterbewirtschaftung von Betrieben nur in geringem Maße vorhanden ist.

Eine verlässliche Quantifizierung der Anteile dieser Entstehungswege von Kleinbetrieben ist aufgrund der Datenlage kaum möglich. Festzuhalten bleibt jedoch, daß das Gründungsgeschehen im kleinbetrieblichen Bereich wesentlich zum wirtschaftlichen Strukturwandel, besonders zu einer Tertia-

risierung der ostdeutschen Wirtschaft beiträgt.<sup>8</sup> Die Mehrheit der Unternehmensneugründungen ist im Bereich von Dienstleistungen und privatem, meist konsumnahen Handwerk zu finden (vgl. May-Strobl/Paulini 1996, Hinz 1996, Claus 1996). Hier gab es einen erheblichen Nachholbedarf, der durch entsprechende Neugründungen schnell befriedigt werden konnte. Dem stehen kaum Neugründungen im Bereich des verarbeitenden Gewerbes gegenüber (die angegebenen Prozentzahlen schwanken um die 2% bis 4%; vgl. May-Strobl/Paulini 1996, Hinz 1996), so daß durch Neugründungen dem Deindustrialisierungsprozeß kaum etwas entgegengesetzt wird. Kleinbetriebe in der Industrie stellen sich häufig als Ausgründungen oder Schrumpfungen dar und sind mit wesentlichen Nachteilen (veralterter Kapitalstock, hoher Investitionsbedarf, zu hohem Personalbesatz usw.) behaftet.

Festzuhalten ist auch, daß sich im kleinbetrieblichen Bereich der Prozeß der Schaffung neuer Eigentumsstrukturen offensichtlich unkomplizierter, schneller und mit weniger sozialen Problemen behaftet vollzog: Zum einen trafen die eingangs erwähnten politischen Maßnahmen zur Förderung kleiner und mittelständischer Unternehmen auf günstige Bedingungen (Nachholbedarf, geringerer Kapitalbedarf, hohe Motivation der Akteure u.a.), so daß in einem relativ kurzen Zeitraum neue Unternehmen entstanden sind. Zum anderen waren Ausgründungen aus den Kombinatsskonglomerationen häufig leicht zu bewerkstelligen, da die hier zusammengefaßten Unternehmenseinheiten häufig organisatorisch ausdifferenziert waren, z.T. waren solche Einheiten produktionstechnisch und -organisatorisch wenig verflochten (z.B. Betriebe mit eigenen Produkten). Zudem wurden an Ausgründungen anschließende Privatisierungsprozesse auch von der zentralen Privatisierungsinstanz, der Treuhandanstalt, gewollt und unterstützt, so daß sich Verhandlungen meist nicht so lange wie bei Großbetrieben hinzogen.

Anders als bei der Privatisierung der Großbetriebe, wo vor allem westdeutsche, aber auch internationale Unternehmen und Privatpersonen zum Zuge kamen, bildete sich bei Kleinbetrieben eine in Ostdeutschland einheimische Eigentümerschicht. Neugründungen wurden häufig von Ostdeutschen durchgeführt und Privatisierungsprozesse häufig zugunsten ostdeutscher Eigner entschieden. Hier fällt der hohe Anteil an MBO (=Management-Buy-Out) auf: Häufig sind ehemalige Leiter vollständige oder teilweise Eigentümer der Betriebe geworden (vgl. Kokalj/Hüfner 1994). Die in der Literatur beschriebene „Unternehmerlücke“ (vgl. Thomas 1996) ist dahingehend rele-

---

8 Einschränkung muß darauf hingewiesen werden, daß Tertiarisierungsprozesse häufig nur als solche erscheinen, da sich für die Beschäftigten die Tätigkeit nicht geändert hat. Dienstleistungstätigkeiten waren häufig in Betrieben und Kombinatn integriert (z.B. Forschung und Entwicklung, Handwerk), wurden nach 1990 ausgegründet und erscheinen jetzt statistisch im Dienstleistungsbereich (vgl. u.a. Steiner 1996).



vant, daß das zentrale Problem bei der Herausbildung neuer Selbständiger der Mangel an Kapital war, da Ostdeutsche eben kaum Kapital bilden konnten. Die Fördermöglichkeiten haben dazu beigetragen, dieses Problem abzuschwächen.

## 2.3 Fazit: Fortwirkende Traditionen in der neuen ostdeutschen Kleinbetriebsökonomie

Als Ergebnis unserer Erhebungen und Auswertungen läßt sich festhalten, daß es tatsächlich einen rasanten Wandel hin zu neuer Kleinbetrieblichkeit gegeben hat. Schon 1995, also fünf Jahre nach Beginn der Wirtschaftsreformen und bei Ende der Tätigkeit der Treuhandanstalt waren in der ostdeutschen Industrie anteilig mehr Personen in Kleinbetrieben beschäftigt als in Westdeutschland. Kleinbetriebe nehmen in Ostdeutschland größere Anteile an den bestehenden Betrieben ein; ihr Umsatzanteil am Gesamtumsatz der ostdeutschen Industrie ist größer als in der westdeutschen Vergleichsgruppe.<sup>9</sup>

Die beschriebenen Verläufe der Rekonstruktion von Eigentumsstrukturen und Betriebsgrößen haben dazu geführt, daß Kleinbetriebe in den neuen Bundesländern offensichtlich (noch) einen anderen Sozialcharakter als vergleichbare Unternehmen in den alten Bundesländern haben. Eine genauere Analyse von Entstehungsgeschichten – die an dieser Stelle nicht ausgeführt werden kann – verweist darauf, daß diese nicht unwesentlich die unternehmerischen Ausgangsbedingungen und betriebliche Strategien beeinflussen. In fortbestehenden sozialen Netzen und Kernen sind *Traditionen* gebunden, die für die betriebliche Entwicklung eine entscheidende Rolle spielen. Derartige Traditionen werden vor allem über die Person des Eigentümers/Geschäftsführers und die Zusammensetzung der Belegschaft transportiert. Auffällig ist bei Kleinbetrieben eine relative soziale Kontinuität, ein bereits bestehendes Gefüge der sozialen Vertrautheit und der Zusammenarbeit der Belegschaft, selbst bei Abspaltung von vormaligen Großbetrieben. Festzuhalten bleibt somit, daß Prägungen und Strukturen aus der DDR in den heutigen Kleinbetrieben in modifizierter Form fortwirken. Demgegenüber ist die mittelständische Prägung der Betriebe im Sinne eines in der Familie tradierten und die Leitung legitimierenden Eigentums vernachlässigbar.

Darüber hinaus sind im kleinbetrieblichen Bereich soziale Schließungsprozesse in enger zeitlicher Abfolge zu verzeichnen: Mit Beginn der Wirt-

- 9 Dabei ist es erst von sekundärer Bedeutung, welcher Wert an Beschäftigten die Obergrenze für Kleinbetriebe definiert. In der vorliegenden Untersuchung arbeiteten wir mit einer Obergrenze von 100 Beschäftigten; die Aussagen dieses Absatzes gelten aber auch bei Obergrenzen von 50 oder 200 Beschäftigten.



schaftstransformation gab es Chancen verschiedener Art (beispielsweise das rasche Besetzen einer Marktlücke mittels einer Unternehmensgründung), die relativ schnell aufgebraucht waren. Die Gründungsdynamik erreichte ihren Höhepunkt bereits im Jahre 1990, und auch erfolgreiche Privatisierungsprozesse waren im kleinbetrieblichen Sektor bereits Mitte 1992 im wesentlichen abgeschlossen. Spät privatisierte Kleinbetriebe haben in der Regel deutlich schlechtere Entwicklungschancen. Zu vermerken ist auch, daß vor allem innovative Gründungen meist bis 1992 erfolgten und die Potentiale für eine Erweiterung der Kleinbetriebslandschaft heute im wesentlichen erschöpft sind.

### 3. Wirtschaftliche Situation und Beschäftigungsentwicklung ostdeutscher Kleinbetriebe

Die gegenwärtige wirtschaftliche Lage der Kleinbetriebe ist über fünf Jahre nach Beginn der Wirtschaftstransformation differenziert zu beurteilen. Die überwiegende Mehrzahl der überlebenden Unternehmen verzeichnet Umsatzwachstum und eine Ertragslage, die Überschüsse ermöglicht. Die Produktion erfolgt in der Mehrheit der Unternehmen kundenorientiert, aber auch diejenigen, die standardisiert fertigen, sind nicht zwingend weniger erfolgreich. Die Auftragslage sowie Zuliefer- und Abnehmerbeziehungen scheinen sich stabilisiert zu haben, relativ stabile Kundenbeziehungen garantieren den Kleinbetrieben zumindest eine Grundauslastung. In der Hälfte der untersuchten Unternehmen ist auch die Beschäftigungsentwicklung positiv. Kleinbetriebe tragen somit auf den ersten Blick zum wirtschaftlichen Wachstum bei. Andererseits werden vielfältige und verbreitete Problemlagen deutlich. Sie äußern sich in Kapitalschwäche und finanziellen Problemen, die mehr als die Hälfte der untersuchten Betriebe bereits existentiell bedroht haben. Allerdings verbergen sich hinter diesem oberfächlichen Bild unterschiedliche Entwicklungspfade von Kleinbetrieben und es läßt sich zeigen, daß nicht alle Unternehmen einen Wachstumsbeitrag leisten.

Die Kleinbetriebsforschung in den neuen Bundesländern der letzten Jahre ist bemüht, Erfolgsfaktoren kleinbetrieblicher Entwicklung zu identifizieren. Augenfällige Einflüsse gehen dabei u.a. von der der Branche, dem Entstehungshintergrund, dem zur Verfügung stehenden Kapital und der Investitionsneigung aus. Einige wichtige Zusammenhänge sollen in folgendem kurz umrissen werden.<sup>10</sup>

---

10 Vgl. u.a. Claus 1996, Heuberger/Tänzler 1996, Hinz 1996, May-Strobl/Paulini 1996, Thomas 1996. Probleme bei der Darstellung und Verallgemeinerung ergeben sich

1. Differenzierungen in der wirtschaftlichen Situation der Kleinbetriebe ergeben sich zum einen hinsichtlich von Kontextbedingungen, wie der Branchenzugehörigkeit (und damit dem relevanten Marktumfeld): Die Unternehmen des Baugewerbes agieren relativ erfolgreich und profitieren vom Aufschwung der Bauwirtschaft, der vor allem von der öffentlichen Hand getragen wird; darüber hinaus gab es Bedarf an Neubauten und Modernisierungen in den verschiedenen Sparten des Bauwesens (Wohnungsbau, Verkehr, Ausnahme: Industriebau). Prosperierend ist das Handwerk, das ein beträchtliches Umsatzwachstum zu verzeichnen hat und als „Beschäftigungsmotor“ (May-Strobl/Paulini 1996) gilt. Weniger positiv stellt sich die Situation im verarbeitenden Gewerbe dar. Industriebetriebe sind stärkerem überregionalem Konkurrenzdruck ausgesetzt und die Unternehmen haben einen enormen Modernisierungsbedarf mit einem entsprechend hohen Modernisierungsaufwand. Die Gründungsforschung macht auch deutlich, daß Neugründungen im Dienstleistungsbe- reich zwar stark dominieren, aber gerade diese konsumnahen Dienstleistungen (z.B. im Handel und im Hotel- und Gaststättengewerbe) in hohem Maße prekär sind. Hier erfolgten frühzeitig Gründungen in Marktlücken hinein und konnte ein Nachholbedarf befriedigt werden; die Betriebe sehen sich jedoch zunehmendem Konkurrenzdruck (z.B. durch große Handelsketten) ausgesetzt und sind häufig zu kapitalschwach, um weitere Investitionen tätigen zu können. Die Folge sind massive ökonomische Probleme, Beschäftigungsabbau oder auch Aufgabe der neu gewonnenen Selbständigkeit.
2. Die Untersuchungen weisen auch darauf hin, daß es starke regionale Differenzierungen gibt. Ein geringer Siedlungs- und Industrialisierungsgrad führt tendenziell zur Entstehung eines nahregional orientierten und agierenden Mittelstandes, dessen wirtschaftliche Basis noch nicht stabil ist. Eine hohe Siedlungsdichte sowie ein hoher Urbanitätsgrad verbunden mit einer gut entwickelten Wissenschafts- und Technologieinfrastruktur fördert in einer traditionell mittelständisch-industriell vorgeprägten Re-

---

dabei aus den unterschiedlichen Stichprobenzusammensetzungen der zugrunde liegenden Untersuchungen. Die Gründungsforschung bezieht in ihre Analysen in der Regel ein sehr breites Spektrum von Kleinbetrieben ein, das sowohl konsumnahe Unternehmensgründungen wie auch Handwerk und verarbeitendes Gewerbe umfaßt, so daß hier auch die Marktsegmente und Branchen einbezogen sind, in den eine hohe Insolvenzrate und häufige ökonomische Probleme „normal“ sind (May-Strobl/Paulini 1996; Hinz 1996 u.a.). In unserer eigenen Untersuchung (vgl. Brüssig u.a. 1996) wurden diese Unternehmen bewußt ausgeklammert und auf die Analyse solcher Unternehmen gesetzt, die nach dem ‚Exportbasiskonzept‘ für die wirtschaftliche Entwicklung des Ortes und der Region wichtig sind. Dennoch ergeben sich im Vergleich einige Trendaussagen.

gion einen eher noch traditionell produzierenden Mittelstand, welcher gleichzeitig jedoch eine hohe Innovationsorientierung besitzt. In der extrem verdichteten Hauptstadtregion bieten sich durch die Agglomerationsvorteile (intensive industrielle Verflechtungen, Führungsvorteile, gute Wissenschafts- und Technologieinfrastruktur) einem vorwiegend strategisch agierenden, innovations- und kooperationsorientierten Mittelstand positive wirtschaftliche Entwicklungsvoraussetzungen. Kleinbetriebe sind in starkem Maße an regionale Entwicklungsbedingungen gebunden, selbst wenn die Kleinbetriebe überregional agieren (vgl. Brussig u.a. 1996).

3. Als ökonomisch erfolgreich und zumeist auch beschäftigungsexpansiv erweisen sich häufig die Unternehmen, die relativ früh (vor 1992) gegründet wurden. Hier kamen offensichtlich ‚Pioniervorteile‘ (beispielsweise Gründungsförderung, unbefriedigter Bedarf, hohe Motivation) zum Tragen (May-Strobl/Paulini 1996). Auch erscheinen Neugründungen (mit Ausnahme der oben genannten Branchen) insgesamt stabiler und ökonomisch entwicklungsfähiger, während privatisierte Betriebe zwar mit einer höheren Kapital- und Ressourcenausstattung gestartet sind, aber immer noch um eine wirtschaftliche Konsolidierung bemüht sind, was sich in ihrer prekären Ertragslage und weiterem Beschäftigungsabbau zeigt.
4. Die in Ostdeutschland entstandenen Kleinbetriebe agieren überwiegend auf lokalen und regionalen Märkten (Hinz 1996). Dies ist bei der Struktur der neugegründeten Kleinbetriebe und der Dominanz von Dienstleistungsunternehmen, Handwerks- und Baubetrieben sicherlich nicht verwunderlich. Es zeigt sich auch, daß gerade diese lokale resp. regionale Orientierung für die Unternehmen von Vorteil sein kann. Allerdings verweisen Analysen im verarbeitenden Gewerbe auch darauf, daß sich hier eine überregionale Orientierung für die Überlebensfähigkeit der Unternehmen positiv auswirkt, aber der Anteil überregionaler Abnehmer- und Zuliefererbeziehungen noch relativ gering ist, so daß Kleinbetriebe offensichtlich noch wenig zur Entwicklung der Exportfähigkeit der Regionen beitragen. Auch wirkt sich das Fehlen florierender Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes sowohl für kleinbetriebliche Zulieferer als auch produktionsnahe Dienstleister negativ aus (DIW 31/95).
5. In einer Vielzahl von Studien und Veröffentlichungen wird auf die Kapitalschwäche ostdeutscher Kleinbetriebe verwiesen. Dabei liegt das Problem offensichtlich nicht vordergündig beim Gründungskapital. Hier wirkte die Förderungspolitik im klein- und mittelständischen Bereich positiv. Schwierigkeiten ergeben sich aus geringen Eigenkapitalquoten, überhöhten Zinsbelastungen, fehlenden Rücklagen, um Engpässe überstehen zu können und einer verbreiteten Investitionsschwäche von Klein-

betrieben, die vor allem deshalb problematisch ist, weil die neu entstandenen Kleinbetriebe oft noch einen hohen Modernisierungs- und Rationalisierungsbedarf haben (für MBO-Betriebe exemplarisch Kokalj/Hüfner 1994).

6. Kontrovers wird in der Kleinbetriebsforschung diskutiert, welchen Einfluß die Person des (zumeist ostdeutschen) Gründers oder neuen Eigners auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens hat. Erörtert wird unter diesem Blickwinkel die Rolle von Gründungsmotiven, fachlicher Kompetenz, Berufs- und Branchenerfahrung, des Geschlechts usw. Manche Autoren sehen sogar in der Kompetenz der Akteure den entscheidenden Faktor für wirtschaftlichen Erfolg (Hall 1992, Semlinger 1995). Empirische Analysen bringen jedoch sehr widersprüchliche Aussagen hervor. Die einen sehen eklatante „subjektive Defizite“ (Claus 1996: 11), die aus mangelnden marktwirtschaftlichen Erfahrungen, einer nicht paßfähigen Ausbildung, fehlenden „Unternehmertugenden“ (Claus 1996: 16) u.a. resultieren. Andere betonen, daß die neuen Selbstständigen durchaus an Erfahrungen anknüpfen können und diese „positiv wenden“ (Thomas 1996: 30) und sich sukzessive ein „neuer Klassenhabitus“ (Heuberger/Tänzler 1996: 38) herausbildet. Übereinstimmende Befunde gibt es dahingehend, daß Gründungen und Betriebsübernahmen aus dem Motiv der Arbeitslosigkeit heraus meist wenig erfolgversprechend sind, Berufs-, Leitungs- und Branchenerfahrungen positiv wirken sowie Frauen häufig unter ungünstigeren Startbedingungen in die Selbstständigkeit eintreten. Diese Debatte erscheint mit Blick auf die profunden Probleme kleinbetrieblicher Entwicklung eher nachrangig, wichtig an dieser Debatte ist jedoch der Hinweis darauf, daß Strategien handelnder Akteure für die Analyse des Bestands und des Erfolgs von Kleinbetrieben bedeutsam sind.

Unter Zuhilfenahme dieser und anderer Faktoren lassen sich einige Zusammenhänge erklären und es wird besonders die Kontextabhängigkeit ostdeutscher Kleinbetriebe deutlich. Unscharf bleibt jedoch weiterhin, warum Kleinbetriebe gleicher Branchen und Größengruppen sich ökonomisch derart heterogen präsentieren. Gründe für die unterschiedliche Leistungsfähigkeit der Kleinbetriebe sind offensichtlich nicht nur in Kontextbedingungen zu finden, sondern auch im kleinbetrieblichen Handlungsvermögen, sich auf diese Kontextbedingungen einzustellen. Eine solche Analyse ist jedoch auf Aggregatebene nicht mehr möglich, sondern bedarf einzelbetrieblicher Analysen unter Verknüpfung von quantitativen und qualitativen Forschungsansätzen. Ein geeignetes Instrumentarium dafür ist die Entwicklung einer Typologie kleinbetrieblicher Entwicklungspfade. Die im folgenden vorgestellte Typologie von Kleinbetrieben entstand auf der Basis eigener empirischer

Erhebungen aus der Kombination der dichotomen Ausprägungen zweier Dimensionen: ‚Strategische Handlungsfähigkeit‘ und ‚Umweltprägung‘.<sup>11</sup>

### 3.1 Strategie und Umwelt als Eckpunkte einer Kleinbetriebstypologie

Die theoretische Ableitung von Betriebstypen knüpft am Konzept der strategischen Handlungsfähigkeit an (Child 1972). Hiernach unterscheiden sich Betriebe grundsätzlich nach dem Ausmaß der strategischen Handlungsfähigkeit sowie nach der Art der praktizierten unternehmerischen Strategie, und aus diesen Verschiedenheiten ergeben sich Konsequenzen für Organisations- und Personalstrukturen. In dieser Betrachtungsweise werden betriebliche Strategien einerseits durch die Umwelt des Betriebes bedingt, andererseits werden Strategien aber auch willentlich und sogar eigenwillig ausgeformt. Sie sind also auch Ergebnis einer betrieblichen Willensbildung, die durch handlungsmächtige Instanzen oder Koalitionen mit je eigenem Habitus und eigenen Handlungsorientierungen geprägt wird. Sie sind durch bestimmte Präferenzen, Annahmen über die Umwelt des Betriebes, Wissensbestände sowie Einschätzungen eigener Stärken und Schwächen präformiert. Die Art der betrieblichen Strategie ist also einerseits objektiv und andererseits subjektiv begründet. Aus interaktionistischer Sicht muß man sich das Verhältnis zwischen der Subjektivität betrieblicher Akteure und objektiven Umweltgegebenheiten, zwischen Strategiefähigkeit und Umwelteinfluß nicht nur als ein gegensätzliches, sondern in erster Linie als ein reziprokes vorstellen. Es gibt also sowohl objektive Anhaltspunkte in der Aufgabenumwelt für subjektiv verwurzelte Strategien, wie im Gegenzug auch objektive Umweltgegebenheiten durch subjektives Handeln konstituiert werden. In dieser Sichtweise bestehen weder allein objektive Strukturen noch allein subjektive Handlungsformen oder -orientierungen. Sie bedingen und konstituieren einander gegenseitig.

Auf Basis dieser theoretischen Vorüberlegungen wurde in einem iterativen Prozeß zwischen theoretischen Überlegungen und empirischem Material eine Operationalisierung von strategischer Handlungsfähigkeit und Umweltprägung vorgenommen (vgl. Brüssig u.a. 1996: Kapitel 3.2) und die Untersuchungsbetriebe den dabei gewonnenen Betriebstypen zugeordnet.

Es lassen sich demnach drei Arten von Handlungsfähigkeit, d.h. drei Wege, auf denen wirtschaftlicher Erfolg gesucht wird, unterscheiden. Frei-

---

11 Die Herleitung der Konzepte und der Typologie wird in Brüssig u.a. (1996: Kap. 3.2 und 3.3) näher erläutert.

lich sind bei der ‚Wahl‘ der drei Wege, die zu einem Teil aus dem Entscheidungsvermögen und der Kreativität der Unternehmensleitung resultiert, auch wieder Traditionen, vorhandene Bestände und Kontextbedingungen nachzuweisen. Sie können aber durch das betriebliche Management unterschiedlich genutzt werden.

*Tabelle 1:* Schematische Übersicht über Zuordnungskriterien und Betriebstyp

	<i>Offener Betriebstyp</i>	<i>Determinierter Betriebstyp</i>	<i>Prägender Betriebstyp</i>
Differenziertheit des Angebots	hoch; breite Angebotspalette	niedrig	niedrig
Eigenständigkeit des Angebots (Innovation, Markenprodukt, Exklusivität)	nicht eigenständig; direkte Konkurrenz vorhanden	nicht eigenständig; direkte Konkurrenz vorhanden	eigenständig
interne Potentiale wirken...	sofern vorhanden eher vorteilhaft	nachteilig	vorteilhaft
Marktzugang	auf Einzelerfüllung angelegt	zerrissene Netze; Mangel an Geschäftspartnern; einseitige Abhängigkeiten	auf stabile Beziehungen angelegt
Umweltorientierung	nachfrageorientiert	nachfragebestimmt	angebotsorientiert

*Offene Betriebe* haben ein vergleichsweise breites und wenig innovatives Leistungsspektrum. Sie arbeiten nachfrageorientiert, d.h. sie passen ihr Produktprogramm bzw. Leistungsprofil variabel an veränderte Nachfragewünsche an. Betriebe dieses Typs sind gezielt in Marktsegmente hinein gegründet oder durch eine entsprechende Reorganisation neu dorthin positioniert worden, wo ein offenkundiger Nachholbedarf sowohl auf der Nachfrage- wie auf der Angebotsseite bestanden hat. Ihr Marktzugang beruht auf einer guten Bekanntheit im Kreis potentieller Auftraggeber. Häufig handelt es sich um sehr kleine Betriebe (bis 20 Beschäftigte) mit geringer innerbetrieblicher Arbeitsteilung. Offene Betriebe sind oft Baubetriebe, im verarbeitenden Gewerbe durchschnittlich häufig vertreten, aber selten Dienstleistungsbetriebe. Offene Betriebe sind mehrheitlich jene, die sich am schnellsten gebildet haben: Drei Viertel hatten sich bis zum Mai 1992 gegründet oder waren privatisiert worden. Sie haben sich bislang expansiv entwickelt, allerdings weniger aus eigener Kraft, sondern eher wegen günstiger Rahmenbedingungen.

*Determinierte Betriebe* haben im Unterschied zu Offenen Betrieben ein spezifisches Leistungsangebot, das jedoch kaum innovativ ist. Die Betriebe sind mehr oder weniger darauf angewiesen, daß eine Nachfrage nach ihren

Produkten bereits besteht. Die Konkurrenz ist folglich stark, der Marktzugang kompliziert und ‚rudimentär‘. In Determinierten Betrieben sind kaum Ressourcen vorhanden, neue Märkte zu erschließen oder das Produktspektrum zu verändern. Traditionen und vorhandene Ressourcen wirken eher nachteilig. Technische Ausstattung, Personalbestand und betriebliche Organisation erlauben es beispielsweise kaum, Flexibilität über das erreichte Maß hinaus – das wiederum vergleichsweise gering ist – zu steigern. Determinierte Betriebe sind häufig größere Kleinbetriebe (50 bis 100 Beschäftigte). Sie kommen oft im verarbeitenden Gewerbe vor, auch im Dienstleistungsgewerbe und selten in der Bauwirtschaft.

*Prägende Betriebe* haben wie die Determinierte Betriebe ein spezifisches Leistungsangebot und sind gleichzeitig in hohem Maße innovativ. Diese Betriebe versuchen, für ihre innovativen Produkte einen Markt zu schaffen oder auf bestehenden Märkten zumindest einen Akzent zu setzen; in diesem Sinne ‚prägen‘ sie ihre Umwelt. Traditionen und vorhandene Bestände wirken in diesen Unternehmen vorteilhaft. Dies gilt auch für Neugründungen, denn Gründer verfügen hier in der Regel über eine entsprechend innovative Produktidee und nötiges Expertenwissen. Prägende Betriebe verteilen sich gleichmäßig über alle Branchen und alle Betriebsgrößenklassen hinweg.

## 3.2 Bestandsbedingungen von Kleinbetrieben

### Entstehungswege

Die Wege, auf denen Kleinbetriebe entstanden sind, haben die Entwicklung hin zu einem der drei Betriebstypen in starkem Maße beeinflusst.

*Tabelle 2:* Entstehungsform und Betriebstyp (Angaben in %)

Entstehung	Offen N=45	Determiniert N=36	Prägend N=37
Fortführung	15,6	11,1	5,4
Reprivatisierung	6,7	16,7	8,1
Privatisierung	17,8	61,1	32,4
Neugründung	60,0	11,1	54,0

*Neugründungen* sind in der Regel entweder Offene oder Prägende Betriebe. Die Prägenden unter den Neugründungen sind zumeist von vornherein mit einer innovativen Idee zum Produkt oder Leistungsangebot in den Markt eingetreten. Zum anderen und sogar noch größeren Teil haben sich Neugründungen als Offene Betriebe in einen wahrgenommenen Bedarf hinein gegründet. Von der Art der Entstehung betrachtet, bieten Neugründungen gute Vorausset-



zungen für die betriebliche Entwicklung als Offener Betrieb. Denn diese Betriebe sind als Neugründungen nicht belastet durch Altschulden oder hemmende Strukturen eines Vorgängerbetriebes. Auch haben sie mitunter Traditionsvorteile, wie z.B. Erfahrungen im relevanten Markt durch den vorhergehenden Arbeitsplatz des Gründers. Die relativ niedrigen Einstiegsbarrieren in den Marktsegmenten, in denen Offene Betriebe existieren, wirken sich für das Gründungsgeschehen fördernd aus.

Auch *Fortführungen* von Betrieben, die bereits in der DDR Privatbetriebe waren, sind mehrheitlich dem Offenen Typ zuzurechnen. Auch sie sind meist relativ klein und es gibt Erfahrungen in einem relevanten Marktumfeld. Die Betriebe konnten auf alten Kundenkontakten aufbauen und waren aufgrund ihrer Größe, fachlicher Qualifikationen und der strukturellen Konstanz schnell in der Lage, sich auf veränderte Markterfordernisse einzustellen.

*Privatisierte Betriebe* sind mehrheitlich dem Determinierten Betriebstyp zuzurechnen, und auch die meisten Determinierten Betriebe sind aus Privatisierungen heraus entstanden. Betriebe, die zu privatisieren waren, haben in der Regel mit Traditionsnachteilen zu kämpfen: Vor allem haben sie ein Produktprofil, für das sich kaum mehr Abnehmer finden lassen. Bestehende Geschäftsverbindungen, wo sie erhalten blieben, sind auf einen Bruchteil des früheren Volumens geschrumpft, selbst wenn frühere Geschäftspartner immer noch 'wichtige' Geschäftspartner, gemessen am aktuellen Gesamtumsatz, geblieben sind. Als nachteilig wirkt sich häufig auch aus, daß bei der Geschäftsleitung und den Belegschaften Eigenheiten einer großbetrieblichen Vergangenheit nicht nur in Erinnerung sind, sondern auch fortgesetzt werden.

Anders als bei Neugründungen oder Fortführungen, bei denen im Regelfall Geschäftsführer und Eigentümer ein und dieselbe Person ist, hatten in den Determinierten Betrieben – solange sie noch nicht privatisiert waren – die Geschäftsführer keine vollen unternehmerischen Freiheiten. Die Treuhandanstalt als Eigentümerin und, sofern vorhanden, interessierte Investoren hatten ebenfalls, und strategisch gesehen sogar erheblich größere, Einflußmöglichkeiten. Dies grenzte die Entscheidungsmöglichkeiten des Managements erheblich ein und führte oft zu Verunsicherungen bei den Belegschaften, so daß eine gezielte Suche nach neuen unternehmerischen Strategien und deren Umsetzung häufig blockiert wurde. Im Ergebnis steht eine eher passive Anpassung an die Marktsituation, die durch Beschäftigungs- und Kapazitätsabbau charakterisiert ist, aber keine neuen Entwicklungsoptionen eröffnet.

*Reprivatisierte Betriebe* sind in vielen Aspekten den privatisierten ähnlich. Auch sie sind mehrheitlich determiniert. Neben den typischen Problemen, die privatisierte Betriebe haben, kommt bei den Reprivatisierungen hinzu, daß die ehemaligen Eigentümer, welche nach den erfolgten Enteignungen

oft die Betriebsdirektoren blieben, keinen Unternehmenserben herangezogen und entsprechend ausgebildet haben. Viele Reprivatisierungen scheitern an der gestörten Generationenfolge. Reprivatisierte Betriebe sind jene mit der schlechtesten Ertragslage. Die Motivation der Eigentümer, den Betrieb marktwirtschaftlich zu halten und aufzubauen, ist hoch. Sie arbeiten auch dann noch weiter, wenn beispielsweise ein Konzern seine Niederlassung in ähnlicher Situation schon schließen würde.

### Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit

Auch hinsichtlich der Leistungsfähigkeit und des wirtschaftlichen Erfolgs erklären die konstruierten Betriebstypen wesentliche Zusammenhänge. Hinsichtlich der Umsatzentwicklung zeigt sich folgendes Bild:

*Tabelle 3: Umsatzentwicklung und Betriebstypen (Angaben in %)*

Umsatzentwicklung	Offen N=45	Determiniert N=36	Prägend N=37
steigend	82,2	52,8	83,8
fallend	2,2	22,2	5,4
stagnierend	4,4	11,1	5,4
ohne Trend	11,1	13,9	5,4

Offene und Prägende Betriebe sind überwiegend umsatzwachsend. Offene Betriebe haben sich in einen erkannten Bedarf hinein gegründet bzw. ihr Leistungsangebot entsprechend ausgeweitet. Sie sind gewissermaßen mit einer existierenden Auftragswelle mitgeschwommen. Prägende Betriebe treten mit einem wenig differenzierten und oftmals innovativen Angebot auf. Sie arbeiten angebotsorientiert, und das bedeutet auch, daß eine breite wirksame Nachfrage nicht in dem Maße als bekannt und stabil unterstellt werden kann wie bei den Offenen Betrieben. Da es im relevanten Markt für Prägende Betriebe nur wenige Konkurrenten gibt, genügt es ihnen oftmals, wenn die potentielle Nachfrage vergleichsweise gering ist. Ein günstiges konjunkturelles Klima kann sich natürlich auch für Prägende Betriebe positiv auswirken, aber die Umsatzentwicklung liegt bei den Prägenden Betrieben stärker als bei den ausgesprochen konjunkturabhängigen Offenen Betrieben in der Verantwortung der Prägenden Betriebe selbst.

Charakteristisch für die Determinierten Betriebe sind fallende Umsätze. Überdurchschnittlich viele Betriebe liegen in dieser Kategorie, die in der gesamten Stichprobe nur schwach besetzt ist. Zwei Drittel der Betriebe mit fallenden Umsätzen sind Determinierte Betriebe. Mit sinkenden Umsätzen geht oft abnehmende Aktionsfähigkeit einher, so daß diese Betriebe aufgrund ihrer abnehmenden Handlungsmöglichkeiten determiniert bleiben. Es ist je-

doch nicht zu verkennen, daß die Hälfte der determinierten Betriebe umsatzwachsend ist, freilich sind dies deutlich weniger als im Stichprobendurchschnitt. Umsatzwachstum beruht zum einen auf einseitigen Abhängigkeiten und Abstützungen durch die Eigentümer. Zum anderen handelt es sich hier um Determinierte Unternehmen, die ein Rationalisierungskonzept weitgehend erfolgreich anwenden.

Auch die Ertragslage bietet für jeden Typ ein charakteristisches Bild:

*Tabelle 4:* Ertragslage und Betriebstyp (Angaben in %)

Ertragslage	Offen N=45	Determiniert N=35	Prägend N=36
Verluste	2,2	25,7	16,7
kostendeckend	24,4	42,8	16,7
knappe Überschüsse	51,1	28,6	36,1
auskömmliche Überschüsse	22,2	2,8	30,6

Offene Betriebe bewegen sich fast immer über oder gerade an der Kostendeckungsgrenze. Nur ein einziger Offener Betrieb erwirtschaftet Verluste. Das mag Ausdruck eines unter diesen Betrieben verbreiteten unternehmerischen Erfolges sein. Aber wahrscheinlich ist auch, daß es kaum einen verlustbringenden Offenen Betrieb gibt, weil diese Betriebe schon nach kurzen Zeiträumen innerhalb der Verlustzone ihr Geschäft einstellen müssen, da sie kaum über Reserven verfügen. Fast die Hälfte der Offenen Betriebe erwirtschaftet „knappe Überschüsse“. Bedeutend weniger können „auskömmliche Überschüsse“ einbringen. Die Wettbewerbssituation führt bei den Offenen Betrieben dazu, daß die vielen anderen vergleichbaren Anbieter die Erwirtschaftung auskömmlicher Überschüsse verhindern.

Charakteristisch für die Determinierten Betriebe sind in der Ertragslage die Kostendeckungsgrenze und die Verlustzone. In diesen beiden Kategorien sind diese Betriebe klar überdurchschnittlich vertreten (66% gegenüber 40% in der Stichprobe). Nur ein Determinierter Betrieb gab an, „auskömmliche Überschüsse“ zu erwirtschaften, neun weitere nannten „knappe Überschüsse“. Verglichen mit der gesamten Stichprobe ist das wenig, aber andererseits auch eine interessante Minderheit. Für eine gute Ertragslage bei Determinierten Betrieben sind zum einen dieselben Gründe wie bei den Offenen Betrieben ausschlaggebend: Branchenkonjunktur und mehr oder weniger zufällig eingeworbene große Aufträge. Zum zweiten stehen dahinter auch einseitige Abhängigkeiten, die guten Ertrag bringen können.

Auch bei den Prägenden Betrieben weist die Verteilung der Ertragslage ein breites Spektrum auf. Es gibt einen nennenswerten Teil, der Verluste erwirtschaftet. Auf der anderen Seite steht eine Mehrheit, die Überschüsse und

zu großen Teilen auch auskömmliche Überschüsse erzielt. Die dazwischenliegenden Kategorien (Kostendeckung, knappe Überschüsse) sind zwar gut besetzt, verglichen mit den anderen beiden Betriebstypen jedoch unterdurchschnittlich. Die Verlustbetriebe sind hier zum einen Neugründungen mit anlaufbedingten Verlusten. Im Gegensatz zu den Offenen Neugründungen existiert hier öfter ein mehrjähriges Unternehmensentwicklungskonzept. Zum zweiten handelt es sich aber auch um Betriebe, die für ihr Produkt bzw. Leistungsangebot keine ausreichende Nachfrage mobilisieren konnten.

Die verbreitet gute Ertragslage Prägender Betriebe, die zu einem überdurchschnittlichen Anteil „auskömmliche Überschüsse“ erzielen, dürfte darauf zurückgehen, daß sie – in Umkehrung zu den Offenen Betrieben – weniger stark der Preiskonkurrenz ausgesetzt sind und öfter Innovationsgewinne verbuchen können. Spezifische Stärken Prägender Betriebe im Produktangebot (Qualität, Lieferflexibilität, Innovativität) führen oft zu Gewinnen bzw. zu auskömmlichen Überschüssen. Verluste treten bei Prägenden Betrieben vor allem anlaufbedingt, nach erheblicher Neuinvestition auf, da Prägende Neugründungen besonders kapitalintensiv sind, aber auch bei Veränderungen in der Marktorganisation, die gewöhnlich großen Anpassungsaufwand erfordern.

### Beschäftigungsentwicklung

**Tabelle 5:** Bisherige Beschäftigungsentwicklung und Betriebstyp  
(Angaben in %)

bisherige Beschäftigungsentwicklung	Offen N=45	Determiniert N=36	Prägend N=37
ist gewachsen	60,0	27,8	59,4
ist gefallen	20,0	52,8	16,2
hat stagniert	6,7	11,1	16,2
war schwankend	13,3	8,3	8,1

Bei der bisherigen Beschäftigungsentwicklung ähneln sich Offene und Prägende Betriebe weitgehend: Sie berichteten überdurchschnittlich oft von wachsender Mitarbeiterzahl und vergleichsweise selten von abnehmender Belegschaft. Prägende Betriebe haben zwar etwas öfter stagnierende Mitarbeiterzahlen und Offene haben schwankende Beschäftigtenzahlen, aber die Unterschiede sind nicht sehr groß. Gleichwohl sind sie plausibel. Die Offenen Betriebe sind mitunter so starken Schwankungen in Auftragslage und Zahlungseingang ausgesetzt, daß sich diese auch in Beschäftigungsschwankungen ausdrücken. Und die Prägenden Betriebe mit ihren oftmals längerfristigen Planungen sind wiederum so ‚stabil‘, daß sie ihre Belegschaft kon-

stant halten. Charakteristisch für Determinierte Betriebe ist im Gegensatz zu den beiden anderen Typen der Beschäftigungsabbau in der Vergangenheit.

Weil zwei der Betriebstypen bisher ähnliche – und zwar überwiegend expandierende – Beschäftigungsverläufe aufweisen, stellt sich der Beitrag der Kleinbetriebe zur Beschäftigungsentwicklung als recht zufriedenstellend dar. Wie bei der Umsatzentwicklung speist sich auch bei der Beschäftigungsentwicklung das bisherige Wachstum aus zwei Quellen: den Offenen und den Prägenden Betrieben.

*Tabelle 6:* Geplante Beschäftigungsentwicklung und Betriebstyp  
(Angaben in %)

geplante Beschäftigungsentwicklung	Offen N=45	Determiniert N=35	Prägend N=37
bleibt konstant	62,2	48,6	48,6
soll steigen	20,0	28,6	45,9
soll fallen	8,9	14,3	0,0
zur Zeit offen	8,9	8,6	5,4

Bei der für die absehbare Zukunft beabsichtigten Beschäftigungsentwicklung werden die Unterschiede zwischen Offenen und Prägenden Betrieben deutlich. Fast zwei Drittel der Offenen Betriebe beabsichtigen, die Beschäftigtenzahl konstant zu halten. Weiteres Wachstum ist demgegenüber nur in jedem fünften Offenen Betrieb anvisiert. Die Prägenden Betriebe, die – wie die Offenen Betriebe – bisher überwiegend beschäftigungsexpansiv waren, beabsichtigen zu einer knappen Hälfte (46%), auch weiterhin Beschäftigung aufzubauen. Von den Determinierten Betriebe werden wenige, verglichen mit den anderen Betriebstypen allerdings überdurchschnittlich viele, auch weiterhin Mitarbeiter entlassen. Nur ein reichliches Viertel der Determinierten Betriebe beabsichtigt, neue Mitarbeiter einzustellen. Bei diesen Betrieben ist die Schrumpfung beendet, und eine leichte Konsolidierung hat eingesetzt.

Weiteres Beschäftigungswachstum, das innerhalb der Untersuchungstichprobe in einem Drittel der Betriebe geplant ist, ist sehr ungleich über die Betriebstypen verteilt. Auch zukünftig wachsende Beschäftigung wird es vor allem unter den Prägenden Betrieben geben. Zu berücksichtigen ist jedoch, daß betriebliche Planungen erfragt wurden. Rückläufige Konjunktur, die in besonders starkem Maße auf die Offenen Betriebe wirkt, kann deren Pläne hinsichtlich der Beschäftigungsstabilität zunichte machen. Das geplante Beschäftigungswachstum bei den Prägenden Betrieben hingegen folgt oftmals mehrjährigen Unternehmensentwicklungskonzepten. Auch Prägende Betriebe sind nicht unbeeinflusst von konjunkturellen Schwankungen, aber doch von größerer eigenständiger Handlungsmacht; ihre Planungen haben eine größere Verbindlichkeit als die der Offenen Betriebe.

### 3.3 Fazit: Entwicklungspotentiale von Kleinbetrieben

Die zu Beginn dieses Abschnitts hervorgehobene positive Darstellung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und des Beschäftigungsbeitrags ist also zu differenzieren. Differenzierungen ergeben sich jedoch nicht nur aus mehr oder weniger positiven Marktbedingungen (z.B. Branche<sup>12</sup>), sondern liegen auch darin begründet, welche strategische Handlungsfähigkeit die Betriebe entwickeln können.

Inhärente Entwicklungspotentiale sind am ehesten bei den Prägenden Betrieben vorhanden. Die Determinierten und die Offenen Betriebe sind sehr viel stärker auf ein günstiges Umfeld in Form funktionierender Zuliefer- und Abnehmerbeziehungen und günstigem konjunkturellem Klima angewiesen. Weil diese Bedingungen nicht in ausreichendem Maße gegeben (Einbeziehung in Zuliefernetzwerke) bzw. permanent unsicher sind (konjunkturelle Lage), ist die Zukunft der Determinierten und der Offenen Betriebe ungewiß. Die bisher positive Entwicklung der Offenen Betriebe täuscht über die fehlende eigene ökonomische Kraft eher hinweg. Die bislang expansive Entwicklung des kleinbetrieblichen Sektors in den neuen Bundesländern beruhte bislang vor allem auf externen Faktoren: einer Gründungswelle, die durch Freisetzung planwirtschaftlich unterdrückter Gründungspotentiale geprägt war, der Zerschlagung der Kombinatbetriebe sowie auf einem Investitionsschub privater, halbstaatlicher und staatlicher Investoren, der vor allem im Baugewerbe für Entwicklungspotentiale sorgte.

Insofern ist der Beitrag der Kleinbetriebe zum wirtschaftlichen Aufschwung im Osten sicher beträchtlich, aber dennoch zu relativieren. Auch wenn die Analysen zeigen, daß Kleinbetriebe einen nicht unwesentlichen Beschäftigungsbeitrag leisten, entspringt dieser nur bestimmten Entwicklungspfaden. Insgesamt können sie den fortschreitenden Beschäftigungsabbau nicht abfangen. Der Strukturwandel hin zur Kleinbetrieblichkeit und Tertiarisierung hat die Deindustrialisierungsprozesse abgefedert, wird aber kaum Basis eines wirtschaftlichen Aufschwungs sein können, zumal die für eine nachhaltige Entwicklung notwendige industrielle Basis fehlt (Semlinger 1995: 18). Bei der Einschätzung der wirtschaftlichen Situation der Kleinbetriebe ist auch zu berücksichtigen, daß die hier zugrunde gelegten Untersuchungen in einem Zeitraum (1994) stattfanden, in welchem die konjunkturelle Entwicklung sich eher positiv gestaltete. Seit Mitte 1995 verschärft sich

---

12 So belegt unser statistisches Material, daß sich hinter den Betriebstypen nicht Brancheneffekte verbergen. Zwar gibt es Ambivalenzen zwischen Branche und Betriebstyp (z.B. bei den Baubetrieben, die häufig offene Betriebe sind), aber es zeigt sich auch, daß die Betriebstypen in allen Branchen vorkommen.

die konjunkturelle Lage und es kommt zu einer Abschwächung des Wachstums der ostdeutschen Wirtschaft (DIW 1/96). Produktion und Auftragseingänge gehen zurück und auch auf dem Arbeitsmarkt zeigen sich eher negative Entwicklungen. Dieser Trend wurde bereits in der zweiten Phase unserer Erhebungen (Fallstudien) sichtbar und es wird sich erweisen, inwiefern die von den Unternehmen eingeschlagenen Entwicklungspfade erfolgreich sind.

#### 4. Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen in ostdeutschen Kleinbetrieben

Die westdeutsche Kleinbetriebsforschung charakterisiert interne Strukturen und Prozesse dahingehend, daß in Kleinbetrieben der ‚Produktionsfaktor Arbeit‘ eine wichtigere Rolle spielt als in großen Unternehmen. Wirtschaftlicher Erfolg sei hier stärker abhängig von der Leistung der Mitarbeiter, da man vor allem über qualitative Merkmale wie Schnelligkeit, Flexibilität und Qualität konkurreiere (Hamer 1990: 110ff.). Gerade hinsichtlich ihrer besonderen Marktfelder, einer größeren Flexibilität und auch Innovativität (weniger in bezug auf eigenständige Forschungs- und Entwicklungsleistungen, aber in bezug auf schnelle Umsetzung neuer Produktideen) sowie der Individualität der Leistung basieren Vorzüge von Kleinbetrieben wesentlich auf internen Strukturen, die sich dadurch auszeichnen, daß die interne Organisation häufig weniger hierarchisch ist und kaum nach einem Organisationsplan erfolgt. Die Arbeits- und Produktionsorganisation verläuft häufig informell und deswegen auch kostengünstiger (Hamer 1990: 118). Im Umgang mit dem Personal werden für Kleinbetriebe ein direkter Kontakt mit den Mitarbeitern, weniger formale Leistungskontrollen, mehr Entscheidungsfreiheit für die Mitarbeiter, eine höhere Arbeitszufriedenheit und weniger formalisierte Rekrutierungsmechanismen ausgemacht. Andere Autoren sehen in diesem – auf den ersten Blick positiv erscheinenden – Umgang mit dem Personal aber auch beträchtliche Nachteile für die Beschäftigten: ein niedrigeres Lohnniveau, längere Arbeitszeiten, eine schlechtere soziale Absicherung, eine größere Beschäftigungsdynamik und ein geringeres Maß an organisierter Interessenvertretung (vgl. u.a. Sengenberger/Lovemann/Piore 1990, Wassermann 1994).

All diese hier nur allgemein angeführten Befunde zur internen Organisation, den Arbeits- und Leistungsbedingungen in Kleinbetrieben sind im Höchstmaß strittig, und verschiedene empirische Untersuchungen kommen zu recht widersprüchlichen Befunden. Die entscheidende Ursache hierfür scheint darin zu liegen, daß es an sich keine für Kleinbetriebe generalisierbaren Muster gibt (Wassermann 1994). Kleinbetriebe sind in hohem Maße heterogen



und bilden ganz verschiedene Strukturen und Strategien bezüglich des Einsatzes ihrer Mitarbeiter/innen aus.

Für ostdeutsche Kleinbetriebe liegen bislang nur sehr wenige Befunde über interne Strukturen und Beschäftigungsbedingungen vor. Allerdings gibt es Hinweise dafür, daß sich Kleinbetriebe hier dem westdeutschen Modell angleichen. So wird z.B. auch für ostdeutsche Kleinbetriebe ein hohes Qualifikationsniveau festgestellt (Claus 1996: 10). Vermutet wurde aber auch, daß es gerade unter dem extrem starken Druck des wirtschaftlichen Niedergangs in Ostdeutschland, einer desolaten Arbeitsmarktsituation und aufgrund von spezifischen Problemen des Neuanfangs zu einer Prekarisierung von Beschäftigungsverhältnissen kommt und besonders in Kleinbetrieben arbeitsrechtliche und soziale Standards massiv unterlaufen werden.

Da es zu diesen Fragestellungen für ostdeutsche Kleinbetriebe wie bereits erwähnt kaum empirische Befunde gibt, müssen wir auch hier wieder weitgehend auf Ergebnisse aus der eigenen Forschung zurückgreifen (vgl. Brüssig u.a. 1996).

#### 4.1 Die Beschäftigtenstruktur, Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen

##### Qualifikations- und Beschäftigungsstruktur

Die durchgeführten Analysen in Kleinbetrieben der neuen Bundesländer bestätigen die auch für Westdeutschland getroffenen Einschätzungen, daß die Beschäftigungsstruktur in Kleinbetrieben durch ein hohes Qualifikationsniveau gekennzeichnet ist. Etwa 20% der Beschäftigten haben eine Fachschul- bzw. Hochschulausbildung (vgl. Tabelle 7), was selbst im Vergleich zu Westdeutschland relativ hoch ist. Rund 70% der Beschäftigten können eine abgeschlossene Facharbeiterausbildung bzw. einen Meisterabschluß vorweisen. Lediglich 8% der Beschäftigten haben keine abgeschlossene Berufsausbildung. Nur ein geringer Teil der Beschäftigten (7%) führt un- oder angelernte Tätigkeiten aus, obwohl sie eine abgeschlossene Berufsausbildung haben. Angesichts des drastischen Personalabbaus im Zuge des Transformationsprozesses stellte sich in diesem Zusammenhang auch die Frage, ob Kleinbetriebe, unabhängig von Veränderungen in den Arbeitsplatzanforderungen, unqualifizierte Kräfte gegen qualifizierte Arbeitskräfte austauschen haben, um Qualifikationsreserven im Betrieb aufzubauen (vgl. z.B. Pries/Schmidt/Trinczek 1990: 80ff.). Zwar gibt es einige Betriebe, die Facharbeiter als Un- und Angelernte beschäftigten, auch wird das vorhandene Qualifikationsniveau häufig nicht ausgeschöpft, aber ein verbreiteter Einsatz von quali-

**Tabelle 7:** Die Struktur der Beschäftigung in den untersuchten Betrieben<sup>13</sup>  
(Angaben in %)

	<i>insgesamt</i>	<i>männlich</i>	<i>weiblich</i>
<b>Qualifikation</b>			
Ohne abgeschl. Berufsausbildung	8,0	7,7	9,4
Mit abgeschl. Berufsausbildung	65,8	64,5	57,2
Meister	4,7	6,2	1,0
Fachschulabschluß	8,4	7,0	17,4
Hochschulabschluß	13,1	14,6	15,0
<b>Stellung im Betrieb</b>			
Auszubildene	2,7	3,1	2,0
Un- bzw. Angeleimte	12,2	13,1	10,9
Facharbeiter	52,1	54,7	26,8
Einfache Angestellte	3,9	1,8	5,4
Qualifizierte Angestellte	24,7	21,7	50,9
Tätige Inhaber/innen.	4,3	5,6	3,0
Mithelfende Familienmitglieder	0,2	0,0	1,0
<b>Vertragsstatus</b>			
Vollzeit und unbefristet ('normal')	87,5	94,5	83,4
Teilzeit	1,4	0,5	4,8
Unterhalb der Sozialversicherungspflicht	0,4	0,2	1,1
Befristet	5,5	1,0	1,2
Probezeit	0,4	0,4	0,4
Freie Mitarbeiter	2,8	1,8	7,3
Vertretungen/Aushilfen	0,4	0,2	0,8
Praktikanten	1,0	0,6	1,0
Leiharbeiter	0,5	0,7	0,2
<b>Neueinstellungen</b>			
Vollzeit und unbefristet ('normal')	63,3	75,1	57,4
Teilzeit	0,3	0,0	3,3
Unterhalb der Sozialversicherungspflicht	0,1	0,0	1,6
Befristet	13,9	2,2	9,8
ABM	2,7	4,0	1,6
Freie Mitarbeiter	0,7	1,1	0,0
Vertretungen/Aushilfen	4,9	4,5	3,3
Praktikanten	4,1	3,1	14,8
Leiharbeiter	10,0	10,0	8,2
<b>Arbeitsbereiche</b>			
Herstellend	70,9	78,2	42,8
Kaufmännisch/verwaltend.	18,9	10,9	45,0
Instandhaltung.	2,9	3,0	0,3
Forschung und Entwicklung	4,3	5,0	5,2
Sonstiges	3,1	3,0	6,7

13 Fünf Betriebe haben diese Frage insgesamt nicht beantwortet. Einige Betriebe nahmen teilweise keine Geschlechtsdifferenzierung vor.

fizierten Arbeitskräften auf Arbeitsplätzen mit unqualifizierten Anforderungen als Ausdruck entsprechender betrieblicher Strategien ist im Untersuchungssample nicht festzustellen. Dieses – angesichts der angespannten Arbeitsmarktlage und der Verfügbarkeit von Arbeitskräften mit hohen formalen Qualifikationsabschlüssen nicht unbedingt zu erwartende – Ergebnis ist offensichtlich daraus zu erklären, daß die Personalstrukturen hauptsächlich als Resultat von (selektivem) Personalabbau entstanden sind. Eine Verdrängung von Beschäftigten durch gut qualifizierte Arbeitslose findet daher kaum statt, zumal im Ergebnis dieser Abbauprozesse zahlreiche Arbeitsplätze für Un- und Angelerntentätigkeiten der Rationalisierung zum Opfer gefallen sind.

### Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen

In der Gesamtbetrachtung über alle Untersuchungsbetriebe hinweg bestätigen sich zumindest teilweise die eingangs erwähnten Charakteristika von Kleinbetrieben: Die Arbeit ist überwiegend abwechslungsreich, d.h. die Beschäftigten müssen verschiedene Tätigkeiten ausführen, eine hohe Zustimmung findet die Notwendigkeit von „Teamarbeit“, die technische Ausstattung scheint für die Unternehmen weniger ein Problem zu sein und eine „hohe körperliche Belastung“ sowie „häufige Arbeitsunterbrechungen“ spielen – mit Ausnahme des Baugewerbes – kaum eine Rolle. Allerdings zeigt sich auch in der eigenen Erhebung, daß Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen äußerst heterogen sind. Innerhalb der Sektoren verarbeitendes Gewerbe, Bau und Dienstleistungen lassen sich jeweils spezifische Differenzierungslinien hinsichtlich Modernitätsgrad von Technik und Ausstattung, dem Charakter der Arbeitsorganisation sowie den konkreten Tätigkeitsprofilen ausmachen.

So sind im *verarbeitenden Gewerbe* im wesentlichen drei Varianten von Produktionsstrukturen zu unterscheiden<sup>14</sup>, die im Vergleich zu Westdeutschland zwar ähnliche Tätigkeitsprofile aufweisen, die aber im Transformationskontext auf spezifische Entstehungshintergründe zurückgehen: (1) Industrielle Betriebe, in denen Bedientätigkeiten an technisierten und automatisierten Anlagen überwiegen. Sie sind fast immer aus Privatisierungen hervorgegangen. (2) Manufakturartige Betriebe, die ein Spektrum zwischen traditionellen handwerklich geprägten Tätigkeiten mit teilweise hohem Anspruchsniveau auf der einen und einfachen Hand- oder Montagearbeiten auf der anderen Seite aufweisen. Auch hier handelt es sich zumeist um Privatisierungen – oft aber auch um Fortführungen – von Betrieben, die schon zu DDR-Zeiten kleinbetrieblichen Charakter trugen. (3) Innovative Betriebe im High-Tech-Bereich, die sich nicht selten an der Grenze zu unternehmensnahen Dienstleistungen befinden. Hier

---

14 Die folgenden Klassifizierungen orientieren sich an Weimer (1983).

überwiegen Neu- und Ausgründungen sowie Betriebe, die aus der Evaluierung wissenschaftlicher Einrichtungen hervorgegangen sind. Das Anspruchsniveau der Tätigkeiten und die Qualifikationen der Beschäftigten sind in den innovativen Betrieben durchgängig ausgesprochen hoch.

Das Tätigkeitsspektrum der untersuchten *Baubetriebe* überrascht wenig, die Mehrzahl weist die für die Branche typischen Merkmale – wie körperlich schwere Arbeit und häufige Arbeitsunterbrechungen – auf. Nur wenige zeichnen sich durch spezifische Tätigkeiten aus. Besonderheiten im Tätigkeitsspektrum im Vergleich zu Westdeutschland waren auch hier kaum zu erwarten. Allerdings findet der Einfluß des Transformationsprozesses seinen Niederschlag in Form zweier markanter Entstehungskonstellationen von Baubetrieben: Zum einen gibt es die kleinen, neugründeten Baubetriebe, die durch eine extreme organisatorische Einfachheit gekennzeichnet sind. Zum anderen gibt es Baubetriebe mit quasi großbetrieblichen Traditionen, die in Relation zu ihrer jetzigen Größe eine überraschend hohe funktionale Differenzierung aufweisen.

Die *Dienstleistungsbetriebe* lassen sich in entwicklungsorientierte (Software-, Technikentwicklung) und serviceorientierte (Reinigungs-, Entsorgungsfirmen u.ä.) Unternehmen unterscheiden. Im Sample überwiegen die erstgenannten, was zumindest teilweise wohl stichprobenbedingt ist. Es verwundert daher kaum, daß zumindest im Untersuchungssample anspruchsvolle Anforderungen an die Beschäftigten im Dienstleistungsbereich eine größere Rolle als im verarbeitenden Gewerbe spielen.

### Entlohnungsbedingungen

Die Entlohnungsbedingungen in den untersuchten Betrieben lassen sich im wesentlichen an zwei Aspekten festmachen, nämlich der Tarifbindung und der Lohnfindung. 37,1% der Betriebe gaben an, daß sie der Tarifbindung unterliegen, aber nur 29,8% der befragten Betriebe sind Mitglied im Arbeitgeberverband. Vergleiche zur ostdeutschen Industrie insgesamt wie auch zum kleinbetrieblichen Sektor in Ostdeutschland sind problematisch, da unser Untersuchungssample nicht nach Repräsentativitätskriterien ausgewählt wurde. Nach einer Untersuchung des DIW (27/95) sind nur 27% der ostdeutschen Industrieunternehmen noch Mitglied in einem Arbeitgeberverband. Angesichts der Tatsache, daß Klein- und Mittelbetriebe eher seltener als Großbetriebe tarifgebunden sind (vgl. Wassermann 1994), fällt der Anteil im Untersuchungssample also relativ hoch aus.<sup>15</sup> Für die Verteilung im Sample

15 Interessanterweise zeigen in unserem Sample die Baubetriebe die mit Abstand höchste Verbandsbindung. Betrachtet man nur das verarbeitende Gewerbe (23,4%) liegt

können aber die gleichen Tendenzen wie in der DIW-Untersuchung ausgemacht werden: Die formale Tarifbindung nimmt mit der Größe der Betriebe, insbesondere mit der Größe bei Beginn der Selbständigkeit zu. Privatisierungen sind naheliegenderweise eher tarifgebunden als Neugründungen. Hier spielen nicht allein großbetriebliche Traditionen, sondern auch der Treuhandeinfluß eine maßgebliche Rolle.

Zwischen formaler Tarifbindung und faktischer Entlohnung kommt es in den untersuchten ostdeutschen Kleinbetrieben zu einer deutlichen Diskrepanz: Auch die tarifgebundenen Betriebe zahlen nicht immer Tariflohn. Nicht tarifgebundene Unternehmen bleiben überwiegend unter dem Tarifniveau. Der faktische Umgang mit dem vorgegebenen Tarifniveau ist also von der formalen Tarifbindung relativ entkoppelt. Häufig orientiert man sich am Tarif, bleibt aber aus Kostengründen darunter. Auch wird unter Tarif eingestuft. Nur in wenigen Fällen wird übertariflich bezahlt. Abschließend kann festgehalten werden, daß die formale Tarifbindung wesentlich durch die Betriebsgröße und den Entstehungshintergrund bestimmt wird. Bei der faktischen Ausgestaltung der Entlohnung und der innerbetrieblichen Lohnfindung spielen neben der wirtschaftlichen Situation offensichtlich auch unterschiedliche personalpolitische Orientierungen eine nicht unerhebliche Rolle.

### Arbeitsbeziehungen

In einem guten Drittel der untersuchten Betriebe (36,6%) existiert ein Betriebsrat. Dieser Anteil kann für den kleinbetrieblichen Sektor als relativ hoch angesehen werden.<sup>16</sup> Auch hier ist der Zusammenhang mit dem Entstehungshintergrund augenscheinlich. In Neugründungen gibt es institutionalisierte Interessenvertretungsstrukturen weit weniger häufig als in den Privatisierungen. Der dabei wichtige großbetriebliche Hintergrund zeigt sich insbesondere daran, daß Betriebsräte vor allem in solchen Betrieben stark vertreten sind, die bei Beginn ihrer Selbständigkeit entscheidend größer waren als zum Untersuchungszeitpunkt. Folglich sind Betriebe mit Betriebsräten häufiger solche, deren Beschäftigtenzahl gesunken ist. Nicht selten sind sie dabei auf ein Niveau gefallen, auf dem Betriebsräte eher unwahrscheinlich sind. Offensichtlich wurde die Existenz der Betriebsräte aber trotz dieser

---

die Verbandsbindung unter der DIW-Vergleichszahl, was für den kleinbetrieblichen Sektor auch zu erwarten gewesen wäre.

- 16 Nach Wassermann (1994: 51f.) verfügen weniger als 5% der Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten und 43% der Betriebe mit 50 bis 100 Beschäftigten in der westdeutschen Metallindustrie, also einer Branche, die vergleichsweise stark gewerkschaftlich geprägt ist, über einen Betriebsrat.

Schrumpfungsprozesse von Management und Belegschaft nicht in Frage gestellt.

Erwartungsgemäß existieren in den Baubetrieben nur selten Betriebsräte (18%), während sich überraschenderweise verarbeitendes Gewerbe und Dienstleistungssektor nur geringfügig unterscheiden (43,7% gegenüber 40,7%). Eine Erklärung hierfür mag sein, daß auch die Dienstleistungsbetriebe unseres Samples nicht selten einen großbetrieblichen Hintergrund aufweisen. Oftmals handelt es sich um Ausgründungen aus Industriebetrieben. Betriebsräte spielten dann nicht selten im Verlauf des Ausgründungs- bzw. Privatisierungsprozesses eine gewichtige Rolle. Aus ähnlichen Gründen ist eine betriebliche Interessenvertretung auch in Privatisierungen unter westdeutscher Beteiligung Investoren häufiger anzutreffen. Hier ist zudem in Rechnung zu stellen, daß westdeutsche Eigner eher die größeren der untersuchten Kleinbetriebe übernommen haben. Zudem gehörte die Institutionalisierung eines Betriebsrates im Zusammenhang mit Sozialplanverhandlungen häufig zu den Auflagen der Treuhandanstalt.

Ähnlich wie für die größeren ostdeutschen Unternehmen (vgl. beispielsweise Lohr/Röbenack/Schmidt 1995, Artus u.a. 1996) kann auch für die Kleinbetriebe konstatiert werden, daß eine konsensuale bis harmonische Ausgestaltung der Sozialbeziehungen zwischen den betrieblichen Akteuren deutlich überwiegt. Dies ist nur bedingt mit dem für den westdeutschen Mittelstand charakteristischen paternalistischen Agreement zu vergleichen. Denn diese Grundtendenz tritt in Ostdeutschland in zahlreichen – zumindest teilweise transformationsbedingten – Variationen auf. Zwar gestalten sich auch in Westdeutschland kleinbetriebliche Sozialbeziehungen sehr unterschiedlich (vgl. z.B. Kotthoff/Reindl 1990, Hilbert/Sperling 1994). Auch hier kommt es zu Betriebsübergängen, Eigentümerwechseln oder Neugründungen und spielen Traditionen oder besondere Akteurskonstellationen eine wichtige Rolle – aber im Zuge des Transformationsprozesses befand sich praktisch kein Betrieb in Ostdeutschland in einer betriebswirtschaftlich ‚normalen‘ Situation. Folglich ergibt sich eine Vielzahl spezifischer Konstellationen, die sich nicht allein aus der Gründungsform erklären lassen. So können Neugründungen sehr von der Existenzangst der Gründer geprägt sein. Konsensstiftend zwischen Eigentümer und Beschäftigten ist dann vor allem das Ziel des Beschäftigungserhaltes. Für einen anderen Teil der Neugründungen ist hingegen eher ein alle betrieblichen Akteure einschließender ‚Pioniergeist‘ charakteristisch. Privatisierungen sind auch in den Kleinbetrieben nicht selten durch ‚notgemeinschaftliche‘ Situationen geprägt, insbesondere dann, wenn sich der Privatisierungsprozeß lange hinzog und auch jetzt noch keine wirtschaftliche Stabilität erreicht ist. Andere Betriebe wiederum hatten ausgesprochen günstige Voraussetzungen, um die marktwirtschaftlichen Anpas-

sungsprozesse zu bewältigen. Hier ist dann eher ein gemeinsames „Wir werden es schon schaffen“ konsensstiftend, im Unterschied zu einer „Wir-sitzen-alles-in-einem-Boot-Mentalität“.

## 4.2 Prekarisierung von Beschäftigungsverhältnissen und Reaktion auf Flexibilitätserfordernisse

Entgegen der verbreiteten Annahme, daß der wirtschaftliche Wandel hin zur Kleinbetrieblichkeit mit einer Prekarisierung von Beschäftigungsverhältnissen einhergeht, zeigt sich im Sample, daß das Normalarbeitsverhältnis die vorherrschende Form des Arbeitsvertrages ist. Fast 90% der Beschäftigten stehen in einem unbefristeten Vollzeit-Arbeitsverhältnis. Ähnliches zeigen auch andere Erhebungen (Claus 1996). Anders stellt sich die Situation möglicherweise in Kleinbetrieben der konsumnahen Dienstleistungen (Handel, Gaststättengewerbe u.a.) und bei den „abhängig Selbstständigen“ dar, bei denen arbeits- und sozialversicherungsrechtlicher Schutz und Entlohnung weit unter gängigen Standards liegen (Semlinger 1995).

Auch für Kleinbetriebe im verarbeitenden Gewerbe, in den produktionsnahen Dienstleistungen und im Bausektor ist die Aussage, daß es keine massive Erosion des Normalarbeitsverhältnisses gibt, aus drei Gründen zu relativieren:

- (1) Prekarität kann sich auch in anderen Faktoren als dem Vertragsstatus ausdrücken, wie in untertariflicher Entlohnung, schlechten Arbeitsbedingungen oder der ständigen Bedrohung durch Arbeitsplatzverlust. Hierfür lassen sich auch bei einer differenzierten Betrachtung der unter 4.1 vorgestellten Untersuchungsbefunde Belege finden.
- (2) Es gibt Betriebe, die vom Normalarbeitsvertrag abweichende Beschäftigungsformen intensiver als andere nutzen. So haben z.B. Befristungen mit 5,5% der Gesamtbeschäftigung den größten Anteil unter den vom Normalarbeitsverhältnis abweichenden Formen. Hier sind es allerdings wenige Betriebe, die jeweils eine Vielzahl von befristet Beschäftigten einsetzen und in der Regel auf die Nutzung von Maßnahmen der Arbeitsförderung (in der Regel nutzen die Betriebe den § 249h) zurückgreifen.
- (3) Deutlich höhere Anteile solcher Beschäftigungsformen zeigen sich zudem bei den Neueinstellungen (vgl. Tabelle 7). Atypische Arbeitsverhältnisse gehören durchaus zum Repertoire ostdeutscher Kleinbetriebe und nehmen möglicherweise in Zukunft einen breiteren Raum ein. Gegenwärtig werden sie in vielen Betrieben nur punktuell – also in bestimmten Situationen oder zu bestimmten Zeiten – genutzt und sie finden im Per-



sonalbestand der untersuchten Betriebe insgesamt nur einen geringen Niederschlag.

In ostdeutschen Kleinbetrieben werden Flexibilitätspotentiale offensichtlich weniger über die vertragliche Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse gesichert. Nur ein Teil der Betriebe erzeugt quantitative Flexibilität verstärkt durch arbeitsorganisatorische oder auch kurz- oder mittelfristige Personalanpassungen nach oben (Leiharbeiter, Aushilfskräfte) wie nach unten (Fluktuation, Entlassungen). Bei den meisten Betrieben stehen hingegen Arbeitszeitanpassungen eindeutig im Vordergrund, also die einfachen – ohne Anpassung des Personalbestandes auskommenden – Instrumente zur Erhöhung oder Verringerung des Arbeitsvolumens (Überstunden, Sonderschichten, Kurzarbeit u.a.).

#### 4.3 Differenzierte Muster des Personaleinsatzes

Um eine zusammenhängende Interpretation der differenzierten Muster von Arbeit und Arbeitsbeziehungen herauszuarbeiten und die beschriebene Heterogenität von Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen in Kleinbetrieben sinnvoll erklären zu können, bietet es sich auch hier an, auf Basis des empirischen Materials verschiedene Muster des Personaleinsatzes zu unterscheiden. Konstitutiv für diese Personaleinsatzmuster sind drei Dimensionen: *Erstens* wird die Ausgestaltung des Personaleinsatzes durch Umweltanforderungen bestimmt. Inwieweit ein Betrieb fähig sein *muß*, auf Nachfrageschwankungen zu reagieren, ist von marktsegmentspezifischen Umweltbedingungen abhängig. *Zweitens* bilden die vorhandenen Ressourcen in Form vorhandener Qualifikation, der maschinellen und technischen Ausstattung, der Finanzkraft usw. die Basis für Strategien des Personaleinsatzes. Dies beeinflusst einerseits, wie flexibel ein Betrieb sein *kann*, andererseits welche Anforderungen an die Beschäftigten gestellt werden. *Drittens* spielen offenbar personalpolitische Optionen der Geschäftsführung und Akteurskonstellationen eine gewichtige Rolle. Einerseits haben Geschäftsleitungen beim Umgang mit dem Personal merkbliche Freiheitsgrade. Andererseits resultieren vor allem aus sozialen Traditionen wie großbetrieblichem Hintergrund, Notgemeinschaftserfahrung oder Gründungssituation Begrenzungen der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit.

Durch Kombination verschiedener Indikatoren zu Erfassung des Personaleinsatzes ergeben sich vier Muster<sup>17</sup>:

17 Zur methodischen Vorgehensweise bei der Konstruktion der Personaleinsatzmuster vgl. Brüssig u.a. (1996, Abschnitt 4.2.1).

### 1) *Das kohäsive Personaleinsatzmuster*

Charakteristisch für die Betriebe dieses Musters (48 Fälle) ist, daß die Gestaltung betrieblicher Abläufe, Aushandlungen und Entscheidungen wesentlich durch einen engen sozialen Zusammenhalt geprägt wird. Zur Reaktion auf Nachfrageschwankungen setzen sie dabei vergleichsweise wenig Instrumente ein (vor allem Überstunden). In diesen Betrieben liegt ein deutlicher Akzent auf eher einfachen und anspruchslosen Tätigkeiten, die mit niedriger technischer Ausstattung einhergehen. Sie weisen – insbesondere im verarbeitenden Gewerbe und im Baugewerbe – einen hohen Anteil leicht erlernbarer „Jedermannstätigkeiten“ auf. In den Betrieben des kohäsiven Personaleinsatzmusters werden somit nur selten hohe und relativ häufig eher niedrige Qualifikationen benötigt. Die Personalführung erfolgt kaum strategisch, sondern eher durch „Handsteuerung“, also wenig reflektiert oder geplant. Auch die funktionale Differenzierung innerhalb der Betriebe ist nicht sehr ausgeprägt. Organisatorische Einfachheit ist jedoch nicht mit ‚Schlankheit‘ zu verwechseln. Vielmehr haftet den Betrieben des kohäsiven Musters ein Moment von Starrheit an, das die Anpassung an schwierige und variierende Umweltsituationen begrenzt. Die Passivität im Personaleinsatz zeigt sich auch, wenn es darum geht die Mitarbeiter zu motivieren. Da Vorgabezeiten, meßbare Qualität oder Termindruck hier nur eine untergeordnete Rolle spielen, ergeben sich auch kaum Möglichkeiten für eine Stimulierung der individuellen Leistung. Die Akzeptanz der Beschäftigten gegenüber eher unattraktiven Arbeitsbedingungen, mehrheitlich unsicheren Beschäftigungsperspektiven und zum Teil schlechten Entlohnungsbedingungen resultiert vor allem aus dem Wissen um die mehr oder weniger prekäre wirtschaftliche Situation des Betriebes. Das innerbetriebliche Konfliktniveau ist folglich ausgesprochen gering.

Vorzufinden ist dieses Muster in stark geschrumpften, privatisierten Betrieben des verarbeitenden Gewerbes und in eher kleinen, organisatorisch ‚einfachen‘ und überschaubaren Baubetrieben – zumeist Neugründungen –, aber auch in handwerklich geprägten Betrieben sowie (weitaus seltener) in Dienstleistungsbetrieben, die sich eher mit Service- denn mit Entwicklungstätigkeiten beschäftigen.

### 2) *Das kontrollintensive Personaleinsatzmuster*

In diesem Muster fallen traditionelle Anforderungen mit vielfältiger Reaktion auf Nachfrageschwankungen zusammen (24 Fälle). Die betrieblichen Abläufe sind eher hierarchisch gestaltet und durchorganisiert. Bei der Leistungserstellung wird eine Steuerung über Sanktionen und durch überwiegend materielle Anreize betrieben: Technische Kontrolle, Akkord- und Prämiensysteme und eine Vielzahl disziplinarischer Maßnahmen von Abmahnungen bis hin zu Entlassungen werden eingesetzt. Zudem weist das kontrollintensive Muster nicht nur was die Abweichung von Normalarbeitverträgen betrifft, son-

dern auch bezüglich untertariflicher Bezahlung am deutlichsten prekäre Züge auf. Die betrieblichen Sozialbeziehungen sind in diesem Muster eher unterkühlt, hierarchisch und eine Motivation der Belegschaft aus der Identifikation mit dem Betrieb heraus ist nicht zu erwarten.

In den Betrieben dieses Musters ist ein relativ hoher Grad an Technisierung der Produktionsabläufe anzutreffen. Es überwiegen zwar Bedientätigkeiten, die eher repetitiven Charakter aufweisen und eher geringe Anforderungen an die Beschäftigten stellen, formale Qualifikationen haben hier aber einen höheren Stellenwert als im kohäsiven Muster. Die deutliche innerbetriebliche Ausdifferenzierung von Funktionen und Tätigkeiten zeigt sich auch in einer zergliederten Arbeitsorganisation. Daß die kontrollintensiven Betriebe einen höheren Organisationsaufwand betreiben, ist vor allem darin begründet, daß sich Flexibilitätsanforderungen hier deutlich im Personaleinsatz niederschlagen. Reaktionen auf Nachfrageschwankungen, die auf eine Veränderung des Arbeitsvolumen zielen, werden hier nicht nur durch Überstunden vollzogen, sondern in erheblichem Umfang auch durch personelle Maßnahmen (Nichtersetzen von Fluktuation, Einstellen und Entlassen von Beschäftigten, Einsatz von Leih- und Aushilfsarbeitskräften). Voraussetzungen hierfür sind das anspruchsarme Tätigkeitsprofil an den meisten Arbeitsplätzen, das auch den Einsatz kurzfristig Angelernter erlaubt, sowie betriebliche und technische Strukturen, die die Arbeitsabläufe auch bei schwankender Personalstärke gewährleisten.

Dieses Muster findet sich typischerweise in Betrieben des verarbeitenden Gewerbes mit stark technisierten Abläufen oder in größeren, organisatorisch differenzierten Baubetrieben. Im Dienstleistungsbereich stellt kontrollintensiver Personaleinsatz hingegen eher eine Ausnahme dar.

### 3) *Das integrative Personaleinsatzmuster*

Das Zusammentreffen moderner Anforderungen und geringer Nutzung quantitativer Flexibilitätsmaßnahmen (28 Fälle) ist vor allem in kleineren, teamartig organisierten Betrieben vorzufinden, in denen Motivation im wesentlichen intrinsisch erzeugt wird. Hier ist charakteristisch, daß alle Mitarbeiter nahezu gleichgewichtig (*integrativ*) in die Lösung der zumeist anspruchsvollen betrieblichen Aufgaben eingebunden sind.

In diesen Betrieben dominieren Entwicklungs-, Planungs- und Installationsarbeiten. Die integrativen Betriebe ragen im Vergleich mit den anderen Personaleinsatzmustern durch die hohe Qualifikation ihrer Beschäftigten heraus. Fast die Hälfte der Beschäftigten hat einen Fachschul- oder Hochschulabschluß. Stärker noch als bei den anderen Personaleinsatzmustern dominiert das Normalarbeitsverhältnis. Viele dieser Betriebe unterliegen durchaus hohen Flexibilitätsanforderungen. Reagiert wird darauf mit arbeitsorganisatorischen Maßnahmen in Form innerbetrieblicher Umverteilung von Arbeit so-

wie Überstunden und Wochenendarbeit. Die Kreativität der Mitarbeiter ist zumindest ebenso wichtig wie Schnelligkeit und Effizienz. Interessante Arbeitsaufgaben und das in der Regel (nicht immer) gute Betriebsklima bilden bereits zuverlässige Stimuli. Darauf zielt auch die betriebliche Personalpolitik: Statusunterschiede zwischen Beschäftigten und Geschäftsleitung werden weder in hierarchischer noch in fachlicher Hinsicht betont. Oftmals wird die dominant intrinsische Motivation durch entsprechende Maßnahmen (z.B. Qualifizierungsmaßnahmen) auch bewußt gefördert. Darüber hinaus spielen positive Leistungsanreize (Umsatzbeteiligung) in einigen Fällen eine Rolle. Angesichts des teamartigen Sozialgefüges in den integrativen Betrieben überrascht es kaum, daß Betriebsräte hier nur selten vorkommen. Probleme und Interessen können normalerweise relativ leicht diskursiv bewältigt werden. Auch die gering ausgeprägte soziale Distanz zwischen den betrieblichen Akteuren lassen eine institutionalisierte Interessenvermittlung unnötig erscheinen.

Bei diesen Betrieben handelt es sich vor allem um produktionsnahe Dienstleister mit spezifischem Leistungsangebot und um Betriebe des verarbeitenden Gewerbes mit High-Tech-Produkten. Darüberhinaus gibt es aber auch einige Baubetriebe in diesem Muster, die sich durch ihre spezifischen Leistungsangebote auszeichnen. Integrative Betriebe sind typischerweise Neu- oder Ausgründungen, die zumeist deutlich weniger als 50 Beschäftigte haben.

#### 4) *Das anreizorientierte Personaleinsatzmuster*

Betriebe dieses Musters weisen anspruchsvolle Tätigkeitsstrukturen auf und nutzen vielfältige Instrumente zur Reaktion auf Nachfrageschwankungen (24 Betriebe). Diese Betriebe sind mit komplexen Umwelt- und Marktanforderungen konfrontiert: Sie müssen gleichzeitig flexibel sein, kostengünstig arbeiten, vor allem aber müssen sie hohen qualitativen Anforderungen nachkommen. Zur Vermittlung dieser vielfältigen Leistungsanforderungen steht bei der Gestaltung des Personaleinsatzes im Vordergrund, effizient zu arbeiten und gleichzeitig das qualifikatorische Potential der Beschäftigten auszuschoöpfen. Hierzu dienen materielle wie immaterielle Anreize gleichermaßen.

Für die Beschäftigtenstruktur der Betriebe des anreizorientierten Personaleinsatzmusters ist es schwierig, *einen* charakteristischen Zug zu beschreiben. Wenn etwas typisch ist, dann ist es die Vielfalt. Aber nicht das Spektrum der hier vertretenen Betriebe ist merklich breiter, sondern es gibt innerbetrieblich breitere Varianzen als bei den Betrieben der anderen Personaleinsatzmuster. Dies zeigt sich sowohl in relativ ausdifferenzierten Arbeitsbereichen als auch in der ausgewogenen Qualifikationsstruktur. Angesichts der insgesamt eher anspruchsvollen Tätigkeiten werden im Unterschied zum kontrollintensiven Muster, die auch hier dominierenden Facharbeiterqualifi-

kationen auf allen und nicht nur auf wenigen Arbeitsplätzen abgefragt. Akademische Qualifikationen sind hier hingegen bei weitem von nicht so großer Bedeutung wie im integrativen Muster, andererseits aber deutlich häufiger als im kontrollintensiven oder im kohäsiven Muster. Entsprechend ist der Arbeitsbereich Forschung und Entwicklung anteilmäßig zwar doppelt so groß wie bei den Betrieben des kohäsiven und kontrollintensiven Personaleinsatzmusters, aber längst nicht so stark wie im integrativen Personaleinsatzmuster. Die betrieblichen Sozialbeziehungen weisen in Ansätzen großbetrieblichen Charakter auf, d.h. sie sind weniger durch persönliche Beziehungen geprägt, sondern eher versachlicht. Kooperative Elemente wie Informierung und Mitsprachemöglichkeiten der Beschäftigten spielen teilweise eine gewichtige Rolle. Betrieblicher Interessenvertretung – deren Existenz zumindest im verarbeitenden Gewerbe relativ häufig ist – wird nicht zuletzt aufgrund des hohen Regelungsbedarfs ein vergleichsweise hoher Stellenwert beigemessen.

Dieses Personalmuster ist in allen Sektoren vertreten und weist zudem vielfältige Entstehungsgeschichten auf. Es ist in der Regel bei größeren Betrieben zu finden, da dort mit zunehmender Belegschaftsstärke eine entwickelte Personalpolitik notwendig ist und bessere Gestaltungsmöglichkeiten vorhanden sind.

**Tabelle 8:** Überblick über die Personaleinsatzmuster

	kohäsiv	kontrollintensiv	integrativ	anreizorientiert
<i>Qualifikation</i>	Facharbeiter und Beschäftigte ohne Berufsausbildung	(männl.) Facharbeiter	akademisch geprägt	ausgewogen qualifiziert (vorwiegend Facharbeiter und Akademiker)
<i>dominante Tätigkeiten</i>	einfache Tätigkeiten	Facharbeitertätigkeiten	anspruchsvolle Tätigkeiten	vielfältige, aber klar strukturierte Tätigkeiten
<i>Besonderheiten der Beschäftigungsstruktur</i>	fast ausschließlich Normalarbeitsvertrag	häufig befristete Beschäftigungsformen	wenn Abweichungen vom Normalarbeitsvertrag, dann i.d.R. mit längerfristiger Orientierung (Testphasen/Praktika)	zusätzlich zum dominanten Normalarbeitsvertrag vielfältige Beschäftigungsformen
<i>Rekrutierungswege</i>	möglichst einfach, aufwandslos	an formalen Kriterien orientiert	sorgfältig auf informellen Wegen	sorgfältig, auch auf institutionellen Wegen
<i>Qualifizierung</i>	überwiegend Rückgriff auf vorhandene Qualifikationen	Anpassung vorhandener Qualifikation	gezielte Qualifizierung auf verschiedenen Wegen	breite Qualifizierung auf verschiedenen Wegen

	kohäsiv	kontrollintensiv	integrativ	anreizorientiert
<i>organisatorische Differenzierung</i>	wenig differenziert	ausdifferenzierte Bereiche ohne F&E-Potential	entwicklungs- betont	ausdifferenzierte Bereiche mit F&E-Potential
<i>technisches Niveau/ Ausstattung</i>	Branchen- standard oder darunter	Branchen- standard	modem	Branchenstandard mit spezifischen Stärken
<i>Charakteristik der Arbeitsorganisation</i>	einfach, naheliegend	zergliedert	wenig differen- ziert, mit hohem Dispositions- spielraum	funktional differenziert mit Dispositionsspiel- räumen
<i>Umgang mit quantitativen Flexibilitäts- anforderungen</i>	einfache Anpas- sung des vorhan- denen Personals (Überstunden/ Kurzarbeit)	Arbeitszeitan- passungen und kurz- und mittel- fristige Personal- anpassungen	flexible Arbeitszei- ten mit Selbst- verständlichkeits- charakter, inner- betriebliche Um- verteilung von Arbeit	Mixtur aus arbeitsor- ganisatorischen und arbeitsvolumenorien- tierten Flexibilisie- rungsmaßnahmen
<i>Leistungsstimulierung/ Motivation</i>	Betriebs- und Beschäftigungs- erhalt als wesentliches Motivations- element	finanzielle Anreize, Sanktionsme- chanismen bei schlechten Leistungen	vorwiegend intrinsische Motivation	finanzielle Anreize, ergänzt durch intrinsische Motivationselemente
<i>Charakteristik der betrieblichen Sozialbeziehungen</i>	sozialer bzw. be- triebsbezogener Zusammenhalt	hierarchisch	teamorientiert	versachlicht
<i>Bedeutung betrieblicher Interessenvertretung (sofern vorhanden)</i>	Vertretung sozialer Angelegenheiten	Schutzfunktion	Weitgehende Mitsprache- möglichkeiten	Regulierungsinstanz mit vielfältigen Arbeitsschwerpunkten
<i>Entlohnung</i>	an den Kosten des Betriebes orientiert	an der individuel- len Leistung orientiert, mit der Tendenz zu untertariflicher Bezahlung	am Erfolg der Unternehmens orientiert, mit der Tendenz zu übertariflicher Bezahlung	an der individuellen Leistung orientiert, überwiegend am Tarif orientiert

#### 4.4 Fazit: Heterogenität im Personaleinsatz als Ergebnis von Entstehungshintergrund, Umwelthanpassung und strategischer Entscheidung

Die vorgestellten Personaleinsatzmuster zeigen, daß die Heterogenität von Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen im kleinbetrieblichen Sektor

durchaus sinnvoll zu erklären ist. Es wird deutlich, daß drei Faktoren eine entscheidende Rolle bei der Ausprägung von Formen des Personaleinsatzes spielen.

*Zum ersten* beeinflusst der Entstehungshintergrund ganz wesentlich die Gestaltung von internen Strukturen und die Entwicklung von Sozialbeziehungen. Hier wird die Transformationsspezifika besonders deutlich. Der großbetriebliche Hintergrund eines Großteils ostdeutscher Kleinbetriebe zeigt sich nicht nur in der Ressourcenausstattung (vorhandenes Qualifikationspotential, technisches Niveau) sondern auch in Formen der Betriebsorganisation (z.B. der Differenzierung von Funktionsbereichen) und ganz besonders im Nachwirken von Sozialbeziehungen (hoher Anteil von Betriebsräten, Verhältnis zwischen Management und Belegschaft u.a.).

*Zum zweiten* ergeben sich Verbindungen zwischen der betrieblichen Handlungsfähigkeit der Unternehmen auf dem Markt (wie sie unter 3.1 in Form der Betriebstypen charakterisiert wurden) und den Mustern des Personaleinsatzes. Allerdings ist zu betonen, daß die Ausgestaltung des Personaleinsatzes nicht durch die betriebliche Handlungsfähigkeit determiniert wird. Insbesondere ist der Personaleinsatz relativ autonom im Verhältnis zur Marktorientierung des Betriebes. Aber der Personaleinsatz eröffnet den Betrieben auch Spielräume für konkrete Formen strategischen Handelns, bzw. verschließt andere Formen: Das anreizorientierte Muster kommt in Prägenden, Determinierten und Offenen Betrieben nahezu gleich häufig vor. Es ist gewissermaßen vielfältig verwendbar, also am lockersten an Betriebstypen gekoppelt. Die beiden Personalmuster, die mit eher traditionellen Anforderungen verknüpft sind (kontrollintensiv und kohäsiv), konzentrieren sich im Offenen und im Determinierten Typ. Auch hier ist die Koppelung noch recht locker, aber es zeigt sich zumindest eine Verbindung zwischen weniger eigenwilligem und anspruchsvollem Leistungsangebot und überlieferten, auf Hierarchie oder Betriebsgemeinschaft aufbauenden Personalmustern. Die deutlichste Affinität besteht zwischen Prägenden Betrieben und integrativem Personaleinsatz. Die Ausprägung besonderer Leistungsangebote ist offenbar am engsten an ein spezifisches Personalmuster gebunden, allerdings nicht vollständig, wie die Gleichverteilung des anreizorientierten Musters über alle Betriebstypen zeigt.

*Zum dritten* wird deutlich, daß gerade die Gestaltung des Personaleinsatzes und der betrieblichen Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsräten ein funktional spezifisches Feld der Leitungstätigkeit darstellt. Dessen Ausgestaltung eröffnet oder verschließt auch weitere Optionen.



## 5. Die „neuen“ Netze – Leistungsverflechtung und Kooperationsbeziehungen

Wie in den vergangenen Abschnitten gezeigt wurde, stehen ostdeutsche Kleinbetriebe ökonomisch noch immer auf schwachen Beinen. Als eine der wesentlichen Ursachen dafür ist von verschiedenen Autoren die zunächst ersatzlose Auflösung der alten – vielleicht zwar ineffizienten, so aber doch effektiven – Liefer- und Leistungsverflechtungen der ostdeutschen Wirtschaft herausgestellt worden: Dabei geht es nicht nur um das Zusammenbrechen der angestammten Absatzmärkte und um die Schwierigkeiten im neuerlichen Marktzugang; mindestens ebenso wichtig, so wird vermutet, ist die Auflösung der alten Beschaffungsmärkte und das Zerreißen der alten Informationsnetzwerke, mit anderen Worten: der Zerfall des zwischenbetrieblichen Geflechts des Leistungsaustauschs und der Verlust der angestammten überbetrieblichen Partner der Leistungserstellung (vgl. Albach 1993, Grabher 1992).

### 5.1 Leistungsverflechtung ostdeutscher Kleinbetriebe

Bezüglich der Abnehmer- und Zuliefererverflechtungen ist für ostdeutsche Kleinbetriebe eine dominant regionale Orientierung immer noch typisch: Die Hälfte der fremdbezogenen Vorleistungen (durchschnittlich 51%) wird in der näheren Umgebung (50 km-Radius) eingekauft; im Durchschnitt kommen weitere 16% aus weiter entfernt liegenden Regionen der neuen Bundesländer; ein Viertel der Vorleistungen wird in den alten Bundesländern eingekauft, und durchschnittlich 6% werden aus dem Ausland bezogen (vgl. auch DIW 1994). Auch für die Abnehmerstrukturen gilt ähnliches: Durchschnittlich gut die Hälfte ihres Umsatzes machen die Untersuchungsbetriebe innerhalb ihres jeweiligen kleinregionalen Umfeldes (53%); ein weiteres knappes Viertel entfällt auf das übrige Gebiet der neuen Bundesländer (23%). Nur rd. 24% des Umsatzes wird außerhalb Ostdeutschlands gemacht. Erwartungsgemäß steigt der Anteil der Betriebe mit überregionalem Absatz mit zunehmender Betriebsgröße: Differenziert nach dem Wirtschaftszweig finden sich Unternehmen mit Fernabsatz vor allem im verarbeitenden Gewerbe, wo immerhin vier von fünf Betrieben auch in die alten Bundesländer liefern und fast jeder zweite im Export aktiv ist. Jenseits der Branchendifferenzierung und unbeschadet einer vertraglichen Absicherung ist auch festzustellen, daß mehr als die Hälfte (56%) der befragten Betriebe mehr als die Hälfte ihres Umsatzes mit eini-

gen wenigen Hauptkunden abwickeln, mit denen sie schon seit mehr als zwei Jahren im Geschäft sind.

Während also die alten Netze für einen nennenswerten Teil der überlebenden Betriebe im Transformationsprozeß nicht zerrissen worden sind, hat die Mehrzahl inzwischen (zusätzlich) neue Netzwerkbeziehungen aufbauen können.

## 5.2 Kooperationsbeziehungen

Werden in den Problemen beim Neuaufbau entsprechender Netzwerkbeziehungen gravierende Entwicklungsengpässe gesehen, so wird andererseits – insbesondere mit Blick auf den neuen Mittelstand – empfohlen, sich hierbei nicht allein auf den Aufbau marktförmiger Austauschbeziehungen zu konzentrieren, sondern verstärkt auf die Entwicklung von Kooperationsbeziehungen zu setzen (Semlinger 1993, DIW 1994). Über die vielfältigen produktiven Potentiale von Kooperation darf jedoch nicht übersehen werden, daß es sich dabei um eine recht voraussetzungsvolle Form zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit handelt. Dies mag erklären, warum – bei allen Unzulänglichkeiten im empirischen Wissen – zwischenbetriebliche Kooperation mit ambitioniertem Anspruch und nicht nur Gelegenheitscharakter auch unter westdeutschen Kleinbetrieben durchaus immer noch Seltenheitswert hat (Belzer 1993: 91ff.). Für Ostdeutschland ist die empirische Evidenz noch schwächer und widersprüchlich: Wird einerseits die unzureichende Kooperationsfähigkeit und die geringe Offenheit gegenüber betriebsübergreifender Kooperation als einer der wesentlichen Wettbewerbsnachteile ostdeutscher Kleinbetriebe identifiziert (Beyer 1994: 57ff.), so sehen andere in der ausgeprägten Kooperationsaufgeschlossenheit und Kooperationspraxis ostdeutscher Kleinunternehmen sogar einen latenten Wettbewerbsvorteil gegenüber dem hier eher zurückhaltenden westdeutschen Mittelstand (vgl. Staudt u.a. 1995).

Ausschlaggebend für diese gegensätzlichen Befunde sind zum einen methodische Schwierigkeiten in der empirischen Erfassung des Sachverhalts; zum anderen verbergen sich dahinter jedoch auch Unterschiede in der begrifflichen Fassung dessen, was unter Kooperation verstanden werden soll. Im folgenden wird unter Kooperation nicht nur ein punktueller Verbund des Leistungsaustauschs von eigentumsrechtlich selbständigen Unternehmen mit offener wechselseitiger Leistungsvereinbarung verstanden. Als Abgrenzungskriterien für Kooperationsbeziehungen werden dabei einerseits (gegenüber hierarchisch geprägten Beziehungen) ‚der Rückgriff auf Ressourcen unter fremder Entscheidungshoheit‘ sowie andererseits (gegenüber marktförmig dominierten Beziehungen) ‚der Austausch in Abkehr vom Äquivalenzprin-

zip‘ herangezogen.<sup>18</sup> Kooperative Beziehungen stehen also für die Zusammenarbeit gleichberechtigter (nicht notwendigerweise jedoch gleich starker) Parteien, die lockerer als im integrierten Unternehmensverbund und enger als in marktförmigen Geschäftsbeziehungen verbunden sind.

Die Befunde unserer eigenen Untersuchung (vgl. Brussig u.a. 1996) zeigen, daß von den befragten Betrieben 36% regelmäßig und 28% gelegentlich kooperieren. Damit werden die Befunde anderer Studien in der Tendenz bestätigt, wonach die Kooperationsbereitschaft und das tatsächliche Kooperationsengagement unter ostdeutschen Kleinbetrieben stark entwickelt ist und weiter verbreitet zu sein scheint als im westdeutschen Mittelstand (vgl. Staudt u.a. 1995). Die Unterschiede in den Kooperationsquoten nach dem Entstehungshintergrund unterschiedener Teilgruppen entsprechen zwar den Erwartungen, sie sind jedoch nicht sehr ausgeprägt: Unterteilt nach Eigentümergruppierung zeigt sich die höchste Kooperationsquote in den MBO-Betrieben (76%), gefolgt von den Betrieben, die an betriebsfremde Eigner übergingen (57%) und den Betrieben im Besitz von Alteigentümern (56%); bei Betrieben mit gemischten Eigentumsverhältnissen lag die Kooperationsquote bei 50%. Insgesamt zeigt sich die höchste Kooperationsquote bei den Betrieben, die von ehemaligen Firmenangehörigen fortgeführt werden, die nicht Alteigentümer sind (vgl. Tabelle 9). Hierzu paßt, daß Betriebe, die sich mehrheitlich in ostdeutschem Eigentum befinden, ganz allgemein eher kooperieren (zu 71%), also viel häufiger als Betriebe in mehrheitlich westdeutschem oder ausländischem Eigentum (52%). Im Rahmen einer anderen Regionalstudie ergab sich ein höheres Kooperationsengagement von Zweigbetrieben in westdeutschem Besitz, allerdings nicht in regionaler Vernetzung, sondern eher in Zusammenarbeit mit überregionalen westdeutschen Partnern (vgl. SÖSTRA/ISF 1993).

Hinter der insgesamt hohen Kooperationsneigung ostdeutscher Kleinbetriebe verbergen sich Kooperationen ganz verschiedenen Charakters. So gibt gut die Hälfte (56%) der kooperierenden Betriebe an, regelmäßig mit seinem/seinen Partner(n) zu kooperieren – fast die Hälfte engagiert sich demnach nur sporadisch in unternehmensübergreifenden zwischenbetrieblichen Kooperationsbeziehungen. Bei der Kontaktabbahnung rangieren persönliche Bekanntschaften mit an erster Stelle, gefolgt von der früher gemeinsamen Zugehörigkeit zu einem größeren Unternehmensverbund (Kombinat, PGH etc.) – in vielen Fällen gehen derartige personelle und institutionelle Vorkon-

---

18 Der unternehmensinterne Leistungsaustausch bzw. Ressourcenzugriff wird hier ausgeschlossen, weil davon auszugehen ist, daß dabei manche informatorischen und verfügungsrechtlichen Probleme der Interaktion leichter zu überwinden sind als bei der Zusammenarbeit (eigentums)rechtlich unverbundener Organisationseinheiten (Williamson 1985: 78, Semlinger 1993: 325).

takte Hand in Hand. Vergleichsweise wenig Kooperationen basieren demgegenüber auf tendenziell eher neuen Kontakten vermittelt über Seminare, Verbände und dergleichen. Insgesamt arbeiten zwei von drei Kooperationsbetrieben nur mit Partnern zusammen, die sie von früher kennen; fast jeder fünfte kooperiert dagegen ausschließlich mit Partnerbetrieben, die er erst in jüngerer Zeit, zum Teil sogar erst mit Blick auf eine mögliche Zusammenarbeit, kennengelernt hat.

*Tabelle 9: Kooperation und institutionelle bzw. personelle Vorgeschichte  
(Angaben in %)*

	Nicht-Kooperationsbetriebe	Kooperationsbetriebe
Alle Betriebe (N=122)	36	64
<i>Institutionelle Vorgeschichte</i>		
Originäre Neugründung (N=46)	35	65
Betriebsfortführung (N=39)	33	67
Abspaltung/Ausgründung (N=37)	40	60
<i>Herkunft der Besitzer</i>		
Nur interne Eigner (vormalige Betriebsangehörige N=29)	24	76
Nur Alteigentümer (N=9)	44	56
Nur Betriebsfremde (N=23)	43	57
Mischbesitz (N=8)	50	50
Originäre Neugründung (N=46)	35	65
<i>Betriebliche und personelle Kontinuität</i>		
Fortführung mit internen Eignern (N=11)	9	91
Fortführung mit internen und externen Eignern (N=24)	42	58
Abspaltung/Ausgründung mit internen Eignern (N=18)	33	67
Abspaltung/Ausgründung mit internen und externen Eignern (N=16)	50	50
Originäre Neugründung (N=46)	35	65
<i>Mehrheitsbesitz</i>		
In Händen ostdeutscher Eigner	29	71
In Händen westdeutscher/ausländischer Eigner	48	52

Betrachtet man die Gegenstände von Kooperation, so beinhaltet sie für die Mehrzahl der Betriebe (62%) zunächst einmal Erfahrungsaustausch, nur jeder zehnte Betrieb beschränkt seine Kooperationsbeziehung(en) jedoch auf diesen Aspekt. An zweiter Stelle rangiert die Zusammenarbeit im Bereich der Produktion bzw. Dienstleistungserstellung. Hierbei reicht das Spektrum von der gemeinsamen Realisierung von Aufträgen, über die Weiterleitung von Aufträgen bei Kapazitätsengpässen bis hin zur gemeinsamen bzw. wechselseitigen Nutzung von Anlagen und Betriebsmitteln. Mit deutlichem Abstand folgen Kooperationen im Einkauf sowie im Vertrieb; immerhin fast jeder fünfte Kooperationsbetrieb arbeitet mit anderen betrieblichen Partnern an

gemeinsamer Produktentwicklung, und 15% kooperieren im Bereich der Aus- und Weiterbildung.

### 5.3 Formen der Kooperation

Auf Basis der bisherigen Befunde bezieht Kooperation ostdeutscher Kleinbetriebe in der Regel mehrere Partner ein, sie konzentriert sich dabei auf den allgemeinen Erfahrungsaustausch sowie auf die Zusammenarbeit in der unmittelbaren Leistungserstellung, beschränkt sich auf Betriebe aus der gleichen Branche, baut zumeist auf bestehenden Vorkontakten auf und ist informell geregelt. Von diesem Durchschnittsbild gibt es jedoch bemerkenswerte Abweichungen sowohl in Richtung anspruchsvollerer Muster als auch in Richtung selektiverer Formen. Um diesen Differenzierungen besser gerecht zu werden, wurde eine Typisierung des betrieblichen Kooperationsverhaltens vorgenommen.

*Tabelle 10: Typen zwischenbetrieblicher Kooperation<sup>19</sup>*

	konventionell	begrenzt	anspruchsvoll
<i>Entstehungshintergrund</i>	fast nur 'alte' Netze	überwiegend 'alte' Netze	überwiegend 'neue' Netze
<i>Partnerzahl</i>	3 bis 5	1 bis 2	5 bis 10
<i>Weite</i>	regional	regional	überregional
<i>Intensität</i>	gelegentlich	regelmäßig	regelmäßig
<i>Formalisierungsgrad</i>	niedrig	niedrig	hoch
<i>Gegenstand</i>	Leistungserstellung, Einkauf, Aus- und Weiterbildung	nur einen Gegenstand (außer F&E)	F&E, Vertrieb, Lei- stungserstellung

Das erste Kooperationsmuster läßt sich als „*konventionell*“ im Sinne von „herkömmlich“ oder „eingefahren“ bezeichnen (44% der Kooperationsbetriebe): Diese Betriebe knüpfen mit ihren Kooperationsbeziehungen ganz überwiegend an alte Vorkontakte an, d.h. in zwei von drei Fällen kennt man seine Kooperationspartner als ehemalige Kollegen und/oder als Schwesterbetriebe aus gemeinsamer Kombinatzugehörigkeit. Das zweite Kooperationsmuster kann als „*punktuell*“ im Sinne von „selektiv“ und „begrenzt“ klassifiziert werden (23%): Kennzeichnend für die Betriebe dieser Gruppe ist, daß sie nur einen, allenfalls zwei Kooperationspartner zählen und daß sich die Zusammenarbeit meistens auf einen einzigen Aufgabenbereich beschränkt.

<sup>19</sup> Entnommen aus Krause (1996: 47).

Auch hier wird zumeist auf schriftliche Verträge verzichtet, andererseits wird hier eher regelmäßig kooperiert, und man greift nicht nur auf vertraute und naheliegende Partner zurück. Das dritte Kooperationsmuster schließlich läßt sich als „ambitioniert“ im Sinne von „ehrgeizig“, „innovativ“ und „komplex“ beschreiben (32%): Die Mehrzahl der entsprechenden Betriebe kooperiert mit Partnern, die sie erst durch neuere Verbands-, Seminar- oder Messekontakte kennengelernt haben, nur vergleichsweise wenige stützen sich ausschließlich auf bestehende Vorkontakte. Dennoch zählen die Betriebe dieser Gruppe deutlich mehr Kooperationspartner (durchschnittlich 13,4) als die Betriebe der beiden anderen Gruppen, die vornehmlich auf alte Kontakte bauen. Auch in dieser Gruppe erstreckt sich die Kooperation häufig auf mehr als nur einen Aufgabenbereich.

In dieser Gegenüberstellung markieren sich wesentliche funktionale Zusammenhänge und strategische Unterschiede: Zum einen zeichnet sich ab, daß Kooperationsvorhaben, die auf innovative Aktivitäten zielen, tendenziell eher eine aktive Partnersuche auch außerhalb des vertrauten Kontaktnetzes erfordern bzw. darauf beruhen und dann eher einer verbindlicheren Regelung unterworfen werden. Zum anderen wird deutlich, daß ein Engagement in unternehmensübergreifenden Kooperationsbeziehungen keineswegs identisch ist mit einer modernen, strategisch orientierten Betriebsführung. In nicht wenigen Fällen hat Kooperation eher beiläufigen, gewohnheitsmäßigen Charakter, was allerdings wiederum nicht pauschal mit schlechter Betriebsführung gleichgesetzt werden darf.

Vielsagend ist die Beziehung zwischen Kooperationstypen und Betriebstypen. Nicht der Prägende Betriebstyp ist derjenige, der am häufigsten kooperiert, sondern der Offene (vgl. Tabelle 11). Hierin spiegelt sich erneut der Befund, daß zwischenbetriebliche Kooperation nicht gleichzusetzen ist mit einer strategisch handlungskräftigen Managementorientierung. Die überdurchschnittliche Kooperationsquote beim Offenen Betriebstyp deutet vielmehr darauf hin, daß Kooperation häufig als defensives Instrument zur Bewältigung von Anpassungszwängen dient. Betrieben des Determinierten Typs fehlt demgegenüber sowohl diese Flexibilität als auch, im Vergleich zum Prägenden Typ, die Orientierung oder die Fähigkeit zu innovativen, nachfragestimulierenden Angebotsinitiativen und entsprechenden Kooperationsaktivitäten.

Die Kooperation der Betriebe des Offenen Typs hat in drei von vier Fällen konventionellen Charakter. Determinierte Betriebe scheinen demgegenüber, wenn sie denn kooperieren, vorzugsweise zu punktuellen oder aber gleich zu ambitionierten Kooperationen zu neigen. Da diese Betriebe über ein festgelegtes Leistungsprofil verfügen, das sie vorrangig durch Effizienzsteigerungen oder verstärkte Vertriebsanstrengungen besser zu vermarkten

suchen, scheinen sie sich häufig auf entsprechend ausgewählte Kooperationsbereiche und wenige Partner zu beschränken. Auf vielfältige Partner und Bereiche erstreckt sich hingegen das Kooperationsinteresse bei den Prägenden Betrieben; diese sind zudem mehrheitlich in ambitionierten Kooperationsnetzwerken eingebunden und stellen auch die absolute Mehrheit bei diesem Kooperationsmuster.

*Tabelle 11: Betriebstyp und Kooperationsverhalten (Angaben in %)*

	Offener Betriebstyp (N=44)	Determinierter Betriebstyp (N=35)	Prägender Betriebstyp (N=37)	Insgesamt (N=116)
<i>Kooperation</i>				
Ja	77	54	62	66
Nein	23	46	38	35
<i>Kooperationsmuster</i>	(N=34)	(N=19)	(N=23)	(N=77)
Ambitioniert	6	47	57	32
Punktuell	21	32	17	22
Traditionell	74	21	26	46

#### 5.4 Fazit: Kooperation als Mittel zur Überwindung von Ressourcenengpässen

Zusammengefaßt ist somit festzuhalten: (1) Es sind nicht die ostdeutschen Kleinbetriebe schlechthin, die eine höhere Aufgeschlossenheit gegenüber zwischenbetrieblichen Kooperationsbeziehungen zeigen, sondern es sind vor allem die Betriebe, die sich mehrheitlich in ostdeutschem Eigentum befinden bzw. nach abgeschlossener Privatisierung unter der Leitung ehemaliger Betriebsangehöriger fortgeführt werden. Viele institutionelle und personelle Kontakte haben die Entflechtung und (Teil-)abwicklung der Kombi- natsstrukturen offenbar gut überstanden und begünstigen den Neuaufbau kooperativer Netze parallel zum Aufbau marktförmiger Lieferbeziehungen. (2) Es ist nicht das ‚betriebliche Mittelfeld‘, in dem zwischenbetriebliche Kooperation besonders häufig anzutreffen ist, sondern es sind vornehmlich die schwachen Betriebe, die aus Notwendigkeit kooperieren, aber auch die starken Betriebe, die hier eine Chance nutzen. (3) Betriebe, die zwischenbetriebliche Kooperationsbeziehungen pflegen, sind in der Regel ganz allgemein ‚umweltoffener‘ als nicht kooperierende Betriebe: Einerseits nutzen sie intensiver die Vorteile der marktförmigen zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung, andererseits sind sie häufiger Mitglied in Verbänden und Nutzer wirtschaftspolitischer Einrichtungen, so daß Kooperation nicht als Ersatz für andere Formen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit fungiert, sondern als (funktionale) Ergänzung.



## 6. Schlußbemerkungen: Kleinbetriebe als Hoffnungsträger oder Lückenbüßer?

Aus allen Analysen wird deutlich, daß Kleinbetriebe nicht schematisch entweder als Hoffnungsträger oder Lückenbüßer bezeichnet werden können. Offene Betriebstypen konnten als Hoffnungsträger in einer bestimmten konjunkturellen und strukturellen Situation, wie sie beispielhaft beim Aufbau der Bauwirtschaft gegeben war, gelten. Längerfristige Hoffnungsträger sind jedoch nur Prägende Betriebe. Die Situation der Determinierten ist überwiegend die von Lückenbüßern. Voraussetzung für eine Verbesserung ihrer Lage wäre eine wirkungsvolle Überwindung zumindest bestimmter Aspekte der Determiniertheit, insbesondere der Verharrung in einem wenig marktgängigen Teil des Leistungsspektrums. Offene Betriebe waren bislang auch beschäftigungsmäßig Hoffnungsträger, nach ihren Beschäftigungsplänen sind sie dies aber nicht mehr. Insgesamt ist die bestehende Kleinbetriebslandschaft also als vorrangiger oder alleiniger Hoffnungsträger bei weitem überfordert.

Sozialpolitische Lückenbüßer sind die Kleinbetriebe nur in gemäßigter Form, da die Abweichung von Standards der Arbeitsbeziehungen und der sozialpolitischen Ordnung zwar verbreitet, aber gemäßigt ist. In Anbetracht der erlebten Strukturbrüche und wirtschaftlichen Schwierigkeiten sind die Abweichungen vor allem deswegen geringer als erwartbar, weil großbetriebliche Traditionen und Schicksalsgemeinschaften deutlich fortbestehen. Die Unterschreitung von gesetzlichen oder tariflichen Standards ist zwar gegeben, aber sie ist nicht das Kennzeichen der Prägenden Hoffnungsträger. Diese haben eher eine neutrale Position, oder sie weichen wegen ihrer besseren Zahlungsfähigkeit oder wegen des Bedarfs an besser qualifiziertem Personal in der Entlohnung positiv ab. Die wirtschafts- und beschäftigungspolitischen Hoffnungen zeichnen sich also keineswegs durch sozialpolitisches Lückenbüßertum aus.

Insofern läßt sich feststellen, daß die Wirtschaft Ostdeutschlands nunmehr ungewöhnlich stark durch kleine und mittlere Betriebe gekennzeichnet ist, daß aber diese Betriebe nach wie vor durch die großbetriebliche Vergangenheit der DDR-Wirtschaft geprägt sind. Diese Situation ist die Resultante eines Parallelogramms der Kräfte, in welchem Institutionentransfer und neue Wirtschaftsbedingungen ebenso wirken wie soziale Orientierungen aus der DDR-Gesellschaft. Diese Orientierungen erscheinen aber nicht vorrangig als Hemmschuh, sondern sind auch soziales Schmiermittel bei der Errichtung und Inbetriebnahme ungewohnter, neuer Strukturen.

Betriebliche Lagen kommen nicht vorrangig durch strukturelle Bestimmungsgründe zustande. Vielfältige Einflüsse, darunter Markt- und Kooperationsbeziehungen, unternehmerische Strategien und allgemeine qualifikatorische Potentiale und Handlungsdispositionen, welche betriebliche Lagen beeinflussen, sind sowohl objektiver wie subjektiver – d.h. auf Eigenschaften der Handelnden zurückführbarer – Art. Im Wechselspiel zwischen objektiven und subjektiven Einflüssen steuern sich Betriebe auf charakteristische Pfade der Entwicklung ein. Hierdurch können sowohl Aufwärts- wie Abwärtsspiralen entstehen.

Derartige Pfade entstanden vorzugsweise während eines bestimmten Zeitfensters, etwa zwischen 1990 und 1992. In dieser Zeit war die ‚Wählbarkeit‘ der Pfade besonders ausgeprägt. Insofern können die Hoffnungsträger auch nicht zu jeder Zeit beliebig vermehrt werden. Dies hat gewichtige Konsequenzen für die wirtschafts- und sozialpolitische Nahrung weiterer Hoffnungen. Bisher hat sich die Wirtschaftsförderung darauf konzentriert, die Entstehung und das notdürftige Überleben von Unternehmen zu fördern. Nunmehr ist hingegen eine Kurskorrektur bei den Betrieben angesagt, welche sich noch nicht auf einem hoffnungsvollen Pfade befinden. Diese strategische Kurskorrektur außerhalb des erwähnten Zeitfensters ist ungleich schwieriger und anspruchsvoller als die Pfadwahl während des noch relativ offenen und günstigen Zeitfensters. Sie erfordert Anbahnung von Kooperations- und Marktbeziehungen, Entwicklung neuer Strategien und eines gewandelten Leistungsangebots, Organisations- und Personalentwicklung, also Dinge, die nicht mit Geld und guten Worten allein zustande kommen. Hinzu kommen die bekannten Probleme, die mit dem Auslaufen von Kreditvergünstigungen und mit einer schwierigen Konjunkturlage verbunden sind.

Unsere Untersuchung tendiert aufgrund der Vernachlässigung von Betrieben mit relativ alltäglichem Leistungsangebot dazu, die Problemladung der Lage als etwas geringer auszuweisen, als sie es tatsächlich ist. Andererseits zeigt sie deshalb umso deutlicher, bei welchen Faktoren der aktuellen und zumindest potentiellen Hoffnungsträger man ansetzen muß, um Voraussetzungen für einen weiteren gewichtigen Beitrag der Kleinbetriebe bei der Abmilderung der nach wie vor vorherrschenden Strukturkrise zu schaffen. Diese Voraussetzungen müßten mehr Kleinbetriebe zu mehr Wachstum befähigen, und sie müßten den Pfadwechsel hin zum Typ der Prägenden Betriebe befördern, gekoppelt mit integrativem oder anreizorientiertem Personalmuster und anspruchsvoller Kooperation. Das setzt ein wesentlich gezielteres und überlegteres Verhalten verschiedener Akteure voraus, als nach dem Auslaufen der großen Privatisierungs- und Gründungswellen gegeben ist.



# Literatur

- Aderhold, J./Brüß, J./Finke, M./Hanke, J./Heidenreich, M./Krichof, F./Schölzel, T./Schrott, M./Schwingeler, S./Sievers, M.: Von der Betriebs- zur Zweckgemeinschaft. Ostdeutsche Arbeits- und Managementkulturen zwischen Tradition und Wandel. Berlin: edition sigma, 1994
- Albach, H./Witt, P. (Hrsg.): Transformationsprozesse in ehemals Volkseigenen Betrieben. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1993
- Albach, H.: Dritte Wege und Königswege – Wirtschaftliche Reform und Integrationsprozesse von Bundesrepublik und DDR. In: Fraunhofer Gesellschaft (Hrsg.): Transformation und Integration. Reden und Ansprachen der Jahrestagung 1990. München (unveröff.) 1990, S. 25-40
- Albach, H.: Zerrissene Netze. Eine Netzwerkanalyse des ostdeutschen Transformationsprozesses. Berlin: Edition Sigma, 1993
- Alexander, J.: Modernization Theory after „the Transition“. In: Zeitschrift für Soziologie 23(1994)3, S. 165-197
- Alt, R. u.a.: Vom Werktätigen zum Arbeitnehmer. Der Umbruch der Arbeitsbeziehungen und Sozialpolitik in ostdeutschen Betrieben. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 1994
- Altmann, E./Reichenberg, R.: Die erweiterte sozialistische Reproduktion. (Lehrhefte Politische Ökonomie des Sozialismus) Berlin: Dietz Verlag, 1979
- Altwater, E./Mahnkopf, B.: Gewerkschaften vor der europäischen Herausforderung – Tarifpolitik nach Mauer und Maastricht. Münster: Westfälisches Dampfboot, 1993
- Andreß, H.-J. (Hrsg.): Fünf Jahre danach: Zur Entwicklung von Arbeitsmarkt und Sozialstruktur im vereinten Deutschland. (Gesellschaften im Wandel 4) Berlin/New York: de Gruyter, 1996
- Andretta, G./Baethge, M./Dittmer, S.: Übergang wohin? Schwierigkeiten ostdeutscher Industriearbeiter bei ihrer betrieblichen Neuorientierung. In: SOFI-Mitteilungen o.Jg.(1994)21, S. 1-25
- Andretta, G./Baethge, M.: Entkoppelte Reorganisation und verschleppte Anpassung – Zum Zusammenhang von beruflicher Neuorientierung, Qualifizierung und betrieblicher Reorganisation in der ostdeutschen Industrie. In: Schmidt, R. (Hrsg.): Reorganisation und Modernisierung der industriellen Produktion. Opladen: Leske+Budrich, 1996
- Arbeitgeberverband der Versicherungswirtschaft in Deutschland: Geschäftsbericht 1993/94 (unveröff.) Karlsruhe 1994

- Arbeitsgesetzbuch der Deutschen Demokratischen Republik vom 16. Juni 1977. Gesetzblatt der DDR, Teil I, Nr. 18, vom 22.06.1977, S. 185-230
- Arbeitsmarkt 1994. Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit (ANBA) Nürnberg 43(1995), 16. Juni 1995
- Arbeitsrecht der DDR. Autorenkollektiv unter Leitung von J.Michas. Berlin (DDR): Staatsverlag, 1970
- Armélin, P.: Soziologische Fragen der Arbeitskräftebewegung und der Fluktuation von Beschäftigten. (Wirtschaftswissenschaftliche Informationen 56) Berlin: Institut für Wirtschaftswissenschaften bei der Deutschen Akademie der Wissenschaften, o.J. (1967)
- Artus, I./Liebold, R./Lohr, K./Schmidt, E./Schmidt, R./Strohwal, U.: Innerbetriebliche Interaktionsmuster in Ostdeutschland. Eine Typologie der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. Forschungsbericht (unveröff.) Berlin/Erlangen/Jena, 1996
- Artus, I.: Die Etablierung der Gewerkschaften. In: Bergmann, J./Schmidt, R. (Hrsg.): Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen. (KSPW: Berichte, Kontext I,3) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen) [1996a]
- Artus, I.: Tarifpolitik in den neuen Bundesländern: Akteure, Strategien, Problemlagen. In: Bergmann, J./Schmidt, R. (Hrsg.): Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen. (KSPW: Berichte, Kontext I,3) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen) [1996b]
- Artus, I./Eckardt, A./Liebold, R./Lieppold, St./Lohr, K./Schmidt, E./Schmidt, R./Strohwal, U.: Zwischenbericht des DFG-Projekts über „Die Herausbildung neuer Formen der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen im Reorganisationsprozeß der ostdeutschen Industriebetriebe“. Ms. (unveröff.) Berlin/Erlangen/Jena, 1994
- Abmann, G./Berger, H.: Zur soziologischen Analyse von Leitern in der sozialistischen Industrie. Diss. B. Berlin: Alexander-von-Humboldt-Universität Berlin, 1968
- Baethge, M./Andretta, G./Naevecke, S./Roßbach, U./Trier, M. (unter Mitarbeit von V. Baethge-Kinsky und R. Glott): Die berufliche Transformation in den neuen Bundesländern. Ein Forschungsbericht. (Edition QUEM 8) Münster/New York: Waxmann, 1996
- Baethge, M./Kasek, L./Naevecke, S./Roßbach, U. (unter Mitarbeit von H. Hanekop und G. Andretta): Bildungsabschlüsse und berufliche Mobilitätsprozesse in der ehemaligen DDR und in den neuen Bundesländern. Forschungsbericht (unveröff.) 1992
- Baethge, M.: Arbeit 2000. Wie Erwerbsarbeit Spaß macht – Arbeitsansprüche der Beschäftigten als Herausforderungen für die Gewerkschaften. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 45(1994)11, S. 711-725
- Bartel, R.: Organisationsgrößenvor- und -nachteile. In: Jahrbuch für Sozialwissenschaft Bd. 41. Göttingen: Georg-August Universität, 1990, S. 135-159
- Beckmann, P./Engelbrech, G. (Hrsg.): Arbeitsmarkt für Frauen 2000 – Ein Schritt vor oder ein Schritt zurück? Kompendium zur Erwerbstätigkeit von Frauen. (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1994
- Beer, D./Brinkmann, Ch./Deeke, A./Schenk, S. (Hrsg.): Der ostdeutsche Arbeitsmarkt in Gesamtdeutschland: Angleichung oder Auseinanderdriften? (KSPW: Transformationsprozesse) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)

- Beer, D./Brinkmann, Ch./Deeke, A./Schenk, S. (Hrsg.): Empirische Arbeitsmarktforschung zur Transformation in Ostdeutschland.(Arbeitspapiere aus dem Arbeitskreis SAMF 1995-4) Gelsenkirchen: Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung, 1995
- Beer, S.: Analyse struktureller Umbruchprozesse im Dienstleistungssektor in den neuen Bundesländern. (Forschungsreihe 2, Halle) (unveröff.) 1992
- Beilicke, W.: Die Transformation des VEB Pharmazeutisches Kombinat GERMED Dresden aus der Zentralverwaltungs- in die Marktwirtschaft. (KSPW Kurzstudie) Ms. (unveröff.) 1992
- Belwe, K.: „Weniger produzieren mehr“ – Probleme der Freisetzung von Arbeitskräften in der DDR. In: Deutschland Archiv 17(1984)5, S. 496-509
- Belwe, K.: Die Fluktuation Werktätiger als Ausdruck sozialer Konflikte in der DDR. Bonn: Gesamtdeutsches Institut, 1982
- Belzer, V.: Unternehmenskooperation. Erfolgsstrategien und Risiken im industriellen Wandel. München/Mehring: Rainer Hampp Verlag, 1993
- Bender, S./Meyer, W.: Individuelle Arbeitsmarktchancen und berufliche Anforderungen im Transformationsprozeß. Analysen mit Daten des Sozio-ökonomischen Panels (Ost). In: Geißler, R. (Hrsg.): Sozialer Umbruch in Ostdeutschland. Opladen: Leske+Budrich, 1993, S. 119-136
- Berger, H./Bulmahn, Th./Hinrichs, W.: Erwerbsverläufe in Ostdeutschland und ihre Auswirkungen auf das Wohlbefinden. In: Diewald, M./Mayer, K.-U. (Hrsg.): Zwischenbilanz der Wiedervereinigung. Strukturwandel und Mobilität im Transformationsprozeß. Opladen: Leske+Budrich, 1996, S. 33-62
- Berger, J./Offe, C.: Die Entwicklungsdynamik des Dienstleistungssektors. In: Leviathan 8(1980)1, S. 41-75
- Berger, P.A.: Was früher starr war, ist nun in Bewegung – oder: Von der eindeutigen zur unbestimmten Gesellschaft. In: Thomas, M. (Hrsg.): Abbruch und Aufbruch. Sozialwissenschaften im Transformationsprozeß. Berlin: Akademie, 1992, S. 128-151
- Berger, U.: Engagement und Interessen der Wirtschaftsverbände in der Transformation der ostdeutschen Wirtschaft: Industrieverbände im Spannungsfeld von Mitgliederinteressen und Gemeinwohl. In: Wiesenthal, H. (Hrsg.): Einheit als Interessenpolitik. Studien zur sektoralen Transformation Ostdeutschlands. Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1995, S. 95-125
- Bergmann, J./Schmidt, R. (Hrsg.): Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen. (KSPW: Berichte, Kontext I,3) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Bernien, M./Dahms, V./Schaefer, R./Schiemann, F./Wahse, J.: Der Arbeitsmarkt in Ostdeutschland 1989 – 1994. (KSPW: Graue Reihe 96-04) Berlin: GSFP, 1996 [auch zitiert als: SÖSTRA 1996]
- Bernien, M./Dahms, V./Schaefer, R./Schiemann, F./Wahse, J.: Der Zusammenbruch des ostdeutschen Arbeitsmarktes – Erblast der Planwirtschaft oder Folge des Transformationsprozesses? Teil I: Beschäftigung und Arbeit in der ehemaligen DDR. KSPW-Expertise (unveröff.) Dezember 1994 [zitiert als: SÖSTRA 1994]
- Beschäftigungsobservatorium Ostdeutschland, November 1995. o.Jg.(1995)16/17
- Beyer, H.-J.: Mittelstandsförderung in den neuen Bundesländern. Am Beispiel des Handwerks im Land Brandenburg. Köln: Institutsverlag, 1994
- Beyer, H./Nutzinger, H. G.: Sanierung oder Privatisierung? Zur Umstrukturierung der ostdeutschen Unternehmen durch die Treuhandanstalt. In: Westphal, A./Herr, H./Heine,

- M./Busch, U. (Hrsg.): Wirtschaftspolitische Konsequenzen der deutschen Vereinigung. Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1991
- Beyreuther, W.: Tendenzen der Entwicklung des gesellschaftlichen Arbeitsvermögens in der DDR. Ms. (unveröff.) März 1981
- Bielenski, H./Brinkmann, C./Kohler, B.: Erwerbsverläufe seit der Wende in Ostdeutschland: Brüche und Koninuitäten – Ergebnisse des Arbeitsmarkt-Monitors über berufliche Veränderungen 1989 bis 1994. IAB Werkstattbericht 6 vom 4.7.1995
- Bielenski, H./Brinkmann, C./Kohler, B.: Erwerbsverläufe und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen in Ostdeutschland – Ergebnisse des Arbeitsmarkt-Monitors über berufliche Veränderungen 1989 bis 1993. IAB Werkstattbericht 12 vom 14.12.1994 [zitiert als: IAB 1994]
- Birch, D.: Who creates Jobs? In: Public Interest, o.Jg. (1981)3, S. 13-14
- Bischoff, J.: Dienstleistungsgesellschaft – Ende des Industriezeitalters? In: Sozialismus 14(1988)9, S. 31-44
- Bischoff, J.: Restauration oder Modernisierung? Entwicklungstendenzen des globalen Kapitalismus. Hamburg: VSA, 1995
- Bispinck, R.: Der Tarifkonflikt um den Stufenplan in der ostdeutschen Metallindustrie. In: WSI-Mitteilungen 46(1993)8, S. 469-481
- Bispinck, R.: Zwischen Revision und Angleichung. In: WSI-Mitteilungen 47(1994)3, S. 154-165
- Bley, H. u.a.: Nutzung des Arbeitsvermögens in Kombinat und Betrieben. Berlin: Verlag Die Wirtschaft, 1988
- Bluhm, K.: Rainer Deppe, Dietrich Hoss, Arbeitspolitik im Staatssozialismus: Zwei Varianten: DDR und Ungarn. In: Berliner Journal für Soziologie 1(1991)1, S. 135-138
- Bluhm, K.: Regionale Strategien unter Handlungsdruck – ostdeutsche Arbeitgeberverbände im Deindustrialisierungsprozeß der industriellen Beziehungen. In: Bergmann, J./Schmidt, R. (Hrsg.): Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen (KSPW: Berichte, Kontext I,3) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Bochum, U.: Produktionsmodernisierung in der ostdeutschen Industrie. In: Schmidt, R. (Hrsg.): Reorganisierung und Modernisierung der industriellen Produktion. (KSPW: Berichte, Kontext I,4) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Bosch, A./Ellguth, P./Schmidt, R./Trinczek, R.: Innerbetriebliche Interaktionsmuster. Eine Typologie der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. Forschungsbericht (unveröff.) Erlangen, 1995
- Bourdieu, P.: La Noblesse d'Etat. Paris: Edition de Minuit, 1989
- Boyer, R.: La crise actuelle: une mise en perspective historique. In: Critique de l'économie politique, Schwerpunktheft „Crises“, Neue Serie, o.J. (1979) 7/8, S. 5-113
- Braunreuther, K.: Soziologische Probleme der Fluktuation von Arbeitskräften (Sitzungsberichte der Deutschen Akademie der Wissenschaften zu Berlin, Klasse für Philosophie, Geschichte, Staats-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften 1966, Nr. 7) Berlin: Akademie Verlag, 1966
- Braunreuther, K.: Theoretische Probleme der Fluktuation unter soziologischem Aspekt. In: Braunreuther, K./Oelssner, F./Otto, W.: Soziologische Aspekte der Arbeitskräftebewegung (Deutsche Akademie der Wissenschaften zu Berlin, Schriften des Instituts für Wirtschaftswissenschaften 24) Berlin: Akademie Verlag, 1967, S. 21-44



- Breitenacher, M./Adler, U./Brander, S./Haase, D.: Die Textil- und Bekleidungsindustrie der neuen Bundesländer im Umbruch (ifo Studien zur Industriewirtschaft 41) München: ifo Verlag, 1991
- Brinkmann, C./Kühl, J./Schultz-Wild, R./Sengenberger, W. (Hrsg.): Arbeitsmarktsegmentation – Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 33) Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, 1979
- Brinkmann, C./Wiedemann, E.: Arbeitsmarktrisiken im ostdeutschen Transformationsprozeß: Ergebnisse des Arbeitsmarkt-Monitors 1989 bis 1994. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 28(1995)3, S. 323-328
- Brinkmann, U.: Magere Bilanz: Neue Managementkonzepte (NMK) in transformierten ostdeutschen Betrieben. In: Pohlmann, M./Schmidt, R. (Hrsg.): Management in der ostdeutschen Industrie. Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Brödner, P.: Fabrik 2000. Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik. Berlin: Edition Sigma, 1985
- Brussig, M./Lohr, K./Semlinger, K./Sorge, A./Strohwald, U. (Hrsg.): Kleinbetriebe in den neuen Bundesländern: Bestandsbedingungen und Entwicklungspotentiale (KSPW: Berichte, Kontext I,7) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Brussig, M.: Schrumpfbetriebe als Quelle von Kleinbetrieblichkeit – Expertise. In: Brussig u.a. (Hrsg.): Kleinbetriebe in den neuen Bundesländern: Bestandsbedingungen und Entwicklungspotentiale. (KSPW: Berichte, Kontext I,7) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Bude, H.: Das Ende einer tragischen Gesellschaft. In: Leviathan 19(1991)2, S. 305-316
- Bullinger, H.-J.: Dienstleistungsmärkte im Wandel – Herausforderung und Perspektiven (Tagungsband: Dienstleistung der Zukunft, Berlin 28./29. Juli 1995) (unveröff.) 1995
- Bundesministerium für Wirtschaft: Leitlinien der Geschäftspolitik der Treuhandanstalt. In: Wirtschaftliche Förderung in den neuen Bundesländern. Bonn: BMWi, 1992, S. 180ff.
- Buttler, F./Gerlach, K./Liepmann, P.: Grundlagen der Regionalökonomie. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1977
- BVS: (Abschlußstatistik der Treuhandanstalt per 31.12.1994. Berlin) 1995/a)
- BVS: (Jahresabschluß der Treuhandanstalt zum 31.12.1994. Berlin, Juni) 1995/b)
- Chalupsky, J.: Unternehmenswandel – Umbruch, Entflechtung, Sanierung, Neustrukturierung. (KSPW-Kurzstudie) Ms. Leipzig (unveröff.) 1992
- Child, J.: Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. In: Sociology, 6(1972)1, S. 1-22
- Claus, T.: Existenzgründungen in Ostdeutschland. – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Ostdeutschland. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 46(1996)B15, S. 3-19
- Czada, R.: Die Treuhandanstalt im Umfeld von Politik und Verbänden. In: Fischer, W. u.a. (Hrsg.): Treuhandanstalt: Das Unmögliche wagen. Berlin: Akademie Verlag, 1993, S. 148-174
- Dahms, V./Tügel, K.: Gewinnung von Werkträgern für neue Aufgaben – wichtiger Faktor effektiven Einsatzes des Arbeitsvermögens. In: Sozialistische Arbeitswissenschaft 32(1988)3, S. 208-214
- Dathe, D./Schreiber, T.: Gewerkschaftliche Betriebspolitik und soziale Identitätsbildung der abhängig Beschäftigten in den neuen Bundesländern. Forschungsbericht (un-

- veröff.) Berlin: Sozialwissenschaftliches Forschungszentrum Berlin-Brandenburg e.V., 1993
- Deiß, M.: Regulierung von Arbeit in der Krise. Von der Transformation zum globalen Strukturwandel (KSPW: Graue Reihe 94-06) Berlin: GSFP, 1994
- Deppe, R./Hoß, D.: Arbeitspolitik im Staatssozialismus: Zwei Varianten: DDR und Ungarn. Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1989
- Dierkes, M./Hoffmann, U./Marz, L.: Leitbild und Technik: Zur Entstehung und Steuerung technischer Innovationen. Berlin: edition sigma, 1992
- Diewald, M./Huinink, J./Solga, H./Sørensen, A.: Umbrüche und Kontinuitäten – Lebensverläufe und die Veränderung von Lebensbedingungen seit 1989. In: Huinink, J./Mayer, K.-U. u.a.: Kollektiv und Eigensinn. Lebensverläufe in der DDR und danach. Berlin: Akademie Verlag, 1995, S. 307-348
- Diewald, M./Mayer, K.-U. (Hrsg.): Zwischenbilanz der Wiedervereinigung. Strukturwandel und Mobilität im Transformationsprozeß. Opladen: Leske+Budrich, 1996
- Diewald, M./Solga, H.: „Nach dem Sturm folgt zwar Ruhe, jedoch nicht der Sonnenschein!“ Mobilitätsprozesse und Allokationskriterien in Ostdeutschland nach 1989. In: Schenk, S. (Hrsg.): Ostdeutsche Erwerbsverläufe zwischen Kontinuität und Wandel (KSPW: Berichte, Beiträge I,2) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen) [1996b]
- Diewald, M./Solga, H.: Ordnung im Umbruch? Strukturwandel, berufliche Mobilität und Stabilität im Transformationsprozeß. In: Clausen, L. (Hrsg.): Gesellschaften im Umbruch. Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Halle 1995. Frankfurt (Main): Campus, 1996, S. 765-780 [1996a]
- Diewald, M./Sørensen, A.: Entwertung und Umbewertung von Laufbahnkapital? Erwerbsverläufe und soziale Mobilität von Frauen und Männern in Ostdeutschland (MPI-Projektgruppe Lebensverläufe und historischer Wandel in der ehemaligen DDR, Arbeitsbericht 14) Berlin: Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, 1994
- Diewald, M./Sørensen, A.: Erwerbsverläufe und soziale Mobilität von Frauen und Männern in Ostdeutschland: Makrostrukturelle Umbrüche und Kontinuität im Lebensverlauf. In: Diewald, M./Mayer, K.U. (Hrsg.): Zwischenbilanz der Wiedervereinigung. Opladen: Leske+Budrich, 1996, S. 62 – 88
- DIW (Göring, B./Göring M.): Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft der DDR (=Beiträge zur Strukturforchung Heft 121) Berlin: Duncker & Humblot, 1991
- DIW-Wochenbericht 1/1996: Arbeitskreis Konjunktur: Grundlinien der Wirtschaftsentwicklung. Westliche Industrieländer: Konjunktur am Scheideweg, Bundesrepublik Deutschland: Gravierender wirtschaftlicher Rückschlag in Ost und West
- DIW-Wochenbericht 27/1995: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin, Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, Institut für Wirtschaftsforschung Halle: Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsfortschritte in Ostdeutschland, Dreizehnter Bericht
- DIW-Wochenbericht 31/1995: Hornschild, K./Strassberger, F.: Unternehmerische Netzwerke in der Ostdeutschen Industrie: Kooperation hilft überregionale Absatzmöglichkeiten erschließen
- DIW-Wochenbericht 6/1995
- DIW-Wochenbericht 9/1992: Dienstleistungsstandort Berlin, S. 97-103
- DIW-Wochenbericht 18/1994
- DIW-Wochenbericht 31/1994: Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsfortschritte in Ostdeutschland.

- DIW-Wochenbericht 44/1994
- DIW-Wochenbericht 23/1995: Aspekte der Arbeitsmarktentwicklung in Ostdeutschland, S. 401-410
- DIW: Quantitative Szenarien zur Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung in Deutschland bis zum Jahr 2000 (Beiträge zur Strukturforchung, Heft 150) Berlin: DIW, 1994
- DIW: Standortanalyse für den Wirtschaftsraum Thüringen. Gutachten im Auftrag des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft und Verkehr. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, 1994
- Doeringer, P.B./Piore, M.J.: Internal Labor Markets and Manpower Analysis. Lexington (Mass.): D. C. Heath, Co., 1971
- Dore, R.: Japan: Institutional and Regulatory Framework. Paper for the International Conference on Human Capital Investments and Economic Performance. Santa Barbara (Calif.), 17. – 19. November 1993. Ms. (unveröff.)
- Dörr, G./Schmidt, S.: Aspekte des betrieblichen Wandels in ehemaligen Kombinatbetrieben – Eine Problemskizze aus dem Maschinenbau. In: Heidenreich, M. (Hrsg.): Krisen, Kader, Kombinate. Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben. Berlin: edition sigma, 1992, S. 59-63
- Dörre, K./Neubert, J.: Neue Managementkonzepte und industrielle Beziehungen: Aus Handlungsbedarf statt „Sachzwang Reorganisation“. In: Managementforschung o.Jg. (1995)5, S. 167-213
- Dost, K./Schulz, G.: Zur Formierung des gesellschaftlichen Arbeitsvermögens bei umfassender Intensivierung in der DDR unter dem Blickwinkel der Gewinnung von Werktätigen für neue Aufgaben. (Akademie für Gesellschaftswissenschaften beim ZK der SED, Institut für politische Ökonomie des Sozialismus, Forschungsbereich I) Berlin, Oktober 1987 (unveröff.)
- Ducke, K./Franke, U.: Wissenschaftlich-technischer Fortschritt – Arbeitsinhalt/Arbeitsbedingungen – Verhältnis zur Arbeit (Bericht über die 5. Arbeitssoziologische Konferenz) In: Informationen zur soziologischen Forschung in der DDR 21(1985)2, S. 3-31
- Edeling, T.: Entstaatlichung und Entbürokratisierung – Strategien und Resultate der Reorganisation ostdeutscher Betriebe. In: Heidenreich, M. (Hrsg.): Krisen, Kader, Kombinate. Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben. Berlin: edition sigma, 1992, S. 45-58
- Einigungsvertrag: Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der DDR über die Herstellung der Einheit Deutschlands vom 31. August 1990
- Ekhardt, H.-P.: Rationalität des Ingenieurhandelns – Ziele und Arbeitsvorhaben der Forschungsgruppe. In: Forschungsgruppe Rationalität des Ingenieurhandelns (Hrsg.): Innovation, Subjektivität und Verantwortung. Probleme des Ingenieurhandelns. Tagungsbericht (unveröff.) Kassel, 1988, S. 9-21
- Engelen-Kefer, U./Kühl, J./Peschel, P./Ullmann, H.: Beschäftigungspolitik. (3. Auflage) Köln: Bund-Verlag, 1995
- Ermischer, I./Preusche, E.: Betriebsräte zwischen Mitbestimmung und Abwicklungs-„Komanagement“. In: Schmidt, R. (Hrsg.): Zwischenbilanz: Analysen zum Transformationsprozeß der ostdeutschen Industrie. Berlin: Akademie Verlag, 1993, S. 169-192
- Ettl, W./Heikenroth, A.: Strukturwandel, Verbandsabstinenz, Tarifflicht – Zur Lage der Unternehmen im ostdeutschen verarbeitenden Gewerbe. In: Industrielle Beziehungen 3(1996), S. 134-153
- Ettl, W./Wiesenthal, H.: Tarifautonomie in de-industrialisiertem Gelände. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 46(1994)3, S. 425-452

- Ettl, W.: Arbeitgeberverbände als Transformationsakteure. In: Wiesenenthal, H. (Hrsg.): Einheit als Interessenpolitik. Studien zur sektoralen Transformation Ostdeutschlands. Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1995, S. 43-97
- Ettrich, F./Lohr, K.: Soziologie und Industriosociologie in der DDR – Eine kritische Bilanz. In: Schmidt, R. (Hrsg.): Zwischenbilanz. Analysen zum Transformationsprozeß der ostdeutschen Industrie. Berlin: Akademie Verlag, 1993, S. 27-71
- Fischer, W./Schröter, H.: Die Entstehung der Treuhandanstalt. In: Fischer, W. u.a. (Hrsg.): Treuhandanstalt: Das Unmögliche wagen. Berlin: Akademie Verlag, 1993, S. 17-40
- Förster, H./Röbenack, S.: Die Entwicklung der betrieblichen Interessenvertretungen und Wandel in der Austragung von Interessenkonflikten. (KSPW: Graue Reihe 96-03) Berlin: GSFP, 1996
- Förster, H./Röbenack, S.: Die Entwicklung der betrieblichen Interessenvertretungen und Wandel in der Austragung von Interessenkonflikten. Forschungsbericht (unveröff.) Leipzig, 1995
- Freiburghaus, D./Schmid, G.: Theorie der Segmentierung von Arbeitsmärkten: Darstellung und Kritik neuerer Ansätze mit besonderer Berücksichtigung arbeitsmarktpolitischer Konsequenzen. In: Leviathan 3(1975)3, S. 417-448
- Frey, M./Stock, C.: Neue Arbeitsanforderungen und veränderte Qualifikationsstruktur in der LBB. Folgen neuer Organisationskonzepte oder auch Ergebnis von Transformation und Integration? In: Hüning, H./Nickel, H.M. u.a.: Gestaltungschancen und Handlungsgrenzen. Zur Transformation des Finanzdienstleistungssektors in Ostdeutschland (KSPW: Graue Reihe 95-01) Berlin: GSFP, 1995, S. 64-79
- Friedberg, E.: Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. (Europäisches Zentrum Wien) Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1995
- Fritze, L.: Organisations- und Machtstrukturen ehemaliger DDR-Kombinate – Zufallsprozesse der zentralgesteuerten Wirtschaftseinheiten als Hemmschuhe oder Katalysatoren des Übergangs zur Marktwirtschaft. Manusk. o.J.
- Ganßmann, H.: Die nicht beabsichtigten Folgen einer Wirtschaftsplanung. In: Joas, H./Kohli, M. (Hrsg.): Der Zusammenbruch der DDR. Soziologische Analysen. Frankfurt (Main): Suhrkamp, 1993, S. 172-193
- Geißler, R. (Hrsg.): Sozialer Umbruch in Ostdeutschland. Opladen: Leske+Budrich, 1993
- Geißler, R.: Die ostdeutsche Sozialstruktur unter Modernisierungsdruck. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 42(1992)B29-30, S. 15-28
- Geppert, M./Kachel, P.: Die Treuhandanstalt am Ende. Historischer Abriss und kritische Beurteilung aus volkswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Perspektive. In: Schmidt, R./Lutz, B. (Hrsg.): Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland. Berlin: Akademie Verlag, 1995, S. 69-106
- Gergs, H.J./Meinerz, K.P./Pohlmann, M./Schmidt, R./Wrede, I.: Management in Ostdeutschland. Forschungsbericht (unveröff.) 1996
- Gergs, H.J./Pohlmann, M.: Manager und Märkte. Der „Mechanismus“ des Marktes und die Grammatiken der Marktaneignung des ostdeutschen Managements. In: Pohlmann, M./Schmidt, R. (Hrsg.): Management in der ostdeutschen Industrie. Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Gesetz der Arbeit zur Förderung und Pflege der Arbeitskräfte, zur Steigerung der Arbeitsproduktivität und zur weiteren Verbesserung der materiellen und kulturellen Lage der Arbeiter und Angestellten vom 19. April 1950. Gesetzblatt der DDR Nr. 46 vom 28.04.1950, S. 349-355

- Gesetzbuch der Arbeit. Berlin (DDR): Staatsverlag, 1968
- Glötz, P./Ladensack, K.: Ostdeutsches Management im Wandel (KSPW: Graue Reihe 96-06) Berlin: GSFP, 1996
- Grabher, G.: Entwicklung von Regionen. Netzwerke: Die Stärke schwacher Beziehungen. In: WZB-Mitteilungen 37(1992)58, S. 3-7
- Grabley, H./Sachse, E. u.a.: Langfristig orientierte Arbeitskräfteentwicklung: Grundlagen und Erfahrungen aus Kombinat, Betrieben und Territorien. Berlin: Verlag Die Wirtschaft, 1989
- Grünert, H.: Beschäftigung und Arbeitsmarktstruktur in der DDR. (KSPW: Berichte, Kontext I,1) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Grünert, H./Bernien, M./Lutz, B.: Das Beschäftigungssystem der DDR: Funktionsweise, Entwicklungstendenzen und Folgewirkungen. In: Beer, D./Brinkmann, Ch./Deeke, A./Schenk, S. (Hrsg.): Der ostdeutsche Arbeitsmarkt in Gesamtdeutschland: Angleichung oder Auseinanderdriften? (KSPW: Transformationsprozesse) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Grünert, H./Lutz, B.: Strukturwandel, Arbeitsmarktstruktur und Arbeitnehmerrechte. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 45(1994)11, S. 734-743 [1994b]
- Grünert, H./Lutz, B.: Transformationsprozeß und Arbeitsmarktsegmentation. In: Nickel, H.M./Kühl, J./Schenk, S. (Hrsg.): Erwerbsarbeit und Beschäftigung im Umbruch. Berlin: Akademie Verlag, 1994, S. 3-28 [1994a]
- Grünert, H.: Arbeit und Beschäftigung – Schlüsselthemen der Transformationsforschung. In: Soziologische Revue 18(1995)2, S. 138-146
- Grünert, H.: Arbeitsmarkt Sachsen-Anhalt im Umbruch. (Forschungsbeiträge zum Arbeitsmarkt in Sachsen-Anhalt 5) Magdeburg: Minister für Arbeit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt, 1994
- Grünert, H.: Weiterbildungsbedarf in kaufmännischen Industrieberufen. (QUEM-report 4. Schriften zur beruflichen Weiterbildung in den neuen Ländern) Berlin: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management, 1993
- Gürtler, J. u.a.: Arbeitsmarkt – Systemwandel hinterläßt tiefe Spuren. In: ifo-Schnelldienst 48(1995)17/18
- Habermas, J.: Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bde. Frankfurt (Main): Suhrkamp, 1981
- Hall, G.: Reasons for Insolvency Amongst Small Firms – A Review and Fresh Evidence. In: Small Business Economics, 4(1992), S. 237-250
- Hamer, E.: Mittelständische Unternehmen: Gründung, Führung, Chancen, Risiken. Landsberg: Mi-Poller, 1990
- Handelsblatt vom 08.11.1994
- Hauser, R./Glatzer, W./Hradil, S./Kleinhenz, G./Olk, Th./Pankoke, E.: Ungleichheit und Sozialpolitik. Bericht zum sozialen und politischen Wandel in Ostdeutschland. (KSPW: Berichte) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Häußermann, H./Siebel, W.: Dienstleistungsgesellschaften. Frankfurt (Main): Suhrkamp, 1995
- Heering, W./Schroeder, K.: Vom Kollektiv zur Sozialpartnerschaft? Arbeitsbeziehungen im ostdeutschen Transformationsprozeß. In: Schmidt, R./Lutz, B. (Hrsg.): Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland. Berlin: Akademie Verlag, 1995, S. 159-182
- Heidenreich, M.: Vom volkseigenen Betrieb zum Unternehmen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 45(1993)1, S.76-96

- Heidenreich, M.: Zur Doppelstruktur planwirtschaftlichen Handelns in der DDR. In: *Zeitschrift für Soziologie* 20(1991)6, S. 411-429
- Heinelt, H./Bosch, G./Reissert, B. (Hrsg.): *Arbeitsmarktpolitik nach der Vereinigung*. Berlin: Edition sigma, 1994
- Heise, A./Ziegler, A.: Struktur- und Industriepolitik in den ostdeutschen Bundesländern – Anforderungen an eine beschäftigungspolitische Alternative. In: *WSI-Mitteilungen* 45(1992)9, S. 545-555
- Helwig, G./Nickel, H.M. (Hrsg.): *Frauen in Deutschland 1945-1992*. Bonn/Berlin: Bundeszentrale für politische Bildung und Akademie Verlag, 1993
- Hertle, H.-H./Gilles, F.-O.: Industrielle Beziehungen in der Großchemie Sachsen-Anhalts. (Forschungsbeiträge zum Arbeitsmarkt in Sachsen-Anhalt, Bd. 4). In: Minister für Arbeit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt (Hrsg.): *Transformationsprozeß der großchemischen Industrie Sachsen-Anhalts*, Magdeburg: Minister für Arbeit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt, um 1993, S. 11-25
- Hessinger, Ph.: Modell Jena? – Alternative Formen der Instituierung von Netzwerkbeziehungen am Beispiel zweier neuer Industriedistrikte. In: Schmidt, R. (Hrsg.): *Reorganisation und Modernisierung der industriellen Produktion*. (KSPW: Berichte, Kontext I,4) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Heuberger, F.W./Tänzler, D.: Existenzgründer in Ostdeutschland. Pioniere einer neuen Wirtschaftskultur. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 46(1996)B15, S. 33-46
- Hilbert, A.: *Industrieforschung in den neuen Bundesländern. Ausgangsbedingungen und Reorganisation*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 1994
- Hilbert, J./Sperling, H.J.: *Die kleine Fabrik. Beschäftigung, Technik und Arbeitsbeziehungen*. München/Mehring: Rainer Hampp Verlag, 1994
- Hilf, E./Jacobsen, H.: Einzelhandel in den neuen Bundesländern. Folgen betrieblicher Strategien westdeutscher Einzelhandelsunternehmen für die berufliche Transformation ostdeutscher Beschäftigter (Abschlußbericht der Sozialforschungsstelle Dortmund, 2 Bde.) Dortmund: Montana, 1995
- Hilf, E.: Weibliche Beschäftigte im Einzelhandel in den neuen Bundesländern – Veränderungen in einer Frauenbranche. In: *BISS public* 4(1994)14, S. 93-98
- Hinke, R.: Die Persistenz kohäsiver Elemente in den betrieblichen Sozialbeziehungen der ehemaligen Kombinatebetriebe – Anknüpfungspunkte für neue Konzepte der Unternehmenskultur? (Kurzstudie der KSPW im Rahmen einer Diplomarbeit) Ms. (unveröff.) Jena, 1995
- Hinz, A.: *Arbeitswelt im Umbruch – Über den Orientierungswandel von Facharbeitern im ostdeutschen Werkzeugmaschinenbau*. Dissertation Göttingen. Georg-August-Universität, 1996
- Hinz, T.: Neugründungen von kleingewerblichen und mittelständischen Betrieben – Vergleichende Analysen Ost- und Westdeutschland. Expertise. In: Brüssig u.a. (Hrsg.): *Kleinbetriebe in den neuen Bundesländern: Bestandsbedingungen und Entwicklungspotentiale*. (KSPW: Berichte, Kontext I,7) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Hofmann, M./Dietzsch, I.: Zwischen Lähmung und Karriere. Alltägliche Lebensführung bei Industriearbeitern und Berufsumsteigern in Ostdeutschland. In: Lutz, B./Schröder, H. (Hrsg.): *Entwicklungsperspektiven von Arbeit im Transformationsprozeß*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 1995, S. 65-95
- Holst, E./Schupp, J.: *Perspektiven der Erwerbsbeteiligung von Frauen im vereinten Deutschland*. (DIW-Diskussionspapier Nr. 68) Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, 1993



- Holst, E./Schupp, J.: Zur Erwerbsorientierung von Frauen nach der deutschen Vereinigung – Umverteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit zwischen den Geschlechtern notwendig. In: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.): Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung. Berlin: Duncker & Humblot, 1995, Heft 1, S. 52-70
- Hortleder, G.: Das Gesellschaftsbild des Ingenieurs. Zum Verhalten der Technischen Intelligenz in Deutschland. Frankfurt (Main): Suhrkamp, 1970
- Hradil, S./Pankoke, E. (Hrsg.): Aufstieg für alle? Beiträge zum Bericht „Ungleichheit und Sozialpolitik“. (KSPW: Berichte, Kontext II,2) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Huinink, J./Mayer, K.-U. u.a.: Kollektiv und Eigensinn. Lebensverläufe in der DDR und danach. Berlin: Akademie Verlag, 1995
- Huinink, J./Solga, H.: The Labour Market in the former GDR. In: Zeitschrift für Soziologie 23(1994)3, S. 237-253
- Hüning, H./Maier, F./Nickel, H.M. u.a.: Berliner Sparkasse: Unternehmen in der Vereinigung. Zur Transformation des Dienstleistungssektors 1990-1992 (Berliner Arbeitshefte und Berichte zur sozialwissenschaftlichen Forschung Nr. 79) Berlin: Zentralinstitut für Sozialwissenschaftliche Forschung/ Freie Universität Berlin, 1993
- Hüning, H./Nickel, H.M. (Hrsg.): Der großbetrieblich strukturierte Dienstleistungssektor in den neuen Bundesländern. Finanzdienstleistungen, Groß- und Einzelhandel, Krankenpflege. (KSPW: Berichte, Kontext I,6) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Hüning, H./Nickel, H.M. u.a.: Gestaltungschancen und Handlungsgrenzen. Zur Transformation des Finanzdienstleistungssektors in Ostdeutschland. (KSPW: Graue Reihe 95-01) Berlin: GSFP, 1995
- Hüning, H./Nickel, H.M./Struck-Möbbeck, O.: Aufbau und Konsolidierung im Finanzdienstleistungssektor in Sachsen-Anhalt (Berliner Arbeitshefte und Berichte zur sozialwissenschaftlichen Forschung, Nr. 96) Berlin: Zentralinstitut für Sozialwissenschaftliche Forschung/ Freie Universität Berlin, 1994
- Hüning, H./Nickel, H.M.: Dienstleistungsbeschäftigung im Umbruch. Thesen zur Analyse des Transformationsprozesses. In: Berliner Journal für Soziologie 3(1993)3, S. 257-273
- Hüning, H./Nickel, H.M. u.a.: Finanzdienstleistungsbeschäftigung im Umbruch. Betriebliche Strategien und individuelle Handlungsoptionen am Beispiel von Banken und Versicherungen. Ein Beitrag zur Analyse des Transformationsprozesses in der DDR/Bundesrepublik Deutschland 1989/90-1995 (KSPW: Transformationsprozesse Bd.26) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Hüning, H./Thielecke, F.: Synergie und Mobilität. Ein Versicherungsunternehmen in den neuen Bundesländern strukturiert sich um. In: Hüning, H./Nickel, H.M. u.a.: Gestaltungschancen und Handlungsgrenzen. Zur Transformation des Finanzdienstleistungssektors in Ostdeutschland (KSPW: Graue Reihe 95-01) Berlin: GSFP, 1995, S. 106-114
- Hüning, H./Thielecke, F.: Von der Staatlichen Versicherung der DDR zur Allianz. Ein Finanzdienstleistungsunternehmen im kulturellen Übergang. In: Nickel, H.M./Kühl, J./Schenk, S. (Hrsg.): Erwerbsarbeit und Beschäftigung im Umbruch. Berlin: Akademie, 1994, S. 207-237
- Hüning, H.: Finanzdienstleistungssektor im Transformationsprozeß. Rahmenbedingungen und Tendenzen. In: Hüning, H./Nickel, H.M. u.a.: Gestaltungschancen und Hand-



- lungsgrenzen. Zur Transformation des Finanzdienstleistungssektors in Ostdeutschland (KSPW: Graue Reihe 95-01) Berlin: GSFP, 1995, S. 1-22
- IAB 1994 – (siehe Bielski/Brinkmann/Köhler, 1994)
- IAB Kurzbericht vom 29.05.1991. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1991
- Infratest Sozialforschung: Erwerbsverläufe seit der „Wende“. Vertiefende Längsschnittauswertungen von November 1989 bis November 1992 aus dem Arbeitsmarkt-Monitor für die neuen Bundesländer. München: Infratest Sozialforschung, 1993
- IWH 6/1995: (siehe Ragnitz 1995)
- Jacobsen, H./Hilf, E.: Dezentralisierung der Betriebsorganisation im Einzelhandel – Chancen zur Demokratisierung und Reprofessionalisierung der Arbeit im Verkauf. In: Alheit, P. u.a. (Hrsg.): Von der Arbeitsgesellschaft zur Bildungsgesellschaft? (Forschungsreihe des Forschungsschwerpunktes „Arbeit und Bildung“ Band 25) Universität Bremen: Druckschriftenlager/ Universitätsbuchhandlung, 1994, S. 307-321
- Jacobsen, H.: Strategien westdeutscher Einzelhandelsunternehmen in den neuen Bundesländern. In: BISS-public 3(1993)11, S. 135-144
- Jacobsen, H.: Westdeutsche Handelsunternehmen als Akteure im Umbruch des Einzelhandels in den neuen Ländern. In: Hüning, H./Nickel, H.M. (Hrsg.): Dienstleistungsbeschäftigung in den neuen Bundesländern 1989/90-1995 (Berliner Arbeitshefte und Berichte zur sozialwissenschaftlichen Forschung Nr. 101) Berlin: Zentralinstitut für Sozialwissenschaftliche Forschung/ Freie Universität Berlin, 1996, S. 71-81
- Jánosy, F.: Das Ende des Wirtschaftswunders. (Probleme sozialistischer Politik 12) Frankfurt (Main): Verlag Neue Kritik, 1969
- Kädtler, J./Kottwitz, G./Weinert, R.: Zur Entstehung und Entwicklung von Betriebsräten in den Betrieben der ehemaligen DDR. Forschungsbericht (unveröff.) Göttingen/Berlin 1995
- Kaelble, H. u.a. (Hrsg.): Sozialgeschichte der DDR. Stuttgart: Klett-Cotta, 1994
- Kallabis, J.: Entwicklungstendenzen im Privatkundengeschäft der Banken und die Integration Ost/West. Anmerkungen aus der Sicht der Landesbank Berlin/Berliner Sparkasse. In: Hüning, H./Nickel, H.M. u.a.: Gestaltungschancen und Handlungsgrenzen. Zur Transformation des Finanzdienstleistungssektors in Ostdeutschland (KSPW: Graue Reihe 95-01) Berlin: GSFP, 1995, S. 51-56
- Kaluza, J. u.a.: Der Transformationsprozeß im Einzelhandel der neuen Bundesländer. In: Nickel, H.M./Kühl, J./Schenk, S. (Hrsg.): Erwerbsarbeit und Beschäftigung im Umbruch (KSPW: Reihe Transformationsprozesse) Berlin: Akademie Verlag, S.185-206
- Kern, H./Sabel, C. F.: Zwischen Baum und Borke – Zur Unsicherheit der Treuhand, was sie als nächstes sagen sollte. In: SOFI-Mitteilungen o.Jg.(1992)19, S. 61-78
- Kern, H./Sabel, Ch.: Die Treuhandanstalt: Experimentierfeld zur Entwicklung neuer Unternehmensformen. In: Fischer, W. u.a. (Hrsg.): Treuhandanstalt: Das Unmögliche wagen. Berlin: Akademie Verlag, 1993, S. 481-504
- Kern, H.: Intelligente Regulierung. In: Soziale Welt 45(1994)1, S. 33-59
- Kerr, C.: The Balkanization of Labor Markets. In: Bakke, E.W. u.a. (Hrsg.): Labor Mobility and Economic Opportunity. Cambridge (Mass.): MIT-Press, 1954, S. 92-110
- Kesselring, T.: Jean Piaget. Frankfurt (Main): Fischer, 1988
- Kistler, E./Jaufmann, D./Pfaff, A.: „Die Wiedervereinigung der deutschen Männer braucht keine Frauen ...“ – Frauen als Wendeverliererinnen? In: Aus Politik und Zeitgeschichte 43(1993)B 6, S. 39-52

- Klinger, F.: Zur Entwicklung des Verhältnisses von Produktions- und Dienstleistungssektor in der DDR. In: Timmermann, H. (Hrsg.): Sozialstruktur und sozialer Wandel in der DDR (Forum: Politik, H.4). Saarbrücken-Scheidt: Dadder, 1988, S. 155-173
- Kloepfer, M./von Unger, J.-F.: Öffentlich-rechtliche Vorgaben für die Treuhandanstalt. In: Fischer, W. u.a. (Hrsg.): Treuhandanstalt: Das Unmögliche wagen. Berlin: Akademie Verlag, 1993, S. 41-84
- Knabe, M.: Grundlagen und Tendenzen in der Berufsstrukturentwicklung der Facharbeiter. (Zentralinstitut für Berufsbildung der DDR (Hrsg.): Beiträge zur Berufsbildung) Berlin (DDR): 1982
- Kokalj, L./Hüfner, P.: Management Buy-Out/Buy-In als Übernahmestrategie ostdeutscher Unternehmen. (Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 54 NF) Stuttgart: Institut für Mittelstandsforschung, 1994
- Kollmorgen, R./ReiBig, R./Weiß, J. (Hrsg.): Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland (KSPW: Transformationsprozesse Band 8) Opladen: Leske+Budrich, 1996
- Kotthoff, H./Reindl, J.: Sozialordnung und Interessenvertretung in Kleinbetrieben. In: Hildebrand, E. (Hrsg.): Betriebliche Sozialorganisation unter Veränderungsdruck. Berlin: Edition Sigma, 1990
- Kotthoff, H.: Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mehring: Rainer Hampp Verlag, 1994
- Kratzer, N.: Sektoraler Wandel der ostdeutschen Arbeitsplatzstruktur. Empirische Befunde zu einem erwarteten Modernisierungspfad. In: Schenk, S. (Hrsg.): Ostdeutsche Erwerbsverläufe zwischen Kontinuität und Wandel. (KSPW: Berichte, Kontext I,2) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Krause, M.: Kooperation von Kleinbetrieben in Ostdeutschland. Diplomarbeit. Berlin: Institut für Soziologie der Philosophischen Fakultät III der Humboldt-Universität zu Berlin (unveröff.), 1996
- Kreckel, R.: Geteilte Ungleichheit im vereinten Deutschland. In: Geißler, R. (Hrsg.): Sozialer Umbruch in Ostdeutschland. Opladen: Leske+Budrich, 1993, S. 41-62
- KreiBig, V.: „Realsozialistische“ betriebliche Machtstrukturen und industrielle Beziehungen im Transformationsprozeß zur Marktwirtschaft. In: Schmidt, R. (Hrsg.): Zwischenbilanz. Analysen zum Transformationsprozeß in der ostdeutschen Industrie. Berlin: Akademie Verlag, 1993, S. 109-130
- Kronauer, M./Vogel, B.: Arbeitslos im gesellschaftlichen Umbruch. In: Andreß, H.-J. (Hrsg.): Fünf Jahre danach. Zur Entwicklung von Arbeitsmarkt und Sozialstruktur im vereinten Deutschland. Berlin/New York: de Gruyter, 1995, S. 139-162
- Kronauer, M./Vogel, B.: Regionale Arbeitsmarktentwicklung und Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland. In: SOFI-Mitteilungen o.Jg.(1994)21, S. 77-97
- Kudera, W.: Wie Geschichte in den Alltag eindringt. In: Berliner Journal für Soziologie 4(1994)1, S. 55-76
- Kulke, D.: Zur beruflichen Mobilität der managerialen Elite in den neuen Bundesländern. In: Pohlmann, M./Schmidt, R. (Hrsg.): Management in der ostdeutschen Industrie. Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Landesbank Berlin (LBB): Wirtschaftsreport 3(1995)1
- Lang, R.: „Führungskräfte in Ostdeutschland“ -- Forschungsbericht zum Projekt SO-KULT 92 (Technische Universität Chemnitz-Zwickau, Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft: Arbeitspapier 03) (unveröff.) 1994

- Lay, G./Gagel, S.: Die Anpassung der Produkt- und Vertriebsstrukturen an die Marktwirtschaft. In: Lay, G. (Hrsg.): Strukturwandel in der ostdeutschen Investitionsgüterindustrie. Heidelberg: Physica, 1995, S. 20-51
- Lay, G./Schmierl, K./Schultz-Wild, R./Wengel, I.: Bestandsaufnahme der Produktionsstrukturen in der Investitionsgüterindustrie Ostdeutschlands. Informationen für Betriebe, die sich an der Umfrage im Jahre 1993 beteiligt hatten. ISI Karlsruhe/ ISF München n.Ms. (unveröff.) 1994
- Lepenies, W.: Die drei Kulturen. Soziologie zwischen Literatur und Wissenschaft. München, Wien: Hanser, 1985
- Lepsius, R.M.: Die Institutionenordnung als Rahmenbedingung der Sozialgeschichte der DDR. In: Kaebler, H. u.a. (Hrsg.): Sozialgeschichte der DDR. Stuttgart: Klett-Cotta, 1994, S. 17-30
- Liebold, R.: Innerbetriebliche Beziehungen in ostdeutschen Industriebetrieben: Die (ost-)deutsche Einheit zwischen Management und Betriebsrat. In: Bergmann, J./Schmidt, R. (Hrsg.): Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen (KSPW: Berichte, Kontext I,3) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Littek, W./Heisig, U./Gondek, H.-D.: Dienstleistungsarbeit. Strukturveränderungen, Beschäftigungsbedingungen und Interessenlagen. Berlin: edition sigma, 1991
- Lohr, K./Röbenack, S./Schmidt, E.: Industrielle Beziehungen im Wandel. In: Schmidt, R./Lutz, B. (Hrsg.): Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland. Berlin: Akademie Verlag, 1995, S. 183-215
- Lohr, K./Schmidt, R.: Industrielle Beziehungen und innerbetriebliche Konsolidierungsstrategien. In: Beer, D./Brinkmann Ch./Deeke, A./Schenk, S. (Hrsg.): Der ostdeutsche Arbeitsmarkt in Gesamtdeutschland: Angleichung oder Auseinanderdriften? (KSPW: Transformationsprozesse) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Lungwitz, R./Schreiber, E.: Der unvollkommene Wandel der Arbeitsorganisation. In: Schmidt, R. (Hrsg.): Reorganisation und Modernisierung der industriellen Produktion. (KSPW: Berichte, Kontext I,4) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Lungwitz, R.: Transformation als subjektive Realität. Zum Gesellschaftsbild und den Urteilen ostdeutscher Automobilarbeiter. (WISOC Typoskript 27/1995) (unveröff.)
- Lutz, B. (unter Mitwirkung von H. Nase, W. Sengenberger, F. Weltz): Arbeitswirtschaftliche Modelluntersuchung eines Arbeitsmarktes. Forschungsbericht des RKW (RKW-Projekt A-44). Frankfurt (Main) (unveröff.) 1973
- Lutz, B./Schröder, H. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit im Transformationsprozeß. München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 1995
- Lutz, B./Sengenberger, W.: Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik. (Schriftenreihe der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel 26) Göttingen: Verlag Otto Schwartz & Co., 1974
- Lutz, B./Weltz, F.: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel. Frankfurt (Main): Europäische Verlagsanstalt, 1966
- Lutz, B.: Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitsmarktstrategie: Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1987
- Lutz, B.: Betriebe im realen Sozialismus als Lebensraum und Basisinstitution: Erste Hypothesen und offene Fragen zur Transformationsforschung. In: Schmidt, R./Lutz, B. (Hrsg.): Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland. Berlin: Akademie Verlag, 1995, S. 135-158

- Lutz, B.: Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1984 (2. Auflage 1989)
- Lutz, B.: Die Singularität der europäischen Prosperität nach dem Zweiten Weltkrieg. In: Kaelble, H. (Hrsg.): Der Boom 1948-1973. (Schriften des Zentralinstituts für sozialwissenschaftliche Forschung der Freien Universität Berlin 64) Opladen: Westdeutscher Verlag, 1992, S. 35-59
- Lutz, B.: Es bleibt nicht mehr viel Zeit für den Umbau. Deutsch-deutsche Herausforderungen an die Gewerkschaften. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 44(1993)1, S. 25-30
- Lutz, B.: Institutionen und Interessen – Erste Thesen und Überlegungen zum Prozeß der System-Transformation. In: Berliner Journal für Soziologie 4(1994)3, S. 365-379
- Mahnkopf, B. (Hrsg.): Der gewendete Kapitalismus. Kritische Beiträge zur Theorie der Regulation. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot, 1988
- Mänicke-Gyöngyösi, K.: Alte und neue Machteliten in Ostmitteleuropa. In: Die realexistierende postsozialistische Gesellschaft. Wissenschaftliche Konferenz der Brandenburgischen Landeszentrale für politische Bildung, Potsdam, 14.-16. Dezember 1993. Berlin: GSFP, 1994, S. 200-213
- Marz, L.: System-Zeit und Entökonomisierung. Zu Zeit/Macht-Dispositiven und mentalen Dispositionen in realsozialistischen Wirtschaften. In: Schmidt, R. (Hrsg.): Zwischenbilanz. Analysen zum Transformationsprozeß der ostdeutschen Industrie. Berlin: Akademie Verlag, 1993, S. 73-108
- Mavromaras, K.G./Rudolph, H.: „Recalls“ – Wiederbeschäftigung im alten Betrieb. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 28(1995)2, S. 171-194
- May-Strobl, E./Paulini, M.: Das Gründungsgeschehen in den neuen Bundesländern – Wachstumstypen und Beschäftigungsbeitrag. In: Brüssig, M. u.a. (Hrsg.): Kleinbetriebe in den neuen Bundesländern: Bestandsbedingungen und Entwicklungspotentiale. (KSPW: Berichte, Kontext I,7) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Mayer, K.-U.: Lebensverläufe und sozialer Wandel. Anmerkungen zu einem Forschungsprogramm. In: Mayer, K.-U. (Hrsg.): Lebensverläufe und sozialer Wandel. (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 31) Opladen: Westdeutscher Verlag, 1990, S. 7-21
- Mayer, K.-U.: Soziale Ungleichheit und Lebensverläufe. Notizen zur Inkorporation der DDR in die Bundesrepublik und ihre Folgen. In: Giesen, B./Leggiewie, K. (Hrsg.): Experiment Vereinigung. Ein sozialer Großversuch. Berlin: Rotbuch Verlag, 1991, S. 87-99
- Mayer, K.U.: Soziale Ungleichheit und Differenzierung von Lebensläufen. In: Zapf, W. (Hrsg.): Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages in Frankfurt (Main). Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1991, S. 667-687 (Mayer 1991a)
- Mayer, K.U.: Von der Transformationstheorie zur Transformation oder umgekehrt? In: BISS public 4(1994)13, S. 25-31
- Mayntz, R. (1994): Die deutsche Vereinigung als Prüfstein für die Leistungsfähigkeit der Sozialwissenschaften. In: BISS public 4(1994)13, S. 21-24
- Meinefeld, W.: Realität und Konstruktion. Erkenntnistheoretische Grundlagen einer Methodologie der empirischen Sozialforschung. Opladen: Leske+Budrich, 1995
- Meinerz, K.P.: Einstellungen, Werthaltungen und Leitbilder von Managern in Ostdeutschland. Kognitive und normative Voraussetzungen der Rekonstruktion betrieblicher So-

- zialbeziehungen. In: Pohlmann, M./ Schmidt, R. (Hrsg.): Management in der ostdeutschen Industrie. Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Mickler, O. u.a.: Modernisierung der ostdeutschen Automobilproduktion und Entwicklung einer neuen betrieblichen Sozialverfassung, Forschungsbericht (unveröff.), Universität Hannover, Institut für Soziologie 1995
- Most, E.: Planlos in die Marktwirtschaft? Praktiker resümieren den betrieblichen Transformationsprozeß. In: Hüning, H./Nickel, H.M. (Hrsg.): Dienstleistungsbeschäftigung in den neuen Bundesländern 1989/90-1995. Eine Zwischenbilanz. (Berliner Arbeitshefte und Berichte zur sozialwissenschaftlichen Forschung Nr. 101) Berlin: Zentralinstitut für Sozialwissenschaftliche Forschung/Freie Universität Berlin, 1996, Anhang
- Müller, H.-P./Wilke, M.: Braunkohlepolitik der Steinkohlegewerkschaft – Industriepolitik der IG Bergbau und Energie im deutschen Vereinigungsprozeß. Forschungsbericht. Berlin: Akademie Verlag, 1995
- Müller, H.-P.: Die Verbandspolitik der Industriegewerkschaft Bergbau und Energie in Ostdeutschland – ein Kapitel Transformationsgeschichte. In: Bergmann, J./Schmidt, R. (Hrsg.): Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen. (KSPW: Berichte, Kontext I,3) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Müller, H.-P.: Korporatismus in Ostdeutschland – Organisation und Politik der IG Bergbau und Energie 1996. In: Bergmann, J./Schmidt, R. (Hrsg.): Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen (KSPW: Berichte, Kontext I,3), Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Müller, J.: Strukturelle Auswirkungen der Privatisierung durch die Treuhandanstalt. In: Fischer, W. u.a. (Hrsg.): Treuhandanstalt: Das Unmögliche wagen. Berlin: Akademie Verlag 1993, S. 374-408.
- Müller, W.: Wege und Grenzen der Tertiarisierung: Wandel der Berufsstruktur in der Bundesrepublik Deutschland 1950-1980. In: Matthes, J. (Hrsg.): Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982. Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1983, S. 142-160
- Münch, R./Wolf, I.: Zu Fragen der Entwicklung des territorialen Arbeitsvermögens im Kreis Borna. In: Informationen zur soziologischen Forschung in der DDR 24(1988)2, S. 39-43
- Nassua, Th.: Absatzprobleme ostdeutscher Konsum- und Produktionsgüterhersteller (ifo Studien zu Handels- und Dienstleistungsfragen Nr.49) München: ifo, 1995
- Nassua, Th.: Absatzprobleme von Konsumgütern aus den neuen Bundesländern (ifo Studien zu Handels- und Dienstleistungsfragen Nr.43) München: ifo, 1993
- Nause, G.: Arbeitskräfte und Arbeitsleistung in den landwirtschaftlichen Betrieben Deutschlands. In: Wirtschaft und Statistik o.Jg.(1994)6, S. 450-455
- Nee, V.: A Theory of Market Transition: From Redistribution to Markets in State Socialism. In: American Sociological Review 54(1989)5, S. 663-681
- Nickel, H.M./Hüning, H. u.a.: Finanzdienstleistungsbeschäftigung im Umbruch. Betriebliche Strategien und individuelle Handlungsoptionen am Beispiel von Banken und Versicherungen. (KSPW: Berichte, Kontext I,6) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Nickel, H.M./Hüning, H.: Geschlechterpolitik in der Krise. Zu Fragen feministischer Politik in Zeiten der Transformation. In: Heine, H. (Hrsg.): Pietro Ingrao, Rossana Rossanda: Verabredungen zum Jahrhundertende. Hamburg: VSA, 1996, S. 260-272 (1996b)

- Nickel, H.M./Hüning, H.: Geschlechterverhältnis im Umbruch. Am Ende der Eindeutigkeiten auf dem Wege zu neuen Gewißeheiten? In: Mitteilungen aus der kulturwissenschaftlichen Forschung 19(1996)37, S. 634-642 (1996a)
- Nickel, H.M./Kühl, J./Schenk, S. (Hrsg.): Erwerbsarbeit und Beschäftigung im Umbruch. Berlin: Akademie Verlag, 1994
- Nickel, H.M./Peinl, I./Skogvall, M./Wagner, S.: Von der Zweigeschlechtlichkeit des betrieblichen Transformationsprozesses. In: Hüning, H./Nickel, H.M. u.a.: Finanzdienstleistungsbeschäftigung im Umbruch. Betriebliche Strategien und individuelle Handlungsoptionen am Beispiel von Banken und Versicherungen. (KSPW: Transformationsprozesse Bd.26) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Nickel, H.M./Schenk, S.: Prozesse geschlechtsspezifischer Differenzierung im Erwerbsystem. In: Nickel, H.M./Kühl, J./Schenk, S. (Hrsg.): Erwerbsarbeit und Beschäftigung im Umbruch. (KSPW: Transformationsprozesse) Berlin: Akademie, 1994, S. 259-282
- Nickel, H.M./Schenk, S.: Prozesse geschlechtsspezifischer Differenzierung im Erwerbsystem. In: Nickel, H. M./Kühl, J./Schenk, S. (Hrsg.): Erwerbsarbeit und Beschäftigung im Umbruch. Berlin: Akademie Verlag, 1994, S. 259-282
- Nickel, H.M.: „Mitgestalterinnen des Sozialismus“ – Frauenarbeit in der DDR. In: Helwig, G./Nickel, H.M. (Hrsg.): Frauen in Deutschland 1945-92. Berlin: Akademie Verlag, 1993, S. 233-256
- Nickel, H.M.: Arbeitsmarktsegregation: Mentale Brüche und ambivalente Folgen. In: ZfF-Bulletin (Zentrum für interdisziplinäre Frauenforschung, Humboldt-Universität zu Berlin) o.Jg.(1992)4, S. 5-10
- Nickel, H.M.: Experten – Betriebliche Akteure des Integrationsprozesses. In: Hüning, H./Nickel, H.M. u.a.: Gestaltungschancen und Handlungsgrenzen. Zur Transformation des Finanzdienstleistungssektors in Ostdeutschland (KSPW: Graue Reihe 95-01) Berlin: GSFP, 1995, S. 57-63 (1995a)
- Nickel, H.M.: Frauen auf dem Sprung in die Marktwirtschaft? In: Beiträge zur feministischen Theorie und Praxis 14(1991)29, S. 105-110
- Nickel, H.M.: Frauen im Umbruch der Gesellschaft. Die zweifache Transformation in Deutschland und ihre ambivalenten Folgen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 45(1995)B36-37, S. 23-33
- Nickel, H.M.: Geschlechterverhältnis: Antinomien, Ambivalenzen und Chancen. In: Hüning, H./Maier, F./Nickel, H.M. u.a.: Berliner Sparkasse: Unternehmen in der Vereinigung. Zur Transformation des Dienstleistungssektors 1990-1992 (Berliner Arbeitshefte und Berichte zur sozialwissenschaftlichen Forschung Nr. 79) Berlin: Zentralinstitut für Sozialwissenschaftliche Forschung/ Freie Universität Berlin, 1993, S. 132-148
- Nickel, H.M.: Trotz Fleiß kein Preis? Geschlechtstypische Übergänge von DDR-Mädchen in den Beruf. In: Durchblick – Zeitschrift für Ausbildung, Weiterbildung und berufliche Integration (Heidelberger Institut Beruf und Arbeit) o.Jg.(1993)1, S. 10-12
- Niebur, J.: Zwischen Stilllegung und Privatisierung – Sanierung eines Stahlstandortes. In: Heidenreich, M. (Hrsg.): Krisen, Kader, Kombinate. Kontinuität und Wandel in ost-deutschen Betrieben. Berlin: edition sigma 1992, S. 95-108
- Niethammer, L.: Erfahrungen und Strukturen. Prolegomena zu einer Geschichte der Gesellschaft der DDR. In: Kaeble, H. u.a. (Hrsg.): Sozialgeschichte der DDR. Stuttgart: Klett-Cotta, 1994, S. 95-118
- Niethammer, L.: Wege aus der sozialen Einheit – Wege zur sozialen Einheit. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 44(1993)3, S. 130-149



- Nolte, D.: Politik der Treuhandanstalt. In: Nolte, D./Sitte, R./Wagner, A. (Hrsg.): Wirtschaftliche und soziale Einheit Deutschlands – Eine Bilanz. Köln: Bund-Verlag, 1995, S. 66-87
- Nolte, D.: Zwischen Privatisierung und Sanierung – Zwei Jahre Treuhandpolitik. In: WSI-Mitteilungen 45(1992)9, S. 555-563
- Notkin, A./Maier, H. (Hrsg.): Das Gesetz der sozialistischen Akkumulation. Probleme der Theorie und Planung. Berlin: Akademie-Verlag, 1974
- Notkin, A.: Der Typ der erweiterten Reproduktion im Sozialismus. In: Sowjetwissenschaft. Gesellschaftswissenschaftliche Beiträge 29(1976)1, S. 1-14
- OECD: The OECD-Job Study – Evidence and Explanations. 2 Bde. Paris/OECD – Beschäftigungsstudie (deutsche Kurzfassung) Arbeitslosigkeit im OECD-Raum 1950-1995) 1994
- Offe, C.: Der Tunnel am Ende des Lichts – Erkundungen der politischen Transformation im Neuen Osten. Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1994
- Ökonomisches Lexikon A – K. Berlin: Verlag Die Wirtschaft, 2. Aufl. 1970
- Ökonomisches Lexikon L – Z. Berlin: Verlag Die Wirtschaft, 2. Aufl. 1971
- Pareto, V.: The Rise and Fall of Elites. Badminister: Ayer, 1968
- Parmentier, K./Stoß, F./Troll, L.: Ostdeutsche Berufsstrukturen unterscheiden sich nicht grundlegend von denen im Westen der Bundesrepublik. Ein Vergleich von Ergebnissen des Mikrozensus und des Arbeitsmarkt Monitors. (IAB Kurzbericht Nr. 11) Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1992
- Peinl, Iris: Neustrukturierung des Geschlechterverhältnisses im Dienstleistungssektor in Ostdeutschland? In: Hüning, H./Nickel, H.M. (Hrsg.): Großbetriebliche Dienstleistungen. Bruch, Anpassung, Neuformierung (KSPW: Berichte, Kontext I,6) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Perrow, Ch.: Normale Katastrophen. Die unvermeidbaren Risiken der Großtechnik. Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1989
- Piaget, J.: Der Aufbau der Wirklichkeit beim Kinde. Stuttgart: Klett-Cotta, 1950/1975
- Piaget, J.: Die Entwicklung des Erkennens. Bd. 3. Stuttgart: Klett-Cotta, 1973
- Piore, J.P./Sabel, C.F.: Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Berlin: Wagenbach, 1985
- Piore, M./Sabel, Ch.: Das Ende der Massenproduktion. Frankfurt (Main): Fischer Taschenbuch, 1989
- Piore, M.J.: Lernprozesse, Mobilitätsketten und Arbeitsmarktsegmente. In: Sengenberger, W. (Hrsg.): Der gespaltene Arbeitsmarkt – Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1978, S. 67-98
- Pirker, T./Hertle, H.-H./Kädler, J./Weinert, R.: FDGB – Wende zum Ende. Auf dem Weg zu unabhängigen Gewerkschaften? Köln: Bund Verlag, 1990
- Pirker, Th. u.a.: Der Plan als Befehl und Fiktion. Wirtschaftsführung in der DDR. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1995
- Pohlmann, M./Gergs, H.-J.: Manageriale Eliten im Transformationsprozeß. In: Pohlmann, M./Schmidt, R. (Hrsg.): Management in der ostdeutschen Industrie. (KSPW: Berichte, Kontext I,5) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Pohlmann, M./Meinerz, K.-P./Gergs, H.: Manager im Sozialismus. In: Pohlmann, M./Schmidt, R. (Hrsg.): Management in der ostdeutschen Industrie. (KSPW: Berichte, Kontext I,5) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Pohlmann, M./Schmidt, R.: Management in Ostdeutschland. In: Schmidt, R./Lutz, B. (Hrsg.): Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland. Berlin: Akademie Verlag, 1995, S.217-244



- Pohlmann 1996: (siehe Pohlmann/Gergs 1996)
- Pohlmann, M.: Management im Sozialismus. Ms. (unveröff.) 1994
- Popitz, H., u.a.: Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie. Tübingen: Mohr, 1957
- Preusche, E./Ermischer, I.: Implementation der Industriellen Beziehungen in Ostdeutschland im Verlauf des Transformationsprozesses von der staatlichen Planwirtschaft zur Marktwirtschaft auf der betrieblichen Mikroebene. (WISOC-Forschungsbericht) Chemnitz: WISOC, 1995
- Pries, L./Schmidt, R./Trinczek, R.: Entwicklungspfade von Industriearbeit. Chancen und Risiken betrieblicher Produktionsmodernisierung. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1990
- Prognos: Die Bundesrepublik Deutschland 2000 – 2005 – 2010 (Deutschland Report Nr.1) Basel: Prognos AG, 1993
- Ragnitz, J.: Strukturwandel in der ostdeutschen Industrie. In: Institut für Wirtschaftsfor-schung Halle IWH (Hrsg.): Wirtschaft im Wandel. 6/1995, S. 7-12
- Richta, R. und Kollektiv: Zivilisation am Scheideweg. Manuskript, 2. Aufl. Prag (unveröff.) 1968
- Rieger, K./Molnár, D.: Von der ungelernten Aushilfe bis zur qualifizierten Beraterin. Personalrekrutierung im Einzelhandel. ZAROF (Zentrum für Arbeits- und Organisationsforschung e.V.) Leipzig (Arbeitspapier) (unveröff.) 1994
- Röbenack, S.: Betriebe und Gewerkschaften, 1996. In: Bergmann, J./Schmidt, R. (Hrsg.): Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen (KSPW: Berichte, Kontext I,3), Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Roesler, J.: Die Produktionsbrigaden in der Industrie der DDR. Zentrum der Arbeitswelt? In: Kaelble, H. u.a. (Hrsg.): Sozialgeschichte der DDR. Stuttgart: Klett-Cotta, 1994, S. 144-170
- Rogas, K./Philipp, V./Maier, F.: Anpassung an westliche Beschäftigungsstrukturen oder neue Wege betrieblicher Personalpolitik? Die Beschäftigungssituation von Frauen bei den Sparkassen im Land Brandenburg. Stiftung Weiterbildung Berlin (unveröff.) 1995
- Rogas, K.: Implikationen des Institutionentransfers für die Organisations- und Personalentwicklung ostdeutscher Sparkassen. In: Hüning, H./Nickel, H.M. (Hrsg.), Dienstleistungsbeschäftigung in den neuen Bundesländern 1989/90-1995. Eine Zwischenbilanz. (Berliner Arbeitshefte und Berichte zur sozialwissenschaftlichen Forschung Nr. 101) Berlin: Zentralinstitut für Sozialwissenschaftliche Forschung/ Freie Universität Berlin, 1996, S. 36-45
- Rössel, G.: Licht und Schatten der marktwirtschaftlichen Grundsanierung ostdeutscher Betriebe. In: Schmidt, R./Lutz, B.: Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland. Berlin: Akademie Verlag, 1995a, S. 107-134
- Rössel, G.: Zwischen Neutaylorismus und Lean Production – Ausgewählte Rationalisierungskonzepte ostdeutscher Betriebe. In: Lutz, B./Schröder, H. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit im Transformationsprozeß. München/Mering: R. Hampp 1995b, S. 249-320
- Rottenburg, R.: „Der Sozialismus braucht den ganzen Menschen“. In: Zeitschrift für Soziologie 20(1991)4, S. 305-322
- Rudolph, H. (Hrsg. unter Mitarbeit v. D. Simon): Geplanter Wandel, ungeplante Wirkungen. Handlungslogiken und -ressourcen im Prozeß der Transformation. WZB-Jahrbuch 1995. Berlin: edition sigma, 1995

- Sackmann, R./Wingens, M.: Berufsverläufe im Transformationsprozeß. In: Diewald, M./Mayer, K.-U. (Hrsg.): Zwischenbilanz der Wiedervereinigung. Strukturwandel und Mobilität im Transformationsprozeß. Opladen: Leske+Budrich, 1996, S. 11-32
- Sahner, H. (Hrsg.): Transformationsprozesse in Deutschland. Opladen: Leske+Budrich, 1995
- Sahner, H.: Der Dienstleistungssektor in der DDR und in den neuen Bundesländern. In: Gegenwartskunde 43(1994)4, S. 527-554
- Sauer, H.-D.: Beschäftigungstrend im Bankengewerbe. In: Die Bank o.Jg.(1991)7, S.391-392
- Sauer, H.-D.: Personalpolitik zwischen Ost und West. In: Die Bank o.Jg.(1992), S. 262-266
- Sauer, H.-D.: Mehr Personal, höhere Qualifikation. In: Die Bank o.Jg.(1993)7, S. 430-434
- Schaefer, R./Schmidt, C./Wahse, J.: Disponibilität – Mobilität – Fluktuation. Zentralinstitut für Wirtschaftswissenschaften der Akademie der Wissenschaften der DDR (Hrsg.): Forschungsberichte 38. Berlin: Akademie Verlag, 1982
- Schenk, S. (Hrsg.): Ostdeutsche Erwerbsverläufe zwischen Kontinuität und Wandel. (KSPW: Berichte, Kontext I,2) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Schenk, S./Schlegel, U.: Frauen in den neuen Bundesländern – zurück in eine andere Moderne? In: Berliner Journal für Soziologie, 3(1993)3, S. 369-384
- Schenk, S.: Erwerbsverläufe im Transformationsprozeß. In: Bertram, H. (Hrsg.): Ostdeutschland im Wandel: Lebensverhältnisse – politische Einstellungen. (KSPW: Transformationsprozesse) Opladen: Leske+Budrich, 1995, S. 69-98 [1995a]
- Schenk, S.: Neu- oder Restrukturierung des Geschlechterverhältnisses in Ostdeutschland? In: Berliner Journal für Soziologie, 5(1995) 4, S. 475-488 [1995b]
- Schenk, S.: Qualifikationsstruktur und Qualifikationsbedarf erwerbstätiger Frauen in den neuen Bundesländern. In: Engelbrech, G./Schenk, S./Wagner, P. (Hrsg.): Bedingungen der Frauenerwerbsarbeit im deutsch-deutschen Einigungsprozeß. (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1992, S. 33-48
- Schettkat, R.: Die Zukunft der Beschäftigung zwischen Dienstleistungen und Güterproduktion. In: Gegenwartskunde 45(1996)2, S. 155-166
- Schmidt, D.: Ostdeutschland: Gewerkschaften ohne Solidaritäts-Kultur. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 46(1995)9, S. 559-565 [1995a]
- Schmidt, H.D.: Potentielle Arbeitsplätze im tertiären Sektor. In: Weltwirtschaft o.Jg.(1980)1, S. 123
- Schmidt, R. (Hrsg.): Reorganisierung und Modernisierung der industriellen Produktion (KSPW: Berichte, Kontext I,4) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Schmidt, R./Lutz, B. (Hrsg.): Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland. Berlin: Akademie Verlag, 1995
- Schmidt, R.: Die Bedeutung der sozialen Beziehungen für die ostdeutsche Produktionsmodernisierung. In: Berliner Journal für Soziologie 5(1995)4, S. 455-462 [1995b]
- Schmidt-Tophoff, J.: Zur Transformation der ostdeutschen Chemieindustrie. In: Schmidt, R. (Hrsg.): Zwischenbilanz. Analysen zum Transformationsprozeß der ostdeutschen Industrie, Berlin: Akademie Verlag, 1993, S. 193-214
- Schoer, K./Hanefeld, U.: Erwerbstätige 1970 bis 1989 – Revision der durchschnittlichen Erwerbstätigenzahlen. In: Wirtschaft und Statistik o.Jg.(1990)4, S. 245-257 und S. 168\*-181\*

- Schreyögg, G.: Change Management. Vortrag auf der KSPW-Arbeitskonferenz in Jena (unveröff.) 1995
- Schroeder, W.: Westdeutsche Prägung – ostdeutsche Bewährungsproben, Industrielle Beziehungen in der Metall- und Elektroindustrie, In: Bergmann, J./Schmidt, R. (Hrsg.): Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen. (KSPW: Berichte, Kontext I,3) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Schröter, U. (1995): Ostdeutsche Frauen im Transformationsprozeß. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 45(1995)B20, S. 31-42
- Schultheis, L./Vintz, S. (ArTus Analyse Berlin): Formen, Entwicklungstendenzen und branchenspezifische Aspekte prekärer Beschäftigungsverhältnisse im Land Brandenburg. (LASA-Studien 27) Potsdam: Unze Verlag, 1996
- Semlinger, K.: Arbeitsmarktpolitik für Existenzgründer. Plädoyer für eine arbeitsmarktpolitische Unterstützung des Existenzgründungsgeschehens. (Discussion Paper FS I 95 – 204), Berlin: Wissenschaftszentrum zu Berlin für Sozialforschung, 1995
- Semlinger, K.: Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken. Zum strategischen Gehalt von Kooperation. In: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 3. Berlin/New York: de Gruyter, 1993, S. 309-354.
- Sengenberger, W. (Hrsg.): Der gesplittete Arbeitsmarkt – Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1978
- Sengenberger, W./Lovemann, G./Piore, M. (Hrsg.): The Re-Emergence of Small Enterprise. Industrial Restructuring in Industrialised Countries. Genf: International Labour Organization, 1990
- Sengenberger, W.: Arbeitsmarktstruktur – Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarkts. Frankfurt (Main)/München: Aspekte Verlag, 1975 (2. Auflage 1978)
- Sengenberger, W.: Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten – Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich. Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1987
- Siebert, H.: Das Wagnis der Einheit. Eine wirtschaftspolitische Therapie. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt, 1992
- Siebert, H.: Das Wagnis der Einheit. Eine wirtschaftspolitische Therapie. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt. Aktualis. Neuaufl. 1993
- Sinn, G. u. H.-W.: Kaltstart. Volkswirtschaftliche Aspekte der deutschen Vereinigung. Tübingen: Mohr, 1991
- Snow, C.P.: Die zwei Kulturen. Literarische und naturwissenschaftliche Intelligenz. Stuttgart: Klett, 1967
- Solga, H.: „Systemloyalität“ als Bedingung sozialer Mobilität im Staatssozialismus, am Beispiel der DDR. In: Berliner Journal für Soziologie, 4(1994)4, S. 523-542 [1994a]
- Solga, H.: Auf dem Weg in eine klassenlose Gesellschaft? Klassenlagen und Mobilität zwischen Generationen in der DDR. Berlin: Akademie Verlag, 1995 (1995a)
- Solga, H.: Auf dem Weg in eine klassenlose Gesellschaft? Klassenlagen und Mobilität zwischen Generationen in der DDR. Diss. Berlin: Freie Universität/Fachbereich Philosophie und Sozialwissenschaften I, 1994 [1994b]
- Solga, H.: Der Elitenimport nach Ostdeutschland. Transformationstypen und Veränderungen in der Elitenrekrutierung. In: Diewald, M./Mayer, K.-U. (Hrsg.): Zwischenbilanz der Wiedervereinigung. Strukturwandel und Mobilität im Transformationsprozeß. Opladen: Leske+Budrich, 1996, S. 89-110

- Solga, H.: Zum Verbleib der Angehörigen der oberen Dienstklasse der DDR nach 1989: Heißt ihr Schicksal nach der Wende beruflicher Abstieg? (KSPW-Expertise) (unveröff.) 1995 (1995b)
- SÖSTRA 1994 – (siehe Bernien/Dahms/Schaefer/Schiemann/Wahse, 1994)
- SÖSTRA 1996 – (siehe Bernien/Dahms/Schaefer/Schiemann/Wahse, 1996)
- SÖSTRA/ISF: Voraussetzungen, Engpässe und Probleme bei der Entstehung neuer Arbeitsplätze in Klein- und Mittelbetrieben. Ein kooperatives Entwicklungskonzept für die Mansfelder Region. Studie im Auftrag der KSPW für das Ministerium für Arbeit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt. Berlin: Sozialökonomische Strukturanalysen e.V. Berlin, 1993
- Sozialreport Neue Bundesländer, II. Quartal 1995. Hrsg.: Sozialwissenschaftliches Forschungszentrum Berlin-Brandenburg e.V. (SFZ), Berlin: SFZ, 1995
- Strubar, I.: War der reale Sozialismus modern? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 43(1991)3, S. 415-432
- Staatliche Zentralverwaltung für Statistik (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch der Deutschen Demokratischen Republik. Berlin: Staatsverlag der DDR, lfd.
- Staehe, W.H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 6. Aufl. München: Gabler, 1991
- Statistisches Amt der DDR (Hrsg.): Jahrbuch Arbeitskräfte und Löhne [1989]. Berlin: Rudolf Hauffe, 1990
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Fachserie 1, Reihe 4.1.1. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, 1995
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Bevölkerungsstatistische Übersichten 1946 bis 1989. (Sonderreihe mit Beiträgen für das Gebiet der ehemaligen DDR 3) Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, Mai 1993
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Datenreport 1994. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 1994
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Erwerbstätige 1950 bis 1989. (Sonderreihe mit Beiträgen für das Gebiet der ehemaligen DDR 14) Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, Februar 1994
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart: Metzler-Poeschel Verlag, lfd.
- Staudt, E./Kriegesmann, B./Thielemann, F./Behrendt, S.: Kooperation als Erfolgsfaktor ostdeutscher Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Kooperationslandschaft in Ostdeutschland. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 65(1995) 11, S. 1209-1230.
- Staudt, E./Kriegesmann, B./Meier, A.J./Neuß, C.: Ingenieure im Transformationsprozeß. Berufsverläufe von Ingenieuren im Übergang vom Plan zum Markt (Institut für angewandte Innovationsforschung: Berichte aus der angewandten Innovationsforschung Nr.130) Bochum (unveröff.) 1994
- Steiner, C.: „Schuster bleib bei deinen Leisten!“ Berufliche Mobilität im ostdeutschen Transformationsprozeß. In: Schenk, S. (Hrsg.): Ostdeutsche Erwerbsverläufe zwischen Kontinuität und Wandel. (KSPW: Berichte, Kontext I,2) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Steiner, V.: Langzeitarbeitslosigkeit während des Übergangs zur Marktwirtschaft – Ostdeutschland nach der Vereinigung. In: König, H./Steiner, V. (Hrsg.): Arbeitsmarktdynamik und Unternehmensentwicklung in Ostdeutschland. Erfahrungen und Perspektiven des Transformationsprozesses. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 1994, S. 253-276

- Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Fallstudien. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 1993
- Stieler, B.: Verlust von sozialer Sicherheit, Egalität und Status im Wandel der Personalstrategien. In: Stieler, B. (Hrsg.): Der Wandel von Arbeit, Arbeitspolitik und Erwerbstätigkeit in den neuen Bundesländern. (Forum Zukunft der Arbeit, H.3) Düsseldorf: Friedrich-Ebert-Stiftung, 1993, S. 37-45
- Stratemann, I.: Psychologische Aspekte des wirtschaftlichen Wiederaufbaus in den neuen Bundesländern. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie, 1992
- Struck-Möbbeck, O.: Akteure des Transformationsprozesses: Führungskräfte im Dienstleistungssektor. In: Hüning, H./Nickel, H.M. (Hrsg.): Großbetriebliche Dienstleistungen. Bruch, Anpassung, Neuformierung. (KSPW: Berichte, Kontext I,6) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Thielecke, F.: Der Habitus im Veränderungsprozeß eines Versicherungsunternehmens. Kulturelle Verschiebungen dargestellt am Beispiel des Geschlechterverhältnisses. Diss. Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin/FB Sozialwissenschaften, 1993
- Thomas, M.: „... daß man noch da ist!“ Schwierigkeiten bei der Suche nach einem ost-deutschen Mittelstand. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 46(1996)B15, S. 21-31
- Thurrow, B./Wichterey, E.: Fluktuation der Arbeitskräfte mindern. In: Arbeit und Sozialfürsorge 16(1961)9, S. 198-201
- Töpfer, A. u.a.: Marktorientierte Unternehmensführung in Thüringen. Probleme, Maßnahmen und Erfolgsfaktoren auf dem Weg in die Marktwirtschaft. Forschungsbericht (unveröff.) Kassel, Jena, 1991
- Valerius, G.: Private Erwerbsarbeit und Beschäftigung in Kleinbetrieben der DDR. Expertise. In: Brüssig u.a. (Hrsg.): Kleinbetriebe in den neuen Bundesländern: Bestandsbedingungen und Entwicklungspotentiale. (KSPW: Berichte, Kontext I,7) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Van Treeck, W.: Ingenieurarbeit und Subjektivität. In: Forschungsgruppe Rationalität des Ingenieurhandelns (Hrsg.): Innovation, Subjektivität und Verantwortung. Probleme des Ingenieurhandelns. Tagungsbericht (unveröff.) Kassel, 1988, S. 69-76
- Verordnung über die volkseigenen Kombinate, Kombinatbetriebe und VEB. Gesetzblatt der DDR I, Nr. 38 vom 13.11.1979
- Verordnung zur Verbesserung der Arbeitskräftelenkung und Berufsberatung. Vom 24. August 1961. Gesetzblatt der DDR, Teil II Nr. 57, vom 28.08.1961, S. 347-349
- Voigt, D.: Die Fluktuation von Arbeitskräften als Forschungsgegenstand in der DDR. In: Deutschland Archiv 3(1970)11, S. 1207-1214
- Voskamp, U./Wittke, V.: Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen – Zu Reorganisation von Betrieben und Kombinat der ehemaligen DDR. In: Berliner Journal für Soziologie 1(1991)1, S. 17-39
- Wagner, H.-J.: Anlage oder Umwelt? Überlegungen zur Innovationsschwäche der DDR-Wirtschaft. In: Berliner Debatte INITIAL 6(1995)1, S. 67-82
- Wagner, A.: Gesellschaften zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung (ABS) im Transformationsprozeß Ostdeutschlands. In: WSI-Mitteilungen (1994) 4, S. 73-84
- Warnecke, H.-J.: Die Fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur. Berlin: Springer Verlag, 1992
- Wassermann, W.: Kleinbetriebe in Europa. Materialien zu Fragen ihrer Europatauglichkeit, zu Perspektiven der Firmenkooperation und zur Rolle der Gewerkschaften im

- KMU-Bereich. (Hans-Böckler-Stiftung: Graue Reihe, Neue Folge, Nr. 69) Kassel: Hans-Böckler-Stiftung, 1994
- Weimer, S.: Arbeitsbedingungen in Klein- und Mittelbetrieben. Eschborn: RKW, 1983
- Weinert, R.: Massenorganisationen in monoorganisistischen Gesellschaften. In: Joas, H./Kohli, M. (Hrsg.): Der Zusammenbruch der DDR. Frankfurt (Main): Suhrkamp 1993, S. 125-150
- Wetterer, A.: Die soziale Konstruktion von Geschlecht. In: Wetterer, A. (Hrsg.): Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen. Frankfurt (Main)/New York: Campus, S. 11-28
- Wetzker, K. u. a.: Schlußbilanz – DDR: Fazit einer verfehlten Wirtschafts- und Sozialpolitik. (Teil 1-3) Berlin: Institut für angewandte Wirtschaftsforschung, 1990
- Wielgohs, J./Wiesenthal, H.: Konkurrenz – Ignoranz – Kooperation: Interaktionsmuster west- und ostdeutscher Akteure beim Aufbau von Interessenverbänden. In: Wiesenthal, H. (Hrsg.): Einheit als Interessenpolitik: Studien zur sektoralen Transformation Ostdeutschlands. Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1995, S. 298-333
- Wiener, B.: Ausdifferenzierungsprozesse im Erwerbssystem und Neustrukturierung von Erwerbsmustern – Ein Überblick. In: Schenk, S. (Hrsg.): Ostdeutsche Erwerbsverläufe zwischen Kontinuität und Wandel. (KSPW: Berichte, Kontext I,2) Opladen: Leske+Budrich, 1996 (im Erscheinen)
- Wiesenthal, H. (Hrsg.): Einheit als Interessenpolitik. Studien zur sektoralen Transformation Ostdeutschlands. Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1995
- Wiesenthal, H.: Einheitsmythen. Zur kognitiven ‚Bewältigung‘ der Transformation Ostdeutschlands. In: Clausen, L. (Hrsg.): Gesellschaften im Umbruch, Verhandlungen des 27. Kongresses der DGS in Halle a.d.Saale 1995. Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1996, S. 563-578
- Wiesenthal, H.: Einleitung: Grundlinien der Transformation Ostdeutschlands und die Rolle korporativer Akteure. In: Wiesenthal, H. (Hrsg.): Einheit als Interessenpolitik: Studien zur sektoralen Transformation Ostdeutschlands. Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1995, S. 8-33
- Wilke, M./Müller, H.-P.: Zwischen Solidarität und Eigennutz. Die Gewerkschaften des DGB im deutschen Vereinigungsprozeß. Melle: Ernst Knoth, 1991
- Williamson, O.E.: The Economic Institutions of Capitalism. New York/London: The Free Press, 1985
- Windolf, P.: Die Transformation der ostdeutschen Betriebe. Ms. (unveröff.) 1996
- Winkler, G.: Abbau statt Aufbau – subjektive Reaktionen des vorgesehenen Sozialabbaus. In: Sozialreport Neue Bundesländer. II.Quartal 1996. (Hrsg.: SFZ Berlin-Brandenburg e.V.) Berlin: SFZ, 1996, S. 3-10
- Wirtschaftswoche vom 25.03.1994
- Wittke, V./Voskamp, U./Bluhm, K.: Den Westen überholen, ohne ihn einzuholen? Zu den Schwierigkeiten bei der Restrukturierung der ostdeutschen Industrie und den Perspektiven erfolversprechender Reorganisationsstrategien. In: Schmidt, R. (Hrsg.): Zwischenbilanz. Analysen zum Transformationsprozeß der ostdeutschen Industrie. Berlin: Akademie Verlag, 1993, S. 131-154
- Wolter, W./Körner, H.: Entwicklung und Struktur des Bildungswesens der DDR, Teil I. (QUEM-report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung 26) Berlin: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management, 1994 [Wolter/Körner 1994, I]

- Wolter, W./Körner, H.: Entwicklung und Struktur des Bildungswesens der DDR, Teil II. (QUEM-report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung 27) Berlin: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management, 1994 [Wolter/Körner 1994, II]
- Wolter, W.: Ausbildung und Beschäftigung von Hochschul- und Fachschulkadern der Technik in der DDR – Vergangenheit und Zukunft im internationalen Vergleich. Zentralinstitut für Hochschulbildung. Forschungsbericht (unveröff.) 1989
- Womack, J.P. u.a.: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology. 6. Aufl. Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1992
- Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg.): Führungsverständnis in Ost und West: Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 1992
- Zapf, W./Habich, R.: Die sich stabilisierende Transformation – ein deutscher Sonderweg? In: Rudolph, H. (Hrsg.): Geplanter Wandel, ungeplante Wirkungen. Handlungslogiken und -ressourcen im Prozeß der Transformation. Berlin: Edition sigma, 1995, S. 137-159
- Zapf, W./Schupp, J./Habich, R. (Hrsg.): Lebenslagen im Wandel: Sozialberichterstattung im Längsschnitt. Frankfurt (Main)/New York: Campus, 1996
- Zapf, W.: Der Untergang der DDR und die soziologische Theorie der Modernisierung. In: Gießen, B./Leggewie, C. (Hrsg.): Experiment Vereinigung, Berlin: Rotbuch, 1991, S. 38-51
- Zapf, W.: Die Transformation in der ehemaligen DDR und die soziologische Theorie der Modernisierung. (WZB-Discussion Paper P 92-104) Berlin: Wissenschaftszentrum für Sozialforschung, 1992
- Zapf, W.: Zwei Geschwindigkeiten in Ost- und Westdeutschland. In: Diewald, M./Mayer, K.-U. (Hrsg.): Zwischenbilanz der Wiedervereinigung. Strukturwandel und Mobilität im Transformationsprozeß. Opladen: Leske+Budrich, 1996, S. 317-328
- Zerstückelt. Die Industrieforschung krankt an zu kleinen Betrieben. In: MM-Maschinenmarkt. (Sonder)Magazin Neue Bundesländer: Die Zukunft hat schon begonnen. Würzburg 1994, S. 26-28
- Zimmermann, H.: Überlegungen zur Geschichte der Kader und der Kaderpolitik in der SBZ/DDR. In: Kaelble, H. u.a. (Hrsg.): Sozialgeschichte der DDR. Stuttgart: Klett-Cotta, 1994, S. 322-358
- Zinn, K.G.: Der langsame Abstieg in die Zukunft. Versuch, die langfristigen Ursachen der Wirtschaftskrise zu erfassen. In: Sozialismus o.Jg.(1993)11, S. 25-43
- Zinn, K.G.: Die Wirtschaftskrise. Wachstum oder Stagnation. Zum ökonomischen Grundproblem reifer Volkswirtschaften. Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich: BI-Taschenbuchverlag, 1994
- Zinn, K.G.: Langfristige Wirtschaftssteuerung und Stabilisierungspolitik. In: Jäger, Th./Hoffmann, D. (Hrsg.): Demokratie in der Krise? Zukunft der Demokratie. Opladen: Leske+Budrich, 1995, S. 215-230





# Die Autorinnen und Autoren des Bandes

**Joachim Bergmann**, geb. 1933, Prof. Dr. phil., bis 1972 Assistent am Institut für Sozialforschung Frankfurt/M., seitdem bis 1995 Hochschullehrer am Institut für Soziologie der TH Darmstadt; Arbeitsschwerpunkte: Soziologie der Gewerkschaften, Industriesoziologie.

**Holle Grünert**, geb. 1951, Dr. sc.oec.; Studium der Außenwirtschaftslehre an der Hochschule für Ökonomie in Berlin. Tätigkeiten u.a. am Institut für Internationale Politik und Wirtschaft (IPW), am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, an der Humboldt-Universität Berlin. Gründungsmitglied des Zentrums für Sozialforschung Halle. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsmarkt und Beschäftigung sowie Unternehmensstrategien im Transformationsprozeß.

**Hasko Hüning**, geb. 1943, Dipl. Pol., 1964-1969 Studium der Politikwissenschaft an der Freien Universität Berlin, seit 1970 wissenschaftlicher Angestellter am Zentralinstitut für sozialwissenschaftliche Forschung der FU Berlin. Arbeitsschwerpunkte: DDR- und Deutschlandforschung, Transformationsprozesse.

**Burkart Lutz**, geb. 1925, Dr. phil., von 1951 bis 1954 industriesoziologische Forschung im Rahmen des WWI. 1955 bis 1965 als freiberuflicher Sozialwissenschaftler in München. 1965 bis 1990 geschäftsführender Direktor des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. in München, dort seitdem als Forschungsdirektor tätig. Honorarprofessor an der Universität München. Wichtigste Arbeitsgebiete: Technik und Arbeit, Bildung und Berufsbildung; Arbeitsmarkt; Entwicklungsperspektiven industrieller Gesellschaften.

**Hildegard Maria Nickel**, geb. 1948., Dr. sc., Professorin an der Humboldt-Universität zu Berlin. Studium der Kulturwissenschaften und Soziologie an

der HU Berlin. 1977-1987 wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Bildungssoziologie an der Akademie der Pädagogischen Wissenschaften der DDR. Seit 1987 am Institut für Soziologie der HU Berlin und seit 1993 wissenschaftliche Leiterin des Zentrums für Interdisziplinäre Frauenforschung an der HU Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Soziologie der Geschlechterverhältnisse, Frauenerwerbsarbeit, Transformation des Dienstleistungssektors.

**Markus Pohlmann**, geb. 1961, Dr. rer.pol., wissenschaftlicher Assistent am Institut für Soziologie der Universität Jena; Arbeitsschwerpunkte: Wirtschafts- und Kulturosoziologie.

**Sabine Schenk**, geb. 1957, Dr. phil., 1978-1982 Studium der Soziologie an der Humboldt-Universität Berlin, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Soziologie der HU Berlin, danach wissenschaftliche Mitarbeiterin am Wissenschaftszentrum Berlin. Von August 1992 bis Mitte 1996 wissenschaftliche Mitarbeiterin der KSPW-Geschäftsstelle, seitdem VW-Habilitation am Institut für Soziologie der Universität Halle. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsmarkt und Beschäftigung, soziale Ungleichheit, Soziologie der Geschlechterbeziehungen.

**Rudi Schmidt**, geb. 1939, Prof. Dr. rer.pol., 1969-1970 Assistent am Institut für Soziologie der FU Berlin, von 1971-1992 am Sozialwissenschaftlichen Forschungszentrum der Universität Erlangen-Nürnberg, seit 1992 Hochschul-lehrer am Institut für Soziologie der Universität Jena; Arbeitsschwerpunkte: Angestellten- und Managementsoziologie, Rationalisierungsforschung, Industrielle Beziehungen, Transformation der ostdeutschen Industrie.

**Arndt Sorge**, geb. 1945, Prof. Dr. sc.pol., verschiedene Stellen an den Universitäten Münster (Promotion), Oxford, Frankfurt a.M. (Habilitation) und Maastricht sowie am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung; seit 1992 Professor für Industrie- und Betriebssoziologie an der Humboldt-Universität Berlin; ab 1997 Direktor des Work and Organization Research Centre der Universität Tilburg (Niederlande). Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Organisationssoziologie, insbesondere technischer Wandel, Qualifikation und Organisation; internationaler Vergleich und gesellschaftliche Effekte in Organisationen, Qualifikation, Technikentwicklung und Arbeitsbeziehungen.