

## "Die Privatisierung ist abgeschlossen, doch das Zittern geht weiter!"

Wassermann, Wolfram

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Wassermann, W. (1995). "Die Privatisierung ist abgeschlossen, doch das Zittern geht weiter!". In A. Bieszcz-Kaiser, R.-E. Lungwitz, & E. Preusche (Hrsg.), *Industrielle Beziehungen in Ost und West unter Veränderungsdruck* (S. 197-221). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-413437>

### 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.

## **„Die Privatisierung ist abgeschlossen, doch das Zittern geht weiter!“**

*Wolfram Wassermann*

### **Bedingungen und Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik im ostdeutschen Nahrungsmittelgewerbe**

Wir führten im Frühjahr 1994 eine Studie über die Entwicklungsbedingungen gewerkschaftlicher Betriebsarbeit in den ostdeutschen Organisationsgebieten der Gewerkschaft NGG (Gewerkschaft Nahrung-Genuß-Gaststätten) durch. Die Untersuchung wurde zu einem Zeitpunkt durchgeführt, als die Entflechtung und Privatisierung in diesem Bereich im wesentlichen abgeschlossen war. Dadurch traten die betrieblichen Entwicklungen in eine neue Phase. Die Hauptamtlichen der NGG und die Betriebsräte blickten zu diesem Zeitpunkt bereits auf eine vierjährige Phase praktischer Erfahrungen im Aufbau der gewerkschaftlichen Organisation sowie beim Versuch, betriebsverfassungsrechtliche Strukturen der Interessenvertretung in den Betrieben zu realisieren. Der Zeitpunkt eignete sich also dazu, eine erste Zwischenbilanz der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung in vier Jahren „Zusammenbruch und Neuaufbau“ anzustellen und die Ausgangsbedingungen einer künftigen Entwicklung gewerkschaftlicher Betriebsarbeit unter diesen Verhältnissen zu benennen.

#### **1. Wirtschaftlicher Aufschwung auf niedrigem Niveau**

Der politische und wirtschaftliche Zusammenbruch der DDR hatte für die Branchen, die zum Organisationsbereich der Gewerkschaft NGG gehören,

<sup>1</sup>

Das Projekt wurde unter dem Titel „Voraussetzungen, Ansätze und Möglichkeiten der Entwicklung gewerkschaftlicher Betriebspolitik in Ostdeutschland“ von NGG und der Hans-Böckler-Stiftung gefördert. Es wurde von einer Projektgruppe, bestehend aus Wolfgang Hindrichs und H.J. Doddek (Akademie für Arbeit und Politik an der Uni Bremen) sowie Wolfram Wassermann (Büro für Sozialforschung Kassel), durchgeführt. Die präsentierten Ergebnisse basieren auf Analysen wirtschaftlicher Daten, auf Expertengesprächen mit Gewerkschaftssekretären und -sekretärinnen der NGG sowie auf Intensivinterviews mit Betriebsratsmitgliedern, die meist in den betroffenen Betrieben durchgeführt wurden.

dramatische Auswirkungen. Das *Nahrungs- und Genußmittelgewerbe* gehörte zu den ersten Branchen, die bereits Ende 1989 in großen Teilen zusammenbrachen. Dieser besonders rasche Zusammenbruch hatte verschiedene Ursachen. Die ostdeutschen Verbraucher orientierten sich gewissermaßen von einem Tag auf den anderen auf Waren aus dem Westen, so daß in vielen Branchen der Absatz vollständig zusammenbrach. Die Herstellung neuer Produkte mit „Westqualität“ wurde zunächst durch den oft desolaten Zustand der Betriebe und Produktionsanlagen in den Nahrungsmittelbetrieben blockiert. Die Betriebe waren, solange sie nicht privatisiert waren, in aller Regel ökonomisch nicht in der Lage, die überfälligen Modernisierungen sowie die Entwicklung neuer Produkte vorzunehmen.

Der Bestand an Betrieben des Nahrungs- und Genußmittelgewerbes hat sich nach der Entflechtung der großbetrieblichen Strukturen seit 1991 erheblich verringert. Bei den Betrieben mit über 20 Beschäftigten entwickelte sich der Bestand folgendermaßen:

1991:	1.120 Betriebe
1992:	940 Betriebe
1993:	851 Betriebe

Bei der Entwicklung des Betriebsbestandes muß aber berücksichtigt werden, daß in den jeweiligen Zahlen auch die Betriebsneugründungen enthalten sind, so daß die tatsächliche Zahl der Betriebsschließungen erheblich größer ist, als aus der Statistik zu schließen wäre. Bei den neugegründeten Betrieben handelt es sich in der Regel entweder um Familienbetriebe (Handwerk, Gaststätten etc.) oder um kleinere und mittlere Betriebe, die von westdeutschen Unternehmen und Konzernen gegründet worden sind.

### **Privatisierung abgeschlossen - Beschäftigung und Umsätze steigen wieder**

Die Privatisierung des Lebens- und Genußmittelgewerbes Ostdeutschlands war Anfang 1994 im wesentlichen abgeschlossen. Die Mehrzahl der Industriebetriebe wurde von westdeutschem Kapital übernommen. Dabei handelte es sich sowohl um Konzerne und große, teilweise international agierende Unternehmensgruppen als auch um mittelständische Unternehmen. Die Privatisierung in Form der Übernahme durch ostdeutsche Führungskräfte des jeweiligen Betriebes (MBO =

Management-buy-out) nahm einen vergleichsweise geringen Umfang ein. Der Anteil der MBO-Betriebe im Nahrungsmittelbereich dürfte schätzungsweise bei 15 bis 20 Prozent der Privatisierungen liegen.<sup>2</sup> Im Handwerksbereich dürfte eher die Form der Rücküberreignung an ehemalige Eigentümer sowie die Aus- und Neugründung von Firmen dominiert haben.

Die Anpassung der ostdeutschen Wirtschaft an marktwirtschaftliche Verhältnisse war begleitet von einem Abbau „überschüssigen“ Personals. Der größte Entlassungsschub erfolgte in den Jahren 1991 und 1992. Der niedrigste Personalbestand im gesamten Nahrungs- und Genußmittelgewerbe lag im ersten Quartal 1992 vor, wo nur noch 103.000 Personen, d.h. 31% des Bestandes von 1989 mit 335.000 Beschäftigten hier einen Arbeitsplatz hatten. Seit Mitte 1992 ist ein Anwachsen des Personalbestandes festzustellen. Die Beschäftigungsentwicklung läßt darauf schließen, daß die erste grundlegende Umstrukturierungsphase im wesentlichen abgeschlossen ist.

Eine nicht unwesentliche Rolle für diese relativ positive Entwicklung dürfte das etwa 1992 einsetzende, wiedererwachte Interesse der Ostdeutschen an „Produkten aus dem eigenen Land“ gespielt haben. Zumindest die regional und lokal agierenden kleineren Betriebe haben sich so wieder Märkte für Frischprodukte erobern können. Zwischen den regional agierenden Lebensmittelproduzenten hat allerdings in vielen Fällen mittlerweile ein harter Verdrängungswettbewerb begonnen, der aufgrund der oft schlechten Kapitalausstattung der Firmen den Beschäftigten besondere Opfer in punkto Arbeitszeit und Verdienst zumutet. Gleichzeitig steuert diese Entwicklung auf weitere Pleiten und Massenentlassungen zu.

Ein Vergleich mit der Beschäftigungsentwicklung im gesamten „verarbeitenden Gewerbe“ in Ostdeutschland zeigt, daß im Nahrungsmittelsektor der Personalabbau anfangs schneller und radikaler verlief als im Durchschnitt aller Branchen. Der Beschäftigungstiefpunkt dieser Branche lag im ersten Quartal 1992 unterhalb der allgemeinen Entwicklung. Seit Mitte 1992 ist die Beschäftigung hier jedoch langsam angestiegen, während die Zahlen für das gesamte verarbeitende Gewerbe stagnierende und teilweise weiter sinkende Entwicklungen zeigen. Während der allgemeine Beschäftigungsstand Ende 1993

---

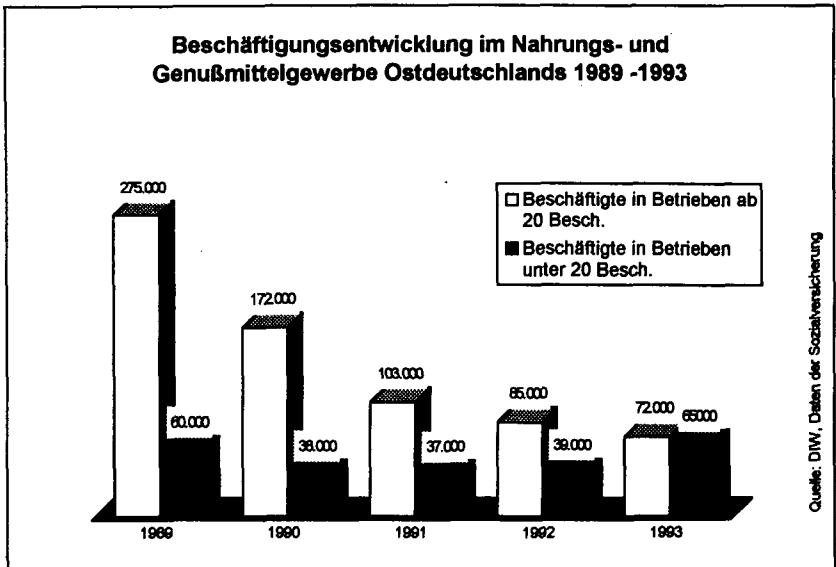
2

Nach Angaben der Treuhandanstalt haben bis Ende 1993 etwa 20% aller Privatisierungen in Ostdeutschland zu einer MBO geführt. (Vgl. FR v. 6.5.94)

in Industrie und Handwerk etwa 49 Prozent des Niveaus von 1990 ausmachte, hatte die Beschäftigung in den Nahrungsmittelbranchen bereits wieder einen Anteil von 65 Prozent des Standes von 1990 erreicht.

Die Zahlen machen aber auch deutlich, daß die positive Beschäftigungsentwicklung seit 1992 im wesentlichen den kleinbetrieblichen Sektoren zuzuschreiben ist. Während die mittleren und großen Betriebe weiterhin Beschäftigung verlieren, wächst die Beschäftigung allein in den sehr kleinen Betrieben.

Noch liegt der durchschnittliche Umsatz pro Betrieb und Beschäftigtem auch 1993 weit unter dem Niveau Westdeutschlands, was nicht ausschließt, daß einige Betriebe bereits das westdeutsche Produktivitätsniveau erreicht haben. Aus der Entwicklung des Umsatzes pro Beschäftigtem, insbesondere aus dem Umsatzsprung im Jahre 1993 läßt sich ableiten, daß die Beschäftigten der Lebens- und Genußmittelwirtschaft unter einem hohen Rationalisierungsdruck stehen, der offensichtlich höher ist als in Westdeutschland. Und dieser Druck wird vermutlich solange anhalten, bis sich die Produktivität der ostdeutschen Betriebe westdeutschen Verhältnissen angeglichen hat.



### Kleine, abhängige Betriebe

Zu DDR-Zeiten waren die Betriebe der Ernährungswirtschaft durchschnittlich größer als die in Westdeutschland. Hintergrund dafür waren u.a. die aufgeblähten Verwaltungsapparate der Betriebe sowie die Überalterung der Anlagen, deren geringe Produktivität durch einen verstärkten Einsatz von Arbeitskräften ausgeglichen werden mußte, aber auch die Vollbeschäftigungspolitik in der DDR. Durch den umfangreichen Personalabbau im Zuge der Schließung von Betriebsteilen und Massenentlassungen hat sich die durchschnittliche Betriebsgröße der ostdeutschen Lebensmittelbetriebe erheblich reduziert und liegt mittlerweile weit unter der durchschnittlichen Größe westdeutscher Betriebe, wie sich der Tabelle entnehmen läßt.

Durchschnittliche Betriebsgrößen in der Ernährungswirtschaft nach Beschäftigtenzahlen (Betriebe über 20 Beschäftigte)

	1991	1992	1993
Ost	118	90	84
West	112	111	109

Vergleicht man die Zahlen aller Beschäftigten in Kleinbetrieben im Nahrungs- und Genußmittelgewerbe mit den Beschäftigtenzahlen der Betriebe mit über 20 Beschäftigten, so zeigt sich, daß zur Zeit rund 48% aller Beschäftigten in Kleinbetrieben unter 20 Beschäftigten tätig sind. Es ist davon auszugehen, daß die Belegschaften der ostdeutschen Nahrungs- und Genußmittelbetriebe auch zukünftig im Durchschnitt kleiner sein werden als die vergleichbarer Betriebe in Westdeutschland.

Ein weiteres Strukturmerkmal der ostdeutschen Nahrungs- und Genußmittelindustrie ergibt sich aus der spezifischen Form der Privatisierung. Die große Mehrheit der Industrie wurde von westdeutschem bzw. europäischem Kapital übernommen. Die Betriebe wurden so i.d.R. in bestehende Betriebsverbände und Firmennetzwerke eingebunden. Ihre Produktpaletten wurden im Rahmen der strategischen Planung der Firmenzentralen im Westen

3




Dabei ist zu berücksichtigen, daß aufgrund der administrativen Zusammenfassung ehemals kleiner Privatbetriebe zu Kombinat in der Statistik der DDR Betriebseinheiten entstanden sind, die die durchschnittliche Betriebsgröße grundsätzlich größer erscheinen ließ, als dies den tatsächlichen technisch-organisatorischen Strukturen entsprach.

festgelegt. Viele Betriebe bekamen so den Status eines Zweigwerkes oder eines Zulieferbetriebes. Die Firmenzentralen, in denen auch künftig über größere Investitionen, Produktauswahl und vor allem über Standortfragen der Betriebe entschieden wird, liegen in aller Regel im Westen. Dieses Strukturmerkmal der *externen Abhängigkeit* prägt auch die Handlungsbedingungen des lokalen Managements in den ostdeutschen Betrieben. Verkürzt gesagt: „*Geplant, geforscht, entwickelt und verwaltet wird im Westen, gearbeitet wird im Osten*“. Bleibt diese Struktur so, dann kann dies u.U. längerfristig auch negative Auswirkungen auf die Qualifikationsstruktur der ostdeutschen Belegschaften haben. Die Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte in den ostdeutschen Betrieben sind durch diese Konstellation grundsätzlich eingeschränkt.

### **Ein neuer ostdeutscher Mittelstand**

Die verschiedenen Branchen innerhalb des Nahrungs- und Genußmittel- sowie des Hotel- und Gaststättengewerbes haben nach unseren Einschätzungen unterschiedliche Zukunftsaussichten. So dürften die Betriebe des *Lebensmittelhandwerks* mit ihrer Orientierung auf regionale Absatzgebiete sich weiterhin stabilisieren, *Betriebe im Besitz von westdeutschen bzw. internationalen Unternehmen und Konzernen* haben sich mittlerweile aufgrund relativ guter Kapitalausstattung und der Einbindung in die Absatzsysteme der Mutterunternehmen etabliert. *Unternehmen mit ostdeutschen Eigentümern (MBO)* dürften wegen relativ geringen Kapitals auch in der nächsten Zeit noch Schwierigkeiten haben, da die vorhandenen Mittel sowohl für Investitionen in Produktionsanlagen als auch für die Erschließung von Absatzmöglichkeiten aufgewendet werden müssen.

## Übersicht über unterschiedliche Entwicklungsbedingungen ostdeutscher Betriebe im NGG-Organisationsbereich

	<b>Gruppe A:</b> durch West- unternehmen übernommene Betriebe	<b>Gruppe B:</b> MBO-Betriebe (ohne westliche Kapitalbeteiligung)	<b>Gruppe C:</b> Handwerksbetriebe Familienbetriebe
Betriebs- größe / Unterneh- mens- struktur	mittelgroße Betriebe in externen Abhängigkeitsstrukturen, teil- weise Zweigbetriebsmerkmale (z.B. kein eigenes Marketing, F&E)	kleinere Betriebe, Leitung durch neuen ostdeutschen Mittelstand, Aufbau von lokalen/regionalen Filialnetzen (Verkaufsstellen)	sehr kleine Betriebe, familiärpatriar- chalische Leitungs- und Entschei- dungsstrukturen
Position des lokalen Managements	begrenzte Entscheidungsmacht auf betrieblicher Ebene, Struktur- und Standort- entscheidungen fallen in der Zentrale	lokale Entscheidungsmacht des Managements teilweise durch Zulieferverträge mit westlichen Firmen eingeschränkt	lokale Entscheidungs- macht, Einbindung in regionale Entwicklungs- bedingungen (z.B. Entwicklung des Tourismus)
Kapital- ausstattung / Investitions- tätigkeit	relativ gute Investitionsmöglichkeiten, technische Modernisierung, Anschluß an europäische Qualitätsstandards erreicht	sehr begrenzte Investitions- und Modernisierungsmöglichkeiten aufgrund dünner Eigenkapital- ausstattung, Schwierigkeiten der externen Kapitalbeschaffung	begrenzte eigene In- vestitionsmittel, aber Zugang zu klein- betriebsspezifischen Fördermitteln
Markt- situation	über die Unternehmens- bzw. Konzernstrukturen Anschluß an westdeutsche und europäische Märkte	begrenzte lokale und regionale Märkte werden über eigene Filialnetze bedient, teilweise Zulieferabkommen mit westlichen Industrie- und Handelsunternehmen	lokale Märkte
Entwick- lungs- perspekti- ven der Betriebe	vergleichsweise stabile Ent- wicklungsperspektive, allerdings häufig unsichere Standort- perspektiven, teilweise Betriebsneugründungen bzw. Neubauten;  	Entwicklungsperspektive weiterhin unsicher, ab 1995 wird Einhaltung der Treuhandauf- lagen über Investitionen und Beschäftigung zu neuen Schwierigkeiten führen,  	vergleichsweise stabile Entwicklungsperspek- tiven auf niedrigem Niveau, viele Neugründungen  
	<b>mittelfristig insgesamt stabile Perspektive</b>	<b>mittelfristig eher abnehmende Bedeutung</b>	<b>mittelfristig zunehmende Bedeutung</b>

Es zeichnet sich ab, daß die Betriebe der ostdeutschen Ernährungswirtschaft durchschnittlich kleiner sein werden als in Westdeutschland. Bezüglich der Eigentumsverhältnisse werden sich die Strukturen in gewisser Weise anders entwickeln als in Westdeutschland. Ein vorherrschendes Strukturmerkmal dieser Branchen wird jedenfalls auf absehbare Zeit die Dominanz wirtschaftlich abhängiger Betriebe sein, deren Entscheidungen in aller Regel in Westdeutschland oder in ausländischen Formenzentralen getroffen werden.



Neben den Industriebetrieben, die von westdeutschen Unternehmen abhängig sind, wird sich *ein neuer ostdeutscher Mittelstand* herausbilden, der vor allem im privaten Hotel- und Gaststättengewerbe, im Handwerk sowie im Bereich der MBO-Betriebe zu finden sein wird.

## 2. Betriebsräte mit dem Rücken an der Wand

### *Ringens um die Privatisierung: Eine Zerreißprobe für die Betriebsräte*

Die etwa Mitte 1990 einsetzende Privatisierung brachte den Beschäftigten der ostdeutschen Betriebe eine monatelange, in vielen Fällen jahrelange „Zitterphase“: „Was wird aus unserem Betrieb? Welcher Investor interessiert sich für uns? Welche Bedingungen wird er uns diktieren? Was für eine Firmenleitung werden wir bekommen? Wieviele Arbeitsplätze werden verlorengehen? Wird unser Betrieb überhaupt überleben oder einfach 'platt gemacht'? Welche Entschädigungen werden die entlassenen Kollegen und Kolleginnen bekommen?“ So etwa lauteten die Fragen, die sich den Belegschaften in dieser Phase immer wieder aufdrängen mußten. Die Unsicherheit über die betriebliche Zukunft war in aller Regel auch der ausschlaggebende Impuls für die Wahl eines Betriebsrats.

Die Verhandlungen über Sozialpläne wurden zum ersten Testfall für die Mitbestimmungspraxis und oft gleichzeitig zum Erlebnis einer neuen Bevormundung. Die „Treuhand“ blockierte die Auszahlung vereinbarter Sozialplangelder. In mancher der neuen Betriebsleitungen hieß es deshalb, man sei letztlich *vom Regen in die Traufe* gekommen: Hatte früher die zentrale Lenkung durch das Wirtschaftsministerium keinen Spielraum für unternehmerische Entscheidungen gelassen, so war man jetzt von den Vorgaben und Entscheidungen der Treuhandanstalt abhängig. In dieser Phase rückten Betriebsräte und Betriebsleitungen deutlich zusammen. Man wußte, daß man aufeinander angewiesen war, wenn man den Betrieb und wenigstens einen Teil der Arbeitsplätze retten wollte. Dies führte in vielen Betrieben gewissermaßen zu einer „*Aufbaupartnerschaft zwischen Firmenleitung und Betriebsräten*“. Um die gewünschte Privatisierung, die Herauslösung kleinerer Betriebe aus den Kombinati- und VEB-Strukturen durchzusetzen, zog man an einem Strang. Diese

Aktionsgemeinschaft schloß in nicht wenigen Fällen auch öffentliche Protestaktionen wie z.B. betriebliche Warnstreiks ein.

Die Betriebsräte haben in dieser Phase eine sehr aktive Rolle eingenommen. Bei der Suche nach Überlebenskonzepten haben sie sich engagiert, haben durch ihre Vertrauensstellung dazu beigetragen, daß häufig unfähige Leitungen entfernt wurden, und sind oft für die Einsetzung qualifizierter und unbelasteter Leute ins Management eingetreten. Dort, wo man die Betriebsräte als Verhandlungspartner zur Realisierung von Stilllegungen ganzer Werkteile und von Massentlassungen brauchte, da wurde die Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmervertretung gesucht. Betriebsräte erinnern sich heute daran, daß sie in dieser Anfangsphase seitens der Arbeitgeber nicht mit Behinderungen ihrer Interessenvertretungstätigkeit zu kämpfen hatten.

Die Betriebsräte setzten in dieser Phase ihre Vertrauensstellung in den Belegschaften und ihre soziale Kompetenz zur erfolgreichen Entflechtung der Kombinate, der Stilllegung von Werken und Betriebsteilen sowie der Massentlassung der Mehrzahl der bisher beschäftigten Arbeitnehmer ein. In unseren Gesprächen mit Gewerkschaftssekretären und -sekretärinnen wurde verschiedentlich gesagt, der Grund für den relativ *ruhigen Verlauf des Personalabbaus* sei auch im kooperativen Verhalten der Betriebsräte zu suchen. Es war den Betriebsräten in aller Regel nicht möglich, Alternativen zu den von den Firmenleitungen und ihren Beratern formulierten Rationalisierungs- und Entlassungsplänen zu entwickeln. Dazu fehlte ihnen in aller Regel die Erfahrung und eine entsprechend qualifizierte unabhängige Beratung. Die Betriebsräte waren trotz ihres Engagements in aller Regel jedoch nicht wirklich gleichberechtigte Partner des neuen Managements. Sie hatten wohl eher den Status von *Helfern*. Sie konnten *mitkämpfen*, aber letzten Endes nicht *mitbestimmen*.

In allen Betrieben, die wir untersucht haben, hat es im Zeitraum seit 1990 einen starken Wechsel in der Zusammensetzung der Betriebsräte gegeben. In nicht wenigen Betrieben sind ein bis zwei Neuwahlen der Betriebsräte notwendig gewesen. Teilweise wurde dies im Zuge der Umstrukturierung von Werken im Zusammenhang mit Verkäufen und Privatisierungen, der Abtrennung von Betriebsteilen und der allgemeinen Belegschaftsreduktion notwendig. Teilweise mußte neu gewählt werden, weil Betriebsratsmitglieder zurücktraten oder den Betrieb verließen. Von einigen unserer ehren- und hauptamtlichen

Gesprächspartner wurde ausdrücklich die hohe personelle Fluktuation in den Betriebsräten in der Phase der Privatisierung als erschwerende und teilweise hemmende Bedingung der Interessenvertretungsarbeit in dieser Zeit hervorgehoben.

In vielen Betriebsräten ging es in der Phase der Neukonstituierung der Betriebe also gewissermaßen parallel zur Suche nach Investoren, Betriebsschließungen, Massenentlassungen und Sozialplanverhandlungen häufig „*drunter und drüber*“: Aus einem der von uns untersuchten Betriebe wurde uns beispielsweise berichtet, daß ein Betriebsratsmitglied aus der Gründergeneration in die Geschäftsleitung überwechselte, einem weiteren Betriebsratsmitglied wegen „Unregelmäßigkeiten“ fristlos gekündigt wurde. Der Betriebsratsvorsitzende wurde wegen „Kungeleien mit der Firmenleitung“ gestürzt. Ein Angestelltenvertreter, der interne Informationen an die Firmenleitung weitergegeben hatte, mußte ebenfalls aus dem Betriebsrat ausscheiden. In einem anderen Betrieb änderte sich die personelle Zusammensetzung des Betriebsrats u.a. dadurch, daß ein Mitglied in den Westen gegangen ist, ein anderes sich selbständig gemacht hat und schließlich ein weiteres Mitglied als Stasi-Mann enttarnt wurde und auf Druck der Belegschaft das Betriebsratsmandat verlor. Kontinuität und eine klare Rollenidentität der Betriebsräte konnte sich unter diesen Bedingungen kaum herausbilden.

Durch Neuwahlen, Fluktuationsbewegungen und Schrumpfungen hat sich in den Betriebsräten auch eine Veränderung ihrer personellen Zusammensetzung vollzogen. Ihr Profil ähnelt heute stärker dem vergleichbarer Betriebsräte im Westen. Der Anteil von Angestellten mit Leitungsfunktionen aus den technischen und organisatorischen Bereichen ist deutlich zurückgegangen, die Gruppe der Facharbeiter scheint in den ostdeutschen Betriebsräten mittlerweile eine ähnliche Schlüsselstellung einzunehmen, wie das in vergleichbaren westdeutschen Betrieben der Fall ist. Die Generation der ab 1993 gewählten Betriebsratsmitglieder hat ihre Arbeit im wesentlichen nach abgeschlossener Privatisierung begonnen. Sie findet damit wesentlich andere Voraussetzungen der Interessenvertretungsarbeit vor als ihre Vorgänger.

### **Nach der Privatisierung: Betriebsräte suchen ihre Rolle**

Die Übernahme durch ein größeres westdeutsches oder westeuropäisches Unternehmen schaffte zunächst eine Reihe relativ günstiger Bedingungen für die Überlebenschancen des Betriebes und die Restbelegschaft. Hier war die nötige Finanzkraft zur Realisierung der notwendigen Modernisierungsinvestitionen vorhanden, Fragen der Vermarktung der Produkte wurden von den Unternehmenszentralen im Westen übernommen. Auch wenn man gewissermaßen in den Status eines Zulieferbetriebes kam, so konnten Betriebsleitung und Belegschaft hier in aller Regel von einer wirtschaftlichen Entwicklungsperspektive des Betriebes ausgehen.

Die Institution Betriebsrat wurde in Betrieben, die Teil eines westlichen Konzerns oder einer westlichen Unternehmensgruppe geworden waren, in aller Regel nicht in Frage gestellt. Die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebsräte im Werk sind allerdings durch die Tatsache eingeschränkt, daß wesentliche Entscheidungen in der „Zentrale“ vorbereitet und gefällt werden und damit ihrem Einfluß weitgehend entzogen bleiben. Grundsätzlich positiv für die Möglichkeiten der Information und Beratung der Betriebsräte in den ostdeutschen Betrieben schlägt hier das Vorhandensein von Betriebsräten in anderen Betrieben des Unternehmens zu Buche. Die Möglichkeiten der überbetrieblichen Zusammenarbeit von Betriebsräten eines Unternehmens werden allerdings oft noch nicht genutzt. Vielfach verhindert aber auch die rechtliche Konstruktion der Unternehmensgruppen bisher die Mitarbeit ostdeutscher Betriebsräte in Gesamt- und Konzern-Betriebsräten.

Charakteristisch für Unternehmensführung und das Personalmanagement im Bereich der Nahrungsmittelindustrie ist oft ein spezifisch restriktiver Führungsstil gegenüber Betriebsrat und Gewerkschaft. Dies gilt auch für große Unternehmen, die mittlerweile Dimensionen eines Konzerns angenommen haben. Wir haben es hier nicht selten mit international agierenden großen Unternehmen zu tun, deren Management auf der einzelbetrieblichen Ebene nach wie vor eher dem traditionellen mittelständischen „Herr-im-Hause-Standpunkt“ entspricht. Die Arbeit der Betriebsräte wird hier häufig in ihrer Entfaltung behindert, weil eine formelle Beteiligung der Arbeitnehmerseite der mittelständischen Führungsideologie widerspricht. Betriebsräte in diesen Betrieben müssen in Betrieben dieses Typs mitunter einen ständigen Kampf um ihre Anerkennung als Sprecher der Arbeitnehmer führen. Diese Konstellation ist uns im Bereich der

kleinen und mittleren Betriebe in Westdeutschland seit langem vertraut. Es ist jedoch geradezu faszinierend, wie schnell sich derartige Führungsstile nach der Privatisierung in ostdeutschen Betrieben durchsetzen konnten.

Betriebsratsmitglieder einer Brauerei erinnern sich: „*Damals gab es noch ein großes Interesse am Betriebsrat. Bis zur Übernahme durch die '...Brauerei' war die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung recht gut. Die Geschäftsleitung hatte auch ein Interesse am Betriebsrat. Sie wollten mit uns gemeinsam den ersten Sozialplan durchziehen.*“ Heute dagegen, sagen sie, sei das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung *gestört*. Es gebe praktisch keine Zusammenarbeit. Informationen würden nicht an den Betriebsrat weitergeleitet. Oft erfahre der Betriebsrat über wichtige Änderungen wie etwa Personalumbesetzungen nur aus informellen Quellen.

Eine besondere Privatisierungsform stellt die Übernahme von Betrieben oder Betriebsteilen durch das sog. „*Management-buy-out*“ (MBO) dar. Es sind in der Regel ehemalige Führungskräfte der Werks- und Kombinatdirektionen, die hier teilweise unter Beteiligung westdeutscher Geldgeber Eigentum und Leitung von Firmen übernommen haben. Das Verhältnis dieser Ost-Unternehmer zu den Belegschaften und Betriebsräten galt in der Phase vor erfolgter Privatisierung als besonders eng und kooperativ. Mitunter hatte sich hier eine Zeitlang ein spezifisches „*Wir-Gefühl*“ zwischen Belegschaft und Betriebsleitung gegenüber Treuhänder und westdeutschen Kaufinteressenten gebildet. Man wollte „*den Karren ohne westliche Bevormundung gemeinsam aus dem Dreck ziehen*“.

Die Startbedingungen für diese Firmen waren in aller Regel ungünstiger als in Fällen der Übernahme durch westdeutsche Investoren. Der finanzielle Spielraum für Modernisierungsinvestitionen ist in den MBO-Firmen grundsätzlich sehr eng. Vor allem wenn sie noch osteuropäische Märkte bedienen, ist es für sie schwer, die nötigen Bankkredite zu bekommen. Darüber hinaus stehen sie vor dem Problem, auch im Westen Absatzmärkte aufzubauen. Die Verarbeitung dieser schwierigen Rahmenbedingungen schlägt oft gewissermaßen in Form einer harten und einschneidenden Sparpolitik gegenüber den Beschäftigten durch. Der Stil des Umgangs mit den Betriebsräten wird autoritär und kompromißlos. Die Kommunikation zu den Verbündeten von einst bricht ab. Partnerschaft schlägt mitunter um in offene Gegnerschaft. Die Ernüchterung der Arbeitnehmervertreter über die Führungspraxis ihrer ostdeutschen Betriebs- und Firmenleitungen verlief in nicht wenigen Fällen offenbar schockartig.

Einen Hinweis auf mögliche Hintergründe der oftmals berichteten spezifischen Härte ostdeutscher Manager im Umgang mit Beschäftigten und Betriebsräten enthalten Interviewäußerungen von Führungskräften aus mittelständischen Metallbetrieben: Ihre Position ist ja keineswegs gesichert. Auch sie sind mitunter einem erheblichen Erfolgsdruck ausgesetzt, sei es seitens ihrer westdeutschen Geldgeber, sei es durch die Zwänge, die schwierige Marktbedingungen ausüben.<sup>4</sup>

Das „Wir-Gefühl“ zwischen Reformern in den Betriebsleitungen und den Belegschaftsvertretungen aus der Phase des politischen Umbruchs konnte sich nach erfolgter Privatisierung offenbar nicht erhalten. Insofern kann man hier von einer *Normalisierung der Beziehungen zwischen Geschäftsleitungen und Betriebsräten im Sinne des in westdeutschen kleinen und mittelgroßen mittelständischen Firmen üblichen Musters einer defizitären Betriebsverfassungspraxis* sprechen, auch wenn dies manchem ostdeutschen Gewerkschafter angesichts weiterhin bestehender existentieller Unsicherheiten und der tiefen Enttäuschungen über den „realen Kapitalismus“ nur als zynisch erscheinen kann.

Nun ist zu beobachten, daß auch nach vollzogener Privatisierung in vielen Betrieben der Belegschaftsabbau mit unterschiedlichen Begründungen weitergeht. Dosierte Entlassungsschübe kleinerer Arbeitnehmergruppen, Entlassungen aus disziplinarischen Gründen und andere Formen „schleichender Massenentlassungen“ sind oft an die Stelle der über Sozialpläne regulierten Entlassungsaktionen der Vorjahre getreten. Flankiert werden diese Vorstöße der Unternehmenseite häufig durch Zumutungen, die auf weitere Leistungssteigerungen und Einkommenskürzungen hinauslaufen. Die Beschäftigten sehen sich bisher in aller Regel gezwungen, diesen Unternehmerforderungen nachzugeben. Die Alternative, vor die sie oft gestellt werden, lautet einfach: „*Entweder Sie akzeptieren eine Lohnkürzung, oder der betriebliche Standort ist nicht mehr gesichert, der Arbeitsplatz ist verloren!*“

Die Betriebsräte sind angesichts dieser Situation weitgehend ratlos. Sie sehen sich u.U. einem kaum lösbaren Dilemma gegenüber: Wenn sie versuchen, Widerstand gegen weiteren Personalabbau oder Lohnkürzungen zu organisieren, laufen sie Gefahr, daß dies von den Beschäftigten als gefährliche, den Bestand

4

Vgl. Evelyn Preusche, 1993: Ostdeutsches Management im betrieblichen Transformationsprozeß, empirische Befunde, WISOC, Chemnitz, Preprint No. 22

des gesamten Betriebes gefährdende Haltung angesehen wird. In solchen Fällen verwandelt sich die in der Belegschaft verbreitete Existenzangst mitunter in Aggression gegen Betriebsrat und Gewerkschaft. Das Ergebnis ist die Isolation der Interessenvertreter von denen, deren Interessen sie zu vertreten versuchen.

Wenn Betriebsräte andererseits dem von seiten der Firmenleitungen kommenden Druck nachgeben und sich für weitere Entlassungen und Verschlechterungen der Einkommen und Arbeitsbedingungen einsetzen oder sie zumindest nicht zu verhindern versuchen, dann kann es leicht passieren, daß die Belegschaften eine derartige Unterordnung der Interessenvertreter unter die taktischen Unternehmensziele nicht mehr akzeptieren. Auch hier kann Distanzierung der Belegschaft gegenüber dem Betriebsrat das Ergebnis sein. Der Betriebsrat als „Co-Manager“ gerät gewissermaßen in den Verdacht, zum „Kollaborateur“ geworden zu sein.

#### „... aber das Zittern geht weiter!“

Eine Ausgangshypothese unserer Untersuchung besagte, daß in Wirtschaftsbereichen wie dem der Nahrungsmittelindustrie sowie dem Hotel- und Gaststättengewerbe, wo heute - also im Frühjahr/Sommer 1994 - die Phase der Entflechtung ehemaliger DDR-Wirtschaftsstrukturen und die Privatisierung weitgehend abgeschlossen ist, erstmals die Bedingungen für eine *Normalisierung*<sup>5</sup> der industriellen Beziehungen anzutreffen sein müßten. Dies hat sich auch insoweit bestätigt, daß mit abgeschlossener Privatisierung wirklich eine neue Phase in der betrieblichen Entwicklung eingesetzt hat. Der nachhaltige Eindruck, den wir aus unseren Gesprächen mit Betriebsratsmitgliedern und Gewerkschaftssekretären mitgenommen haben, ist der, daß eben die Privatisierung im allgemeinen die wirtschaftlichen Bedingungen der

5

Mit „Normalisierung“ meinen wir also einen Prozeß der Angleichung an die westdeutschen Standards der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen, so wie sie sich hier über mehrere Jahrzehnte hinweg entwickelt haben. Wir orientieren uns allerdings nicht an einer theoretischen Modellvorstellung der westdeutschen Verhältnisse, sondern beziehen uns auf die konkrete Mitbestimmungswirklichkeit in den im Organisationsbereich der NGG liegenden Branchen. Zu dieser branchentypischen Normalität industrieller Beziehungen gehört u.a. die Tatsache, daß hier das sog. „duale System“ einer gesetzlichen Belegschaftsvertretung auf betrieblicher Ebene sowie einer gewerkschaftlichen Interessenvertretung auf betrieblicher wie überbetrieblicher Ebene nur im zahlenmäßig sehr begrenzten Kreis größerer Industriebetriebe entfaltet ist. Insbesondere in den Bereichen kleiner Eigentümerbetriebe, in der die große Mehrheit der Beschäftigten dieser Branchen arbeiten, wirkt das „duale System“ nur in teilweise sehr abgeschwächter bzw. wenig entwickelter Weise.

Unternehmenspolitik normalisiert hat, daß sich hieraus aber noch keine Normalisierung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen ergeben hat. Eine Gesprächspartnerin drückte diese Situation sehr treffend aus: „*Die Privatisierung ist abgeschlossen, doch das Zittern geht weiter!*“

Die wirtschaftliche Situation vieler der neuen mittelständischen Klein- und Mittelbetriebe, die aus der Konkursmasse der DDR-Wirtschaft hervorgegangen sind, ist nach wie vor unsicher. Dies gilt in besonderer Weise für Einzelbetriebe, die oft Probleme haben, das Kapital für die notwendige Modernisierung aufzubringen und ihr Absatzgebiet über den unmittelbaren lokalen bzw. regionalen Bereich hinaus auszudehnen. Soweit die Betriebe Teil westdeutscher Unternehmensgruppen geworden sind, sind diese Probleme zwar besser gelöst. Die Unsicherheit rührt hier von der Verlagerung aller wesentlichen Entscheidungen in die Zentrale. Inwieweit ein ostdeutscher Standort erhalten, umstrukturiert oder gar geschlossen wird, dies wird außerhalb des Einflßbereichs der Betriebsräte wie auch des betrieblichen Managements entschieden. Ein Betriebsratsvorsitzender aus einem solchen Betrieb formulierte seine Situation so: „*Wir jammern auch, aber auf höherem Niveau!*“

Bei den Betriebsräten wirkt die Verunsicherung, die sie in den ersten Jahren ihrer Existenz durchmachen mußten, nach. Sie waren meist gezwungen, sich den verschiedensten Einschränkungen und Sparmaßnahmen des Managements anzupassen. Wenn ihre Aktivitäten auch oft nicht unwesentlich dazu beigetragen haben mögen, daß der Betrieb erhalten werden konnte, so haben sie doch kaum die Möglichkeit gehabt, ihre Arbeit als erfolgreich einzuschätzen. Der starke personelle Wechsel, den die Betriebsräte seit ihrer Gründung durchgemacht haben, mehrfache Neuwahlen, Schrumpfungen der Betriebsratsgremien infolge des Belegschaftsabbaus und damit verbundene Verschlechterungen ihrer Arbeitsbedingungen wie etwa der Verlust von Freistellungen usw. haben ein auf Kontinuität und gesicherte Arbeitsgrundlagen gestütztes Selbstbewußtsein nicht entstehen lassen.

Ein Ergebnis der nach wie vor schwierigen wirtschaftlichen Konstellation sowie der nachwirkenden Verunsicherung vieler Betriebsräte über ihre Handlungs- und Erfolgchancen besteht darin, daß gesetzlich eindeutig geregelte *Mitbestimmungsrechte* von den Betriebsräten oft in markanter Weise nicht wahrgenommen bzw. umgedeutet werden. So wird beispielsweise die Tatsache, daß in den Betrieben in hohem Maße von einigen Arbeitnehmergruppen



Mehrarbeit und Arbeit an Samstagen und Sonntagen geleistet wird, hier von den Betriebsräten in aller Regel nicht zum Gegenstand von Auseinandersetzungen mit den Firmenleitungen gemacht. Da wird z.B. über lange Zeit in einer Abteilung täglich zehn und mehr Stunden gearbeitet. Der Betriebsrat weiß das, er sieht aber keine Möglichkeit, sein Veto dagegen einzulegen. Angesichts der ungesicherten wirtschaftlichen Lage des Betriebes wird nicht über personelle Alternativen zur Mehrarbeit nachgedacht. An eine Verweigerung von Überstunden oder von Arbeit an Feiertagen denkt man nicht: *„Wir denken, wenn Überstunden gemacht werden, dann ist das kein schlechtes Zeichen. Dann ist wenigstens Arbeit da. Und wir haben dann die Hoffnung, daß eventuell auch Leute eingestellt werden.“* *„Gegen die Überstunden haben wir nichts einzuwenden. Wenn Überstunden geleistet werden, dann sind wenigstens die Arbeitsplätze sicher.“*

### **3. Arbeitnehmer zwischen alter und neuer Gewerkschaft**

#### *Das alte Gewerkschaftsbild lebt weiter*

Unsere Gesprächspartner wiesen uns immer wieder darauf hin, daß sich die Beschäftigten im allgemeinen gegenüber der Gewerkschaft auffallend distanziert verhalten. Wir fanden zwei unterschiedliche, sich aber möglicherweise gegenseitig verstärkende Begründungen dafür:

- 1) Das aus dem DDR-System stammende Gewerkschaftsverständnis, wonach Gewerkschaften als eine sozialpolitische Versorgungseinrichtung gesehen werden, wirkt häufig noch fort. Dem entspricht auch ein Funktionärsbild, das die Tätigkeiten von Betriebsräten und Sekretären mehr mit dem „Apparat“ als mit der Mitgliederbasis in den Betrieben identifiziert. Eine „Aneignung“ der neuen Gewerkschaften durch ihre Mitglieder steht noch aus.
- 2) Die aktuellen Ängste um den Arbeitsplatz sowie die verschärften Leistungsanforderungen und Zumutungen von seiten der Arbeitgeber gegenüber den verunsicherten Beschäftigten lassen vor allem den Risikoaspekt eines persönlichen gewerkschaftlichen Engagements in den Vordergrund treten. Hierzu einige Interviewäußerungen:

„Ich beobachte auch heute noch bei manchem Reste des alten Verständnisses von Gewerkschaft, das für die meisten im wesentlichen mit ‚Feriendienst‘ verbunden war und mit der Bereitschaft, sich von oben führen zu lassen. Beide Erwartungen werden in der Praxis natürlich heute enttäuscht. Die Leute sind verwirrt. Sie wissen nicht, was sie von den heutigen Gewerkschaften halten sollen.“

„Das alte Gewerkschaftsverständnis wirkt noch fort. Man war gewohnt, daß da jemand ist, der einem hilft, ohne daß das mit einem Risiko verbunden gewesen wäre und ohne daß man selbst etwas tun mußte. Daß das heute nicht mehr funktioniert, das führt zu Frustration. Die Leute wollen wohl immer noch einen Leithammel...“ „Die meisten Leute haben noch nicht begriffen, daß sie sich von sich aus zur Gewerkschaft bewegen müssen, wenn sie etwas von ihr wollen!“

„Das Mißtrauen gegenüber der Gewerkschaft hängt auch mit alten Erfahrungen zusammen. Ich habe einige gehört, die sagen: ‚Früher hat's der Harry Tisch eingesteckt, und wer nimmt's heute? ‘ „Bevor die Leute in der Gewerkschaft aktiv werden, müssen sie erst einmal Vertrauen zur Gewerkschaft finden!“

„Bei ihren Erfahrungen haben die Ostler eine ganz bestimmte Empfindlichkeit gegenüber der Gewerkschaftsspitze entwickelt. Für manche Entscheidungen haben sie kein Verständnis, also etwa die Übernahme der alten Funktionäre durch die neue Gewerkschaft.“ „Die Machtkämpfe in der Spitze unserer eigenen Gewerkschaft, so etwas wie der ‚Fall Steinkühler‘, das fördert nicht gerade die Annäherung und ein Vertrauensverhältnis.“ „Wir haben hier in Mecklenburg ein böses Sprichwort. Das lautet: ‚Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken...‘“

Der Zusammenbruch der Betriebe hat das Selbstwertgefühl vieler verletzt. Die Folge ist oft Hilflosigkeit, Resignation und Rückzug in die Familie. Die allgemeine Verunsicherung ist keine Helferin der Gewerkschaften. Sie führt u.a. auch zu Skepsis gegenüber dem grundsätzlichen Wert gewerkschaftlicher Leistungen: „Früher war eine Lohnerhöhung auf Parteitagbeschuß, wenn sie auch zu niedrig war, wenigstens sicher. Heute kann man sich nicht einmal sicher sein, ob ein ausgehandelter Tarifvertrag im Betrieb überhaupt angewandt wird.“

### „Arbeit geht vor Gewerkschaft“

Wenn es zutrifft, daß die Mitgliedschaft und die Mitarbeit in einer FDGB-Gewerkschaft mit keinerlei Risiko für die Arbeitnehmer verbunden war, ja in gewisser Weise als eine dem gesellschaftspolitischen Normalverhalten entsprechende Verhaltensweise erwartet wurde, dann liegen die Rahmenbedingungen für gewerkschaftliches Engagement unter den heutigen Bedingungen in Ostdeutschland völlig anders. Dabei vermischen sich möglicherweise alte Erfahrungen aus der FDGB-Zeit und die aktuelle Situation von Verunsicherung und Druck:

*„Die Leute sind froh, noch einen Arbeitsplatz zu haben. Alles andere zählt da nicht. Man muß sich auch klarmachen, daß in fast jeder Familie eine Person arbeitslos ist. Da kann man kein Risiko eingehen. Da heißt es: 'Nur nicht auffallen!' Das führt eben dazu, daß man sich insgesamt mit politischen Äußerungen zurückhält, und besonders natürlich im Betrieb.“*

*„Bei uns im Betrieb herrscht ein fast unerträglicher Druck auf den Leuten. Das kommt einmal daher, daß wir durch die großen Entlassungen heute viel zu wenig Leute haben. Zum anderen geht hier die Angst um, wer wohl der nächste sein wird, der seinen Arbeitsplatz verlieren soll. Gleichzeitig machen sie so viel Überstunden wie möglich, um ihren Verdienst etwas aufzubessern. Unter solchen Verhältnissen will niemand auffallen.“*

Auch aus einem anderen Betrieb wird berichtet, daß sich die Beschäftigten unter einem starken Druck fühlen. Dies schränke die Bewegungsfreiheit auch der Betriebsratsmitglieder ein: *„Für unsere Betriebsratsmitglieder wird die Betriebsratssitzung manchmal zur einzigen Verschnaufpause, die sie im Betrieb haben!“*

Aber auch unter weniger dramatischen Bedingungen sind die ostdeutschen Arbeitnehmer heute kaum zur aktiven Mitarbeit an gewerkschaftlichen Veranstaltungen, seien es Mitglieder- oder Vertrauensleuteversammlungen, zu gewinnen: *„Zu DDR-Zeiten fand die Vertrauensleuteversammlung während der Arbeit statt. Das geht heute nicht mehr. Niemand ist aber bereit, die Vertrauensleutearbeit am Feierabend zu machen. Gewerkschaftsarbeit in der Freizeit? Das sind sie nicht gewohnt.“*

Eine Gewerkschaftssekretärin weist auf einen Zusammenhang von Unterbezahlung und Gewerkschaftsabstinz hin: *„Ich habe die Erfahrung gemacht, daß gewerkschaftliche Veranstaltungen dann völlig chancenlos sind, wenn sie direkt nach dem normalen Arbeitsschluß liegen, denn das würde ja Verzicht auf Überstunden bedeuten.“*

### **Keine Zukunft für Vertrauensleutearbeit?**

Vor dem skizzierten Hintergrund äußerten sich die meisten unserer Gesprächspartner höchst skeptisch gegenüber Überlegungen, die gewerkschaftliche Position in den Betrieben durch den gezielten Aufbau von Vertrauensleutegruppen zu stärken. Einerseits wird erklärt, ohne gesetzlichen oder tariflichen Schutz könne man nicht erwarten, daß sich Gewerkschaftsmitglieder für eine solche Funktion zur Verfügung stellen würden. In der Praxis versuchten eben die Betriebsratsmitglieder, die spezifischen gewerkschaftlichen Aufgaben der Information, Mobilisierung und Werbung von Mitgliedern mit zu übernehmen, da sie über den Kündigungsschutz dies gefahrloser tun könnten.

Andere äußern aber auch entschiedene Vorbehalte gegenüber einer möglichen Neuauflage der Vertrauensleute: *„Heute wäre eine Wiederbelebung der Vertrauensleutearbeit ein Rückfall in die Vergangenheit. Die Beschäftigten müssen heute lernen, ihre Dinge selbständig zu regeln. Wir brauchen keine Einrichtung mehr, die die Leute an die Hand nimmt. Dies hat sich wie der ganze Kollektivismus heute überlebt.“*

Etwas zugespitzt und auf die Verhältnisse in den westdeutschen Gewerkschaften bezogen heißt das: Vertrauensleute im Osten galten in der FDGB-Ära als so etwas wie „Sozialarbeiter der Werktätigen“. Im traditionellen Verständnis der DGB-Gewerkschaften im Westen kommt den Vertrauensleuten oft nicht mehr als die Rolle von „Laufburschen der Gewerkschaft“ zu (Richtlinien!). Beide Modelle enthalten kaum Attraktivität für selbstbewußte und demokratisch orientierte Arbeitnehmer. Notwendig ist also die Entwicklung eines demokratischen Konzepts, das Handlungsfelder in Kernbereichen des Interessenspektrums der Arbeitnehmer enthält und Beteiligung an betrieblichen sowie innergewerkschaftlichen Entscheidungen und Prozessen vorsieht. Dies könnte als ein gemeinsames Ost-West-Projekt verstanden werden.

### Streiks als „Schule der Gewerkschaft“

Etwas anders stellt sich die Situation offenbar in solchen Betrieben dar, in denen in den vergangenen Jahren Warnstreiks oder auch unbefristete Streiks durchgeführt wurden. Die unmittelbar an Aktionen Beteiligten konnten hier erstmals die elementare Erfahrung über den Zusammenhang eigenen gewerkschaftlichen Engagements und der Durchsetzungskraft einer Gewerkschaft machen. Bei Funktionären, die über einen solchen Erfahrungshintergrund verfügen, wird die Bereitschaft der Beschäftigten zum aktiven gewerkschaftlichen Engagement deutlich unterschiedlich beurteilt: *„Das ganze Gerede über die tiefsitzenden Ängste der Beschäftigten, die sie angeblich von der Mitarbeit in der Gewerkschaft abhalten, sind oft nur Schutzbehauptungen der verantwortlichen Hauptamtlichen und der Betriebsräte. Wir haben das in den Streiks sehen können. Die Aktionsbereitschaft war auch dort vorhanden, wo man vorher erklärt hatte, daß da kein Arbeitnehmer auf die Straße gehen würde.“*

Eine örtliche Gewerkschaftssekretärin, die selbst einräumte, über die verbreitete Bereitschaft zur Streikteilnahme überrascht gewesen zu sein, berichtete uns, wie sich durch die gemeinsamen Erlebnisse im Streik das Verhältnis zu den Mitgliedern verändert habe: *„Das Verhältnis zwischen den Mitgliedern und uns ist irgendwie aufgeschlossener, offener geworden. Vielleicht hat sich da so etwas wie Vertrauen gebildet. Das erleichtert uns natürlich jetzt die Arbeit. Wir konnten nach dem Streik auch mehr Beteiligung auf unseren Mitgliederversammlungen verzeichnen.“*

### 4. Perspektiven für gewerkschaftliche Betriebspolitik im Osten

In den ersten vier Jahren des gewerkschaftlichen Aufbaus ist es in der NGG ähnlich wie in den anderen Gewerkschaften bisher nicht zur Entwicklung einer spezifischen *Konzeption gewerkschaftlicher Betriebspolitik* für die ostdeutschen Verhältnisse gekommen. Am Anfang der Arbeit an einer solchen Konzeption sollte die *Analyse der spezifischen Betriebs- und Unternehmensstrukturen* liegen, wie sie sich in den zum Organisationsbereich der NGG im Osten zählenden Branchen derzeit abzeichnen. In der Übersicht untersuchen wir die drei Betriebstypen, die wir hinsichtlich ihrer jeweiligen Privatisierungsform und Eigentumsstruktur gebildet hatten, unter dem Gesichtspunkt unterschiedlicher Handlungskonstellationen für gewerkschaftliche Betriebsarbeit. Es zeigt sich, daß

in den drei Gruppen höchst unterschiedliche Bedingungen für die Entfaltung gewerkschaftlicher Arbeit herrschen.

### **Strukturwandel beachten**

Im allgemeinen werden die ostdeutschen Betriebe kleiner sein als die westdeutschen. Sie werden in höherem Umfang unmittelbar abhängig sein von Entscheidungen, die von westdeutschen Unternehmenszentralen getroffen werden. Mittelständische Unternehmenskonzepte, die in den Gewerkschaften eher Fremdkörper der betrieblichen Mechanismen sehen, haben sich bereits sehr schnell etabliert. Ein neuer ostdeutscher Mittelstand entsteht zur Zeit im Bereich der sog. „MBO-Firmen“, im Handwerk und in den Familienbetrieben des Hotel- und Gaststättengewerbes.

Während Großbetriebe, die in der Vergangenheit gewerkschaftlich leicht zugänglich waren, mehr oder weniger verschwunden sind (etwa größere ehemalige Kombinatbetriebe) bzw. in absehbarer Zeit in dieser Form nicht mehr existieren werden (die Großhotellerie, eine Erbschaft des Schulungs- und Ferienwesens von FDGB und SED), werden kleine Betriebe besonders mit privaten Eigentums- und Leitungsformen laufend an Bedeutung gewinnen.

Betriebsneugründungen, gewissermaßen „auf der grünen Wiese“, bilden ein weiteres Strukturmerkmal, das die Betriebspolitik der NGG vor neue Anforderungen stellt. Hier wird derzeit meist mit westlichem Kapital eine neue industrielle Struktur geschaffen, zu der die NGG bisher kaum Zugang gewinnen konnte. Die Belegschaften setzen sich in vielen Fällen aus branchenfremden Beschäftigten zusammen, zu denen bisher kein Kontakt besteht. Die Betriebsleitungen betreiben hier oft eine Politik der Abschottung der Betriebe gegenüber gewerkschaftlichem Einfluß.

Betriebspolitische Konzeptionen müssen sich an diesen Strukturmerkmalen orientieren. So dürfte es zum Beispiel nicht sinnvoll sein, die Kräfte allein auf die Betriebe aus dem Altbestand der DDR-Wirtschaft zu richten. Durch Neugründungen im industriellen wie im handwerklichen Bereich entstehen derzeit bedeutende wirtschaftliche Strukturen, die von gewerkschaftlicher Betriebsarbeit nicht ignoriert werden sollten. In wenigen Monaten wird bereits die Mehrheit aller Arbeitnehmer der Lebensmittel- und Hoga-Branchen in Kleinbetrieben mit

weniger als 20 Beschäftigten arbeiten! Nur durch gezielte Initiativen in den neu wachsenden kleinbetrieblichen privatwirtschaftlichen Strukturen kann die NGG verhindern, daß sie gewissermaßen zum „Nachlaßverwalter alter Strukturen“ wird.

### Überblick über unterschiedliche gewerkschaftliche Handlungsbedingungen in ostdeutschen Betrieben im NGG-Organisationsbereich

	<b>Gruppe A:</b> durch Westunternehmen übernommene Betriebe	<b>Gruppe B:</b> MBO-Betriebe, (ohne westliche Kapitalbeteiligung)	<b>Gruppe C:</b> Handwerksbetriebe Familienbetriebe
Arbeitsbedingungen / Beschäftigungsaussichten	Perspektive der Angleichung an westliche Sozialstandards vorhanden, teilweise wieder Belegschaftswachstum (u.U. auf Kosten von Belegschaftsabbau in Westbetrieben des Unternehmens)	Management verlangt von den Belegschaften Unterordnung unter schlechte wirtschaftliche Bedingungen, weiterer Belegschaftsabbau zu erwarten, Angleichung an westlicher Sozialstandards nicht absehbar	Annäherung an für diesen Sektor typische westliche Sozialstandards, Lohn- und Arbeitszeitverhältnisse möglich. Viel Gelegenheits- und Saisonarbeit im HOGA-Bereich
Konstellation für betriebliche Interessenvertretung	Mitbestimmungsmöglichkeiten aufgrund der Externalisierung wichtiger Entscheidungen eingeschränkt, Probleme von Kooperation und Konkurrenz mit anderen Betrieben des Unternehmens (Standortkonkurrenz)	Betriebsräte unter starkem Anpassungsdruck durch das Management und teilweise durch Belegschaften, bisher schwache Realisierungschancen betrieblicher Mitbestimmung und tariflicher Standards	Betriebsräte bisher kaum vorhanden
Konstellation für gewerkschaftliche Interessenvertretung	gewerkschaftlicher Zugang richtet sich im allgemeinen nach der gewerkschaftlichen Position in den westlichen Unternehmensteilen. Chance zur Integration in betriebsübergreifende gewerkschaftliche Betriebspolitik	Arbeitsplatzangst und anhaltende Verunsicherung der Beschäftigten sowie teilweise autoritäre „Herr-im-Hause-Regimes“ erschweren gewerkschaftlichen Zugang. Für Beschäftigte gilt: „Arbeit geht vor Gewerkschaft“	Gewerkschaften bisher in den Betrieben in aller Regel nicht präsent Einzelmitglieder vorhanden, allerdings bisher ohne systematische Kontakte zur NGG

Ähnliches gilt für den Hotelbereich. Zur Zeit unserer Untersuchung gab es noch einen Restbestand der für den DDR-Tourismus charakteristischen großen Bettenburgen der ehemaligen SED-Bezirksschulen und FDGB-Ferienhotels. Hier ist bis heute, wenn man so will, die Welt „gewerkschaftlich noch in Ordnung“. Das Organisationsverhältnis ist relativ zufriedenstellend und die Betriebsräte gehören zu den aktiven Funktionärskernen der NGG im Osten. Das Ende dieser

Sondersituation ist jedoch absehbar. Nur wenige dieser Großhotels werden überleben.

Zur Zeit entsteht eine schnell wachsende Struktur kleiner Hotels, die sich teils in Privatbesitz befinden und teils als Kettenbetriebe internationaler Gesellschaften errichtet werden. Wenn hier gewerkschaftliche Zugänge nicht systematisch vorbereitet und gefördert werden, dann könnte dies dazu führen, daß der im Osten bisher gewerkschaftlich relativ gut erschlossene HOGA-Bereich der NGG mehr oder weniger verlorenggeht. Zur gewerkschaftlichen Einflußnahme auf die meist kleinen Familien- und Kettenbetriebe ist ein je spezifisches, neuartiges Vorgehen zu entwickeln. Es geht u.a. darum, auch zu Arbeitnehmern den Kontakt zu halten, die in betriebsratslosen Betrieben arbeiten. Die NGG wird dabei kaum auf Vorbilder aus dem Westen zurückgreifen können. Handwerk und Familienbetriebe, sog. „*innovativdynamische Gründerbetriebe*“, Betriebsausgründungen und Kleinbetriebe mit nur scheinbar selbständigem Status sind auch im Westen bisher weiße Flecken auf der gewerkschaftlichen Landkarte.

### **Netzwerkförmige Betriebspolitik**

Eine weitere generelle Anforderung besteht in der *Anpassung der Betriebspolitik an die Verbund- und Netzwerkstrukturen*, in die heute ein großer Teil der ostdeutschen Betriebe eingebunden ist. Betriebsübergreifende Informations- und Beratungsnetze sind hier notwendig, um die Betriebsräte aus ihrer einzelbetrieblichen Isolation und Abhängigkeit zu lösen. Dies gilt einerseits für die Zusammenarbeit von Betriebsräten in Konzernen und Unternehmensgruppen. Die rechtliche Frage, inwieweit ein Gesamt- oder Konzernbetriebsrat zulässig ist, darf hier nicht das einzige Kriterium sein. Eigene gewerkschaftliche Informations- und Austauschstrukturen sollten hier sicherstellen, daß die vom Kapital geschaffenen Verflechtungen auf der Seite der Arbeitnehmervertreter nachvollzogen werden können. Die Betriebsratsvorsitzende einer Schokoladenfirma, die mittlerweile Teil einer westdeutschen Unternehmensgruppe ist, meinte dazu: „*Ich wünsche mir, daß zwischen den Betriebsräten die Zusammenarbeit so funktioniert wie zwischen den Geschäftsleitungen!*“

Die Bildung von überbetrieblichen Netzwerken hätte auch eine wichtige Bedeutung für die Annäherung und den Erfahrungsaustausch der Betriebsräte im



Ost-West-Verhältnis. Sie entspräche insofern auch dem von zahlreichen unserer Gesprächspartner geäußerten Wunsch nach *mehr Kontaktmöglichkeiten zu westdeutschen Betriebsräten*. Die überbetrieblichen Verbindungen könnten dort, wo im Westen handlungsfähige Betriebsräte bzw. Gesamtbetriebsräte existieren, zur Durchsetzung von Betriebsratswahlen in ostdeutschen Konzernbetrieben genutzt werden, wo die NGG bisher keinen Einfluß hat.

Die Notwendigkeit von „*Netzwerken der Interessenvertretung*“ trifft aber auch für Unternehmen mit Filialbetrieben auf lokaler und regionaler Ebene zu. Die Herausforderung besteht hier u.a. darin, einerseits Betriebsräte durchzusetzen, wo dieses möglich ist und andererseits kleinere Filialbetriebe in ein übergreifendes Informationssystem beispielsweise durch Vertrauensleute einzubeziehen.

### **Beteiligung für die „Leute aus der zweiten Reihe“**

Wie sind die Voraussetzungen dafür, daß die Aktiven der gewerkschaftlichen Interessenvertretung im Osten sich an der Entwicklung und Umsetzung der seit einigen Jahren im Westen diskutierten Reformkonzepte der Betriebspolitik (Stichwort: Erweiterung der repräsentativen Interessenvertretung durch unmittelbare Beteiligung der Arbeitnehmer an Entscheidungen) beteiligen? Auf der einen Seite sind, wie wir dargestellt haben, die immer noch krisenhaften Rahmenbedingungen der Arbeit wie die Angst um den Arbeitsplatz nicht die Umgebung, die es nahelegen würde, sich engagiert für neue Beteiligungs- und Demokratisierungskonzepte einzusetzen. Andererseits blockieren Erinnerungen an mißlungene Beteiligungsmodelle aus der DDR-Zeit (Stichwort „*Neuererbewegung*“) das Engagement für aktuelle Beteiligungskonzepte, sei es im Betrieb oder in der Gewerkschaft. Man will eben nicht noch einmal reinfallen.

Konzepte einer Öffnung und Erweiterung der Arbeit der Betriebsräte durch interessierte Beschäftigte, Projekte zur Ergänzung der gesetzlichen Interessenvertretungsstrukturen durch gewerkschaftliche Netzwerke in und zwischen den Betrieben müßten also vor Ort mit den Basisfunktionären und den Beschäftigten gemeinsam entwickelt werden. Dabei wird es nicht zu vermeiden sein, sich immer wieder an den Organisationserfahrungen aus der DDR gewissermaßen „*abzuarbeiten*“, um so allmählich zu einem neuen Gewerkschaftsverständnis zu kommen.

---

Akteure einer solchen Weiterentwicklung sollten nicht nur in den Reihen der Betriebsratsmitglieder gesucht werden. Wir haben bei unseren Betriebsbesuchen und Gesprächen nicht selten Gewerkschafter angetroffen, die nicht zur Spitzengruppe der Betriebsräte oder zum Kern der örtlichen Funktionäre gehören. Sie sind oft auch keine Betriebsratsmitglieder. Ämter streben sie im Grunde nicht an, wollen aber innergewerkschaftlich wirken. Sie bezeichnen sich u.U. als „Gewerkschafter der zweiten Reihe“: *„Ich fühle mich mehr als Gewerkschafter denn als Funktionär. Man muß nicht immer vorne stehen. Ich kämpfe lieber aus der zweiten Reihe!“*

Möglicherweise läge hier der Schlüssel zur Entwicklung einer neuen Gewerkschaftergeneration, die dann in der Lage wäre, den Anforderungen der kommenden Jahre entsprechend eine stärker gewerkschaftlich- und beteiligungsorientierte Interessenvertretungsarbeit in den Betrieben aufzubauen. Eine solche neue Funktionärgeneration müßte sich nicht mehr fremd zwischen alter und neuer Gewerkschaft fühlen, sie könnte an der Weiterentwicklung „ihrer Gewerkschaft“ beteiligt sein. Eine solche Perspektive würde eine gezielte längerfristige Förderung dieser Mitglieder- und Funktionärskreise auf der Ebene von Bildungs- und Beratungsarbeit voraussetzen.