SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Der ausgehandelte Kapitalismus - Arbeitsbeziehungen in Polen, Ungarn und Bulgarien

Dittrich, Eckhard J.

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Dittrich, E. J. (1997). Der ausgehandelte Kapitalismus - Arbeitsbeziehungen in Polen, Ungarn und Bulgarien. In E. J. Dittrich, F. Fürstenberg, & G. Schmidt (Hrsg.), *Kontinuität im Wandel : Betriebe und Gesellschaften Zentraleuropas in der Transformation* (S. 117-130). München: Hampp. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-425747

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.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

E. Dittrich

Der ausgehandelte Kapitalismus - Arbeitsbeziehungen in Polen, Ungarn und Bulgarien

1. Arbeitsbeziehungen und gesellschaftliche Transformation

Die Diskussion um die Entwicklung von Arbeitsbeziehungen in Mittel- und Osteuropa ist eine Diskussion um neue Institutionen im Zuge der spezifischen demokratischen und marktwirtschaftlichen Entwicklungen der untersuchten Länder.

In den westlichen demokratischen und kapitalistischen Ländern gelten die existenten Arbeitsbeziehungen in der Regel als Teil des etablierten Institutionensystems und damit als wichtiges Element für die Sicherung von sozialer und politischer Stabilität. Anders formuliert: In westlichen Gesellschaften repräsentieren die Systeme von Arbeitsbeziehungen gesellschaftliche Teilsysteme, deren Handlungslogik auf die politische Produktion von sozialem Ausgleich im Bereich der Ökonomie abgestellt ist. In einem langen Prozeß sozialer Konfliktaustragung haben Staat, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände als Akteure gelernt, eigene Interessen, Interessen ihrer Mitgliedschaft und die Systemimperative kapitalistischer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnungen mit ihren jeweiligen Bestandsinteressen zu verzahnen. Die konstitutionelle Verankerung und Absicherung der Organisationen und der sozialen Rechte der Gesellschaftsmitglieder im Sinne sozialer Bürgerrechte stellen dabei einen vorläufigen Höhepunkt in der Entwicklung dieses gesellschaftlichen Teilsystems dar. Die Produktion sozialen Ausgleichs resp. sozialen Friedens als spezieller Sinn des Systems der Arbeitsbeziehungen bedeutet nun nicht, daß es keine konfliktorischen Interaktionsbeziehungen gibt. Sie bedeutet allerdings, daß die Gesellschaften Mittel und Wege gefunden haben, diese Konflikte so auszubalancieren, daß keine Nullsummenspiele entstehen - weder materiell und/oder immateriell. Die Notwendigkeit institutionalisierter Konfliktregulierung für die Transformationsgesellschaften unterstellt, würde das für die Institutionalisierung von Arbeitsbeziehungen dementsprechend bedeuten, daß der Staat seine Allzuständigkeit für soziale Regulation "aufgibt", d.h. eine autonome Sphäre der Regulation von Interessenkonflikten konzediert, deren Existenz wiederum den Staat von dieser Aufgabe entlastet. Der Staat muß also Souveränitätsrechte "aufgeben", die von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden übernommen werden können. Ihm selbst bleibt einerseits eine Vermittlerrolle, andererseits eine Funktion, die mit "Rahmenregeln setzen" umschrieben werden kann.

2. Interessenrepräsentanz

Die Zukunft der Interessenrepräsentanz in den ehemaligen staatssozialistischen Ländern wird sowohl von Erblasten wie vom spezifischen Charakter der Transformationsprozesse bestimmt. Einerseits soll der Markt den Staat als Allokationsakteur von Angebot und Nachfrage ablösen, andererseits soll die Freiheit der Interessenverfolgung dafür sorgen, daß die Gesellschaft sich entlang ihrer Bedürfnisse und Interessen selbst organisiert. Die Entwicklungsgeschwindigkeit scheint dabei unterschiedlich zu sein. Die Entstaatlichung der Wirtschaft scheint schwieriger zu sein und langsamer vonstatten zu gehen als die Entstaatlichung der Interessenorganisationen im politischen Bereich.

Gleichwohl ist auf dem Gebiet der Wirtschaftsinteressen eine Pluralität von Organisationen entstanden, die versuchen, die Interessen von abhängig Beschäftigten, von Managern und privaten Unternehmern zu organisieren, zu artikulieren und zu repräsentieren.

Die auf dem Hintergrund westlicher Erfahrungen ausformulierte Interessentheorie würde bei der existierenden Vielzahl von Organisationen für die gleichen Interessen erwarten, daß deren Politik dem Typus der "pressure group"-Politik entspräche. Diese zeichnet sich dadurch aus, daß sie Mitgliederinteressen ziemlich direkt und unverzüglich in Organisationshandeln umsetzt, weil der Wettbewerbsdruck, ausgelöst durch konkurrierende Organisationen, die Akteure ständig mit dem notwendigen Nachweis, die bessere Interessenvertretung zu sein, konfrontiert und sie damit zwingt, mittel- und langfristige Folgen ihrer Politik - oder auch: die gesellschaftliche Kollektivgutproblematik - außer Acht zu lassen oder gar zielgerichtet zu negieren. Solche pluralen Interessengruppenkonfigurationen stehen in Gefahr, sich in einen Prozeß der permanenten Interessenüberbietungskonkurrenz hineinzusteigern. Dabei kommt es in der Regel zu einer Überbetonung unmittelbarer und kurzfristiger Interessen zu Lasten von langfristigen, indirekten Interessen.

Westliche Erfahrung bildet auch den Hintergrund eines anderen Typs von Organisationskonfiguration und Politikform. Letztere wird meist mit Konzertierung bezeichnet. Sie ist dadurch gekennzeichnet, daß sie weniger konfrontativ orientiert ist, sondern die Organisationen in einen Prozeß des politischen Interessenausgleichs einbindet. Der Interessenausgleich wird zwischen Staat, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden durch Konzedierung gegenseitiger Vorteile erreicht. Entscheidende Funktionsvoraussetzung dieser Politikform ist die Akzeptanz durch die jeweiligen Organisationsmitglieder der Gewerkschafts- und der Arbeitgeberseite. Reagieren diese auf ein solches Arrangement der Interessenvermittlung mit Rückzug, ist die jeweilige Organisation in aller Regel gezwungen, das spezielle Arrangement der Interessenvermittlung aufzugeben (vgl. Olsen 1977). Konzertierung als politische Form der Interessenvermittlung finden wir typischerweise in zwei Konstellationen. Die eine läßt sich dadurch charakterisieren,

daß alle Akteure verlieren werden, wenn das Problem nicht durch Konzertierung gelöst wird. D.h. Konzertierung erscheint in dieser Konstellation den Funktionären wie den Mitgliedern als letzter Ausweg der Problemlösung - Flucht vor Chaos. Sie ist quasi eine ultima ratio. Die andere Konstellation ist dadurch charakterisiert, daß die am Arrangement beteiligten Organisationen die Rückzugsoption von großen Mitgliedergruppen durch starke und effektive Anreize verhindern können. In pluralen Interessengruppenkonstellationen ist Konzertierungspolitik deshalb höchst unwahrscheinlich, weil die Mitglieder zur meistbietenden Organisation leicht abwandern können und werden. Dagegen ist ihr Auftreten in monopolistischen Interessengruppenkonstellationen sehr viel wahrscheinlicher.

Diese Überlegungen sind Ergebnis empirischer Beobachtungen und sozialwissenschaftlicher Theoretisierungsbemühungen auf der Basis westlicher Erfahrungen. Gelten sie auch für die Transformationsländer? Anders gefragt: Welche Form von Politik zwischen kollektiven Akteuren entwickelt sich in Zentraleuropa? Auf dem Hintergrund der obigen Überlegungen soll im Folgenden der Zusammenhang von Organisationskonstellationen und Politikformen in Zentraleuropa untersucht werden.

Hypothetisches Verhältnis von Verbandskonstellation und Politikform

	Staats-sozialismus		kapitalistische Demokratien	
Verbands-konfiguration	monistisch	→	plural	korporatistisch
Gewerkschafts-politik	Transmissions-riemenpolitik	→	„pressure group" - Politiken	Konzertierungs-politiken

→ Richtung der Transformation
vgl. Schienstock, Traxler, 1992, 11; Schienstock, Traxler, 1993, 493.

Als Generalhypothese sind also konfliktorische Arbeitspolitiken in den untersuchten Ländern zu erwarten, weil und wenn diese durch plurale Konfigurationen von Interessenorganisationen geprägt sind. Schauen wir uns die organisatorische Konfiguration genauer an.

3. Die verbandliche Konstellation in Bulgarien, Polen und Ungarn

Paul Thompson hat 1992 von einer "erstaunenswerten Vielfalt von pluralen Formen" (3) gesprochen. Der Organisationsbildungsprozeß scheint auch 1995 in den

verschiedenen Nationalgesellschaften noch nicht zu Ende zu sein. Das gilt für Arbeitgeberverbände wie Gewerkschaften. Wenn im Folgenden ausschließlich auf die Gewerkschaften Bezug genommen wird, so deshalb, weil diese, neben dem Staat, die entscheidenden Akteure der Transformation sind, während den Arbeitgeberverbänden bislang lediglich marginale Bedeutung zukommt. Schaubild 1 zählt lediglich gewerkschaftliche Dachverbände.

Verbandskonfiguration der Gewerkschaften (Juli 1994)

	Bulgarien	Polen	Ungarn
Zahl der Dachverbände	3	3	7
andere repräsentative Organisationen	-	Betriebsräte	Betriebsräte
stärkster Verband (quantitativ)	No	No	No

No = Nachfolgeorganisation

Daneben existieren viele kleinere Verbände, die zu keinem Dachverband gehören. D.h. die Tabelle unterschätzt die Vielzahl der Organisationen.

Ich will hier nicht in die länderspezifischen Einzelheiten gehen. Grundsätzlich gilt für die Makroebene der Gesellschaften, daß die allmähliche soziale Differenzierung auf wirtschaftlichem Gebiet zu einer erheblichen Pluralisierung der Interessenverbände geführt hat, obwohl die reformierten Transmissionsriemengewerkschaften in allen Ländern ihre Rolle als zumindest numerisch stärkste Kraft erhalten konnten.

4. Die gewerkschaftlichen Politiken

In den Ländern des Westens verbinden sich plurale Interessenorganisationskonstellationen in der Regel mit konfliktorientierter "pressure group politics", während monopolartige Organisationskonstellationen sich eher mit Konzertierungspolitiken verbinden.

In allen untersuchten Ländern überwiegt aber eine „Grundhaltung“ zur gewerkschaftlichen Politik, die auf gemeinsame Konfliktlösungsstrategien abzielt. Mittlerweile existieren als deren Ausdruck überall tripartistische Arrangements, die den institutionellen Rahmen für diese gemeinsamen Konfliktlösungsstrategien darstellen und sie zugleich stabilisieren. Treibende Kräfte für ihre Etablierung waren fast überall die Gewerkschaften selbst.

Obwohl kaum Verteilungsspielräume in den Ländern existieren, mit denen die Gewerkschaften ihre Mitglieder für ihr Wohlverhalten gegenüber den

ausgehandelten Zumutungen kompensieren könnten, nehmen sie an der tripartistischen Regulierung teil, betreiben sie diese Form der Regulierung aktiv. Zumindest gilt das für die gesellschaftliche Makroebene. Wie lange sie diese Politik durchhalten können, ob sich hier möglicherweise ein völlig anderes Muster des Verhältnisses von Interessenorganisationen und Politik abzeichnet, kann noch nicht entschieden werden. In der Literatur wird als Erklärung für die Stabilität der tripartistischen Arrangements auf die starke normative Orientierung der Organisationsmitglieder an den Transformationszielen Demokratisierung und Privatisierung als Grundlage für die Akzeptanz von jenen Entscheidungen verwiesen, die ihre Organisationen mit herbeiführen und die für Teile von ihnen materielle Härten statt Verbesserungen bewirken.

Verbandskonstellation und Gewerkschaftspolitik

Verbandskonstellation		**Gewerkschaftspolitik**	
monistisch		Transmissionsriemen-Politik	
plural	Bulgarien, Polen, Ungarn	„pressure group"-Politiken	
monopolistisch	—	Konzertierungspolitiken	Bulgarien, Polen, Ungarn

vgl. Schienstock, Traxler 1993, 501

Konzertierung als Muster der Konfliktregulierung hat mittlerweile in allen Ländern eine juristische Fundierung gefunden. Die tripartistischen Arrangements können m. E. als jene Form der Selbstregulation betrachtet werden, mit denen in diesen Gesellschaften die Gemengelage von Privatisierung, ökonomischer und sozialer Krise und institutionellem Regulierungvakuum bearbeitet wird.

5. Regulierte Transformation auf nationaler Ebene

Das Land mit der größten Vielfalt von gewerkschaftlichen Organisationen, nämlich Ungarn, begann mit Konzertierungspolitiken schon vor 1989. "Ende 1988 wurde ein tripartistischer "Nationaler Rat zur Interessenversöhnung" eingerichtet, der als Symbol der Arbeitsbeziehungen jener Periode gelten kann. An ihm nahmen die Regierung, der "Nationale Rat der Gewerkschaften" und die damals existierenden Arbeitgeberorganisationen (...) teil" (Héthy 1992, 37). Themen des Rates zur

Interessenversöhnung waren Lohnverhandlungen, Mindestlöhne und Steuererleichterungen. D.h. Ungarn ging in die entscheidenden Jahre 1989/90 bereits mit einer akteursorientierten, integrationistischen Transformationsstrategie. Sie wurde auch während der Revolution durchgehalten. Nach den ersten freien Wahlen verstärkte die konservative Regierung die kooperative Strategie noch, indem sie die Aufgaben des Rates erweiterte, ihn organisatorisch stabilisierte und indem sie ein Mitglied aus dem Kreis des Rates als ständigen Berater des Kabinetts berief. Tripartistische Konzertierung wurde auf diese Weise in den politischen Entscheidungsprozeß eingebaut.

Abbau von Spannungen und Verhinderung und Lösung von Konflikten sind die Funktionen des tripartistischen Systems in Bulgarien. 1990 unterzeichneten die damalige Regierung, der postkommunistische Gewerkschaftsbund CITUB und der "Nationale Unternehmerverband" ein Abkommen, das eine Kommission zur Koordination von Interessen schuf. Später traten andere Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände der Kommission bei, deren Aufgaben reformuliert und deren Organisationsstruktur reformiert wurde. "Ihrem Statut entsprechend, diskutiert die Kommission alle Gesetze, die mit Fragen der Arbeit und der sozialen Sicherung und dem Lebensstandard zu tun haben, bevor diese in den Gesetzgebungsprozeß gehen" (Confederation 1993, 5). Die bisherige wechselvolle Geschichte tripartistischer Regulierung kann hier nicht nachgezeichnet werden. Das neue Arbeitsgesetz jedenfalls bestimmt in seinem Artikel 42: "Die geschäftsführenden Organe der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände oder die von ihnen beauftragten Organe oder Personen haben das Recht, an allen Diskussionen teilzunehmen, die Arbeits- und Sozialversicherungsfragen betreffen und die in den Ministerien, anderen administrativen Körperschaften, den Unternehmen und den kommunalen Behörden geführt werden".

Sowohl in Ungarn wie in Bulgarien haben sich die tripartistischen Arrangements gewandelt. Während sie zunächst als konsultative konzipiert waren, mündeten sie schon nach kurzer Zeit in entscheidungslegitimierte Interessenabstimmungsorgane ein, wenn auch diese Entscheidungen den Konsens aller Beteiligten zur Voraussetzung machten. Auch die organisatorische Form der Arrangements wandelte sich. Während sie zunächst gelegentlich zusammentretende Gremien waren, sind sie heute Dauereinrichtungen, die sich mit nahezu allen für die Beteiligten sensiblen Transformationsproblemen befassen.

Die "Big Bang"-Strategie Polens sah die Integration von sozialen Akteuren in den Reformprozeß nicht vor. Im Gegenteil, ein wesentliches Motiv für die Strategie war gerade der Ausschluß der Akteure, sprich Gewerkschaften, aus dem Reformprozeß, um ihm zu jener Dynamik zu verhelfen, die von konterkarierenden Gegenaktionen nicht mehr gebrochen werden können sollte. Wie wir heute wissen, ließ sich diese Strategie nicht durchhalten. 1993 schließlich begründete die "Übereinkunft über Staatsunternehmen" ein "Nationales Verhandlungskommittee", das den Weg zu Konzertierung und Tripartismus auch in Polen freigemacht hat.

Konzertierung in pluralen Organisationskonstellationen scheint sich in Mittel- und Südosteuropa als wichtige Steuerungsform im Transformationsprozeß zu etablieren. Die an westlichen Erfahrungen gewonnene Einsicht, daß plurale Organisationskonstellationen notwendig zu stark konfrontativen Politiken führen, ist zu revidieren. In den betrachteten Ländern jedenfalls deutet sich an, daß mit Konzertierung eine Politikform sich durchsetzt, von der sich die beteiligten Akteure Toleranz für Entscheidungen mit erheblichen ökonomischen Nachteilen für große Bevölkerungsgruppen und die Abstimmung und Durchsetzung ökonomischer und politischer Reformen versprechen, ohne daß diese den sozialen Frieden bedrohen und zur Desintegration der Gesellschaft führen. Sicher ist eine solche Strategie nicht unproblematisch, weil ihre legale Basis "Exit-Optionen" der Organisationen nicht zuläßt und damit das freie Spiel des Aushandelns begrenzt. Dissens der Organisationsmitglieder läßt sich in solchen Arrangements nur durch Austritt aus der Organisation ausdrücken, die dann in die Gefahr gerät, ihre Repräsentativität einzubüßen und für die Vermittlung der Entscheidungen an die Beschäftigten gänzlich auszufallen. Für eine solche Entwicklung gibt es allerdings keinerlei Anzeichen. Im Gegenteil, die gemeinsame Überzeugung über die Notwendigkeit des wirtschaftlichen, sozialen, politischen und kulturellen Wandels als normative Ressource für die Akzeptanz von Belastungen scheint (noch) nicht aufgebraucht und die tripartistischen Arrangements gelten den Beteiligten u.a. als Garanten, gerade die Belastungen für die Beschäftigten zeitlich und umfänglich vergleichsweise gering halten zu können. Soweit die gesellschaftliche Makroebene. Was aber läßt sich auf der Ebene der Betriebe beobachten?

6. Betriebliche Arbeitsbeziehungen

Die folgenden Ausführungen beruhen auf einer von der VW-Stiftung geförderten Untersuchung über die betriebliche Transformation in Bulgarien, Polen und Ungarn. 10 Betriebe, 4 in Bulgarien, 3 in Polen und 3 in Ungarn wurden untersucht. Als Branchen waren vertreten: Textilindustrie, Banken, Chemie/Pharmazie. Was die Eigentumsverhältnisse angeht, so waren Betriebe im Privatbesitz eines einzelnen Unternehmers vertreten, Betriebe, die als Aktionärgesellschaften geführt wurden und solche, die in unterschiedlicher Weise weiterhin im Staatsbesitz sich befanden. Einige Betriebe hatten wenige hundert Mitarbeiter, andere mehrere tausend.

10 Betriebe können natürlich kein vollständiges Bild liefern. Darüber hinaus hängt das Gelingen der Transformation nicht nur vom makrosozialen Institutionensystem der Arbeitsbeziehungen und seiner Fähigkeit zur Konfliktabsorption, den richtigen Transformationsstrategien sowie der betrieblichen

Integrationsleistung ab. Die sozial Ausgeschlossenen, sprich Arbeitslosen, fallen z. B. durch die Maschen einer so verfaßt gedachten gesellschaftlichen Ordnung hindurch, können aber möglicherweise den Gang der Transformation erheblich beeinflussen, von anderen 'Faktoren' ganz zu schweigen.

Nichtsdestrotrotz ist der Blick auf betriebliche Arbeitsbeziehungen sinnvoll und nötig. Als Wirtschaftseinheiten entscheiden die Betriebe mit über Erfolg und Mißerfolg, über Weg und Geschwindigkeit der Transformation. Diese strebt ja gerade an, die Betriebe von der staatlichen Planung zu entkoppeln, zu autonomisieren. In dem Maße, wie das gelingt, entwickeln sich die Betriebe zu eigenständigen und eigensinnigen Akteuren im Prozeß des sozialen Wandels und ihre Bedeutung zum Beitrag der Entwicklung zwischen „social peace or explosion" (Héthy) wächst. Betrieblichen Arbeitsbeziehungen dürfte dabei eine erhebliche Bedeutung zukommen, weil sie als Gradmesser der Integration gelten können.

Die Ausdifferenzierung betrieblicher Funktionen und machtpolitischer Zugehörigkeiten ist im Sozialsystem „Betrieb" in den untersuchen Ländern noch wenig vorangeschritten. Das gilt natürlich nicht für den bereits existenten privatisierten Bereich. Insbesondere im Handels- und Dienstleistungsgewerbe mit seinen meist kleinen Betriebsgrößen dürfte die Rollenverteilung zwischen Eigentümern und abhängig Beschäftigten ziemlich weit vorangeschritten sein. Für unser Sample gilt das allerdings nicht. Die Textilbetriebe in Ungarn und Polen und die Banken in Polen und Bulgarien sind bereits privatisiert. Insbesondere die Privateigentümer in Ungarn und Bulgarien spielen betriebspolitisch eine herausgehobene Rolle, während es sich bei der Bank und dem Textilbetrieb in Polen eher um managementgeführte Unternehmen handelt. Alle anderen Unternehmen sind kommerzialisiert, d. h. als eigenwirtschaftende Einheiten konstituiert worden, die vom Management geleitet werden. Eigentümer ist weiter der Staat, gegenüber dessen Gestaltungsmacht sich die Belegschaften als Einheit sehen. Das führt z. B. dazu, daß Privatisierungsmodelle von den Akteuren der Betriebe gemeinsam entwickelt werden. Immer wieder wird auch das Eigentumsrecht der Belegschaften am Betrieb reklamiert: *„Wir haben uns alles erarbeitet. Der Betrieb gehört uns. Wir sind alle der Meinung, daß er nicht privatisiert werden darf"* (BG-3-P93, 4). Aber auch dort, wo Privatisierung nicht so eindeutig abgelehnt wird - und das ist die Regel -, werden strategische Optionen der betrieblichen Weiterentwicklung meist von Management und Beschäftigten gemeinsam entwickelt und finden die Zustimmung der Belegschaftsvertretungen. Das können jeweils Gewerkschaften, Betriebsräte und/oder Mitarbeiterräte wie in Polen sein. In keinem Fall werden von Belegschaftsvertretungen abweichende Positionen entwickelt, obwohl z. B. die Individualisierung der Leistungszumessung meist nicht nur eingeführt, sondern vergleichsweise weit vorangeschritten ist. Dort, wo Gemeinsamkeit der sozialen Lage strukturell zwar noch existiert, sich aber in konfrontativer Politik zwischen Topmanagement, Gewerkschaften und mittlerem Management aufgelöst hat reklamieren mittleres Management und Gewerkschaften die Gestaltungsoption für

den Betrieb für sich. Gegenüber Verkaufsüberlegungen des Topmanagements an eine belgische Firmengruppe formuliert ein Mittelmanager: *„Die optimale Lösung wäre m. E., wenn die Belegschaft das Unternehmen übernehmen könnte. Es wäre schade, wenn es in fremde Hände übergehen würde"* (BG-3-W93, 4). Das vom Staat eingesetzte Topmanagement wird kurzerhand als betriebsfremd eingeordnet, die Legitimation wird ihm verweigert. Das ist allerdings ein Einzelfall. In der Mehrheit aller Fälle bleibt die Gemeinsamkeit zwischen Management und Belegschaft erhalten oder stellt sich nach anfänglicher Unsicherheit über den Entwicklungsweg des Betriebes wieder her. *„Der Unternehmensleitung ist es gelungen, die Belegschaft zu überzeugen, daß sie das Unternehmen retten will. Anfänglich waren die Beschäftigten der Meinung, daß sie das Unternehmen zur Pleite führen wollte"* (BG-19-S.93, 1f).

Damit deutet sich schon an, wie auf der Basis begrenzter Ausdifferenzierung grundlegender betrieblicher Funktionen die alten Integrationsmechanismen umgebaut werden. Erfolg, die Fortexistenz des Unternehmens wird zum Unterbau betrieblicher Vertrauensbeziehungen. Der Mangel an ökonomischem Kapital, wie er in fast allen Unternehmen existiert, wird unter verstärktem Bezug auf traditionales und/oder neues soziales und symbolisches Kapital kompensiert. Stolz auf den eigenen Betrieb, Abschottung nach Außen, Umdeutung des staatlichen Reform- und Veränderungsanspruches als feindlicher Angriff auf den eigenen Besitzstand spielen auf der symbolischen Ebene wichtige Rollen.

„Der Ruf der Bank ist ausschlaggebend für ihre Entwicklung. Ein Beweis dafür ist die Anzahl der bereits verkauften Aktien und jene der Aktionäre. Das verdanken wir dem Namen der Bank" (BG-13-T93, 3). Diese Einstellung verzahnt sich nicht selten direkt mit der umgebauten und fortgeführten Sozialpolitik der Betriebe, die deutlich in der Tradition der ehemaligen Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik aus staatssozialistischer Zeit steht. *„Meine Philosophie lautet, dem loyalen, gut arbeitenden Mitarbeiter - egal ob er in leitender oder ausführender Position ist - das Maximum zu geben, so daß er auf die Firma, in der er tätig ist, stolz sein kann"* (BG-30-S.93, 15). Systemische Integrationsmedien wie Recht und Geld und darauf basierende Beziehungen scheinen keine hinreichende Gewähr für Überlebenssicherung und wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens darzustellen, da diese von allen betrieblichen Akteuren als prekär, unbestimmt und teilweise bedrohlich erlebt werden. Umfangreiche Pakete von Sozialleistungen, wie sie in fast allen Betrieben existieren, scheinen von größerer Bedeutung für die Betriebsangehörigen zu sein, zumal durch sie gesellschaftliche Defizite teilweise kompensiert, staatliche Steueransprüche an das Unternehmen und die Beschäftigten gemeinsam gesenkt und Fürsorge und Gemeinschaftlichkeit hergestellt werden können. *„Die Sozialpolitik ist sehr wichtig für die Arbeitsbeziehungen im Betrieb.*

Die Situation auf diesem Gebiet entwickelt sich im Unternehmen zum besseren ... Das wirkt sich positiv auf zwischenmenschliche Beziehungen aus. Und in letzter Zeit erlaubt es zu hoffen, daß in Zukunft mit dem Betrieb alles gut wird" (PL-4-994, 4). Betriebswohnungen, betriebliche ärztliche Leistungen, Transportkostenerstattung, Kinderferien, Sprachkurse, Zugang zu betrieblichen Werkstätten, verbilligte Kredite, Essengeld, Kantinen, Erholungsheime, Frühverrentung, Schulgeld- und Lehrmittelhilfen, Heiratsprämien, Wohnungsbauzuschüsse, Renovierungshilfen etc. spielen für die betrieblichen Sozialbeziehungen eine wichtige Rolle. Sie prolongieren eine Vertrauenskonstellation, der in der Transformation die Bedeutung einer grundlegenden Überlebensbedingung und -ressource zukommt. Sie macht in der Transformation den entscheidenden Handlungsspielraum des Managements aus.

7. Die Akteure

7.1 Gewerkschaften

Die Konstituierung der Akteure war problem- und konfliktlos. Während auf der gesellschaftlichen Ebene, zumindest was die Entwicklung der Gewerkschaften angeht, diese durch einen Bruch mit der Vergangenheit gekennzeichnet war, ist das für die betriebliche Ebene kaum der Fall. Hier herrschte vorwiegend Kontinuität, auch wenn neue Akteure, wie z. B. autonome Gewerkschaften, in die betriebliche Arena eintraten. Sie scheinen sich vergleichsweise nahtlos in die etablierten Routinen eingepaßt zu haben. Das gilt auch für die Gründung von der Betriebsräten und die Konstituierung, Fortführung oder Auflösung der Mitarbeiterräte. Die Auseinandersetzungen auf der Makroebene der Gesellschaft, beispielsweise um das Gewerkschaftsvermögen, scheinen wenig Relevanz für die betriebliche Ebene gehabt zu haben und zu erlangen. Kooperative Verhaltensweisen der Akteure untereinander überwogen. Die Interviews zeigen auch keine relevanten Unterschiede in Bezug auf das Selbstverständnis der Interessenvertretungen in dieser Phase der Transformation. *„Sie sollen als Garantie dieses Übergangs fungieren"* (BG-12-S.93, 9). Das schließt die Fortführung des produktiven Selbstverständnisses der Organisationen ein. Bei Disziplinproblemen wird z. B. *„... auch seitens der Gewerkschaft scharf reagiert"* (PL-4-P94, 2f). Das heißt, Gewerkschaften sind weiterhin und bleiben fast überall in das betriebliche Kontroll- und Disziplinarsystem eingebunden. Ausgeschlossen sind dagegen konfrontative Orientierungen. *„Die Gewerkschaften wollen ihre Forderungen nicht mit Kraft durchsetzen. Sie haben Verständnis für die Bedürfnisse des Unternehmens"* (PL-10-P94, 3). Oder: *„Das Verhältnis zum Management ist korrekt. Die Aufgaben der Gewerkschaften beziehen sich heute auf das Bemühen um Arbeitsplätze, um Existenz des Betriebes und nicht auf die Position, neue Forderungen und Ansprüche durchzusetzen"* (PL-4-P93, 1f).

7.2 Das Management

Die Rolle des Managements kann spiegelbildlich zu der der Gewerkschaften gesehen werden. Bis auf einen einzigen Fall ist sie auf kooperative Beziehungen zu den Interessenvertretungen und auf vertrauensgenerierende Verhaltensweisen hin orientiert. Das gilt auch dann, wenn das Topmanagement nach 1989/90 ausgewechselt wurde. Bis auf das Management im bulgarischen Textilbetrieb überwiegen ganz deutlich kooperative Auffassungen. Bei Entlassungen und Betriebsänderungen wird die Abstimmung mit Belegschaften und Interessenorganisationen gesucht. Auch wo keine Gewerkschaft existiert, wie in einer Bank Polens, wird versucht, eine Betriebspolitik der maximalen Integration zu fahren. Das kann soweit gehen, daß die Geschäftsführung im ungarischen Textilbetrieb die Gründung einer Interessenvertretung initiiert, weil sie der Überzeugung ist, daß mit einer Gewerkschaft betriebliche Sozialintegration reibungsloser zu erreichen ist. *„Auf meine bzw. des Eigentümers Veranlassung hin, wurde vor kurzem ein 'Arbeitsrat' als Organ der Interessenvertretung gebildet ... Dem Eigentümer schwebte die Idee vor, seine Beziehung zu den Werktätigen mit so einer Einrichtung zu stabilisieren, und er möchte auch ihre Meinungen zu gewissen Fragen hören. Nicht ihre individuellen Meinungen, sondern ihren kollektiven Interessenstandpunkt. Und für mich ist es allemal besser und einfacher, statt mit Einzelpersonen mit dem Kollektiv Verhandlungen zu führen, wodurch auch jene Ungewißheit beseitigt wäre, die sich heute aus der traditionellen, nicht schriftlich festgesetzten Form bestimmter Gewohnheiten oder Zuwendungen ergibt"* (REK/2/2; 11).

Dieses Modell kooperativer Leitungspraxis gegenüber den Gewerkschaften ist verbunden mit autoritär-paternalistischen Orientierungen des Managements gegenüber der Belegschaft, die ihre Verwurzelung im leninistischen Prinzip der Einzelleitung haben. In keinem Betrieb hat die Wende neue Führungsmodelle und -praktiken hervorgebracht. Die Gewerkschaften sind für das Management so etwas wie ein Juniorpartner, der in einen gemeinsamen, fürsorglichen Produktivitäts- und Sozialpakt zur Modernisierung der Betriebe einzubinden ist, der wiederum als Basis erfolgreicher Transformation gilt.

8. Kollektive Beziehungen und Regelungen

In allen Betrieben sind die kollektiven Beziehungen durch formale Verträge mitbestimmt. Tarifverträge existieren neben Verträgen über die Absicherung der Sozialleistungen. Allerdings scheint nach wie vor ein erheblicher Teil von Zuwendungen nach Gutdünken der Vorgesetzten vergeben zu werden, was durch die von allen Beteiligten akzeptierte Fortführung des alten leninistischen Prinzips der

Einzelleitung sicher erleichtert wird. Zusätzlich haben sich Absprachen über betriebliche Entwicklungsziele, über Privatisierungsmodelle etc. als wichtige Arbeitszusammenhänge von Management und Gewerkschaften und als wichtige Symbole der Integration der Belegschaft entwickelt. Nur in Bulgarien finden diese Absprachen auch einen gesetzlich konstituierten Rahmen: die tripartistischen Kommissionen. Überall aber spielen die Gewerkschaften die Rolle eines Modernisierers, der die Transformation der Unternehmen einfordert und sie mit dem Management auch trägt - einschließlich der Härten wie Entlassungen, Disziplinarmaßnahmen etc. Tarifautonomie hat sich also etabliert und mit ihr der gesamte Bereich der Normensetzung, Normenanwendung und Konfliktlösung auf der betrieblichen Ebene.

Die betrieblichen Arbeitsbeziehungen sind auf einen Produktivitäts- und Sozialpakt hin orientiert, wie er kooperative resp. dialogische Interessenbeziehungen prägt. Die begrenzte Interessendifferenzierung erleichtert sicher deren Konstitution. Es scheint sich aber auch eine Vorstellung einer ausgehandelten Ordnung zu etablieren. Sie wird ganz wesentlich aus einer Schutzburgvorstellung vom Betrieb gespeist. *„Wenn sie (die Belegschaftsmitglieder) schon Schwierigkeiten sehen, dann identifizieren sie sie mit den äußeren Faktoren"* (PL-4-V94, 2f). Markt und Staat, teilweise auch das kapitalistische Ausland erscheinen ihr gleichermaßen als Feinde, denen gegenüber Management, Gewerkschaften und Belegschaften sich zusammenzuschließen haben. Die fortgeführte, wenn auch umgebaute „Einheit der Wirtschafts- und Sozialpolitik" bildet den materialen Ausdruck dieser Schutzburgvorstellung resp. Vergemeinschaftung der Betriebe mit oftmals nationaler Symbolik (vgl. Dittrich, Màko, Stojanov 1996).

9. Schlußbetrachtung

Konzertierung durch tripartistische Arrangements wurde auf der Makroebene der Gesellschaft als dominante Form der Auseinandersetzung mit den Herausforderungen der Transformation beschrieben. Dem entsprechen auf betrieblicher Ebene die konsensuell von den Akteuren getragenen Transformations'projekte' wie ihre Umsetzung. Diese werden formell von tripartistischen Kommissionen wie in Bulgarien oder informell durch die traditionalen und/oder neuen resp. erneuerten Netzwerke betrieblicher Leitungsmatadore orchestriert. Ein Gewerkschaftsführer der ungarischen Bank, wohlwissend, daß die Mehrheit des Managements weiterhin Gewerkschaftsmitglied ist, formuliert das so: *„Das (den ersten Kollektivvertrag nach der Wende) habe ich mit allen wichtigen Leuten unseres Netzwerks besprochen. Das ganze Netz war informiert"* (OTP/1/10; 7). Diese Netze sind Leitungsnetze, in denen die Rollen von Management und Interessenvertretung unterschiedlich, aber nicht grundsätzlich oppositionell sind: im Mittelpunkt steht der Betrieb. Tendenzen der Annäherung an kapitalistische, von unterschiedlichen Interessenstandpunkten geprägte

Sozialbeziehungen sind zwar vorhanden, ihre Bedeutung für den sozialen Wandel in den behandelten Ländern scheint aber gering zu sein. Das zeigt sich auch auf personeller Ebene. Selbst dort, wo das Topmanagement nach der Wende ausgetauscht wurde, bleiben die grundlegenden Muster des alten Elitenkarussels vorhanden. Das impliziert, daß z. B. ein alter Betriebsgewerkschaftsleiter zum Chef eines neuen Unternehmens wird, daß die Wahlniederlage einer ehemaligen Betriebsgewerkschaftsleiterin diese zur stellvertetenden Direktorin befördern kann.

In der Betrachtung der Beziehungen von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden und von Management und betrieblicher Interessenrepräsentanz kann strukturell nicht von gegensätzlichen Interessen ausgegangen werden, da der private Eigentümer als Interessenrepräsentant nicht oder nur eingeschränkt existiert. Der Staat der Transformation behält bis heute eine dominante Machtposition. Aber selbst wenn und wo von gegensätzlichen Interessen strukturell ausgegangen werden kann, existiert kaum Bewußtsein von diesen Interessen. Stattdessen schält sich eine Gesellschaftsvorstellung bei den Akteuren auf den verschiedenen Ebenen heraus, die auf Aushandlungsprozessen beruht und die das Aushandeln zum zentralen Motor der Transformation erklärt. Die gesellschaftlich legitimierte Macht des Managements wird dabei (bislang) von einer „humanistischen" Perspektive repräsentiert, die ihm einerseits nach der Wende zweifellos mehr Macht bescherte einschließlich von Zwangselementen (Entlassung, Entlohnung, Leistungsnormen), andererseits aber auch die Berücksichtigung der Interessen der Machtunterworfenen impliziert.

„Rule-making" war nach 1989/90 eine wichtige soziale Arbeit in den Unternehmen. Rollen, Vorschriften, Normen und Strategien waren neu zu bestimmen oder zumindest erneut zu bestätigen. Der revolutionäre Charakter des Umbruchs implizierte dabei eine generelle Unbestimmtheitssituation, die durch die Deutung von Regeln als allgemeingültige die Macht im Unternehmen neu verteilte und konservierte. Allerdings geschah diese Neudeutung der Regeln unter massivem Rückgriff auf die traditionalen sozialen Ordnungen und ihre impliziten Beziehungsnetze. Das leninistische Prinzip der Einzelleitung wurde in der Regel in ein Modell autoritär-paternalistischer Managerführung mit den Gewerkschaften als Juniorpartnern oder als Co-Management (Ungarn) übergeleitet.

Und was heißt das gesellschaftspolitisch? Für unsere Betriebe ist der Staat weiterhin der zentrale Bezugspunkt, so daß die Etatozentrierung sowohl der Konzertierungsstrukturen auf der gesellschaftlichen Makroebene wie des Verhältnisses der Betriebe zu ihrer relevanten Umwelt bestehen bleiben, wenn auch quasi in einem neuen Gewande. Für Integration und Steuerung der Gesellschaft spielt der Staat, spielt die Ordnung der Verbände und der Betriebe auf ein Zentrum hin noch immer eine große Rolle. Diese 'staatskorporatistischen' Strukturen werden

zwar durch die Ausweitung der Marktbeziehungen und die Positivierung des Rechts zurückgedrängt, behalten aber - verglichen etwa mit westeuropäischen Gesellschaften - weiterhin erhebliche Bedeutung.

Systemtheoretisch gesprochen läßt sich festhalten, daß die Autonomisierung der Gesellschaft, repräsentiert durch die Verbände, noch lange nicht abgeschlossen ist. Das betrifft in unseren Fällen auch die Betriebe. Die Wirtschaft insgesamt ist noch nicht primär funktional auf Geld als Medium umgestellt. Die Entscheidungen basieren noch immer erheblich auf Macht, dem Medium von Staat und Politik. Mit diesem Befund konform geht jener, daß die Ausdifferenzierung der Gesellschaften nach Interessen weder normativ noch funktional-strukturell schon so weit vollzogen ist, daß von autonomen Subsystemen der Interessenregulierung und der Wirtschaft gesprochen werden könnte.

Denkbar ist allerdings, daß diesem systemtheoretischen Modell ein Gesellschaftsmodell westlicher Prägung eingeschrieben ist, demgegenüber die Geschichte der Transformation und der Gesellschaften Osteuropas ihren Eigensinn bewahren wird. Immerhin wird auch im Westen immer häufiger vom Kapitalismus und von Demokratie im Plural gesprochen.

10. Literatur

Obige Analyse basiert ganz erheblich auf den Ergebnissen eines von Prof. Dr. F. Fürstenberg, Prof. Dr. G. Schmidt und mir geleiteten Forschungsprojekt über „Betriebliche Transformationsmuster des Übergangs zur Marktwirtschaft: eine industriesoziologische Analyse in Polen, Ungarn und Bulgarien", das von der VW-Stiftung finanziert wurde. Die Kennummern hinter den Interviewzitaten beziehen sich auf dieses Forschungsprojekt.

Confederation of Independent Trade Unions in Bulgaria, 1993, Tripartism in Bulgaria, Sofia

Dittrich, E., Makò, C., Stojanov, C., 1996, Unternehmenskultur, Nationalkultur und Transformation, in, R. Lang, Hrsg., Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, München

Héthy, L., 1992, The Reconstruction of Industrial Relations in Hungary, in, J. van Hoof, H. Slomp, K. Verrips, Eds., Westbound?, Amsterdam

Olsen, M., 1977, The Logic of Collective Action, Cambridge, London

Schienstock, G., Traxler, F., 1993, Von der stalinistischen zur marktvermittelten Konvergenz?, in, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Bd. 45, Nr. 3

Thompson, P., 1992, The Transformation of Industrial Relations Structures in Post-Communist Economies, Paper prepared for the Project on „Industrial Relations and Trade Unions in Former Socialist Countries", Vienna, Institute for Advanced Studies, June.