

SOFI **Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen**

Mitteilungen

Nr. 21 / März 1994

Mitteilungen Nr. 21

März 1994

Inhalt

	Seite
Gabriele Andretta, Martin Baethge, Stephanie Dittmer Übergang wohin? Schwierigkeiten ostdeutscher Industriearbeiter bei ihrer betrieblichen Neuorientierung	1
Michael Schumann, Volker Baethge-Kinsky, Martin Kuhlmann, Constanze Kurz, Uwe Neumann Zwischen Neuen Produktionskonzepten und lean production	26
Klaus Dörre "Alles muß anders werden, nichts wird sich ändern" Junge Handelsangestellte zu Beruf, Gewerkschaft und Politik	36'
Nestor D'Alessio, Herbert Oberbeck "Lean Banking": Klassische Rationalisierung mit anderem Vorzeichen oder Metapher für eine neue Marktorientierung der Finanzdienstleister?	53
Peter Kalkowski Reorganisation und Computereinsatz in ostdeutschen Maschinenbaubetrieben	65
Martin Kronauer, Berthold Vogel Regionale Arbeitsmarktentwicklung und Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland	77
Horst Kern, Ulrich Voskamp Bocksprungstrategie - Überholende Modernisierung zur Sicherung ostdeutscher Industriestandorte?	98
Anlaufende Forschungsvorhaben - Kurzcharakterisierung	139
SOFI-Neuerscheinungen	141

Übergang wohin? Schwierigkeiten ostdeutscher Industriearbeiter bei ihrer betrieblichen Neuorientierung

Gabriele Andretta, Martin Baethge, Stephanie Dittmer

Der Artikel präsentiert erste Ergebnisse aus der Untersuchung "Zur beruflichen Transformation von Arbeiter- und Angestelltenbelegschaften im Industrie- und Dienstleistungssektor in den neuen Bundesländern" die das SOFI im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft betrieblicher Weiterbildungsforschung (ABWF), finanziert durch das Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft und den Europäischen Sozialfonds (ESF), gegenwärtig durchführt. Im Zentrum der Untersuchung steht eine Panelbefragung von ca. 600 Arbeitern und Angestellten in Weiterbildungseinrichtungen und Betrieben zu ihren Erfahrungen, Arbeitsmarkt- und Qualifizierungsaktivitäten sowie ihrer Wahrnehmung und Verarbeitung der neuen Situation. Wir präsentieren im Artikel den Ausschnitt aus den Interviews mit Industriearbeitern, der sich auf ihre Auseinandersetzung mit der veränderten oder gänzlich neuen Betriebsituation bezieht. An der Untersuchung sind neben dem Autorenteam noch Volker Baethge-Kinsky, Stefan Naevecke, Uwe Roßbach und Matthias Trier (Jena) beteiligt.

Vor der Übermächtigkeit der Arbeitsmarktprobleme in den neuen Bundesländern sind jene Aspekte des Transformationsprozesses, die sich darauf beziehen, wie die Arbeiter innerhalb der Betriebe die neuen Organisationsformen ihrer Arbeit erfahren und sich mit ihnen auseinandersetzen, in der politischen und wissenschaftlichen Diskussion in den Hintergrund getreten. Angesichts des historisch wohl radikalsten Deindustrialisierungsprozesses in Deutschland, der die Zahl der Industriebeschäftigten um 60 bis 70 % hat schrumpfen und den Anteil der Industriebeschäftigten an den Gesamtbeschäftigten unter denjenigen in den alten Ländern hat sinken lassen¹, mag das verständlich sein. Verdeckt werden könnten davon freilich in die Zukunft hineinwirkende Probleme. Der kollektive gesellschaftliche Statusverlust der Arbeiterklasse² und die Zerstörung der

beruflichen Existenzgrundlage für viele Industriearbeiter hat offensichtlich bereits jetzt schon sowohl die Attraktivität industrieller Berufe schrumpfen lassen³, als auch eine tiefgreifende Verunsicherung in und außerhalb der Betriebe hervorgerufen. Die Wahrnehmung und Verarbeitung der betrieblichen Situation, um die es uns im folgenden geht, ist gleichzeitig Ausdruck wie Ursache dafür.

Man könnte mutmaßen, daß angesichts der andauernden und sich weiter verschärfenden Massenarbeitslosigkeit sich jeder, der überhaupt einen halbwegs gesichert wirkenden Arbeitsplatz hat, auf der Gewinnerseite des Einigungsprozesses verortet. Die Annahme täuscht.

1 Die Beschäftigten im produzierenden Gewerbe nahmen von 1989 bis Ende 1993 um 63 % von 3,4 Mill. auf knapp 1,3 Mill. ab (vgl. Herbstgutachten des IWH); der Industriebesatz (Industriebeschäftigte pro 1.000 Einwohner) ist von 158 im Dezember 1990 auf 47 im Juni 1993 gesunken und erreicht damit gerade 44 % des westdeutschen Werts (vgl. Nolte u.a. 1993).

2 "Ich bin Arbeiter - wer ist weniger?" - Mit der Umkehrung des zu DDR-Zeiten lautenden Satzes "Ich bin Arbeiter - wer ist mehr", in dem sich nicht nur die ideologisch propagierte, sondern auch in handfesten Privilegien erfahrbare hohe Position der

Arbeiter im gesellschaftlichen Statusgefüge der DDR ausdrückt, beschreibt Nethöfel (1993) erste Transformationserfahrungen der von ihm befragten Beschäftigten in Betrieben und Institutionen. Daß dem Statusverlust der Arbeiterklasse auch reale Abstiegserfahrungen zugrundeliegen, zeigen die von Berger (1993) mit Rückgriff auf die Datengrundlage des SOEP geschilderten umfangreichen beruflichen Auf- und Abstiegsprozesse bereits in den ersten Jahren der Wende.

3 Trotz hoher Arbeitslosigkeit und trotz Ausbildungsplatzmangel wurde uns in mehreren neu gegründeten Betrieben der Metallindustrie vom Personalmanagement berichtet, daß sie erhebliche Schwierigkeiten hätten, für ihre gewerblichen Ausbildungsplätze genügend Bewerber zu bekommen.

Schaut man sich die Wahrnehmungen an, die Produktionsarbeiter von ihrer neuen Arbeitssituation nach der Wende haben, so erstellt sich selbst in neu gegründeten Betrieben mitnichten das Bild einer siegreich aus einem harten Selektionsprozeß hervorgegangenen Arbeiterschaft. Vielmehr changiert das Bild zwischen Grau und einigen Aufhellungen und werden eher die Umrisse von Verunsicherung und Enttäuschung unter Facharbeitern deutlich, die sich in ihren hohen Erwartungen gegenüber dem neuen Betriebs- und Arbeitssystem in vielem geprellt fühlen.

Wir beanspruchen für die im folgenden dargestellten Ergebnisse von halbstandardisierten Interviews mit Produktionsarbeitern und -arbeiterinnen aus vier Betrieben in den neuen Bundesländern keine Repräsentativität. Gleichwohl sind wir uns nach Erfahrungen auch in weiteren Betrieben einigermaßen sicher, daß sich in ihnen typische Wahrnehmungsweisen von betrieblicher Kommunikation und von Arbeitssituationen und -bedingungen von - ihrer Herkunft nach zumeist - Facharbeiter/-innen in den neuen Bundesländern zeigen. Dies umso mehr, als die 84 in die Auswertung einbezogenen Produktionsarbeiter/-innen aus vier für die gegenwärtige Situation noch charakteristischen unterschiedlichen Betriebstypen kommen: Aus zwei von westdeutschen Investoren neu gegründeten Betrieben, aus einem bereits früh privatisierten Treuhandbetrieb und aus einem noch nicht privatisierten Treuhandbetrieb.⁴

4 Insgesamt handelt es sich um drei Betriebe der Metallindustrie und einen aus dem Bereich der Chemie- und Kunststoffindustrie. Die beiden neu gegründeten Betriebe sind von den Investoren bewußt als Erweiterungsinvestitionen 1990 als "Grüne-Wiese-Betriebe" geplant worden, um ohne personelle und sächliche Altlasten eine moderne Produktion aufbauen zu können, die im einen Fall Pilotcharakter für neue Formen der Arbeitsorganisation haben sollte, die man - nach geglücktem Experiment - dann auch in die westlichen Produktionsstätten übernehmen wollte. In beiden Fällen handelt es sich vor allem um Produktionsbetriebe, die Mehrheit der kaufmännischen und F+E-Funktionen werden weiterhin in den westdeutschen Stammwerken wahrgenommen. Der privatisierte Treuhandbetrieb gehört in den Bereich der Chemie- und Kunststoffindustrie. Relativ früh nach der Wende stand fest, daß der Betrieb, der Ende 1989 etwa 4.200 Mitarbeiter hatte und zu einem großen Kombinat gehörte, von einem westdeutschen Unternehmen übernommen wurde, allerdings mit einem erheblichen Personalabbau und der Stilllegung eines Teils der Produktion. Der Personalabbau wurde vollzogen, gleichzeitig eine Produktionslinie modernisiert, eine andere computergesteuerte Fertigungslinie völlig neu eingerichtet und eine dritte in Angriff genommen, die im Laufe 1994 ihre Produktion aufnehmen wird. Der Noch-Treuhand-Betrieb gehörte zu einem der Maschinen- und Anlagenbau-Kombinate der DDR, hatte zum Zeitpunkt der Wende ca. 2.600 Beschäftigte, die sukzessive bis Herbst 1993 auf etwa 400 abgebaut wurden. Der Zusammenbruch des RGW-Marktes kostete den Betrieb, der in seinem Produktionsprogramm durchaus auch bereits zu DDR-Zeit auf westlichen Märkten einen (begrenzten)

1. Die getrübbte Bilanz der Wende: Typische Erfahrungen von Produktionsarbeitern im betrieblichen Transformationsprozeß

Auf der Ebene der Betriebe bedeutet der Übergang von einer staatssozialistischen Planwirtschaft zu einer kapitalistischen Marktwirtschaft die Einführung eines neuen Arbeits- und Betriebsregimes, das mit der Änderung von Betriebshierarchie, Arbeitsorganisation und Technik auch die betrieblichen Rollen der einzelnen Akteure neu definiert. Die Richtung der Neudefinition von betrieblichen Regulationsformen und Arbeitsrollen wird auf der einen Seite mit der Ablösung politischer Steuereungskriterien durch einzelwirtschaftliche Effizienzparameter, auf der anderen Seite mit einer Stärkung der individuellen Verantwortung, Zuständigkeit und fachlichen Kompetenz aufgrund des Wechsels von einem bis dato vorherrschend tayloristisch-fordistischen zu einem neuen Organisationskonzept für Arbeit angegeben, dessen Konturen noch offen sind, in dessen Gestaltung aber die neuere Debatte um lean production, Gruppenarbeit und Postfordismus eingehen (vgl. u.a. Heidenreich 1991). Ob diese gleichsam idealtypischen strukturellen Zuschreibungen der Realität entsprechen bzw. entsprochen haben, hängt bzw. hing in der Regel von vielfältigen wirtschaftlichen und sozialen Kontextbedingungen der einzelnen Betriebe sowie dem tatsächlichen Verhalten der betrieblichen Akteure ab. Wie schließlich die jeweilige Realität der betrieblichen Arbeit wahrgenommen wird, hat zusätzliche Quellen in der je individuellen (Berufs-)Biographie und den in ihrem Verlauf angeeigneten Relevanzkriterien und dem Anspruchsniveau gegenüber der auszuführenden Tätigkeit.

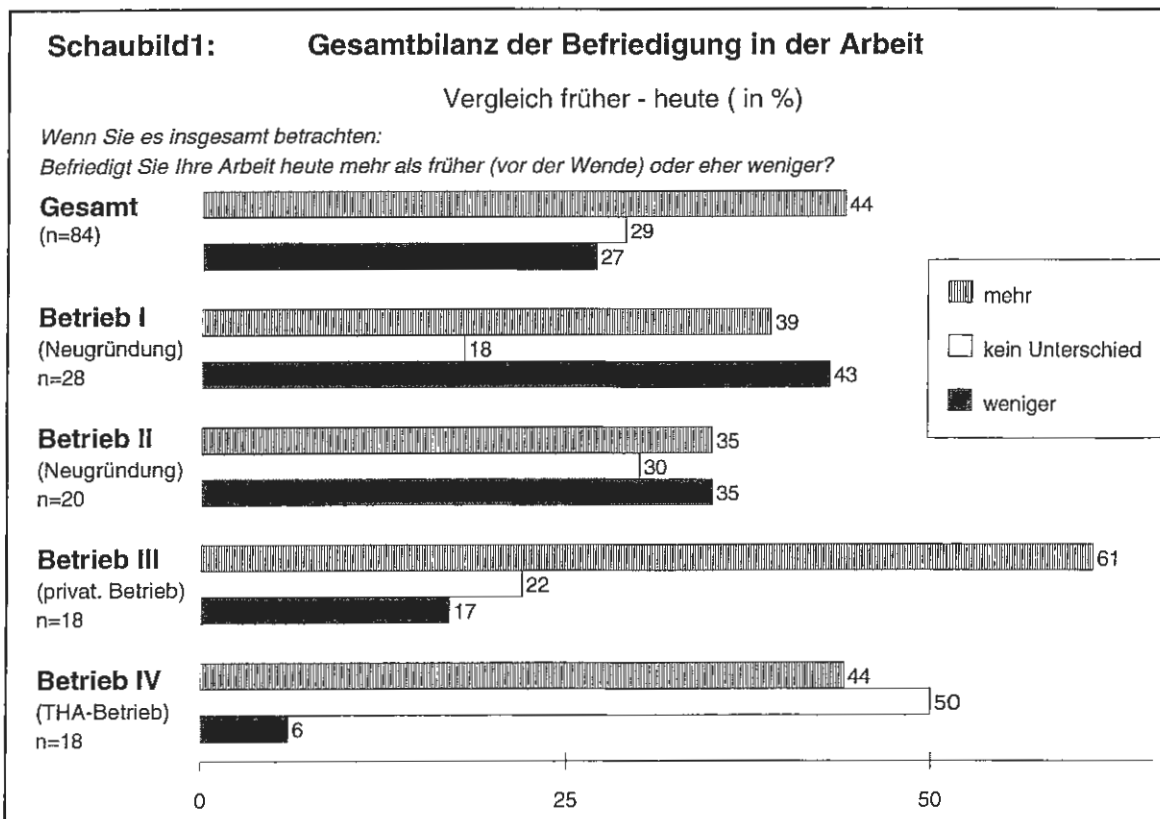
Insofern war nicht zu erwarten, daß der Wechsel zur Marktwirtschaft, so sehr diese auch als politisches und wirtschaftliches System von der Mehrheit der Arbeiter herbeigewünscht worden sein mag, auf der Ebene der

Teil seiner Produktion absetzte, seine Hauptabnehmer, so daß man in den letzten Jahren versucht hat, mit neuen Produkten auf dem Markt Fuß zu fassen. Um die Restproduktion der angestammten Produktpalette rationeller zu gestalten, hat man vor allem arbeitsorganisatorische Veränderungen im Sinne einer Erweiterung der Aufgabenfelder der verbleibenden Arbeiter vorgenommen.

betrieblichen Arbeit nur als positive Erfahrung registriert werden würde; schließlich standen auch Privilegien, die der politisch-ideologischen Hofierung der Arbeiterklasse in der DDR geschuldet waren und ihr im Betriebsalltag zumindest eine Position "passiver Stärke" (Voskamp/Wittke 1990) verliehen, mit auf dem Spiel. Daß die Gesamtbilanz des Vergleichs von alter und neuer Arbeitssituation aber so kritisch ausfällt, wie die Befunde es im folgenden ausweisen, mag dann doch ein überraschendes Resultat sein (vgl. Schaubild 1).

Die global bilanzierende Frage, ob ihre Arbeit sie heute mehr befriedige als früher, beantwortet nicht einmal die Hälfte der Produktionsarbeiter positiv, von dem Rest sieht jeweils etwa jeder Dritte keine Differenz zu früher oder gewinnt seiner früheren Arbeit eine höhere Befriedigung ab. Im Vergleich der Betriebe sind es gerade die Arbeiter in den neu gegründeten Betrieben, die sich besonders kritisch äußern und deutlich stärker als ihre

Kollegen in den Betrieben hervorheben, daß ihnen ihre jetzige Arbeit weniger Befriedigung biete als ihre frühere Tätigkeit. Auf den ersten Blick ist diese Verteilung schwer verständlich. Äußern doch die Arbeiter die größte Skepsis, von denen man in Anbetracht der wirtschaftlichen Verhältnisse in den neuen Bundesländern am ehesten sagen würde, sie hätten das große Los gezogen: Sie sind in technisch hochmodernen Betrieben untergekommen, die in ihren Sektoren eine sehr gute Marktposition besitzen und ihnen einen vergleichsweise sicheren - hieran zweifelt kaum jemand unter den Beschäftigten - und gut bezahlten Arbeitsplatz bieten. Demgegenüber stehen die Arbeiter sowohl im Noch-Treuhandbetrieb als auch im bereits privatisierten Betrieb noch unter dem Damoklesschwert weiterer Entlassungen und haben auch nur die Erfahrung einer zögerlichen Modernisierung der Arbeitsorganisation und begrenzter Einführung neuer Technik.



Die Begründungen für die Bilanzierungen führen uns an unterschiedliche individuelle Erfahrungen mit der Wende heran, die über jeweils spezifische Erwartungen, die man mit ihr verband, gefiltert werden. Die Antworten lassen sich in vier typischen Wahrnehmungsweisen bündeln:

- *Nichtgewinner-Perspektive;*
- *Verliererperspektive;*
- *Perspektive der Etappengewinner in den alten Betrieben;*
- *Perspektive der Gewinner in den neuen Betrieben.*

1. *Die Nichtgewinner-Perspektive:* Diejenigen Arbeiter, die im Befriedigungsgrad ihrer Arbeit keinen Unterschied zwischen früher und heute wahrnehmen, sehen die *Kontinuität eher im Negativen als im Positiven*. Für einige von ihnen - vor allem im TH-Betrieb - hat sich tatsächlich wenig am alltäglichen Arbeitszuschnitt verändert. Der starke Produktionseinbruch macht die individuelle Arbeitssituation auf der einen Seite zwar entspannter, auf der anderen Seite schafft die unklare Zukunftsperspektive des Betriebes aber Unsicherheit. Diese erscheint nach mehreren Entlassungswellen, die sie alle überdauert haben, für diese Arbeiter zwar nicht so unmittelbar bedrohlich, daß sie sich zu einem eindeutig negativen Urteil veranlaßt sähen. Unsicherheit aber und die ihr zugeschriebene Verschlechterung von Kommunikation und Betriebsklima lassen sie der Einkehr der Marktwirtschaft in ihrem Betrieb auch nicht jene positiven Seiten abgewinnen, die bei ihren Kollegen zu einer deutlich größeren Zufriedenheit führt (vgl. dritte Wahrnehmungsweise).

Überraschender als im Falle des TH-Betriebes ist die nicht unbeträchtliche Zahl derer, die nach ihrem Wechsel in einen neuen Betrieb oder auch nach technischen und organisatorischen Veränderungsmaßnahmen (im privatisierten Betrieb) keine höhere Befriedigung mit der Arbeit verspüren. Sie sehen schon, wie sich ihre Arbeit verändert hat, heben etwa auch die Einführung neuer Maschinen und den Sachverhalt positiv hervor, daß die in der DDR zum Alltag gehörenden Produktionsunterbrechungen der Vergangenheit angehören und

"man sich jetzt darauf verlassen kann, daß es läuft und man alle Teile hat" (Maschinenbediener aus den neugegründeten Betrieb I). Eine Gewinnerperspektive tut sich für sie damit aber noch nicht auf, stehen doch hinter neuer Technik und Reibungslosigkeit des Produktionsablaufs für sie Unsicherheit des Arbeitsplatzes und Einbußen an Status, Selbständigkeit und Komplexität ihrer Arbeit. Eine Facharbeiterin aus dem privatisierten Betrieb zieht die nüchterne Bilanz:

"Es gibt eigentlich keinen Unterschied zu früher. Die Arbeit befriedigt mich heute genauso wenig, aber aus anderen Gründen: Ich habe heute vielleicht mehr Verantwortung, kann aber gleichzeitig mein Aufgabengebiet nicht nach eigenen Vorstellungen ausfüllen und bin in ständiger Sorge um den Arbeitsplatz."

2. *Die Verlierer-Perspektive:* Was sich hier nur andeutet, rückt bei der *zweiten Bilanzierungsweise* ins Zentrum der Wahrnehmung der neuen Arbeit und führt zu unmißverständlich größerer Unzufriedenheit im Vergleich zu früher: die Erfahrung, daß sich mit hochmoderner "westlicher" Technik, der man aus der alten DDR-Sicht viel Vorschußlorbeeren zugestanden hatte, unter Umständen kein Gewinn, sondern ein Verlust an Selbständigkeit, Interessantheit, Inhaltsreichtum und fachlicher Qualifikation für Facharbeiter verbinden kann. Diese Erfahrung artikulieren vor allem die Arbeiter und Arbeiterinnen in den neu gegründeten Betrieben. Ist es schon angesichts der prekären Arbeitsmarktsituation in den neuen Bundesländern keineswegs selbstverständlich, daß nicht die materiellen Dimensionen der Arbeit, sondern der inhaltlich-fachliche Zuschnitt der Tätigkeiten und die in ihnen gebotenen Spielräume für selbständiges Arbeiten die mit Abstand dominierenden Wahrnehmungs- und Beurteilungsparameter für die neue Arbeitssituation abgeben, so enthüllen die Beschreibungen gerade der Gruppe der Unzufriedenen, daß sich für sie der transformationsbedingte Arbeitsplatzwechsel mit einer Art "Modernisierungsschock" und Degradierungserfahrung verbindet, die sie offensichtlich treffen.

Ein gelernter Werkzeugmacher: "Mein Wissen kann ich anwenden. Im Grunde aber bräuchte ich viele Sachen nicht zu wissen. Ich habe nicht den Eindruck, daß meine Position davon abhängt, ob ich klar komme oder nicht."

Zum Beispiel an der CNC-Maschine: Ich kriege das Programm, wenn ich sagen würde, es funktioniert nicht, würde mein Springer kommen und das machen. Ich kann das auch selber machen, das kriegt keiner mit, aber das geht schneller... Ich kann mir denken, wo der Fehler liegt."

"Werkzeugmacher hat mir selber mehr gelegen, die Kreativität und der Anspruch an handwerkliche Fähigkeiten waren größer. Jetzt ist es nicht mehr so, jetzt kommt es mehr auf Rechnen an, Handwerkliches ist nicht mehr gefordert, nur noch so schnell wie möglich einlegen, entgraten und programmieren. Früher hat es mir besser gefallen" (ehemaliger Zerspaner, der jetzt als einrichtender Bediener eingesetzt ist).

"Früher waren wir wesentlich eigenständiger als heute. Man hat das Ergebnis seiner Arbeit mehr gesehen. Ich weiß heute nicht, was mit den Teilen, die ich fertige, geschieht. Sehe immer nur die Teile, würde mich aber auch interessieren, wo und wie diese verwendet werden. Man sieht halt das Endergebnis nicht" (Zerspaner, der als Maschinenbediener im Betrieb I arbeitet).

Die Reihe der Zitate ließe sich fortsetzen. Sie drücken fast alle ähnliche Verlusterfahrungen aus: Die Enteignung nicht nur, aber vor allem der handwerklichen Facharbeiterqualifikation, die Degradierung zum Maschinenanhängsel, zunehmende Monotonie, den Verlust an Transparenz über den ganzen Produktionsablauf und den Stellenwert, den die eigene Arbeitsleistung in ihm hat, das Eingespanntsein in einen anonymen Arbeitsablauf, in dem die Regeln der Arbeitsteilung (hier zwischen Maschinenbedienung und Programmierkompetenz) den Betroffenen selbst betriebswirtschaftliche Effizienzkriterien fragwürdig erscheinen lassen. Die Beschreibungen erinnern an Erfahrungen, wie sie Facharbeiter im Westen im Übergang von mechanisierten zu vollautomatisierten Produktionsabläufen früherer Tage gemacht und artikuliert haben (vgl. Kern/Schumann 1970). Was sich auch als Übergang von einer technischen Stufe zu einer anderen interpretieren läßt, vollzieht sich für die Facharbeiter freilich unauflösbar verbunden mit dem Systemwandel. In ihrer Kritik an der aktuellen Arbeitssituation werden zugleich der berufsbiographische Hintergrund wie die Erwartungen der Arbeiter sichtbar, die sie mit dem Systemwandel verbunden haben und die nun enttäuscht zu werden drohen.

Schaut man sich die Berufsbiographien an, so bestätigt sich die Vermutung, daß es sich um Erfahrungen beim Übergang auf eine neue Etappe industrieller Rationalisierung handelt. Die von den neu gegründeten Betrieben rekrutierten Facharbeiter sind in der Regel jünger, besser qualifiziert und in ihrem Arbeitsmarktverhalten aktiver als die Beschäftigten in den alten Betrieben. Sie haben zum großen Teil früher in der Instandhaltung oder im Rationalisierungsmittelbau gearbeitet, in den sogenannten indirekten Produktionsbereichen also, wo dem tayloristischen Zugriff auf ihre Arbeit durch die gering mechanisierten Prozesse mit hohem Anteil manueller Arbeit Grenzen gesetzt waren und in denen es auf handwerkliches Geschick und das Beherrschen ganzheitlicher Arbeitsvollzüge ankam. Dadurch verfügten sie über gewisse Dispositionsspielräume in der Arbeit, die ihnen nicht nur relative Selbständigkeit in der Planung und Durchführung ihrer Arbeit sicherten, sondern auch ihren betrieblichen Status als Facharbeiterelite mitbestimmten.

Mit dem selbstinitiierten Wechsel in den neugegründeten modernen Betrieb erfahren sie nun ein neues Arbeits- und Betriebsregime, dessen technisch-organisatorische Ausgestaltung im traditionellen Rahmen industrieller Rationalisierung verharrt und in dem moderner Technikeinsatz mit relativ rigider fachlicher Zuordnung von Aufgaben und Funktionen, kurzzyklischen Arbeitsvollzügen und hoher Leistungskontrolle verbunden sind. In diesem Kontext vollziehen die Facharbeiter den Modernisierungsschritt von einer mechanischen zu einer programmgesteuerten Produktionsweise, die nicht nur die mitgebrachten handwerklichen Fertigkeiten und berufliches Erfahrungswissen entwertet, sondern den Maschinenbedienern wenig Möglichkeiten für eigenverantwortliches Vorgehen läßt. Die Erfahrung steht in doppelter Weise gegen ihre Erwartungen: Von ihrem traditionellen Facharbeiterbewußtsein her war in dem Tausch "Ost gegen West" keine arbeitsinhaltliche Verschlechterung einkalkuliert gewesen, sondern eher die Verbesserung durch modernere Technik und straffere Arbeitsorganisation. Zum anderen war ihnen bei Eintritt in den Betrieb die Perspektive eröffnet worden, daß hier eine neue Produktionsorganisation erprobt werden

sollte, die durch bessere Nutzung der Fachqualifikation höhere Effizienz bewirken und zum Pilot-Betrieb für die westlichen Produktionsstätten werden sollte. Was sie an Arbeitsorganisation in der sich verlängernden Einlaufphase⁵ erfahren, erfüllt die damit verbundenen Erwartungen nicht. Die Desillusionierung führt bei vielen von ihnen zu dem Wunsch, etwas anderes zu machen, sich entweder nach dem alten Arbeitsplatz zurückzusehen oder eine neue andere Arbeit haben zu wollen. Ihre Kritik an ihrer aktuellen Arbeitssituation demonstriert durchaus auch Selbstbewußtsein, so daß nicht auszuschließen ist, daß sie ihren Wunsch nach einem besseren Arbeitsplatz in die Tat umsetzen, wenn sich ihnen die Gelegenheit dazu bieten sollte.

3. *Die Perspektive der "Etappengewinner"*: Eine dritte Art der Bilanzierung nehmen die Arbeiter vor, die im alten TH-Betrieb verbleiben und mit ihrer Arbeit deutlich zufriedener sind als früher. Immerhin zwei Fünftel der von uns in diesem Betrieb befragten Arbeiter fühlen sich heute zufriedener mit ihrer Arbeit als früher, und dieses, obwohl zum Zeitpunkt der Befragung noch völlig offen war, ob es mit dem Betrieb weitergeht und, wenn ja, zu welchem Preis. Ausschlaggebend für die gewachsene Befriedigung in der neuen Arbeitssituation sind ebenso eindeutig wie im vorhergehenden Fall für die negative Einschätzung die interessanteren, abwechslungsreicheren Arbeitsinhalte. Dieses Ergebnis ist zunächst überraschend, da der betriebliche Restrukturierungsprozeß noch in den Anfängen steckt und sich auf die Zusammenlegung von Fertigungsstätten durch Abbau von Parallelfertigung, Zusammenlegung der Fertigung mit der Montage, Konzentration auf einen Kernbereich und partielle Modernisierung von Arbeitsmitteln beschränkt, tiefgreifendere Änderungen der Arbeits- und Betriebsorganisation existieren zum Zeitpunkt der Befragung (Sommer 1993) erst auf dem Papier. Gleichwohl können die Arbeiter die Reorganisationsschritte für sich als Gewinn verbuchen, wie ein Blick auf die Begründungen zeigt: Im Zuge der Umstrukturierung von Produktionsbereichen ist es zu Um-

setzungen an Arbeitsplätzen gekommen, die von ihrem Aufgabenzuschnitt her als interessanter angesehen werden. Exemplarisch hierfür ist die Antwort eines Maschinenbauers, der von der mechanischen Fertigung in die Endmontage wechselte: "Vielfältigkeit und Abwechslung ist in der in Endmontage größer, ist interessanter." Auch ein Zerspanungsfacharbeiter, der vorher an der Maschine eingesetzt war und jetzt als Disponent arbeitet, antwortet: "Es ist interessanter geworden, z.B. jetzt lesen wir Zeichnungen und lernen andere Arbeitsabläufe kennen. Diese komplizierte Arbeit kann man nur mit Berufserfahrung machen..." Für einige von ihnen hat der Personalabbau, der zum einen die jüngeren, aber auch die älteren Kollegen traf, sogar zu einem Aufstieg in der Betriebshierarchie geführt, den sie nun als inhaltliche Verbesserung und erhöhte Anerkennung wahrnehmen. Die gestiegene Arbeitszufriedenheit eines zum Vorarbeiter aufgestiegenen Schweißers aus der Produktion resultiert daraus, "daß man ein weiteres Aufgabengebiet und mehr Mitspracherecht hat. Heute kommen auch Vorgesetzte und fragen um Rat..."

Ein anderer zum Vorarbeiter aufgestiegener Elektriker begründet die größere Befriedigung wie folgt: "Man kann selbst entscheiden und die Arbeit selber planen, man hat mehr Durchblick." Das Gefühl, unterfordert zu sein oder die Erfahrung der Entwertung vorhandener Fähigkeiten, wie wir beides häufig bei den Facharbeitern und Facharbeiterinnen in den neu gegründeten Betrieben angetroffen haben, finden wir bei den Beschäftigten dieses TH-Betriebes nicht. Vielmehr erfahren sie eine Aufwertung ihrer betrieblichen Position, indem sie sich als die Überlebenden eines drastischen Personalabbaus sehen, der in ihren Augen nur die Besten übriggelassen hat, zu denen sie sich zählen dürfen: "Jeder weiß, worum es geht, und wer noch hier ist, richtet sich danach, es wird nicht mehr geschlampert, die Besten sind geblieben, Disziplin, Pünktlichkeit und Qualität sind viel besser" (Facharbeiter in der Montage).

Für diese in den alten Betrieben verbliebenen Facharbeiter haben sich offenbar unversehens langgehegte Hoffnungen erfüllt: Auf lange Sicht verstopft geglaubte Aufstiegswege und die geringen Chancen, jenseits der

5 Der Pilot-Charakter der Neugründung wird - nicht nur in dem hier betrachteten Betrieb - durch die Rezession, die zur Streckung des Investitionsvolumens und zur Verlangsamung des Ausbaus führt, stark beeinträchtigt.

eingefahrenen, zudem häufig politisch verminten Wege an attraktive Arbeitsplätze zu gelangen, gehören der Vergangenheit an, und mit dem Ausscheiden von älteren Kollegen auf den Vorgesetztenpositionen sowie neuen Aufgabenzuschnitten eröffnen sich für sie unverhoffte berufliche Mobilitätschancen.

4. *Die Perspektive der Gewinner in den neuen Betrieben:* Lebt die zuletzt beschriebene Gruppe der Arbeiter im Noch-TH-Betrieb in einer erheblichen Unsicherheit über die Zukunft des Betriebes und sind sich einige von ihnen durchaus bewußt, daß ihr Glück von kurzer Dauer sein könnte, so gelten derartige Vorbehalte nicht für unsere letzte Gruppe, die sich als die eigentlichen Gewinner der Wende fühlen können und die mit jenen identisch sind, die in den neu gegründeten Betrieben und im privatisierten Betrieb mit ihrer jetzigen Arbeitssituation zufriedener als mit der früheren sind. Sie begründen ihre größere Befriedigung in der Arbeit zwar auch in erster Linie mit inhaltlichen Gesichtspunkten von mehr Abwechslung in der Tätigkeit, den Umgang mit moderner Technik, die oftmals für reibungslosere Arbeitsabläufe und eine größere Selbständigkeit in der Arbeit steht.

Aufschluß darüber, warum die einen an den gleichen Arbeitsplätzen eine positive Bilanz ziehen, wo andere für sich Verlust verbuchen, geben uns die Berufsbiographien: Es sind zum einen die älteren Facharbeiter, die zu DDR-Zeiten in der Produktion zumeist auf Arbeitsplätzen mit hoch spezialisierten engen Aufgabenzuschnitten eingesetzt waren, die ihre neue Arbeit zunächst als Abwechslung zum alten Trott erleben. Exemplarisch sei hier ein 52jähriger Walzendreher aus der Großteilefertigung zitiert, der nun im Betrieb I als Maschinenbediener tätig ist:

"Für mich ist das eine ganz neue Arbeitswelt, die mich völlig ausfüllt. Früher hatte ich viel Langeweile, heute ist viel mehr Abwechslung."

Welche Bedeutung offenbar der technischen Ausstattung des Arbeitsplatzes beigemessen wird, zeigen folgende Antworten: "Daß ich gute Maschinen und einen neuen sauberen Arbeitsplatz habe und alles an Originalmaterialien da ist" (Maschinenbedienerin, die auch vor der Wende als Automatenbedienerin arbeitete). "Ich

habe mit modernen Maschinen zu tun, im Prinzip neuester Stand der Technik ..." (Elektriker in der Instandhaltung).

Offenbar erfahren besonders diejenigen eine größere Befriedigung in ihrer neuen Arbeit, die an den seit den 80er Jahren zunehmenden Reibungsverlusten in den Arbeitsvollzügen, bedingt durch Stockungen im Materialfluß, veralteten reparaturanfälligen Maschinen und Mängeln in der Arbeitsorganisation litten und die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit in Frage gestellt sahen. Ein junger Instandhalter im Betrieb II bringt es auf den Punkt: "Die Arbeitsmittel sind da, man kann arbeiten."

So schlicht diese Formel klingen mag, so wenig ist sie es. In ihr drückt sich die historische Erfahrung aus, aufgrund von Material- und Technik-Mängeln nicht beweisen zu können, was man leisten kann und sich als weniger produktiver Arbeiter als im Westen fühlen zu müssen. Die "geknickte Selbstachtung" (Conrad Lay) wird in den Augen dieser Facharbeiter durch eine neue Technik aufgerichtet, die ihnen mehr abverlangt und ihnen die Chance bietet, sich zu bewähren und zu zeigen, daß sie hinter den westdeutschen Arbeitern nicht zurückstehen, wie es ein Anlagenfahrer in dem privatisierten Betrieb mit unüberhörbarem Stolz konstatiert:

"Wo jetzt neue Technologien kommen und neue Herausforderungen schaffen, können wir zeigen, daß unser Können genauso gut ist wie im Westen."

2. Lohnungerechtigkeit und Störungen in der Alltagskommunikation als kritischer Kern in der Beurteilung der betrieblichen Arbeitsbedingungen

Die Komplexität der Tätigkeit, die Chancen, die einem die Arbeit zu selbständigem Handeln und zur Darstellung der eigenen Fähigkeiten bietet, erschließen uns die Hauptdimension, von der aus die Industriearbeiter ihre neue Arbeitssituation beurteilen. Trotz ihrer offensichtlichen Zentralität bildet die arbeitsinhaltliche Seite freilich nicht die Gesamtheit der Ansprüche und Erwartungen an die betriebliche Organisation der Arbeit ab. Gerade wenn die inhaltlichen Ansprüche in beträchtlichem

Maße nicht erfüllt werden, wäre es umso wichtiger, im betrieblichen Umfeld in den Kommunikationsstrukturen, in der Zeitorganisation und den Entlohnungsbedingungen Kompensate zu finden. Ein genaues Abtasten unterschiedlicher Merkmale der Arbeitssituation⁶ zeigt, daß es solche Kompensate nur in beschränktem Maße gibt (vgl. Schaubild 2).

Relativ wenig Probleme hat es vor wie nach der Wende offensichtlich mit den körperlichen, nervlichen und zeitlichen *Belastungen* in der Arbeit gegeben. Daß die Arbeit eintönig sei oder einen so sehr in Anspruch nähme, daß das Privatleben darunter leide, wird von der überwiegenden Mehrheit der Industriearbeiter für den alten ebenso wie für den neuen Arbeitsplatz zurückgewiesen, auch wenn sich bei den Belegschaften der beiden neuen Betriebe, was die Eintönigkeit angeht, eine leicht kritische Tendenz nach der Wende andeutet, die mit jener bereits beschriebenen arbeitsinhaltenlichen Unzufriedenheit zusammenhängen mag. Ein differenzierteres Bild entsteht bei der körperlichen und nervlichen Belastung, die von den Arbeitern der alten Betriebe (TH- und privatisierter Betrieb) für beide Zeitpunkte deutlich kritischer gesehen wird als von den Arbeitern in den neu gegründeten Betrieben, für die Belastungen weder vor noch nach der Wende ein zu Buche schlagendes Problem darstellen. Zugrunde liegen dem Urteil - wie ein Blick auf die Herkunftsbereiche der Arbeiter lehrt - unterschiedliche Arbeitssituationen: handelt es sich doch bei den Arbeitern der alten Betriebe

um Arbeitskräfte aus einer traditionellen, von Schmutz- und Lärmbelastung gekennzeichneten Produktion, während die Mehrheit der Arbeiter/-innen der beiden neuen Betriebe entweder aus den indirekten Bereichen von Industriebetrieben oder aus einer sauberen und wenig anstrengenden (feinoptischen) Fertigung kommt.

Auf der positiven Seite verbuchen die Arbeiter in ihrer Mehrheit offensichtlich auch die Dispositions- und Mitentscheidungsmöglichkeiten im je unmittelbaren eigenen Arbeitsbereich, für den eher sowohl Selbständigkeit bei der Durchführung der täglichen Arbeit als auch Einflußmöglichkeiten auf die unmittelbar arbeitsrelevanten Entscheidungen gesehen werden. Allerdings ist hier bei dem neu gegründeten und dem privatisierten Betrieb eine Abkühlung des Urteils nicht zu übersehen: hatten sich in dem neu gegründeten Betrieb (I) vor der Wende über die Hälfte uneingeschränkt weitgehend selbständig bei der Durchführung ihrer Arbeit gefühlt, so sinkt dieser Anteil auf unter 30 %, eine ähnliche Tendenz gilt für den privatisierten Betrieb (vgl. Tabelle 1).

Selbst wenn einige Schatten auf das Bild fallen, im Bereich der Belastungen und der Selbständigkeit, der Durchführung der Arbeit liegen die neuralgischen Punkte der Arbeitswahrnehmung nicht. Diese finden wir vielmehr in den kommunikativen und materiellen Dimensionen des betrieblichen Arbeitsverhältnisses. Angesichts von Etikettierungen der alten DDR-Industrie als "Kommando-" und "Mangel-Wirtschaft" ein immerhin nicht unbedingt zu erwartendes Ergebnis, das der Klärung bedarf.

In der Retrospektive mag nicht zuletzt auch aus allgemeiner Enttäuschung über die Wende einiges am *Betriebsklima* und den *kommunikativen Strukturen* der alten Betriebe in einem günstigeren und etwas idealisierten Licht erscheinen. Sollte dieses tatsächlich so sein, dürften auch dafür vor allem Erwartungen, die durch die neue oder (im Fall der alten Unternehmen) transformierte Betriebsrealität nicht erfüllt worden sind, den Grund abgeben. Wie dem auch sei - das Bild, das uns im Vergleich der Wahrnehmung des betrieblichen Kommunikationsgefüges für die DDR-Zeit entgegen-

6 Auch bei der Analyse der betrieblichen Arbeitsbedingungen sind wir davon ausgegangen, daß ein innerer Zusammenhang zwischen der Rezeption der alten und der neuen Arbeitssituation besteht. Beide haben wir unabhängig voneinander mit dem gleichen Instrument, einer vierzehn Merkmale umfassenden Skala erfaßt, so daß ein direkter Vergleich möglich wird. Zwischen der Beurteilung des alten und des neuen Arbeitsplatzes, der für einige Arbeiter der beiden TH-Betriebe der umgestaltete oder in eine umgestaltete Betriebsumgebung eingefügte alte Arbeitsplatz ist, lag im Interview etwa eine halbe Stunde. Natürlich erfolgt die Bewertung des alten Arbeitsplatzes retrospektiv und gehen in sie die neuen Erfahrungen ein. Dennoch ist die alte Erfahrung noch nah genug, wird auch immer wieder sowohl während des Gesprächs als auch im sonstigen Alltag als Folie für die Wahrnehmung belebt. Dies zeigt sich gerade in den offenen Gesprächspassagen in überzeugender Weise.

Wir präsentieren die Skala in doppelter Weise: einmal als Profil der Mittelwerte der vierstufigen Skala, aus dem die Gesamtbeurteilung im Verhältnis der einzelnen Merkmale erkennbar wird, dann im positiven Extrem ("trifft voll zu"), aus dem das Ausmaß der Kritik bzw. Zufriedenheit mit einzelnen Merkmalen besser hervortritt.

Schaubild 2:

Beurteilung des eigenen Arbeitsplatzes vor und nach der Wende nach Einzelmerkmalen

Gewerblich Beschäftigte in Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes

Profil der Mittelwerte auf einer Skala von voll zutreffend (=1) bis überhaupt nicht zutreffend (=4)

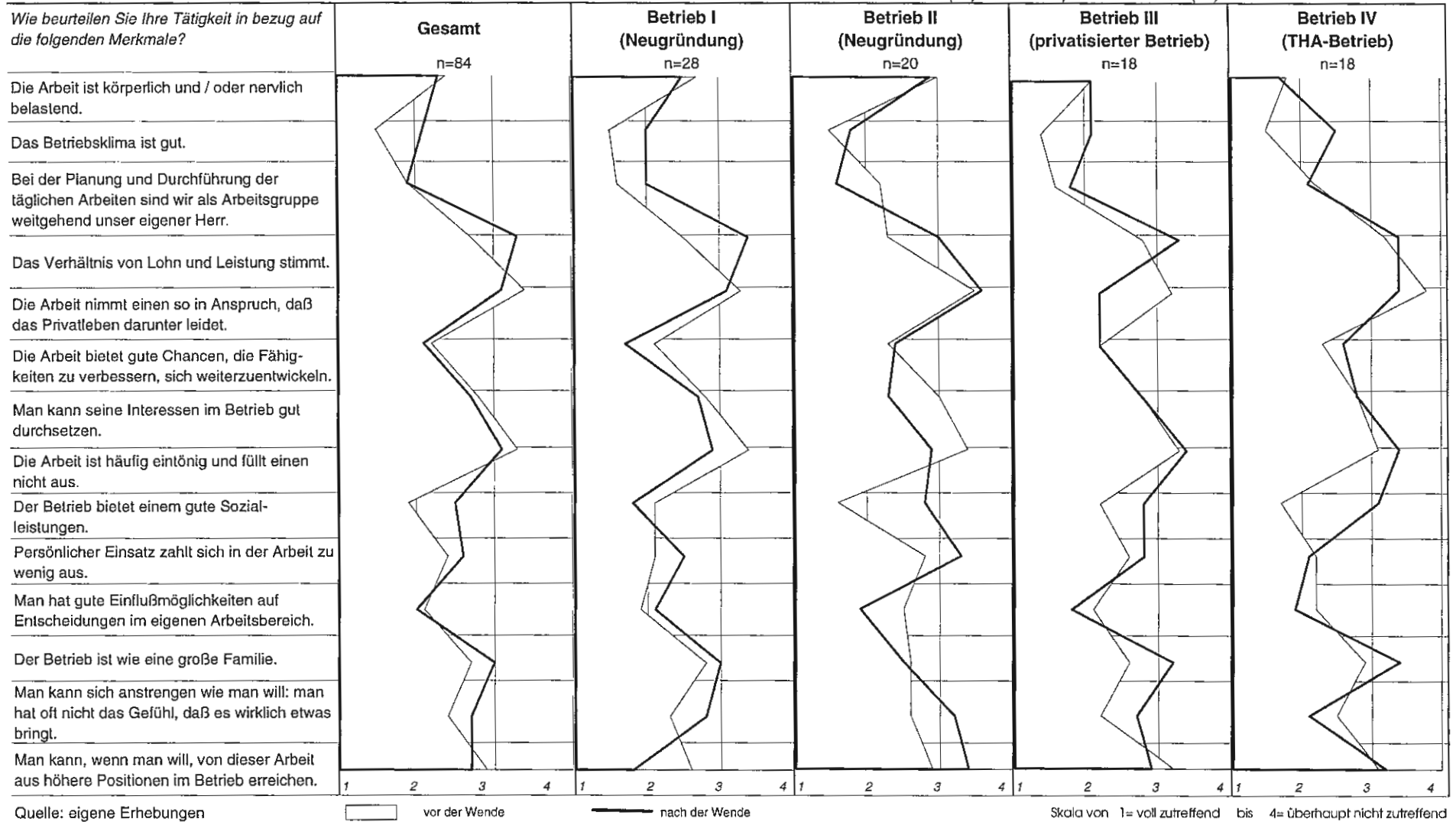


Tabelle 1: Beurteilung des eigenen Arbeitsplatzes vor und nach der Wende nach Einzelmerkmalen

Gewerblich Beschäftigte in Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes (nur "voll zutreffend" in %)

Wie beurteilen Sie Ihre Tätigkeit in bezug auf die folgenden Merkmale?	Gesamt n=84		Betrieb I (Neugründung) n=28		Betrieb II (Neugründung) n=20		Betrieb III (privatisierter Betrieb) n=18		Betrieb IV (THA-Betrieb) n=18	
	vor der Wende	nach der Wende	vor der Wende	nach der Wende	vor der Wende	nach der Wende	vor der Wende	nach der Wende	vor der Wende	nach der Wende
Die Arbeit ist körperlich und / oder nervlich belastend.	22	29	7	25	5	0	39	44	47	50
Das Betriebsklima ist gut.	66	33	68	29	70	37	67	44	56	22
Bei der Planung und Durchführung der täglichen Arbeiten sind wir als Arbeitsgruppe weitgehend unser eigener Herr.	48	39	54	29	45	63	61	44	21	24
Das Verhältnis von Lohn und Leistung stimmt.	16	5	21	0	20	14	11	6	6	6
Die Arbeit nimmt einen so sehr in Anspruch, daß das Privatleben darunter leidet.	5	9	7	0	0	0	11	39	0	0
Die Arbeit bietet einem gute Chancen, seine Fähigkeiten zu verbessern und sich weiterzuentwickeln.	31	42	30	58	35	35	28	39	33	28
Man kann seine Interessen im Betrieb gut durchsetzen.	8	12	11	0	10	25	6	6	6	22
Die Arbeit ist häufig eintönig und füllt einen nicht aus.	5	14	7	21	5	24	6	6	0	0
Der Betrieb bietet einem gute Sozialleistungen.	45	16	32	32	60	10	39	13	56	0
Persönlicher Einsatz zahlt sich in der Arbeit zu wenig aus.	25	17	33	22	20	7	22	6	22	28
Man hat gute Einflußmöglichkeiten auf Entscheidungen im eigenen Arbeitsbereich.	33	32	36	22	30	37	44	39	22	33
Der Betrieb ist wie eine große Familie.	15	9	14	11	20	12	17	11	6	0
Man kann sich anstrengen wie man will: man hat oft nicht das Gefühl, daß es wirklich etwas bringt.	24	16	29	19	25	6	28	17	11	22
Man kann, wenn man will, von dieser Arbeit aus höhere Positionen im Betrieb erreichen.	17	23	22	54	25	0	6	6	12	6

tritt, läßt keinen Zweifel zu: Die Arbeiter fühlten sich wohl in ihren Betrieben und Arbeitskollektiven.⁷ Zwar finden sie das Bild von dem Betrieb als einer großen Familie etwas übertrieben und weisen es mehrheitlich zurück, was angesichts der Größe der VEBs und dem üblicherweise distanzierten Verhältnis zu den betrieblichen Leitungs- und Führungskadern (vgl. Kern/Land 1991) auch einleuchtend ist, doch man fühlte sich eingebunden in ein Kollektiv, und der Betrieb sorgte gut für seine Arbeiter, was vor allem die Arbeiterinnen im Betrieb II heute zu schätzen wissen. Im Urteil der Beschäftigten über die aktuelle Arbeitssituation scheint eines klar zu sein: es weht ein rauherer Wind durch den Betrieb, das Arbeitsklima hat sich deutlich verschlechtert und was die soziale Fürsorge des Betriebs angeht, hat man nicht mehr viel zu erwarten.

Bezogen auf das Betriebsklima verschieben sich die Mittelwerte in allen Betrieben zum Negativen, und der Anteil derjenigen, die dem Satz "Das Betriebsklima ist gut" für die neue Betriebssituation ohne Einschränkung zustimmen, geht überall dramatisch zurück; liegt er für die alten Betriebe durchgängig bei zwei Dritteln, so sinkt er für die neuen Betriebe auf etwa ein Drittel (vgl. Tabelle 1). Es fällt auf, daß es gerade die Arbeiter in den alten Betrieben sind, die eine Verschlechterung des Betriebsklimas am nachdrücklichsten beklagen.

Es sind in unseren Augen typische Übergangsphänomene, die hier eine Rolle spielen und von denen schwer abschätzbar ist, wie lange und wie tief sie wirken. Es werden vor allem zwei unterschiedliche Ausdrucksformen von gestörter Kommunikation im Alltag angeführt:

7 Gut u.a. (1993) schildern, wie die ursprünglich mit der Förderung von Arbeitskollektiven verbundene Intention, ein Instrument der Disziplinierung und Motivierung der Werktätigen zu schaffen, im Laufe der Zeit "in der betrieblichen Alltagspraxis von ihren auf soziale Kontakte und Geborgenheit zielenden Aktivitäten überlagert (wurde)" und durch den Einbezug des Freizeit- und Privatlebens in die Unternehmungen der Arbeitskollektive und Brigaden "eine gewisse Offenheit und Vertraulichkeit (entstand), die in den Augen vieler zu einer Art Solidargemeinschaft führte" (Gut u.a. S. 33). Auf die Probleme, die mit der so erreichten hohen Einbindung in ein Kollektiv für die Durchsetzung selbst- und leistungsbezogener Verhaltensweisen im Arbeitsalltag verbunden waren, macht Woderich (1992) aufmerksam: "Da in die betriebliche Sphäre hinter der Fassade der Stringenz und Rigidität lebensweltliche Elemente subversiv einsickerten, wurden auch Grundmuster und Tugenden industrieller Kultur untergraben" (S. 27).

politisch bedingte Spannungen zu Vorgesetzten und Entsolidarisierung unter Kollegen.

Bei beiden alten Betrieben erwachsen erhebliche Spannungen aus dem Fortleben der Vergangenheit, deren Probleme offensichtlich nicht offen und gemeinsam bearbeitet werden können. Sie äußern sich darin, daß ein Teil der Arbeiter mit allen Anzeichen von Verachtung über ihre Vorgesetzten reden, die ihr vormals rotes Fähnchen nach dem neuen Wind gerichtet hätten und sie nun in einer Weise "schikanieren" - wie ein Facharbeiter es ausdrückt -, wie sie es früher nicht konnten.

"Spannungen gibt es mit den Vorgesetzten. Das sind immer noch dieselben wie früher, haben nur das Lager gewechselt und sind jetzt die größten Antreiber, die uns hier schikanieren" (Produktionsarbeiter im privatisierten Betrieb).

Es ist müßig, darüber zu spekulieren, welchen Anteil vielleicht die Schwierigkeit von Arbeitern, sich auf einen strafferen Arbeitsstil umzustellen, und welchen ein autoritäres Praktizieren der Vorgesetztenrolle bei der gestörten Kommunikation spielt. Unter den aktuellen Bedingungen erscheint eine diskursive Auflösung der Spannungen kaum möglich.

Die zweite Form der Spannung, die Entsolidarisierung im Arbeitsalltag, ist vor allem eine Folge des bereits vollzogenen und des noch drohenden Personalabbaus. Wie sehr die Entlassungswellen bei jedem die Angst geschürt haben, bei der nächsten Entlassungsrunde mit auf der Liste zu stehen, und wie sehr daher jeder versuchte, auf Kosten eines anderen Kollegen seine Haut zu retten, zeigt die Antwort eines älteren Maschinenbauers im TH-Betrieb (IV), der auf die Frage nach seinen Erfahrungen im Umgang der Menschen untereinander seit der Wende antwortet:

"Jetzt ist ein Konkurrenzkampf da, den Arbeitsplatz zu behaupten, überall herrscht Angst vor der Arbeitslosigkeit. Das Klima ist nicht mehr so frei, man läßt die anderen Kollegen ein bisschen ins Leere laufen, wenn der Hilfe braucht. Ist schwer heute, Tips zu bekommen. Man läßt sich von Gedanken leiten, was ich beherrsche und er nicht, ist meine Stärke, dann braucht mich das Unternehmen und entläßt mich nicht."

Die Erfahrung, daß der Kollege plötzlich zum Mitkonkurrenten um den Arbeitsplatz wird und alltägliche Arbeitersolidarität und -hilfsbereitschaft nicht mehr zählen, wird aber nicht nur von den Arbeitern in den alten Betrieben gemacht⁸, sondern auch von anderen Beschäftigten thematisiert, die sich ihres Arbeitsplatzes relativ sicher sind, wie die Arbeiter in den beiden neu gegründeten Betrieben. Sie erfahren, wie die unsichtbare Hand des Produktivitätsgebots in ihre Alltagskommunikation eindringt und unversehens bei der Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen Regie führt:

"Wir sind alle noch nicht richtig drinnen, alle sind gereizt. Ich finde das nicht richtig hier. Wir sollen Stückzahl bringen. Aber wenn dann nur Schrott rauskommt, macht es keinen Spaß. Es entstehen viele Spannungen zwischen den Schichten, die sich gegenseitig Vorwürfe machen" (Automatendreherin im Betrieb II).

"Wir haben zu viele Leute für zu wenig Arbeit. Innerhalb der Abteilungen entstehen Spannungen. Wenn die Leute berufsfremd eingesetzt werden, denken sie, sie werden entlassen. Es gibt zu wenig Informationen. Was nachweislich als Gerücht kursiert, wird nicht demontiert" (schichtverantwortlicher Schweißer aus dem TH-Betrieb).

Unsicherheiten und Spannungen, die aus der Übergangsphase resultieren, stellen in der Gestaltung der Alltagskommunikation hohe Anforderungen an beide Seiten, Management und Beschäftigte. Insbesondere kommt Transparenz und Information über die betriebliche Situation eine hohe Bedeutung zu, wie sie in der zuletzt zitierten Äußerung des Schichtverantwortlichen angemahnt werden. Sie gehören zur neuen betrieblichen Sozialverfassung. Das veränderte Verhältnis zu den

Kollegen ist vielleicht die sinnlich am deutlichsten erfahrbare Veränderung in ihrem Arbeitsalltag, nicht aber der einzige Bereich, in dem die Arbeiter den langen Arm der Marktwirtschaft in ihrer unmittelbaren Arbeits-sphäre spüren. Die veränderten *Macht*beziehungen im Betrieb sind für den Arbeiter jederzeit in dem Wissen präsent, daß neue Entscheidungsprozeduren gelten und der Markt Sanktionsmittel bereitstellt, Leistung und Disziplin einzufordern. Neben dem Mangel an Transparenz wird vor allem von Vorarbeitern und Meistern die Geringschätzung ihrer Kompetenz artikuliert: "Ich könnte mehr leisten, bin persönlich unzufrieden mit der Fehleinschätzung, daß das Können der Abteilung nicht richtig genutzt und nicht richtig bewertet wird. Im Meistergespräch sind meine Ratschläge nur Hinweise, und Warnungen - z.B. über Störungen im Produktionsablauf - werden nicht beachtet" (Meister im TH-Betrieb).

Offenbar erleben die Arbeiter die ihrer Erwartung nach eigentlich auf größere Rationalität angelegte, formalisierte und entpersönlichte neue Arbeits- und Betriebsorganisation als intransparent und zum Teil auch willkürlich. Mit dem Wegfall der Berechenbarkeit von Verhaltensweisen - sei es für die Beschäftigten in den neu gegründeten Betrieben durch mangelnde Vertrautheit mit den neuen betrieblichen Strukturen, sei es in den alten Betrieben durch hohe personelle Fluktuation und neue betriebliche Machtkonstellationen - wächst für alle die Verunsicherung. Sicherlich ist das aktuelle Urteil über die betriebliche Kommunikation nicht das letzte Wort zur neuen Sozialverfassung. Es charakterisiert aber gravierende Übergangsschwierigkeiten im Umgang mit ihr, die auf beiden Seiten, Arbeitern und Management, bestehen und aus Unkenntnis (bei den zumeist westlichen Managern) oder Unbewußtheit (bei den Arbeitern) gegenüber dem Nachwirken alter Muster der betrieblichen Sozialintegration als schwer bearbeitbar erscheinen.

Folgt man der einschlägigen Literatur, so waren zentrale Merkmale betrieblicher Beziehungen und Kommunikationsstrukturen der DDR eine relativ geringe Formalisierung und Abstraktheit von Arbeitsbeziehungen (vgl. Srubar 1991). Der Betrieb war überschaubar, man

8 Besonders stark wird die Desolidarisierung von weiblichen Industrieangestellten der alten Betriebe, die wir hier ansonsten aus der Darstellung ausgespart haben, hervorgehoben. Ihre Äußerungen zum gleichen Problem zeigen, wie schnell jene negativen Ausdrucksformen einer "Angestelltenmentalität", die sich in Ablocken gegenüber Kollegen, Nichtweitergabe von Informationen, subalternem Wohlverhalten und ähnlichen Verhaltensweisen äußern, in die alten Betriebe in den neuen Ländern Eingang gehalten haben.

"Jeder koch im eigenen Saft. Keiner vermittelt mehr Wissen an andere, um selbst unabhkömmlich zu sein."

"Reibereien entstehen dadurch, daß die Leute jetzt gegeneinander arbeiten statt miteinander. Heute will jeder Überstunden machen, um nach außen zu zeigen, wie wichtig ihr Posten ist - obwohl es manchmal gar nichts zu tun gibt" (Angestellte aus privatisiertem Betrieb).

kannte sich in den formellen und informellen Kommunikations- und Entscheidungswegen aus, das Verhalten war berechenbar, so daß man sich darauf einrichten konnte. Zwar wurden Entscheidungen der Betriebsleitung oft als irrational und ineffektiv empfunden, aber sie in Frage zu stellen, lohnte nicht, wichtig war vielmehr, daß ihre Umsetzung klaren Regeln folgte, mit geklärten Verantwortlichkeiten und unter bekannten Bedingungen. Verantwortlich für das Arbeitsergebnis war letztlich nicht der einzelne, sondern das Kollektiv, das damit auch Schutz davor bot, für Verstöße gegen Leistungs- und Arbeitsnormen oder Fehler zur Rechenschaft gezogen werden zu können. Ging etwas schief, hatte der Leiter schuld, denn die unzulänglichen Produktionsbedingungen boten immer genügend Spielraum, Schuldzuweisungen woanders zu suchen (vgl. Woderich; Rottenburg). Im allgemeinen arrangierte man sich auf der Shop-floor-Ebene (Planerfüllungspakte, vgl. Voskamp/Wittke 1990), unterhielt ein kumpelhaftes Verhältnis zum unmittelbaren Vorgesetzten und wollte ansonsten in Ruhe gelassen werden. Die regulativen Spielräume wurden als ausreichend groß wahrgenommen. Dies wird auch in unserer Merkmalskala durch die hohen Zufriedenheitswerte für die Selbständigkeit bei der Durchführung der täglichen Arbeit bestätigt (vgl. Schaubild 2).

Anders dagegen werden die Gestaltungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten außerhalb der unmittelbaren Arbeitssphäre wahrgenommen. Die Chancen, seine Interessen im Betrieb durchzusetzen, werden in unserer Skala mit ganz geringen Abweichungen von allen Arbeitern als eher gering angesehen. Nur das im Unterschied zum Betriebsklima bei diesem Merkmal keine Veränderung zwischen alter und neuer Situation konstatiert wird, sondern man sich hier in einer fast bruchlosen Kontinuität der Einflußlosigkeit sieht. Was außerhalb der Shop-floor-Ebene passiert, schienen und scheinen die Arbeiter als nicht von ihnen beeinflussbar zu begreifen, jedoch aus vermutlich unterschiedlichen Gründen vor und nach der Wende. Hat es in der DDR, legitimiert durch die ideologisch begründete prinzipielle Interessenkohärenz zwischen Betriebsleitung und Beschäftigten, keine wirksam institutionalisierten Mitspra-

cherechte der Arbeiter gegeben, und spricht die große Mehrheit der Arbeiter auch der betrieblichen Gewerkschaftsleitung früher diese Kompetenz ab, so hat die wahrgenommene Einflußlosigkeit nach der Wende eher in der noch wenig vertrauten neuen betrieblichen Sozialverfassung ihren Hauptgrund. Eine Befreiung zu selbstbewußterer individueller Interessendurchsetzung im Betrieb hat danach die Wende für die Industriearbeiter nicht gebracht.

Es liegt nahe anzunehmen, daß die kritische Sicht der betrieblichen Kommunikationsformen nicht unabhängig von dem zweiten Kristallisationspunkt von Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen zu sehen ist, den *materiellen Aspekten* der Arbeit. Angesichts des betrieblichen Sozialleistungssystems der DDR, bei dem große Teile der Krankheitsvorsorge, der Kinderbetreuung und der Urlaubsgestaltung über den Betrieb liefen, kann es nicht überraschen, daß fast durchgängig eine Ausnahme bildet nur der neu gegründete Betrieb I⁹ - die betrieblichen Sozialleistungen schlechter als zu DDR-Zeiten eingeschätzt werden. Die Erfahrung des schnellen Abbaus der Sozialeinrichtungen in den alten und des Nichtvorhandenseins solcher in den neuen Betrieben hat sich mehr oder weniger stark allen Arbeitern eingepägt, insbesondere denen des TH- und den Arbeiterinnen des neu angesiedelten Betriebs.

Den eigentlichen Kern der Kritik an den materiellen Bedingungen der Arbeit bildet ein als zutiefst ungerecht empfundenes Lohn-Leistungs-Verhältnis (vgl. Schaubild 2 und Tabelle 1). War dieses - nach der Retrospektive zu urteilen - schon in der DDR für die meisten Industriearbeiter unseres Samples ein Stein des Anstoßes und kaum jemand mit ihm uneingeschränkt zufrieden, so steigert sich die Unzufriedenheit gut drei Jahre nach der Wende noch einmal in allen Betrieben, zum Teil erheblich. Auffällig dabei ist, daß sie bei den Arbeitern in den neuen Betrieben, die vor der Wende die noch moderateste Unzufriedenheit aufwiesen, am stärk-

9 Der Grund dafür dürfte in dem relativ niedrigen Durchschnittsalter der männlichen Arbeiter liegen. Sie waren in der DDR noch nicht richtig in den Genuß der betrieblichen Sozialleistungen gekommen, haben auf der anderen Seite in ihrer Einarbeitungsphase einen sozialen und großzügigen Betrieb im Westen kennengelernt.

sten ansteigt. Die Begründungen für die Unzufriedenheit zeigen, daß es nicht die gleichen Beweggründe sind, die früher und heute zur Unzufriedenheit führen. Ein junger Maschinenbediener des neuen Maschinenbaubetriebes konstatiert die Richtung des Unterschieds lakonisch: "Früher wurden viele Leute über ihren Fähigkeiten bezahlt, heute viele unter ihren Fähigkeiten." Dies weckt gerade unter den jüngeren und qualifiziertesten Facharbeitern in mehrfacher Hinsicht Unmut, fühlen sie sich doch erneut in der betrieblichen Leistungspolitik betrogen und in ihrem Facharbeiterstatus nicht hinreichend anerkannt. Die Verschränkung von alten und neuen Erfahrungen im Betrieb wirkt hier zusammen, verknüpft sich für einige zugleich mit dem Gefühl, trotz gleicher Leistung nicht westdeutschen Fachkräften gleichgestellt zu sein und weiterhin den Makel des falschen Geburtslandes mit sich herumzuschleppen. Ein Teil des neuen (oder auch alten) Managements begreift dies schwer, verweist auf die desolate Industrielandschaft in den neuen Ländern mit hohen Arbeitslosenzahlen und ist überrascht und teilweise auch enttäuscht, daß die Arbeiter sich nicht glücklich und als die Gewinner der Wende schätzen.

Dies indes ist eine Verkennung des Problems. Die meisten von uns befragten Arbeiter - insbesondere in den neugegründeten Betrieben - wissen sehr wohl, daß es ihnen besser geht als vielen ihrer früheren Kollegen, die auf der Straße stehen. Das hindert sie aber nicht, den Stachel einer ungerechten Entlohnung zu empfinden, der sie schmerzt - unabhängig davon, daß die meisten von ihnen sich jetzt materiell besser gestellt sehen als früher. Was wir aus vielen westlichen industriesoziologischen Untersuchungen wissen, daß die symbolische Bedeutung der Entlohnung für die Lohnzufriedenheit oftmals entscheidender ist als die absolute Höhe des Salärs, tritt hier deutlich zutage, verschärft sich sogar noch über den doppelten Filter von historischem Erfahrungshintergrund und der begrenzten Vertrautheit mit den im Westen üblichen Entlohnungsformen.

An der Kritik am Gruppen-Prämienystem im neuen Maschinenbaubetrieb läßt sich der historische Filter, durch den die Wahrnehmung des Lohn-Leistungs-Ver-

hältnisses gebrochen wird, veranschaulichen: Produziert ein Mitglied der Arbeitsgruppe Ausschuß, verlieren alle in der Gruppe ihre Qualitätsprämie. Diese Prämienregelung empfinden die Arbeiter, wie es einer von ihnen ausdrückt, als "Kollektivbestrafung". Vor dem Anspruch stärkerer Individualisierung der Leistungsbeurteilung wird das, was einmal zum Schutz vor überspitzter Individualisierung und dysfunktionaler Konkurrenz eingeführt worden ist (Gruppenprämie und Gruppenakkord), als Verweigerung persönlicher Anerkennung und als Diskriminierung wahrgenommen. So tief scheint die Erfahrung der nivellierenden Leistungsbeurteilung zu sitzen, daß im Augenblick das Empfinden überwiegt, ungerecht behandelt zu werden: "Ich würde das hier praktizierte Leistungsprinzip und damit die Kollektivbestrafung abschaffen - wenn einer Schrott produziert, wird die Prämie für alle abgezogen. Man sollte mehr individuell bezahlen. Es kann jeder mal einen schlechten Tag haben, und dafür werden dann alle bestraft" (Maschinenbediener CNC).¹⁰

Im Vergleich mit westdeutschen Kollegen fühlt sich vor allem die junge Facharbeiterelite doppelt diskriminiert: zum einen dadurch, daß sie sich ungünstigeren Prämienbedingungen ausgesetzt sehen, zum anderen, weil sie als Facharbeiter "solche billigen Tagelöhner" (Maschinenbediener CNC) sind und ihre eigenen fachlichen Qualitätsstandards nicht erreichen.¹¹ Daß ihnen die

10 Ein anderer Facharbeiter aus der mechanischen Fertigung des gleichen Betriebs spricht noch drastischer von "Sippenhaft". Im konkreten Fall trifft der Begriff den Zustand ganz gut, da die Arbeiter an den einzelnen Werkzeugmaschinen einzeln arbeiten, keinen Einfluß auf die Tätigkeiten der anderen haben und mehr oder weniger zufällig zum Zweck der Vergabe der Gruppenprämie zusammengefaßt werden. Für die Zukunft ist die Einrichtung funktional definierter Gruppen mit einem hohen Grad an Selbstorganisation geplant.

11 Ein als Maschinenbediener arbeitender ehemaliger Werkzeugmacher schildert die doppelte Diskriminierung, der er sich ausgesetzt fühlt, als persönliche Stress-Situation: "Wir arbeiten jetzt nach Zeit: Prämienlohn, Zeitdruck. Für das, was ich mache, bekomme ich zu wenig Geld. Umstellung auf Zeitarbeit ist schwierig: einerseits sollen wir so viel wie möglich schaffen, andererseits bestmögliche Qualität bringen. Zusammen ist das zur Zeit gar nicht möglich. Mir bringt es mehr, daß ich so viel wie möglich schaffe, um Prämienlohn zu kriegen. Das würde dem Meister nicht gefallen. Aber da steht die Qualität der Arbeit hinter zurück. Ich habe den Willen gut zu arbeiten, aber unter den Voraussetzungen geht mir das Geld vor: ist von der Firma ungünstig geregelt. Bei Mercedes ist das anders geregelt, ich muß 63 Minuten Produktion in einer Stunde leisten, dort 53 Minuten Leistung, darüber hinaus Mehrverdienst, ich muß hier alles bringen und die Qualität leidet."

"Billigkeit" ihrer Arbeit zugleich eine gewisse Sicherheit des Arbeitsplatzes verbürgt, sehen einige von ihnen - nicht ohne einen Beigeschmack bitterer Selbstironie - durchaus, "weil wir im Lohn konkurrenzlos sind" (derselbe Maschinenbediener). Aber das ist ein schwacher Trost. Überhaupt in diese Lage hineingekommen zu sein, ist bereits eine Attacke auf ihr Selbstbewußtsein.

Hinzukommt ein weiteres. Da die Unzufriedenheit mit dem Lohn-Leistungs-Verhältnis so deutlich ausfällt, spricht einiges dafür, daß gerade in diesem Punkt die Erwartungen ganz anders und besonders hochgesteckt waren. Aus der Literatur wissen wir, daß die im Tarifsystem der DDR vorgesehene geringe Lohnbandbreite und die nur begrenzten Spielräume der Betriebsleitungen, den zentral festgelegten Prämienfonds zu überschreiben, sich in der DDR-Arbeitsrealität als starke Motivations- und Leistungsbremse auswirkten.¹² Mit dem Übergang zur Marktwirtschaft, als deren zentrale Legitimationsgrundlage die Leistungsideologie gilt, erhoffte sich wohl gerade die junge Facharbeiterelite, daß das in der DDR zwar stets propagierte, aber nie angewendete Leistungsprinzip endlich konsequent zur Anwendung kommen und gutes Geld für gute Arbeit gezahlt werden würde. Genau dies ist aber in den Augen der meisten nicht eingetreten, ihre Leistung in der Arbeit sehen sie nicht gerecht honoriert und die Enttäuschung ist dementsprechend groß.

12 Innerhalb der DDR wurde seit Beginn der 80er Jahre verstärkt eine nicht zuletzt durch die Arbeiten von M. Lötsch initiierte politische und wissenschaftliche Debatte darüber geführt, wie durch größere Lohndifferenzierungen individuelle Leistungsstimuli geschaffen werden könnten und damit die "Nivellierung nach unten" gestoppt werden könne (vgl. Ettrich/Lohr 1993, S. 60, Lötsch 1991). Doch letztlich blieb dies eine akademische Debatte, denn für eine Durchsetzung des Leistungsprinzips fehlte - abgesehen von den Verkrustungen in den Bürokratien der Betriebe - zu diesem Zeitpunkt bereits die ökonomische Substanz. Die geringen Spielräume für Sonderprämien betont auch K. Bluhm. Schon zu DDR-Zeiten decken empirische Umfragen die weitverbreitete Skepsis gegenüber dem in der DDR praktizierten Verhältnis von materieller Sicherung und Leistung auf. Strech/Kissler zitieren eine Untersuchung mit den folgenden Antwortverteilungen auf das Item "Es ist vor allem eine nicht konsequente Entlohnung nach der Arbeitsleistung und weniger das Ausnutzen sozialpolitischer Maßnahmen, was sich ungünstig auf die Arbeitsdisziplin auswirkt"

ja	38 %
cher ja	32 %
cher nein	17 %
nein	11 %
keine Antwort	2 %

Wir können nicht sagen, ob die beschriebene Desillusionierung auch zu Motivationsverlust unter den Arbeitern führt. Die Enttäuschung über die nicht leistungsgerechte Bezahlung scheint sich nicht zu einem Verdikt über das Leistungsprinzip überhaupt zu verdichten. Daß sich persönlicher Einsatz in der Arbeit nicht auszahlt und Anstrengung nichts bringe, wird von den Arbeitern und Arbeiterinnen auf den neuen Arbeitsplätzen tendenziell mehr zurückgewiesen als für die alten Arbeitsplätze (vgl. Schaubild 2). Auch das Urteil über die beruflichen Entfaltungschancen fällt deutlich weniger skeptisch aus als das über die Lohn-Leistungs-Relation. Hier sind es vor allem die Arbeiter des Maschinenbaubetriebs, die sich berufliche Entfaltungschancen und Aufstieg in ihrem Betrieb versprechen. Demgegenüber sehen die Arbeiterinnen des zweiten neu gegründeten Betriebs eher eine Verschlechterung ihrer Aufstiegsmöglichkeiten. In beiden Fällen sind es weniger reale Erfahrungen - für sie ist die Zeit noch zu jung - als vielmehr Hoffnungen oder Befürchtungen, die zudem mit eigenen Aufstiegsaspirationen korrespondieren: von den Facharbeitern im Maschinenbaubetrieb äußern immerhin vier Fünftel ein dezidiertes Aufstiegsinteresse in ihrem Betrieb und einige von ihnen untermauern dieses mit Weiterbildungsaktivitäten, während sich von den Arbeiterinnen des zweiten neuen Betriebes nur 40 % an Aufstieg interessiert zeigen.

Sollte die Hoffnung auf berufliche Entfaltung und Aufstieg, die gerade bei den jüngeren Facharbeitern stark ausgeprägt ist, enttäuscht werden, würde die bereitwillig aufgenommene Leistungsideologie als bisher noch in vielem wirksame Basislegitimation des marktwirtschaftlichen Systems¹³ weiter durchlöchert. Die Facharbeiter verbinden mit der Hoffnung auf Aufstieg die Chance zur individuellen Selbstbestätigung, die ihnen in der DDR *politisch* und *sozial* vorenthalten wurde. Unsere Interviewpartner lassen keinen Zweifel daran, daß im staatssozialistischen Betrieb nicht fachliche

13 Wie wirksam die Leistungsideologie trotz aller Enttäuschungen ist, geht aus unseren Daten hervor, wenn auf dem Höhepunkt der Arbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern über die Hälfte der Befragten dem Satz "Ein bißchen Arbeitslosigkeit ist gar nicht so schlecht..." zustimmen und nicht selten ergänzende Kommentare der Art hinzufügten, daß gerade im Fehlen eines negativen Ansporns ein Hauptproblem der DDR-Wirtschaft gelegen habe.

Kompetenz und Leistung den Weg nach oben ebneten, sondern das Parteibuch, Anbiederung an "die da oben" und Wohlverhalten. Diesen Preis waren viele nicht bereit zu zahlen, zumal der damit verbundene zusätzliche Zeitaufwand für sogenannte gesellschaftliche Aktivitäten (Organisation von betrieblichen Parteiveranstaltungen, Werben für die DSF, NVA und die SED usw.) sich nicht auszahlte und Meisterpositionen auch nicht gerade attraktiv waren.¹⁴

Aus den Begründungen für ihr Aufstiegsinteresse wird unmißverständlich deutlich, wie sehr auch hier die Erwartung mitschwingt, daß mit der Gleichmacherei jetzt endlich Schluß sei und, wie es ein junger Arbeiter ausdrückt, nicht mehr "alles über einen Kamm geschert" wird. Man will beweisen, was man kann und daß man was kann, darüber bestehen bei den meisten keine Zweifel. Das Wissen, daß früher weder besondere Kompetenz und hoher Einsatz honoriert, noch fehlende Arbeitsdisziplin und schlechte Leistung sanktioniert wurden, weil ja der Arbeitsplatz sicher war und damit letztlich auch die disziplinarischen Möglichkeiten begrenzt waren (vgl. Marz), empfanden die Arbeiter nicht vorrangig als sozialistische Errungenschaft, sondern offenbar als permanente Verletzung ihres Gerechtigkeitsempfindens, was sich letztlich demotivierend auf die eigene Leistungsbereitschaft auswirken kann.¹⁵ Dieser

14 Wie wenig attraktiv gerade die Meisterposition im DDR-Betrieb war, ist mittlerweile gut belegt (vgl. Bluhm; Kreißig; Voskamp/Witke) und auch die damit verbundenen Schwierigkeiten, diese Posten zu besetzen. So weist Kreißig darauf hin, daß es keineswegs so war, "daß Leitungsfunktionen auf der "Shop-floor-Ebene" und im mittleren Management - d.h. die der Meister und Abteilungsleiter - nicht vorrangig parteipolitisch besetzt wurden, um innerbetriebliche Machtpositionen zu zementieren. Vielmehr war infolge der erwähnten schlechten Bezahlung dieser verantwortungsvollen, nervenaufreibenden Funktionen häufig nur eine Besetzung im Rahmen sogenannter Parteiaufträge möglich..." (Kreißig, Volkmar, in Schmidt, S. 119). Wie dem auch sei, entscheidend für die eigenen beruflichen Aspirationen ist die dominante Wahrnehmung, daß nicht in erster Linie persönliche Eignung und Kompetenz, sondern politische Loyalität als ausschlaggebende Voraussetzung für beruflichen Aufstieg wahrgenommen wurden. Stojanow geht sogar so weit und behauptet, daß "dem Professionalismus der offene Krieg erklärt wurde".

15 Wie verbreitet die Kritik an der fehlenden konsequenten Anwendung des Leistungsprinzips bei den Beschäftigten der DDR war, zeigen auch Befunde aus der DDR-Arbeitssoziologie, wonach in einer Befragung über 70 % der 1.400 Werk tätigen aus verschiedenen Großbetrieben und LPGs dem Statement zustimmten, "Eine schlechte Arbeitsweise breitet sich dort aus, wo schlechte Leistungen keine Folgen nach sich ziehen" (vgl. Kistler/Strech).

Erfahrungshintergrund wird aktiviert, wenn das dem neuen System unterstellte Versprechen auf Leistungs-gerechtigkeit nicht eingelöst wird.

3. Im Zentrum: neue soziale Kompetenzen - zur Wahrnehmung des neuen Anforderungsprofils von Facharbeitern

Auch wenn sich ein Großteil der Arbeiter und Arbeiterinnen über den Verlust an inhaltlicher Komplexität ihrer Arbeit und unterqualifizierten Arbeitseinsatz beklagen, stellt sich die Wende zur Marktwirtschaft für die Mehrheit als ein Umstellungs- und Lernprozeß dar, der ihnen viel abverlangt. Die Schwierigkeiten scheinen dabei mehr in den sozialen als in den im engeren Sinn berufsfachlichen Anforderungen zu liegen.¹⁶ Offen darauf angesprochen, wo sie allgemein für die Beschäftigten in den neuen Ländern und wo sie für sich persönlich die wichtigsten beruflichen Anforderungen sähen, die im Wende-prozeß zu bewältigen seien, nennt die Mehrheit persönliche und soziale Verhaltensanforderungen, die aus der Veränderung von Arbeitsorganisation und betrieblichen Leistungs- und Kommunikationsprinzipien erwachsen. Erst danach folgen fachlich-technische Anforderungen. Auch wenn sich das Bild verschiebt, wenn sie auf Wandlungen bei ihren persönlichen Berufsanforderungen zu sprechen kommen, ist davon auszugehen, daß sich die allgemeinen komplementär zu den persönlichen Berufsanforderungen verhalten, da auch diese zumeist mit Rückgriff auf die eigenen Arbeitserfahrungen beschrieben werden (vgl. Schaubilder 3 und 4).

Natürlich spielen auch sowohl technische Umstellungen - insbesondere der Umgang mit programmgesteuerten Maschinen in den neuen Betrieben - als auch die Umsetzung in neue berufliche Tätigkeiten oder die Übernahme eines neuen Aufgabenspektrums eine Rolle

16 Es mag sein, daß die Akzentuierung vor allem der sozialen Qualifikationsdimensionen und die vergleichsweise geringe Artikulation fachlicher Anforderungen auf unser spezifisches Sample zurückzuführen ist und sich nicht einfach verallgemeinern läßt. Wir haben es überwiegend mit gut qualifizierten Facharbeitern zu tun, die entweder durch eigene Aktivität an ihren neuen Arbeitsplatz gekommen sind oder aus einem langen Selektionsprozeß übriggeblieben sind.

Schaubild 3:

Berufsanforderungen allgemein:

Durch den wirtschaftlichen Umbruch nach der Wende müssen sich mehr oder weniger alle neuen beruflichen Anforderungen stellen. Was sind Ihrer Meinung nach im Unterschied zu früher die wichtigsten Anforderungen im Berufsleben, welche die Leute hier bewältigen müssen?

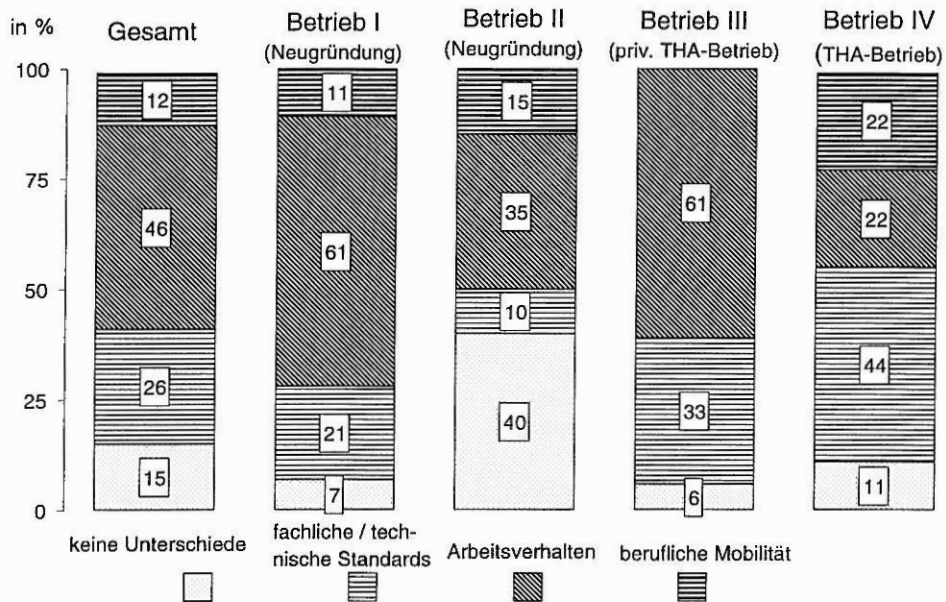
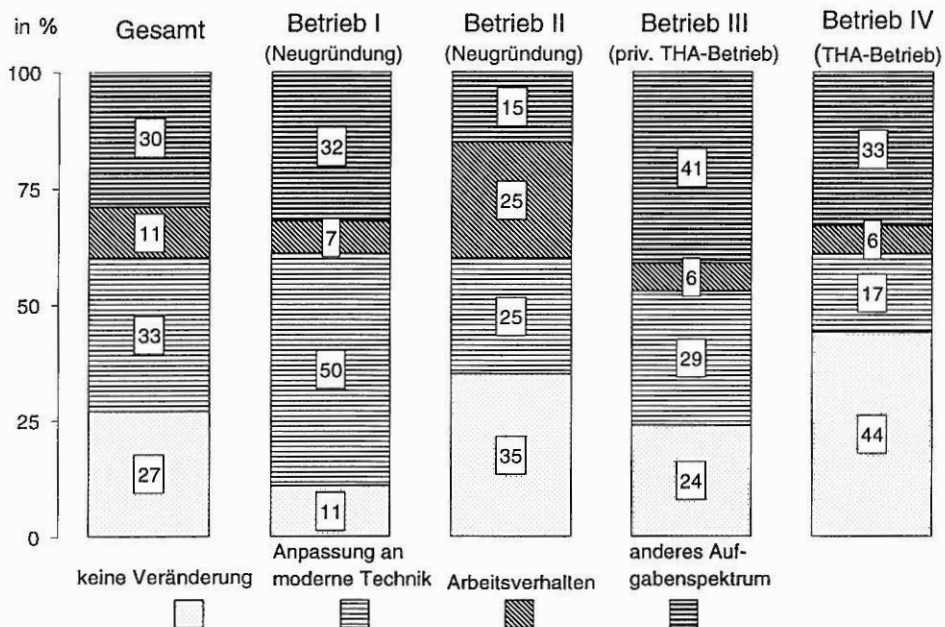


Schaubild 4:

Berufsanforderungen persönlich:

Und wie sieht es für Sie persönlich aus: Wie haben sich infolge der neuen Situation die Anforderungen an Ihre beruflichen Fähigkeiten verändert?



bei den individuellen Anpassungsprozessen. Auf sie fühlt sich aber die Mehrheit der Arbeiter und Arbeiterinnen in allen Betrieben recht gut vorbereitet¹⁷, und die technischen und fachlichen Anforderungen scheinen ihnen wenig Probleme zu bereiten. Eher ist es die Verbindung von technisch-fachlichen mit neuen Verhaltensanforderungen, der Umgang mit neuer Technik unter den Bedingungen marktwirtschaftlicher Zeitökonomie, Qualitätsansprüche und neuer Kommunikationsstrukturen, deren Bewältigung Schwierigkeiten hervorruft. Unter den formalisiert abgefragten Anforderungsdimensionen erhalten nach dem Umgang mit programmgesteuerten Maschinen (75 %) der Umgang mit Vorgesetzten (63 %), unvorhergesehene Situationen zu meistern (59 %), die Selbstorganisation der Alltagsarbeit (57 %), betriebliche Abläufe zu kennen sowie Genauigkeit in der Arbeit und Selbständigkeit/Eigenverantwortlichkeit (jeweils 50 %) die höchsten Werte dafür, daß Anforderungen dieser Art gegenüber früher mehr oder viel mehr Gewicht gewonnen hätten (vgl. Schaubild 5).¹⁸

Die Umstellung auf das marktwirtschaftliche Betriebsregime wird auf der Shop-floor-Ebene vor allem als von vielen durchaus begrüßter Zwang zu mehr Qualität, Selbständigkeit und Selbstverantwortlichkeit beschrieben. "Die Anforderungen sind gestiegen. Aber wie, das ist schwer zu sagen. Früher wurde Qualität rauskontrolliert, nicht produziert, das ist heute anders: der Kunde ist unser Arbeitgeber." Mag in dieser Äußerung eines einrichtenden Bedieners des Maschinenbaubetriebes auch ein wenig plakatives Lehrbuchwissen anklingen, das ihm in der Qualifizierungsphase im westdeutschen Stammwerk eingetrichtert worden ist, sie bringt den Tenor vieler Stellungnahmen zum Ausdruck: den Wandel

von einer Produktion, bei der es auf Zeit, Material und Qualität nicht so ankam, zu einer straffen Qualitätsproduktion.

"Termingetreu arbeiten, das war früher nicht so..."; "Man muß konzentrierter, straffer und selbständiger arbeiten"; "Man muß jetzt, salopp gesagt, mitziehen, nicht denken: Was ich heute nicht schaff, schaff ich morgen. Die Norm schaffen, zeigen daß man sein Bestes gibt"; "... die Gleichgültigkeit gegen die eigene Arbeit überwinden."

In der Vielzahl solcher und ähnlicher Äußerungen entsteht mehr die Negativfolie des alten Shop-floor-Regimes und seiner Hinterlassenschaft im Verhaltensrepertoire der Arbeiter als ein eindeutig positives Bild von neuen Anforderungen. Ein Teil der Arbeiter artikuliert es im Bewußtsein der vom Markt bereitgestellten Sanktionsmöglichkeiten bei Nichterfüllung und des von dort ausgehenden Drucks, "daß Du rausfliegen kannst, wenn Du Scheiße baust" (Dreherin im neu gegründeten Betrieb II).

Das Erbe der Vergangenheit an eingeschliffenen Alltagsverhaltensweisen abzustoßen, ist offensichtlich nicht leicht. Davon zeugt nicht nur die starke Betonung der Verhaltensaspekte bei den Arbeitern. Deren Wahrnehmung deckt sich mit den Klagen von Personal- und Linienmanagern über das Leistungsverhalten vieler Arbeiter und darüber, daß die Alltagskommunikation nicht so läuft, wie man sich das vorgestellt hat und wie man es von westlichen Betrieben gewohnt ist. "Die verschwenderische Einstellung, vor allem zur Zeit, ist noch bei unseren Leuten da. Das ist die Bequemlichkeit, die sich ändern müßte, zum Beispiel Pausen nicht endlos auszudehnen" (Meister).

Ein von beiden Seiten betonter Punkt in der betrieblichen Alltagskultur, der die Kommunikation erschwert und immer wieder Mißverständnisse und Verzögerungen hervorbringt, ist die schwierige Einübung von Selbständigkeit und Selbstverantwortlichkeit. Eine ehemalige Feinmechanikerin schildert dies für sich als die zentrale neue Herausforderung: "Daß man alles alleine machen muß, mehr Selbständigkeit, ich muß viele Dinge selber entscheiden, wir haben keinen Meister

17 70 % beantworten die Frage, ob sie sich für ihre jetzige Tätigkeit qualifikatorisch hinreichend vorbereitet fühlen, mit ja, ein Fünftel mit teils/teils und nur ein Zehntel mit einem eindeutigen nein.

18 Sicherlich läßt sich nicht ausschließen, daß in die Einschätzung des Gewichts der Anforderungsdimensionen eine Tendenz zur Selbstaufwertung in der neuen Situation eingeht. Auf der anderen Seite würde dies zugleich bis zu einem gewissen Grade eine Abwertung der eigenen Berufsbiographie bedeuten. Die sehr unterschiedliche Beantwortung der einzelnen Anforderungsmerkmale, die nur im Fall der Arbeiter des TH-Betriebes durchbrochen wird, spricht unseres Erachtens auch dafür, daß es sich um eine realistische Einschätzung veränderter Anforderungen handelt.

Schaubild 5:

Veränderungen der Anforderungen in der Arbeit im Vergleich zu früher

mehr Gewicht (in %)

Bitte prüfen Sie für die einzelnen Anforderungen, in welchem Ausmaß Sie bei Ihrer Arbeit heute mehr oder weniger Gewicht haben als früher.	Gesamt n=84	Betrieb I Neugründung n=28	Betrieb II Neugründung n=20	Betrieb III privatisierter Betrieb n=18	Betrieb IV THA-Betrieb n=18
Konzentrationsfähigkeit bei der Arbeit	55	54	25	61	83
Umgang mit programmierbaren Maschinen (z.B. dem PC)	75	93	68	71	44
Selbstorganisation der täglichen Arbeit	57	39	63	61	72
Fähigkeit zur Zusammenarbeit	25	7	15	28	61
Pünktlichkeit und Disziplin	45	57	20	28	72
Anderen etwas zu erklären	44	43	25	44	67
Unvorhergesehene Situationen zu meistern	59	57	33	61	83
Improvisieren können	28	7	42	17	56
Sich in den betrieblichen Abläufen/ Entscheidungswegen auszukennen	50	50	35	44	72
Genau und in vorgegebenen Zeiten zu arbeiten	51	57	22	39	87
Den eigenen Arbeitsablauf genau zu planen und einzuteilen	37	29	11	44	67
Selbständigkeit, Eigenverantwortlichkeit	51	36	50	50	78
Freundliches Auftreten und Verhalten	33	32	15	33	56
Umgang mit Vorgesetzten	63	82	58	39	61

mehr hier, wo man früher den Meister gefragt hat. (Nachfrage: Mußte man den Meister fragen?) Wir haben es einfach getan, wir waren so, heute dagegen ist es so: 1. selbst sehen, 2. Mechaniker rufen, 3. Firma anrufen und fragen, was man machen kann." Sie kann dem Appell an die höhere Selbstverantwortlichkeit, der von der neuen Arbeitsorganisation ohne Meister ausgeht, ebenso viel abgewinnen wie ihre Kollegin in der Endkontrolle, die über die strikten Qualitätsstandards, für deren Einhaltung sie verantwortlich ist, sagt: "Es macht mehr Spaß, man gibt sich mehr Mühe. Früher hat man gedacht, das Stück kann man noch mitnehmen, heute ist Qualität Nummer 1, das ist besser so." Um sie einzuhalten, scheut sie auch massive Konflikte mit ihren männlichen Kollegen nicht.

Die Mehrheit der Arbeiter hat mit der Anpassung an die neuen Verhaltensstandards erheblich größere Schwierigkeiten. Das Problem liegt unseres Erachtens in den ungewohnten situativen Interpretationsleistungen, die ihnen im Arbeitsalltag abverlangt werden und bei denen sie widersprüchlich erscheinende Anforderungen einer technisch und normativ neu definierten Betriebsumgebung aufeinander beziehen müssen. Wie vereinbart man die Anpassung an ein strafferes Zeitregime mit den gestiegenen Qualitätsanforderungen, die man auch unter Auftragsstreß einzuhalten hat, und einem höheren Maß an Selbstorganisation in der Arbeit, die gleichzeitig aber nicht so weit geht, daß nicht über- oder vorgeordnete Instanzen für die Kontrolle von Qualität und reibungslosen Produktionsfluß zuständig wären? Und dies vor dem Hintergrund der alten Produktionserfahrung und mit dem marktwirtschaftlichen Drohpotential, bei Versagen auch den Arbeitsplatz verlieren zu können, im Nacken? Es ist fast unvermeidlich, daß eine solche Anforderungskonstellation verunsichert und zum Rückzug auf altbewährte Arbeitstugenden wie Pünktlichkeit, Disziplin, Zuverlässigkeit und sorgfältigen Umgang mit Maschinen und Material treibt, deren Vernachlässigung in den Augen vieler den Untergang der DDR-Wirtschaft besiegelt hatte, und die neu zu etablieren, auch vielen Facharbeitern als ein zentraler Punkt erscheint.

4. Zwischen ängstlicher Anpassung und vorsichtigem Selbstbewußtsein: zum Erwartungsbild der Arbeiter

Die Wiederentdeckung der klassischen Facharbeitertugenden steht dementsprechend im Zentrum der Interpretation der eigenen betrieblichen Rolle. Wir haben diese Interpretation mit der Frage herausgefordert, welche Eigenschaften ihrer Meinung nach jemand haben müsse, um in ihrem Betrieb als "guter Arbeiter" bzw. "gute Arbeiterin" zu gelten. Man kann davon ausgehen, daß das vorgestellte Erwartungsbild vom "guten Arbeiter" sowohl Anhaltspunkte für die Selbstinterpretation der Arbeiter als auch dafür geben würde, worauf sie ihr Verhalten im Arbeits- und Betriebsalltag meinen ausrichten zu müssen. Die Antworten lassen sich entlang des Grades von unterstelltem Selbstbewußtsein und vermuteter Kompetenzzuschreibung in drei empirischen Typen deskriptiv klassifizieren:

- *der angepaßte Arbeiter* (Hauptmerkmal: Unterordnung unter betriebliche Erfordernisse, Nicht-Auffallen, diszipliniert arbeiten, Tendenz: Arbeiteruntertan);
- *der traditionelle Facharbeiter* (Hauptmerkmal: Verbindung handwerklicher Qualifikation mit traditionellen Facharbeitertugenden der Zuverlässigkeit und des Qualitätsbewußtseins);
- *der moderne Facharbeiter* (Hauptmerkmal: hohes Kompetenzbewußtsein, das sich mit dem Anspruch und der Bereitschaft verbindet, selbständig mitzudenken und selbstbewußt einzugreifen und Entscheidungen zu treffen (vgl. Schaubild 6)).¹⁹

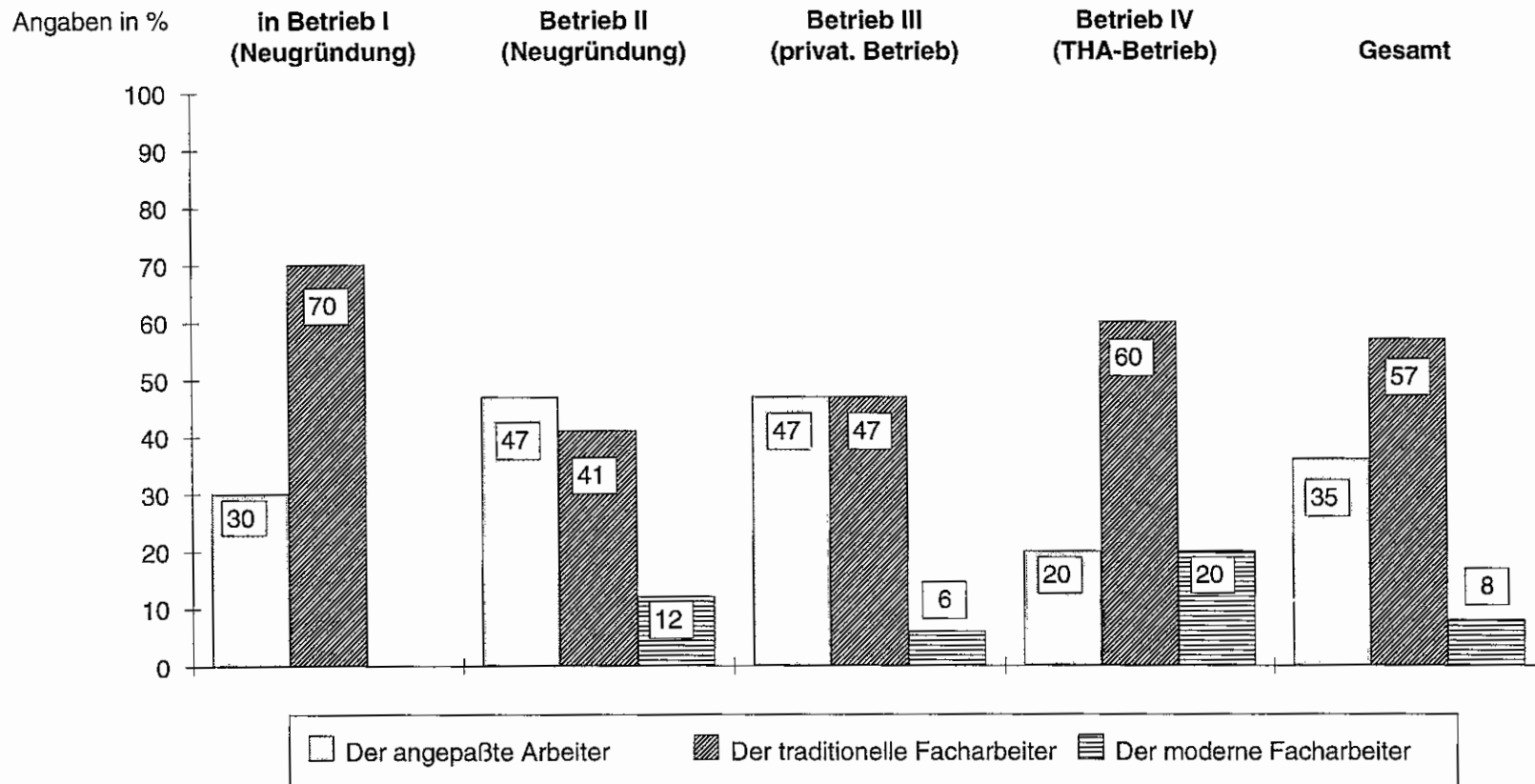
Das Erwartungsbild des *angepaßten Arbeiters* ist in erster Linie durch defensive Merkmale bestimmt:

"Er muß ruhig sein, korrekt, diszipliniert, aber vor allem ruhig sein und die Klappe halten. Den Mund aufzumachen, trauen sich viele nicht" (Schichtführer im privatisierten TH-Betrieb). Oder: "Indem man nicht auffällt, die Teile stimmen und man jeden Monat seine Norm

19 Vgl. Schumann u.a. 1993.

Schaubild 6: Das Bild vom Idealarbeiter im eigenen Betrieb

Welche Eigenschaften - meinen Sie - muß jemand haben, um in Ihrem Betrieb als guter Arbeiter/ gute Arbeiterin zu gelten?



schafft" (Zerspanungsfacharbeiter im Maschinenbaubetrieb). Und: "Was man gesagt kriegt, muß man machen, aber besonders schwierig ist das nicht. Ansonsten eigentlich keine besonderen Eigenschaften; vielleicht Überstunden machen" (Feinmechanikerin im Betrieb II). "Disziplin, ordentliche Arbeit; möglichst ruhig sein, wenn man nicht im Betriebsrat oder eine Kapazität ist" (Maschinenbediener im privatisierten TH-Betrieb).

Die zitierten Antworten stehen für jene Gruppe von Arbeitern und Arbeiterinnen, die in der neuen betrieblichen Situation wenig Selbstbewußtsein zeigen und in der ordentlichen Erfüllung von der ihnen gestellten Aufgaben die beste Gewähr dafür sehen, den Arbeitsplatz zu sichern. In ihrer Projektion des betrieblichen Wunschbildes eines Facharbeiters tauchen fachliche Kompetenzen so gut wie gar nicht auf, obwohl ehemalige und auch wieder aktuelle Facharbeiter dieses Bild zeichnen. Das Nichtauffallen wird durch die Befolgung der klassischen Sekundärtugenden Pünktlichkeit, Einsatzbereitschaft und Disziplin am ehesten sichergestellt. Wie stark resignativ und angstbesetzt der neue betriebliche Status erfahren werden kann, verdeutlicht eine junge gelernte Feinmechanikerin, die im Betrieb II als Maschinenbedienerin eingesetzt ist: "Es braucht nicht unbedingt ein Facharbeiter zu sein, ich fühle Druck, daß einfach gesagt wird, der nächste wird von der Straße geholt, es warten Tausende. Andere machen sich Gedanken über das, was sie sagen, aus Angst."

Das beschriebene Erwartungsbild nennen gut ein Drittel der befragten Beschäftigten, wobei auffällt, daß dieser Typ am seltensten im Treuhand-Betrieb anzutreffen ist. Obwohl gerade hier die Zukunft des Betriebes und damit des eigenen Arbeitsplatzes noch am unsichersten ist - und unsere Ergebnisse zeigen, daß sich die Arbeiter darüber keinen Illusionen hingeben -, hat dies offenbar keine als ähnlich disziplinierend und einschüchternd empfundene Wirkung auf die noch im Betrieb verbliebenen Arbeiter wie die Situation in den neuen Betrieben oder dem privatisierten TH-Betrieb. Wir sehen darin einen Beleg dafür, wie sehr es sich um situationsbedingte Bilder und nicht um Typen handelt. Bei dem TH-Betrieb wirkt nicht allein die vertraute Umgebung weniger verunsichernd, die verbliebenen Arbeiter fühlen sich auch gegenüber der Geschäftsleitung, die zum

großen Teil noch die alte ist, moralisch überlegen: "Ich halte die Geschäftsleitung nur für eine Marionette der Treuhand." Dem Verdikt eines Schweißers sekundiert ein älterer Rohrleger mit dem Hinweis, daß in der korumpierten Unternehmensleitung "noch viele Wendehälse sind, die sich in Positionen geschoben haben". Eine derartige Betriebsleitung wird bei ihren Beschäftigten schwerlich Autorität einfordern können, zumal diese sich selbst als Leistungsträger des Betriebes sehen können, und der Selektionsprozeß, den man überlebt hat, diese Selbstdefinition eher verstärkt als in Frage gestellt hat. Völlig anders stellt sich die Situation für die Arbeiter in den neugegründeten Betrieben dar: Das neue Arbeits- und Betriebsregime bietet kaum Möglichkeiten, an ehemals vorhandene Orientierungen und Kompetenzen in der Arbeit anzuknüpfen, und auch im Umgang mit der neuen betrieblichen Sozialverfassung kann auf nichts Vertrautes zurückgegriffen werden.

In Ihrem Selbstverständnis als Arbeiter deutlich weniger defensiv sind diejenigen in unserem Sample, die in dem *erfahrenen, leistungs- und qualitätsbewußten Facharbeiter* den gewünschten Idealarbeiter sehen. An die Stelle der für den angepaßten Arbeiter zentralen Orientierung an verhaltensbezogenen Eigenschaften treten personengebundene Eigenschaften wie fachliches Können und Qualitätsarbeit, was folgende Beispiele zeigen:

"Gute Arbeitsmoral, beruflich gut qualifiziert sein..." (Instandhalter bei Betrieb I). "Berufliche Fertigkeiten, daß man den Job gut machen kann. Sonst ist es egal" (Einrichtender Bediener im Betrieb I). "Fachlich gut sein, Pünktlichkeit, Disziplin, freundliches Auftreten" (Elektriker in der Instandhaltung im TH-Betrieb).

Das hier von den Befragten gezeichnete Erwartungsbild eines Facharbeiters, der kompetent, leistungsbewußt und -bereit seine Arbeit verrichtet, erinnert sehr an den eher handwerklich orientierten Facharbeiter, wie wir ihn insbesondere aus der Tradition des Maschinenbaus her kennen (vgl. Mickler 1981). Allerdings fällt eine Besonderheit für den Osten auf: Auch wenn die sogenannten Sekundärtugenden fester Bestandteil des traditionellen Facharbeiterprofils sind, ist deren starke Betonung seitens der ostdeutschen Facharbeiter immer auch als kritische Spitze gegen das alte System zu sehen. Wie

sehr dieses als Kontrastfolie für das gezeichnete Erwartungsbild dient, zeigt die beschriebene Zwiespältigkeit im Urteil der Arbeiter, einerseits erleichtert zu sein, daß an die Stelle von Gleichmacherei und Parteibuch endlich Leistung und fachliches Können treten, andererseits aber auch zu wissen, daß einst vorhandene Spielräume in der Bestimmung von Intensität und Niveau eigener Leistungsverausgabung verloren gegangen sind (vgl. auch Ganßmann 1993).

"Heute muß man den Job gut machen. Früher war es egal, ob man die Arbeit gut gemacht hat. Man mußte nur da sein, das war alles." In dieser Aussage eines gelernten Zerspanungsfacharbeiters, der jetzt als Maschinenbediener arbeitet, scheint durch, wie sehr die Gleichgültigkeit gegenüber der fachlichen Qualität in der DDR auch den eigenen "Produzentenstolz" verletzt hat. Gleichgültigkeit war dabei noch die günstigere Variante, es gab auch die Erfahrung, daß der fachliche Unverstand per Dekret durchgesetzt wurde, wenn "Anordnungen von Vorgesetzten kamen, die Quatsch waren; Neuerervorschläge unbegründet abgelehnt wurden" (22jähriger Instandhalter beim Maschinenbauer).

Das Erwartungsbild "traditioneller Facharbeiter", das die insgesamt dominierende Projektion unter den Arbeitern darstellt, verbindet Vergangenheit und Gegenwart, indem die Kritik am alten zugleich die Hoffnung an das neue System als dessen eigene Forderung trägt.²⁰ Innerhalb dieses Bildes gibt es Differenzen zwischen den Betriebstypen. Die Facharbeiter in dem neugegründeten Maschinenbaubetrieb vertreten es mit deutlich mehr Selbstbewußtsein als die Arbeiter in den alten Betrieben.

Verglichen mit der jüngeren Diskussion über den Wandel des Facharbeiterprofils zum "modernen Arbeitnehmer" (Kern/Schumann 1984; Schumann u.a. 1993) werden die Begrenzungen des "traditionellen Facharbeiters" schnell sichtbar. Es fehlen ihm jene Momente eines erhöhten Theoriebezugs, der für komplexe Facharbeiter-

tätigkeiten in programmgesteuerten Produktionsprozessen unerlässlich ist, sowie der Selbständigkeit im Such-, Problemlösungs- und Entscheidungshandeln, an Innovationsfähigkeit und einer systematisch-strategischen Vorgehensweise (vgl. auch Wittke 1993). Nicht daß Facharbeiter in den neuen Bundesländern solche Fähigkeiten nicht hätten, wird damit behauptet. Sie tauchen nur in den Schilderungen ihrer Vorstellungen über den Idealarbeiter im Betrieb nicht, oder nur sehr rudimentär auf, und das erscheint uns nicht zufällig. Ein derartiges Facharbeiterprofil entspricht weder ihrer Erfahrung in der DDR noch ihrem bisherigen Berufsverständnis, noch wird es durch die in den neuen Betrieben bestehende Aufgaben- und Kompetenzaufteilungen gefördert. Insofern ist es nicht verwunderlich, daß wir ein entsprechendes Erwartungsbild nur ansatzweise und höchst selten antreffen, überraschenderweise kein einziges Mal in dem neu gegründeten Maschinenbaubetrieb, der die jüngste und qualifizierteste Belegschaft hat und selbst ein neues Facharbeiterprofil im Zusammenhang seines Pilot-Konzepts für eine auf Gruppenarbeit gestützte Arbeitsorganisation proklamiert. Charakterisiert werden die Ansätze eines modernen Facharbeiters durch Vorstellungen folgender Art:

"Logisch denken können, selber entscheiden können, einsatzbereit sein, gewillt sein, weiter zu lernen, Pünktlichkeit, weiträumig denken" (29jähriger Produktionsarbeiter im privatisierten Betrieb). "Selbständig arbeiten, nicht immer zum Meister rennen und fragen, der hat ja auch noch was anderes zu tun; auch selber mal was entscheiden, auch wenn mal kein Meister da ist" (34jähriger Schlosser im TH-Betrieb).

Gemeinsam ist allen, daß sie die neue an sie gestellte Anforderung, selbständig entscheiden zu müssen, hervorheben und dies nicht in erster Linie als Zwang oder Belastung, sondern als persönliche Herausforderung und Anerkennung wahrnehmen; "früher wurde eher der Meister gefragt, heute entscheiden wir das selber" (Feinmechanikerin aus Qualitätssicherung im Betrieb II).

²⁰ Möglich erscheint uns diese Kontinuität nicht zuletzt dadurch, daß die DDR in der Berufsausbildung das Facharbeiter-Sozialisationsmodell ähnlich wie in der Bundesrepublik beibehielt und nicht das sowjetische (schulische) Ausbildungssystem übernahm.

5. **Schlußbemerkung: Übergang wohin?**

Resümiert man das von den Arbeitern gezeichnete Bild des "Idealarbeiters" in ihrem jeweiligen Betrieb, so überwiegen die eher defensiven Momente. Sie lassen sich als Ausdruck einer vorsichtigen und auch im vierten Jahr nach der Wende noch längst nicht zum Abschluß gekommenen Suche nach einer beruflichen und betrieblichen Neuverortung der Restklasse der Industriearbeiter begreifen. Das defensive Erwartungsbild, das nicht ihr Selbstbild ist, aber schnell zu ihm werden könnte, basiert auf vielfältigen Desillusionierungen bei großen Teilen der Industriearbeiter:

- In den neuen Betrieben, in denen gerade Kritik und breit verankertes berufliches Aufstiegsinteresse Zeichen für ein höheres Selbstbewußtsein der zu meist qualifizierteren und jüngeren Facharbeiter als in den alten Betrieben sind, wurzeln sie vor allem in Enttäuschungen über den Verlust an handwerklicher Qualifikation und eine zu restriktive Arbeitsorganisation, die keine arbeitsinhaltlichen Kompensate liefert, die man sich von moderner Technik aber eigentlich versprochen hatte; ferner in einer als ungerecht empfundenen Lohn-Leistungs-Relation, die man als eine am Selbstbewußtsein nagende Herabsetzung gegenüber westdeutschen Facharbeitern empfindet, und schließlich in schwer handhabbaren neuen Kommunikationsformen, deren Bewältigung man als die wesentliche qualifikatorische Herausforderung ansieht.
- In den alten Betrieben, seien sie bereits privatisiert oder noch in Händen der Treuhand, erscheint das Maß der Desillusionierung insgesamt geringer, freilich auf einem - wie uns scheint - auch deutlich niedrigerem Erwartungsniveau, und bindet sich stärker an die materiellen und kommunikativen Merkmale der Arbeit; bei letzteren nicht selten auch als politische Kritik an den alten neuen Vorgesetzten und als Verlust an Solidarität und Gemeinschaftlichkeit artikuliert. Da vielen durchaus bewußt ist, wie sehr die alte Gemeinschaftlichkeit durch die äußere Situation gesetzt und wie teuer sie

bezahlt war, wäre beides zu verkraften, wenn man entsprechende individuelle Kompensate in Form perspektivischer Tätigkeiten hätte. Die aber fehlen vielfach, und übrig bleibt ein Gefühl der Unsicherheit gegenüber der Zukunft. Vieles, was diese Arbeiter über ihre aktuelle betriebliche Situation sagen, signalisiert, wie sehr sie sich in einer Art Niemandsland fühlen.

Man kann die beschriebenen Befunde aus unseren Interviews so deuten, daß sie zuerst und vor allem Ausdruck von Umstellungs- und Orientierungsschwierigkeiten in der Übergangsphase seien. Mit einer solchen Einschätzung liegt man mit Sicherheit nicht falsch. Aber was besagt sie, wenn man im gleichen Atemzug nicht auch den zeitlichen Horizont der Übergangsphase abstecken und begründete Prognosen dafür geben kann, wohin sich die beschriebenen Unsicherheiten und Desillusionierungen auflösen werden? Beides erscheint im Augenblick nicht möglich und vielleicht ist Übergang eine viel grundsätzlichere Kategorie, als der häufig bedenkenlose Verweis auf sie vermuten läßt. Die mit "Übergang" verbundene Assoziation des schnellen Erreichens neuer Sicherheit und eines neuen festen Bodens könnte erneut mehr falsche Hoffnungen als realistische Perspektiven nähren. Von einer solchen Übergangsvorstellung her würde man unsere Befunde so interpretieren, daß die "subjektive Modernisierung"²¹, die in unserem Fall als Hinwendung zu mehr individuellen Gestaltungsoptionen und -spielräumen in der Arbeit als Voraussetzung für die Etablierung postfordistischer Produktionskonzepte zu definieren wäre, in den Verzögerungen und auf den Holzwegen des Reindustrialisierungsprozesses in den neuen Ländern stecken geblieben ist und damit wesentliche Bedingungen ausstehen, um eine moderne Produktion effizient aufzuziehen.

Vielleicht aber ist die einer solchen Klassifizierung zugrunde liegende Übergangsvorstellung zu sehr an einem als linearer Entwicklungspfad gedachten Modernisie-

21 Gemeint sind mit "subjektiver Modernisierung" Wandlungen im kulturellen Bereich hin zu einer Pluralisierung der Lebensformen und zu mehr "subjektiven" Freiräumen (Lay bezieht sich mit diesem Begriff auf Hradil).

rungskonzept orientiert, das in den letzten Jahren in der Tat die Diskussion über die Transformation beherrscht hat und das auch für die Zukunft der Industriearbeit in den alten Bundesländern nicht einfach fortzuschreiben ist.

Literaturverzeichnis

- Berger, P. A. (1993): Sozialstrukturelle Umbruchdynamiken. Anpassungen und dynamische Differenzierungen in Ostdeutschland. In: Prokla 91, 23. Jg., S. 205-230.
- Bluhm, K. (1992): Vom gescheiterten zum nachholenden Fordismus. In: Senghaas-Knobloch, E.; Lange, H. (Hg.): DDR-Gesellschaft von innen: Arbeit und Technik im Transformationsprozeß. Forum Humane Technikgestaltung. Heft 5, S. 44-56.
- Ettrich, F.; Lohr, K. (1993): Soziologie und Industrie-soziologie in der DDR - Eine kritische Bilanz. In: Schmidt, R. (Hg.): Zwischenbilanz - Analysen zum Transformationsprozeß der ostdeutschen Industrie. Berlin, S. 27-71.
- Ganßmann, H. (1993): Die nichtbeabsichtigten Folgen einer Wirtschaftsplanung. DDR-Zusammenbruch, Planungsparadox und Demokratie. In: Joas, H.; Kohli, M. (Hg.): Der Zusammenbruch der DDR. Soziologische Analysen. Frankfurt, S. 172-193.
- Gut, P.; Heering, W.; Rudolph, J.; Schroeder, K. (1993): Normative Regulierung von Arbeit: Zum Wandel betrieblicher Arbeitsbeziehungen in Unternehmen der ehemaligen DDR. Apt-papers 1/93 der Arbeitsstelle Politik und Technik. Berlin.
- Heidenreich, M. (1991): Zur Doppelstruktur planwirtschaftlichen Handelns in der DDR. In: Zeitschrift für Soziologie, 20. Jg., Heft 6, S. 411-429.
- Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) (1993): Deutschland 1993 und 1994: Gegenläufigkeiten zwischen Ost und West. Herbstgutachten 1993. Halle/Berlin.
- Kern, H.; Land, R. (1991): Der "Wasserkopf" oben und die "Taugenichtse" unten. Zur Mentalität der Arbeiter und Arbeiterinnen in der ehemaligen DDR. In: Frankfurter Rundschau vom 13.02.1991.
- Kern, H.; Schumann, M. (1970): Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, Frankfurt/Main.
- Kern, H.; Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierungs in der industriellen Produktion. München.
- Kistler, E.; Strech, K.-H. (1992): Die Sonne der Arbeit - Arbeitseinstellung als Forschungsgegenstand. In: Jaufmann, D. u.a. (Hg.): Empirische Sozialforschung im vereinten Deutschland. Bestandsaufnahme und Perspektiven. Frankfurt/New York, S. 155-189.
- Kreißig, V. (1993): "Realsozialistische" betriebliche Machtstrukturen und industrielle Beziehungen im Transformationsprozeß zur Marktwirtschaft. In: Schmidt, R. (Hg.): Zwischenbilanz - Analysen zum Transformationsprozeß der ostdeutschen Industrie. Berlin, S. 109-130.
- Lay, C. (1993): Aufholjagd endet in der Sackgasse. In: Frankfurter Rundschau vom 19. Oktober 1993.
- Lötsch, M. (1991): Konturen einer Theorie der Sozialstruktur. In: Berliner Journal für Soziologie 2/91, S. 195-202.
- Mickler, O. (1981): Facharbeit im Wandel. Rationalisierung im industriellen Produktionsprozeß. Frankfurt/New York.
- Nethöfel, W. (1993): "Ich bin Arbeiter - wer ist weniger?" Ein Zwischenbericht. In: Frankfurter Rundschau vom 09. Juni 1993, S. 10.
- Nolte, D. u.a. (1993): Ein Aufbauprogramm für Ostdeutschland. In: WSI-Mitteilungen 10/1993, S. 635-648.
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Kurz, C.; Neumann, U. (1993): Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte. In: Soziale Welt, Sonderheft "Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit".
- Srubar, I. (1991): War der reale Sozialismus modern? Versuch einer strukturellen Bestimmung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 43, S. 415-432.
- Voskamp, U.; Wittke, V. (1990): Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen - zur Reorganisation von Betrieben und Kombinatn der ehemaligen DDR. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 18, S. 12-30.
- Wittke, V. (1993): Qualifizierte Produktionsarbeit neuen Typs: Einsatzfelder, Aufgabenzuschnitte, Qualifikationsprofile. In: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1993. Berlin, S. 27-66.
- Woderich, R. (1992): Mentalitäten zwischen Anpassung und Eigensinn. In: Deutschland Archiv, 25. Jg., Heft 1, S. 195-202.

Zwischen Neuen Produktionskonzepten und lean production

Michael Schumann, Volker Baethge-Kinsky, Martin Kuhlmann, Constanze Kurz, Uwe Neumann

Der vorliegende Artikel entspricht mit geringfügigen Änderungen dem Einleitungskapitel des vom "Verbund sozialwissenschaftlicher Technikforschung" geförderten und vom Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMFT) finanzierten "Trendreports" über industrielle Rationalisierung und ihre Arbeitsfolgen in der Automobilindustrie, im Werkzeugmaschinenbau und der Chemischen Industrie. Die Untersuchungsbefunde der zwischen 1988 und 1991/92 durchgeführten Erhebungen werden im Frühjahr 1994 unter dem Titel "Trendreport Rationalisierung" veröffentlicht (Edition Sigma, Berlin). Die in diesem Artikel aufgenommenen Fragen aus der laufenden industriesoziologischen wie gesellschaftspolitischen Debatte zur Krise des "Modell Deutschland" werden im Schlußkapitel des Buchs weiterverfolgt.

Eben noch Vorzeigewerke, jetzt Sorgenkinder

Ist für die sozialwissenschaftliche Analyse betrieblicher Rationalisierung 1993/94 erneut ein Perspektivenwechsel angesagt?

Eben noch hatte sich die Zunft mühsam eingependelt auf ein gemeinsames Verständnis, daß sich unter den Vorzeichen eines Nach-Taylorismus "seit Anfang der 80er Jahre eine neue Etappe in der Geschichte industrieller Rationalisierung anbahnt" (D. Sauer, 1993) - schon drängt der reale Gang der Dinge eine "Post-Post-Betrachtung" auf. Bislang konnte das Umbruchs-Szenarium der Rationalisierung als Story erfolgreicher Adaption von sich wandelnden Produktionsbedingungen erzählt werden; jetzt wendet sich das Blatt: Die globale ökonomische Krise, flankiert von den Folgen der deutschen Vereinigung und dem Zusammenbruch der staatssozialistischen Gesellschaften in Mittel- und Osteuropa, erschüttert das gesamte Produktionsmodell Deutschland in seinen Grundfesten. Bleibt unter diesen Bedingungen die Rationalisierung in der "neuen Etappe" überhaupt auf dem eingeschlagenen Weg oder wohin geht die Reise? Die hier vorgestellte Untersuchung will zum Verständnis dieses neuerlichen Umbruchprozesses beitragen.

Die Ausgangsfragen des 1986/87 konzipierten und 1988/91 empirisch umgesetzten "Trendreport" ergaben sich noch aus den Debatten um "Das Ende der Arbeitsteilung?" und die darin prononciert vorgetragene These vom rationalisierungspolitischen Paradigmenwechsel. Was war daran, wenn man zehn Jahre später hinschaute? Wie entwickelt sich das Anfang der 80er Jahre gerade aufkeimende kleine Pflänzchen "neue Produktionskonzepte", also die Intention, Produktivität durch pfleglichen statt durch strangulierenden Umgang mit menschlicher Arbeit zu suchen, im steinigen Umfeld traditioneller Betriebsstrukturen und tayloristischer Denkgewohnheiten? Entfalten diese Konzepte jene sprengende Kraft der Affenbrotbäume des "kleinen Prinzen", zerstören sie die alten Paradigmen, konturieren sie die Industrie neu, leiten sie eine andere Zukunft der Industriearbeiter ein? Oder bleibt ihre Wirkung eng begrenzt - Gewächshausexoten im Sonderbau, ohne Verallgemeinerung aufs breite industrielle Umfeld?

Um vorauseilende Spekulationen und Hochrechnungen an "Tatsachen" meßbar zu machen, sollten mit dem Trendreport empirisch verlässliche Antworten auf den Tisch. Diese erschienen auch deswegen so wichtig, weil dem Wandel der Arbeitspolitik durchaus konstitutive Bedeutung für das deutsche Produktionsmodell zuge-

messen werden konnte. Gerade die neuen Produktionskonzepte standen schließlich für jene Modernisierung, die die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft zu verbessern und für die Zukunft abzusichern versprach. Traditionelle Standortvorteile Deutschlands sollten sich durch die intelligenteren Arbeitsorganisation erst richtig entfalten und Früchte tragen: Die offensive Nutzung des "Experten der Praxis", des deutschen Facharbeiters und der durch diese Art Arbeitspolitik gestützte soziale Konsens in den Unternehmen eröffneten verheißungsvolle Perspektiven und erregten auch Aufmerksamkeit bei manchem Weltmarkt-Konkurrenten. Bei der Suche nach Vorbildern für nachahmenswerte Produktionsmodelle richtete sich Mitte der 80er Jahre deswegen der Blick nicht allein nach Japan: Auch das deutsche Arrangement schien vielen durchaus attraktiv.

Umso wichtiger wurden Informationen darüber, wie nun die Betriebe die neue Arbeitspolitik in Szene setzten und welche gesellschaftlichen Wirkungen davon zu erwarten waren. Die Untersuchungsfelder des Trendreports, der Automobilbau, der Werkzeugmaschinenbau und die Chemische Industrie, standen für die Kernbranchen der deutschen Wirtschaft, in denen diese neuen Konzepte zu Beginn der 80er Jahre angedacht und in Pilotvorhaben erprobt worden waren. Sie verkörperten gleichsam exemplarisch die Leistungsfähigkeit des deutschen Modells. Gerade in diesen Branchen war deswegen die Frage zu überprüfen, inwieweit die Überwindung des Taylorismus einen zusätzlichen Wettbewerbsvorsprung versprach.

Diese Perspektiven der Evaluierung einer Erfolgsgeschichte erscheinen in den 90er Jahren gründlich verschüttet. Wir reden für den Industriestandort Deutschland gegenwärtig nicht mehr von gelungener, nachahmenswerter Modernisierung, sondern von gravierenden Strukturschwächen und Kampf ums Überleben. Die "säkulare Strukturkrise", die mit Beginn der 90er Jahre weltweit gleichermaßen als Wachstums-, Wettbewerbs- und Beschäftigungsschwäche einsetzte, trat zwar in Deutschland mit Zeitverzögerung ein - Sonderkonditionen der Vereinigung - dann aber besonders nachdrücklich und mit schwerwiegenden Folgewirkungen; Un-

sicherheiten auf dem Weg zur westeuropäischen Integration und Finanzierungslasten aus der innerdeutschen Transformation erhöhen das Bedrohungspotential.

Spätestens seit 1992 stehen bei allen ehemaligen Paradebranchen unseres Untersuchungsfeldes die Zeichen auf Sturm: Breitflächige Absatzeinbrüche, offenkundige Innovationsschwächen und hoher Personalabbau sind überdeutliche Indikatoren, daß fast über Nacht aus den Vorzeige-Zentren der Wirtschaft Sorgenkinder wurden. Das "Verblässen der Tugenden" des deutschen Produktionsmodells (Kern/Sabel 1993) ist kaum mehr zu bestreiten.

Was ist geschehen, daß nun statt von Erfolgs- von Auslaufmodellen die Rede ist? Und welche Rolle spielen dabei die neuen Produktionskonzepte - wurden tatsächlich durch Veränderungen der weltweiten Wettbewerbsbedingungen aus ihren Vorteilen Nachteile, wie es Kern und Sabel behaupten? Oder liegt der Sachverhalt etwa genau anders herum: Auch deswegen, weil die Industrie die Weiterentwicklung und frühzeitige Verallgemeinerung dieser neuen Arbeits- und Organisationskonzepte verschief, hat sie den Anschluß an internationale Konkurrenzfähigkeit verpaßt?

Kein Zweifel, die Weltmarktstandards haben sich grundlegend gewandelt. Konnte eine Industrie in den 70er Jahren, also in der Phase der nachlassenden Attraktivität von billigen standardisierten Massengütern begrenzter Qualität schon dadurch reüssieren, daß sie zur Fertigung technologisch und qualitativ hochwertiger Spezialitäten überhaupt fähig war und "differenzierte Qualitätsproduktion" anzubieten vermochte - die Kosten spielten da beim Verkaufsdeal erst eine nachgeordnete Rolle -, so reicht das in den 90er Jahren als Eintrittsbillet der Industrieländer für global players nicht mehr aus. Das können heute bereits viele - mancher behauptet sogar: bald alle. Also geht es unter den Bedingungen einer beschleunigten globalen Evolutionsdynamik darum: Wer entwickelt am schnellsten ein Angebot nachgefragter Produkte und wer ist in der Lage, diese Produkte ohne Verzögerung und effektiv, d.h. bei optimierten Kosten zu fertigen? Wer kann Innovations-

zyklen von Produkten und Produktionsprozessen verkürzen und zugleich die anfallenden Kosten minimieren?

Das sind die ökonomisch gestellten und zu beantwortenden Fragen in der aktuellen Debatte über den Standort Deutschland. Sie lassen sich aber längst nicht mehr isoliert betrachten. Hinter der ökonomischen Bedrohung wetterleuchten die politischen Gefahren: Arbeitslosigkeit in Weimarer Ausmaßen zeichnet soziale Destruktion und politische Radikalisierung an die Wand. Die Wirtschaftskrise verweist unübersehbar auf das institutionelle politische Regulationsmodell. Die Gleichzeitigkeit von Fortschritten in gesellschaftlicher Wohlfahrt und industrieller Produktivität scheint gefährdet - und damit das Gesamtarrangement des sozialen Konsenses der 70er Jahre. Dieser Sachverhalt wird überdeutlich in den höchst kontroversen Vorschlägen, die die beteiligten Akteure zur Krisenlösung machen:

- die "Gunst der Stunde" ausnutzen, das "starre Korsett" der Verrechtlichungen lockern, Abbau der "Überlast" des Sozialsystems, auch wenn der soziale Frieden darunter leidet *versus* Sicherung und Ausbau konsensualer Regulation und der Standards des Sozialstaates, um den wohlfahrtsstaatlichen Kompromiß zu erhalten und aus der "Produktivkraft sozialer Friede" weiterhin Wettbewerbsvorteile zu gewinnen;
- längere, flexiblere Arbeitszeiten, Deregulierung des Arbeitsmarktes und Lohnpause *versus* kürzere Arbeitszeiten, Festhalten an Arbeitsmarktstandards und nachfragebelebende Lohnsteigerungen;
- strategische Allianzen, transnationale Unternehmen, Entgrenzung nationaler Wirtschaftsräume, mobilere Kapitale; Globalisierung zur Neuoptimierung horizontaler und vertikaler Arbeitsteilung; konsequenter Zugriff auf die räumlich noch näher gerückten Billiglohnländer, um insbesondere arbeitsintensive, auslagerbare Fertigungen loszuwerden und durch den Export "alter" Arbeitsplätze Kosten zu sparen *versus* die besorgten Fragen: Wo

sollen die "neuen" Arbeitsplätze herkommen und wie verhindert man, daß Deutschland am Ende eine Nur-Blaupausen-Nation wird, ohne eigenes produktives Standbein, von welchem auch die technischen Dienstleistungen letztlich leben?

- rigorose Privilegierung der Entwicklung von Zukunftstechniken von der Gen-Technologie bis zu den Umweltschutztechnologien; Überwindung der Mechanik-Dominanz hin zur Mikroelektronik und damit Rückgewinnung von "Technologieführerschaft" als gezielte Weichenstellung für die industrielle Zukunft Deutschlands *versus* Plädoyer für Maßnahmen zur Sicherung der "alten" Industrien, um bestehende Beschäftigungen zu erhalten- auch wider "betriebswirtschaftliche" Vernunft.

Die Debatte über Krisen-Diagnose und -Therapie vereinheitlicht sich an einem Punkt - zumindest vordergründig - zu einer fast "überfraktionell" vertretenen Position.

Als wichtiger, allemal unerläßlicher Beitrag zur Rückgewinnung von Wettbewerbsfähigkeit seien neue Organisationskonzepte gefordert, um bisher brachliegende, aktivierbare Produktivitätsreserven der Humanressourcen zu erschließen; dies eröffne günstige Optionen, von der Krise aufgedeckte Defizite der deutschen Industrie in puncto Kosten, Qualität, Flexibilität und Innovation zu bewältigen. Dafür werden, ebenfalls einheitlich quer durch die Akteurskreise, zwei Begründungen gegeben:

1. Das Fortschreiben traditioneller Organisationslösungen und die weitere Radikalisierung des tayloristischen Konzepts könne kaum mehr als aussichtsreicher Weg auf der Suche nach Effizienz und Produktivität gelten. Durch ein Mehr an Arbeitszerstückelung, Fremdsteuerung und Hierarchie seien relevante Leistungsreserven nicht mehr zu mobilisieren - eher erreiche man das Gegenteil. Mit den gestiegenen globalen Wettbewerbsanforderungen sei dieser arbeitspolitische Ansatz zumindest perspektivisch kaum noch kompatibel.

2. Das Bewußtsein um die Grenzen der traditionellen Organisationskonzepte kombiniert sich mit der skeptischen Einschätzung, daß auch der, in den 70er und 80er Jahren noch so aussichtsreich geltende Weg hin zu einer Fertigung mit immer mehr flexibler Hochtechnologie sich im Nachhinein eher als Sackgasse darstelle. Zumindest wären allzu große Hoffnungen, mit fertigungstechnischem Fortschritt zu Kostenreduktion und Markt-sicherung einen wichtigen Beitrag leisten zu können, nicht gerechtfertigt. Auf spektakuläre produktionstechnische Innovationen, die für die eigene Fertigung einen Effizienzschub und damit Marktvorsprung versprechen, sei nicht mehr zu setzen; eher müsse sich die besondere Aufmerksamkeit auf die in den 80er Jahren erkennbar gewordene Gefahr der Übertechnisierung richten, die die Beherrschung der Produktionsprozesse erschwere, im Betriebsalltag nicht selten als ungenutzter technischer Überperfektionismus erscheine und sich am Ende ökonomisch all zu oft nicht rechne. Fertigungsstrategisch werde deswegen gegenwärtig mehr über die Reduktion des Technikniveaus bzw. dosierte Techniknutzung diskutiert denn über technische Aufrüstung.

"Technischer Fortschritt" wird zwar nicht in Frage gestellt, doch der Sprung zu neuen Produktivitätsufern soll mit "organisatorischem Fortschritt" gelingen - darin sind die Akteure sich zumeist einig. Dies könnte nur die Pause vor dem nächsten Technikschiebe sein - sie wird jedenfalls gefüllt mit breiter Organisationsevaluierung.

Die MIT-Forscher konnten mit ihrem neuen one best way der lean production die Rationalisierungsdebatte in der deutschen Industrie deswegen weitgehend monopolisieren, weil sie eine Formel für die in dieser Situation so dringend gesuchte "fortschrittliche" Organisation offerierten. Für die Reform des Gesamtunternehmens lautet sie: Dezentralisierung, flache Hierarchie, Delegation von Verantwortung, kurze Entscheidungswege, Rücknahme von Arbeitsteilung insbesondere zwischen planender und ausführender Arbeit; für die Reorganisation der Produktionsarbeit, der wegen deren Zentralität im Wertschöpfungsprozeß besonderes Gewicht beige-messen wird, geht es um eine Kombination von breite-

ren Aufgaben und erweiterter Zuständigkeit mit direkter Beschäftigtenpartizipation.

Diese "Prinzipien" für einen grundlegenden Organisationswandel haben sich bei den betrieblichen Akteuren in Windeseile verallgemeinert und gelten heute als die Kompaßeinstellung bei der Suche nach effizienten Lösungen. Und die unbewältigte Krise kombiniert Handlungs- mit Leidensdruck, so daß tatsächlich eine höchst intensive Umbruchbemühung überall zu spüren ist. Aber die Route durch diese Steilwand, mit deren Erklimmen die Produktivitätsprämie anfällt, ist erst noch auszuspähen - vom riskanten Durchstieg gar nicht gesprochen. Manch einer redet bereits vom neuen Königsweg und kennt noch nicht einmal den Einstieg! Eines spricht sich rum: Die vorliegenden Routenbeschreibungen fernöstlicher Provenienz bringen wenig: Dort verfügt man über ganz andere Kletterhilfen. Aktivierung des shop-floor, also ausschöpfende Nutzung des Arbeitsvermögens nicht nur für maximale Null-Fehler-Ausbringung, sondern auch für eine kontinuierliche Prozeß-Optimierung: Wie kann das erreicht werden? "Gruppenarbeit", "Selbstorganisation", "Aufgabenerweiterung", "kontinuierlicher Verbesserungsprozeß" reichen da als Tickets nicht aus, um sich auf den Weg zu machen. Wieviel Hierarchie etwa, wieviel Leitung, Kontrolle und direktive Steuerung bleibt nötig, um die "wachsenden Zonen der Ungewißheit des Managements" (Dörre/Wolf 1992) und damit die Risiken der Leistungs-Deregulation zu begrenzen? Umgekehrt: Wieviel Freigabe individueller und kollektiver Selbst-Regulation ist notwendig, damit betriebliche Rationalisierung tatsächlich auch in Eigenregie an die Beschäftigten übergehen kann, Arbeiter als Mitspieler bei der Fertigungsoptimierung gewinnbar werden?

Die gewählten Antworten, d.h. die gegenwärtig erprobten Entwicklungspfade fallen höchst unterschiedlich aus und dabei zeigt sich auch, daß mancher zwar von Organisationsreform spricht, letztlich aber mit geringfügiger Modifikation doch eher den Status quo zementiert. Die Sorge um Machteinbußen und Einflußverlust, oft schon vor unkontrollierter Dynamik, kombiniert mit der Resistenz des Bestehenden privilegiert in vielen Fällen

Lösungen, die essentielle Veränderungen aussparen. Das heißt dann vor allem: Die Hierarchie wird nicht angetastet. Der erweiterte Zugriff auf das Arbeitsvermögen konzentriert sich darauf, zusätzliche Leistungsressourcen durch Arbeitsverdichtung zu erschließen und selektiv die Kompetenz ausgewählter Arbeiter für betriebliche Optimierung abzufragen.

Aber es gibt auch Gegenbeispiele. Da geht es darum, den Bruch mit dem tayloristischen Erbe zu erproben. Für die Radikalität des Konzepts steht insbesondere eine entschiedene Enthierarchisierung, die die Arbeiter tatsächlich ein gutes Stück weit zu Herren des Geschehens zumindest der Arbeitsausführung und Leistungsregulation macht; durch Selbstorganisation und Eigenverantwortung wird die Suche nach Effizienz und Optimierung ins "Geschäft" der Arbeiter implementiert.

Die erste Variante stellt keine erhöhten Ansprüche an den sozialen Konsens im Betrieb und könnte vielleicht sogar damit leben, daß das Regulationsklima zwischen den Betriebs- bzw. den Tarifparteien frostiger wird. Die zweite, dezidiert anti-tayloristische Variante kann sich nicht einmal mit dem Status quo der industriellen Beziehungen zufriedengeben: Die Arbeiter als Akteure der Rationalisierung in einen erweiterten Produktivitätspakt einzubinden gelingt nur, wenn zur Geschäftsgrundlage Besitzstandssicherung und Erfolgsbeteiligung ebenso gehören wie die Ergänzung der bestehenden Absprachefelder zwischen Kapital und Arbeit um eine konsensuale, d.h. in den Auftrags-"Paketen" ausgehandelte, nicht festgesetzte Arbeits- und Leistungsvereinbarung - freilich ein immer verwegeneres Unterfangen, je mehr die ökonomischen Rahmenbedingungen Arrangements und Interessenabgleich erschweren und die Zeichen auch jenseits der Unternehmen auf Konfrontation stehen.

In der Rationalisierungsdiskussion dieser Jahre sind damit für den shop-floor die Fragen gestellt: Wie sieht eine nach-tayloristische Organisation von Arbeit und betrieblichem Umfeld aus und welche Implementationsverfahren sind erforderlich, damit die gewünschte Mobilisierung der Produktivitätsreserven tatsächlich

gelingt? Wo kann an bestehende Organisationsstrukturen angeknüpft, wo müssen sie gebrochen und durch gänzlich andere ersetzt werden? Welche institutionellen Bedingungen von Betrieb und Umfeld sind kompatibel, welche müssen ersetzt bzw. erneuert werden, wenn es um "intelligente Regulierung" (Kern 1993) geht? Wo behalten im Kraftfeld von Kapital und Arbeit alte Interessen ihre Bedeutung, welche Widerspruchsstrukturen bauen sich neu auf, welche ab und wo liegen die Bedingungen für einen Konsens?

Damit sind Fragen aufgeworfen, die nicht nur von neuer Empirie zu beantworten sind. Umgekehrt: Der Blick des Trendreports auf die Praxis der 80er Jahre gewinnt durch sie aktuelle Brisanz. Auch um die These von Jürgens und Naschold von den "verlorenen achtziger Jahren" zu überprüfen (Jürgens/Naschold 1993). Es wird sich zeigen, daß Jürgens und Naschold nur ein Kapitel aus der Story der 80er erzählen, das der Versäumnisse. Exemplarisch wird dies von ihnen am Automobilbau gezeigt. Ihre Beispiele werden durch die Empirie des Trendreport bestätigt: Weitgehend ungebrochenes Fortschreiben tayloristischer Lösungen in den Low-Tech-Prozessen, in denen die Herstellung noch manuell geleistet wird; die übergroße Mehrheit der Automobilarbeiter ist davon betroffen. Montage-Bandarbeit blieb - von Experimentier-Nischen abgesehen - höchst restriktive, kurzgetaktete, qualifikatorisch wenig anspruchsvolle Industriearbeit; noch hat sich integrierte Qualitätsverantwortung nicht durchgesetzt, noch bleibt Gruppenarbeit auf wenige Pilotprojekte beschränkt. Ein Gutteil der in den 90er Jahren aufgedeckten Produktivitätsmisere des deutschen Automobilbaus resultiert aus dem Verzicht auf Wandel in den 80er Jahren. Soweit so richtig bei Jürgens/Naschold.

Doch in der selben Industrie wurden in den 80er Jahren in den High-Tech-Prozessen, also bei den flexibel automatisierten Fertigungen, mit ständig ansteigendem Integrationsniveau neue Produktionskonzepte praktiziert und die fortschrittliche Figur des Produktionsfacharbeiters mit breiten Funktionsübergreif auf qualitätssichernde, instandhaltende und teilweise sogar planende Aufgabenstellungen entwickelt. Auch dieses Konzept

wurde nicht konsequent genug exekutiert und brach sich an den gegebenen institutionellen Rahmenstrukturen für Berufs-Fachlichkeit ("Werkstätten") und Beschäftigten-Mitbestimmung (Betriebsrat). Dennoch darf nicht übersehen werden, daß hier bereits im zurückliegenden Jahrzehnt organisatorische Innovation stattfand - schon aus Gründen der historischen Exaktheit. Die insgesamt erfolgreiche Implementation der flexiblen Hochtechnologie in allen - nur die Montagen teilweise ausgenommen - Fertigungsprozessen des Automobilbaus wird wesentlich von dieser Modernisierung gestützt. Die in der Automatisierung angelegte Transformation von Herstellungsarbeit in Gewährleistungsarbeit kann erfolgreich bewältigt werden durch die Ablösung des "ungelernten Spezialarbeiters" durch die neue Facharbeiterfigur. Die Effizienz der neuen Arbeitsorganisation ist umso wichtiger, als die automatisierten Fertigungen höchste Bedeutung haben für die Wertschöpfung im Automobilbau; auch insofern ist es gänzlich unzulässig, die Einsatzreichweite der neuen Produktionskonzepte zu marginalisieren.

Wichtiger noch ist aber der Sachverhalt, daß mit dem Erproben einer Organisationsreform des Arbeitseinsatzes und des Betriebsaufbaus in den 80er Jahren bereits ein Experimentierfeld entstand, in dem vielfältige Erfahrungen gewonnen werden konnten, an die in den 90er Jahren nun durchaus angeknüpft werden kann und deren genaue Analyse deswegen den Trendreport aktuell macht.

Man kann unsere Untersuchung also einerseits als eine Evaluierung der zurückliegenden Bemühungen lesen, mit neuen arbeitskraftzentrierten Produktionskonzepten an das lange Zeit verschenkte, nun in der Stunde der Not umso gesuchtere "Gold in den Köpfen der Arbeiter" heranzukommen bzw. als Rekonstruktion der Versäumnisse, entsprechende Politikansätze systematisch zu erproben und weiterzutreiben; andererseits bietet die Studie eine Art Bestandsaufnahme der Ausgangsbedingungen, von denen aus heute die Organisationsreform gestartet bzw. weitergetrieben werden muß.

Damit könnte der Trendreport einen Beitrag leisten zur Überwindung der Strukturkrise. Auch wenn man Jürgens/Naschold folgt in ihrer Skepsis gegenüber Positionen, die bei der anstehenden Modernisierung der Produktionsstrategien allein auf "Crash-Programme" setzen, um auf diese Weise Entwicklungsrückstände aufzuholen; wenn es also auch unserer Einschätzung nach um die Suche nach einem neuen "Entwicklungspfad 'geglückter' längerfristiger Innovationen" (Jürgens/Naschold 1993) geht, wenn also tatsächlich ein grundlegend modifiziertes, vielleicht neues deutsches Produktionsmodell zur Debatte steht, so bleiben dafür die Anknüpfungspunkte an den bestehenden institutionellen Strukturen und praktizierten Produktionskonzepten zentral. Und seien die Strukturdilemmata des bestehenden Produktionsmodells noch so gravierend: Es gibt schließlich keine "grüne Wiese" für den notwendigen Umbauprozeß. Die Erfahrungen aus den 80er Jahren mit den neuen Produktionskonzepten können in dem notwendigen Lernprozeß durchaus auf der Haben-Seite genutzt werden: Sie zeigen, wie produktiv traditionelle Stärken des deutschen Modells, der Facharbeiter als Fachmann der Praxis und die konsensuale Arbeitspolitik bei der Organisationsreform der Fertigung in den automatisierten Prozessen genutzt werden konnten. Der Modernisierungsversuch griff nicht breit genug, das liegt heute auf der Hand. Er ließ all jene Bereiche aus, in denen durch die besonderen Leistungsbedingungen traditioneller Herstellungsarbeit die Steuerung, Kontrolle und Regulation der Leistung prekär bleibt und insofern ohne grundlegende institutionelle Rahmenveränderungen kein Organisationswandel eingeleitet werden kann. Und auch die neuen Produktionskonzepte für die Automationsarbeit standen nur auf einem Bein: Sie konzentrierten sich ganz auf die Aufgabenintegration und die dadurch ermöglichte Reetablierung von Facharbeit in der Produktion. Doch der neue Berufsanspruch der Produktionsfacharbeiter wurde nicht ernst genug genommen, d.h. man verzichtete auf die stabilisierenden Perspektiven für Weiterbildung und Aufstieg. Und außerdem verdeutlichen die gegenwärtigen Entwicklungen, daß Veränderung nur in der Berufsdimension für ein umfassendes Reformkonzept nicht ausreicht. Erst mit dem Ausbau und der institutionellen Verankerung

der Beschäftigtenpartizipation, d.h. mit definierten Sphären der Gruppen-Selbstverantwortung und Eigenorganisation werden die Voraussetzungen für eine Modernisierung geschaffen, die durch eine "neue Haltung" der Beschäftigten zu Betrieb und Rationalisierung gleichermaßen die Produktivitäts- wie die Innovationsfähigkeit revolutionieren könnte.

Wir werden im Schlußkapitel aufzuzeigen suchen, wo wir selbst erfolgversprechende Weichenstellungen für ein arbeitspolitisches Konzept erwarten, das das deutsche Produktionsmodell nicht frühzeitig für obsolet erklärt, bei seinen traditionellen Stärken ansetzt und gerade durch Ausweitung des gesellschaftlichen Konsenses Perspektiven für die Zukunft gewinnt.

Die industriesoziologische Debatte - Bezugspunkte

Die Ergebnisse des Trendreports wollen aber auch einen Beitrag leisten zur aktuellen industriesoziologischen Debatte. Einige Kontroversen der 80er Jahre können dabei wohl als mehr oder weniger abgehakt gelten. Über Prioritätensetzungen in der Frage, in welchen Bereichen und mit welchen Mitteln der Wandlungsprozeß betrieblicher Rationalisierung vor allem stattfindet und welches Gewicht den Einzelkomponenten dabei zukommt, ob es sich eher um "Arbeitskraft-" oder "Technikzentrierte" Konzepte handelt (Bergmann u.a. 1986; Hirsch-Kreinsen u.a. 1990; Bechtle/Lutz 1989), lohnt kaum mehr ein Streit. Alle sind sich heute einig darin, daß die neuen Rationalisierungsansätze gerade dadurch gekennzeichnet sind, daß sie als ganzheitliche, d.h. Arbeit, Betrieb und Unternehmen als Einheit fassende Konzepte antreten, die auf Restrukturierung gleichermaßen in der Produktion wie im breiten Spektrum von Forschung und Entwicklung, von Fremd- und Eigenfertigung, von Produktionsplanung und Organisation bis hin zum Vertrieb abzielen; im Visier sind Gesamtstrategien, in denen Organisation und Technik, Personal und Produkt, Marktbeziehungen und Herrschaftsbedingungen gleichermaßen als Mittel wie als Rahmenbedingungen fungieren (Wittke 1990). Der heutige Strukturwandel in der Indu-

strie ist übergreifend angelegt, spart tendenziell keine der vielfältigen Unternehmensfunktionen bzw. -bereiche aus und steht unter einer strengen Koordinationsverpflichtung.

"Neuer Rationalisierungstyp" versus "neue Produktionskonzepte" stellen keine Alternativen dar, sondern sich ergänzende Entwicklungslinien. In Aufnahme von Überlegungen von Wittmann/Wittke (1986) kann bei diesem Grundverständnis die Auseinandersetzung statt als konzeptionelle und interpretatorische Differenz als innerwissenschaftliche Arbeitsteilung verstanden werden: Mangels einer elaborierten Theorie und breit geführter empirischer Forschung analysieren die neuen Produktionskonzepte das Rationalisierungshandeln der Unternehmen im Aktionsfeld der unmittelbaren Produktion - unter der Bedingung avancierter Produktionstechnik wird eine veränderte Arbeitseinsatzpolitik beobachtet; beim "neuen Rationalisierungstyp" geht es um die bereichsübergreifende Integration der Produktionssysteme und die unternehmensübergreifende Vernetzung - wesentlich basiert auf dem Fortschritt der DV-Technik. Im Zentrum der "neuen Produktionskonzepte" stehen gleichsam die traditionellen Rationalisierungsfelder, während der neue Rationalisierungstyp die Erweiterung der Dimensionen des industriellen Rationalisierungsprozesses thematisiert: Neufassung der Schnittstellen zwischen den Abteilungen innerhalb der Unternehmen; Verflüssigung der Grenzen zwischen den Unternehmen (Endfertiger-Zulieferer-Maschinenhersteller-Beziehung) - jede dieser Veränderungen beeinflusst den Verlauf, den der fertigungstechnische und organisatorische Wandel in den Betrieben nimmt, und dieser wirkt auf jene zurück.

Während wir in diesen Fragen heute in der Industriesoziologie weitgehende Übereinstimmungen sehen, wird der Umbruch betrieblicher Rationalisierung wissenschaftlich nach wie vor dort kontrovers beurteilt, wo es um die Entwicklung der industriellen Arbeit in den Kernsektoren selbst geht, um den Konzeptwandel also und seine Arbeitsfolgen. Differenzen, auf die wir mit dem Trendreport eingehen, lassen sich in drei Punkten zusammenfassen:

1. Soweit unter Bezug auf einen neuen Rationalisierungstyp explizite Ausführungen zur Industriearbeit gemacht werden, laufen sie einerseits darauf hinaus, daß Arbeitskraft als Objekt wie als Instrument betrieblicher Rationalisierungsstrategie einen "zunehmenden Bedeutungsverlust" erfährt, andererseits auf die Annahme, daß die Arbeitsfolgen "unbestimmt" und "offen" bleiben.

Die Gegenthese in "Das Ende der Arbeitsteilung?" war, daß gerade beim Einsatz avancierter Techniken die Arbeitsfolgen der Produktionsrationalisierung eben nicht mehr "Resultate" anderer Absichten, sondern gewollte Einsatzkonzepte, insofern "ableitbare" Ergebnisse elaborierter betrieblicher Strategien sind. Die mit dem Einsatz der neuen Techniken angestrebten Ziele - Steigerung der Innovationsfähigkeit und Flexibilität, verbesserte Maschinennutzung und Prozeßoptimierung sowie die Realisierung der anlagenübergreifenden Systembezüge könnten nur durch eine veränderte Arbeitseinsatzpolitik (kostenverträglich) erreicht werden, die algorithmisierte Naturaneignung und -umformung stoße an stoffliche Grenzen und die steigende technische Komplexität schaffe stets erneut "Restprobleme", die der Arbeitskraft die strategische Funktion zuweisen, diese "Lücken der technischen Autonomisierbarkeit der Fertigung" zu schließen.

Diese Einschätzung der Unvollkommenheit technischer Lösungen wird mittlerweile von vielen Industriesozio-
logen geteilt. Die "Ironies of Automation" (Bainbridge) und das Bild von der Hydra, die der technischen Beherrschung jedes weiteren Fortschritts innewohne (Böhle), drücken den Sachverhalt plastisch aus. Neuere empirische Studien¹ bestätigen: Menschliches Arbeitsvermögen verliert auch in automatisierten Produktionsprozessen nicht seine Bedeutung als Produktivkraft. Menschliches Arbeitshandeln bleibt aufgrund der Grenzen technischer Prozeßbeherrschung unersetzbar zur Sicherstellung von Prozeßkontinuität und effektiven

Nutzung kapitalintensiver Produktionsanlagen. Betont wird nicht nur die bleibende, sondern sogar wachsende Bedeutung lebendiger Arbeit für automatisierte Produktionsprozesse. Zugleich wird weitgehend übereinstimmend festgestellt, daß es sich bei den hierbei entstehenden Tätigkeiten um fachlich anspruchsvolle Produktionsarbeit handelt. Dies führt zur "Rehabilitation der menschlichen Arbeit", wie Gerhard Brandt die in die industriesoziologische Debatte eingebrachten Befunde frühzeitig zusammenfaßte (Brandt 1987).

Übereinstimmung besteht in neueren Arbeiten zusätzlich darin, daß es sich bei den in automatisierten Produktionsprozessen beobachtbaren Tätigkeiten um Arbeiten handelt, die durch einen spezifischen Typus von Arbeitshandeln gekennzeichnet sind. Böhle/Rose (1992) weisen der Tätigkeit von "Anlagenfahrern" in automatisierten Fertigungsprozessen einen verglichen mit manuellen Herstellungsarbeiten grundlegend anderen Charakter zu und haben zur Kennzeichnung des besonderen Modus kognitiven und praktischen Handelns das Konzept des "subjektivierenden" Arbeitshandelns entwickelt. Auch Moldaschl hebt die wachsende Bedeutung qualitativer Momente des Arbeitshandelns hervor und verweist insbesondere auf die veränderte Zeitstruktur der Arbeit (Moldaschl 1991, S. 370 ff.).

Wir werden mit den Ergebnissen des Trendreports unterstreichen, warum die These vom "Bedeutungsverlust der Arbeit" und der "Konzeptlosigkeit" des Arbeitseinsatzes nicht weiter aufrechtzuerhalten ist.

2. Kritische, gegen die Aussagen in "Das Ende der Arbeitsteilung?" gerichtete Einschätzungen der Arbeitsfolgen des gegenwärtigen Rationalisierungsprozesses in den (teil-)automatisierten Fertigungsprozessen machen sich in neueren industriesoziologischen Studien vor allem an den Kontrollpotentialen der neuen Technologien und den erweiterten leistungspolitischen Zugriffsmöglichkeiten bei Automationsarbeit fest. Insbesondere in Untersuchungen zur Einführung von PPS-Systemen im Maschinenbau wird die These vertreten, daß es auf der Basis von Informations- und Kommunikationstechnologien zu einer verstärkten Kontrolle des Produk-

¹ Als neuere Arbeiten, die sich mit eigener Empirie auf die Arbeitsplatzebene beziehen und Aussagen über Arbeitssituationen und deren Wahrnehmung durch die Beschäftigten treffen, sind für die hier im Mittelpunkt stehenden Branchen bzw. Produktionsprozesse insbesondere die Untersuchungen von Moldaschl (1991), Böhle/Rose (1992), Dörr (1991) und Voskamp/Wittke (1993) zu nennen.

tions- und (darüber vermittelt) des Arbeitsprozesses kommt (Manske 1987, 1991; Dörr 1991; verschiedene Beiträge auf dem Soziologentag 1990 in Glatzer 1991, S. 159 ff.). Demnach etablieren die Betriebe eine neue Kontrollform, bei der die Handlungsspielräume der Maschinen(fach)arbeiter weniger über verstärkte Arbeitsteilung und präzisere Vorgaben bei der Gestaltung der Kernaufgabe eingeengt werden, sondern eine stärkere Transparenz und Arbeitsintensivierung über neue Formen der informationstechnischen Abbildung und Steuerung der zeitlich-sachlichen Abläufe realisiert wird. Von Moldaschl (1991) wird auf der Basis von Untersuchungen hochtechnisierter Prozesse in der Elektroindustrie die These vertreten, daß es zu einer Entkopplung des gängigerweise unterstellten Zusammenhangs von erhöhten Qualifikationsanforderungen, relativ entspannter Kontrollsituation und erweiterten Leistungsregulationschancen kommt. Wir werden im Trendreport zu zeigen versuchen, wie wichtig vor allem die Trennung zwischen informationstechnischem Kontroll-Potential und seiner realen betrieblichen Nutzung ist: Die Möglichkeiten der Kontrolle sind zwar enorm gestiegen, doch ihre restriktive Anwendung erweist sich allzu oft als wenig praktikabel oder gar dysfunktional. Das gestiegene technische Kontrollvermögen in puncto "Zeitanteile" geht wieder verloren durch die im gleichen Technisierungsprozeß weiter wachsende Komplexität der "Arbeitsinhalte" - zumindest entsteht damit eine neue Gemengelage, die sich eben nicht einfach zur Kontrollseite hin auflösen läßt.

3. Neuartige Belastungen und Gefährdungen im Bereich moderner Automationsarbeit werden von Böhle (1992, 1993) bzw. Böhle/Rose (1992) hervorgehoben und gegen eine ihrer Meinung nach allzu "versöhnte" Beschreibung dieser neuen Arbeitstypen in "Das Ende der Arbeitsteilung?" gerichtet. Nach Böhle handelt es sich bei den Belastungswirkungen aber nur teilweise um Folgen einer spezifischen Leistungspolitik; im Zentrum stehen vielmehr Auswirkungen einer Technik- und Organisationsgestaltung, die nur unzureichend auf das spezifische Arbeitsvermögen von Produktionsarbeitern und die Prozeßanforderungen von automatisierten Produktionssystemen ausgerichtet ist. Dem betrieblichen

Handeln wird "Blindheit" gegenüber der wachsenden strategischen Bedeutung des Erfahrungswissens für die Gewährleistung automatisierter Systeme attestiert. Böhle hält fest am Resultatcharakter der Arbeitsfolgen und antizipiert hieraus neue Problemzuspitzungen beim Automationsarbeiter: "Unsere These ist, daß sich damit die für die tayloristische Syndromatik charakteristische Auseinandersetzung um die Intensität der Leistungsanforderungen zunehmend verschiebt auf die Auseinandersetzung über das faktisch geforderte Erfahrungswissen von Arbeitskräften und dessen gleichzeitige Gefährdung" (Böhle 1992, S. 126). Insbesondere auf der Materialbasis intensiver Arbeitsplatzbeobachtungen und breiter Arbeiterinterviews wird im Trendreport geprüft, wie das Gewicht derartiger Veränderungen einzuschätzen ist und ob bei den Automationsarbeitern selbst diese neue Problemzuspitzung ankommt.

Das hier vorgelegte Buch wird in seinen Branchenberichten und im Schlußteil oberhalb der Besonderheiten der einzelnen Industrien ausführlich auf die aktuelle industriesoziologische Debatte eingehen und Antworten anbieten. Dabei geht es vor allem um arbeitssituative Einschätzungen der neu entstehenden Automationsarbeit in ihren berufsfachlichen Anforderungen, Autonomiespielräume und Belastungen. Diese Ergebnisse evaluieren die praktizierten Rationalisierungskonzepte aus der Arbeiter-Perspektive. Sie sind damit Bestandteil der Fragen nach der gehemmten Modernisierung. Die Überlegungen zur Überwindung der aktuellen Strukturkrise und der dafür notwendigen Weiterentwicklung des deutschen Produktionsmodells müssen ganz wesentlich gerade auch dieser Perspektive gerecht werden.

Literaturverzeichnis

Bechtle, G.; Lutz, B. (1989): Die Unbestimmtheit post-tayloristischer Rationalisierungsstrategie und die ungewisse Zukunft industrieller Arbeit - Überlegungen zur Begründung eines Forschungsprogramms. In: Düll, K.; Lutz, B.: Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich. Fünf Aufsätze zur Zukunft industrieller Arbeit. Frankfurt/M., New York, S. 9-91.

- Bergmann, J.; Hirsch-Kreinsen, H.; Springer, R.; Wolf, H. (1986): Rationalisierung, Technisierung und Kontrolle des Arbeitsprozesses. Die Einführung der CNC-Technologie in Betrieben des Maschinenbaus. Frankfurt/M., New York.
- Böhle, F. (1992): Grenzen und Widersprüche der Verwissenschaftlichung von Produktionsprozessen. In: Malsch, T.; Mill, U. (Hrsg.): ArBYTE. Modernisierung der Industriosozologie? S. 87-132.
- Böhle, F. (1993): Objektivierendes und subjektivierendes Arbeitshandeln - Rationalisierung und Risiken bei neuen Formen qualifizierter Produktionsarbeit. Hektographiertes Manuskript. München.
- Böhle, F.; Rose, H. (1992): Technik und Erfahrung - Arbeit in hochautomatisierten Systemen. Frankfurt/M., New York.
- Brandt, G. (1987): Fragen der betrieblichen Arbeitsgestaltung im Kontext der technisch-wissenschaftlichen Entwicklung. In: Brandt (1990): Arbeit, Technik und gesellschaftliche Entwicklung. Transformationsprozesse des modernen Kapitalismus. Aufsätze 1971-1987, hrsg. von Bieber, D. und Schumm, W. Frankfurt/M., S. 336-346.
- Dörr, G. (1991): Die Lücken der Arbeitsorganisation. Neue Kontroll- und Kooperationsformen durch computergestützte Reorganisation im Maschinenbau. Berlin.
- Dörre, K.; Wolf, H. (1992): Partizipative Wende im Management? Beteiligungsorientierte Managementkonzepte und deren potentielle Auswirkungen auf das System industrieller Beziehungen. Hektographiertes Manuskript. Göttingen.
- Glatzer, W. (Hrsg.) (1991): 25. Deutscher Soziologentag 1990. "Die Modernisierung moderner Gesellschaften". Sektionen, Arbeits- und Ad hoc-Gruppen, Ausschuß für Lehre. Opladen.
- Hirsch-Kreinsen, H.; Schultz-Wild, R.; Köhler, C.; Behr, M.v. (1990): Einstieg in die rechnerintegrierte Produktion. Alternative Entwicklungspfade der Industriearbeit im Maschinenbau. Frankfurt/M., New York.
- Jürgens, U.; Naschold, F. (1993): Arbeits- und industriepolitische Entwicklungspässe der deutschen Industrie in den neunziger Jahren. Hektographiertes Manuskript.
- Kern, H. (1993) (im Erscheinen): Intelligente Regulierung. Gewerkschaftliche Beiträge in Ost und West zur Erneuerung des Deutschen Produktionsmodells. In: Soziale Welt, Heft 1/1994.
- Kern, H.; Sabel, Ch. (1993) (im Erscheinen): Verblaßte Tugenden - Die Krise des deutschen Produktionsmodells. In: Soziale Welt, Sonderband "Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit".
- Manske, F. (1987): Computerunterstützte Fertigungssteuerung im Kleinbetrieb. Düsseldorf.
- Manske, F. (1991): Kontrolle, Rationalisierung und Arbeit. Kontinuität durch Wandel: Die Ersetzbarkeit des Taylorismus durch moderne Kontrolltechniken. Berlin.
- Moldaschl, M. (1991): Frauenarbeit oder Facharbeit? Montagerationalisierung in der Elektroindustrie II. Frankfurt/M., New York.
- Sauer, D. (1993): Entwicklungstrends industrieller Rationalisierung. In: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1993. Schwerpunkt: Produktionsarbeit. Hrsg. von IFS/INIFES/ISF/SOFI. Berlin, S. 13-26.
- Voskamp, U.; Wittke, V. (1993): Projekt "Neue Anforderungen an HdA? - Zum Verhältnis von neuen Entwicklungslinien in der Rationalisierung und den Anforderungen an HdA am Beispiel der Elektroindustrie", Abschlußbericht. Göttingen.
- Wittemann, K.P.; Wittke, V. (1986): Zur Abgrenzung von "Neuen Produktionskonzepten" und "Neuem Rationalisierungstyp" für die Analyse der Entwicklung von Rationalisierung in der Produktion. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 13, Göttingen, S. 74-83.
- Wittke, V. (1990): Systemische Rationalisierung - zur Analyse aktueller Umbruchprozesse in der industriellen Produktion. In: Bergstermann, R.; Brandherm-Böhmker, R.: Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß. Bonn, S. 23-41.

"Alles muß anders werden, nichts wird sich ändern" **Junge Handelsangestellte zu Beruf, Gewerkschaft und Politik**

Klaus Dörre

Beim vorliegenden Text handelt es sich um einen Auszug aus der Studie "Jugendliche Angestellte"¹, die am Beispiel des Verhältnisses zu Gewerkschaften subjektive Politikzugänge junger Dienstleister aus Handel, Versicherungen und privaten Kreditinstituten untersucht. Hintergrund der Analyse ist die anhaltende Debatte um die Individualisierung von sozialen Ungleichheiten, Interessen und Konflikten - eine Entwicklung, die politische Parteien und Gewerkschaften zunehmend ihrer angestammten sozialen Basis beraubt (Beck 1993, S. 77). Dominierten in den 80er Jahren noch optimistische Interpretationen von Individualisierungs- und Wertewandelprozessen, so hat sich der Tenor der Debatte inzwischen merklich verschoben. Nicht zuletzt die Welle fremdenfeindlicher Gewalt und spektakuläre Wahlerfolge rechts-populistischer Parteien bei - vorwiegend männlichen - Jungwählern haben dazu geführt, daß die "Schattenseiten" von Individualisierung stärkere Beachtung finden (dies bilanzierend: Heitmeyer 1993). Die an Gewerkschaften und politische Institutionen gerichtete Empfehlung, sich individualisierten Lebenskonzepten und Selbstentfaltungswerten zu öffnen, ist vielfach der besorgten Frage gewichen, ob sich bei Jugendlichen angesichts ausdifferenzierter Interessen und Wertorientierungen überhaupt noch Ansatzpunkte für kollektives - gewerkschaftliches oder politisches - Handeln entdecken lassen.

Solchen Pendelbewegungen in der öffentlichen Thematisierung von Jugend muß indessen mit Vorsicht begegnet werden. So ist ein Grundproblem der aktuellen Debatte, daß sie sich auf die - beim ersten Hinsehen wenig spektakulären - Unterschiede in den Berufswelten Jugendlicher und junger Erwachsener kaum einläßt. Hier setzt das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Studie an. Am Beispiel junger Angestellter wird die soziale Ungleichzeitigkeit und Asymmetrie von Individualisierung und Wertewandel illustriert. Ausgangspunkt der Untersuchung ist die Hypothese, daß sich kollektive, für Gewerkschaften "anrufbare" Interessen dieser Jugendlichen, wenn überhaupt, so über die Besonderheit der jeweiligen Dienstleistungstätigkeit konstituieren.

Das präsentierte Fallbeispiel² porträtiert gewerkschaftlich organisierte Einzelhändler aus einem zu einer Kette gehörigen Warenhaus. Interessant ist der Fall, weil er einen Typ junger Angestellter vorstellt, der ein äußerst problemgeladenes Segment von Dienstleistungsarbeit verkörpert. Dementsprechend ist der Gesprächsverlauf. Vom Thema "Gewerkschaften" gelangen die Jugendlichen rasch zu ausführlichen Schilderungen ihrer unbefriedigenden Ausbildungs- und Berufssituation. Beispiele für Anspruchs- und Interessenverletzungen bilden den roten Faden der Diskussion. Sind sich die Teilnehmer/-innen in der Problemwahrnehmung und Beurteilung weitgehend einig, so fallen ihre Urteile hinsichtlich der Möglichkeiten und Chancen betrieblicher wie gewerkschaftlicher Interessenvertretung kontrovers aus.

1 Klaus Dörre in Zusammenarbeit mit Martin Baethge, Andrea Grimm und Wolfgang Pelull: Jugendliche Angestellte; erscheint im Frühjahr im Verlag Leske und Budrich. Das empirische Material resultiert aus Gruppendiskussionen sowie vorbereitenden Gesprächen mit betrieblichen und gewerkschaftlichen Experten. Zu Beginn der Diskussion wurde jeder Gruppe ein Anreiz vorgegeben, an den sich dann eine mehr oder minder kontroverse Debatte anschloß. Die Bearbeitung der Transkripte erfolgte in einem mehrstufigen Auswertungsverfahren, das an dieser Stelle nicht dokumentiert werden kann. Besondere Aufmerksamkeit wurde dabei der Ebene "latenter Sinnproduktion", den sprachlichen und emotionalen Ausdrucksformen gewidmet. Zur Methode der Gruppendiskussion vgl. z.B. Bohnsack 1989.

2 Es handelt sich um eine gekürzte Fassung. Primär unter methodischen Gesichtspunkten interessante Passagen sind an dieser Stelle nicht dokumentiert.

Betriebliches Umfeld und Teilnehmerzusammensetzung

Beim Untersuchungsbetrieb handelt es sich um ein Warenhaus der unteren Kategorie. Im Randbezirk einer mittleren Industriestadt gelegen, zielt sein Angebot schwerpunktmäßig auf Käuferschichten mit vergleichsweise geringem Einkommen. Ein großer Teil des Sortiments besteht aus Waren, die an sogenannten "Sonder-tischen" verkauft werden. Laut Betriebsrat sind bis zu 70 % der Kunden Ausländer. Im Verlauf der letzten Jahre fand im Warenhaus ein Abbau von Beschäftigten bei gleichzeitiger Ausdehnung der Verkaufsfläche statt. Die Belegschaft weist Überalterungstendenzen auf; in manchen Abteilungen liegt das Durchschnittsalter bei über 45 Jahren. Bis in die jüngere Vergangenheit hinein wurde im Warenhaus "überausgebildet"; inzwischen ist man froh, wenn man den Personalbedarf decken kann. Unter der prekären Gesamtsituation leidet offenbar die Ausbildungsqualität. Die Ausbildungsleiterin betreut mehrere Häuser und ist nicht die ganze Woche verfügbar. Für die jungen Angestellten waren Ausbildung und/oder Beschäftigung in diesem Warenhaus alles andere als Wunschperspektiven. Angesichts der prekären Arbeitsmarktsituation - der Standort befindet sich in einer eher traditionellen Industrieregion mit überdurchschnittlicher Arbeitslosenrate (ca. 18 %) - waren und sind Alternativen rar.

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, daß das Fallbeispiel eine Verdichtung solcher Problembündel beinhaltet, die für einen Bereich charakteristisch sind, in welchem die Organisations- und Mobilisierungsfähigkeit der HBV - gemessen an Banken und Versicherungen - noch vergleichsweise groß ist. Die ca. 180 Beschäftigten sind zu 90 % gewerkschaftlich organisiert. Zwei Drittel der Belegschaft sind Frauen, von denen die Hälfte in Teilzeit arbeitet. Im Warenhaus gibt es einen gewerkschaftlich organisierten Betriebsrat und eine -wenngleich unter großen Schwierigkeiten arbeitende - Jugendvertretung. Die Belegschaft wird punktuell in gewerkschaftliche Aktivitäten einbezogen.

Am Gespräch waren fünf Jugendliche, drei männlichen, zwei weiblichen Geschlechts beteiligt; zwei von ihnen gehören der Jugend- und Auszubildendenvertretung (Tanja, Holger) an. Im Unterschied zu den anderen Teilnehmern/-innen hatten letztere ihre Ausbildung bereits abgeschlossen. Alle Jugendlichen sind Gewerkschaftsmitglieder. Holger (20), Tanja (20) und Kai (18) verfügen über die mittlere Reife; Claudia (17) und Carsten (20) besitzen den Hauptschulabschluß.

Zwischen Aktionsbereitschaft und Entsolidarisierung

Nach Vorgabe der Einstiegssequenz verhalten sich die Jugendlichen zunächst wie bei einer Meinungsumfrage. Gegenüber den Diskussionsleitern geben sie zu verstehen, Gewerkschaften seien grundsätzlich "ziemlich positiv" (Holger). Ihre Beurteilungen formulieren die jungen Angestellten allerdings ohne Bezug zum eigenen Handeln. Jene, die sich in der Gewerkschaft organisieren, werden unpersönlich als "die" und "sie" bezeichnet. Damit signalisieren die Sprecher, daß sie dem allgemeinen Prinzip gewerkschaftlicher Organisation zwar zustimmen, doch dies geschieht zunächst auf einer relativ abstrakt bleibenden Argumentationsebene.

Das Vortragen solcher "Grundsatzüberlegungen" endet jedoch rasch, weil die Jugendvertreterin Tanja das Gespräch auf die Erfahrungsebene bringt. Alle Gesprächsteilnehmer/-innen haben den Konflikt um den Dienstleistungsabend miterlebt. Diese Auseinandersetzung, so Tanja, sei zwar "mehr oder weniger verloren" worden, aber ohne Gewerkschaften "hätte der Kampf erst überhaupt nicht stattgefunden". An dieser Einschätzung entzündet sich eine Diskussion, in der sich Grundpositionen der Teilnehmer/-innen herauschälen.

Holger ist, ebenso wie Kai und auch Carsten, der Meinung, daß die HBV ihre Möglichkeiten zu einer wirksamen Interessenvertretung von Angestellten im Einzelhandel nur ungenügend nutzt:

Kai: "Es ist klar, daß die (die HBV-Gewerkschafter, d.A.) nur begrenzte Mittel haben. Aber ich finde, die holen nicht das Optimalste raus."

Holger: "Die haben noch nie dem Arbeitgeber die Stirn gezeigt. Noch nie! Das habe ich noch nie erlebt! Daß wir 'mal gesagt haben, laßt uns 'mal in Ruhe mit dem Scheiß und daß das so gemacht wurde, wie wir das wollten. Da guckst du dir die IG Metall an, die machen die Bude zu und drei Wochen später haben die ihre Forderungen durch. Und was ist bei uns? Was ist denn mit Streik, noch nicht 'mal 'n Warnstreik!? 'Nee, darfst du nicht, laß 'mal lieber', und so... Und keiner zieht sich den Schuh an, und alle haben sie Angst vor dem Arbeitgeber. Und noch nie haben die sich durchgesetzt. Ich bin davon überzeugt, wenn die einmal etwas durchset-

zen, dann sieht der Arbeitgeber, daß wir uns wehren können, und dann würde es auch 'mal ein bißchen anders aussehen. Gerade der Ladenschluß, das war endlich 'mal die Gelegenheit, wo es echt so weit kommen konnte. Und das haben sie verpaßt."

Kai beginnt seine Einschätzung mit einer Relativierung. Er weiß um die "begrenzten Mittel" der Gewerkschaft. Dennoch ist er der Ansicht, daß "die" nicht "das Optimalste" 'rausholen. Mit der einleitenden Relativierung signalisiert der Sprecher die Realitätsnähe seiner Kritik. Holger schließt sich der Einschätzung an und verallgemeinert sie. Niemals hätten "die" der Unternehmenseite "die Stirn gezeigt" und sich "durchgesetzt". Wie Kai, so bezieht sich auch Holger auf eine äußere Instanz. Gewerkschaft wird durch ein die eigene Person ausklammerndes "die" bezeichnet. Nur einmal verändert sich die Diktion. "Wir" steht dann für eine Gruppe, deren Interessen systematisch verletzt und deren Forderungen permanent übergangen werden. Unterschwellig klingt in diesem Satz an, daß die Erfolgchancen von Gewerkschaften etwas mit dem eigenen Handeln zu tun haben. Doch rasch wird diese persönliche Zurechnung wieder aufgegeben. Kampfmittel wie Streiks finden im Warenhaus keine Anwendung; die HBV geht auf Streikbereitschaft nicht positiv ein, wirkt eher mäßigend. Dementsprechend wechselt der Bezug. Kritisiert wird nun die allgemeine "Angst vor dem Arbeitgeber" und die mangelnde Konfliktbereitschaft. Dabei ist nach Holgers Auffassung eine Machtdemonstration nötig, um überhaupt eine Chance auf Veränderung zu eröffnen. Für den Jugendvertreter ist das zentrale Problem, daß die Gewerkschaft erst einmal ihre Durchsetzungsfähigkeit beweisen muß. Der Konflikt um die Ladenschlußzeiten besitzt insofern eine symbolische Bedeutung. Er ist in Holgers Augen eine "verpaßte Gelegenheit", um die Kräfteverhältnisse - auch im eigenen Unternehmen - zugunsten der Beschäftigten zu verbessern.

Indirekt macht Holger deutlich, aus welchen Motiven sich seine Aktivitätsbereitschaft speist: Er ist mit der Gesamtsituation unzufrieden. Insofern ging es für ihn beim Dienstleistungsabend nicht nur darum, eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen zu verhindern. Für den jungen Mann und ebenso für die anderen Gesprächsteilnehmer/-innen war der Konflikt eine Probe

auf's Exempel. Die Durchsetzungsfähigkeit der HBV wurde getestet. Dementsprechend groß war die Enttäuschung. Der Kampf endete, noch bevor er richtig begonnen hatte, in einer erneuten Ohnmachtserfahrung. Holger hätte "nicht gedacht, daß die Arbeitgeber so stark sind, daß die Gewerkschaft nachgeben müßte". Vor diesem Hintergrund erscheint die IG Metall als Maßstab, an dem sich die Durchsetzungskraft der HBV ablesen läßt. Entscheidendes Kriterium ist die (vermeintliche) Streik- und Gegenmachtfähigkeit der Industriegewerkschaft. Dieser Bezugspunkt taucht in den Statements immer wieder auf. Soll die Schwäche der zuständigen HBV illustriert werden, stellt man Vergleiche zur IG Metall an. Letztere erscheint als Inbegriff des Wunschs nach einer wirksamen, auf Gegenmacht und öffentliche Anerkennung gestützten Gewerkschaftspolitik.

Diese Art Vergleich mag bis zu einem gewissen Grad auf *Realerfahrungen* basieren. Das Kaufhaus, in dem die Jugendlichen arbeiten, liegt in einer mittleren Industriestadt, die zudem Stahlstandort ist. Bewundernd registrieren die Gesprächsteilnehmer/-innen, wie es den Stahlarbeitern immer wieder gelingt, ihre Anliegen in der Stadt zu einem öffentlichen Thema zu machen. In manchen Sequenzen wird aber überdeutlich, daß es sich sowohl bei dem Arbeiterbild als auch bei der Einschätzung der IG Metall um positiv überzeichnende Konstruktionen handelt. Konstruktionen, so unsere Interpretation, hinter denen sich eine überaus kritische Sicht der eigenen Lage verbirgt:

"... Ein bißchen enttäuscht bin ich doch auch von unserer Gewerkschaft mit dem langen Donnerstag. Bei der IG Metall könnte ich mir nicht vorstellen, daß so etwas je passiert wäre. Also, die pauken ein Teil nach dem anderen durch und wir müssen praktisch zugucken, mit dem Donnerstag; es ist eigentlich nicht viel passiert, nicht einmal ein Warnstreik oder sowas in der Art ..." (Carsten).

"... Mit Stahlarbeitern sympathisiert jeder hier, denn die meisten sind halt in der Stahlindustrie, das ist ein unheimlich großer Zweig. Und die meisten sind irgendwo betroffen. Da hat jeder akzeptiert, daß die dann streiken ..." (Tanja).

Beide Sequenzen deuten an, worauf sich das Bild einer funktionierenden (Stahl-)Arbeitersolidarität gründet. Im Unterschied zu den Angestellten im Einzelhandel haben die Stahlarbeiter die städtische und regionale Öffentlichkeit für sich. Das Leben der Stadt ist eng mit diesem Wirtschaftszweig verflochten; insofern stoßen Kampfmaßnahmen auf vergleichsweise große Akzeptanz. Im Unterschied dazu muß bei Streiks im Handel beständig mit "querliegenden" Konsumenteninteressen gerechnet werden:

"... Ich sag 'mal, wenn jetzt Thyssen streiken würde, ich gehe ja nicht bei Thyssen einen Eimer Stahl kaufen, aber bei uns holen die (lacht auf) sich ihre Unterhosen bis zum Brot, und ich sage 'mal, dadurch hatten wir die Außenseite, die Kunden selber gegen uns, zum größten Teil ..." (Tanja).

Trotz dieses realistischen Vergleichs, der einen wichtigen Unterschied von Arbeitskämpfen im Einzelhandel und in der Industrie beleuchtet, wird besonders in Carstens Statement ein idealisierendes Moment sichtbar: Die IG Metall erscheint nahezu allmächtig, sie "paukt ein Teil nach dem anderen" durch. Diese Konstruktion dient nicht nur der Kritik einer nach Ansicht der Jugendlichen wenig durchsetzungsfähigen HBV-Politik. Sie sagt auch etwas über die soziale Selbstverortung der Teilnehmer/-innen aus. Die jungen Angestellten bewundern eine Organisation, die in ihren Augen im Kern noch immer Arbeitergewerkschaft ist. Zugleich dient das Positivbild "der Stahlarbeiter" als Meßlatte für die eigene Situation. Man selbst fühlt sich dieser Gruppe unterlegen. Obwohl mit einer Fülle an Problemen konfrontiert, ist man im eigenen Bereich häufig nicht einmal streikfähig. Auch in diesem Punkt sieht man sich gegenüber den Stahlarbeitern im Hintertreffen. Deshalb schaut man bewundernd auf das vermeintliche Solidarisierungspotential dieser Arbeitergruppe.

Tanja sucht diese Kritik durch Hinweise auf ungünstige Rahmenbedingungen des gewerkschaftlichen Handelns abzumildern. Die Jugendvertreterin führt nicht nur die Mitgliederschwäche der HBV an (... wenn jetzt mehr in der HBV wären..., desto stärker wäre die HBV und könnte mehr durchsetzen); sie lenkt die Aufmerksamkeit auch auf entsolidarisierendes Verhalten im Waren-

haus und in den Reihen der Auszubildenden. In dieser selbstkritischen Sichtweise schwingt ebenfalls ein Moment sozialer Selbstverortung mit. Wie man sich *einstuft und einschätzt, das hängt in hohem Maß vom Verhalten und den Wertungen der Kunden ab*. Tanja sieht einen Widerspruch zwischen ihren arbeits- und reproduktionsbezogenen Interessen einerseits und den Ansichten und Verhaltensweisen der Käufer/-innen andererseits:

"... Da hört man dann auch: Stellen sie sich doch nicht so an. Ob das auf unsere Knochen geht oder nicht ... das sieht nämlich keiner, das ist denen (den Kunden, d.A.) auch egal. Das sieht man ja schon alleine bei den Aktionen, die wir hier haben, 99-Pfennig-Aktionen. Da prügeln sie sich trotzdem 'rum, auch wenn du da stehst, mit hundert Kunden an der Kasse, die zupfen dir am Ärmel und sonstwas. Das ist denen völlig egal, Hauptsache, sie können schnell bezahlen und können weg, aber wie du da stehst, das interessiert die nicht" (Tanja).

Tanja fühlt sich durch das Kundenverhalten herabgesetzt. Ihre mißliche Arbeitssituation findet sie in den Urteilen der Kunden nicht berücksichtigt. Besonders krass erfährt die Teilnehmerin das herabwürdigende Verhalten während der Sonderverkaufsaktionen, in deren Verlauf sie regelmäßig zur Zielscheibe von Käufer-Kritik wird. Freilich steckt hinter dieser Situationsbeschreibung mehr als der bloße Verdruß über aggressive, anmaßende Kunden. Die junge Einzelhandelskauffrau deutet an, daß ihre Qualifikation und ihre arbeitsbezogenen Ansprüche im Kontrast zum Image und zum sozialen Status ihres Berufs stehen.

"Das (ignorante Verhalten der Kunden, d.A.) kommt aber daher, daß der Einzelhandel kein hochangesehener Beruf ist. Daher kommt das, daß die Leute schon sagen, die können wir 'runtermachen. Das kann doch jeder Arsch, ... den Beruf ausüben, aber Stahlarbeiter sind Fachleute, und das kann eben nicht jeder. Und je höher angesehen der Beruf ist ... (Holger: Desto mehr Sympathie entwickelt man für die.). Ja, das ist so" (Kai).

Einzelhandelskaufmann, so lautet die Einschätzung des Sprechers, gilt in der öffentlichen Wahrnehmung nicht als qualifizierter Beruf; dementsprechend gering ist das soziale Prestige. Wieder bilden die Stahlarbeiter die positive Kontrastfolie: Sie gelten als Spezialisten, und je

höher das berufliche Ansehen, desto größer die öffentliche Anerkennung.

Solidarisierungspotentiale hängen nach dieser Auffassung wesentlich vom beruflichen Status ab. Das Negativ-Image der ausgeübten Tätigkeit blockiert öffentliche Sympathie für Maßnahmen zur Verbesserung der beruflichen Situation. Mit dieser Einschätzung ist zugleich der innere Zusammenhang zwischen minderem Berufsstatus und sich wiederholenden Ohnmachtserfahrungen berührt. Die Jugendlichen sehen sich in einer unbefriedigenden Arbeitssituation, die durch das geringe Prestige ihres Berufs zusätzlich erschwert wird. Dementsprechend messen die Teilnehmer/-innen gewerkschaftliche Aktivitäten vor allem an deren Rückwirkungen auf die Verhältnisse im Warenhaus. Ihre Kontroverse bewegt sich im Grunde ausschließlich um die Frage nach der Auflösung des "gordischen Knotens": Müssen nur die Kampfformen radikalisiert werden, um der Gegenseite eine exemplarische Niederlage beizubringen? Oder steht die Schwäche der Gewerkschaften im Einzelhandel nicht in einem engen Zusammenhang mit der strukturellen beruflichen Misere und entsolidarisierenden Tendenzen in den eigenen Reihen?

Erfahrungen mit Gewerkschaften und betrieblicher Interessenvertretung

Die Debatte um diese Fragen bündelt sich an einer realen Konflikterfahrung: dem Verhalten von Gewerkschaften und Betriebsrat in der Auseinandersetzung um den Dienstleistungsabend. Dieses Beispiel steht auch deshalb im Zentrum des Gesprächs, weil Gewerkschaft ansonsten im betrieblichen Alltag kaum präsent ist. Abgesehen vom artikulierten positiven Grundverständnis wissen die Gesprächsteilnehmer/-innen nach eigenem Bekunden wenig über gewerkschaftliche Zielsetzungen. Die HBV nehmen sie vornehmlich über Informationsblätter oder die Mitgliederzeitung wahr. Aber auch diese Informationsquellen werden kaum genutzt. Über die Gewerkschaft selbst erfahre man in diesen Medien nichts, lautet eine der Kritiken, an der ablesbar ist, daß die Lohnabhängigenorganisation von den jungen Ein-

zelhandelskaufleuten im Grunde als eine ihrem Lebensalltag ferne Institution begriffen wird. "Also, ich bin zwar drin in der Gewerkschaft, aber ich spüre sie nicht", faßt Kai diesen Eindruck zusammen. Sichtbar durchbrochen wurde diese Distanz nur in der Auseinandersetzung um die Ladenöffnungszeiten. "Richtig was gehört von der Gewerkschaft hat man erst, als es losging mit dem langen Donnerstag; vorher war gar nichts", stellt z.B. Holger fest. An der Schilderung des Konflikts lassen sich exemplarisch einige Schwierigkeiten gewerkschaftlicher Aktionsfähigkeit in Einzelhandelsunternehmen analysieren.

Im Gespräch bekunden die jungen Einzelhandelskaufleute übereinstimmend ihre Ablehnung des Dienstleistungsabends. Diese Einstellung wird von ihnen nicht näher begründet. Es ist für sie selbstverständlich, daß es sich bei der Einführung des "langen Donnerstags" um eine weitere Verschlechterung der ohnehin unbefriedigenden Ausbildungs- und Arbeitsbedingungen handelt. Neu war für die Jugendlichen, daß sich erstmals die Möglichkeit zur Gegenwehr oder wenigstens zum Mitentscheiden eröffnete. Man wurde *gefragt*. Innerhalb des Warenhauses entstand während eines kurzen Zeitraums eine betriebspolitische Öffentlichkeit, in der Positionen formuliert und zur Abstimmung gestellt wurden. Geschäftsleitung und Gewerkschaftsvertreter legten ihre Ansichten dar. Bei der Abstimmung über die Einführung des "langen Donnerstags" erlitt zunächst das Management eine Niederlage; 80 % der Belegschaft waren gegen die Einführung des "Dienstleistungsabends". Zum ersten Mal hatten die Jugendlichen das Gefühl, auf ihre Meinung werde im Unternehmen Rücksicht genommen. Sie sahen sich für einen Augenblick nicht mehr nur als fremdbestimmte Einzelwesen, sondern als Akteure in einem Konflikt, der einen für sie guten Ausgang zu nehmen schien:

"... Das fand ich auch echt super, daß die (Betriebsrat und Geschäftsleitung, d.A.) *uns* gefragt haben, was *wir* davon halten, ob wir aufmachen sollen oder schließen sollen, jeder hat seine Meinung gesagt, der Arbeitgeber, der Arbeitnehmer ..." (Holger).

Noch in der Formulierung klingt der Ausnahmecharakter dieser Situation an. Um so stärker war die Enttäuschung über den Ausgang des Konflikts:

"... Auf einmal, drei Wochen später: Peng, wir machen auf! 'Ja, das ist so beschlossen, wir können dem Druck nicht mehr standhalten.' Toll! Deswegen war ich unheimlich enttäuscht, daß die mich erst nach meiner Meinung fragen, ich meine Meinung abgebe, und sie im Endeffekt nachher doch machen, was sie wollen. Da hat der Betriebsrat nachher nachgegeben, wo ich immer noch sehr enttäuscht bin" (Holger).

Es ist nicht nur das Faktum "Dienstleistungsabend" als solches, sondern auch die nachträgliche Entwertung seiner Meinung, worüber sich der Sprecher empört. Holger fühlt sich übergangen; die Entscheidung für längere Öffnungszeiten fiel ohne sein Zutun. Geschäftsleitung und Betriebsrat entschieden *stellvertretend* für die Belegschaft.

In der Debatte über die Ursachen der erlittenen Niederlage werden verschiedene Facetten des Konflikts deutlich. Tanja, die Jugendvertreterin, besitzt offenbar gegenüber den anderen Gesprächsteilnehmer/-innen einen Informationsvorsprung. Sie sieht die Gründe für den Mißerfolg in äußerem Druck und unsolidarischen Praktiken der Kollegen/-innen: Der ursprüngliche Nichteinführungsbeschuß basierte auf einer lokalen Absprache von Unternehmensleitungen und Gewerkschaften. Als der Betriebsrat eines konkurrierenden Warenhauses "sich aus irgendwelchen Gründen überrumpeln" ließ, folgte eine Kettenreaktion: "Dadurch war das nächstgrößere Kaufhaus gezwungen aufzumachen ... usw. Dann war die Innenstadt ... komplett auf ... Und das war unser Problem ... alle sind in die Innenstadt 'reingegangen. Und hier ...?!" Seitens der Kunden sei der Druck gestiegen. "Die (Geschäftsleitung und der Betriebsrat, d.A.) wurden echt vom *Kunden* dazu gezwungen", argumentiert Tanja.

Ihr Diskussionspartner Holger sieht das anders. Für ihn liegt die Hauptursache der Niederlage in einer geschickten Managementpolitik, der es gelang, den Druck auf den Betriebsrat maximal zu erhöhen. Zum Beispiel sei den Kunden wegen der Nicht-Einführung des "lan-

gen Donnerstags" als Entschuldigungsgeste Kaffee und Kuchen angeboten worden. Das habe die Menschen abends ins Kaufhaus gelockt: "Andauernd waren da Leute drin, die man zuvor nie gesehen hat, und haben sich da ihren Kuchen reingehauen", moniert Holger. Der große Andrang sei dann als Argument für die Einführung des Dienstleistungsabends benutzt worden. Carsten macht auf einen anderen Aspekt aufmerksam. Belegschaftsmitglieder hätten am "langen Donnerstag" in der Unternehmensfiliale einer benachbarten Großstadt eingekauft:

"Die hatten offen in D., und wir hatten geschlossen. Die (Mitarbeiter, d.A.) haben dann ihren Namen aufschreiben lassen und dadurch ist das 'rausgekommen. Und dann haben die (Mitglieder der Geschäftsleitung, d.A.) gesagt: 'Wenn Sie nach halb sieben einkaufen gehen ..., dann können Sie auch arbeiten.'"

Das geschilderte Faktum benutzte die Geschäftsleitung, um zusätzlichen Druck auf den Betriebsrat auszuüben. Die moralische Legitimation der Ablehnungsposition geriet ins Wanken. Mehrheitlich empfinden die Gesprächsteilnehmer das Verhalten der betreffenden Beschäftigten denn auch als "unkollegial". Solidarität ist für sie nicht zuletzt ein moralisches Prinzip, welches ausschließt, daß man "auf zwei Hochzeiten tanzt" (Tanja), also nicht arbeitet, aber einkauft. Lediglich Holger will sich auf eine solche Verhaltensmaßregel nicht festlegen lassen. Er beharrt auf dem Mehrheitsprinzip; der überwiegende Teil der Belegschaft habe die Einführung des "langen Donnerstags" abgelehnt. Dieser Beschluß können nicht wegen des Fehlverhaltens einzelner revidiert werden.

Vermeintlicher Konkurrenzdruck, entsolidarisierende Tendenzen und eine geschickte Politik der Geschäftsleitung bewirkten schließlich das Nachgeben des Betriebsrats. Die Kurskorrektur wurde auf einer Betriebsversammlung bekanntgegeben. Holger formuliert, was wohl alle Gesprächsteilnehmer/-innen empfanden. Gerade für jene Betriebsratsmitglieder, die sich persönlich engagiert hatten, handelte es sich um eine katastrophale Niederlage. Sie wurden vorgeführt, mußten kapitulieren:

"Da sind die Frau X und der Herr Y hochgekommen auf's Podest, also einmal Betriebsratsvertretung und Geschäftsführung. Und dann haben sie erklärt ..., daß viele Kollegen uns im Stich gelassen haben, daß, wenn wir alle zusammen gehalten hätten, wir noch länger durchgehalten hätten oder sogar ganz durchgehalten hätten, und die (Betriebsrätin, d.A.) war ziemlich enttäuscht ... Weil vorher hat sie sich stark gemacht, jeden Tag wurde sie blöde vom Geschäftsführer angemacht, mit irgendeinem blöden Spruch, war also total am Ende, und dann kommen die Kollegen, die *angeblichen* Kollegen, und sie muß erfahren, der war um halb sieben einkaufen ... Da mußte sie sich nachher beugen. Und das ist so ziemlich das Schlimmste, was einem Betriebsrat passieren kann. Wenn er sich der Geschäftsführung beugen muß, aufgrund *der* Leute, die sie vorher vertreten haben ..." (Tanja).

Was zunächst Hoffnungen auf eine Erweiterung von Partizipationsmöglichkeiten weckte, endete auf diese Weise in einer Demütigung des Betriebsrates. Obwohl - wie gezeigt - in unsolidarischen Verhaltensweisen von Belegschaftsteilen ein wichtiger Grund für die Niederlage gesehen wird, richtet sich die Enttäuschung in hohem Maß gegen die Gewerkschaft. Die Mitgliederquote sei "unheimlich zurückgegangen", berichtet Tanja. Aber man könne ja sein "Kind nicht dafür erschlagen, nur weil es einmal eine Fünf in Mathe geschrieben" habe. Diese Argumentation erntet jedoch heftigen Widerspruch. Holger zufolge hätte man den Druck der Geschäftsleitung mit härteren Kampfformen, mindestens mit einem Warnstreik beantworten müssen. Offenbar war eine Gruppe von Beschäftigten tatsächlich streikbereit. Die zuständigen Gewerkschaftsvertreter lehnten den Einsatz solcher Kampfmittel jedoch ab. In Holgers Augen war dies die eigentliche Niederlage:

"... Wenn es geheißen hätte, ihr dürft streiken am Donnerstag ..., dann laßt doch die Spinnköpfe 'reingehen, die arbeiten wollen, dann sag ich dir aber, daß mindestens zwei Drittel mit *draußen* gewesen wären! ... Aber selbst soetwas ist noch nicht passiert. Und da kann mir keiner erzählen, daß das an uns lag, daß wir das verpatzt hätten. Kann ich nicht akzeptieren, die Meinung ... Weil es *nie* darauf angekommen ist, wir haben *nie* unsere Mittel genutzt, wir haben es noch nicht einmal *versucht*" (Holger).

Zeichnet Holger das Bild einer - mehrheitlich - kämpferischen Gewerkschaftsbasis und eines bremsenden Gewerkschaftsapparates, wird diese Einschätzung durch

andere Gesprächsteilnehmer mit Verweis auf das Verhalten von Belegschaftsmitgliedern deutlich relativiert. "Was sollen die *Oberen* in der Gewerkschaft machen, wenn die *Unteren* nicht mitziehen?", fragt z.B. Kai rhetorisch. Überschießende Aktivitätsbereitschaft hier, Resignation und Selbstanpassung dort sind Fixpunkte, die auch die Einschätzung des Konflikts um den langen Donnerstag durchziehen.

Berufliche Problemkonstellationen: Wer will schon Verkäufer/-in werden ...

Aus den Schilderungen der Teilnehmer/-innen geht hervor, daß die Ausbildungsbedingungen im Warenhaus überaus ungünstig sind. Die Jugendlichen werden häufig als "Puffer" benutzt, um personelle Engpässe im Verkauf und insbesondere bei Sonderaktionen auszugleichen. Diese Art der Tätigkeit geht zu Lasten der eigentlichen Ausbildung. Warenkunde wird nicht systematisch durchgeführt; vielfach handelt es sich um ein "learning by doing". Wegen ihrer zahlreichen Einsätze an "Sondertischen" befürchten die Jugendlichen mit Blick auf die Prüfung Qualifikationsdefizite:

"Aber unten (an den Sondertischen, d.A.) lern' ich nichts! Wenn die mich später prüfen in der Herrenkonfektion, dann steh' ich da" (Kai).

Die Arbeit an den "Grabbeltischen" gilt als besonders unattraktiv:

"... Wenn du unten stehst, da weißt du, wer da kommt: Von fünf sind drei besoffen, und der eine kann kein Deutsch und der Fünfte ist normal. *So* ist das am Sondertisch" (Claudia)!

Möglichkeiten, sich gegen die Belastung mit ausbildungsfremden Tätigkeiten zu wehren, sehen die Jugendlichen so gut wie nicht. Aufgrund der angespannten Personalsituation sind die Beschäftigten auf eine Mitarbeit der Auszubildenden angewiesen. Wird dennoch die JAV oder der Betriebsrat eingeschaltet, sind Konflikte in der jeweiligen Abteilung vorprogrammiert. Ältere Kollegen/-innen kritisieren die Arbeitsmoral der Jugendlichen, wenn letztere sich weigern, "Hilfsarbeiten"

(Putzen, Reinigen der Toiletten) zu verrichten. Abteilungsleiter sehen sich außerstande, auf die zusätzlichen Arbeitskräfte zu verzichten. Alle haben, so jedenfalls die Interpretation der Teilnehmer/-innen, in gewissem Sinn ein Interesse an der Pufferfunktion der Auszubildenden. Die Jugendlichen sind daher das schwächste Glied in der Kette. Im Grunde werden sie als billige Arbeitskräfte eingesetzt. Von ihnen wird sogar verlangt, am Vertuschen von Ausbildungsmängeln mitzuwirken. In dieser Konstellation verpuffen Proteste der JAV. Den Betriebsrat einzuschalten, wie es Holger vorexerziert hat, verlangt ein hohes Maß an Selbstbewußtsein. Denn jeder Versuch, die Situation zu verändern, kann das Klima in der betreffenden Abteilung unerträglich werden lassen.

Claudia illustriert diese Schwierigkeiten am Beispiel "Warenkunde". Als sie gegen das wochenlange Wegfallen dieses Ausbildungsteils protestierte, geriet die junge Frau innerhalb ihrer eigenen Abteilung unter Druck:

"Und dann wirst du noch von der Abteilung niedergemacht. Dann heißt es, die Kollegin (gegen die sich der Protest vor allem richtete, d.A.) ist jetzt schon Jahre bei uns und noch keine Auszubildende hatte mit der Theater ... Du wirst eben angepöbelt. Gerade im *Ersten* ist das besonders schlimm, weil die irgendwie von der Abteilung *gelenkt* werden ..."

Das Gefühl, schwächstes Glied in der Kette zu sein, belegen die Jugendlichen durch viele andere Beispiele. So ist für den Kassen-Einsatz eigentlich eine siebenwöchige Schulung erforderlich. Aufgrund der engen Personaldecke müssen aber auch Jugendliche ohne "Schein" immer wieder an der Kasse einspringen. Wehrt man sich, riskiert man eine Auseinandersetzung mit den Kollegen/-innen. Springt man ein, läuft man Gefahr, einen Rüffel seitens der Geschäftsleitung zu erhalten.

Daß die Jugendlichen die unbefriedigende Ausbildungs- und Arbeitssituation ertragen, hängt offenbar mit "äußeren" Faktoren zusammen. Sie leben in einer Stadt/Region mit überdurchschnittlich hoher Arbeitslosenquote. "Verkäufer" bzw. "Verkäuferin" war in keinem Fall ein

Wunschberuf. Im sozialen Umfeld genießt eine solche Tätigkeit ein geringes Ansehen. "Im Freundeskreis lachen sie sich halb krank, daß ich bei X arbeite", beklagt Carsten unter allgemeiner Zustimmung. Der Eintritt in ein entsprechendes Ausbildungsverhältnis vollzog sich zumeist im Anschluß an einen langwierigen Suchprozeß, d.h. es handelte sich um die "letzte Chance", weil - so die Selbstwahrnehmung der Jugendlichen - die schulische Qualifikation angesichts der Ausbildungs- und Arbeitsmarktsituation nicht zum Wunschberuf, nicht einmal zu einer attraktiveren Alternative ausreichte. Alle Auszubildenden hätten ursprünglich etwas anderes machen wollen, betont Tanja: "Und warum sind sie Verkäufer oder Verkäuferin? Weil sie nichts anderes *gekriegt* haben. Das ist immer so das letzte." "Meine Qualifikation hat für nichts anderes gereicht, also bin ich Verkäufer bei X", ergänzt Kai.

Diese sich über aktive Auseinandersetzung mit widrigen Außenbedingungen vollziehende Anpassung des eigenen Verhaltens an eine unbefriedigende Berufssituation prägt die soziale Selbstverortung der Jugendlichen. Solche Berufsbiographien bedeuten jedoch keineswegs die Aufgabe aller "überschießenden" Ansprüche und Zukunftsvorstellungen. Im Gegenteil. Die Jugendlichen nehmen das Versprechen ernst, einen qualifizierten Beruf zu erlernen. Ihre Erwartung wird jedoch permanent durch die Ausbildungssituation selbst sowie durch das Verhalten von Vorgesetzten, Kollegen/-innen, Kunden und Bekannten konterkariert. Erwartungen und Ziele der jungen Einzelhandelskaufleute kollidieren mit dem im Umfeld konservierten Bild des traditionellen Verkäufers/der traditionellen Verkäuferin. Gerade dieser Widerspruch läßt die Jugendlichen auf ihrer Qualifikation beharren und Kriterien entwickeln, die zum kritischen Maßstab für die Praxis des Warenhaus-Managements werden.

Die unbefriedigende Ausbildungs- und Arbeitssituation wirkt sich nach Ansicht der Gesprächsteilnehmer/-innen auch für das Unternehmen negativ aus. Schon jetzt sei es schwer, Auszubildenden-Nachwuchs zu finden. Hinzu komme, daß infolge der widrigen Verhältnisse die individuelle Leistungsbereitschaft Stück für Stück

untergraben werde. "Die Einstellung ist schon nach einem Jahr bei mir so *rapide* gesunken. Ich bin echt enttäuscht!", klagt eine Teilnehmerin. Habe man die Ausbildung hinter sich und sei übernommen worden, gebe es kaum noch Chancen, sich beruflich zu verbessern. Interne Aufstiegsmöglichkeiten seien kaum vorhanden. Einen individuellen Ausweg böten allenfalls Weiterbildung und Höherqualifizierung:

"Ich mein', aus dem Verkäufer kann man nur 'rauskommen, wenn man weiter Schule macht und sich höherqualifiziert. Sonst kann man da nie 'rauskommen" (Kai).

Aber selbst wenn man eine solche Möglichkeit vor Augen hat, ist es offenbar schwer, sie zu realisieren. Nach der Ausbildung dominiert in der Regel der Wunsch, "etwas vom Leben zu haben". Häufig steht die Familiengründung an; finanzielle Opfer, die die Option "Weiterbildung" voraussetzen würde, sind deshalb kaum möglich:

"... Es ist so *schwer*, aus dem Beruf herauszukommen. Ich versuche das gerade, aber es ist sehr schwer. Ich habe mir jetzt mit meiner Verlobten zusammen eine Wohnung genommen. Wir haben 'mal alles durchgerechnet, es ist echt *deprimierend* ..." (Holger).

Die Mehrzahl der Jugendlichen setzt daher auf eine Weiterbeschäftigung im Unternehmen. Aber eine Anschlußbeschäftigung ist für die Auszubildenden keinswegs gesichert. Wenn überhaupt, so werden häufig nur Zeitverträge vergeben. Der dadurch entstehende Druck provoziert Konkurrenzverhalten unter den Auszubildenden. Selbstanpassung und Arrangement mit einer insgesamt unbefriedigenden Situation erfolgen in der Hoffnung auf Nutzung des "kleinsten Vorteils". Unsichere berufliche Perspektiven individualisieren im negativen Sinne. Aus der Sicht der Verantwortlichen sind es die in Noten bewerteten Leistungen, welche über eine Anschlußbeschäftigung entscheiden. Einer der Gesprächsteilnehmer, Carsten, gilt als der einzige in seinem Lehrjahr, "der von den Noten her übernommen" werden kann. Alle Jugendlichen sind sich jedoch einig, daß die dahinter stehenden Beurteilungskriterien "nicht objektiv sind".

Interessant ist, daß die jungen Einzelhandelskaufleute ihre Kritik am hausinternen Bewertungssystem auf die Gesellschaft übertragen. Ihre bisherige Bildungs- und Berufsbiographie interpretieren sie als einen sukzessiven Ausschluß von attraktiven Perspektiven, der sich über Prüfungen und Notengebung vollzieht.

"Das fängt in der Grundschule schon an. Das ganze System ist danach aufgebaut, unser System ist nach Noten aufgebaut, nach Beurteilungen. Wenn man gute *Noten* hat, ist man gut, dann behandelt einen der Lehrer auch gut, mit schlechten Noten ist man Scheiße, und dann wird das auch Scheiße ..." (Kai).

Aber nicht nur in Bildung und Beruf dominiert das Prinzip des ausgrenzenden Klassifizierens. Auch in der Freizeit wird man eingeordnet, wird abweichendes Verhalten bestraft:

Claudia: "Das ist genauso, wenn du diskutierst, irgendwie im öffentlichen Kreis und sagst etwas dagegen, dann bist du sofort - Negativseite. (Holger: Das ist sowieso unverschämt.) Sobald du dich irgendwie wehrst, wollen die dich weghaben. Das ist doch ganz klar. (Carsten: Das ist doch immer so. Du brauchst doch nur anders auszusehen als die anderen, anders angezogen zu sein.) Genau! (Dann bist du sofort in einer Randgruppe. Wirst in irgendeine Gruppe reingedrückt, wo du gar nicht 'reinwillst.) Abgestempelt!"

Die rasche Abfolge der Argumente und die zahlreichen Zwischenrufe signalisieren eine weitere Schlüsselstelle der Diskussion. Interventionsversuche der Diskussionsleiter werden abgewehrt. Die Jugendlichen möchten sich an dieser Stelle nicht unterbrechen lassen. Sie sind sich einig, ergänzen einander, präsentieren Grundzüge einer gemeinsamen Weltanschauung, einer "Alltagstheorie". In ihren Augen beruht die Gesellschaft auf Konkurrenz, auf Klassifizieren und Klassifiziertwerden. Grundlegend ist die Erfahrung von Diskriminierung und Fremdbestimmung. Ob man will oder nicht: Man wird eingeordnet, eingestuft, abgestempelt. Die Klassifikationen erfolgen nahezu automatisch. Man hat kaum eine Chance, sich gegen die zugewiesene "Schublade" zu sperren. Auf der Strecke bleibt die "persönliche Einstellung" (Claudia), das Individuelle, Besondere, das die einzelnen erst zu unverwechselbaren Persönlichkeiten macht:

"Wenn du z.B. am Wochenende, vielleicht weil du nichts anderes hast, eine schwarze Jacke anziehst, dann heißt es gleich, Bomberjacke, guck dir den Kerl an! Und dann sprichst du nie mehr mit dem. Das ist die totale Abstempelung" (Claudia).

Je stärker die äußere Konditionierung der Biographien und je geringer Spielräume für eigenständiges Handeln, desto ausgeprägter der Wunsch, die Einzigartigkeit des Selbst unter Beweis zu stellen. Letzteres geschieht im Medium jugendkultureller Stilisierungen, die ihrerseits soziale Zugehörigkeiten und Abgrenzungen stiften. Mit ihrem Bomberjacken-Beispiel deutet Claudia an, daß eine solche "Politik der Identität" (Zinnecker) auch bei den jungen Warenhaus-Angestellten eine Rolle spielt. Unterschiede in Lebenskonzepten und Stilbildungen erschweren die Kommunikation unter den Auszubildenden und blockieren Solidarisierungsprozesse. Die Jugendlichen verkörpern kein homogenes kulturelles Milieu; im Gegenteil: sie sind eher darum bemüht, sich gegeneinander abzugrenzen. Eine charakteristische Sequenz:

"Als ich noch in der Lehre war, vor 'nem Jahr oder so, gab es vielleicht aus meinem Ausbildungsjahr zwei Leute, mit denen ich nach Feierabend locker hätte auskommen können. Und ich war froh, daß ich die anderen Fratzen nicht sehen mußte ..." (Holger).

Was sich in Bezeichnungen wie "die anderen Fratzen" ausdrückt, ist offenbar mehr als ein persönliches Ressentiment. Oder anders: Das Ressentiment besitzt einen alltagskulturellen Hintergrund. Die Jugendlichen stellen immer wieder gegenseitig fest, daß sie "nicht auf einer Wellenlänge liegen". Sie verorten sich wechselseitig in Szenen und Verkehrskreisen, zwischen denen keine Verbindung besteht. Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten, die zur Relativierung der kulturellen Abgrenzungen beitragen könnten, existieren nicht. Weil es der Zufall will, daß man im Warenhaus arbeitet, sieht man sich mit gleichen beruflichen Schwierigkeiten konfrontiert. Aber der kollektive Problemdruck stiftet aus sich heraus keinen solidarischen Gruppenzusammenhang. Eher forciert er Konkurrenzmechanismen, die durch alltagskulturelle Differenzierungen noch verstärkt werden. Beides zusammen schwächt offenbar das Solidarisierungspotential der jungen Einzelhandelskauf-

leute. Die Jugendlichen sind auch deshalb nicht oder nur begrenzt in der Lage, gemeinsam auf die als belastend empfundene Ausbildungs- und Arbeitssituation Einfluß zu nehmen, weil sie sich jenseits des Arbeitstages, in ihrerer freien Zeit, kaum etwas zu sagen haben.

Konfliktregulierung im Warenhaus: Das Management als unkooperative Machtinstanz

Trotz hohen Problemdrucks hat sich im Warenhaus bislang keine "Kultur der Gegenwehr" herausgebildet. Im Gegenteil. Treffen die Urteile der Jugendlichen zu, so herrscht im Betrieb ein administrativer Führungsstil, der sich über eine strenge, teils formelle, teils informelle Hierarchie auf allen Ebenen des Unternehmens reproduziert. Hinzu kommt, daß der spezifischen Klientel - hauptsächlich einkommensschwache Schichten, darunter viele Ausländer - offenbar durch einen besonderen Verkaufsstil Rechnung getragen werden soll. Die jungen Angestellten beschreiben jedenfalls eine Managementpolitik, die sich auf den Nenner 'hoher Absatz mit möglichst knapper Personaldecke' bringen läßt. Auf qualifiziertes Verkaufen und Beratung von Kunden scheint man jedenfalls keinen besonderen Wert zu legen. Für die Geschäftsleitung besteht das Hauptproblem wohl in der Überbrückung ständig auftretender Organisationsmängel und Personaldefizite. Die Gesprächsteilnehmer/-innen schätzen die Geschäftsleitung, insbesondere den neuen Geschäftsführer als wenig zugänglich ein.

Holger: "... Wir haben jetzt einen neuen Geschäftsführer, der ist absolut unkooperativ, mit dem kann man überhaupt nicht reden ... Wir haben so eine spezielle Art von Beurteilung von Auszubildenden, die mich absolut ankotzt. Weil, da nehmen sich die Leute, nur weil sie vielleicht drei Jahre länger da sind, nehmen sich die Vorgesetzten heraus, irgendwelche Menschen ... menschlich zu beurteilen! (Kai: Der Mann hat bei der Jugendversammlung 'ne ganz schwache Vorstellung gegeben. Und der gibt auch so, als *Geschäftsführer* 'ne ganz schwache Vorstellung ...) Holger: Und da haben wir ihm vorgeschlagen, daß die Auszubildenden die Beurteilungen mit den Vorgesetzten zusammen machen. Wir uns das in der Vorbereitung alles überlegt, und wie wir ihm das sagen, welche Möglichkeiten wir da haben, und da kam die Jugendvertretung, alle waren dabei, und

da haben wir ihm das vorgeschlagen: 'Ja, ich möchte mich da nicht einmischen, die Vorgesetzten möchten bitte selber entscheiden, ob sie das zusammen oder alleine machen.' Zack-bum-peng, Ende, Feierabend ... Dann sitzen die da, dann sehen die, daß wir was *versuchen*, daß das nicht klappt und wir sind wieder die Ge-lackten, wir können absolut nichts machen. Wir haben absolut keine Zusammenarbeit ... Und wir können uns 100 Beispiele ausdenken, das wird immer so bleiben!"

In den Augen der Jugendlichen ist es also keineswegs die besondere Kompetenz des Geschäftsleiters, die letzterem seine betriebliche Machtstellung sichert. Im Gegenteil. Die Gesprächsteilnehmer/-innen sehen sich während der Jugendversammlung mehrfach genötigt, den "Chef" zu korrigieren. Dennoch: Ihr Vorschlag, das Beurteilungssystem zu demokratisieren, wird abge-blockt. Die Jugendlichen interpretieren das auf ihre Weise. Nach ihrer Auffassung scheut der Geschäftsführer vor einer Auseinandersetzung mit den mächtigen Abteilungsleitern zurück. So wie in der zitierten Sequenz beschreiben die Teilnehmer/-innen ihre Entwicklung im Warenhaus auch in vielen anderen Passagen als "Einsozialisierung" in eine festgefügte, verhaltensprägende Ordnung. Innerhalb der Abteilungen existiert offenkundig eine Art Senioritätsprinzip, d.h. die Betriebszugehörigkeit entscheidet über den Platz in der Hierarchie. Dies ist, so jedenfalls die Jugendlichen, nur ein Ausschnitt einer teils formellen, teils informellen Struktur aus Weisungsbefugnissen und Unterordnungsverhältnissen. Selbst die Sitzordnung in der Kantine ist streng festgelegt; es fällt auf, wenn man sie - zumal als Auszubildender - durchbricht:

Tanja: "... Da ist der AL-Tisch, da der Supermarkt, (Claudia: Ja, das finde ich auch so einen Krampf!), da sitzen die etwas Älteren, (Holger: Ja, Ja, Kantine, man muß nur in die Kantine reinkommen, man *sieht* das!), da sitzen die Auszubildenden, man sieht sofort, wenn man bei uns reinkommt, Jugendecke, alles klar ..."

Druck von oben läßt sich über die feinmaschige Hierarchie bis zur untersten Ebene weitergeben. Ein entscheidender Kritikpunkt der Jugendlichen ist der unpersönliche Führungsstil ihrer Vorgesetzten. "Da ist nie ein privates Wort, irgendwo", konstatiert Claudia. "Du bist nur eine Maschine, die irgend etwas zu tun hat", ergänzt Holger. Kai sieht den Grund für das Verhalten der Vor-

gesetzten in "einem riesigen Leistungsdruck", unter dem die Abteilungsleiter stehen:

"Denen (den Vorgesetzten, d.A.) fehlt auch einfach die *Zeit!* ... Und weil die so unter Druck stehen und Leistung bringen müssen, stehen wir auch unter Druck. Und können nicht so frei reden wie wir wollen, wir mit denen und die mit uns."

Faßt man die - mit der Warenhaus-Realität nicht unbedingt identische - Erlebniswelt der Jugendlichen zusammen, zeichnet sich folgendes Bild ab: Zwar artikulieren die jungen Angestellten hohen Problemdruck, zwar ist Aktivitätsbereitschaft vorhanden, aber alle Versuche, die festgezurrten Abhängigkeitsverhältnisse wenigstens zu lockern, enden immer wieder mit Niederlagen. Das Management kann es sich - angesichts der Arbeitsmarktlage - bis zu einem gewissen Grad leisten, Beschäftigteninteressen zu übergehen. Das Personal in den einzelnen Abteilungen entwickelt ein Interesse, Engpässe durch Einbeziehung der Auszubildenden auszugleichen. Macht der Erwachsenen über die Jugendlichen ist unter anderem durch das mehrfach angesprochene Beurteilungssystem sichergestellt.

Den Auszubildenden bleiben in dieser Konstellation nach eigenem Bekunden nur geringe Handlungsspielräume. Entweder sie passen sich der hausinternen Hierarchie an und versuchen, durch Wohlverhalten allmählich "nach oben" zu klettern. Oder aber sie entwickeln Techniken der Leistungszurückhaltung und des Abfederns von Druck. Von Zeit zu Zeit kommt es - wie gezeigt - zu kollektiven Initiativen und Protesten. Veränderungswille ist also durchaus vorhanden. Aber angesichts des wiederholten Scheiterns schlägt Engagement rasch ins Gegenteil um. Was die Jugendlichen sich wünschen würden, klingt in einigen Sequenzen an: Sie erwarten ein Entgegenkommen des Managements, hoffen auf Anerkennung ihrer Argumente, die ja durchaus Interessen des Unternehmens reflektieren. Mißlingen solche Vorstöße, wird das Gefühl einer Unveränderbarkeit der Verhältnisse verstärkt. In ihrer Mehrheit reagieren die Auszubildenden darauf, indem sie ihr kreatives Potential auf den Freizeitbereich konzentrieren. Das "eigentliche Leben" findet außerhalb von Arbeit und Betrieb statt. Initiativen, die Engagement über die Ar-

beitszeit hinaus erfordern, verzeichnen daher kaum Anklang bei den Jugendlichen.

Beruflicher Problemdruck und kollektive Handlungsbereitschaft

In der zuletzt zitierten Sequenz scheint sich der Kreis zu schließen. Punktuelle Proteste verpuffen oder prallen an Vorgesetzten und Geschäftsleitung ab. Betriebliche Interessenvertretung und Gewerkschaft erweisen sich demgegenüber als wirkungslos oder zumindest als wenig durchsetzungsfähig. Und doch scheinen die jungen Angestellten keineswegs gewillt, einfach zu kapitulieren. Lassen sich dem Gesprächsverlauf Themen oder Interessen entnehmen, die zu Ausgangspunkten für kollektives Engagement werden könnten?

Zunächst fällt ein seltsam anmutender Widerspruch auf: Die jungen Angestellten sind - wie gezeigt - mit ihrer beruflichen Situation hochgradig unzufrieden. Der Möglichkeitsraum für individuelle Auswege und Alternativen ist eng. Dementsprechend sehen die Gesprächsteilnehmer/-innen in der Erhöhung der Ausbildungs-/Arbeitsqualität und der Verbesserung des Berufsimages zentrale Felder gewerkschaftlicher Interessenpolitik:

"Es wäre auch eine Aufgabe der Gewerkschaft ..., das Ansehen des Berufs aufzumöbeln. Weil der Einzelhandel sonst ausstirbt und wir nur noch 50jährige Verkäufer haben" (Carsten).

Gleichzeitig werden die Chancen auf Veränderungen aber pessimistisch beurteilt. Dementsprechend fungiert die HBV als Blitzableiter für eine Unzufriedenheit, die aus dem Gefühl der Ausweglosigkeit resultiert:

"... Zum Beispiel: *Warum* ist ein Einzelhandelskaufmann nicht hoch angesehen? Hat die HBV *jemals* etwas dagegen gemacht!? Die hat nie dafür gekämpft ... Wir sind immer die größten Ärsche gewesen. Und werden es auch bleiben, weil die nie dagegen kämpfen" (Kai).

Angesichts des hohen Problemdrucks in Ausbildung und Beruf liegt die Erwartung nahe, latent vorhandene

Aktivitätsbereitschaft der Jugendlichen lasse sich primär über die Thematisierung betriebs- und berufsbezogener Interessen mobilisieren. Dem wird jedoch seitens der jungen Angestellten teils offen, teils indirekt widersprochen. Einige Gesprächsteilnehmer/-innen schließen einen entsprechenden Zugang zur Gewerkschaftsorganisation sogar explizit aus:

"Ich finde auch, daß die Gewerkschaft *viel* mehr auf Jugend abgestimmt werden müßte. Weil, wenn ich Gewerkschaften sehe, die Seminare machen über ... Themen, die den Auszubildenden bis *hier* stehen (zeigt mit der Hand zum Hals), Warenkunde und das und das ... Wenn zum Beispiel mal ein Seminar gemacht würde, wo es anschließend ein Konzert gibt, von irgendeiner Nachwuchsband, da würden die Leute sagen, astrein! ... Und dann kämen auch Leute zusammen aus verschiedenen Firmen, lernten sich kennen, aber so ist das absolut nicht eingestimmt ... Nein, das Angebot ist absolut *eine* Schiene, immer diese blöden Scheißprobleme, die sich sowieso nicht lösen lassen, ja, so isset! ... Da sagt doch keiner, ich komme Samstag oder Sonntag, ... und rede zum hundertdreißigtausendstenmal über meine Warenkunde ..." (Holger).

Der Gesprächspartner hält die permanente Reproduktion beruflicher Alltagsprobleme für ein untaugliches Mittel, um Interesse bei jungen Angestellten zu wecken. Gewerkschaft müßte in seinen Augen zuallererst Ort für soziale Kontakte und kommunikativen Austausch, aber auch für außergewöhnliche Erlebnisse sein. Jugendlichen wie Holger geht es um das Durchbrechen von Alltagsroutine. Dazu bedarf es, so die Auffassung des Gesprächspartners, einer Öffnung der Gewerkschaften für Strömungen und Tendenzen der Freizeitkultur Jugendlicher. Daß es sich bei dieser Charakterisierung einer jugendgemäßen Gewerkschaft nicht unbedingt um ein Ausweichen vor realem Problemdruck handelt, wird in mehreren Gesprächspassagen deutlich. Die Teilnehmer/-innen sind durchaus an aktuellen gesellschaftspolitischen Themen interessiert. Sie orientieren sich dabei offensichtlich an Konjunkturen der Medien und des öffentlichen Interesses. Als reizvolle thematische Bezüge werden z.B. genannt: Rechtsextremismus, Ausländerfeindlichkeit, Nord-Süd-Konflikt, ökologische Krise u.ä. Mit anderen Worten: Die Jugendlichen formulieren einen "weiten Interessenbegriff", der über die "klassischen" arbeits- und betriebsbezogenen Felder der Ge-

werkschaftspolitik hinausweist. Man möchte sich, insbesondere während seiner freien Zeit, nicht auf eine Arbeitskraftperspektive reduzieren lassen. Gewerkschaftliche Politikangebote sollen dem Rechnung tragen:

"... Da wirst du nicht als Verkäufer angesprochen, sondern als *Mensch*. Daß man einfach als Mensch da hingehet (zu einem Treffen der HBV-Jugend, d.A.) und nicht als Verkäufer! ... Ich war einmal auf einem Seminar ... so Thema 1: Warenkunde! Bla, bla, bla ... Thema 2: Verhalten gegenüber Vorgesetzten! Bla, bla, bla, fertig! Dann sind wir um acht Uhr in einen Bus eingestiegen, und dann war der Fisch für mich gegessen ... Das war dasselbe, was ich schon *hundertmal* gemacht habe, und das macht mir keinen Spaß" (Holger)!

Das Zitat enthält eine doppelte Botschaft. Zum einen existieren offenbar keine zündenden Ideen, von denen Impulse für eine Veränderung der Ausbildungs- und Berufspraxis ausgehen könnten. Gewerkschaftliche Zugänge wie "Warenkunde" oder "Vorgesetztenverhalten" gelten als abgenutzt. "Da hängen die (die HBV, d.A.) wahrscheinlich schon 20 Jahre dran ... und haben 20 Jahre nichts gelöst", kritisiert z.B. Kai. Zum anderen handelt es sich dabei um Gegenstände, die auch in der Alltagskommunikation der Jugendlichen keine Rolle spielen. In der Kantine redet man über Sport, private Dinge oder aktuelle politische Themen, kaum jedoch über den Berufsalltag. Wenn also schon freie Zeit für Aktivitäten im gewerkschaftlichen Kontext aufgewandt werden soll, dann zur Bearbeitung von Themen, die über die Alltagsroutine *hinausweisen*.

Hinzu kommt etwas anderes: Gewerkschaften sollen offenbar etwas ermöglichen, was Jugendliche im Betrieb vermissen. Zu den dominierenden Erfahrungen der Teilnehmer/-innen gehört, daß Auszubildende im Umgang mit Vorgesetzten und Kollegen immer wieder auf den Status einer - zudem inferioren - Arbeitskraft reduziert werden. Das Gefühl von Subalternität und Austauschbarkeit bestimmt den betrieblichen Erfahrungshorizont. An die Gewerkschaft richtet man den Anspruch, eine andere Qualität von sozialen Beziehungen zu ermöglichen. Auch das klingt an, wenn Holger reklamiert, er wolle "als Mensch" angesprochen werden. Der junge Mann benutzt diese Formulierung im übrigen bemerkenswert unpathetisch. Dem sprachlichen Gestus nach

fungiert "Mensch" als kritischer Gegenbegriff zu einem Politikansatz und einer gewerkschaftlich-betrieblichen Organisationsstruktur, die als unpersönlich-bürokratisch wahrgenommen werden.

Über den Zusammenhang von Beruf und Politik: Das Beispiel Rechtsextremismus

Alles in allem beleuchtet das Fallbeispiel eine vielschichtige Beziehung zwischen Alltagsleben, beruflichen Problemkonstellationen, Politikzugängen und gewerkschaftlicher Aktivitätsbereitschaft. Wie wir gesehen haben, strukturiert die unbefriedigende Ausbildungs- und Berufssituation in entscheidendem Maße den Lebensrhythmus der Jugendlichen und drückt der sozialen Identität der Gesprächsteilnehmer/-innen ihren Stempel auf. Die große berufliche Unzufriedenheit stiftet aus sich heraus aber nichts unmittelbar Politisierendes. Zwar entwickeln die Jugendlichen durchaus Vorstellungen hinsichtlich möglicher Verbesserungen der Ausbildungs- und Berufsqualität, sehen aber kaum Durchsetzungschancen. Auch *deshalb* tendieren sie dazu, andere, scheinbar außerberufliche Themen für interessanter und "mobilisierungsfähiger" zu halten.

Damit ist jedoch nicht gesagt, daß Ausbildung, beruflicher Status und betriebliche Erfahrungen für das Politik- und Gewerkschaftsverständnis der jungen Handelsangestellten unwichtig wären. Die berufliche Situation strukturiert Wahrnehmung, Erfahrungsverarbeitung und Interessenkonstitution der Jugendlichen auf widersprüchlichere, zugleich aber auch auf umfassendere Weise, als das dem Betroffenheitsprinzip folgende Interpretationen nahelegen würden.

Ein Beispiel: Einhellig benennen die Gesprächsteilnehmer/-innen "Rechtsextremismus" als ein wichtiges Problemfeld, an dem sich Interessen von Jugendlichen bündeln lassen. Diese Einschätzung korrespondiert durchaus mit - auch betrieblichen und beruflichen - Alltagserfahrungen. Wie schon angedeutet, handelt es sich bei der Mehrzahl der Kunden des Warenhauses um Ausländer. "80 % unserer Kunden sind Türken", schätzt

Tanja. Kai mutmaßt, daß 90 % (der Beschäftigten einschließlich der Auszubildenden, d.A.) auf die "Scheiß-Türken" nicht gut zu sprechen sind, also eine vorurteilsbeladene Haltung gegenüber Ausländern einnehmen. Abwertende Praktiken gegenüber Fremden stehen offenbar in einem engen Zusammenhang mit Problemen der Arbeitsalltags: Schon durch die Arbeitssituation sieht sich das Verkaufspersonal in soziale Nachbarschaft zu den ausländischen Kunden gerückt.

Diese soziale Nähe löst Abwehrreaktionen aus. "Die Türken" fungieren als Distinktionsobjekte; sie werden als dem eigenen sozialen Status untergeordnete Gruppe behandelt. Die Abwertung des Kollektivs "der Türken" schließt implizit die Überhöhung der eigenen sozialen Stellung ein. Vielfach liefern reale Belastungen des Arbeitsalltags den Stoff, aus dem die Gruppe "der anderen" konstruiert wird. Gerade weil es in den Kunden-Verkäufer/-innen-Beziehungen wenig harmonisch zugeht, eignen sich "die Türken" für eine symbolische Verschiebung von Konflikten des Arbeitsalltags. Da die Beziehung zu den Kunden für die soziale Selbstverortung der jungen Handelsangestellten von zentraler Bedeutung ist, birgt diese Konstellation ein besonderes Unzufriedenheitspotential. Der Wunsch nach sozialer Anerkennung der eigenen Tätigkeit und Person in den Kundenbeziehungen läßt sich schon wegen der restriktiven Arbeitsbedingungen nicht realisieren. Hinzu kommt nun aber, daß Anerkennung von einem Kundentamm verweigert wird, den die Jugendlichen mit allen Merkmalen einer sozialen Unterschicht ausstatten. Zugespitzt formuliert: Es sind "die" Türken, von denen sich offenbar viele Warenhaus-Angestellte gedemütigt fühlen. Das ist offenbar der Hintergrund für eine Ethnisierung betrieblicher Konflikte. Unmut, der seinen Ursprung nicht zuletzt in der Arbeitssituation (Vergrößerung der Verkaufsfläche bei Verringerung des Personals) hat, wird auf jene Gruppe übertragen, deren Verhalten verweigte Anerkennung zu einer besonders schmerzhaften Erfahrung werden läßt. Statt sich in den Kundenbeziehungen als Fachkräfte und Persönlichkeiten bestätigt zu finden, fühlen sich die jungen Einzelhändler einer "sozialen Unterschicht" unterworfen, deren "kulturelle Fremdheit" befriedigenden kommuni-

kativen Austausch zusätzlich erschwert. Solcher "Erfahrungrohstoff" läßt alltagsrassistische Klassifizierungen subjektiv funktional werden. Interessenverletzungen, reale und vermeintliche Benachteiligungen werden aus ihrem eigentlichen Kontext herausgelöst und auf die Gruppe der türkischen Kunden oder auf "die" Ausländer allgemein übertragen.

Die Gesprächsteilnehmer/-innen entwickeln hinsichtlich solch abwertender Zuschreibungen und Klassifikationen eigene Diagnosefähigkeit. Sie schildern eine Reihe von realen Konfliktsituationen, die ausgrenzenden, Ausländer herabsetzenden Praktiken zugrunde liegen. So wird das Warenhaus z.B. täglich von einer Gruppe arbeitsloser oder "schulschwänzender" Jugendlichen aufgesucht, die, um es in den Worten eines Mitdiskutanten zu formulieren, im Haus "Party machen". Ladendiebstähle und Beschaffungskriminalität sind an der Tagesordnung. Es gibt einige der Belegschaft bekannte "Wiederholungstäter", unter ihnen auch Ausländer:

"... Wenn gewisse Leute bei uns in die Abteilung kommen, dann lasse ich alles fallen und liegen und renn' da hin und halte die Klamotten fest, auf deutsch gesagt. Und ich muß sagen, das ist eigentlich zu 90 % bei Türken ..." (Tanja).

Im Warenhaus gibt es eine Vielzahl solch konfliktträchtiger Erfahrungen mit Migranten. Auffälliges, regelverletzendes Verhalten wird jedoch über die Konstruktion von Ethnie und Nationalität verallgemeinert und der Gesamtgruppe "der Türken" zugeschrieben. Entsprechende Mechanismen reproduzieren sich auch über belegschaftsinterne Konflikte. So erhalten türkische Auszubildende zusätzlich Deutschunterricht; eine in den Augen der Jugendlichen grundsätzlich sinnvolle Einrichtung, die aber, so die Wahrnehmung, auf Kosten der Ausbildung anderer geht und das Gefühl ungerechter Behandlung hervorruft. Jene binäre Logik, nach der die Ingroup "der Deutschen" und die Outgroup "der Türken" konstruiert wird, ist in der Alltagskultur der Jugendlichen anscheinend ständig präsent. Alle Gesprächsteilnehmer/-innen kennen Diskotheken, in denen man als "Deutscher" oder umgekehrt als "Türke" nicht verkehren kann. Gewaltsame Auseinandersetzungen zwischen deutschen und ausländischen Jugendlichen

sind laut einigen Teilnehmer/-innen in Schule und Berufsschule an der Tagesordnung. Eine Parteinahme für die Opfer von Gewalt wird - sofern es sich um türkische Jugendliche handelt - innerhalb der "Gesellschaft der Altersgleichen" negativ sanktioniert.

Die Gesprächsteilnehmer/-innen machen deutlich, daß sie sich gegenüber solchen Alltagsrassismen kritisch verhalten. Sie lassen aber auch keinen Zweifel an ihrer minoritären Position. Selbst unter den Auszubildenden sehen sie sich mit ihren Ansichten in der Minderheit. Was sie aber trotz konträrer Auffassungen mit den übrigen Jugendlichen verbindet, ist das Interesse an Themen wie Rechtsextremismus, Rassismus und Gewalt: "Das habe ich doch bei der Jugendversammlung gesehen; als die zum Rechtsradikalismus kamen - ruck zuck, waren die Finger oben", konstatiert einer der Teilnehmer. Dabei richtet sich das Interesse auch der kritischen Minderheit nicht auf vordergründigen Aktionismus, auf bloßes Anprangern oder demonstrative Verurteilungen. Eher geht es den Jugendlichen um eine Art Ursachenforschung. Beispielsweise möchten sie wissen, was etwa einen Skinhead zu brutalem Verhalten gegenüber ausländischen Jugendlichen treibt:

"... was bei denen im Kopf vorgeht, was die denken, haben die z.B. vor einiger Zeit Zettel verteilt, bezogen auf einen bestimmten Tag, so im Sinne: Jagt einen Türken! Da muß doch etwas *aussetzen* bei denen da oben. Es würde mich 'mal interessieren, wie die auf soetwas kommen" (Carsten).

Der junge Mann sagt das betont nachdenklich. In der eindeutigen politischen Ablehnung klingt aber dennoch soetwas wie Faszination an: Wenn auch mit verwerflichen Mitteln und Zielen, so gelingt es den Skinheads doch, starre Konventionen zu durchbrechen und sich auf diese Weise zum Gegenstand öffentlichen Interesses zu machen. Dies, die punktuelle Aufhebung der "Opferrolle", trägt, so läßt sich vermuten, zum Interesse am Skinhead-Phänomen bei.

Bedeutsamer ist in diesem Kontext aber etwas anderes. Das Beispiel "Rechtsextremismus" zeigt, auf welche komplexe Weise Beruf und Politik einander im Alltagsleben der Jugendlichen durchdringen. Mit ihrer Be-

rufstätigkeit identifizieren die Gesprächsteilnehmer/-innen nicht nur schlechte Arbeitsbedingungen, geringes Einkommen und ungünstige Weiterbildungsmöglichkeiten, sondern auch Erfahrungsvielfalt, soziale Kontakte sowie direkte Konfrontation mit gesellschaftlichen Trends und Problemen, die durch Teile der Kundschaft repräsentiert werden. In diesem Sinne fungiert der Beruf trotz seines Negativimages als "Scharnier" zwischen unterschiedlichen Lebensbereichen und Erfahrungswelten. Daß die jungen Angestellten sich für Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit interessieren, hängt sicherlich in hohem Maße mit der öffentlichen Resonanz der Problematik zusammen. Entscheidend ist aber wohl doch die Verbindung zur eigenen Erfahrungswelt. Konflikte mit Ausländern, fremdenfeindliche und rassistische Praxen, ja selbst Gewalttätigkeiten gehören im Kaufhaus zum Alltag; und auch in der Freizeit, im Wohngebiet, der Disco oder im Freundeskreis sind solche Phänomene allgegenwärtig. Nicht zuletzt deshalb scheiden sich an (Vor-)Urteilen über "Türken" innerhalb der Belegschaft die Geister. Und somit ist es wenig verwunderlich, wenn die Jugendlichen selbst eine Verbindung zwischen dem "Ausländerproblem" und ihrer beruflichen Misere sehen:

"Ich denke, wenn dieses Ausländerproblem gelöst werden könnte, würde sich das auch auf unseren Beruf auswirken" (Tanja).

Worin eine solche "Lösung" bestehen könnte, lassen die Jugendlichen offen. Ihre Distanzierungen von Fremdenhaß und Rechtsextremismus besitzen somit zumindest auf der Ebene der Problem- und Ursachendefinitionen etwas Zwiespältiges. Nachvollziehbar wird jedoch, daß der Beruf für die Einzelhandelsangestellten Quelle eines reichhaltigen "Erfahrungsrohstoffs" (Negt/Kluge) ist, der sich nicht auf das Erleben der unmittelbaren Ausbildungs- und Arbeitssituation einengen läßt. Wird dies in gewerkschaftlichen Politikansätzen ausgeblendet, bedeutet das zwangsläufig eine Abspaltung oder Ausgrenzung von potentiell aktivierbaren Motiven und Interessen Jugendlicher.

Schlußbetrachtung: Gewerkschaften im sozialen Spagat

Alles in allem offenbart sich in diesen Ausschnitten eine Haltung, die mit allgemeinen Kategorien wie "Angestelltenbewußtsein" oder "Angestelltenmentalität" nicht angemessen erfaßt werden kann. Es handelt sich um eine Gruppe junger Angestellter, die von der jahrzehntelangen Dequalifizierungspolitik im Einzelhandel in besonderer Weise betroffen ist. Ihre Lebenskonzepte und Interessenorientierungen entsprechen auf den ersten Blick eher Klischeebildern von Unterschichtenjugendlichen als dem Typus des modernen, individualistischen Angestellten. Freilich finden sich auch in dieser Gruppe Anhaltspunkte für eine individualisierte Lebensführung. Die geschilderten Verhaltensweisen der jungen Einzelhändler lassen sich im Grunde als *Kämpfe um Anerkennung*, präziser: um vorenthaltene soziale Wertschätzung (vgl. Honneth 1993, S. 211) begreifen. Es geht den Teilnehmern/-innen nicht "nur" um ein besseres Gehalt oder eine der Qualifikation gemäße Tätigkeit. Vielmehr bündelt sich in den Berufsproblemen die Erfahrung gesellschaftlicher Mißachtung der eigenen Person. Eben dies läßt die Teilnehmer/-innen fast schon verzweifelt an jenen "Identifikationsresten" festhalten, welche Qualifikation und Berufsrolle noch zu bieten vermögen. Hoher beruflicher Problemdruck korrespondiert bei diesen Jugendlichen mit einer großen Aktivitätsbereitschaft, die aber - mangels nachvollziehbarer Perspektiven - nicht oder allenfalls punktuell in gewerkschaftliches Engagement mündet. Auch innerhalb des betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungssystems finden die Warenhausangestellten offenbar nicht jene Anerkennung, die ihnen im Unternehmen und in der Gesellschaft vorenthalten wird. In diesem Sinne besitzt der verlorene Kampf um den Dienstleistungsabend eine symbolische Bedeutung. Er steht in der Interpretation der Teilnehmer/-innen nicht allein für die Verschlechterung von Arbeitsbedingungen, sondern auch für die Verletzung von Würde und Ehrgefühl - eine Befindlichkeit, die sich zum Teil in harscher Gewerkschaftskritik entlädt. Die eigene Gewerkschaft wird zudem an einer idealisierten IG Metall gemessen - ein Maßstab, gegenüber welchem die HBV-Aktivitäten

immer als unbefriedigend und wenig durchsetzungsfähig erscheinen müssen. Auch deshalb dürfte es nicht leicht sein, die vorhandene Unzufriedenheit gewerkschaftspolitisch zu bündeln.

Im Gesamtspektrum der Fälle stehen die jungen Einzelhändler für eine Angestellten-Gruppe, die nicht nur das untere Ende der betrieblichen Hierarchie, sondern auch ein Branchensegment mit niedrigem Ansehen repräsentiert. Das daraus resultierende "Underdog"-Bewußtsein hebt sich besonders krass von der bei jungen Finanzdienstleistern verbreiteten Gewinner-Mentalität ab. Während es Handelsangestellten primär um eine *Aufwertung der gesamten Berufsgruppe*, um gebührende Anerkennung für ihre spezifischen Leistungen und Tätigkeiten geht, streben junge Finanzdienstleister in erster Linie *nach Entwicklungsmöglichkeiten im Beruf*, nach interessanten, qualifizierten Tätigkeiten in attraktiven Abteilungen und Positionen - Ziele, die mittels adäquater Leistungs- und Aufstiegsorientierung durchaus erreichbar scheinen und eine - zunächst ideelle - Nähe zu Managementaufgaben und -positionen herstellen. Zwar gibt es auch bei jungen Bank- und Versicherungsangestellten berufliche Unzufriedenheit; aber es handelt sich um ein anderes Problemniveau als in Warenhäusern oder Lebensmittelfilialen. Im Unterschied zu den "Händlern" betrachten die Finanzdienstleister ihre Berufs- und Lebenskonzepte als relativ offen. Sämtliche Angestellten-Fraktionen tendieren allerdings dazu, ihre ohnehin separierten Sozialwelten argumentativ gegeneinander abzuschotten. Der in allen Gruppen auftretende Wunsch nach sozialer Wertschätzung, nach Anerkennung mündet jedenfalls nicht in eine "universalistische Arbeitnehmersolidarität". Sichtbar werden statt dessen verschiedene Ausprägungen eines partikularistischen Gruppenbewußtseins, das die Gefahr einer *Verselbständigung von Gruppenegoismen* in sich trägt. Dienstleistungsgewerkschaften sind somit schon im Jugendbereich zu einem Spagat gezwungen, der auf die Überbrückung spannungsgeladener sozialer Unterschiede hinausläuft. Die Frage ist, ob den jeweiligen Vorstellungen von Profession und Beruflichkeit eine Art "*Scharnierfunktion*" zwischen individuellen, gruppenbezogenen Partial- und weiterreichenden Kollektiv-

interessen zuwachsen kann. Traditionelle Gewerkschaftspolitik wäre dadurch auf doppelte Weise herausgefordert: Einerseits müßte sie sich bemühen, Interessen zielgruppenorientiert und über spezifische Beruflichkeitsvorstellungen zu bündeln. Andererseits blieben solche Versuche auf normative Legitimationen mit "universalistischem" Anspruch angewiesen. Bindeglied zwischen ausdifferenzierten Interessen könnten unabgeleitete Ansprüche auf Partizipation und demokratisches Mitentscheiden sein, wie sie in allen Gruppen anklingen. Daß direkte Beteiligung als punktuelle (Negativ-)Erfahrung in einer eher partizipationsfeindlichen Umwelt rasch ins Gegenteil umschlagen, Resignation und politische Apathie verstärken kann - auch dafür ist der Warenhaus-Fall ein eindrucksvolles Beispiel.

Literaturverzeichnis

- Beck, U. (1993): Die Erfindung des Politischen, Frankfurt/M.
- Bohnsack, R. (1989): Generation, Milieu und Geschlecht, Opladen.
- Heitmeyer, W. (1993): Gesellschaftliche Desintegrationsprozesse als Ursache fremdenfeindlicher Gewalt und politischer Paralyse, in: Aus Politik und Zeitgeschichte/Januar, Bonn.
- Honneth, A. (1993): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte, Frankfurt/M.

"Lean Banking": Klassische Rationalisierung mit anderem Vorzeichen oder Metapher für eine neue Marktorientierung der Finanzdienstleister?

Nestor D'Alessio, Herbert Oberbeck

I.

Seit gut zwei Jahren wird in regelmäßigen Abständen in der Öffentlichkeit über krisenhafte Zuspitzungen im deutschen Bankgewerbe spekuliert. Einige Autoren nennen Banken und Sparkassen bereits in einem Atemzug mit den Krisenbranchen Stahl, Fahrzeug- und Maschinenbau.¹ Ulrich Cartellieri (1990) von der Deutschen Bank hat mit seinem einprägsamen Slogan vom Kreditgewerbe als der Stahlindustrie der 90er Jahre dieser Diskussion über mögliche krisenhafte Entwicklungen für Finanzdienstleister einen zentralen Anstoß gegeben. Inzwischen hat Cartellieri in allen Zweigen des deutschen Kreditgewerbes zahlreiche Unterstützung gefunden, Krisenszenarien werden in Grundsatzreden auf Verbandsebene ebenso verbreitet wie in vielen Fortbildungs- und Schulungsseminaren von Bank- und Sparkassenverbänden sowie Gewerkschaften.

Banken und Sparkassen müssen in dieser öffentlichen Debatte einen besonderen Spagat vollziehen: Neben den Krisenszenarien standen in den letzten Jahren glanzvolle Jahresbilanzen mit überdurchschnittlichen Erträgen (vgl. Foullong 1993). Von daher ergeben sich kaum handfeste Hinweise, daß dem Geldgewerbe ähnlich wie anderen tatsächlichen Krisenbranchen hierzulande der Wind kräftig ins Gesicht bläst oder gar das Wasser bis zum Hals stehen könnte. Es gibt mit anderen Worten äußerst widersprüchliche Signale über den aktuellen Zustand und die Entwicklungsaussichten des Finanzgewerbes, und für außenstehende Beobachter ist nicht so ohne weiteres nachzuvollziehen, wie stark die Krisengefahren in dieser Branche tatsächlich sind, welche Gefährdungen auf Arbeit und Beschäftigung realistisch

zukommen und wie sich die Wettbewerbssituation auf nationalem und europäischem Parkett nach der Verwirklichung des Binnenmarktes entwickeln wird.

Vor diesem Hintergrund haben Unternehmensberater Hochkonjunktur. Die meisten Autoren, die sich öffentlich Sorgen um die Zukunft von Banken und Sparkassen machen, beziehen sich auf die Anfang der 90er Jahre vorgelegte "Europastudie" aus der Beraterfirma McKinsey, in der der deutschen Kreditwirtschaft ein "kritischer Zustand" attestiert wird. Als Kernpunkt ihrer Diagnose stellen die McKinsey-Berater die unzureichende Produktivität deutscher Banken und Sparkassen im internationalen Vergleich heraus: "Unter den entwickelten Industrieländern hat Deutschland heute die niedrigste Produktivität. Die führenden Japaner sind doppelt so produktiv - bei einem höheren Automatisierungsgrad und einem weniger dichten, aber besser ausgelasteten Filialnetz" (Bierer/Fassbender/Rüdel 1992, S. 500). Die McKinsey-Berater empfehlen als Therapie "eine radikale Kostensenkung um 50 % bei einer gleichzeitigen Erhöhung des Kundennutzens durch verbesserte Service- und Leistungsqualität" sowie einen "fundamental neuen Managementansatz", der darin bestehen müsse, die "lean bank" der Zukunft zu schaffen (jeweils ebenda).

Die McKinsey-Leute haben es in ihrer Expertise (noch) vermieden, genaue Zahlen zum voraussichtlich nötigen Beschäftigungsabbau zu nennen, die öffentlichen Schlagzeilen und entsprechende PR waren ihnen auch ohne konkrete Empfehlungen für Stellenabbau sicher. Nachzügler in der Beratungsbranche scheinen da Boden nur dann gut machen zu können, wenn sie mit klaren Prognosen für Jobverluste in der Kreditwirtschaft auf-

¹ Vgl. exemplarisch Stefan Baron in der Wirtschaftswoche Nr. 39 vom 24.09.1993.

warten. So kamen im letzten Jahr, wie die Frankfurter Rundschau vor kurzem zu Recht anmerkte, kaum noch neue qualitative Argumente auf den Tisch, geliefert wurden statt dessen aus "Expertenfeder" Prognosen zum erforderlichen Stellenabbau in Banken und Sparkassen. Die Wiesbadener Beraterfirma Arthur D. Little hält beispielsweise 100.000 der insgesamt rund 700.000 Arbeitsplätze im Bankgewerbe Deutschlands für überflüssig (Frankfurter Rundschau Nr. 15 vom 19.01.1994).

Uns geht es hier nicht um die Frage nach der Haltbarkeit der vorgelegten Analysen und Expertisen aus der Unternehmensberaterbranche, die sicherlich in etlichen Punkten anzuzweifeln ist, vor allem deswegen, weil bei der Zusammenstellung internationaler Vergleichskennziffern von den nach wie vor unterschiedlichen Funktionsweisen der je nationalen Finanzsysteme weitgehend abstrahiert wird.² Wir wollen uns hier darauf konzentrieren, die vielfältigen Widersprüche "auf dem Weg zur 'schlanken Bank'" (Bierer/Fassbender, Rüdell 1992) herauszuarbeiten, die bisher weder von den "Experten" der Beratungswirtschaft noch von den Unternehmensvertretern, die an deren Diagnosen und Therapievor schläge anzuknüpfen versuchen, thematisiert, geschweige denn mit Lösungsvorschlägen aufgelöst wurden.³

Unserer Meinung nach ist die zukünftige Entwicklung des Finanzdienstleistungssektors noch recht offen, darüber dürfen die von diversen Unternehmensberatern vorgelegten Expertisen nicht hinwegtäuschen. Die Unternehmen sehen sich durchaus mit unterschiedlichen Entwicklungsalternativen konfrontiert, es gibt weder ein Patentrezept für zukünftige Marktkonzepte noch für die Gestaltung von Technik und Arbeit in den Unternehmen. Vor diesem Hintergrund halten wir es geradezu für fahrlässig, die Öffentlichkeit und die Beschäftigten der Kreditwirtschaft in regelmäßigen Abständen mit neuen

Horrorzahlen über notwendigen Beschäftigungsabbau zu überziehen.⁴ Gleichwohl: Die öffentliche Debatte über mögliche Krisentendenzen in der deutschen Kreditwirtschaft hat eines allemal in den Betrieben bewirkt: Einige zentrale Eckpfeiler der Arbeits- und Beschäftigungssituation werden zur Disposition gestellt.

- Dies gilt vor allem für das Hauptprinzip der 80er Jahre, personengebundene Beratung in Filialen durchgängig vorzusehen. Die von den Beratungsfirmen unterstellte Überrepräsentanz in der Fläche soll durch eine Ausdünnung des Filialsystems und eine stärkere Spezialisierung in der Kundenberatung und damit auch im Zweigstellennetz abgebaut werden. Selbstbedienungskonzepte feiern dabei als ein Teil der Spezialisierungskonzepte fröhliche Urstände (es gab bereits einmal zum Ende der 70er Jahre eine Debatte über den vermeintlichen Siegeszug von Automaten, der dann jedoch ausblieb [vgl. Baetghe/Oberbeck 1986]). Durch den massiven Ausbau von Selbstbedienungstechnik soll "teure, personengebundene Beratung" durch Bankangestellte nur noch bei rentablen Kundenbeziehungen eingesetzt werden.
- In der Rekrutierungs- und Qualifizierungspolitik scheinen Banken und Sparkassen vom lange gültigen Prinzip abzurücken, nur fachlich einschlägig ausgebildetes Personal (Bank- bzw. Sparkassen-

2 Wir befassen uns mit diesen Problemen zur Zeit im Rahmen einer komparativen Analyse des britischen und deutschen Finanzsystems. Erste Zwischenergebnisse dieser Arbeit sollen im Herbst 1994 vorgelegt werden.

3 Dabei greifen wir teilweise auf ein unveröffentlichtes Gutachten zurück, das wir 1993 unter dem Titel "Finanzdienstleistungen im EG-Binnenmarkt: Herausforderungen und Rationalisierungsperspektiven für das deutsche und britische Geldgewerbe in den 90er Jahren" für die Hans-Böckler-Stiftung abgefaßt haben.

4 Aus den Unternehmen und Verbänden sind ähnliche Positionen bisher kaum zu hören gewesen. Offensichtlich setzt man dort auf einen massiven Motivationsschub in Richtung intensiverer Leistungsverausgabung durch das Ankündigen von notwendigem Stellenabbau. Gegen diesen mainstream haben sich bisher nur wenige Autoren gestellt. So schreibt Christoph Egner vom Deutschen Sparkassen- und Giroverband: "Ich bin sehr im Zweifel, ob die Ankündigungen und Prognosen, die zum Teil von konkurrierenden Instituten (gemeint sind Beraterfirmen; d. Verf.) im Hinblick auf die Personalanzahl bekanntgegeben worden sind, sich nachhaltig als tragfähig erweisen. Mir ist die Basis für solche Prognosen gegenwärtig zu unsicher. Ziel ist Produktivitätssteigerung und nicht Personalabbau! Ich möchte aber auch nicht mißverstanden werden. Diese Äußerungen besagen nicht, daß bei den Sparkassen auch in Zukunft alles beim bisherigen Zustand verbleibt und alle Arbeitsplätze als Erbhöfe zu betrachten sind. Wir werden ... drastische Änderungen im Marktverhalten und in den Betriebsabläufen erleben. Unklar ist aber die Intensität dieser Entwicklung, der notwendige Zeitbedarf und die Rückwirkung auf den Personalstand. Wichtiger als sich in Spekulationen über die zukünftige Personalanzahl auszulassen scheint mir, die notwendigen Änderungsinitiativen rasch und energisch zu ergreifen..." (1993).

kaufleute) einzusetzen. Inzwischen werden, wenn auch erst vereinzelt, Verkäufer aus Handelsunternehmen eingestellt, und neben Bankkaufleuten werden wieder verstärkt Bürokaufleute ausgebildet. Auch in der Weiterbildung gerät vieles ins Schwanken. Bisher hat z.B. die Sparkassenorganisation die Weiterqualifizierung von Sparkassenkaufleuten zu Bankfachwirten und Bankbetriebswirten finanziell gefördert. In Zukunft sollen die Angestellten entsprechende Aktivitäten mit finanzieller Eigenbeteiligung betreiben. Der Kreis von Mitarbeitern, von denen ein Fachwirtzertifikat erwartet wird, soll darüber hinaus reduziert werden. Hintergrund all dieser Entwicklungen, mit denen zugleich langjährig erprobte und bewährte Wege für Qualifizierung und berufliche Entwicklung auf den Prüfstand geraten, dürfte wiederum der Einfluß der Beratergutachten sein. So halten die McKinsey-Experten die in den Betrieben aufgebrauchten Investitionen für Aus- und Weiterbildung für viel zu hoch im internationalen Vergleich.

- Gefordert wird von den Beschäftigten eine sehr viel intensivere Leistungsbereitschaft. Die angestrebte höhere Effizienz der Arbeit soll unter anderem durch ein stärker erfolgsorientiertes Entlohnungssystem "gefördert" werden.
- Bei genauerem Hinschauen fällt schließlich auf, daß einflußreiche Manager des Geldgewerbes unter anderem deshalb für massiven Abbau von Beschäftigung plädieren, um finanziellen Spielraum für einen Umbau bzw. für eine völlige Erneuerung der existierenden Technikinfrastruktur zu gewinnen.

Einen solchen Widerspruch zwischen Technik- und Personalinvestitionen haben in den 70er und frühen 80er Jahren nur die Gewerkschaften vorausgesagt, ohne daß ihnen die reale Entwicklung damals recht gegeben hätte. Wenn heute die Arbeitgeberseite in diese Richtung argumentiert (vgl. exemplarisch Cartellieri 1990) und damit langjährig gültige Entwicklungskonzepte für qualifizierte Kundenberatung und für Personaleinsatz in

den Front-office-Bereichen in Frage stellt, so wirft dies nachhaltig die Frage auf, wie dieser hier nur skizzenhaft angedeutete radikale Wandel in den öffentlich gemachten Zielperspektiven von deutschen Banken und Sparkassen erklärt werden kann.

II.

Halten wir aus analytischer Perspektive zunächst fest, daß eine häufiger anzutreffende implizite und zuweilen auch explizit gemachte Unterstellung vieler "Lean"-Autoren zur Aufklärung dessen, was aktuell im deutschen Finanzgewerbe abläuft und erforderlich ist, wenig bis gar nichts beiträgt, ja irreführend ist. So wird in einigen Problemaufrissen so getan, als habe es in den letzten anderthalb Jahrzehnten in deutschen Banken und Sparkassen ausschließlich Stillstand bei der Entwicklung von Technik, Arbeitsorganisation und Produkten gegeben. Demnach sorgt erst die drohende Konkurrenz von außen, d.h. der Wettbewerb mit europäischen Finanzkonzernen nach der EG-Binnenmarktöffnung, für das "Aufwachen" vieler Bank- und Sparkassenvorstände. Wir können uns hier des Eindrucks nicht erwehren, als würden Unternehmensberater sowie auf Beratung orientierte Wissenschaftler⁵ ein zumindest verzerrtes, wenn nicht gar falsches Bild vom Zustand der Arbeits- und Entscheidungsabläufe in Banken und Sparkassen zeichnen, um damit eine Basis zu schaffen, daß sie aus den Unternehmen für teures Geld als externe Problemlöser angeheuert werden.

Tatsächlich hat es in Banken und Sparkassen in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren massive Rationalisierungsprozesse gegeben. Wir haben größere Ausschnitte davon in dem Buch "Zukunft der Angestellten" ausführlich beschrieben (Baethge/Oberbeck 1986), und wir sehen keinen Grund, von dort vertretenen Thesen abzurücken, wonach im Kreditgewerbe technisch und organisatorisch ab Mitte bis Ende der 70er Jahre kein Stein auf den anderen belassen wurde. Sicher gab es "konser-

5 Vgl. den Vortrag "Paradigmenwechsel in der Organisationsgestaltung", den H.-J. Bullinger auf der 4. Tagung der Sektion "Wirtschaft und Technik" im Berufsverband Deutscher Soziologen am 15. Juni 1993 in Stuttgart gehalten hat (Publikation in Vorbereitung).

vatives Beharrungsvermögen", eines der Hauptargumente von "Lean"-Autoren, aber es gab auch, und dies ist ausschlaggebend, radikale Veränderungen der betrieblichen Arbeitsteilung und der Entscheidungsabläufe, so daß wir zumindest auf Linienabteilungen bezogen die "lean-banking"-Diskussion, soweit damit die Einführung von Gruppenarbeit, das Delegieren von Verantwortung und das Durchsetzen dezentraler Entscheidungsbefugnisse angezielt wird, für ziemlich abwegig halten (auf die Situation in Stabsabteilungen gehen wir später ein).

Um dies an einigen Beispielen zu illustrieren:

- Organisationsstrukturen in Kreditgewerbe wurden in Verbindung mit breiter Technisierung in einer Radikalität verändert, die nicht nur auf geduldigem Papier stand, sondern in voller baulicher und personalplanerischer Konsequenz umgesetzt wurde. Gruppenarbeit und Vorgangsbearbeitung aus einer Hand sind in Banken und Sparkassen längst erprobte und breit durchgesetzte Arbeitsformen.
- Die durchschnittlichen Bearbeitungszeiten für einzelne Vorgänge konnten im Kreditgewerbe wegen der Delegation von Entscheidungsbefugnissen erheblich reduziert werden. Dadurch konnten die Kosten pro Fall gesenkt und eine verbesserte Leistungsqualität nach außen erreicht werden.
- Der Einsatz von Computer- und Kommunikationstechnologie hat zu einer neuen Transparenz der Finanzströme, Planungsdaten und des tagesaktuellen Finanzbedarfs in den Unternehmen geführt, von der man jahrzehntelang nur geträumt hat. Die teilweise schon vollzogene Umstrukturierung vieler Verwaltungsbereiche zu profit centern hat hierin ihre objektive Basis.
- Schließlich sind in den letzten zwei Dekaden hohe Investitionen für Technikausbau getätigt worden. Es dominieren zentralseitig ausgebaute EDV-Großsysteme, mit denen nahezu alle Vorgänge erfaßt und unterstützt bzw. gesteuert werden. Exakte

Zahlenangaben sind hierfür branchenweit relativ schwer zu erhalten, viele Betriebsexperten gehen aber davon aus, daß das deutsche Finanzdienstleistungsgewerbe auch beim internationalen Vergleich die Nase in der Automatisierung sogenannter Back-office-Funktionen vorn habe.⁶

In den Front-office-Bereichen haben die meisten Banken und Sparkassen in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren bewußt auf Automation und computergesteuerte Sachbearbeitung⁷ verzichtet, obwohl dies technisch in breiterem Umfang möglich gewesen wäre. Die meisten Unternehmen sahen ihre Expansionschancen in der letzten Dekade jedoch am besten gewahrt, in dem alle Beratungsanliegen von Kunden persönlich und fachkompetent aufgenommen wurden. Man hat hier nicht einfach die Dinge laufen lassen und Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung (im Gegensatz zu japanischen und nordamerikanischen Banken) ignoriert, vielmehr wurde im Prinzip der verhaltenen Technikunterstützung von personengebundener Beratung das Erfolgsrezept für Wachstum und gute Erträge gesehen, eine Rechnung, die aus heutiger Sicht als aufgegangen einzustufen ist.

Ohne Zweifel sind in den 80er Jahren nicht alle Möglichkeiten zur effizienteren Organisation von Arbeitsabläufen ausgeschöpft worden. So mußten vor allem die bundesweit agierenden großen Privatbanken zunächst relativ viel Kraft auf den Auf- und Ausbau von computerunterstützter Sachbearbeitung und Automationstechnik verwenden. Vernachlässigt wurden dadurch Organisationsveränderungen. So beginnt man hier erst jetzt, in größerem Stil funktionale und hierarchische Kopfstellen auszudünnen. Diese Banken holen damit einen Rationalisierungsschritt nach, der z.B. in der Sparkassenorganisation weitgehend abgeschlossen ist. Diese Maßnahmen könnten zu Recht als zentraler Baustein eines "Lean-Konzepts" bezeichnet werden, in dem es um Ausdünnung bzw. Eliminierung von Zwischenhierarchien geht, die auf der Basis einer funktionierenden Unternehmenssteuerung vermittelt zentraler EDV und entsprechender Managementinformationssysteme ihre ursprüngliche Funktion eingebüßt haben. Mit diesem organisatorischen Rationalisierungsschritt kann Personalabbau verbunden werden.

6 Vgl. zu allen Punkten die Literaturübersicht in Baethge u.a. (1991) sowie Höflich-Häberlein/Häber (1989) und Rock/Ulrich/Witt (1990).

7 Vgl. zur Differenz von computergesteuerter und computerunterstützter Sachbearbeitung Baethge/Oberbeck 1986, S. 69 ff.

Als Zwischenfazit bleibt festzuhalten: Es gibt eine Reihe von Anhaltspunkten, die, auf die letzten zehn bis fünfzehn Jahre bezogen, für objektiv faßbare und massive strukturelle Veränderungen von Dienstleistungsarbeiten im Kreditgewerbe durch Rationalisierungsprozesse auf betrieblicher Ebene sprechen. Vieles ist in dieser Branche schon in den 80er Jahren schlanker geworden. Eine ganz andere Frage ist die, was parallel dazu an betrieblichen und gesellschaftlichen Folgeproblemen und Folgekosten entstanden ist und warum Anfang der 90er Jahre offenbar neue Problemlagen zu bewältigen sind.

III.

Mit "Folgelasten" der in den letzten beiden Jahrzehnten durchgeführten betrieblichen Rationalisierungen haben Banken und Sparkassen in zweierlei Hinsicht zu tun: die für die Pflege der umfangreich installierten Computer- und Kommunikationstechnologie aufzubringen Kosten laufen zunehmend aus dem Ruder und gleichzeitig sollen zusätzliche Gelder für völlig neue Technik- und Kommunikationssysteme aufgebracht werden. Darüber hinaus werden die in den Linienabteilungen durchaus auffindbaren Effizienzsteigerungen durch den in den letzten beiden Jahrzehnten ebenfalls erfolgten massiven Ausbau teurer Stabsbereiche weitgehend aufgezehrt.

Die meisten Unternehmen des deutschen Kreditgewerbes beklagen progressiv steigende Kosten für die Pflege der installierten Technik sowie für Neuinvestitionen. Technikkosten waren bis zum Ende der 80er Jahre kein Thema, über das öffentlich gesprochen wurde. Zwar gab es aus den Unternehmen heraus auch früher schon vereinzelt Klagen darüber, daß der hohe Standard in der Computer- und Kommunikationstechnik viele Unternehmen kostenmäßig überfordere, betriebliche Folgen etwa im Sinne der Reduzierung von Technikinvestitionen wurden daraus gleichwohl nicht abgeleitet. Zum einen konnte - allen offiziellen Stellungnahmen zum Trotz - ein Teil der Kosten relativ problemlos über Gebühren auf Privatkunden abgewälzt werden. Und zum anderen verfügten nahezu alle Unternehmen über relativ gute Gewinnspannen, da - eine im Vergleich zu anderen

europäischen Ländern typisch deutsche Konstellation - ein Großteil der von Privatkunden angelegten Gelder relativ niedrig verzinst werden mußte. Beides scheint in den 90er Jahren so nicht mehr fortschreibbar (vgl. Egner 1993). Das Kostenbewußtsein der Kunden hat im Einlagebereich zugenommen, teilweise haben die Banken und Sparkassen eine Umschichtung der Einlagen privater Haushalte zu besser verzinsten Produkten selbst gefördert. Und gleichzeitig scheint an der Gebührenschaube kaum mehr zu drehen zu sein, nachdem beispielsweise die "teuren Kontoführungsgebühren" den einen oder anderen Gewerkschaftsführer angeregt haben, z.B. von den Arbeitgebern der Industrie die Übernahme dieser Kosten der bargeldlosen "Lohn- und Gehaltszahlung" zu fordern. Vor diesem Hintergrund ist u.E. einzuordnen, daß Vorstandsmitglieder von Banken und Sparkassen öffentlich darüber nachdenken, teure Technikinvestitionen und hohe Pflegekosten zukünftig verstärkt durch Einsparungen im Personalbereich aufzubringen.

Daneben tritt immer mehr zutage, daß Banken und Sparkassen ebenso wie viele andere Dienstleistungsunternehmen in den Stabsbereichen *technisch* und *personell* überbesetzt sind. Von diesem Problem wird öffentlich kaum gesprochen. Sensibel ist diese Thematik, weil wir es hier mit den zentralen Instrumenten für die Ausübung von Macht und Herrschaft in den Betrieben zu tun haben, mit denen zu hantieren für Manager und Beschäftigte ein höchst schwieriges Unterfangen ist. Es geht um einen Bereich, der in der Vergangenheit als sakrosankt galt. Sensibel sind alle hier angestoßenen Diskussionen zudem, weil erstmals die Arbeit der hochbezahlten Fachkräfte für Unternehmensentwicklung und Rationalisierung zur Disposition gestellt wird.

Als ungelöstes Problem stellt sich für die meisten Banken und Sparkassen nach Jahren vollmundiger Ankündigungen schließlich dringlicher denn je, daß die Ansätze zu einem integrierten Vertrieb von Bank- und Assekuranzprodukten weitgehend an der fachlichen Überforderung der Kundenberater (und auf Versicherungen bezogen ebenso für Außendienstmitarbeiter) gescheitert sind. Die Integration von Finanzdienstleistungen

gen ist im wesentlichen nur auf der Ebene der Konzernarchitektur vorangekommen (gegenseitige Beteiligungen, Fusionen usw.), als Beratungs- und Verkaufskonzept im Umgang mit Privatkunden funktioniert sie bisher jedoch kaum, es sei denn, man wertet als Erfolg, wenn ein Bankberater seinem Kunden eine grüne Versicherungskarte zustecken kann, nachdem dieser Sparkonten oder Termingelder für den geplanten Kauf eines Autos aufgelöst hat (vgl. hierzu ausführlicher Oberbeck/Oppermann 1992). Banken und Sparkassen können hier nicht einfach zur Tagesordnung übergehen, da von der Kundenseite eher ein wachsender Bedarf an integrierter Finanzdienstleistungsberatung artikuliert wird. Insofern werden die in den 80er Jahren gewachsenen Organisationsstrukturen in der Kundenberatung nachhaltig infragegestellt.

IV.

Überlagert werden diese eher auf technischer und organisatorischer Ebene liegenden aktuellen Probleme von Banken und Sparkassen durch eine *gravierende Veränderung der Marktbedingungen*, in der wir einen entscheidenden Anlaß für die relativ breite öffentliche Diskussionen über zukünftige Marktkonzepte sowie über neue Konzepte für die Gestaltung von Technik und Arbeit sehen.

Die in den 80er Jahren realisierten Unternehmensstrukturen zielten vorrangig auf eine umfassende Erschließung von Marktpotentialen im Bereich der Massenbedürfnisse von privaten Haushalten. Was in den 60er und 70er Jahren mit der flächendeckenden Organisation des Zahlungsverkehrs und mit der Entdeckung der Konsumentenkredite für private Haushalte begonnen hat (bargeldlose Entgeltzahlungen, Mietüberweisungen usw.), hat seinen eigentlichen Siegeszug in den 80er Jahren fortgesetzt, in dem nahezu alle Zahlungsvorgänge bargeldlos organisiert und differenzierte Kreditangebote und Einlagenformen für Durchschnittshaushalte systematisch ausgebaut wurden.

Die 60er und 70er Jahre waren das Jahrzehnt des quantitativen Wachstums im Privatkundengeschäft: Banken

und Sparkassen richteten alle Anstrengungen darauf, private Haushalte in das umfangliche Netz von Dienstleistungsangeboten zur Regulation des gesellschaftlichen Zahlungsverkehrs einzubeziehen. Verkürzt gesagt: "Verkauft" wurde das private Girokonto als Dreh- und Angelpunkt aller Finanzaktivitäten privater Haushalte (vgl. hierzu ausführlicher Baethge/Oberbeck 1986).

Qualitatives Wachstum in den 80er Jahren bedeutete für das Kreditgewerbe insgesamt (Banken, Sparkassen und Versicherungen), dem Gros der privaten Haushalte Produkte zur langfristigen Anlage von Geldern (in der Hauptsache Sparverträge mit langfristiger Bindung, Bauspar- und Darlehensverträge, kapitalbildende Lebensversicherungen) anzubieten. Die verfügbaren Statistiken legen beredtes Zeugnis von kontinuierlichen Wachstumsraten in diesen Geschäftssegmenten der Finanzdienstleiter ab; sie zeigen zudem, daß das Geschäft mit privaten Haushalten für das Kreditgewerbe zu einer der wichtigsten Säulen für die Erfolgsbilanzen des Kreditgewerbes geworden ist.

Auf dieser Schiene der quantitativen und qualitativen "Massenproduktion" kommen die Unternehmen heute nicht mehr nennenswert weiter, die Mehrheit der privaten Haushalte ist mit dem lebensnotwendigen Grundstock von Bank- und Versicherungsdienstleistungen versorgt (vgl. Oberbeck/Oppermann 1992 mit entsprechenden Belegen). Bei Neugründungen von privaten Haushalten im Westen, bei Zuzüglern sowie bei einem Großteil der privaten Haushalte in den neuen Bundesländern muß auch weiterhin Grundbedarf abgedeckt werden, aber dieses inzwischen relativ klein gewordene Marktspektrum für die 08-15-Basisdienstleistungen des Geld- und Assekuranzgewerbes bietet nicht mehr "Masse" genug, um daraufhin die gesamte vorhandene personelle und technische Beratungskapazität auszurichten.

Auf qualitatives Wachstum im Privatkundengeschäft setzen viele Unternehmensvertreter auch für die 90er Jahre, allerdings mit der entscheidenden Veränderung, daß nennenswerte Erweiterungspotentiale nur noch bei überdurchschnittlich verdienenden oder aber vermögenden Privathaushalten erwartet werden. Bankdienstleistungen sollen privaten Haushalten nicht mehr univer-

sell, sondern selektiv angeboten werden - so eines der neuen Leitbilder für die "Bank 2000".⁸

Die an Lean-management-Thesen aufgehängte Diskussion zielt an diesem zentralen Problem der Marktentwicklung im deutschen Finanzdienstleistungssektor⁹ weitgehend vorbei, da sie vordergründig den Eindruck erweckt, als ginge es um die Mobilisierung innerbetrieblicher Rationalisierungsreserven, um zukünftig kostengünstiger produzieren zu können und damit international wettbewerbsfähiger zu werden. Unser kritischer Kommentar hierzu lautet zusammengefaßt: Die internen Rationalisierungspotentiale sind von den meisten Banken und Versicherungen für eine insgesamt gut funktionierende Organisation der Massenbedürfnisse in den 80er Jahren mobilisiert worden (dies schließt das Nachklappen in einigen Bankengruppen und Tätigkeitsfeldern ein), hier muß nicht in großem Stil und mit der Analogisierung zu Problemen in der Industrie zum "Aufwachen" geblasen werden. Die Unternehmen des Geldgewerbes stehen heute jedoch vor der Aufgabe, daß sie sich neue Märkte im Privatkundensegment erschließen bzw. die existierenden Marktverbindungen umbauen müssen, nachdem die Mehrzahl ihrer privaten Kunden mit dem Grundbedarf an Absicherung für Vorsorge sowie für die Geldanlage und Kreditfinanzierungen eingedeckt ist. Neue qualitativ differenzierte Leistungsangebote sind jedoch längst nicht von allen privaten Haushalten zu bezahlen, deshalb gewinnt jetzt die unter dem Stichwort "lean" transportierte Diskussion

über die Selektion von Kundengruppen und Leistungsangeboten einen großen Stellenwert.

V.

In der Kreditwirtschaft wird zur Zeit der Eindruck erweckt, als seien die Antworten auf die ungelösten Probleme und neuen Herausforderungen relativ einfach zu finden. Das Stichwort "lean banking" wird zum Synonym einer zu gravierenden Einschnitten bei Marktkonzepten bereiten sowie zu unabweisbaren Rationalisierungsmaßnahmen entschlossenen Wirtschaftsbranche. Für die Gewerkschaften scheint die Zukunft der Arbeit in dieser zentralen Wirtschaftsbranche ebenfalls längst gelaufen, wenn etwa angedachte Zweigstellenschließungen und Automationskonzepte so geschildert werden, als stünde die Realisierung schon morgen bevor.¹⁰ Dem ist entgegenzuhalten, daß die neuen Herausforderungen und die bisher geplanten und in Ansätzen umgesetzten Lösungen keineswegs frei von Widersprüchen sind. Es gibt einmal mehr keinen Königsweg für die Reorganisation der deutschen Finanzwirtschaft.¹¹ Über einen solchen verfügen auch die jetzt verstärkt auf den deutschen Markt drängenden Konzerne aus Großbritannien, Frankreich usw. nicht.

8 In der bank- und sparkasseninternen Fachliteratur wird inzwischen häufiger davon gesprochen, daß das "Allfinanzkonzept" der 80er Jahre neu definiert und gestaltet werden müsse. Ging es in der letzten Dekade primär darum, die Basisversorgung von Bank- wie Versicherungskunden abzurunden (aggregative Allfinanz-Strategie) und nach Möglichkeit auch dem Zugriff von Mitbewerbern zu entziehen (Betreuung aus einer Hand), so wird inzwischen eher von einer "generativen" Allfinanzstrategie gesprochen. Die "generative" Allfinanzstrategie ist bisher noch kaum konkretisiert worden. Im Prinzip geht es offenbar auf der Basis breiter technischer Unterstützung um spezifische Dienstleistungs- und Produktpakete für unterschiedliche Kundengruppen, z.B. Angebote "rund um das Auto" (Pannenservice inklusive), "rund um das Haus" oder auch "rund um die Altersvorsorge".

9 Von entsprechenden Marktsättigungen im Privatkundengeschäft kann in anderen Industrieländern nicht umstandlos ausgegangen werden, wie intensive Diskussionen mit ausländischen Kollegen zeigen. Auch dies unterstreicht die Notwendigkeit einer kritischen Auseinandersetzung mit allzu "schlanken" Beratergutachten.

10 Vgl. exemplarisch Uwe Foullong (HBV), der in dem Spiegelartikel: "Draht zum Kundentelefon und Automatenhallen ersetzen die Zweigstellen vor Ort" (Nr. 38/1993) entsprechend zitiert wird.

11 Inzwischen kehrt offenbar bei einigen Bank- und Sparkassenmanagern erste Ernüchterung ob der von den Beratungsfirmen scheinbar klar vorgezeichneten Weges zur "schlanken Bank 2000" ein. So wird im Handelsblatt (Nr. 238) vom 09.12.1983 auf ein Vorstandsmitglied des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) wie folgt Bezug genommen: "Nach Auffassung von Dr. Bernd Rodewald ... betrifft die Diskussion um lean-banking-Modelle ... die Kreditgenossenschaften ... nicht mit der gleichen Brisanz wie Großkonzerne. Gleichwohl nimmt die Organisation das Thema ernst genug, um den Kontakt zu externen Beratern zu suchen. Deren Angebote, so Rodewald, seien aber enttäuschend gewesen" (S. 11).

Wahrscheinlich kommt in dieser Wiedergabe unter anderem zum Ausdruck, daß die Beratungsfirmen in vielerlei Hinsicht der Spezifik der deutschen Kreditwirtschaft nicht gerecht wird. Es gibt zwar einige Großkonzerne in denen u.U. ähnliche Probleme der Bürokratisierung und Inflexibilität wie in anderen Branchenkonzerne auftauchen. Das Geschehen der Kreditwirtschaft wird jedoch zu mehr als 50 % von den klein- und mittelbetrieblich strukturierten Sparkassen und Kreditgenossenschaften bestimmt. An ihren Problemlagen und Entwicklungsperspektiven scheint die Lean-Diskussion weitgehend vorbeizuziehen.

Die landläufig zu beobachtende Orientierung deutscher Bank- und Sparkassenmanager an den Gutachten von McKinsey und anderen Beratungsfirmen ist u.E. nicht als Ausdruck einer Wertschätzung für klare, eindeutige Entwicklungsempfehlungen aus den Computern der Beratungsfirmen zu sehen. Im Gegenteil, es scheint darin eher eine weitverbreitete Unsicherheit deutscher Bank- und Sparkassenvorstände über den Weg der Geldbranche jenseits des flächendeckend eroberten Massengeschäfts durch. Die Unsicherheit über die zukünftigen Organisationsstrukturen und Personaleinsatzkonzepte kommt zusätzlich darin zum Ausdruck, daß Vertreter von privaten Großbanken mit den gleichen Schlagworten die notwendigen "Zeichen der Zeit" beschreiben wie Vorstandsmitglieder aus kleineren Sparkassen und Genossenschaftsbanken, so als seien Differenzen in der jeweiligen Marktpositionierung in den letzten Jahren völlig eingeebnet werden. Nicht zuletzt deshalb entsteht das kuriose Bild, daß die gesamte deutsche Kreditwirtschaft im Privatkundengeschäft offenbar nur noch ein einziges, identisches Ziel hat: die Beratung und Betreuung einkommens- und vermögensstarker privater Haushalte.

Die Schlagworte in der aktuellen öffentlichen Diskussion und der Versuch, sich mit dem Rezept des "lean banking" an Rationalisierungs- und Anpassungsentwicklungen in anderen (Krisen-)Branchen anzuhängen, sollten also nicht darüber hinwegtäuschen, daß die bisher vorgelegten Krisendiagnosen und mehr noch die angezielten Strukturveränderungen in der deutschen Kreditwirtschaft keineswegs klar abgesteckt und zudem voller Widersprüche sind.

Als weitgehend offen muß die Frage bezeichnet werden, wie Selektionsstrategien in konkrete Projekte für Betriebsorganisation, Technikeinsatz und Arbeitskraftnutzung umgesetzt werden können. Der Weg zur Selektion von Kundengruppen und Dienstleistungsangeboten je nach Einkommens- respektive Vermögenshöhe erweist sich bei näherem Hinsehen für viele Kreditinstitute als sehr viel dornenreicher, als es etliche Berater mit "schlanken Reorganisationslösungen" für die "Bank 2000" wahrhaben wollen. Dabei geht es keines-

wegs um den berühmten Teufel, der in jedem Detail hervortritt, es geht vielmehr um grundlegende Probleme betrieblicher Konzeptentwicklung, für deren Lösung derzeit nicht einmal am Horizont Lösungen absehbar sind.

Als gravierendste Frage dürfte sich dabei für die meisten Kreditinstitute diejenige nach der Grenzziehung zwischen den zu trennenden Kundengruppen erweisen. Wird es gelingen, daß diejenigen Kundengruppen, denen eher Standarddienste und einfache Beratungsqualität angeboten werden sollen - sei es über Selbstbedienungstechnik, sei es durch eher gering qualifiziertes Personal - den Ausschluß von qualitativ höherwertiger Beratungskompetenz akzeptieren werden? Am wenigsten Probleme dürften hier die privaten Geschäftsbanken haben, zu deren Privatkundenkreis traditionell einkommensstarke und vermögende Haushalte gehören. Das Geschäft mit privaten Haushalten machen jedoch hierzulande zu mehr als 50 % die Sparkassen und zu knapp 30 % die Genossenschaftsbanken, also jene Kreditinstitute, auf die der Hauptanteil des deutschen Filialnetzes entfällt und deren Leistungsprofil bisher durch das Angebot universeller Bankdienstleistungen für alle Bevölkerungsgruppen entscheidend geprägt wurde.

Innerhalb der deutschen Sparkassenorganisation wird der hier möglicherweise erforderliche und organisatorisch kaum zu bewältigende Spagat zwischen einer leistungsstarken Grundversorgung auf der einen und dem Angebot von privilegierten Beratungsleistungen für ausgewählte Kundengruppen auf der anderen Seite inzwischen vereinzelt gesehen. So plädieren einige Manager schon wieder eher für eine Rückbesinnung auf traditionelle Leistungsstärken der Sparkassenorganisation, anstelle eines übereilten Aufspringens auf den Zug der Kundengruppenselektion. Auch solche Konzepte sind bisher jedoch noch zu abstrakt, als daß bereits klare Konsequenzen für Arbeitsorganisation und Beschäftigung absehbar wären.

An der Frage der Differenzierung von Beratungsleistungen für unterschiedliche Kundengruppen hängen zentrale arbeitsorganisatorische und personalwirtschaftliche Weichenstellungen. In einigen Reorganisationskonzepten ist vorgesehen, daß die Beratung der jeweils hauptsächlich zu unterscheidenden Kundengruppen

auch räumlich getrennt erfolgen soll. Hauptsächlich im Gespräch sind Konzepte mit drei verschiedenen Filialtypen: (1) Filialen für Standardbedarf, tendenziell voll automatisierbar, (2) Filialen mit Standard- und Spezialberatungsleistungen, z.B. Bausparberatung in Wohngebieten sowie (3) individuelle Allfinanzberatung in Kopffilialen oder Hauptstellen bzw. auch beim Kunden zu Haus. Über eine solche Differenzierung würde es mehr oder weniger zwangsläufig zu einer Segmentierung des betrieblichen Personaleinsatzes sowie vermutlich auch von Karrierewegen in deutschen Finanzhäusern kommen. Die hier entstehenden Fallstricke einer auf Transparenz und Flexibilität orientierten Personalwirtschaft dürften kaum im Handstreichverfahren aus dem Weg zu räumen sein.

Über die Konsequenzen möglicher Entwicklungen zur Segmentierung von Kunden für Arbeit und Beschäftigung kann vorerst mangels breiterer empirischer Erfahrungen nur spekuliert werden. Zwei Hauptlinien deuten sich dabei an: Finanzdienstleistungsunternehmen werden erstens ihren quantitativen Bedarf an fachlich versiertem Personal bei weiterer Expansion der Geschäftsbeziehungen kaum noch erweitern, denkbar sind sogar leichte Reduktionen. Jeder einzelne in den Unternehmen beschäftigte Kundenberater bzw. freiberuflich tätige Außendienstmitarbeiter wird zweitens mit einem weiteren Anziehen des Leistungs- und Erfolgsdrucks zu rechnen haben. Berufliche Karrieren werden sich vornehmlich an erfolgreichen individuellen Verkaufserfolgen orientieren¹², wobei denjenigen Beschäftigten, die dabei mithalten können, Kompensation durch weiterhin gute Verdienstmöglichkeiten und flexible individuelle Arbeitszeitgestaltung winken dürfte.

Offen ist ferner die Frage nach der Auflösung des zukünftig offenbar härteren Widerspruchs von Technik- und Personalinvestitionen. Cartellieris Rezept, mit dem Banken und Sparkassen der Gefahr entgegenwirken sollen, auf eine ähnlich abschüssige Bahn wie die

Stahlindustrie zu geraten, ist auf den ersten Blick gesehen und im Gegensatz zu vielen verschnörkelten "Lean"-Rezepturen einfach und klar: Die Banken sollen Filialen und Beschäftigung abbauen und Technik umbauen bzw. grundlegend erneuern (vgl. 1990). Das Rezept ist bei näherem Hinsehen jedoch nicht nachvollziehbar, da es eine bedenkliche Fehleinschätzung der Erfahrungen mit der Computerisierung in den letzten zwei Dekaden signalisiert und einen Entscheidungszwang zwischen Technik und Arbeit suggeriert, der weder für Unternehmen und Beschäftigte noch für Kunden zukunftssträchtige und komplikationsfreie Perspektiven erschließen dürfte.

Vermutlich hat Cartellieri in einem Recht: Die hohen Technikinvestitionen, die er zur Bewältigung der Herausforderungen der 90er Jahre für erforderlich hält, können ohne Einsparungen auf Personalseite wohl kaum noch finanziert werden. Die Frage aber ist, ob die Geldbranche gut beraten ist, einen neuen gigantischen Technisierungsschub vorrangig auf die Schiene zu setzen, so als wolle sie mit Macht demonstrieren, daß sie aus Fehlern der Vergangenheit nicht zu lernen in der Lage ist.

In der wissenschaftlichen und in der öffentlichen Diskussion haben sich in den letzten Jahren einige Stimmen zu Wort gemeldet, die teils sachlich, teils mit einem Schuß Hämne fragen, warum der ganze Technisierungsschub, der in den letzten zwei Jahrzehnten in den Dienstleistungsfeldern inszeniert wurde, es nicht vermocht habe, den riesigen Produktivitätsabstand zur Industrie zu verringern. So geht beispielsweise Peter F. Drucker davon aus, daß die riesigen Investitionen in Anlagen zur Datenverarbeitung bei Dienstleistungstätigkeiten so gut wie keine Produktivitätssteigerung ergeben hätten (vgl. hierzu ausführlicher Oberbeck/Neubert 1992). Unsere eigenen Erfahrungen mit der Technisierung in deutschen Finanzunternehmen zeigen eines allemal: Es ist Drucker und anderen Autoren sicher nicht pauschal zuzustimmen, wenn sie generelle Zweifel an der ökonomischen Sinnfälligkeit vieler realisierter Technisierungsprojekte formulieren. Gerade im Bankgewerbe konnten in den Linienabteilungen durch tech-

12 Pilotprojekte einer stärker leistungsorientierten Bezahlung laufen inzwischen in einer Reihe von Banken und Sparkassen, ohne daß bisher allerdings klare Konturen einer generellen Neuregelung von Leistungs- und Entgeltproblematik bekannt geworden wären (vgl. zum Hintergrund insgesamt unter anderem Heitmüller 1992).

nisch-organisatorische Rationalisierungen die Abläufe effizienter gestaltet werden (s.o.). Gleichwohl dürften die in den 80er Jahren unbewältigten Probleme mit den Folgekosten der implementierten Technik unter anderem darauf zurückzuführen sein, daß man das Feld allzu sehr den Gigantomaniern unter den Technikvorständen überlassen und somit gegen den Lehrbuchgrundsatz verstoßen hat, wonach von den eigentlichen Nutzern in den Fachabteilungen der technische Bedarf festzulegen sei. Es wurden in manchen Bereichen in der Tat über Jahre "DV-Jumbos" (F. Weltz) entwickelt, ohne nach dem tatsächlichen Nutzen von breit und selektionslos aufgespeicherten Daten und Informationen zu fragen (vgl. Oberbeck/Oppermann 1992).

Die Gefahr, solche bekannten Fehler zu wiederholen, kommt unter anderem darin zum Ausdruck, daß einige "Experten" zur Analyse des Kundenbestandes einer jeden Bank ein neues Datenbankkonzept fordern. "Zusammengefaßt sollte die Kundendatenbank neben Standarddaten und Kundenhistorie... alle Informationen enthalten, die einerseits eine strategisch verwendbare Segmentierung des Kundenbestandes erlauben und andererseits Aufschluß geben über die Betreuungs- und Servicebedürfnisse der entsprechenden Kundengruppen. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, muß die kundenspezifische Datenbank bei jedem Kundenkontakt aktualisiert werden, was mit Vorteil mit dem Feedback aus den Dialogmarketingmaßnahmen geschieht..." (Oggenfuss 1993, S. 11). Wir sehen hierin die Forderung, alles bzw. so viel wie möglich über alle Kunden abzuspeichern, in der Hoffnung, daß hochbezahlte Stabsleute daraus mit Hilfe komplexerer Analyseprogramme individuelle und kollektive Verkaufskampagnen und -profile erstellen. Normalerweise wissen jedoch Kundenberater auf Basis der heute existierenden Technik und ständiger persönlicher Kontakte ganz gut, wieweit Kunden unterschiedliche Ansprüche an Banken sowie finanzielle Potentiale haben. Ob hier die faktische Forderung nach dem "gläsernen Kunden" noch viel Informationszugewinn bringen wird, scheint zweifelhaft zu sein.

Als weiteres Beispiel für die Notwendigkeit neuer, massiver Technikinvestitionen wird häufig das angeblich

hohe Kundeninteresse an Telefon-Banking ins Feld geführt. Manche Bankmanager führen den in den letzten Jahren auf dem deutschen Markt nicht zu übersehenden Erfolg der Citibank unter anderem auf dieses neue Dienstleistungsangebot zurück. Für diese neue Selbstbedienungsvariante dürfte indessen nur bei einem kleinen Teil privater Haushalte echter Bedarf bestehen, denn es geht schlicht gesagt um einen weiteren Ausbau automatisch zu erledigender Zahlungsverkehrsvorgänge. Das Gros der Zahlungsvergänge privater Haushalte wird in Deutschland jedoch heute schon automatisch abgewickelt, wozu die auch im internationalen Vergleich frühzeitig und zum Teil auch einzigartig eingeführten Zahlungsformen über Lastschriftinzug, Dauerauftrag usw. erheblich beigetragen haben. Auf Deutschland bezogen gibt es demnach wenig Sinn flächendeckend teures Geld in diese neue Selbstbedienungsvariante zu investieren, die am Ende nur relativ kleinen Kundengruppen Nutzen bringen wird.

Vor diesem Hintergrund sind die von Cartellieri und anderen Akteuren geforderten neuen und massiven Technikinvestitionen kritisch zu hinterfragen; eine Legitimation, daß damit vorrangig Herausforderungen der 90er Jahre zu lösen sind, steht jedenfalls noch aus und sollte gerade von Gewerkschaftsseite eingefordert werden. Eine kritische Auseinandersetzung mit diesen Forderungen nach einer neuen technischen Revolution, von der einige Banker sprechen, ist zusätzlich dringend geboten, wenn damit andere Eckpfeiler wie gut qualifiziertes Personal in Frage gestellt werden. Sollte das Pendel in Richtung Technikinvestitionen ausschlagen, so könnte das Kreditgewerbe in die Gefahr geraten, das Faustpfand eines fast durchgängig überdurchschnittlich gut qualifizierten Personalstamms zugunsten von fragwürdiger Computerberatung aufzugeben, ein Faustpfand, mit dem der Erfolg dieser Branche in der Erschließung des Privatkundengeschäfts (auch im internationalen Maßstab) bisher eng verbunden war. Es mutet schon ein wenig grotesk an, daß in Großbritannien gerade jetzt Anstrengungen unternommen werden, um das Qualifikationsniveau von Bank- und Versicherungsangestellten anzuheben.

Wir schätzen die Gefahr, daß Technikinvestitionen zu Lasten von Personalinvestitionen im deutschen Kreditgewerbe in den nächsten Jahren ausgespielt werden, relativ hoch ein. Viele Weichenstellungen deuten auf eine Polarisierung der Kundenberatung hin, so daß auf der

einen Seite der eher einkommensschwachen Klientel Automaten und Standardprogramme angeboten werden, während personenbezogene Beratung nur noch mittleren und höheren Einkommensklassen vorbehalten wird. Die Kreditinstitute würden damit einer Entwicklung folgen, die sich in den letzten Jahren im Vertrieb der privaten Assekuranzunternehmen ausgeprägt hat, wo eine klare Polarisierung zwischen Leistungsprofilen von fachkompetenten Finanz- und Versicherungsberatern auf der einen und eher mit Standardangeboten operierenden Verkaufsgagenten (weitgehend ohne fachspezifische Qualifikation) auf der anderen Seite zu beobachten ist (vgl. Oberbeck/Oppermann 1992).¹³ Die hier auf Banken und Sparkassen zukommenden organisatorischen Risiken und Akzeptanzprobleme auf Mitarbeiter- und Kundenseite sind indessen ebenfalls längst nicht ausgelotet worden.¹⁴

13 Genau genommen muß in der Assekuranz von einer Dreiteilung der Vertriebsqualität gesprochen werden, da es neben den beiden angesprochenen Außendiensttypen auch noch die Drücker (oder neudeutsch und vernebelnd "Strukturvertriebe") gibt, die keinerlei Beratung anbieten.

Die Dreiteilung des Versicherungsaußendienstes hat sich erst in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren herauskristalliert. Das Neue an dieser Dynamik besteht vor allem darin, daß sich ein professioneller Beratertyp etablieren konnte, der sich am Typ des Versicherungsmaklers anlehnt, der aber im Unterschied zu den Versicherungsmaklern alten Typs, die in der Hauptsache das kommerzielle Kundensegment (große Unternehmen und Institutionen) bedienen, auf das Kundensegment der sogenannten Besserverdienenden zielt. Zu diesen zählen erfolgreiche Freiberufler (der Niederlassungsboom in der ambulanten Gesundheitsversorgung hat das Marktpotential für diesen neuen Maklertyp erheblich erweitert) ebenso wie gut verdienende Privatpersonen, die für ihr Einkommen differenzierte Anlagemöglichkeiten und Absicherungen suchen (ebenda). Dieser Klientel wird mehr oder weniger umfassende Allfinanz-Beratung offeriert.

14 Wie immer die Weichenstellungen für die zukünftigen Zweigstellen- und Beratungskonzepte im deutschen Finanzgewerbe ausfallen werden, die skizzierten ungelösten und neuen Probleme dieses Wirtschaftszweiges dürfen eines auf jeden Fall nach sich ziehen, nämlich weitere Konzentration sowie auch Kooperation einzelner Unternehmen bei komplexen, von Einzelbetrieben nicht allein lösbaren Aufgabenstellungen. Konzentration wird in allen drei Bankensektoren ebenso auf der Tagesordnung bleiben wie in weiten Bereichen der Versicherungswirtschaft. Dies dürfte alles in allem zur Ausdünnung von Stabs- und Leitungsfunktionen führen und es dürfte zur weiteren Zentralisierung sogenannter Servicebereiche (Datenverarbeitungs usw.) nach dem Muster der großen drei Privatbanken führen. So scheint absehbar, daß auch im Sparkassen- und Genossenschaftssektor das vielfache Nebeneinander von EDV-Zentren (Buchungszentralen, Girozentralen) zugunsten einheitlicher Lösungen beendet wird, mit dem Ergebnis, daß für all diese Funktionen zukünftig kaum noch neue Stellen, sondern eher weniger ausgewiesen werden müssen.

Daß nur eine solche Polarisierung den Unternehmen der Kredit- und Versicherungswirtschaft gute Überlebenschancen und Gewinne gleichermaßen verspricht, scheint mehr als zweifelhaft. Eine Reihe von Unternehmensvertretern und wirtschaftsnahen Wissenschaftlern haben in den letzten Jahren keine Gelegenheit ausgelassen, um das Geld- und Versicherungsgewerbe als Branche zu charakterisieren, in der ausschließlich der Markt die Entwicklungen bestimmen dürfe und die somit von allen Regulierungen befreit werden sollte (vgl. exemplarisch Farny, 1990). Die seit kurzem laut gewordenen Forderungen nach Privatisierung der Sparkassen und Landesbanken bilden einen letzten Höhepunkt dieser Diskussion. Wie immer man zu diesen Forderungen stehen mag: Eines wird von Deregulierungs- und Privatisierungsbefürwortern in aller Regel unter den Tisch gekehrt: Die ökonomische Dynamik dieser Branche kann nicht allein von erfolgreichen Public-relations- und Verkaufskampagnen beeinflusst werden, sie hängt vielmehr zentral von den in einer Gesellschaft getroffenen Regelungen über die Organisation von sozialer Sicherheit und sozialen Mindeststandards ab.¹⁵ Die in der Bundesrepublik nach dem Zweiten Weltkrieg betriebene Wohlfahrtsökonomie hat die jahrzehntelange Expansion von Finanzkonzernen gerade im Privatkundensegment zentral beeinflusst. Ohne Weichenstellungen auf politischer Ebene hätte vermutlich noch so viel unternehmerische Phantasie nicht ausgereicht, um die über Jahrzehnte hinweg überdurchschnittlichen Wachstumswahlen zu erzielen.

Diese enge Korrespondenz zwischen den Wachstumswahlen von Kredit- und Versicherungen sowie staatlicher und zwischen den Tarifpartnern ausgehandelter Eckdaten für soziale Sicherheit wird auch in den 90er Jahren Bestand haben. Nach allen bisher absehba-

15 Knights/Morgan/Murray (1992) haben am Beispiel Italiens herausgearbeitet, wie unsinnig es ist, den Erfolg oder Mißerfolg von jeweilig nationalen Finanzsystemen an den bloßen Absatzzahlen einzelner Produkte abzulesen. So gilt Italien in bezug auf Bank- und Versicherungsdienstleistungen im europäischen Vergleich als unterentwickeltes Gebiet. Aufgrund funktionierender paternalistischer Strukturen, die nicht nur auf dem Lande, sondern auch in vielen Unternehmen bis in die 70er Jahre hinein zu beobachten waren, während sie in anderen europäischen Ländern längst verschwunden waren - so die These der Forscher aus Großbritannien -, hatten private Haushalte jedoch objektiv weniger Bedarf an Vorsorgeregulungen mit Hilfe von Bank- oder Versicherungsprodukten.

ren Entwicklungen wird auf Banken, Sparkassen und Versicherungen ein größerer Anteil an privater Vorsorge für Gesundheit, Alter usw. zukommen. Dieser Bedarf wird unter anderem von den Durchschnittshaushalten und unteren Einkommensklassen kommen und nicht mit einfachen Standardlösungen angemessen aufgenommen werden können. Wenn heute schon viele Unternehmen einräumen, daß noch so gut ausgebildete Bank- und Versicherungskaufleute nicht aus dem Stand heraus Allfinanz-Beratung leisten können - Beratung i.S. einer kompetenten Bewertung von Anlage-, Kredit- und Vorsorgeinteressen (vgl. hierzu ausführlicher Oberbeck/Oppermann 1992) - dann spricht dies dafür, für die Zukunft eher mehr als weniger Investitionen in Personal und Qualifikation zu verlangen, es sei denn, man wolle einer Entwicklung das Wort reden, wonach die Probleme der weniger zahlungskräftigen Klientel nicht mehr der Kreditwirtschaft, sondern der Gesellschaft zur Lösung überlassen werden.

Literaturverzeichnis

- Baethge, M. u.a. (1991): Regulierung und Deregulierung der Dienstleistungsarbeit in der BRD und den USA. Eschborn.
- Baethge, M.; Oberbeck, H. (1986): Zukunft der Angestellten, Frankfurt/M./New York 1986.
- Bierer, H.; Fassbender, H.; Rüdell, T. (1992): Auf dem Weg zur "schlanken Bank". In: Die Bank Nr. 9/1992.
- Cartellieri, U. (1990): Überkapazität erzwingt Auslese. In: Die Bank Nr. 7/1990.
- Drucker, P. F. (1992): Dienstleister müssen produktiver werden. In: Harvard Manager Nr. 2.
- Egner, Christoph (1993): Lean Banking bei Sparkassen. Was soll schlanker werden? In: Abteilung Sparkassen der Gewerkschaft ÖTV (Hrsg.); Dokumentation ÖTV-Sparkassentag, November 1993.
- Farny, D. (1990): Versicherungsbetriebslehre: Wirtschaftliche Theorie des Versicherungsunternehmens und seiner Beziehungen zur Umwelt. In: Zeitschrift für die Gesamte Versicherungswissenschaft, Heft 1/2 1990.
- Foullong, U. (1993): lean-banking: Schlankheitskur mit Schönheitsfehlern. In: Die Mitbestimmung Nr. 12/1993.
- Heitmüller, H.-M. (1992), Das Strategiekonzept der Sparkassenorganisation in der Realisierungsphase. In: Sparkasse Jg. 109, Nr. 12.
- Höflich-Häberlein, L.; Häbler, H.(1989): Technikdiffusion und Beschäftigung im privaten Dienstleistungssektor. Berlin/New York.
- Knights, D.; Morgan, G.; Murray, F. (1992): Business System, Consumption and Change. The Case of Personal Financial Services in Italy. In: Whitley, R. (Ed.): European Business Systems.
- Oberbeck, H.; Neubert, J. (1992): Dienstleistungsarbeit zu Beginn der 90er Jahre - vor einem neuen Rationalisierungsschub? In: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. München/Berlin.
- Oberbeck, H.; Oppermann, R. (1992): Technikeinsatz in der Kundenberatung von Versicherungen: Die Kommerzialisierung der Risikovorsorge. Unveröffentlichtes Manuskript. Göttingen.
- Oggenfuss, Ch. W. (1993): Keine Betreuung von der Stange. Strategisches Kundenmarketing ist unerlässlich. In: Geldinstitute 1/2-1993.
- Rock, R.; Ulrich, P.; Witt, F. H. (1990): Dienstleistungs-rationalisierung im Umbruch. Opladen.

Reorganisation und Computereinsatz in ostdeutschen Maschinenbaubetrieben

Peter Kalkowski

Wie bereits bei der CIM-Förderung in den alten Bundesländern untersuchen das ISF (München) und das SOFI anlässlich der Übertragung dieser Maßnahme des BMFT auf die neuen Bundesländer die Wirkung der Fördermaßnahme anhand qualitativer Fallstudien. Empirische Grundlage dieses Aufsatzes sind Ergebnisse der ersten Phase einer Verlaufsuntersuchung in acht Maschinenbaubetrieben (vgl. dazu die beigefügte Tabelle), die ISF und SOFI gemeinsam durchführen. Die erste Erhebungsrunde hat Mitte 1993 stattgefunden. Bei dieser ersten Untersuchungsphase, während der sich einige Betriebe mit ihren geförderten CIM-Projekten noch in der Planung befanden und andere schon mit der Realisierung begonnen hatten, ging es primär um eine Bestandsaufnahme der Unternehmenssituation und der jeweiligen CIM-Vorhaben. Zu diesem Zweck wurden Expertengespräche mit der Geschäftsführung, CIM-Projektleitern sowie Leitungspersonal aus den Bereichen Entwicklung, Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, Produktion und mit Betriebsräten geführt. In der zweiten, für 1995 vorgesehenen, Untersuchungsphase sollen insbesondere die personenbezogenen Effekte der CIM-Projekte (Qualifikationen, Belastungen, Beanspruchung, Dispositionsspielräume, Kontrolle) analysiert werden.

1. Die allgemeine Ausgangslage

Der ostdeutsche Maschinenbau, der zu DDR-Zeiten mit Abstand der größte Industriezweig war und dem noch zu Wendezeiten von Fachleuten die internationale Wettbewerbsfähigkeit zugesprochen wurde, ist am stärksten vom Bedeutungsverlust des investitionsgüterproduzierenden Gewerbes im ostdeutschen Wirtschaftsraum betroffen. Dieser Prozeß ist offenbar noch nicht abgeschlossen. Im Herbst 1993 prognostizierten Experten, daß von den 120.000 Arbeitsplätzen im ostdeutschen Maschinenbau nochmals 40.000 wegfallen werden.¹ Zwar ist die Produktivität der ostdeutschen Industrie inzwischen aufgrund des Personalabbaus und der Modernisierung der technischen Ausstattung stark gestiegen. Weil aber gleichzeitig, insbesondere in den Bereichen Maschinenbau, Schiffbau, Chemieindustrie die Lohnkostenbelastungen rasant gestiegen sind, liegen die Lohnstückkosten in diesen Branchen immer noch weit

oberhalb des westdeutschen Niveaus.² Die Verbesserung ihrer Produktivität durch kostensenkende Maßnahmen ist nach wie vor das Hauptanliegen der untersuchten Maschinenbauunternehmen.

Nachdem die traditionellen Abnehmer und Exportmärkte entfallen sind, ist auch die Abschätzung des Marktpotentials für die eigenen Produkte und die Markterschließung ein zentrales Problem für die meisten Maschinenbaubetriebe der Ex-DDR. Sofern die Betriebe nicht in West-Konzerne eingegliedert worden sind und deren Marktkontakte nutzen können, sind sie gezwungen, eigene Einkaufs-, Vertriebs- und Marketingbereiche aufzubauen und die neuen Kontakte zum Einkaufs- und Absatzmarkt möglichst rationell zu gestalten. Die Umstellung der Plan- auf die Marktwirtschaft verlangt aber nicht nur den Aufbau von markt- und betriebswirtschaftlichem Know-how sowie neuer Funktionsbereiche, sondern auch die Umstellung der

1 VDMA zitiert nach VDI-Nachrichten Nr. 36, 10.09.1993, EMO-Sonderteil.

2 Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Berlin), Institut für Wirtschaft an der Universität Kiel, Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsprozesse in Ostdeutschland, Achter Bericht, Kiel 1993.

Ablauforganisation von der bis dahin dominierenden Standard- und Großserienproduktion auf kleinere Serien bzw. auf die Individualnachfrage und Einzelanfertigungen. In wachsendem Umfang sind kundenspezifische Lösungen (Anpaß-, Varianten-, Sonderkonstruktionen) - und zwar in der Regel - mit einem drastisch reduzierten Personalbestand zu bewältigen.

Nicht nur die internen Probleme sind immens. Der ostdeutsche Maschinenbau trachtet sich zu einer Zeit auf dem (Welt-)Markt zu etablieren, da für zusätzliche Anbieter kaum noch Platz ist. Stärker noch als andere Branchen ist der Maschinenbau von der gegenwärtig noch anhaltenden Rezession und (zyklenübergreifenden) strukturellen Veränderungen betroffen, weil der nationale und internationale Wachstumswettbewerb (zumindest auf den traditionellen Märkten) inzwischen in einen Verdrängungswettbewerb übergegangen ist. Bei einer expandierenden Nachfrage hätten auch vergleichsweise wettbewerbs- bzw. strukturschwache ostdeutsche Betriebe eine Chance, an der Seite überlegener Wettbewerber zu überleben. Gegenwärtig sind angesichts stagnierender, schrumpfender bzw. heiß umkämpfter Märkte die Voraussetzungen dafür aber noch eher im Schwinden begriffen, und es ist angesichts der strukturellen Verschiebungen ungewiß, ob sie in absehbarer Zeit im größeren Umfang wiederkehren. Momentan ist nicht nur der ostdeutsche, sondern auch der etablierte westdeutsche Maschinenbau mit der Anforderung konfrontiert, zur Steigerung seiner Wettbewerbsfähigkeit die Kostensituation zu verbessern, das Engagement auf dem Gebiet der Produktinnovation zu verstärken und seine überkommenen Organisationsstrukturen zu modernisieren (Stichwort: "Standortdebatte"). Auch dadurch wird der Veränderungsdruck auf die ostdeutschen Betriebe noch einmal erhöht.

Angesichts der skizzierten Problemkonstellation wird in letzter Zeit häufig die These vertreten, ostdeutsche Betriebe könnten komparative Vorteile am ehesten erzielen, indem sie die Flucht nach vorn antreten.³ Mit ande-

ren Worten, wollen die ostdeutschen Maschinenbaubetriebe erfolgreich auf einem Markt operieren, der weit hin von Überkapazitäten geprägt ist, müssen sie demzufolge "besser" sein als ihre westdeutschen Konkurrenten. Das impliziert, daß sie sich technisch und organisatorisch nicht mit einer "nachholenden Modernisierung" begnügen können, bei der die Übernahme traditioneller westlicher Vorbilder im Mittelpunkt steht.

Ob das gelingt, und ob die Kluft zwischen den internen Voraussetzungen und den großen externen Anforderungen überbrückt werden kann, ist allerdings offen. Die erfolgreiche Bewältigung dürfte auch nicht allein davon abhängen, ob den Betrieben genügend Zeit und Mittel zur Verfügung stehen, sondern auch davon, wie sie mit den strategischen Herausforderungen umgehen.

2. CIM und betriebliche Reorganisation

Wollen sie sich behaupten, müssen die ostdeutschen Maschinenbaubetriebe einen Modernisierungssprung vollziehen. CIM scheint dafür ein probates Mittel zu sein. Dem Anspruch nach verhilft CIM den Betrieben dazu, ihre Produkte schneller, kundenspezifischer und kostengünstiger auf den Markt zu bringen.⁴ Mit Hilfe der integrierten Rechnerunterstützung von betriebswirtschaftlichen und technischen Aufgaben sollen die Transparenz der inner- und überbetrieblichen Abläufe erhöht sowie die Material- und Informationsflüsse gestrafft und verkürzt werden. CIM ist, wie Theoretiker und Praktiker hervorheben, jedoch nicht nur als ein technisches System zu begreifen, sondern betrifft - und zwar in erster Linie - Fragen der Organisationsgestaltung, des Personaleinsatzes und der Personalstruktur sowohl in funktionaler als auch in hierarchischer Hinsicht. Zur Vermeidung von Fehlentwicklungen und zur erfolgreichen Realisierung der mit CIM verfolgten Ziele ist es erforderlich, traditionell relativ selbständig nebeneinander bestehende Funktionen zu integrieren sowie arbeitsorganisatorische und arbeitsinhaltliche Gestal-

3 Vgl. Wittke, V., Voskamp, U., Bluhm, K., Den Westen überholen, ohne ihn einzuholen? Zu den Schwierigkeiten bei der Restrukturierung der ostdeutschen Industrie und den Perspektiven erfolgsversprechender Reorganisationsstrategien, in: Schmidt,

R. (Hg.) Zwischenbilanz-Analysen zum Transformationsprozeß der ostdeutschen Industrie, Berlin 1993.

4 Vgl. Projektträger Technikfolgenabschätzung (Hg.), Technikfolgenabschätzung, Chancen und Risiken von CIM, Düsseldorf 1991.

tungsspielräume ("qualifikationsorientiert") für den Erhalt und den Ausbau von Experten- und Erfahrungswissen zu nutzen. Voraussetzung für die erfolgreiche CIM-Realisierung ist eine analytische Aufbereitung der bestehenden aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen, die auf die vom Betrieb verfolgte Markt- und Produktstrategie abgestimmt sein müssen. Erfolgreiche CIM-Realisierungen sind also immer schon mit einer grundlegenden Reorganisation betrieblicher Strukturen verbunden. Dies gilt in besonderer Weise in Ostdeutschland.

CIM-Projekte stehen in den ostdeutschen Maschinenbaubetrieben unter besonderen Vorzeichen. Die CIM-Projekte können allein schon deshalb nicht isoliert betrachtet werden, weil die betriebliche Reorganisation, der Technikeinsatz und personalwirtschaftliche Entwicklungen immer noch vorwiegend von der Herauslösung der Betriebe aus den Kombiatsstrukturen und der Umstellung planwirtschaftlicher Strukturen auf marktwirtschaftliche Erfordernisse geprägt sind. Wir betrachten daher im ostdeutschen Maschinenbau geplante und anlaufende CIM-Projekte auf dem Hintergrund der besonderen Dynamik betrieblicher Reorganisation in der ostdeutschen Industrie. Folgende Fragen stehen dabei im Vordergrund: Welche Maßnahmen zur Modernisierung und Reorganisation ergreifen die Untersuchungsbetriebe? Welche Effekte haben in diesem Zusammenhang CIM-Projekte und welche strategischen Orientierungen liegen ihnen zugrunde?

Weil es sich bei dem Umbau der aus der DDR-Zeit stammenden Organisationsstrukturen und bei den mit den CIM-Projekten einhergehenden arbeitsorganisatorischen Veränderungen um zwei unterschiedliche Problemdimensionen handelt, werden sie, obwohl sie real miteinander verwoben sind, im folgenden analytisch unterschieden. Für die weitere Darstellung bedeutet das, daß sie sich angesichts des Standes der CIM-Vorhaben zum Zeitpunkt der ersten Erhebungsrunde in erster Linie auf relevante Ausgangsbedingungen für die Projekte konzentriert. Diese selbst sowie die sich mit ihnen abzeichnenden arbeitsorganisatorischen Konsequenzen werden im Anschluß daran gesondert und in einer noch eher kursorischen Weise beschrieben.

3. Zur Situation der untersuchten Betriebe

Unsere Erhebungen ergaben, daß die jeweiligen Transformationsprobleme in den Betrieben und der konkrete organisatorische Handlungsbedarf je nachdem variieren, ob sich ein Betrieb noch im Treuhand-Besitz befindet, ob er durch Management-Buy-Out privatisiert worden ist oder ob er sich in West-Besitz befindet.

Die *Treuhand-Betriebe* leiden zum einen unter dem mit dem Treuhand-Status verbundenen Negativ-Image. Ihre Wettbewerbsposition ist vorab schon durch das mangelnde Vertrauen der Kunden in den Fortbestand der Betriebe geschwächt. Außerdem befinden sich die Treuhand-Betriebe in Hinsicht auf ihre Reorganisation in einer Abwarteposition, da die Treuhandanstalt nachhaltige Strukturveränderungen auf betrieblicher Ebene nicht befürwortet, weil diese mit den Absichten der potentiellen Übernahminteressenten kollidieren könnten. Typisch für die Treuhand-Betriebe ist auch eine größere Kluft zwischen der Belegschaft und der Geschäftsleitung, die sich nach Einschätzung mehrerer Gesprächspartner erst durch den zu erwartenden personellen Wechsel in den Führungspositionen (im Zuge der Privatisierung) schließen könnte. Vor allem für die Treuhand-Betriebe ist zudem in größerem Umfang ein weiterer Personalabbau (nach Maßgabe der Treuhand-Vorgaben) vorgesehen.

In den privatisierten Unternehmen ist dagegen der Personalabbau durch die gegenüber der Treuhand eingegangenen Beschäftigungsgarantien weitgehend blockiert. Für die *MBO-Betriebe* des Samples ist charakteristisch, daß sie zum Zeitpunkt ihrer Gründung ihre Absatzchancen in erster Linie in der Aufrechterhaltung der aus Kombiatszeiten stammenden Abnehmerstrukturen sowie in der Kooperation mit den ehemaligen Kombiatsstammbetrieben sahen. Diese Geschäftsverbindungen verloren aber in allen drei Fällen nach und nach an Bedeutung, so daß sie sich schneller als erwartet mit der Anforderung konfrontiert sahen, neue eigenständige Marktkontakte (Vertriebs-, Vertreterstrukturen, Marketingaktivitäten usw.) und ein rationelles Beschaffungsmanagement aufzubauen. Mehrfach wurde be-

richtet, daß die ostdeutschen Maschinenbaubetriebe von ihren Lieferanten hinsichtlich Qualität, Kosten und Termintreue immer noch wie Kunden zweiter Klasse behandelt werden und daß das Fehlen eingespielter Lieferantenbeziehungen für sie ein erheblicher Wettbewerbsnachteil ist. Bei den MBO-Betrieben sind überdies die Finanzierungsprobleme besonders ausgeprägt. Ihnen fehlt die Liquidität für die dringend erforderliche Erneuerung der technischen Ausstattung, zumal sie in der Regel zunächst einmal umfangreich in Gebäude, Heizung, Wasser- und Stromanschluß usw. investieren müssen.

Die *Betriebe im Westbesitz* sind weitaus weniger mit der Notwendigkeit konfrontiert, neue Beziehungen zu Kunden und Zulieferern aufbauen zu müssen, da sie die Vertriebs- und Einkaufswege der westlichen Unternehmen nutzen können. Die Betriebe HK1 und WM sind in größere westliche Konzerne eingegliedert worden und dienen den Unternehmen im wesentlichen als Fertigungsstätten, d.h. die Entwicklung und Konstruktion ist bei den Stammbetrieben im Westen angesiedelt.

Da die Voraussetzungen für die Reorganisation der Betriebe und für die CIM-Einführung also in Abhängigkeit von den Eigentumsverhältnissen variieren, ist eine einheitliche Transformationsthese allein schon aufgrund der Unterschiedlichkeit der jeweiligen betrieblichen Problemkonstellationen für den ostdeutschen Maschinenbau nicht aufzustellen.

Neben den Eigentumsverhältnissen ist die jeweils von den Betrieben verfolgte *Markt- bzw. Produktstrategie* ein zentraler Faktor, der bei der Ausgestaltung der CIM-Projekte zu berücksichtigen ist. Die Entwicklung des Produktspektrums bzw. der Produktstrategie im untersuchten Sample zeichnet sich in allen untersuchten Betrieben zunächst einmal durch einen generellen Wandel von der Standardproduktion für die Ostmärkte zur Individualnachfrage für die Westmärkte bzw. durch einen Trend von der Großserienfertigung zur Kleinserie oder Einzelfertigung aus. Allerdings, fast durchgehend, also auch in Betrieben, die nach eigener Einschätzung konkurrenzfähige Produkte herstellen, wurde von den Ge-

sprächspartnern aber selbst festgestellt, daß für das von ihnen gelieferte Marktsegment Überkapazitäten bzw. freie Kapazitäten der Wettbewerber bestehen. Die Frage nach möglichen Wettbewerbsvorteilen gegenüber der westlichen Konkurrenz wurde in keinem Fall mit dem Hinweis auf spezifische Produktqualitäten, sondern am häufigsten mit dem Hinweis auf das niedrige Lohnkostenniveau und die Qualifikationen der Belegschaften beantwortet.

Der Weg, neue Absatzchancen mit neuen Produkten zu erschließen, wurde nur sehr vereinzelt beschritten, etwa vom Betrieb MB, der Maschinen für die Bauwirtschaft herstellt und von der ostdeutschen Konjunktur dieser Branche profitieren könnte.

In der Regel geht es bei den in den Betrieben verfolgten und geplanten Projekten zur Produktentwicklung jedoch nicht um die Entwicklung von Marktneuheiten, die für die potentiellen Kunden besonders attraktiv wären und deshalb zu komparativen Vorteilen führen könnten, sondern vorwiegend um den Anschluß an westdeutsche Qualitätsstandards und darum, die ehemals relativ starren, für die Großserien- und Massenproduktion der RGW-Staaten ausgelegten Einzweckmaschinen in Richtung flexiblerer Nutzungsmöglichkeiten weiter zu entwickeln. Dabei kommt der elektronischen Ausstattung der Produkte (für Meß-, Steuerungs-, Regelungs- und Überwachungsfunktionen), die zu DDR-Zeiten qualitativ mangelhaft und quantitativ bescheiden war, eine zentrale Rolle zu. Zwar kann jetzt auf entsprechende Zulieferprodukte aus dem Westen zurückgegriffen werden, doch ist die Elektrokonstruktion in einigen Betrieben so drastisch reduziert worden, daß daraus durchaus gravierende Kapazitäts- und Kompetenzdefizite resultieren könnten.

Insgesamt gesehen überwiegt im Sample gegenwärtig eher der Trend, ein Produktprogramm anzubieten, das sich von seiner Funktionalität auf einem niedrigeren technologischen Niveau befindet als vor der Wende.

Bereits als sich nach der Wende eine Tendenz zur Deindustrialisierung der ostdeutschen Wirtschaft abzeichneten begann, wurde davon aber ausgegangen, daß die

Kurzcharakterisierung der untersuchten Betriebe und ihrer CIM-Vorhaben*

Betrieb	GG	MB	UT	HK 1	EK	HK 2	WM	DM
Eigentumsverhältnisse: - Treuhandbetrieb - MBO - Westbesitz	Westbesitz (Kapital- beteiligung 20 % Ost)	MBO (Kapital- beteiligung 40 % West)	MBO (24 % hält die ehemalige Kombinats- zentrale)	Westbesitz	MBO	Treuhandbesitz	Westbesitz	Treuhandbesitz
Beschäftigte	33	40	97	148	197	338	487	505
Produkte	Grafische Geräte, Kopiergeräte, Retuschier- technik	Maschinen für die Blech- bearbeitung	Umformtechnik (großer Anteil Engineering- Leistungen als Kundendienst- leistung)	Hydraulik- komponenten	Elektronische Komponenten	Hydraulik- komponenten	Werkzeug- maschinen	Druck- maschinen
Seriengröße	Kleinserie	Einzel- anfertigungen	Einzel- anfertigungen	kleine bis mittlere Serien	Einzel- anfertigungen, Kleinserien	Kleinserie bis Großserie	Einzel- anfertigungen, Kleinserien	Kleinserie
CIM-Ausgangsniveau	PCs (in der Entwicklung, im Einkauf, im Vertrieb), NC- Maschinen	Auftrags- bearbeitung, CAD	CAD, NC-Maschinen	Kommerzielle EDV, PPS, CAD, NC-Maschinen	Kommerzielle EDV, CAD, NC-Maschinen	CAD, PPS, NC-Maschinen, kommerzielle EDV	Kommerzielle EDV, CAD/CAM, PPS	CAD, PPS, NC-Maschinen, kommerzielle EDV
CIM-Planungsschwer- punkte	PPS	Auftrags- bearbeitung (Ersatz), CAD (Ersatz), Bestellwesen	CAD/CAM, kommerzielle EDV, Computer- unterstützung des Einkaufs	NC-Program- mierung (Ersatz), Werkzeug- verwaltung/ NC-Program- mierung, PPS/Leitstand	PPS	CAD/PPS CAD/CAM BDE/PPS	PPS (Ersatz) CAD für Mecha- nik- und Elektro- konstruktion, CAD/PPS, PPS/Leitstand/ BDE, LAN	PPS

* Die Bezeichnungen GG, MB, UT usw. entsprechen den in den Betrieben jeweils hergestellten Produkten, die in der dritten Zeile der Tabelle aufgeführt sind (GG = Graphische Geräte, MB = Maschinen für die Blechbearbeitung, UT = Umformtechnik usw.).

Mehrzahl der ostdeutschen Betriebe überhaupt nur wettbewerbsfähig werden und bleiben kann, wenn sie ihr Produktspektrum erneuern und diversifizieren. Vermehrte Investitionen und Anstrengungen in der Forschung und Entwicklung galten und gelten als Voraussetzung dafür, daß Ostdeutschlands Wirtschaft im Rahmen einer verändertern internationalen Arbeitsteilung solche Felder besetzen kann, in denen bei relativ hohem Lohnniveau komparative Vorteile bestehen. Tatsächlich hat aber im verarbeitenden Gewerbe Ostdeutschlands nach der Wende ein dramatischer Abbau von F+E-Kapazitäten eingesetzt, der auch durch Programme zur Förderung der industriellen Forschung und Entwicklung nicht gestoppt werden konnte. Während die Anzahl der industriellen Arbeitsplätze in den neuen Bundesländern von ca. 3,2 Mill. auf 700.000 schrumpfte, sind von den einstmalig 75.000 industrienah Forschenden nur noch ca. 13.000 übrig geblieben, von denen bis Ende 1993/Anfang 1994 weitere 3.000 ihren Arbeitsplatz verlieren sollten.⁵ Zudem ist jeder dritte Forscher und Entwickler in befristeten ABM-Maßnahmen beschäftigt. Ein Großteil der ostdeutschen F+E-Kapazitäten hängt darüber hinaus am öffentlichen Tropf.

Die meisten Betriebe unseres Samples befanden sich vom Produkt her gesehen noch in einer Umorientierungsphase. Angesichts unsicherer Absatzmarktchancen und der Ungewißheiten über das zukünftige Produktspektrum sowie anhaltender Finanzierungs- und Kostenprobleme und Auftragsmangel sind sie nur sehr begrenzt strategiefähig. Damit stehen einige Anhaltspunkte, an denen die CIM-Projekte auszurichten wären, nicht oder nur in einem eingeschränkten Maße zur Verfügung.

4. Voraussetzungen und Ansätze für die Reorganisation

Nachdem die Betriebe aus den Kombinatstrukturen herausgelöst und einige in neue Konzernstrukturen eingegliedert worden sind, stehen sie (auch jetzt noch) vor der Aufgabe, ihre Aufbau- und Ablauforganisation den veränderten Marktanforderungen anzupassen. Dieser Prozeß ist noch in keinem der besuchten Betriebe abgeschlossen. Eine weitere Auslagerung von Funktionsbereichen und eine breitere Reduktion der Fertigungstiefe ist allerdings nicht mehr vorgesehen. In einigen Betrie-

ben wird aufgrund der Probleme mit Zulieferungen und nach der Anschaffung neuer Maschinen sogar erwogen, die Fertigungstiefe wieder zu erhöhen. Grundsätzlich haben die Organisationsstrukturen aber angesichts der Unsicherheiten über die Absatzmarktchancen und das Produktspektrum noch weithin vorläufigen Charakter.

Die organisatorischen Maßnahmen werden ebenso wie der Technikeinsatz in erster Linie von dem Motiv der Steigerung der Produktivität bzw. Kostenreduktion getragen. Für die im Verhältnis zu den erzielbaren Preisen immer noch zu hohen Kosten werden neben Mängeln bei den Zulieferungen vor allem die hohen Gemeinkosten, veraltete Produktionsanlagen und Defizite bei der Zeitwirtschaft verantwortlich gemacht. Weil auf eine detailliertere Kostenerfassung in Folge der zu DDR-Zeiten gebräuchlichen Preisfindungsmethoden kein größerer Wert gelegt wurde, ist die Kostenstruktur in den Betrieben auch jetzt noch recht intransparent. Um ermitteln zu können, wo in welcher Höhe Kosten anfallen, ist man an einer detaillierteren Kostenerfassung interessiert, auch, um eine bessere Grundlage für die Vor- und Nachkalkulation zur Verfügung zu haben. Unter anderem weil PPS-Systeme dazu verhelfen können, die bislang fehlende Transparenz über die Kosten, den Teile- und Auftragsdurchlauf und über die organisatorischen Abläufe zu erhöhen, steht deren Neuanschaffung oder Ersatz im Mittelpunkt der CIM-Vorhaben. Mit ihrer Hilfe können auch die Beziehungen zum Beschaffungs- und Absatzmarkt rationeller gestaltet und die Umstellung von der Standardproduktion auf die Individualnachfrage besser bewältigt werden.

4.1. Personalwirtschaftliche Dimensionen der Reorganisation

In den meisten Betrieben ist man weiterhin darum bemüht, die Kostensituation durch *Personalabbau* zu verbessern. Wenngleich er, wie erwähnt, in einigen Fällen zumindest kurz- bis mittelfristig durch die gegenüber der Treuhandanstalt eingegangenen Beschäftigungsgarantien blockiert ist. Selbst in Betrieben wie WM und HK1, die über einen vergleichsweise modernen Ma-

⁵ IWH zitiert nach Wirtschaftswoche Nr. 43, 22.10.1993.

schinenpark verfügen, soll aber die Kostensituation durch weiteren Personalabbau verbessert werden. Bei DM sollten bis Ende 1993 weitere 50 Arbeitsplätze abgebaut werden. Bei HK2 soll der Bestand von derzeit 230 Beschäftigten gemäß Treuhandvorgabe um die Hälfte reduziert werden. Die Betriebe befinden sich also, was ihren Personalbestand anbelangt, noch in einer Schrumpfungs- und/oder Konsolidierungsphase. Als Richtgröße für den Personalabbau wurde in den Betrieben mehrfach die von Unternehmensberatern in Umlauf gesetzte Maxime genannt, wonach ein wirtschaftlich gesundes Maschinenbauunternehmen pro Beschäftigtem und Jahr einen Umsatz von 200.000 bis 250.000 DM erzielen müßte.

Schwerpunkt des vorgesehenen (weiteren) Personalabbaus, zu dem auch die CIM-Projekte beitragen sollen, sind vor allem die "indirekten Bereiche" bzw. die Angestelltenbereiche, die bekanntermaßen zu DDR-Zeiten überproportional groß waren. In Betrieben, die Beschäftigungsgarantien eingegangen sind, ist vielfach eine Umsetzung von Beschäftigten aus den Angestelltenbereichen in die gewerblichen Bereiche vorgesehen. Während, wie berichtet wurde, das quantitative Verhältnis von Angestellten zu gewerblich Beschäftigten zu DDR-Zeiten zwischen 2:1 und 4:1 betrug, soll das Verhältnis jetzt in den meisten Betrieben zunächst einmal auf 1:1 gebracht und dann der Angestelltenanteil unter den der gewerblich Beschäftigten "gedrückt" werden.

Mit dem bereits vollzogenen Personalabbau ging eine *Personalselektion* einher, in deren Verlauf die fachlich qualifiziertesten und "leistungsbereitesten" Personen ausgewählt wurden. In einigen Betrieben wurde jedoch beklagt, daß durch den Personalabbau bei ihnen vor allem im *Technischen Büro* ein Mangel an Spezialisten entstanden ist. In der *Fertigung* wurde das Segment niedrig qualifizierter Personen (An- und Ungelernte) fast vollständig abgebaut. Infolge der Personalselektion ist der Anteil der Facharbeiter bzw. allgemein der Qualifikationsgrad in der Fertigung gestiegen. Darauf, ob die damit zur Verfügung stehenden Qualifikationsressourcen im Rahmen der betrieblichen CIM-Projekte und Arbeitsstrukturen auch tatsächlich genutzt werden und

sich entfalten können, gehen wir weiter unten ein. Unabhängig davon wurde aber in den Betrieben aber berichtet, daß unter anderem der Personalabbau nach dem Kriterium der Sozialauswahl zu einer "ungünstigen Altersstruktur" geführt hat. Das ist nicht nur deshalb von Bedeutung, weil ältere Beschäftigte in der Regel schwerer an moderne (Computer-)Technik herangeführt werden können, sondern auch, weil man sich in den Betrieben genötigt sieht, bei der Lehrlingsausbildung kürzer zu treten.

Die Neuorganisation der Betriebe ist auch vor dem Hintergrund zu sehen, daß sich die *sozialen Beziehungen* in den Betrieben mit der Wende grundsätzlich verändert haben. Das betrifft zum einen Fragen der sozialen Positionierung bzw. Eingruppierung. Während die Arbeiter zu DDR-Zeiten im allgemeinen ein höheres Einkommen und Prestige hatten als die Angestellten, ist dieses Verhältnis nach der Wende den westdeutschen Gepflogenheiten angeglichen worden. Die Sozialintegration hat sich in den Betrieben nicht nur durch die Personalselektion und etwa dadurch geändert, daß in ihnen nicht mehr die Partei regiert und das *quantitative* Verhältnis von Angestellten und Arbeitern revidiert wurde, stark gewandelt hat sich vor allem auch das *qualitative* Verhältnis dieser beiden Beschäftigungsgruppen zueinander. In den DDR-Betrieben herrschten zwischen Technologen und Arbeitern spannungsgeladene und zum Teil offen feindselige Beziehungen.

So wurde in einem Untersuchungsbetrieb berichtet, daß es einem Technologen beim Gang durch die Fertigung ohne besonderen Anlaß passieren konnte, daß er einen Schraubenschlüssel ins Kreuz bekam. Die alte Distanz zwischen Technologen und Arbeitern beschrieb ein leitender Angestellter wie folgt: "Bei uns haben die Arbeiter nur etwas angefaßt, wenn das bis ins Detail geplant war. Dabei konnte es sich um einfachste Dinge handeln. War der Plan unvollständig, ging das zurück und mußte vom Technologen noch einmal überarbeitet werden. Und wenn der Plan dann vollständig war, haben die Werker oft viel Eifer darauf verwendet, nachzuweisen, daß es so, wie vom Technologen geplant, auf keinen Fall geht."

In der Planwirtschaft mit den für sie typischen langfristigen Planungshorizonten und ihren Normen- und Kennziffernsystemen zielte die Arbeitsvorbereitung,

wenn auch erfolglos, auf eine zentralistisch-bürokratische Planung, Steuerung und Kontrolle des Produktionsprozesses, während die Arbeiter daran interessiert waren, die unkontrollierten Nischen des Arbeitstages und ihre Freiräume in den hierarchischen und strikt arbeitsteiligen Strukturen gegenüber der Rationalisierungsagentur zu verteidigen. Da bekanntlich auch die Partei ein Interesse hatte, die Spielräume für die Manipulation ökonomischer Daten aufrechtzuerhalten, resultierte aus der bürokratischen Kontrolle das Gegenteil dessen, was damit beabsichtigt war: intransparente Abläufe und lange Durchlaufzeiten. Diese Defizite zu beheben, sind das Hauptmotiv für den Einsatz von CIM-Komponenten.

Während sich die Konditionen der Leistungsverausgabung zu DDR-Zeiten weithin durch starre hierarchische Beziehungen sowie durch enge Kompetenz- und Aufgabenzuschnitte auszeichneten, verlangt die Umstellung von der Standardproduktion auf die Individualnachfrage und der Imperativ, Durchlaufzeiten zu verkürzen, von den Beschäftigten eine höhere Einsatzflexibilität (Aufgabenintegration) und mehr Selbständigkeit. Die fachlichen Voraussetzungen zur Bewältigung der vom Markt ausgehenden Flexibilitäts- und Innovationsanforderungen sind nach Aussagen unserer Gesprächspartner sowohl im Technischen Büro als auch in der Fertigung vorhanden. Sie beruhen nach ihren Hinweisen nicht zuletzt auf dem Improvisationsgeschick, das die Belegschaften zur Überwindung der systembedingten planwirtschaftlichen Mängel bei ihrer Arbeit ausbilden mußten.

Nicht zuletzt aufgrund des drohenden Arbeitsplatzverlustes sind die Belegschaften hoch motiviert und zur Identifikation mit dem Unternehmenswohl bereit. Nach Aussagen der Gesprächspartner ist die Arbeitsakzeptanz und Leistungsbereitschaft in allen Unternehmensbereichen überdurchschnittlich hoch. Auch bei der Einführung neuer Technologien ist es nicht erforderlich, ein eventuell zu erwartendes Rationalisierungsmißtrauen abzubauen, um die Produktivitätspotentiale zu aktivieren. Einer *prospektiven Personalpolitik*, die sich um den Aufbau motivierender Arbeitsstrukturen und um Wei-

terbildungsaktivitäten zur Vorbereitung auf die neuen Anforderungen bemüht, wird in den Betrieben derzeit jedoch wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Man vertraut offenbar in Fortsetzung der geläufigen DDR-Praxis vorwiegend auf die Weiterbildung in Gestalt von Anlernprozessen am Arbeitsplatz und auf die Eigeninitiative der Beschäftigten, die sich vielfach autodidaktisch und nach Feierabend z.B. darum bemühen, Kenntnisse für den Umgang mit neuen Technologien zu erwerben. Vorbereitende Weiterbildungskonzepte bestehen in den Betrieben kaum. Weil sie nach eigenem Bekunden "dafür keine Zeit und keine Mittel" (Gesprächspartner) haben und die Personalstelle in der Regel noch mit anderen Dingen beschäftigt ist (Personalabbau, Eingruppierung, Übertragung westdeutscher Normen), finden Weiterbildungsmaßnahmen meistens ("technikzentriert") erst aus Anlaß der Anschaffung neuer Technologien statt.

Eine Ausnahme bildet WM. Dieser Betrieb plant auch die Einrichtung eines Technologiezentrums, das unter anderem verschiedenen westdeutschen Maschinenherstellern die Möglichkeit bieten soll, dort Systemschulungen für den betrieblichen und überbetrieblichen Bedarf durchzuführen. Der Untersuchungsbetrieb verspricht sich davon, daß das Know-how der daran beteiligten Firmen den eigenen Auszubildenden zugute kommt.

Während das Fertigungspersonal bei der Anschaffung von NC-Maschinen offenbar meistens von den Herstellern ausreichend geschult wird, sind die *Technischen Angestellten* und insbesondere das Personal in der Konstruktion oft nach einer kurzen Grundschulung darauf verwiesen, sich mit Handbüchern zu behelfen. Zumal die Konstruktion in den meisten Betrieben infolge veränderter Marktanforderungen einen wachsenden Aufgabenumfang (steigende Variantenvielfalt, Überarbeitung des Produktspektrums usw.) mit einem stark reduzierten Personalbestand zu bewältigen hat und darüber hinaus nicht nur mit genuin konstruktiven Aufgaben, sondern außerdem noch mit dem Aufbau rationeller Produktstrukturen, einer entsprechenden Teilverwaltung usw. beschäftigt ist, stellt dies eine erhebliche Belastung dar, und es ist absehbar, daß insbesondere der Leistungsumfang der neu angeschafften CAD-Systeme da-

durch nur mit größeren Verzögerungen erschlossen werden kann.

4.2. Ansätze zur Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation

Für die Hälfte der Fälle unseres Samples besteht die Möglichkeit, Vertriebswege westlicher Unternehmen zu nutzen. Bei den anderen Betrieben steht der meist noch im Aufbau befindliche Bereich Marketing/Vertrieb, dessen Personal inzwischen in der Regel "marktwirtschaftlich geschult" worden ist, vor dem Problem, wie der von Überkapazitäten geprägte Markt überhaupt bearbeitet werden soll. Darüber hinaus ist er gefordert, die Aufträge in Kooperation mit den Kunden soweit vorzuklären, daß sie reibungslos in interne Aufträge umgesetzt werden können. Daß dabei etwa ein Maschinenbaubetrieb wie DM zehnmal mehr Personal im Vertriebsinnendienst hat als im Vertriebsaußendienst, ist auf Dauer nicht tragbar und mit der Forderung nach Kundennähe nicht vereinbar. (Nur erwähnt sei hier, daß viele westdeutsche Maschinenbaubetriebe eine Ausstattung des Vertriebs mit EDV planen, um Kundenaufträge rationeller in interne Aufträge überleiten zu können. Solche Überlegungen bestanden in den besuchten ostdeutschen Betrieben nicht.)

Im Mittelpunkt des Bemühens um (für die ehemaligen DDR-Betriebe) neue Formen der Ablauforganisation steht jedoch nicht so sehr die Schnittstelle Vertrieb/Konstruktion bzw. Vertrieb/AV, sondern die Kooperation des Entwicklungs- und Konstruktionsbereichs mit der Arbeitsvorbereitung.

Bei unseren Untersuchungen im westdeutschen Maschinenbau konnten wir diesbezüglich feststellen, daß viele Betriebe eine eigene, von der Auftragskonstruktion getrennte Entwicklungsabteilung organisatorisch ausdifferenzieren, in der ein wachsender Anteil von vorwiegend theoretisch ausgebildeten Spezialisten mit einer zum Teil sehr modernen technischen Ausstattung (Simulations-, FEM-Systeme usw.) an selbstgestellten Aufgaben zur Produktinnovation arbeitet und/oder im Auftrag der Auftragskonstruktion Entwicklungsprojekte durchführt. Um zu verhindern, daß diese Abteilungen zu "Elfenbeintürmen für Theoretiker" werden, oder anders

gesagt, um den kürzer werdenden Innovationszyklen bei gleichzeitig steigendem F+E-Aufwand gerecht werden zu können, experimentieren viele westdeutsche Maschinenbaubetriebe mit neuen Formen der Projekt- und Matrixorganisation. Solche Organisationsformen stehen bei den untersuchten ostdeutschen Maschinenbaubetrieben nicht auf der Tagesordnung.

Daß aber auch die ostdeutschen Betriebe der Kooperation zwischen Konstruktion und AV mehr Aufmerksamkeit widmen, resultiert zum einen daraus, daß diese Bereiche jetzt stärker auf die individuellen Kundenwünsche eingehen müssen und mit wesentlich weniger Personal (als zu DDR-Zeiten) einen wachsenden Aufgabenumfang zu bewältigen haben. Darüber hinaus sind in diesem der Produktion vorgelagerten Bereich nicht nur veränderte Kontakte zum Absatz- und Beschaffungsmarkt zu bewältigen, sondern auch (interne und externe) logistische und betriebswirtschaftliche Aufgaben zu lösen.

Zudem wächst in CIM-Strukturen der Abstimmungsbedarf zwischen Konstruktion und Arbeitsvorbereitung. Mit der Einführung und Nutzung von NC-Maschinen und Bearbeitungszentren in der Fertigung entstehen beispielsweise neue Bearbeitungsmöglichkeiten (Komplettbearbeitung usw.), die die Konstruktion bei ihrer Arbeit zu berücksichtigen hat, insbesondere, wenn die von ihr von CAD erstellten Geometriedaten für die NC-Programmierung weiterverwendet werden. Der Abstimmungsbedarf zwischen Arbeitsvorbereitung und Konstruktion wächst auch, weil die Arbeitsvorbereitung die Aufgabe hat, gegenüber der Konstruktion auf die Einhaltung von Kriterien des kosten- und fertigungsge rechten Konstruierens zu achten.

An die Stelle der zu DDR-Zeiten bestehenden (sozialen und arbeitsorganisatorischen) Distanz zwischen dem Technischen Büro und der Fertigung, die nach Aussagen einiger Gesprächspartner noch nicht überwunden ist, muß "ein neues Miteinander" treten. Insbesondere bei WM wurde berichtet, daß in der AV zukünftig Arbeit durch die Reduktion des Planungsaufwands und durch die organisatorische und rechnerunterstützte Verkürzung von Informationswegen eingespart werden soll. Das Fertigungspersonal muß also mit einer weniger

kompletten und einer weniger detaillierten Planung der Arbeitsinhalte und -schritte auskommen. Damit, daß der Aufwand für die traditionell sehr akribisch und umfassend durchgeführte Arbeitsplanung reduziert wird, "indem ein Teil davon einfach als überflüssig weggelassen wird" (Gesprächspartner), verbindet sich die Anforderung an das Fertigungspersonal, Aufgaben, die vorher bei der Arbeitsvorbereitung angesiedelt waren, eigenregulativ wahrzunehmen.

Außer in einigen Fertigungsbereichen von WM geht diese "Rückverlagerung von Funktionen" in die Werkstatt jedoch nicht so weit, daß, wie in der industri soziologischen Literatur favorisiert, die NC-Programmierung oder in größeren Betrieben etwa auch Wartungs- und Instandhaltungsaufgaben im größeren Umfang zur Aufgabe der Maschinenarbeiter gemacht werden würden. In einigen Fällen, wie etwa bei EK, wird mit dem Einsatz von CIM-Komponenten in der Fertigung im Gegenteil sogar explizit das Ziel verfolgt, *qualifiziertes* Personal einzusparen.

Die gestiegenen Anforderungen an die Qualitätssicherung versucht man in den Betrieben vorwiegend durch die Anschaffung neuer Meßinstrumente sowie durch die enge Kooperation von Konstruktion und AV (Vermeidung von Montagerückläufern) zu bewältigen. Darüber hinaus liegt die Qualitätssicherung weithin in der Verantwortung der (einzelnen) Arbeiter. Neue Organisationsformen für die Qualitätssicherung sind in der Fertigung aber nicht vorgesehen. Da die Qualität gegenüber den ehemals dominierenden Mengenzielen einen höheren Stellenwert bekommen hat, ist in einigen Betrieben allerdings die Abschaffung des Akkordlohns geplant.

Das Verhältnis von Arbeitsvorbereitung und Fertigung ist einerseits dadurch geprägt, daß die zu DDR-Zeiten praktizierte bürokratisch-akribische Produktionsplanung und -steuerung (für Standardprodukte) den neuen Anforderungen nicht mehr angemessen ist. Mit Hilfe von PPS-Systemen ist es (wenn die Stammdaten im System verfügbar sind) möglich, die Produktion flexibler und präziser zu planen und zu steuern und den Planungsaufwand zu reduzieren. Sie gestatten es nicht nur, Auf-

träge besser vorbereitet zuzuteilen, vielmehr können durch die An- und Abmeldung von Fertigungsaufträgen mit diesen Systemen auch Daten erfaßt werden. So verwendet sollen sie dazu beitragen, "daß die Werker nichts mehr vermauscheln können" (Gesprächspartner) und dazu führen, die ("tayloristische") Trennung von Planung und Ausführung zu verfestigen und zu perfektionieren.

Halten wir fest: In den besuchten Betrieben existieren keine ausgearbeiteten Personaleinsatz- und -entwicklungskonzepte. Sofern überhaupt konzeptionell ausgearbeitete Ansätze zur betrieblichen Reorganisation vorhanden sind, hat das Motiv der Kostenreduktion eine höhere Priorität als der Aufbau qualifikationsorientierter Arbeitsstrukturen. Kurzfristige betriebswirtschaftliche Kriterien überwiegen gegenüber längerfristigen Perspektiven des Qualifikationserhalts.

Außer bei UT ist zudem eine Ist-Analyse als Grundlage organisatorischer Maßnahmen (zur Optimierung des Informations- und Materialflusses) und zur erfolgreichen CIM-Einführung und -Nutzung in keinem Betrieb vorgenommen worden oder konnte wie etwa bei EK, nicht zufriedenstellend abgeschlossen werden. Die Aufbereitung ihrer organisatorischen Ablaufstrukturen bereitet den meisten Betrieben Probleme. Derzeit bereitet also nicht nur die Etablierung, sondern auch schon die Beschreibung oder Abbildung von ablauforganisatorischen Strukturen Schwierigkeiten. Der Problemhorizont ist noch mehr oder weniger vom unmittelbaren Tagesgeschehen geprägt.

Eine Reorganisation, die über die aus westlichen Betrieben bekannten konventionellen Formen von (linienförmig organisierten) Abteilungsstrukturen oder Funktionsbündelungen hinausgeht, stellt sich für die meisten Betriebe als eine Überforderung dar, so als müssen sie den zweiten Schritt vor dem ersten tun. Der Aufbau von Abteilungs- und Ablaufstrukturen auf konventionellem Niveau wird als Voraussetzung für den später eventuell einmal zu unternehmenden zweiten Schritt in Richtung modernerer Organisationsformen gesehen.

Ansätze einer abteilungsübergreifenden Reorganisation von Abläufen kommen in den untersuchten Betrieben am ehesten dem Konzept *simultaneous engineering* nahe, d.h., um das gestiegene Aufgabenspektrum mit dem geschrumpften Personalbestand bewältigen und die Durchlaufzeiten reduzieren zu können, bemüht man sich die ehemals stark sequentiell koordinierten Aktivitäten der einzelnen Abteilungen stärker zu parallelisieren. Dabei geht es in erster Linie um "eine stärkere Einbeziehung der operativen Bereiche" in vorgelagerte Entscheidungsprozesse bzw. darum, die (zu DDR-Zeiten sehr ausgeprägten) Grenzen zwischen den Abteilungen zu verflüssigen und den Erfahrungsaustausch zwischen ihnen zu fördern. Die abteilungsübergreifende Kooperation erstreckt sich in den untersuchten Betrieben allerdings im wesentlichen auf die zwischen Vertrieb, Konstruktion und Arbeitsvorbereitung und zuweilen auch auf die Produktionsleitung und die Meister - bleibt dabei aber in der Regel auf das Leitungspersonal beschränkt.

Insgesamt kann man sagen, daß sich die untersuchten Betriebe um eine nachholende Modernisierung bemühen, bei der die Übernahme traditioneller westlicher Organisationsmodelle im Mittelpunkt steht. Gegenüber der DDR-Zeit sind zwar im allgemeinen Hierarchiestufen abgebaut worden, aber die Betriebe übernehmen die klassische hierarchische Gliederung der Westbetriebe und stellen sie nicht grundsätzlich in Frage.

5. CIM-Projekte und deren Folgen für die Arbeitsorganisation

In den vorangegangenen Abschnitten wurde bereits verschiedentlich auf die Einsatzbedingungen und den möglichen Beitrag von CIM zur Verbesserung der Wettbewerbssituation eingegangen. Abschließend sollen hier noch einmal resümierend die in den Betrieben verfolgten CIM-Projekte und die sich abzeichnenden "Folgen" dieser Projekte charakterisiert werden. Da die Betriebe mit ihren CIM-Projekten zum Zeitpunkt der Erhebung noch mehr oder weniger am Anfang standen, haben die Aussagen über deren "Wirkungen" einen

vorläufigen Status. Gleichwohl gibt es sowohl in den CIM-Planungen als auch bei den bereits eingeleiteten Realisierungsschritten genügend Anhaltspunkte, die eine erste Einschätzung erlauben.

Der Einsatz von CIM-Komponenten erfolgt in den Betrieben zum Teil schlicht in der Absicht Personalkosten einzusparen und alte Technik gegen neue auszutauschen. Bis auf einen haben alle Betriebe nach der Wende neue NC-Maschinen angeschafft, weil mit den alten vielfach nicht mehr rentabel produziert werden konnte und sich die gegenüber der DDR-Zeit gestiegenen Qualitätsanforderungen mit ihnen nicht realisieren ließen. Ausgetauscht wird auch veraltete Rechentechnik (Robotron-Rechner) und Software. Bei den zu DDR-Zeiten gebräuchlichen Software-Systemen handelt es sich in der Regel um selbstgestrickte Lösungen mit vielfach kuriosen Kopplungen, die nur bedingt funktions-tüchtig waren, einen hohen Pflegeaufwand erfordern und die den neuen Markt- bzw. Flexibilitätsanforderungen nicht mehr genügen.

Über die Personalkostenreduktion hinaus soll der Einsatz von CIM-Komponenten, die in der Konstruktion und in der Arbeitsvorbereitung verwendet werden, (CAD und PPS) einerseits zur Rationalisierung des Bezugs zum Absatz- und Beschaffungsmarkt (Computerunterstützung der Angebotserstellung und der Beschaffungsaktivitäten) sowie andererseits zur Erhöhung der Transparenz über das Teilespektrum, die Kosten und die organisatorischen Abläufe beitragen.

Bei den im Zentrum der CIM-Vorhaben stehenden PPS-Systemen handelt es sich um genuine Organisations- und Kontrolltechnologien, die dazu beitragen sollen, Defizite der Produktionsorganisation (Mängel bei der Kostenerfassung, Zeitwirtschaft, Intransparenz der betrieblichen Abläufe) und die Umstellung auf die Individualnachfrage zu bewältigen. Wenn sie einmal funktionieren, können sie zu erheblichen Kosteneinsparungen und zur Reduktion der Durchlaufzeit beitragen. Für die Arbeitsvorbereitung bedeutet der PPS-Einsatz, daß mit einem reduzierten Personalbestand ein (aufgrund veränderter Marktanforderungen) wachsender Aufgabenum-

fang bewältigt werden kann. Zudem bieten PPS-Systeme die Möglichkeit, einer perfekteren Kontrolle des Produktionsprozesses und der Leistungsverausgabung. Ihre "Folgen" betreffen daher nicht nur das AV-Personal, sondern kommen vor allem in der Fertigung zum Tragen.

Die CAD-Systeme werden - entgegen einer in westdeutschen Maschinenbaubetrieben zu beobachtenden Tendenz - in den untersuchten Betrieben nicht für die Produktentwicklung selbst verwendet. Betroffen sind vom CAD-Einsatz vielmehr vor allem die Ausarbeitungsfunktionen, wie sie bevorzugt von Teilekonstruktoren und technischen Zeichnerinnen wahrgenommen werden. CAD-Systeme werden mit der Absicht eingeführt, Personal in diesem Beschäftigungssegment abzubauen. Dieses Ziel konnte zum Teil schon erreicht werden. Der technische Nutzen von CAD wird vor allem darin gesehen, daß auf unkomplizierte Weise (nach Maßgabe der Kundenwünsche) konstruktive Änderungen vorgenommen werden können. Zudem verspricht die CAD-Nutzung eine bessere Teileverwaltung und damit eine höhere Transparenz über das Teilespektrum. Ferner können die auf CAD erstellten Geometriedaten für die Programmierung der NC-Maschinen verwendet werden.

Bei den in den besuchten Betrieben geplanten und ansatzweise schon realisierten CIM-Projekten zeichnet sich eine Tendenz zur organisatorischen Zentralisierung von Funktionen sowie eine inhaltliche Systematisierung und Präzisierung produkt- und prozeßdefinierender Funktionen ab. Durch die Zentralisierung der prozeß- und produktdefinierenden Funktionen im Technischen Büro werden der Fertigung Funktionen entzogen. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn auch die Programmierung der NC-Maschinen von der Fertigung ins Technische Büro verlagert wird. Bis auf WM praktizierenden die untersuchten Betriebe bevorzugt die zentrale NC-Programmierung und/oder beabsichtigen deren Ausweitung. Das gilt auch für solche Betriebe, in denen in der Fertigung hochqualifiziertes Fertigungspersonal mit NC-Zusatzausbildung beschäftigt ist. Vorhandene Qualifikationen werden damit nicht abgefordert. Die Wahl der zentralen Organisationsform für die NC-Pro-

grammierung wird meistens damit begründet, daß auf diese Weise die gestiegenen Präzisionsanforderungen besser erfüllt und die Auslastung der Maschinen gesteigert werden können. Mit den Investitionen in neue Techniken steigt die Kapitalintensität und damit auch der Druck zur Ökonomisierung der Kapitalkosten durch Steigerung der Anlagenverfügbarkeit und Auslastung. Werden die NC-Maschinen nicht mehr von Facharbeitern an der Maschine, sondern zentral in der Arbeitsvorbereitung erstellt, können, wie in der Mehrzahl der Betriebe geplant, in der Fertigung die verbleibenden Funktionen verdichtet, die Mehrmaschinenbedienung ausgeweitet und mittelfristig auch Arbeitsplätze abgebaut werden. Wie sich bei zentraler NC-Programmierung die Anforderungen an die Maschinenbedienung verändern, beschreibt ein Meister: "Den Maschinenbedienern wird heute immer mehr vorgegeben. Früher mußten die mehr organisieren. (...) Heute, wenn die Tür (Maschinenverkleidung) zu ist, und die Kühlung spritzt, kann man bei unseren neuen Maschinen nicht mehr sehen, wie das Programm abgearbeitet wird."

Für das unter dem Druck des Arbeitsplatzabbaus stehende Personal im Technischen Büro zeichnet sich durch die Vorverlagerung von Funktionen und den aufgrund veränderter Marktanforderungen wachsenden Aufgabenumfang eine deutliche Zunahme der Belastungen ab. Dazu tragen auch die CIM-Projekte selbst bei. Bevor sich die angestrebten Erfolge einstellen, müssen der kompetente Umgang mit ihnen erst einmal erlernt, die Systeme mit Daten gefüttert und eine rationale Teileverwaltung aufgebaut werden. Auch weil dabei erfahrungsgemäß unvorhergesehene Probleme auftreten, wird der dafür notwendige Aufwand in der Regel stark unterschätzt.

Eine abschließende Einschätzung der mit den CIM-Projekten verbundenen "arbeitsorganisatorischen Wirkungen" ist noch nicht möglich. Diese bleibt der zweiten für 1995 geplanten Untersuchungsrunde vorbehalten. Die Befunde der ersten Erhebungsphase deuten jedoch darauf hin, daß mit den CIM-Projekten eine Tendenz zur Vorverlagerung und Zentralisierung von Funktionen einhergeht.

Regionale Arbeitsmarktentwicklung und Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland

Martin Kronauer, Berthold Vogel

Der folgende Text behandelt unterschiedliche, aber gleichwohl einander ergänzende, Aspekte der Arbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern. Er entstand im Rahmen des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Forschungsprojekts "Arbeitslosigkeit und soziale Ausgrenzung. Regionalstudie zur Formierung einer neuen Soziallage Arbeitslosigkeit in der ehemaligen DDR." Der erste Teil (I) zeichnet in einer ausgewählten Untersuchungsregion anhand aktueller Daten nach, wie sich mittlerweile Ausgrenzungsprozesse am Arbeitsmarkt zu verfestigen beginnen, welcher Personenkreis in besonderem Maße davon betroffen ist, und welche Auswirkungen auf die Beschäftigungsstruktur bereits erkennbar sind. Dabei wird besonderer Wert auf Entwicklungen am Arbeitsmarkt gelegt, die sich, bei aller sonstigen Annäherung, von Entwicklungen in Westdeutschland (bislang) unterscheiden. Auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Ost-West Vergleich richtet sich auch das Erkenntnisinteresse des zweiten Teils (II). Dort geht es um eine erste Annäherung an den spezifischen Erfahrungshorizont, in dem Arbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern erlebt wird. Grundlage sind 15 explorative Interviews sowie eine Gruppendiskussion mit vier weiteren Arbeitslosen, die im Frühjahr 1993 zur Vorbereitung der Hauptbefragung durchgeführt wurden. Die Hauptbefragung selbst findet gegenwärtig statt.

I. Neue soziale Spaltungslinien - Zur Dynamik der regionalen Arbeitsmarktentwicklung und Strukturbildung der Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland

Der Diskussion um die zukünftige wirtschaftliche und soziale Entwicklung Ostdeutschlands liegt oftmals die Frage zugrunde, wie weit und in welchen gesellschaftlichen Teilbereichen der Prozeß der Angleichung der neuen an die alten Bundesländer bereits fortgeschritten ist. Szenarien verschiedener wissenschaftlicher und politischer Couleur machen dabei die Runde und stellen unterschiedliche Zeitpunkte in Aussicht, wann das "neue Deutschland" nicht nur staatsvertraglich vereinigt sein wird. Wenn auch eine umfassende Angleichung der Lebensverhältnisse und Mentalitäten mittlerweile als Generationenfrage verhandelt wird und dementsprechend in weite Ferne gerückt zu sein scheint, so weisen doch bereits zum jetzigen Zeitpunkt zahlreiche sozialstatistische Indikatoren und Befunde darauf hin, daß zumindest der Prozeß einer "strukturellen Angleichung"

zwischen Ost und West in verschiedenen sozialen Feldern sehr weit vorangekommen ist. Dies gilt etwa für die Neuformierung der Sozialstruktur, für Strukturierungsprozesse am Arbeitsmarkt, aber auch für die sektorale Umgestaltung der Wirtschaftsstruktur in den einzelnen Regionen.¹

Im folgenden wollen wir versuchen, erste Konturen dieser "strukturellen Angleichung" auf regionaler Ebene nachzuzeichnen und sichtbar zu machen. Die Frage wird hierbei sein, zu welchem sozialstrukturellen Preis dieser Angleichungsprozeß erfolgt und mit welchen Konsequenzen er sich für die Erwerbsbevölkerung vor Ort verbindet. Als exemplarische Untersuchungsregion haben wir hierfür den im Nordwesten des Landes Brandenburg gelegenen Landkreis Neuruppin ausgewählt; eine Region, in der wir aufgrund ihrer spezifischen wirtschafts- und sozialstrukturellen Ausgangssituation Ende 1989 auf zahlreiche, für die neuen Bundesländer insge-

¹ Vgl. hierzu beispielsweise P.A. Berger (1993); Ch. Brinkmann; K. Müller; E. Wiedemann (1993); K. Parmentier; F. Stoß (1992).

samt charakteristische "Transformationsprobleme" stoßen.

Wirtschaftsstrukturelle Ausgangsbedingungen der Untersuchungsregion

Der agrarwirtschaftlich geprägte Landkreis Neuruppin, dessen Verwaltungsmittelpunkt und gewerblich-industrielles Zentrum die Stadt Neuruppin bildet, wies 1989/90 eine sehr differenzierte Wirtschaftsstruktur auf. Die Wirtschaftssektoren Industrie und Dienstleistungen hatten dabei mit jeweils rund 40 % nahezu gleichgewichtige Beschäftigtenanteile. Aber auch der Sektor Land- und Forstwirtschaft besaß mit einem Anteil von 20 % ein beachtliches Gewicht in der regionalen Wirtschaftsstruktur.² Der vom Institut für angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) herausgegebene "Landesreport Brandenburg" ordnete den Landkreis Neuruppin daher den sogenannten "Mehrbereichskreisen" im Land Brandenburg zu und klassifizierte ihn als "multistrukturelle Region".

Die Industrie des Kreises, in der nach der Berufstätigenerhebung (BTE) 1989 rund 40 % der Berufstätigen - einschließlich der Berufstätigen in der Baumaterialindustrie und Bauwirtschaft - beschäftigt waren, zeichnete sich durch eine diversifizierte Zweig- und Branchenstruktur aus. Neben der elektrotechnischen Industrie, die mit einem Drittel der Industriebeschäftigten den stärksten Zweig bildete, waren auch die Leichtindustrie (im Landkreis Neuruppin vor allen Dingen die Holzverarbeitende Industrie), der Maschinen- und Fahrzeugbau, die Energie- und Brennstoffindustrie sowie die Lebensmittelindustrie mit beachtlichen Kapazitäten vertreten.

Historisch betrachtet besitzt die Stadt Neuruppin im Bereich des verarbeitenden Gewerbes eine weit zurückreichende handwerkliche Tradition. In kleinbetrieblichen Strukturen wurden seit dem Mittelalter nahezu ausschließlich landwirtschaftliche Produkte des Umlandes für den lokalen und regionalen Markt verarbeitet:

2 Dies wird sowohl an der Wirtschaftszweigstruktur der Berufstätigenerhebung (BTE) vom 30.09.1989 deutlich als auch anhand der BTE vom 30.11.1990. Vgl. zu beiden Berufstätigenerhebungen H. Rudolph (1990) sowie H. Rudolph (1992).

die Herstellung von Tuchen, die Holzverarbeitung, die Torfgewinnung, die Stärke- und Futtermittelproduktion, das Braugewerbe, aber auch die Keramikherstellung spielten eine wichtige Rolle. Mitte des 19. Jahrhunderts erlebte das Druckgewerbe eine Blütezeit.

Kleingewerbliche Strukturen im verarbeitenden Gewerbe dominierten auch in der DDR noch lange Zeit. Erst die durch den VIII. Parteitag der SED im Jahre 1971 in Gang gebrachte Industriestrukturpolitik der DDR gab den Anstoß zur planmäßigen und gezielten Ansiedlung industrieller Großbetriebe. Diese regional bedeutsame wirtschafts- und strukturpolitische Entscheidung war, so wissen wir aus Expertengesprächen, auch gesellschaftspolitischer Natur. Denn auf diese Weise sollte in einer Region, in der das traditionelle und lokaltypische Kleingewerbe und Handwerk noch bis Anfang der 70er Jahre privatwirtschaftlich organisiert war, "die gesellschaftliche Stellung der Arbeiterklasse" gestärkt werden. In diesem Zusammenhang erfolgte auch die sukzessive Zusammenfassung zahlreicher kleiner handwerklicher Betriebe in Produktionsgenossenschaften des Handwerks (PGH's). Die systematische Ansiedlung von Industriebetrieben war mit einem umfangreichen Wohnungsbau- und Stadterweiterungskonzept für Neuruppin verbunden. So wurde zur Deckung des nun entstehenden industriellen Arbeitskräftebedarfs ein Zuzug von jungen Familien insbesondere aus den südlichen Bezirken der DDR gefördert.³

Eine zentrale Rolle bei der industriellen Entwicklung Neuruppins spielten die Elektro-Physikalischen Werke Neuruppin (EPN), die - als Betrieb im Kombinat Elektronische Bauelemente Frankfurt/Oder - seit Anfang der 70er Jahre systematisch aus- und aufgebaut wurden und zuletzt als fünftgrößter Leiterplattenhersteller Europas mit rund 3500 Beschäftigten der bei weitem größte Arbeitgeber in der Region waren. Zu den strukturprägenden Betrieben in der Stadt Neuruppin zählten weiterhin ein Fertighausbauwerk mit 1.650 Beschäftigten und ein Feuerlöschgerätewerk mit rund 650 Beschäftigten.

In erster Linie kam der Stadt Neuruppin in ihrer Geschichte jedoch die Funktion eines regionalen Verwal-

3 An der demographischen Entwicklung unserer Untersuchungsregion fällt auf, daß die Stadt Neuruppin aufgrund der gezielten Industrieansiedlungen seit dem Jahre 1971 einen deutlichen Bevölkerungszuwachs zu verzeichnen hat, der durch die Wende 1989 allerdings gebremst wurde. In der Kernstadt Neuruppin lebten am 31.12.1991 26.385 Einwohner (01.01.1971: 23.596). Der Landkreis Neuruppin hingegen, der seit jeher durch eine sehr geringe Einwohner- und Besiedlungsdichte gekennzeichnet ist (31.12.1991: 50 Einwohner/qkm), weist seit Mitte der 60er Jahre eine rückläufige Bevölkerungsentwicklung auf. Seit der Wende 1989 beschleunigte sich dieser Bevölkerungsrückgang gerade in den jüngeren Altersgruppen noch einmal in erheblichem Maße. Zwischen 1989 und 1991 ging die Wohnbevölkerung des Kreises um 1.922 Einwohner auf 62.926 (31.12.1991) zurück.

tungszentrums zu.⁴ Das war auch in der DDR nicht anders. Neuruppin war traditionell Kreisstadt und Sitz zahlreicher staatlicher Einrichtungen (Schulen, Polizei, Verwaltungsämter usw.). Die in der Kreisstadt vorhandenen Dienstleistungsstrukturen, insbesondere im Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens, konnten und mußten ein weites, über den Landkreis Neuruppin hinausreichendes, ländliches Umfeld versorgen. Dies schlägt sich deutlich in der Struktur der Erwerbstätigen nieder. Ende 1989 fanden 40 % der Erwerbstätigen im tertiären Wirtschaftssektor Beschäftigung.

Die Erwerbstätigkeit außerhalb der Kreisstadt Neuruppin konzentrierte sich, abgesehen von den Städten Rheinsberg und Fehrbellin, ausschließlich auf den landwirtschaftlichen Sektor. Nach der BTE 89 war jeder fünfte Erwerbstätige im Landkreis Neuruppin in der Land- und Forstwirtschaft tätig. Damit lag der Beschäftigtenanteil dieses Wirtschaftssektors im Landkreis Neuruppin deutlich über dem Landesdurchschnitt Brandenburgs bzw. der DDR insgesamt.

Im Unterschied zu den zahlreichen "monostrukturierten" Agrar- oder Industriekreisen der ehemaligen DDR besaß der Kreis Neuruppin zum Zeitpunkt der "Wende" demnach eine vielgestaltige Wirtschaftsstruktur, die nicht allein von einem Wirtschaftszweig oder einer Branche dominiert wurde, dessen bzw. deren wirtschaftliches Wohl oder Wehe im Umbruchsprozeß darüber entscheidet, wohin sich die Region insgesamt in Zukunft entwickeln wird. Auf der anderen Seite bedeutete diese Ausgangssituation, daß die Region mit einer Vielzahl unterschiedlicher und für die jeweiligen Wirtschaftssektoren sehr spezifischen Problemkonstellationen konfrontiert wurde.

"Tertiärisierung" auf tönernen Füßen

Wenn wir nachfolgend versuchen, die Beschäftigungsentwicklung seit der Wende im Landkreis Neuruppin nachzuzeichnen, müssen wir zuvor einige Einschränkungen hinsichtlich der uns hierzu zur Verfügung stehenden Daten machen. Da wir immer noch nicht in vollem Umfang auf regionalisierte Daten aus der Beschäftigtenstatistik zurückgreifen können, müssen wir uns in bezug auf die Entwicklung der Erwerbstätigkeit und Beschäftigung im Landkreis Neuruppin auf Trendaussagen beschränken. Die diesen Aussagen zugrundeliegenden Daten haben wir in zahlreichen Expertengesprächen vor Ort recherchiert. Hinsichtlich ihrer Stimmigkeit und Verlässlichkeit können sich diese von uns vor Ort erhobenen "Regionaldaten" sicher nicht an den, in absehbarer Zeit vorliegenden, Daten der Beschäftigtenstatistik⁵ messen. Dennoch liefern sie uns erste, wichtige Anhaltspunkte.

Am härtesten traf der Beschäftigungsabbau die in der Landwirtschaft Beschäftigten. Binnen dreier Jahre schrumpfte im Landkreis Neuruppin die Erwerbstätigkeit in diesem Wirtschaftszweig auf weniger als ein Fünftel des Ausgangsniveaus im September 1989: von rund 7.300 auf etwa 1.300 im Dezember 1992.⁶ Nach Einschätzung des Amtes für Landwirtschaft des Kreises ist der Beschäftigungsabbau im landwirtschaftlichen Bereich jedoch noch nicht an sein Ende gekommen. Es wird damit gerechnet, daß sich die Erwerbstätigenzahl in diesem Wirtschaftszweig im Laufe der nächsten ein bis zwei Jahre auf knapp unter 1.000 einpendeln wird.

Einen drastischen Beschäftigungseinbruch und Arbeitsplatzabbau finden wir auch in den industriellen Wirtschaftszweigen Neuruppins. An erster Stelle muß hier sicher die Liquidation des "industriellen Kerns" der Region, der Elektro-Physikalischen Werke, zum

4 Den Anstoß zu ihrem Aufstieg zum regionalen Verwaltungszentrum verdankt die Stadt Neuruppin dem Ende des 17. Jahrhunderts begonnenen Ausbau zu einer bedeutenden preußischen Garnisonsstadt.

5 Die amtlichen Zahlen zur Beschäftigung nach Wirtschaftsabteilungen aus der Erhebung der sozialversicherungspflichtigen Erwerbspersonen vom 30.06.1992 waren zum Zeitpunkt der Abfassung dieses Artikels ausschließlich für den Dienstgebrauch der Arbeitsämter veröffentlicht.

6 Alleine für den landwirtschaftlichen Bereich können wir Zahlenwerte in dieser Form vorlegen. Sie entstammen Expertengesprächen vor Ort und konnten vom Amt für Landwirtschaft des Kreises Neuruppin bestätigt werden.

30.06.1991 genannt werden. Das Schicksal der Elektro-Physikalischen Werke blieb jedoch kein Einzelfall in der Region. Als jüngstes Beispiel sei an dieser Stelle nur die zur Jahresmitte 1993 erfolgte Auflösung des zweitgrößten Industriebetriebes des Kreises, des Märkischen Holzbau (vormals VEB Fertighausbau) angeführt.

Ein umfangreicher Arbeitsplatzabbau und zahlreiche Liquidationen fanden jedoch auch in den industriellen Mittel- und Kleinbetrieben vor Ort statt. Insgesamt bedeutet dies für den industriellen Sektor des Landkreises Neuruppin nach unseren eigenen Recherchen und ersten Hinweisen aus der Beschäftigtenstatistik, daß Mitte 1993 im Landkreis Neuruppin nicht einmal mehr ein Drittel der Industriebetriebe vom November 1989 vorhanden waren. Seit 1989 hat somit im Landkreis Neuruppin ein nachhaltiger Deindustrialisierungsprozeß stattgefunden; ein Prozeß, der - so zeigt die Entwicklung im Jahresverlauf 1993 - offensichtlich immer noch nicht zum Stillstand gekommen ist.

Auf einen deutlich geringeren Arbeitsplatzverlust treffen wir hingegen in den Betrieben des Bauhauptgewerbes und des Baunebenhandwerks im Landkreis. Die Beschäftigtenzahlen haben sich hier auf einem Niveau von rund 80 % des ursprünglichen Arbeitsplatzbestandes stabilisiert. In Expertengesprächen kam zum Ausdruck, daß gerade im Handwerk (und hier vor allen Dingen im Bauhauptgewerbe) eine "Arbeitskräfte-rotation" stattfand. Dies bedeutet, daß im Zuge der Privatisierung und betrieblichen Neugründung gleichsam ein umfangreicher Beschäftigungsaustausch vollzogen wurde, in dessen Gefolge die "alten" Belegschaften - mit Ausnahme des an der betrieblichen Neustrukturierung beteiligten Stammpersonals - entlassen wurden und die Arbeitgeber "neue" Arbeitskräfte, das heißt in aller Regel jüngere, männliche und gut qualifizierte Arbeitskräfte einstellten.

Im Dienstleistungssektor ist ein zum Teil empfindlicher Beschäftigungsrückgang insbesondere im Handel zu verzeichnen.⁷ Auch die Beschäftigungsentwicklung im

⁷ Im Dienstleistungssektor verfügen wir nur unzureichend über Daten, die es uns erlauben würden, ein genaues Bild von der Beschäftigungsentwicklung in den einzelnen Bereichen zu er-

öffentlichen Dienst ist aktuell noch leicht rückläufig. Kräftige Arbeitsplatzzuwächse gab es seit 1989 dagegen bei den Kreditinstituten und Versicherungsunternehmen, im Bereich des Dienstleistungshandwerks sowie bei den sogenannten "anderen Dienstleistungen"⁸ in der Region.

Im Zuge dieser sektoral recht differenzierten Beschäftigungsentwicklung im Landkreis Neuruppin, die seit der Wende 1989 die Zahl der regional verfügbaren Arbeitsplätze um insgesamt etwa ein Drittel reduziert hat, fand geradezu eine "Tertiärisierung" der regionalen Wirtschafts- und Beschäftigungsstruktur statt. Nach ersten Auswertungen der Erhebung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Landkreis Neuruppin Mitte 1992 besaß der Dienstleistungssektor einen Beschäftigungsanteil von über 60 %. Diese "Tertiärisierung" ist freilich zum jetzigen Zeitpunkt weniger der Stärke des Dienstleistungssektors selbst geschuldet, als vielmehr dem drastischen Deindustrialisierungsprozeß und dem nachhaltigen Bedeutungsverlust des landwirtschaftlichen Sektors in der Region: mithin ein "Tertiärisierungsprozeß" auf tönernen Füßen. Nichts kennzeichnet diesen Prozeß besser als die Tatsache, daß das Arbeitsamt Neuruppin mittlerweile der größte Arbeitgeber der Region ist.

Der in der Diskussion um die Entwicklung der neuen Bundesländer oft verwandte, aber selten präzisierte Begriff der "Restrukturierung" kann hier mit Fug und Recht herangezogen werden. Denn dieser wohl irreversible Umbruchprozeß der regionalen Wirtschaftsstruktur, der zu einer eindeutigen Dominanz des tertiären Sektors geführt hat, kommt einer "sektoralen Restrukturierung" gleich. Das bedeutet, daß Neuruppin im Begriff ist, sich zu einem dienstleistungsorientierten, mit zentralörtlichen und überregionalen Verwaltungs-

halten. Dabei, so wissen wir aus Expertengesprächen, ist gerade in diesem Wirtschaftssektor die Beschäftigungssituation sehr in Bewegung und muß entsprechend differenziert betrachtet werden.

⁸ Hierzu zählen ebenso Rechts- und Steuerberatung wie technische Planung, Werbung und Gebäudereinigung. Dabei muß jedoch beachtet werden, daß es sich in diesen Bereichen häufig nicht um neugeschaffene Arbeitsplätze handelt, sondern um Arbeitsplätze in Betrieben und Dienstleistungseinrichtungen, die aus anderen Bereichen, beispielsweise der Industrie, ausgegründet worden sind.

aufgaben betrauten Mittelzentrum zu entwickeln⁹, dessen verarbeitendes Gewerbe nach dem Verlust der industriellen "Kernbetriebe" zukünftig überwiegend kleinbetrieblich strukturiert sein wird. Die entstehenden bzw. bereits entstandenen industriellen und handwerklichen Betriebe werden sich dabei in ihrer Produktion vornehmlich auf den regionalen Absatzmarkt konzentrieren. Auf diese Weise bildet sich - abgesehen vom Bedeutungsverlust des Agrarsektors - erneut eine Wirtschaftsstruktur heraus, wie sie in der Region bereits bis zu der gezielten Industriestrukturpolitik der DDR, die mit Beginn der 70er Jahre forciert betrieben wurde, bestand.

Die Schattenseite der "Tertiärisierung" - Zur Entwicklung und zur Struktur der Arbeitslosigkeit in der Untersuchungsregion

In gewissem Sinne gleicht sich die Neuruppiner Region im Zuge dieses "Restrukturierungsprozesses" der Wirtschaftsstruktur vergleichbarer westdeutscher Klein- und Mittelstädte ähnlichen Zuschnitts an. Doch welchen Preis fordert diese "Angleichung"? Die Entwicklung des regionalen Arbeitsmarktes seit 1990 gibt hierüber in aller Deutlichkeit Auskunft.

9 Für eine solche dienstleistungsorientierte Wirtschaftsentwicklung der Region spricht vor allen Dingen die mit umfangreichen öffentlichen Investitionen verbundene landesplanerische Ausweisung der Stadt Neuruppin zu einem zu entwickelnden "Mittelzentrum mit oberzentralen Teilfunktionen" im Raum Nordwestbrandenburg. Laut den uns vorliegenden Stadt- und Kreisentwicklungskonzeptionen bedeutet dies, daß die Stadt Neuruppin künftig ein weites ländliches Hinterland mit heute rund 150 000 Einwohnern mit zentralen Verwaltungseinrichtungen des Landes und des Bundes zu versorgen hat. Diese Funktionszuweisung entspricht dem Modell der "dezentralen Konzentration", an dem sich die gemeinsame Raumordnung der Länder Berlin und Brandenburg orientiert. Nach der Kreisgebietsreform im Dezember 1993 wird Neuruppin zudem Kreisstadt des neuen Großkreises Ostprignitz-Ruppin werden, der sich aus den "Altkreisen" Neuruppin, Kyritz und Wittstock zusammensetzt. Diese landesplanerischen Aufwertung der Region hat fraglos auch positive Auswirkungen auf die Stabilität des verarbeitenden Gewerbes vor Ort, vor allen Dingen auf Handwerk und Baugewerbe. Eine wichtige Funktion besitzen in diesem Zusammenhang auch die EG-geförderten Konversionsprojekte; vgl. hierzu A. Prüfer (1992). Zudem wird die Ruppiner Region in Zukunft auch wieder an die Tradition anknüpfen können, ein hauptstadtnaher Standort zahlreicher Erholungs- und Freizeiteinrichtungen zu sein.

Wenn wir nachfolgend die Konsequenzen der massiven Arbeitsplatzverluste in Industrie und Landwirtschaft für den regionalen Arbeitsmarkt diskutieren, so wissen wir selbstverständlich, daß sich dieser Beschäftigungsabbau nicht unmittelbar und als Ganzes in Arbeitslosigkeit umgesetzt hat. So erhielten wir in Expertengesprächen Hinweise darauf, daß zahlreiche Beschäftigte - ohne das zum aktuellen Zeitpunkt mit zuverlässigen Daten unterlegen zu können -, die zuvor beispielsweise als Angestellte oder Facharbeiter in den großen Industriebetrieben des Landkreises tätig waren, vor Ort in den neugeschaffenen Behörden oder in den neuangesiedelten bzw. ausgegründeten Betrieben wieder eine Erwerbstätigkeit fanden. Eine im Moment auf der kleinräumlichen Ebene der Landkreise bzw. Arbeitsamtsdienststellen nicht quantifizierbare, aber vermutlich nicht unbeträchtliche Zahl an Erwerbstätigen entzog sich zudem durch Auspendeln oder (zum kleineren Teil) durch Abwanderung dem regionalen Arbeitsplatzdefizit. Ausschließlich auf der Ebene der Arbeitsamtsbezirke verfügen wir bislang über Daten zur "regionalen Pendlerquote".¹⁰ Der Arbeitsamtsbezirk Neuruppin¹¹ weist hiernach eine im Vergleich der neuen Bundesländer überdurchschnittlich hohe Quote auf: Sie beträgt

10 Vgl. hierzu M. Koller; Th. Jung-Hammon (1993) Die von Koller und Jung-Hammon ausgewiesene Pendlerquote kennzeichnet den Anteilswert von Auspendlern (Ostdeutsche in Westdeutschland oder im Falle des Arbeitsamtsbezirks Neuruppin vor allen Dingen in West-Berlin) an den erwerbstätigen Inländern im jeweiligen Arbeitsamtsbezirk. Offen bleibt jedoch nach wie vor die uns ebenso interessierende Frage nach den intraregionalen Pendlerströmen.

11 Zum Unterschied zwischen Arbeitsamtsbezirk und Arbeitsamtsdienststelle Neuruppin: Der Arbeitsamtsbezirk Neuruppin umfaßt neun Arbeitsamtsdienststellen im Raum Nordwest-Brandenburg. Das Hauptamt des Arbeitsamtsbezirkes Neuruppin ist die Dienststelle Neuruppin. Da die Dienststellengliederung der Arbeitsverwaltung bis zur Kreisgebietsreform im Land Brandenburg (Dezember 1993) mit der politischen Verwaltungsgliederung der Landkreise übereinstimmte, entspricht die Dienststelle Neuruppin dem Landkreis Neuruppin - unserer Untersuchungsregion. Die intraregionalen Unterschiede des Arbeitsamtsbezirkes Neuruppin sind freilich recht groß. So besteht etwa ein deutlicher Unterschied zwischen der Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsentwicklung der Dienststelle Oranienburg, an der Stadtgrenze - im "Speckgürtel" - Berlins gelegen, und der Dienststelle Pritzwalk an der Landesgrenze zu Mecklenburg-Vorpommern.

Für die Vergleichbarkeit der Daten zwischen Arbeitsamtsbezirk und Arbeitsamtsdienststelle Neuruppin ist für uns dabei von Vorteil, daß die Dienststelle Neuruppin in ihrer Arbeitsmarktstruktur und -entwicklung gewissermaßen "im Durchschnitt" des Arbeitsamtsbezirkes liegt. Dennoch werden wir im folgenden nur wenn unbedingt erforderlich auf Daten des Arbeitsamtsbezirkes Neuruppin zurückgreifen.

9,8 %¹² gegenüber 6,7 % im Land Brandenburg und 7,1 % in den neuen Bundesländern insgesamt.¹³ Diese hohe Zahl der Auspendler ist ein deutlicher Hinweis auf die regionale Wirtschaftsschwäche, aber auch auf eine gewisse geographische Lagegunst, die ein Auspendeln in die alten Bundesländer und nach West-Berlin in dieser Größenordnung überhaupt erst ermöglicht. Schließlich konnte seit 1990 über den raschen Aufbau eines umfangreichen zweiten Arbeitsmarktes im Landkreis für sehr viele Arbeitskräfte der Absturz in die Arbeitslosigkeit (zunächst einmal) vermieden werden.

All dies konnte jedoch nicht verhindern, daß sich im Schatten des Tertiärisierungsprozesses der regionalen Wirtschaftsstruktur eine Arbeitslosenquote entwickelt hat, die seit 1990 stets mehr oder weniger deutlich über dem Durchschnitt der neuen Bundesländer insgesamt liegt. Das verdeutlicht auch Schaubild 1.¹⁴ Zuletzt betrug sie im September 1993 17,9 % und lag damit erheblich über dem ostdeutschen Landesdurchschnitt von 15,9 %. Die offiziell ausgewiesene Arbeitslosenquote repräsentiert freilich nur die halbe Wahrheit der tatsächlichen Arbeitsmarktprobleme. Ein weit realistischer Indikator der Arbeitsmarktlage ist die Quote des "regionalen Arbeitsplatzdefizits"¹⁵, die die kumulierte

Entlastungswirkung der zahlreichen arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen miteinbezieht und ausweist. Der Nachteil dieser Quote im Zusammenhang unserer Untersuchung ist zwar, daß sie ausschließlich auf der Ebene der Arbeitsamtbezirke ausgewiesen werden kann, aber dennoch bietet sie uns einen wichtigen Anhalts- und Orientierungspunkt hinsichtlich des Umfangs der Arbeitsmarktprobleme auch in unserer Untersuchungsregion. Im September 1993 belief sich das "regionale Arbeitsplatzdefizit" im Arbeitsamtbezirk Neuruppin auf 36,8 %. Es lag damit über dem Durchschnitt der neuen Bundesländer insgesamt, für die zuletzt im September 1993 33,7 % ausgewiesen wurde. Bezogen auf das Land Brandenburg wies der Arbeitsamtbezirk Neuruppin zu diesem Zeitpunkt sogar die höchste Quote auf.

Anhand des "regionalen Arbeitsplatzdefizits" wird deutlich, daß das Arbeitsmarktgeschehen nach wie vor in starkem Maße durch arbeitsmarktpolitische Maßnahmen beeinflußt und in Bewegung gehalten wird, obgleich mit Ablauf des Jahres 1992 ein Eckpfeiler der Arbeitsmarktentlastung, nämlich die Vorruhestandsregelung¹⁶, verloren gegangen ist. Darüber hinaus zeigen statistische Zeitreihen der Arbeitsamtdienststelle Neuruppin, daß im Jahresverlauf 1992 und 1993 unvermindert zahlreiche Neuzugänge die Struktur der Arbeitslosigkeit prägen.

Und dennoch markiert das Jahr 1993 nach unseren Befunden, die sich auf erste Auswertungen der Strukturdatenerhebung im September 1992 und 1993 in der Dienststelle Neuruppin¹⁷ stützen können, eine Weg-

12 In absoluten Zahlen bedeutet dies, daß von den 206.960 "erwerbstätigen Inländern" im Arbeitsamtbezirk Neuruppin im Juni 1992 20.240 Erwerbstätige zur Arbeit in die alten Bundesländer pendelten.

13 M. Koller; Th. Jung-Hammon (1993), S. 23

14 Bei den Quotenangaben zur Arbeitslosigkeit ist folgendes zu beachten: Die Berechnung der amtlichen Arbeitslosenquote wurde im Januar 1992 aktualisiert. Bis zu diesem Zeitpunkt dienten die Daten der BTE 89 als Berechnungsgrundlagen. Sie wurden durch die Zahlen der abhängigen zivilen Erwerbstätigen aus der BTE 90 des Gemeinsamen Statistischen Amtes ersetzt. Wegen des allgemeinen Beschäftigungsrückgangs erhöht sich dadurch die Arbeitslosenquote um durchschnittlich 1,3 %. Dies gilt ab Januar 1992. Eine rückwirkende Anpassung der Arbeitslosigkeitsquoten erfolgte nicht. Eine erneute Aktualisierung der Berechnung der amtlichen Arbeitslosenquote erfolgte rückwirkend zum Januar 1993 - im März 1993. Die Berechnungsgrundlage BTE 90 wurde durch Berechnungen der abhängigen zivilen Erwerbstätigen ersetzt. Dies entspricht der im Westen üblichen Quotenberechnung (Wohnortprinzip). Durch dieses veränderte Berechnungsverfahren erhöhte sich die Arbeitslosenquote in den neuen Bundesländern insgesamt um rund 1,2 %.

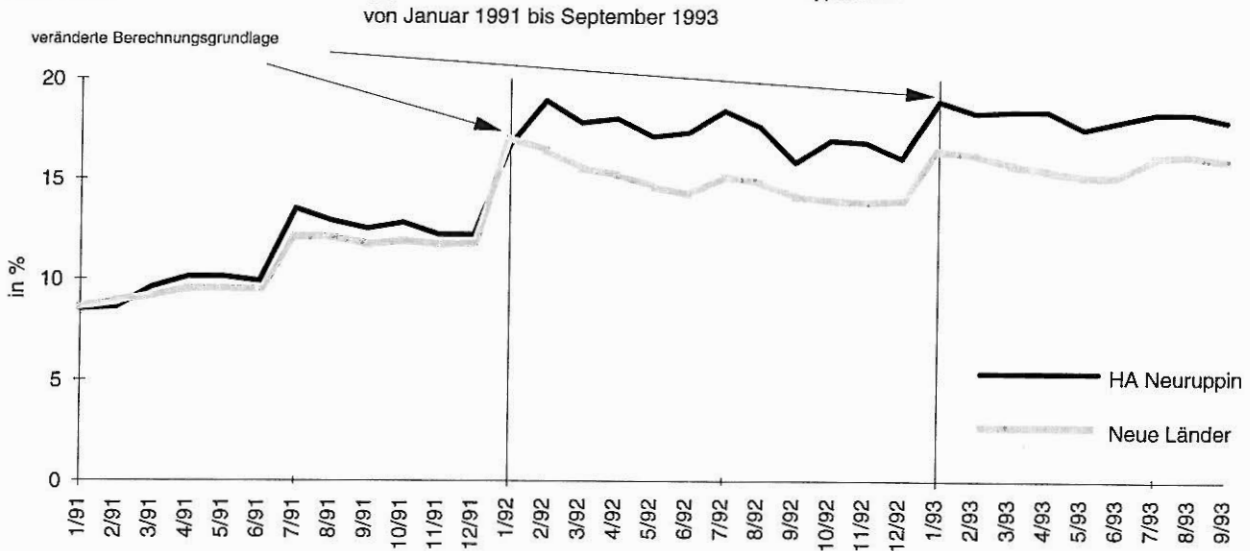
15 In die Berechnung dieser Quote gehen die registrierten Arbeitslosen, die Teilnehmer an Vollzeitmaßnahmen zur Fortbildung und Umschulung, die Kurzarbeiter im Umfang von Vollzeitäquivalenten, die Empfänger von Vorruhestands- und Altersübergangsgeld, die in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen und Maßnahmen nach Par.249h AFG Beschäftigten sowie (seit Mai 1993) die Arbeitspendler in die alten Bundesländer ein. Die Berechnungsgrundlage der Quote ist die Zahl der Erwerbspersonen

und nichterwerbstätigen Maßnahmenteilnehmer im Juni 1992 im jeweiligen Arbeitsamtbezirk. Das "regionale Arbeitsplatzdefizit" umfaßt hingegen nicht die Abwanderer aus der Region in das westliche Bundesgebiet (einschließlich West-Berlin) seit November 1989 und diejenigen, die sich in die sogenannte "Stille Reserve" zurückgezogen haben.

16 Die Vorruhestandsregelung umfaßt das Vorruhestandsgeld, das bis zum 03.10.1990 beantragt werden konnte und das anschließend eingeführte Altersübergangsgeld, das von Beschäftigten, die das 55. Lebensjahr erreicht haben, bis Ende 1992 beantragt werden konnte.

17 Mußten wir im Zusammenhang mit den Fragen nach der Pendlerquote und dem "regionalen Arbeitsplatzdefizit" noch auf Daten auf der Ebene des Arbeitsamtbezirkes zurückgreifen, so verfügen wir an dieser Stelle bereits über Auswertungen der Strukturdatenerhebung vom 24.09.1992 und 24.09.1993 (25 %-

Schaubild 1:
Arbeitslosenquoten in Neuruppin und in den Neuen Ländern insgesamt



* durch die veränderte Berechnungsgrundlage erhöht sich die Arbeitslosenquote zum Januar 92 im Durchschnitt um etwa 1,3 % Punkte und zum Januar 93 nochmals um ca. 1,2%, vgl. Anm. 14

Quelle: Arbeitsamt Neuruppin; ANBA Arbeitsstatistik 1991 - Jahreszahlen; Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg

scheide der Arbeitsmarktentwicklung: der durch Massenarbeitslosigkeit und staatliche Interventionen verflüssigte Arbeitsmarkt beginnt sich nun in seinen Strukturen zunehmend zu verfestigen. Am Beispiel der Dauer der Arbeitslosigkeit wird dies schlagartig deutlich. So verzeichnen wir in der Arbeitsamtsdienststelle Neuruppin binnen Jahresfrist ein dramatisches Anwachsen der Langzeitarbeitslosigkeit. Betrug der Anteil der länger als ein Jahr arbeitslosen Frauen und Männer im September 1992 noch 22,8 %, so waren es im September des Folgejahres bereits 40,2 %. Im relativ kurzen Zeitraum eines Jahres fand in der Untersuchungsregion nahezu eine Verdoppelung der Langzeitarbeitslosigkeit statt.¹⁸ Diese Tendenz zeigt sich im übrigen auch am

Beispiel der über zwei Jahre Arbeitslosen. So erhöhte sich deren Anteil zwischen September 1992 und 1993 von 6,3 % auf 12,4 % (vgl. Schaubild 2).

Auf der Ebene des Arbeitsamtsbezirkes Neuruppin verdeutlichen Berechnungen des IAB, daß sich die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit - trotz der erheblichen Bewegungsvorgänge am Arbeitsmarkt - stetig und markant erhöht. Sie lag zuletzt im Zeitraum Oktober 1992 bis September 1993 bei 49,4 Wochen. Seit Mitte 1992 entfernt sie sich deutlich vom Durchschnitt der neuen Bundesländer. Die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit lag hier im selben Zeitraum bei 41,6 Wochen. Als Vergleichsgröße sei hinzugefügt, daß die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit in den alten Bundesländern zuletzt 26 Wochen betrug. Anhand dieser Berechnungen können wir einen guten Eindruck davon gewinnen, daß erhebliche Wiedereingliederungsprobleme am Arbeitsmarkt bestehen: Wiedereingliederungsprobleme, die sich - wie wir aus den alten Bundesländern wissen - sozial ungleich am Ar-

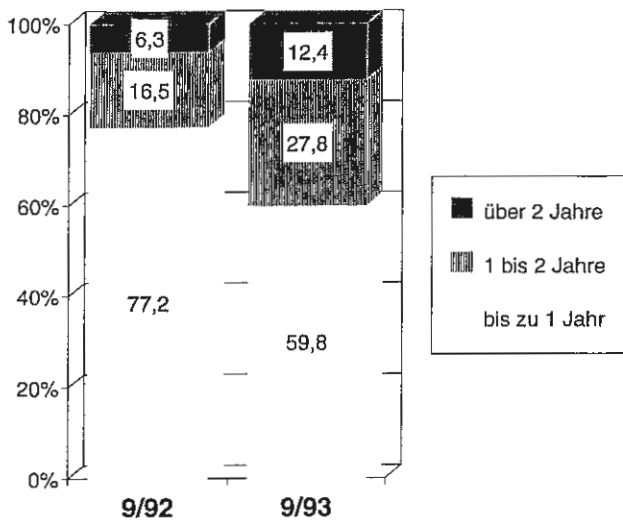
Stichprobe) auf Dienststellenebene. Da bislang Daten zur Struktur der Arbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern ausschließlich auf Bezirksebene und auch nur für das Jahr 1992 veröffentlicht wurden, können wir mit Hilfe dieser Daten erstmals auf Dienststellenebene Strukturierungsprozesse der Arbeitslosigkeit nachverfolgen.

18 Der Arbeitsmarkt-Monitor kommt im November 1992 für die neuen Bundesländer bezüglich der Dauer der Arbeitslosigkeit zu folgendem Ergebnis: "Im Arbeitslosenbestand nimmt die Problemgruppe der längerfristig Arbeitslosen sowohl prozentual als auch in Absolutzahlen zu. Knapp die Hälfte der Arbeitslosen vom November 1992 (46 % bzw. ca. 500 Tsd. Personen) war bereits vor einem Jahr arbeitslos gemeldet, 12 % (ca.130 Tsd.

Personen) bereits vor zwei Jahren. Der Anteil der längerfristig Arbeitslosen an allen Arbeitslosen hat sich von November 1991 bis November 1992 nahezu verdoppelt (von 24 % auf 46 %)." Vgl. Infratest-Schnellbericht 1993, S. 41. Zu berücksichtigen ist hier freilich, daß in dem von Infratest im Gegensatz zur BA verwendeten Konzept "längerfristige Arbeitslosigkeit" vorübergehende Unterbrechungen der Arbeitslosigkeit, also z.B. kurzzeitige Aufnahme einer Erwerbstätigkeit, Krankheit, Fortbildung/Umschulung usw. außer Betracht bleiben.

Schaubild 2:**Dauer der Arbeitslosigkeit in Neuruppin**

Arbeitsamtsdienststelle Neuruppin im September 1992 und 1993



Quelle: Daten des Arbeitsamtes Neuruppin

beitsmarkt verteilen und Langzeitarbeitslosigkeit für bestimmte Teilgruppen unter den Arbeitslosen zur Folge haben.

Welche Gruppen in unserer Untersuchungsregion sind nun in erster Linie von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen? Und wo bündeln sich am Arbeitsmarkt die Risiken sozialer Ausgrenzung? Auf den ersten Blick zeigt sich anhand der Strukturdatenerhebungen von 1992 und 1993, daß sich "Risikofaktoren" am Arbeitsmarkt herauskristallisieren, die uns aus Ergebnissen westdeutscher Untersuchungen zur Langzeitarbeitslosigkeit bekannt sind. Dies gilt insbesondere für die Faktoren "Alter" und "fehlende Qualifikation". Anhand der Strukturdatenerhebung 1993 können wir erkennen, daß sich mit zunehmendem Alter das Risiko der Langzeitarbeitslosigkeit deutlich erhöht.¹⁹ So zeigt sich entlang der verschiedenen Altersklassen ein kontinuierlicher Anstieg des Anteils der Langzeitarbeitslosen. Beträgt die-

ser in der jüngsten Altersklasse bis 25 Jahre immerhin bereits 30,4 %, so steigert er sich in den Altersklassen der 26- bis 35jährigen sowie der 36- bis 45jährigen auf 35 % bzw. 36,4 %, um schließlich in den höheren Altersklassen der 46- bis 55jährigen und der über 55jährigen auf 50,5 % bzw. 64,8 % anzuwachsen. Generell gilt bezüglich des Faktors "Alter", daß die Wiedereingliederungsprobleme am Arbeitsmarkt mit zunehmendem Alter deutlich größer werden.

Ein zweiter zentraler Risikofaktor für Langzeitarbeitslosigkeit ist eine fehlende bzw. unzureichende Qualifikation. Die Strukturdatenerhebung vom September 1993 zeigt, daß unter den Arbeitslosen ohne abgeschlossene Berufsausbildung bereits die Hälfte seit einem Jahr und länger arbeitslos ist. Der Anteil der Langzeitarbeitslosen an den Arbeitslosen mit abgeschlossener Berufsausbildung beträgt hingegen etwas mehr als ein Drittel, obgleich die Arbeitslosen mit abgeschlossener Berufsausbildung zwei Drittel des Gesamtbestandes an Arbeitslosen zu diesem Zeitpunkt stellen. Daß das Verbleibsrisiko in Arbeitslosigkeit für Arbeitslose ohne abgeschlossene Berufsausbildung erheblich höher liegt, unterstreicht auch der Zeitvergleich der Erhebungen 1992 und 1993. Denn hier ist klar zu erkennen, daß der Anteil der Langzeitarbeitslosen unter den Unqualifizierten stark angewachsen ist.

Bis zu diesem Punkt ähnelt sich in der Tat das Profil der in West- wie Ostdeutschland von längerfristiger Arbeitslosigkeit Betroffenen. Bei genauerem Hinsehen zeichnen sich jedoch auch markante Unterschiede ab. An erster Stelle muß hier zweifelsohne die geschlechtsspezifische Strukturierung des Arbeitsmarktes in der Untersuchungsregion genannt werden. So hat sich die Langzeitarbeitslosigkeit im Gegensatz zu den alten Bundesländern vornehmlich zu einem Problem erwerbsloser Frauen entwickelt. Ende September 1993 waren in der Dienststelle Neuruppin 70,5 % der Langzeitarbeitslosen Frauen. Zum Vergleich: Im September 1992 betrug der Frauenanteil an den Langzeitarbeitslosen noch 59,4 %. Während unter den arbeitslosen Männern die Gruppe der Langzeitarbeitslosen im September 1993 rund ein Drittel (32,7 %) ausmachte, waren

¹⁹ Bezüglich der Höhe und der Entwicklung der Langzeitarbeitslosigkeit muß ohnehin bedacht werden, daß mit der bis zum 31.12.1992 gültigen Regelung zum Alterübergangsgeld und der damit verbundenen Herabsetzung der Altersgrenze für den Vorruhestand auf 55 Jahre, das Niveau der Arbeitslosigkeit von Älteren und somit auch von potentiell von Langzeitarbeitslosigkeit Betroffenen, in erheblichem Maße gesenkt werden konnte. So beträgt der Anteil der Altersgruppe 55 Jahre und älter am Bestand der Arbeitslosen in der Arbeitsamtsdienststelle Neuruppin Ende September 1993 lediglich 3,9 %.

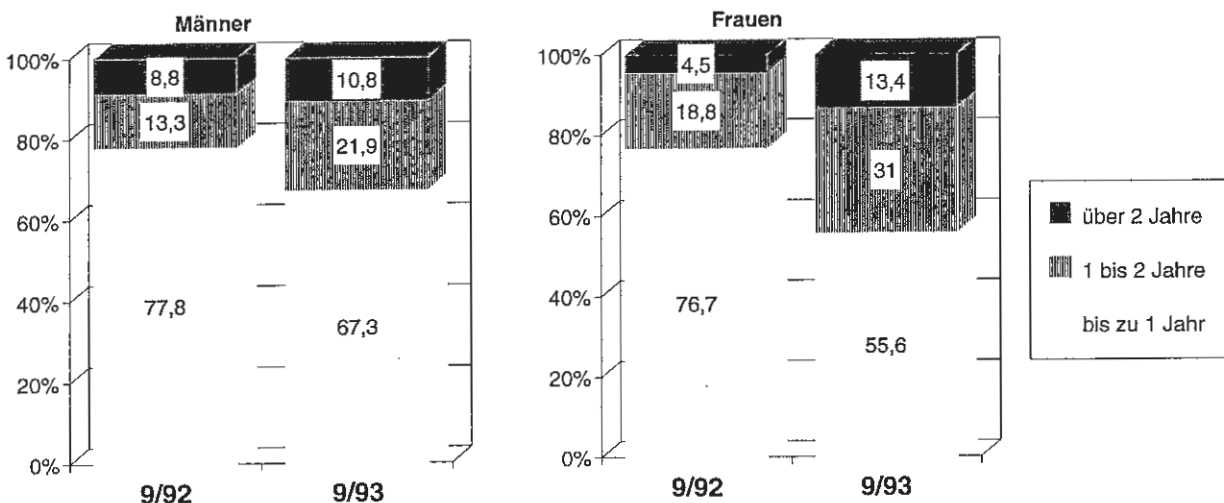
unter den arbeitslosen Frauen zum selben Zeitpunkt bereits 44,4 % langzeitarbeitslos. Wenn wir uns schließlich unter dem Gesichtspunkt des Zeitvergleichs noch den Anteil der über zwei Jahre Arbeitslosen betrachten, dann zeigt sich, daß sich dieser Anteil unter den Männern "lediglich" von 8,8 % (1992) auf 10,8 % (1993) erhöht hat, unter den Frauen hingegen verdreifachte er sich nahezu von 4,5 % auf 13,4 % (vgl. Schaubild 3). Unsere Befunde zeigen darüber hinaus, daß auf dem Arbeitsmarkt die diskriminierende Wirkung des Merkmals "Geschlecht" die Faktoren "Alter" und "Qualifikation" überlagert. Mit anderen Worten: In den jüngeren Altersgruppen und unter den qualifizierten Arbeitslosen sind überproportional häufig Frauen anzutreffen. Denn für Frauen gilt im Unterschied zu den arbeitslosen Männern in weit stärkerem Maße, daß selbst eine gute - sprich: marktgängige - Qualifikation nicht vor Dauerarbeitslosigkeit schützt, und daß Verdrängungsprozesse am Arbeitsmarkt weitgehend altersunabhängig erfolgen. Hinzu kommt, daß Frauen nicht nur am ersten Arbeitsmarkt erhebliche Zugangsprobleme haben, sondern daß sie nach wie vor auch mit erschwerten Zugangsbedingungen am zweiten Arbeitsmarkt zu kämpfen haben. Die Ergebnisse zur Dauer der Arbeitslosigkeit deuten jedoch auch auf ein grundsätzlich "hartnäckigeres" Erwerbsverhalten der ostdeutschen Frauen hin. Bislang

sind sie auch bei längerfristiger Arbeitslosigkeit weit weniger bereit, sich vom Arbeitsmarkt zurückzuziehen als erwerbslose Frauen in vergleichbarer Lage in den alten Bundesländern.

Der Zeitvergleich zwischen den Erhebungen 1992 und 1993 läßt schließlich erkennen, daß 1993 zwar entscheidende Weichen hinsichtlich der Strukturierung der Arbeitslosigkeit gestellt worden sind, daß der Prozeß der Strukturbildung aber bei weitem noch nicht zum Abschluß gekommen ist. So deutet sich als Entwicklungstendenz an, daß in der Untersuchungsregion die Langzeitarbeitslosigkeit und die Gefahr arbeitsmarktvermittelter sozialer Ausgrenzung in Zukunft viel tiefer in bestimmte Facharbeiterkreise hineinreichen wird als das bislang in westdeutschen Arbeitsmarktregionen der Fall war. Der binnen Jahresfrist gewachsene Anteil von männlichen Facharbeitern an den Langzeitarbeitslosen ist wohl in erster Linie einem zeitlichen Verzögerungseffekt geschuldet: Diese Gruppe von Facharbeitern, die einerseits in stärkerem Maße und häufig auch über einen längeren Zeitraum durch arbeitsmarktpolitische Maßnahmen vor dem Absturz in die Arbeitslosigkeit bewahrt wurde, die aber andererseits aufgrund ihres relativ hohen Altersdurchschnittes und ihrer spezifischen Qualifikationen relativ schlechte Chancen am sich neu

Schaubild 3:
Dauer der Arbeitslosigkeit in Neuruppin nach Geschlecht, 1992 und 1993

Arbeitsamtsdienststelle Neuruppin im September 1992 und 1993



Quelle: Daten des Arbeitsamtes Neuruppin

gestaltenden Arbeitsmarkt besitzt, kommt jetzt offensichtlich in immer stärkerem Maße in der Langzeitarbeitslosigkeit an.

Es kommt hinzu, daß angesichts der regionalen Arbeitsmarktlage und des vorhandenen Überangebotes an qualifizierten Arbeitskräften berufliche Deklassierungsprozesse auch unter den jüngeren Facharbeitern zunehmend an Raum gewinnen. Diese berufliche Deklassierung kann jedoch im Falle einer erneuten Arbeitslosigkeit selbst wiederum zum Risikofaktor am Arbeitsmarkt werden, so daß auch immer mehr ehemals qualifiziert tätige Arbeitskräfte, die bei ihrer Suche nach Erwerbsarbeit zu Konzessionen gezwungen waren, in den Sog sozialer Ausgrenzung durch Arbeitslosigkeit zu geraten drohen.

Der Prozeß der "sektoralen Restrukturierung", den wir eingangs für die Untersuchungsregion skizziert haben, fordert einen hohen Preis: eine überdurchschnittlich hohe Arbeitslosenquote, sprunghaft steigende Langzeitarbeitslosigkeit und eine arbeitsmarktbedingte Ausgrenzungsdynamik, die offenbar immer weitere Kreise der Erwerbsbevölkerung erfaßt.

"Zwei-Drittel-Gesellschaft" unter umgekehrten Vorzeichen? - neue Segmentationslinien am regionalen Arbeitsmarkt

Anhand unserer bisherigen Recherchen²⁰ wollen wir abschließend versuchen, in Umrissen eine mögliche sozialstrukturelle Entwicklungsperspektive der Neuruppiner Region nachzuzeichnen, die im Sinne einer Forschungshypothese zu verstehen ist. Denn wir können hier auf keiner gesicherten Datenbasis von Beschäftigtenzahlen argumentieren und wir können die Erwerbspersonen nicht berücksichtigen, die sich der angespannten Arbeitsmarktlage vor Ort durch Auspendeln entziehen, da wir - wie oben bereits ausgeführt - nur über Pendlerdaten auf Arbeitsamtsbezirksebene verfü-

gen. Letzteres ist ein gravierendes Defizit, das sich aber zum aktuellen Zeitpunkt nicht beheben läßt. Dennoch sind wir imstande, auf der Ebene des Arbeitsmarktes Segmentationslinien aufzuzeigen, die zumindest für den Teil der regionalen Erwerbsbevölkerung von Relevanz sind, für den das Ventil des Arbeitspendelns nicht ohne weiteres offensteht.

In unserer Untersuchungsregion treffen wir zum einen auf einen relativ geschlossenen, stabilen ersten Arbeitsmarkt, der gut bezahlte (tariflich entlohnte) sowie stabile und dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse in den wenigen konsolidierten mittelständischen Industriebetrieben, im Handwerk, im Bausektor, aber vor allen Dingen auch in privaten wie öffentlichen Dienstleistungseinrichtungen sowie in der kommunalen und staatlichen Verwaltung bietet. Wenn wir in diesem Fall von einem relativ geschlossenen Arbeitsmarkt sprechen, dann wollen wir damit sagen, daß in die genannten Beschäftigungsbereiche hinein nur in geringem Umfang Vermittlungen des Arbeitsamtes stattfinden, sondern daß Einstellungen hier - nach Auskunft des Arbeitsamtes und zahlreicher Geschäftsführer ortsansässiger Betriebe - in erster Linie auf der Grundlage informeller Netzwerke und sozialer Beziehungen erfolgen. Im Gegenzug treffen wir am ersten Arbeitsmarkt aber auch auf untertariflich entlohnte und stets prekäre Arbeitsverhältnisse in um ihre Existenz kämpfenden Kleinbetrieben des verarbeitenden Gewerbes, in Dienstleistungsbetrieben sowie in weiten Bereichen des lokalen Einzelhandels. Dieser gesplante erste Arbeitsmarkt bietet daher sehr unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse, -perspektiven und -sicherheiten. In der Region hat sich darüber hinaus ein relativ breitgefächertes zweites Arbeitsmarkt etabliert, dessen Umfang sich zwar in 1993 etwas reduzierte, der sich aber - getragen von lokalen Beschäftigungsgesellschaften und durch zusätzliche Landesmittel gestützt - als unverzichtbarer Bestandteil des regionalen Beschäftigungsangebotes auf einem im Vergleich zu westdeutschen Regionen beachtlichen Niveau zu stabilisieren scheint. Schließlich weisen uns die Ergebnisse der Strukturdatenerhebung mit Nachdruck darauf hin, daß sich auch der Anteil derjenigen mehr und mehr vergrößert, die

²⁰ Wir haben neben zahlreichen Expertengesprächen mit Vertretern des Arbeitsamtes, der IHK, der Kreishandwerkerschaft und des Einzelhandelsverbandes im Herbst 1993 auch eine Befragung wichtiger Betriebe des ortsansässigen verarbeitenden Gewerbes durchgeführt.

außerhalb des ersten und zweiten Arbeitsmarktes stehen und deren Chancen auf Rückkehr in Erwerbsarbeit mehr als fraglich sind.

Wenn wir versuchen, diese Entwicklung unter Berücksichtigung aller zuvor genannten Vorbehalte zu quantifizieren, dann deutet vieles darauf hin, daß sich eine in etwa gleichgewichtige Dreiteilung der Erwerbsbevölkerung in der Untersuchungsregion abzuzeichnen beginnt: Rund ein Drittel der vor Ort Erwerbstätigen verfügt über ein stabiles Beschäftigungsverhältnis, ein Drittel befindet sich in einem eher prekär-instabilen Beschäftigungsverhältnis und etwa ein Drittel ist im Rahmen einer Maßnahme am zweiten Arbeitsmarkt tätig oder arbeitslos. Zwischen dem zweiten und dem dritten Drittel scheint sich zudem in zunehmendem Maße eine Grauzone irregulärer Beschäftigungsverhältnisse in Form von Aushilfstätigkeiten oder Kurzzeitbeschäftigung herauszubilden, die statistisch nur unzureichend oder überhaupt nicht erfaßt werden kann. Dennoch können diese Beschäftigungsformen eine wichtige materielle und soziale Ressource für diejenigen Erwerbspersonen darstellen, denen der Zugang zu regulären Beschäftigungsverhältnissen weitgehend oder gänzlich versperrt ist.

Dieser Segmentationsprozeß des regionalen Arbeitsmarktes hat zur Folge, daß annähernd zwei Drittel derjenigen, die vor Ort Arbeit suchen oder bereits gefunden haben, prekär beschäftigt sind, auf ein öffentlich finanziertes Beschäftigungsverhältnis am zweiten Arbeitsmarkt angewiesen sind oder Gefahr laufen, ganz und gar vom Arbeitsmarkt verdrängt zu werden. Entlang der skizzierten Segmentationslinien entwickelt sich somit am Arbeitsmarkt in der Region ein neuer Typus von "Zwei-Drittel-Gesellschaft". Sollte mit Hilfe dieses Schlagworts im Westdeutschland der 80er Jahre bezogen auf das Problem der Arbeitslosigkeit noch zum Ausdruck gebracht werden, daß sich das Risiko, einmal oder mehrfach arbeitslos zu werden auf ein Drittel der Erwerbsbevölkerung konzentriert, so beginnen sich im Falle unserer ostdeutschen Untersuchungsregion die Vorzeichen umzukehren. Denn zumindest mittelfristig erstreckt sich nun das Risiko instabiler Beschäftigung

oder einer Unterbrechung der Erwerbsbiographie bzw. einer dauerhaften Ausgrenzung aus dem Erwerbssystem durch Arbeitslosigkeit auf die überwiegende Mehrheit der Erwerbsbevölkerung.

II. Arbeitslos im gesellschaftlichen Umbruch der neuen Bundesländer: Annäherung an Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Arbeitslosigkeitserfahrungen im Westen und Osten Deutschlands

Arbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern bedeutet für diejenigen, die von ihr betroffen sind, zunächst, einer doppelten Unsicherheit ausgesetzt zu sein. Bereits die Analyse der Daten zur Struktur und den Entwicklungsperspektiven der Region, soweit sie bisher zugänglich sind, hat gezeigt, daß sich die neuen Konturen der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse, somit auch der Sozialstruktur, zwar bereits abzeichnen, aber noch keine endgültigen Formen angenommen haben. Die Arbeitslosen, die wir im Rahmen unserer explorativen Befragung interviewten, erlebten sich noch immer in einer Situation der Ungewißheit und des Übergangs. In ihren schwankenden Hoffnungen und Erwartungen spielte die Zeit zugleich für und gegen sie: Hoffnung knüpfte sich, wie vage auch immer, an zukünftige Investoren, aber zugleich wuchs die Angst, daß mit anhaltender Arbeitslosigkeit die Chancen am Arbeitsmarkt weiter sinken werden. Selbst die Langzeitarbeitslosen, mit denen wir sprachen, und die bereits eineinhalb Jahre und länger arbeitslos waren, hatten in ihren Versuchen, wieder Arbeit zu finden, noch nicht nachgelassen.

Das bedrohliche Gefühl, sich im Übergang in eine schwer auszurechnende Zukunft zu befinden, speiste sich allerdings nicht aus den Unwägbarkeiten der Arbeitsmarktentwicklung allein. In der Arbeitslosigkeit bündeln sich, wie in einem Brennglas, die Erfahrungen, Hoffnungen und Enttäuschungen unserer Gesprächspartnerinnen und -partner mit der "Wende". Arbeitslosigkeit stellt nur einen Teil - wie wichtig er auch sein mag - einer sehr viel umfassenderen Umwälzung in den persönlichen Lebensumständen dar, mit der sich die Be-

fragten auseinandersetzen müssen und die von dem tiefgreifenden Umbruch der Gesellschaft ausgeht, in der sie leben. In diesem Umbruch verschieben sich insgesamt die Koordinaten der sozialen Selbstverortung, die Maßstäbe, an denen man sich selbst und andere mißt und an denen man gemessen wird. Auch er ist noch keineswegs abgeschlossen. Die Arbeitslosigkeit wirkt in dieser Situation wie ein Nadelöhr, durch das sich die Betroffenen in den Prozeß der gesellschaftlichen Veränderung einfüdeln müssen. Vom Ausgang ihrer Arbeitslosigkeit hängt es ab, wo und wie sie sich in der neu herausbildenden sozialen Rangordnung plazieren können. Nicht nur die kollektive Geschichte der vergangenen 40 Jahre steht in diesem gesellschaftlichen Umbruch auf dem Spiel, sondern auch und in besonderem Maße die jeweils einzelne Biographie und was man aus ihr unter den neuen gesellschaftlichen Umständen noch "machen" kann.

Dadurch erhalten die Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern eine spezifische, von westdeutschen Erfahrungen grundlegend verschiedene Prägung und emotionale Ladung. Gleichwohl sind es immer noch Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit: Sie berühren wesentliche Dimensionen der Einbindung in die Gesellschaft, die durch Erwerbsarbeit vermittelt wird, und die, trotz historischer Unterschiede im Stellenwert und der gesellschaftlichen Form der Arbeit, in vergleichbarer, obschon nicht identischer Weise auch im Westen Deutschlands wirksam sind.

Für uns, die "Arbeitslosigkeitsforscher" aus dem Westen, bedeutete diese Überlagerung von Arbeitslosigkeits- und "Wende"-Erfahrung, in den Gesprächen immer wieder mit den Effekten des Wiedererkennens und der Fremdheit, der Identifikation von bereits Bekanntem und des Gewährerdens von unbekannter Differenz konfrontiert zu werden. Daß wir, als Repräsentanten von "drüben", in vieler Hinsicht "anders" sind und denken, darauf wollten uns die Interviewten immer wieder auch selbst hinweisen und geradezu festlegen. Auf diese Weise waren in den Gesprächen immer zwei thematische Ebenen gegenwärtig. Was die Arbeitslosigkeit für die Betroffenen bedeutet, entschlüsselt sich erst

durch den Bezug auf den gesellschaftlichen Umbruch, der sie hervorgerufen hat.

Mit den folgenden Überlegungen unternehmen wir einen ersten Versuch, Bekanntes und Fremdes in den Interviews voneinander abzuheben und uns dem Erfahrungshorizont anzunähern, vor dem die Arbeitslosen in den neuen Bundesländern ihre Arbeitslosigkeit wahrnehmen. Dabei wenden wir uns den beiden oben angesprochenen Aspekten zu: Wie wird die Arbeitslosigkeit als Entzug von (Erwerbs-)Arbeit erlebt? Und wie als biographisches "Nadelöhr" für die Platzierung in der neu sich formierenden Gesellschaftsordnung?

Arbeitslosigkeit als Ausschluß von Erwerbsarbeit

Arbeitslos zu sein bedeutet für unsere Gesprächspartnerinnen und -partner auch und gerade, damit fertig werden zu müssen, daß sie - für eine gewisse Zeit oder gar dauerhaft - von Erwerbsarbeit und den durch sie vermittelten gesellschaftlichen Einbindungen und Erfahrungen ausgeschlossen sind. In dieser Hinsicht stehen sich die Erfahrungen der ost- und westdeutschen Arbeitslosen sicherlich noch am nächsten. In den neuen wie den alten Bundesländern sind die Arbeitslosen damit konfrontiert, ihren Tag unabhängig von den zeitlichen Vorgaben der Erwerbsarbeit gestalten zu müssen (oder auch: gestalten zu können), von der "öffentlichen Sphäre" der Arbeit weitgehend ausgeschlossen und auf die private Lebenssphäre verwiesen zu sein, ihre durch die Erwerbsarbeit und im Hinblick auf sie erworbenen und geformten Fähigkeiten mehr oder weniger brach liegen zu lassen (vielleicht aber auch: sich von den Belastungen und Fremdbestimmungen der Erwerbsarbeit für eine Weile erholen und freimachen zu können). Schließlich sind sie alle in unterschiedlichem Maß mit Veränderungen ihres Einkommens konfrontiert, die mit der Arbeitslosigkeit zusammenhängen.²¹

21 Für eine Diskussion der hier genannten Erfahrungsdimensionen im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit in der alten Bundesrepublik, siehe Kronauer, Vogel, Gerlach 1993, Kapitel 2.

Dennoch machen sich bereits in diesen zentralen Dimensionen der Arbeitslosigkeitserfahrung Unterschiede zwischen Ost und West bemerkbar. Sie haben nicht nur mit der unterschiedlichen Vergangenheit zu tun, damit, daß Erwerbsarbeit in der DDR anders gesellschaftlich organisiert war und für die Individuen in mancher Hinsicht etwas anderes bedeutete. Sie rühren auch von den Erfahrungen her, die die Arbeitslosen mittlerweile mit der "Wende" gemacht haben - sowohl hinsichtlich der Veränderungen in der gesellschaftlichen Organisation der Arbeit, die sie bewirkte, als auch hinsichtlich der Neubewertung (oder gar Abwertung) der eigenen Erwerbsbiographie, mit der sich die Arbeitslosen seit der "Wende" auseinandersetzen müssen. Wir greifen deshalb im folgenden einige Aspekte der Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit auf, an denen deutlich wird, wie sehr sie davon geprägt sind, was Erwerbsarbeit in der DDR bedeutete, und welchen Einschnitt die "Wende" in dieser Hinsicht für die Arbeitslosen darstellte.

Erwerbsarbeitsorientierung und Arbeitslosigkeit: Das Bewußtsein, arbeiten zu müssen und zu wollen, um sein Geld zu verdienen und an der Gesellschaft teilzuhaben, war in der DDR, folgt man unseren Gesprächspartnerinnen und -partnern, derart selbstverständlich, daß es geradezu zur kollektiven "natürlichen Einstellung" gehörte: "Ich hätte mir ein Leben ohne Arbeit gar nicht vorstellen können" (Facharbeiterin). Es wurde von drei Seiten gestützt: durch materielle Notwendigkeit, ein starkes Gefühl der moralischen Verpflichtung zur Arbeit und schließlich durch einen Staat, der diese Verpflichtung nicht nur zur allgemeinen moralischen (und vielfach auch rechtlichen) Maxime erhob, sondern auch mit einer Arbeitsgarantie die Voraussetzungen schuf, ihr zu entsprechen. Besonders deutlich, weil von unserer westdeutschen Befragung her in dieser Schärfe ungewohnt, tritt die Verbindung von materiellem Zwang und persönlicher Identifikation mit Erwerbsarbeit bei den Frauen hervor. Auch verheiratete Frauen mit Kindern mußten arbeiten, da das Einkommen des Mannes nicht ausreichte: "Wenn auch im Hintergrund immer war, daß man arbeiten mußte. Es blieb nichts anderes übrig, weil die Männer nicht so viel verdient haben." ... "Aber trotzdem möchte ich nicht ohne Arbeit leben" (Fachar-

beiterin). Wie stark dieses Muster einer aus Notwendigkeit geborenen, zur Tugend gewordenen Identifikation mit Erwerbsarbeit auch traditionellen proletarischen Einstellungsmustern entsprechen mag, in einem wesentlichen Punkt unterscheidet es sich grundlegend von den letzteren: Die Erwerbsarbeitsorientierung in der DDR war eingebettet in ein fundamentales Gefühl der Arbeitsplatz- und Zukunftssicherheit, wie es für proletarische Existenzen völlig untypisch ist und selbst dem Arbeiter in relativ stabilen Beschäftigungsverhältnissen in Westdeutschland letztlich abgeht.

Die Arbeitslosigkeit, mit der unsere Gesprächspartnerinnen und -partner konfrontiert sind, überschreitet deshalb bei einigen von ihnen buchstäblich den Erfahrungshorizont. Sie berührt unmittelbar den Kern der eigenen moralischen Identität: "Das ist nicht schön, jeden Monat Geld zu kriegen, ohne daß ich's verdient habe. Das hat mich umgebracht, die ersten drei Monate" (Angelernte Arbeiterin). Sie ist auch, auf längere Sicht, im wahrsten Sinne des Wortes nicht "vorstellbar". In einem Maße, wie wir es aus unseren westdeutschen Interviews nicht kennen, ist deshalb in den Gesprächen mit den Arbeitslosen in Neuruppin beim Blick in die Zukunft von der Angst die Rede. "Fast jeder, den man kennt, da ist immer ein Teil arbeitslos. Davor habe ich auch Angst, daß man mal ganz unten ist, weil man das nicht kennt" (Facharbeiterin). Gegen diese Angst mobilisieren gerade die "älteren" Arbeitslosen eine Art abstrakten Optimismus, der darauf hinausläuft, daß nicht sein kann, was nicht sein darf: "Nach jedem Tief kommt ein Hoch, sagt mein Mann immer. Ohne alles kann man sein, ohne Arbeit nicht. Man kann in der Langeweile auch umkommen" (Angelernte Arbeiterin). Letztlich dürfte diese Unvorstellbarkeit eines Lebens in der Arbeitslosigkeit dazu beitragen, daß auch bei den Langzeitarbeitslosen unserer explorativen Befragung der Impuls, am Arbeitsmarkt präsent zu bleiben, ungebrochen war.

Es finden sich in den Interviews allerdings auch Hinweise darauf, daß die Verpflichtung zur Erwerbsarbeit in der DDR zuweilen durchaus als Zwang erlebt wurde. Dies gilt, in einer noch relativ "milden" Form, für eine

der von uns befragten Frauen, die sich im nachhinein kaum noch vorstellen kann, wie sie damals die Erwerbsarbeit und den Haushalt mit den Kindern in Einklang gebracht hat: "Manchmal frage ich mich ja auch, wie gesagt, wie hast du das bloß früher gemacht" (Angestellte). Sie erlebt, ähnlich wie einige Frauen aus unserer westdeutschen Befragung, die sich eine Zeitlang mit ihrer "Alternativrolle" in der Familie identifizieren, ihre Arbeitslosigkeit auch als eine Entlastung von der Doppelbelastung durch Familie und Beruf: "Früher mußte man ja arbeiten", vor allem aus finanziellen Gründen.

Was es darüber hinaus noch heißen konnte, arbeiten zu müssen, verdeutlicht äußerst plastisch ein anderer Gesprächspartner. Er schildert seinen Berufsweg als eine Art permanente Rebellion gegen den Zwang zur Arbeit und die Zwangszuweisung von Arbeit, der er ausgesetzt war: "Na ja, was bei mir da gelaufen ist, was ich ihnen da geschildert habe, das war alles mehr oder weniger Zwang. Alles Zwang. Eigene Vorstellungen oder Wünsche, die spielten da überhaupt keine Rolle. Ich wurde ja durch Zwang den verschiedenen Betrieben zugewiesen ... Das wollte ich nicht, aber ich hatte zu dem Zeitpunkt keine Alternative... Heute kann man fast sagen, daß ich mich auf meine Weise immer quergestellt habe." Aber auch ihn, der in unserem Sample den Gegenpol zur vorherrschenden Erwerbsarbeitsorientierung repräsentiert ("es ist irgendwie auch schön, wenn man jetzt zu Hause bleiben kann. Der Zwang, du mußt arbeiten, egal was, der ist jetzt nicht mehr da"), prägt noch entscheidend das starke Gefühl einer moralischen Verpflichtung zur Arbeit: "Eigentlich habe ich dafür kein Verständnis (für Leute, die nicht arbeiten wollen), denn wenn ich keine Lust mehr habe zu arbeiten, dann lasse ich mich aushalten von denen, die arbeiten. Das ist ein Zustand, den ich auf Dauer nicht haben möchte. Es ist irgendwie die Pflicht, arbeiten zu gehen."

Der dezidierte Wunsch nach einer "Auszeit" von Erwerbsarbeit, um einmal anders leben zu können, und das Gefühl, zu einer solchen "Auszeit" geradezu berechtigt zu sein, wie wir sie in Westdeutschland zumindest bei einer Minderheit von Arbeitslosen antreffen, ist

mit den Erwerbsarbeitsorientierungen unserer Gesprächspartnerinnen und -partner in Neuruppin schwerlich vereinbar. Im Spektrum der Verarbeitungsmuster von Arbeitslosigkeit dürfte sich gerade hier ein deutlicher West-Ost Unterschied abzeichnen.

Die Infragestellung der eigenen Arbeit: Die "Wende" erlebten die meisten der Befragten nicht zuletzt als einen massiven, vielseitigen Angriff auf ihr Leistungsbewußtsein. Für sie persönlich bedeutete sie in der Regel, mit einer mehr oder weniger dramatischen Entwertung der eigenen Qualifikation und Arbeitserfahrung konfrontiert zu sein. Während sich in Westdeutschland die Entwertung der Berufsbiographien durch die Krise auf bestimmte Beschäftigten- und Arbeitslosengruppen (insbesondere ältere Arbeitslose) konzentriert, stellt sie in den neuen Bundesländern geradezu eine Massenerfahrung dar. Hinzu kommt jedoch das Bewußtsein einer kollektiven Kränkung, das sich in dieser Form in Westdeutschland nicht findet und das die persönliche Herabstufung zwar relativiert, aber sie zugleich um eine zusätzliche Dimension erweitert. "Die EPW war der größte Betrieb, der größte Devisenbringer im Bezirk. Wir haben nach Westdeutschland, nach Frankreich, nach Holland, Belgien, England, sogar in die USA geliefert. Sehr viel natürlich auch nach Rußland. Wenn man das alles bedenkt, da kommen einem die Tränen, daß die Leiterplatten, daß die zum Schluß auf den Müllhaufen geworfen worden sind. Die Leiterplatten wurden auf den Müllhaufen geschmissen, die Maschinen wurden verscherbelt, schrecklich. Daß die ganze Arbeit, was man da geschaffen hat, daß das alles auf einmal nichts mehr Wert war" (Arbeiter).²² Gerade weil die Arbeit, die in ihnen steckte, vielfach so hart und wegen der permanenten Beschaffungszwänge so schwierig war, wird die massenhafte Zerstörung der Betriebe als besonders entwürdigend und schmerzhaft erlebt. "Das schlimmste war für die, die Material besorgen mußten. Das ging alles mit Tausch - Du gibst mir dies, ich geb' Dir das. Und das kam alles auf den Müll, buchstäblich auf den Müll. Denen (von der Beschaffung) hat es

22 Daß unser Gesprächspartner hier nicht nur metaphorisch davon spricht, daß Leiterplatten auf den Müll geworfen worden seien, haben wir selbst erlebt, als wir beim Gang über einen angrenzenden Acker immer wieder auf zerbrochene Platten stießen.

wirklich in der Seele weh getan, weil die wußten, wieviel Arbeit drinsteckt" (Angestellte).

Der "Ost-West-Konflikt", wie er in den Interviews thematisiert wird, dreht sich auch und wesentlich um die Bewertung der individuellen und kollektiven Arbeit, die in der DDR geleistet wurde. Wir erfuhren dies besonders in der Reaktion auf unsere Frage nach dem Stellenwert der Arbeit im Alltag der DDR. Hier stießen wir mehrfach auf den Verdacht, wir wollten nur wieder die typisch westdeutsche Unterstellung bestätigt bekommen, in der DDR habe man nicht gearbeitet. Für die meisten Befragten besteht ein krasser und unauflösbarer Widerspruch zwischen der eigenen Leistung, die man in der DDR erbracht hat, und dem Schicksal der produzierten Güter und Werte, ihrer radikalen Entwertung nach der "Wende". Eine tiefe Verbitterung ist die Folge. Sie drängt nach politischen Erklärungsversuchen, die bei unseren Gesprächspartnern vielfach auf die eine oder andere Variante einer Verschwörungstheorie hinauslaufen.

Allerdings stoßen wir in einigen Interviews auch auf eine andere Wahrnehmung und Verarbeitung desselben Problems. In diesen Interviews unterscheiden die Befragten zwischen ihren eigenen Fähigkeiten und Leistungen, die sie sich und anderen in der Arbeit beweisen konnten, und den objektiven Bedingungen und Resultaten ihrer Arbeit. Auf diese Weise sind sie in der Lage, im Rückblick ihr mit der Arbeit verbundenes Selbstwertgefühl zu wahren und sich dennoch zugleich einzugestehen, daß der Niedergang ihres Betriebs (bzw. der Wirtschaft der DDR insgesamt) unausweichlich war. So schildern beispielsweise zwei Frauen, wie gern sie ihre Arbeit getan haben und wie stolz sie auf ihre Leistungen waren, aber auch, wie "mittelalterlich" und im ökonomischen Sinne untragbar die Arbeit organisiert bzw. wie miserabel das hergestellte Produkt gewesen sei. "Auch mit den Maschinen hat mir das damals gut gefallen in dem Betrieb. Ich war schon fast selbst ein Schlosser. Das waren ja alles so alte Dinger, wenn man da aber mal ein paar Jahre dran gearbeitet hat, da kannte man sich aus, wenn da mal eine Panne war. Da mußte man keinen Schlosser holen. Das Rumtüfteln daran, das hat

mir immer Spaß gemacht... Da waren die immer ganz verblüfft darüber, daß man nicht den Schlosser holen muß, sondern daß ich das gleich hingekriegt habe. Andererseits war das natürlich in dem Betrieb so, unser Zeug, das wir da gemacht haben, das war uns piepegal... Wenn man das mit anderen (Produkten gleicher Art, d.A.) verglichen hat, dann war das schon eine ziemliche Katastrophe, ehrlich gesagt" (Arbeiterin). Die kritische Distanz zur betrieblichen und gesellschaftlichen Organisation ihrer Arbeit, wie sie einige der Befragten an den Tag legen, schützt sie in einem gewissen Maße und stärker als andere vor dem Gefühl der kollektiven Kränkung. Sie trägt jedoch auch - gerade im Hinblick auf die Vergeblichkeit der eigenen Leistung in der Vergangenheit - resignative Züge.

Die Konfrontation mit dem Arbeitsmarkt - Vom (moralischen) Eigenwert der Arbeit zum (ökonomischen) Wert der Arbeitskraft: Der im folgenden angesprochene Aspekt ist zwar bereits in dem zuvor Gesagten enthalten, bedarf jedoch wegen seiner Bedeutung einer gesonderten Betrachtung. Am Arbeitsmarkt Arbeit suchen zu müssen, bedeutet für unsere Gesprächspartnerinnen und -partner, mit neuen Maßstäben der sozialen Bewertung von Arbeit konfrontiert zu werden. Im engeren Sinn änderten sich vielfach die Qualifikationsanforderungen. Der Facharbeiter im Ratio-Mittelbau beispielsweise, der sich zu DDR-Zeiten gerade seine Vielseitigkeit zugute halten konnte, gilt nun als zu wenig spezialisiert. Der Ingenieur, der in dem ehemals besonders wichtigen Bereich der Materialbeschaffung tätig war, hat nun dieses Tätigkeitsfeld verloren. In einem sehr viel umfassenderen Sinn liegt jedoch den Veränderungen in den Anforderungen an die Qualifikation und Leistungsfähigkeit eine Veränderung in der gesellschaftlichen Bedeutung von Arbeit überhaupt zugrunde. Allein schon die Tatsache, die eigene Arbeitskraft auf dem Markt anbieten zu müssen, relativiert ihre Bedeutung für die Gesellschaft. Ist es doch durchaus möglich, daß sie sich als nicht marktgängig und somit als wertlos erweist. Wenn die Befragten es als "demütigend" empfinden, sich "anbieten" zu müssen, verweist dies nicht nur darauf, daß sie sich zu DDR-Zeiten angesichts des chronischen Arbeitskräftemangels nicht anbieten mußten, sondern auch

auf eine Vorstellung vom Eigenwert der Arbeit, die damals von staatlicher Seite gefördert wurde, und die dem Kapitalismus, trotz und gerade wegen der Verwertungsinteressen, die sich an die Arbeitskraft knüpfen, letztlich fremd ist.

Auch dieser Erfahrungsaspekt weist allerdings Zweispieltigkeiten auf. Eine Mischung von Zustimmung und Ressentiment schwingt mit, wenn in den Interviews berichtet wird, daß jeder in der DDR Arbeit bekommen habe: "Man sucht ja gerne (Arbeit), wenn man weiß, am Ende kommt was dabei raus. Aber... das ist echt schlimm. Weil wir die Richtung überhaupt nicht kennen. Jeder war beschäftigt, jeder hat sein Geld verdient. Auch den Dümmeisten hat man noch beschäftigt" (Angelernte Arbeiterin).

Der Gedanke, sich in der "Marktwirtschaft" endlich durch die eigene individuelle Leistung beweisen und dabei auch von anderen abheben zu können, übt eine beträchtliche Anziehungskraft auf den folgenden Gesprächspartner aus, der sich als technischer Angestellter gegenüber den Facharbeitern zurückgesetzt fühlte und sich zudem mit den Mängeln der betrieblichen Organisation herumschlagen mußte: "Man war irgendwie in einer Sackgasse. Man ist an die Grenzen gestoßen, von der Weiterqualifikation her, aber auch von der Materialsituation her. Eine andere Sache war noch, daß die Facharbeiter immer mehr Geld hatten als die (technischen Angestellten). Die eigene Arbeit, die wurde eigentlich nicht so richtig geschätzt. Das war dann oft so, daß die Facharbeiter richtig auf einen herunterguckte haben." Er, der so sehr betont, wie "aufgeschlossen" er "der sozialen Marktwirtschaft gegenüber gestanden" habe, stößt nun am Arbeitsmarkt trotz aller Bemühungen, sich weiterzuqualifizieren, an eine Grenze anderer Art: "Es wird nie wirklich darauf geachtet, was man leisten kann. Was alleine interessiert ist das, was man vorher war. Eigentlich bin ich in dieser Hinsicht enttäuscht von der Marktwirtschaft, weil nicht darauf geachtet wird, was man leisten will. Da hatte ich mir schon etwas anderes versprochen, zumindest dachte ich, daß in der Marktwirtschaft ein Leistungswille belohnt wird."

Diese Interviewpassage ist besonders deshalb bemerkenswert, weil sie etwas darüber aussagt, welche Erwartungen an die "Wende" gerichtet und worin sie enttäuscht wurden. In dem Gedanken, daß in der Marktwirtschaft "ein Leistungswille belohnt" werde, steckt noch immer eine Vorstellung vom Eigenwert der Arbeit und der Arbeitsleistung, wie sie in der DDR genährt wurde. Im betrieblichen Alltag selbst hatte die DDR diese Vorstellung immer wieder frustriert, indem sie individuelle Arbeit nicht angemessen entlohnte und darüber hinaus es geradezu unmöglich machte, den Arbeitsanforderungen gerecht zu werden. So paradox es klingen mag: die Marktwirtschaft, an die unser Gesprächspartner seine Hoffnungen knüpfte, sollte ein Ideal der gesellschaftlichen Anerkennung von Arbeit verwirklichen, wie es in der DDR zwar gepflegt, aber zugleich immer wieder unterlaufen wurde. In der Enttäuschung über die "Wende", die hier geschildert wird, zerbricht nun gleichsam jene Idealisierung einer aus der DDR-Perspektive wahrgenommenen Marktwirtschaft an deren Realität, wie sie sich am Arbeitsmarkt bemerkbar macht.

Möglicherweise läßt sich an diesem Beispiel Verallgemeinerbares erkennen. Von enttäuschten Erwartungen ist in den Gesprächen immer wieder die Rede, zuweilen zugespitzt in der Formulierung: "Das haben wir nicht gewollt." Was gewollt wurde, bleibt dabei allerdings meist unausgesprochen. Unser Beispiel legt die Vermutung nahe (und zwingt dazu, unsere Aufmerksamkeit darauf zu richten), daß die Erwartungen an die Vereinigung nicht nur von bestimmten Vorstellungen über das Leben im anderen Teil Deutschlands geformt wurden, sondern auch und gerade von Wertmaßstäben überlagert und geprägt sind, die aus der DDR-Gesellschaft erwachsen.

Arbeitslosigkeit und das Auseinandertreten von Arbeits-sphäre und privater Sphäre: Folgt man den Schilderungen der Arbeitslosen von Neuruppin, dann waren die Sphären der Arbeit und des privaten Lebens zu DDR-Zeiten für sie sehr eng miteinander verbunden. Nicht zufällig werden die sozialen Kontakte im Betrieb zuweilen mit der Metapher der "Familie" umschrieben:

"Der Zusammenhalt früher war so extrem gut. Jeder hat dem anderen geholfen... Wir waren eine richtige Familie" (Angestellter). Von diesem Bild des engen persönlichen Zusammenhalts im Betrieb, der gegenseitigen Unterstützung mit Rat und Tat (bis hin zur Beratung bei Eheproblemen), der "tollen" Betriebsfeste und der engen Kontakte zu den Kollegen auch außerhalb der Arbeit weichen nur wenige Interviews ab. In einer solchen abweichenden Darstellung wird allerdings deutlich, daß es für den einzelnen durchaus schwierig sein konnte und mit Nachteilen verbunden war, sich dem Gruppendruck zu entziehen: "Einerseits war es natürlich ganz schön, gemeinsam etwas zu machen, aber daß das alles freiwillig war, das kann man nun wirklich auch nicht gerade sagen... Ein gewisser Druck, ein gewisser Zwang war dahinter. Das war ja mit Geld verbunden, ob man da mitgemacht hat oder nicht. Man mußte zum Beispiel in die Brigadekasse einzahlen, ob man da mitgemacht hat oder nicht. Man mußte nicht, aber wenn man nicht mitgemacht hat, dann hat man es schon zu spüren bekommen. Dann gab es halt Abzüge am Jahresende."

Es ist schwierig, gerade für Außenstehende, in den Schilderungen der kollegialen Beziehungen die soziale Realität von ihren nachträglichen Idealisierungen zu unterscheiden. Dennoch wird deutlich, daß mit dem Verlust des Arbeitsplatzes für viele Betroffene weit mehr auf dem Spiel steht, als es - in aller Regel - der Verlust eines Kollegenkreises in Westdeutschland bedeuten würde. Durch die "Wende" und die Arbeitslosigkeit sehen sich gerade die älteren unter den Befragten in ihrer gesamten Lebensweise bedroht. Einige Facetten dieser Lebensweise und ihrer sozialen Voraussetzungen werden in den Interviews bereits sichtbar. Über den Betrieb lief vielfach die Versorgung mit Konsumgütern, Bau- und sonstigen Materialien für den privaten Gebrauch, die Organisierung gegenseitiger Hilfe, um über Versorgungsengpässe hinwegzukommen, die organisierte Freizeit. Die gegenseitige Unterstützung in der informellen Tauschökonomie funktionierte, da jeder auf sie in der einen oder anderen Form angewiesen war.²³

Die soziale Dichte, die in den Interviews beschrieben wird und die das Kleinstadtleben ohnehin kennzeichnet, wurde durch die geringe Mobilität und langjährige Betriebsbindungen noch weiter gefördert. Schließlich finden sich immer wieder Hinweise auf die Durchschaubarkeit der sozialen Beziehungen im Betrieb: das Einkommen zum Beispiel stellte kein Geheimnis dar, da die Bandbreite der Einkommensunterschiede sozial wenig ins Gewicht fiel.

Nicht jeder, den wir befragten, hat sich in dieser engen Verbindung und Durchdringung von Arbeits- und Privatsphäre wohl gefühlt. Ein jüngerer Arbeitsloser schildert uns seinen Lebensweg nicht zuletzt als eine Reihe von Ausbruchversuchen aus einer Lebensweise, die ihm zu enge Grenzen setzte und es nicht erlaubte, ein "intensives Leben" zu führen und die eigenen Kräfte auszutesten. In der Sicht der meisten Befragten jedoch gehen mit der "Wende" soziale Beziehungen im Alltag verloren, die sie, ihren eigenen Darstellungen zufolge, als vertraut, überschaubar und relativ egalitär erlebt haben: "Eigentlich hat er (der Betrieb) schon eine wichtige Rolle gespielt, der Zusammenhalt des Kollektivs ist jetzt weg. Jeder macht nur noch das seine... Jeder, der etwas hat, glaubt nun, er ist was Besseres. Es entwickelt sich viel Haß unter den Menschen. Das kann man beobachten. Dazu kommt, daß jetzt Arbeit und Privat viel mehr getrennt ist, was früher nicht der Fall gewesen ist. Das war einfach stärker miteinander verknüpft. Das war nicht so eine Trennung wie heute" (Angestellte).

Gerade aus der historischen Trennung zwischen der öffentlichen Sphäre der Erwerbsarbeit und der privaten Sphäre von Eigenarbeit, Hausarbeit und Freizeit, die Raum geschaffen hat für die Entfaltung eigenständiger, zur Fremdbestimmung durch Erwerbsarbeit bisweilen in Widerspruch stehender Interessen, ziehen heute viele Arbeitslose in Westdeutschland Kraft für ihre Auseinandersetzung mit der Arbeitslosigkeit. In den Gesprächen mit den Arbeitslosen aus den neuen Bundesländern überwiegt dagegen das Gefühl, mit dem Verlust der Arbeit zugleich einer bedrückenden Verengung ihres privaten Lebens ausgesetzt zu sein.

23 Für eine Analyse der informellen "Umverteilungsnetzwerke" vgl. Srubar 1991, S. 420 ff.

Arbeitslosigkeit, Einkommen, Konsum: Gerade im Hinblick auf Einkommen und Konsum führt die Überlagerung von Arbeitslosigkeit und "Wende" zu Auswirkungen, die die ostdeutsche Arbeitslosigkeit deutlich von der westdeutschen unterscheiden. Die Konsummöglichkeiten haben sich nach der "Wende" erweitert und es gibt durchaus Fälle in unserem Sample, in denen sich, selbst bei bestehender Arbeitslosigkeit, auch die Kaufkraft erhöht hat. Dies gilt vor allem für gemeinsame Haushalte, in denen einer der Partner arbeitet. Auch die Kurzarbeitsregelungen und die abgestufte Ausrichtung der Löhne an den Westlöhnen haben dazu beigetragen, daß die Kaufkraft de facto trotz Arbeitslosigkeit gegenüber der Zeit vor der "Wende" verschiedentlich zugenommen hat. Gleichzeitig sind aber auch die Erwartungen an den Konsum gestiegen, und hier bleiben bereits die finanziellen Möglichkeiten häufig zurück. Bedrohliche Züge hat die Arbeitslosigkeit in finanzieller Hinsicht schließlich schon jetzt besonders für diejenigen Haushalte angenommen, in denen beide Partner arbeitslos sind.

Die widersprüchlichen Auswirkungen auf die Versorgungslage im engeren Sinne machen allerdings nur einen Teil der grundlegenden Veränderungen aus, die die "Wende" im Bereich von Einkommen und Konsum in Gang gesetzt hat. Beide haben in verschiedener Hinsicht eine neue soziale Qualität angenommen, die auch die Erfahrungen mit der Arbeitslosigkeit nicht unberührt läßt.

Während der 80er Jahre hatte sich die Versorgung mit Konsumgütern in der DDR deutlich verschlechtert.²⁴ Vor allem die Frauen schildern beredt, was es bedeutet hat, Schlange zu stehen, um ein modisches Kleidungsstück für die Jugendweihe zu bekommen, mit dem Problem fertig werden zu müssen, daß es über ein Jahr

keine Bettwäsche gab - außer in den teuren Exquisit-Läden -, und wie die Arbeit im Betrieb unterbrochen wurde, weil eine Fuhre Salat im Ort eingetroffen war. Hier wirkte die "Wende" geradezu wie eine Zeitmaschine: "Jetzt kommt einem das widersinnig vor, aber damals war das so. Man hat sich damit abgefunden, obwohl der Mangel spürbar war... Im nachhinein kann man sich das gar nicht mehr denken" (Facharbeiterin). Mittlerweile ist es bereits selbstverständlich geworden, alles im Geschäft vorzufinden, so daß sich andere Probleme in den Vordergrund schieben. Gleichwohl hat die "Wende" beides gebracht: das neue Auto und die Arbeitslosigkeit. "Positiv ist, daß das Einkaufen viel leichter geworden ist. Die Reisefreiheit ist jetzt auch da... Man ist jetzt schon beweglicher. Besonders seitdem wir das Auto haben... Die negativen Seiten, die habe ich ja schon erwähnt. Eben die Arbeitslosigkeit. Das Problem ist nur, das kann man nicht so richtig bilanzieren. Man kann das schlecht gegeneinander aufwiegen. Weil so viele Faktoren dabei reinspielen, das ist schwer" (Angestellte). Diese komplexe Verbindung gegenläufiger, positiver und negativer, Erfahrungen, die sich zudem auf unterschiedlichen Ebenen des alltäglichen Lebens bemerkbar machen und gerade deshalb auch nicht ohne weiteres bilanzierbar sind, charakterisiert wesentlich das Zusammentreffen von Arbeitslosigkeit und gesellschaftlichem Umbruch in den neuen Bundesländern. Sie läßt Muster der Bewältigung von Arbeitslosigkeit erwarten, die sich deutlich von den aus Westdeutschland bekannten abheben.

Mit den erweiterten und erleichterten Möglichkeiten, zu konsumieren, verändern sich auch die sozialen Beziehungen. Kontakte, die vor allem von der Notwendigkeit bestimmt waren, an der informellen Tauschökonomie teilzuhaben, lassen nach. Daß "jeder sich selbst der nächste" ist, wie es immer wieder heißt, mag auch seinen Grund darin haben, daß eine bestimmte Form der gegenseitigen Hilfe gegenstandslos geworden ist. Es ist allerdings fraglich, wie weit sich die Tendenz zur sozialen Isolierung bereits tatsächlich bemerkbar macht. Zuweilen vermitteln die Interviews den Eindruck, daß sich die Intensität der Kontakte im Bekannten- und Freundeskreis, abgesehen vom Arbeitsplatz, nur wenig

24 Vgl. hierzu auch die Interviews, die Niethammer u.a. noch vor der "Wende" in der DDR durchführten (Niethammer 1991). Die Studie vermittelt überhaupt ein plastisches Bild vom Alltag in der DDR "unterhalb" der offiziellen politischen Ebene und legt nahe, was auch unsere Interviews belegen, daß durch die "Wende" nicht nur eine politisch-gesellschaftliche Ordnung, sondern auch eine bestimmte Lebensweise umgewälzt wird, mit der sich, bei allen Widersprüchen, die sie gekennzeichnet hat, viele ehemalige DDR-Bürger auch heute noch verbunden fühlen.

verändert haben, das Gefühl zunehmender Vereinzelung jedoch in einer umfassenderen Weise Veränderungen in der Gesellschaft reflektiert.

Besonders wichtig für die Erfahrungen mit der Arbeitslosigkeit ist es dabei, daß sich in einem bislang unbekanntem Maße am Einkommen und Konsum soziale Differenzierungen festzumachen beginnen. Der deutlichste Indikator dafür in unseren Interviews ist die mehrfach geäußerte Feststellung, daß über das Einkommen nicht mehr geredet wird: "Es ist nicht mehr so, daß die, die Arbeit haben, sagen, was sie verdienen. Das war früher anders" (Facharbeiterin). Arbeitslos zu sein, kann bedeuten, in dem neu eröffneten Rennen um Statuspositionen sogleich zurückzufallen. Die Einkommensverluste wiegen dann besonders schwer angesichts der wachsenden Kluft, die die Arbeitslosen schnell von den "Wendegewinnern" trennt: "Manche sind frech und dreist. Die haben es geschafft, denen geht es gut, die bringen es auch auf so eine dreiste Weise zum Ausdruck. Wenn man Arbeit hat, hat man natürlich größere Chancen, sich auch so zu verhalten. Man kann selbstbewußter, großspuriger auftreten. Die, die schon zu DDR-Zeiten das Geld hatten, die kommen auch heute wieder dran" (Angestellter).

Arbeitslosigkeit als biographisches "Nadelöhr"

Gerade an der zuletzt dargelegten Erfahrungsdimension wird deutlich, daß für die Arbeitslosen in den neuen Bundesländern sehr viel mehr auf dem Spiel steht, als für eine gewisse Zeit den Verlust von Erwerbsarbeit verkraften zu müssen. Die Arbeitslosigkeit wird zur lebensgeschichtlichen Krise im strengen Sinne, da sich in ihr entscheidet, welchen Platz man in der neu sich formierenden Gesellschaft nach der "Wende" einnehmen kann und ob und in welchem Maße es gelingt, die eigene Biographie mit den Anforderungen dieser Gesellschaft zu vereinbaren. Insofern stellt sie mehr als lediglich einen Einschnitt in die Erwerbsbiographie dar. In den Interviews zeichnen sich verschiedene Formen ab, in denen diese lebensgeschichtliche Krise erfahren und ausgetragen wird. Sie werden in starkem Maße da-

von geprägt, in welcher Lebensphase sich die Arbeitslosen befinden, und welche Handlungsmöglichkeiten am Arbeitsmarkt sie sich nach ihren bisherigen Erfahrungen ausrechnen.

Wir können dies exemplarisch am Beispiel der von uns befragten Frauen verdeutlichen, was auch deshalb Sinn ergibt, weil die Arbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern in besonderem Maße Frauenarbeitslosigkeit ist. Als eine extreme Krise erlebt eine alleinerziehende junge Frau unseres Samples ihre Arbeitslosigkeit. Ihren beruflichen Werdegang in der DDR schildert sie äußerst positiv: "Als ich zur ... ernannt worden bin, das war für mich der Höhepunkt meines Lebens. Insofern war es natürlich schon ein Schlag, nach der Wende, als gesagt wurde, das hat jetzt keine Zukunft mehr." Dennoch hat sie auch die "Wende" mit großen Erwartungen erlebt, vor allem im Hinblick auf die neuen Konsummöglichkeiten: "Die ersten Monate, die waren schön, man ist rübergefahren, z.B. nach Berlin, konnte nachts nicht schlafen wegen der vielen Eindrücke, die man gekriegt hat. Da hat man ja wirklich alles gekauft, was man gesehen hat... Da haben wir uns natürlich drüber gefreut, da dachte ich, jetzt geht's bergauf, jetzt kann man sich z.B. ein gutes Auto leisten... Zur Zeit der Wende, da rechnete überhaupt niemand mit Arbeitslosigkeit, jeder hat gedacht, davon werde ich schon nicht betroffen sein. Das ging mir selber so, ich konnte auch gar nicht glauben, daß ich irgendwann einmal arbeitslos werden kann." Die Arbeitslosigkeit belastet sie stark in den verschiedenen, oben angesprochenen Erfahrungsdimensionen. Vor allem aber erlebt sie sie als unerträgliche Fessel, die sie daran hindert, endlich an den Versprechungen der neuen, "materialistischen", wie sie sie nennt, Gesellschaft teilzuhaben: "Die (die Arbeit haben) könnte ich manchmal verfluchen... Es kommt darauf an, wer es ist oder in welcher Stimmung man selbst ist. Diese blöden Idioten, wieso haben die Arbeit und ich nicht, so denkt man natürlich schon einmal... Neidgefühle gibt es auch, das muß ich ehrlich zugeben. Die, die Arbeit haben, die können sich einfach ein größeres Stück leisten, aber einem selbst sind die Hände gebunden... Das heißt, man selbst bleibt auf der Strecke. Manche arbeiten schon Jahre, ich bin arbeitslos, da bleibe

ich zurück, von der Qualifikation her, vom Geld her, von allem." Der ungeduldige Blick nach vorn bestimmt auch ganz ihr Verhältnis zur Vergangenheit: "Das Problem für mich ist, daß viele nur in ihrer Vergangenheit leben, aber das geht nicht, die Zeiten kommen nicht wieder zurück. Da kann man nichts dran ändern. Das versuche ich denen immer beizubringen, das ist endgültig vorbei, die alten Zeiten... Man muß sehen, daß man irgendwie nach vorne denkt, sonst versinkt man so richtig in der Vergangenheit, das hat überhaupt keinen Zweck." Gerade weil sie die Vergangenheit in vieler Hinsicht positiv wahrgenommen hat, sieht sie für sich nur noch die Möglichkeit, auch subjektiv einen radikalen Schnitt zu vollziehen, um sich ganz auf die neuen Anforderungen, die die Zukunft stellt konzentrieren zu können: "Vorhin habe ich Ihnen ja schon gesagt, daß der Tag, als ich meinen Vertrag als ... bekommen habe, das war der Höhepunkt. Aber ich kann dort nicht mehr ansetzen, wo ich aufgehört habe, es ist nicht mehr da, ganz einfach. Damit muß ich mich jetzt abfinden." Sie ist entschlossen, von Neuruppin wegzuziehen, falls sie dort keine Arbeit findet, und nach Westdeutschland zu gehen: "Wer drüben arbeiten will, der findet auch was."

Geradezu das genaue Gegenstück zum Bruch mit der eigenen Biographie, den diese junge Frau zu erzwingen sucht, um die Krise zu bewältigen, finden wir bei einigen Frauen vor, die sich verbittert und ausweglos in die Vergangenheit zurückziehen. "Ich denke immer, es würden viele die Mauer wieder aufbauen, auch die Kollegen in den alten Bundesländern. Es wird immer zwei Deutschland geben" (Arbeiterin). Und an anderer Stelle illustriert dieselbe Interviewpartnerin ihren Wunsch noch plastischer: "Ich würde gern das Auto wieder weggeben, den alten Plunder wieder ins Haus stellen, wenn ich Arbeit hätte." Es sind Frauen, die die Phase der Kindererziehung hinter sich haben und gerade deshalb zu DDR-Zeiten als Arbeitskräfte besonders nachgefragt waren. Sie befinden sich in einem Alter, wo ihnen jetzt allerdings immer wieder bei Bewerbungen und Nachfragen am Arbeitsamt signalisiert wird, daß sie kaum eine Chance haben dürften, wieder Arbeit zu finden. Es ist nicht politische Loyalität zur alten Ordnung, aus der sich die demonstrative Verteidigung der DDR

speist. Sie bringt vielmehr das Gefühl einer Generation zum Ausdruck, die mit ihrer Vergangenheit auch ihre Zukunft verliert, da sie sich keine neue mehr aufbauen kann. So formuliert es eine andere Interviewte: "Es war doch so, zu DDR-Zeiten dachte man sich, mit 50 wird es etwas ruhiger im Berufsleben, dann erlaubt man sich etwas. Man hat sich doch in der Jugend viele Wünsche versagt, in der Hoffnung, das später noch einmal verwirklichen zu können. Und wie ist es heute? Die Wünsche, die man hat, die kann man sich wieder nicht erfüllen" (Angestellte). Für die "verlorene Generation", wie eine Teilnehmerin an der Gruppendiskussion die über 45jährigen genannt hat, gibt es weder ein "Vorwärts" noch ein "Zurück", allenfalls einen imaginierten Rückzug in die Vergangenheit. Diese Generation wird das Bild der Dauerarbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern wesentlich prägen.

Schließlich stoßen wir in den Interviews auf einige Frauen, die sich, was die Krisenbewältigung betrifft, gewissermaßen in einer Mittelposition zwischen den beiden genannten Extremen befinden. Sie gehören den mittleren Altersgruppen an und leben in Familien mit Kindern im Haushalt. Die finanziellen Belastungen halten sich durch das Einkommen des Partners in Grenzen, Haushalt und Kinder bilden ein Gegengewicht zum Leiden unter dem Verlust der Erwerbsarbeit. Diese Frauen sind in der Lage, der Bedrohung durch die Arbeitslosigkeit kompensatorische Kräfte entgegenzusetzen, ohne den Anspruch aufzugeben, wieder Erwerbsarbeit leisten zu wollen. Im Vergleich zu den anderen Frauen scheinen sie über größere subjektive wie objektive Spielräume zu verfügen, wenn sie in den Interviews Vergangenheit und Zukunft reflektieren. Gerade bei ihnen kommen deshalb die Zwiespältigkeiten vergangener Arbeitserfahrungen besonders deutlich zum Vorschein.

Sollten sich unsere ersten Eindrücke bestätigen, dann fordert das Nadelöhr Arbeitslosigkeit im Umbruch der neuen Bundesländer von vielen Menschen einen hohen emotionalen Preis: die Distanzierung von der eigenen Biographie oder aber die Distanzierung von der Gegenwart. Was aber wird dann der Preis für die Gesellschaft

sein, wenn die Verdrängungen, die dazu notwendig sind, auf sie zurückschlagen?

Literaturverzeichnis

- Arbeitsamt Neuruppin (1991 ff.): Arbeitsmarktbericht. Laufende Ausgaben. Neuruppin.
- Bach, H.-U.; Jung-Hammon, T.; Otto, M. (1992 ff.): Aktuelle Daten vom Arbeitsmarkt. IAB-Werkstattbericht. Laufende Ausgaben. Nürnberg.
- Berger, P. A. (1993): Sozialstrukturelle Umbruchs-dynamiken. Anpassungen und dynamische Differenzierungen in Ostdeutschland, in: PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft, Heft 91, 23.Jg. 1993, Nr. 2, 205-230. Münster.
- Brinkmann, Ch.; Völkel, B. (1993): Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktpolitik in Ostdeutschland: Bestandsaufnahme und zukünftige Entwicklung; in: Neubäumer, R. (1993), S. 77-104. Darmstadt.
- Brinkmann, Ch.; Müller, K.; Wiedemann, E. (1993): Problemgruppen am ostdeutschen Arbeitsmarkt; in: Neubäumer, R. (1993); S. 176-203. Darmstadt
- Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung (Hg.) (1993): Regionalbarometer neue Länder - Erster zusammenfassender Bericht. Materialien zur Raumentwicklung. Heft 50. Bonn.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung; Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel (1993): Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsprozesse in Ostdeutschland. Achter Bericht. Kieler Diskussionsbeiträge 205/206. Kiel.
- Infratest Sozialforschung - Enderle, J.; Bielenski, H.; von Rosenblatt, B. (Hg.) (1992): Arbeitsmarkt Monitor für die neuen Bundesländer. Umfrage 5/92 - Textband/Tabellenband. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (BeitrAB) 148.5. Nürnberg.
- Infratest Sozialforschung - Bielenski, H.; Enderle, J.; Kohler, B. (Hg.) (1993): Arbeitsmarkt Monitor für die neuen Bundesländer. Schnellbericht: Daten für November 1992. o.O.
- Institut für angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) - Willers, D. (Hg.) (1992): Landesreport Brandenburg. Berlin/München.
- Koller, M.; Jung-Hammon, T. (1993): Regionale und sektorale Schwerpunkte des Arbeitsplatzabbaus in Ostdeutschland, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 1, S. 7-72. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz.
- Kreis Neuruppin (1992). Kreisentwicklungskonzept. Neuruppin.
- Kronauer, M.; Vogel, B.; Gerlach, F. (1993): Im Schatten der Arbeitsgesellschaft. Arbeitslose und die Dynamik sozialer Ausgrenzung. Frankfurt/M./New York.
- Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik Brandenburg (Hg.) (1993): Statistisches Jahrbuch 1992. Land Brandenburg. Potsdam.
- Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen (Hg.) (1993): Arbeitsmarktbericht für das Land Brandenburg 1992. Potsdam.
- Neubäumer, R. (Hg.) (1993): Arbeitsmarktpolitik kontrovers. Analyse und Konzepte für Ostdeutschland. Darmstadt.
- Niethammer, L.; von Plato, A.; Wierling, D. (1991): Die volkseigene Erfahrung. Eine Archäologie des Lebens in der Industrieprovinz der DDR. Berlin.
- Parmentier, K.; Stooß, F. (1992): Neue Bundesländer. Erhebliche Arbeitsplatzverluste gehen Hand in Hand mit einem starken Wandel der Berufsstruktur. IAB-kurzbericht Nr. 23 vom 26.08.1992. Nürnberg.
- Prüfer, A. (1992): Pilotprojekt regionale Konversion in der Region Neuruppin, in: Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung, Informationen zur Raumentwicklung, Heft 50. Bonn.
- Putzing, M.; Schiemann, F. (1993): Strukturwandel im ländlichen Raum der neuen Bundesländer - Stand, Probleme, Perspektiven. SÖSTRA - Berichte und Informationen Nr. 5. Berlin.
- Rudolph, H. (1990): Beschäftigungsstrukturen in der DDR vor der Wende. Eine Typisierung von Kreisen und Arbeitsämtern, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 4, S. 474-503. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz.
- Rudolph, H. (1992): Erwerbstätigkeit und Bevölkerung. Regionalstruktur für Arbeitsämter und Kreise. IAB-werkstattbericht Nr. 16 vom 28.08.1992; Nürnberg.
- Srubar, I. (1991): War der reale Sozialismus modern? Versuch einer strukturellen Bestimmung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 43, Heft 3, S. 415-432; Opladen.
- Stadt Neuruppin (1991/1992): Neuruppin - Rahmenplan Gesamtstadt (unveröffentlicht). Neuruppin.
- Statistisches Bezirksamt Potsdam (Hg.) (1990): Statistisches Jahrbuch 1990. Potsdam.

Bocksprungstrategie - Überholende Modernisierung zur Sicherung ostdeutscher Industriestandorte?

Horst Kern, Ulrich Voskamp

Wie können industrielle Kerne in Ostdeutschland gesichert werden? In Zeiten, da das ehemals so erfolgreiche westdeutsche Produktionsmodell selber mit der Notwendigkeit seiner Erneuerung konfrontiert ist, taugt es nur wenig als Vorbild für eine Strategie "nachholender Modernisierung" im Osten. Der vorliegende Text untersucht einen alternativen Entwicklungspfad "überholender Modernisierung" an den ostdeutschen "Chemieparcs" und diskutiert, mit einem Blick auf Beispiele aus anderen Branchen (Automobil-, Elektronikindustrie), Probleme seiner Umsetzung.

Wir haben für diesen Text Materialien aus folgenden Untersuchungen herangezogen: "Studien zur wirtschaftlichen Restrukturierung in Deutschland", gefördert vom Harvard Center for European Studies; KSPW-Projektverbund zur "Analyse des Transformationsprozesses der großchemischen Industrie Sachsen-Anhalts"; "Reorganisationsstrategien ostdeutscher Industriebetriebe", gefördert von der Volkswagen-Stiftung. Zusammen mit den Autoren waren/sind an diesen Untersuchungen Katharina Blum, Klaus-Peter Buss, Charles F. Sabel und Volker Wittke beteiligt. Wir danken den fördernden Institutionen für ihre Unterstützung und sagen unseren Kollegen herzlichen Dank für die Zusammenarbeit.

Strukturerhaltung wäre zu wenig

Nichts drückt die negative Bilanz der industriellen Restrukturierung in den neuen Bundesländern deutlicher aus als das Faktum, daß Ostdeutschland bei einem Bevölkerungsanteil von 20 % nur noch 3 % bis 4 % der Industrieproduktion Deutschlands erwirtschaftet (DIW-Wochenbericht 41/93, S. 556, 566). Angesichts dieses geringen Erfolgs könnte man die im vorliegenden Aufsatz verfolgte Idee, Ostdeutschland als ein Experimentierfeld für Unternehmenskonzepte der Zukunft zu betrachten, als reichlich illusionär empfinden. Käme das nicht dem Griff nach den Sternen gleich, wo es doch nach Lage der Dinge nur um den Griff nach dem Strohalm gehen kann? Den eingetretenen Bedingungen angemessener erscheint es vielen Beobachtern demgegenüber, Ostdeutschland eine untergeordnete Rolle im Rahmen einer konventionell verstandenen industriellen Arbeitsteilung zuzuweisen. Das hieße, auf einfache Produkte, Standardprozesse, Niedrigtechnologie-Arbeitsplätze und Zuarbeiten für externe Systemführer zu

setzen. Die Logik, die diese Option für sich reklamiert, besteht darin, daß sich auf ihrer Linie die restlichen Verfallselemente der DDR-Industrie umstandsloser als sonst verwerten ließen und daß es sich, gemessen am notwendigen Kapitalaufwand, um eine relativ billige Lösung handeln würde. Die zwangsläufig geringe Arbeitsproduktivität würde zwar nur Löhne unterhalb des westdeutschen Niveaus tragen. Doch solange denn die Einkommen in Ostdeutschland tatsächlich niedriger als die westdeutschen bleiben, kann dieser Umstand in ein Argument zugunsten dieser Lösung gewendet werden. Wo die Löhne niedrig sind, rechnen sich für die Unternehmen ceteris paribus auch Arbeitsplätze mit schwacher Wertschöpfung. Letztlich laufen die immer wieder neu vorgetragenen Plädoyers für niedrige Löhne im Osten deshalb wohl auch auf die Sicherung des Gleichklangs zwischen Standard-Produktionsmodell und Lohnniveau hinaus.

Freilich verschränkt sich in diesem Ansatz die Logik mit allerlei Unlogik. Man kann ein Land wie die neue

Bundesrepublik auf Dauer nicht gut entlang der früheren innerdeutschen Grenze in Lohngebiete mit strikt gegeneinander abgesetzten Einkommensniveaus aufteilen. Das dann drohende politische Konfliktpotential, das wegen der unvermeidlich forcierten Ost-West-Migration kaum auf die neuen Bundesländer beschränkt bliebe, würde allenfalls Mini-Lohnunterschiede zulassen, die kaum ausreichen dürften, Ostdeutschland im Vergleich zu den echten Niedriglohngebieten in Tschechien, Polen, Ungarn usw. eine hohe Standortattraktivität zu verleihen. Allemal wäre das realisierbare innerdeutsche Lohnkostengefälle für eine interne West-Ost-Arbeitsteilung großen Stils zu gering. Die Konkurrenz, die sich in den osteuropäischen Ökonomien aufbaut (und die zu der tritt, die von den industriellen Schwellenländern längst schon ausgeht), gäbe industriellen Aktivitäten in Ostdeutschland, die auf einfache Produktlinien und Produktionsprozesse setzen, notwendig einen transitorischen Charakter. Gewiß ließe sich in Ostdeutschland durch eine Verzögerung der Lohnanpassung zwischen Ost und West für eine Übergangszeit noch eine gewisse Zahl billiger Niedrigtechnologie-Arbeitsplätze schaffen. Diese Jobs stünden jedoch unter dem massiven Druck der noch billigeren ausländischen Standorte. Der Arbeitsplatzbestand deutscher Standorte, die sich auf Einfach-Produkte und -prozesse spezialisieren, bleibt immer fragil.

So werden also die Industriestandorte in Ostdeutschland nolens volens nur dann eine Perspektive gewinnen, wenn sie nicht auf dem Modell einer Spezialisierung auf einfache Produkte und Operationen hängenbleiben. Statt sich mit der inferioren Rolle in einer territorialen Arbeitsteilung entlang der ehemaligen BRD-DDR-Grenze zu bescheiden, müssen die ostdeutschen Produzenten in das Produktionsareal eindringen, innerhalb dessen die Westproduzenten operieren. Statt eindimensional auf das Standardmodell zu setzen, müssen von vornherein Einstiegspunkte in ein modernes, international wettbewerbsfähiges Produkt- und Produktionskonzept geschaffen werden. Diese Schlußfolgerung ist unabweisbar, will man aus der Deindustrialisierung heraus auf neues industrielles Wachstum umschalten. Aber so

zwingend der Schluß ist, so schwierig ist es, ihn praktisch umzusetzen.

Diese Schwierigkeit ist nicht zuletzt deshalb so groß, weil heute - in einer Zeit, in der der tiefe Abschwung die strukturellen Schwächen des Produktionsmodells der Westindustrie selbst bloßgelegt hat - ein perspektivenreicher Einstieg in kompetitive Strukturen nicht durch schlichtes Kopieren des westlichen Produktionsmodells erfolgen kann. Was in besseren wirtschaftlichen Zeiten hätte hinreichen können: Eine Modernisierung der ostdeutschen Betriebe, die die gegenwärtige Struktur der westdeutschen Industrie als Oberkante der Entwicklung der Industrie im Osten genommen hätte, kann jetzt nicht weiterhelfen. Derzeit besteht auf den Märkten kein Bedarf für hinzukommende ostdeutsche Kapazitäten. Also macht nur noch eine Politik Sinn, die die Sanierung der ostdeutschen Industriestandorte mit der Entschlossenheit und Fähigkeit verbindet, andere - auch westdeutsche - Wettbewerber aus dem Markt zu verdrängen. Die Standardverhältnisse der Westindustrie einschließlich dessen, was man früher bewundernd das westdeutsche Produktionsmodell genannt hat (vgl. Kern/Sabel 1994), taugen nicht mehr als Orientierungsmarke für die Modernisierung der ostdeutschen Industrie - die nachholende Modernisierung ist eine wenig erfolgsträchtige Perspektive.

Daraus folgt: Die perspektivenreiche Erneuerung der ostdeutschen Industrie setzt voraus, daß eine Verknüpfung angestrebt wird, die eingangs unter den Verdacht, illusionär zu sein, gestellt worden war - die Verbindung der Standortsicherung im Osten mit Schritten einer Produktionsmodell-Erneuerung, die über den status quo im Westen hinausführen. Es geht denn doch um eine (partielle) Verkehrung der Rangordnung. Die ostdeutsche Industrie, die überall hinten rangierte, muß wenigstens an einigen Stellen nach vorne kommen und Pilotfunktion übernehmen. Nur dann besteht nach Lage der Dinge wirklich eine Chance, industrielle Kerne im Osten zu sichern.

Wie aber können die Letzten zu Ersten werden? Aus der Theorie der ökonomischen Spätentwicklung ließe sich

eine erste Antwort ableiten. In der Wirtschaftsgeschichte sind Akteure, die unter "ferner liefen" plaziert waren, nach vorn gestoßen, wenn sie den immensen Handlungsdruck, den die Rückständigkeit ihnen aufhieschte - jenes Spannungsverhältnis, das nach Gershenkron (1962, S. 5 ff.) durch die Konfrontation zwischen dem Elend des Zurückgebliebenseins und den evidenten Wohltaten der industriellen Hochentwicklung generiert wird - in institutionelle Neuerungen und allermodernste Technologie umsetzen konnten, für deren Aufbau ihren erlahmten Vorbildern der Schwung fehlte. Warum sollten sich ähnliche Bocksprünge nicht auch in Ostdeutschland organisieren lassen? Eine Spannung, die auf Fortschritt drängt, besteht in der Tat. Ein brauchbarer institutioneller Rahmen könnte sich aus den Rudimenten der noch vorhandenen Produktionsstruktur formen lassen. Die noch vorhandenen Produktionslinien und Service-Sektoren der Ex-Kombinate ließen sich zu einer Infrastruktur ausgestalten, die attraktiv sein könnte für leistungsstarke Verbundsysteme und Unternehmenskooperationen. Schließlich gäbe es ein Paket staatlicher Hilfen, die Risikoinvestitionen abstützen; zu diesen gehören vereinfachte Genehmigungsverfahren ebenso wie Subventionen für zukunftsorientierte Maßnahmen. Statt die knappen Mittel in der Verbesserung der vorhandenen Fabriken zu erschöpfen, könnte man sie für wirklich Neues verwenden; statt *State-of-the-art*-Fabriken des Westens zu duplizieren, könnte man auf das höchstmögliche Niveau von Technologie und Expertise setzen: Bocksprungstrategien.

Trotz des bisher desastreusen Verlaufs der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland kann man nun nicht sagen, daß sich solche Erwägungen im Feld bloßer Fiktion bewegen. "The leap-frog theory is happening slowly in some sectors in eastern Germany where an investor goes for high quality jobs, high value jobs, and a highly capital-intensive enterprise. ... Actually, there's really no other choice because eastern Germany cannot offer a low-wage economy." (J. Fels, Goldman Sachs; zitiert nach Financial Times 30.12.1993) Auch wenn Breitenwirkungen bisher noch nicht festzustellen sind, so folgen doch manche Restrukturierungsvorhaben im-

plizit oder gar explizit dem Konzept der überholenden Modernisierung.

Wir sehen in den ostdeutschen "Chemieparcs" eine Konstellation von exemplarischer Bedeutung für das aufgeworfene Erneuerungsproblem. Ihre Bedeutung liegt darin, daß in dem Konzept, das hinter ihrem Aufbau steckt, die Sicherung der Industriestrukturen in Ostdeutschland auf plausible Weise mit der Institutionalisierung zukunftsorientierter Wettbewerbsstrukturen verknüpft wird. Auf den verengten Märkten können sich Konkurrenten bekanntlich am besten dadurch Vorteile sichern, daß sie sich schneller als andere auf ihre komparativen Stärken besinnen und sich durch Dezentralisierung sowie geschickte Kooperation von Ballast befreien. Selbst die stärksten Großunternehmen brauchen heute ihre ganze Finanzkraft, um in ihren *Know-how*-Schwerpunkten mit der rasanten Entwicklung mithalten zu können: daher Spezialisierung und Konzentration auf Kernaktivitäten. Gering integrierte und wenig hierarchisierte kleinere Unternehmen können sich an neue Marktlagen besonders schnell anpassen: deshalb Dezentralisierung bis hin zur Auslagerung von "Kann-Geschäften", zur organisatorischen Verselbständigung der "Muß-Geschäfte" und zum Aufbau vielfältiger Kooperationen mit Partnern. Zur Realisierung dieser neuen Strategien sind die Akteure auf ein Netz externer Dienste angewiesen, welches sie sicher und zu akzeptablen Kosten mit jenen Gütern und Diensten versorgt, die sie für die Herstellung ihrer Produkte zwar benötigen, selbst aber nicht erzeugen wollen: folglich "schlanke Produktion" durch Redefinition der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Umwelt. Unter Bezugnahme auf solche Modernisierungsstrategien sollen in den "Chemieparcs" die am Ort vorhandenen Produktionslinien und Dienste zu einem Sockel umgeformt werden, der für Unternehmen mit neuartigen Spezialisierungs-, Dezentralisierungs- und Verschlankeungsprojekten als Andockmöglichkeit attraktiv wird. Gelänge es mittels dieser Sockelbildung, Unternehmen dazu zu animieren, sich mit avancierten Modernisierungsvorhaben in die Parkstruktur einzufügen, so würden die Parks eine Stabilisierung erfahren und könnten sukzessive erweitert werden. Mit der Zeit würde sich im Wechselspiel zwi-

schen Strukturangebot, Ansiedlung und Ressourcenverbesserung ein Standort herauskristallisieren, der die innovationsfördernde Spezialisierung und kostensparende Entfrachtung der Unternehmen durch Integration in ein Netz leistungsfähiger Dienste befördert - und an dem sich dann in der Tat Effizienzeffekte erwirtschaften ließen, von denen *State-of-the-art*-Standorte im Westen nur träumen können.

Wir behaupten hier nicht, daß sich eine solche Dynamik aus den ostdeutschen "Chemieparcs" heraus tatsächlich schon entfaltet hat oder wird entfalten müssen. Unsere empirischen Untersuchungen, deren Resultate wir im folgenden präsentieren werden, bestätigen zwar, daß die ostdeutschen "Chemieparcs" in der Tat eine Politik repräsentieren, die Standortsicherung durch konsequentes Setzen auf innovative Pilotprojekte zu erreichen sucht. Sie verweisen allerdings auch auf große Realisierungsschwierigkeiten, die diesem Konzept entgegenstehen und die umso mehr anwachsen, je schärfer die Rezession wird. Die Rasanzen des ökonomischen Abschwungs hat nun auch die vermeintlich starken Standorte im Westen aus ihrer Ruhe gerissen. Die Einsicht in die Notwendigkeit von Innovationsprojekten wächst unter Krisenbedingungen ebenso schnell, wie durch die Krise die Finanzierbarkeit solcher Projekte prekärer wird. Aufgeschreckt durch den Strudel, der sie erfaßt hat, wachen die Weststandorte plötzlich mit Argwohn darüber, daß die raren investiven Mittel (und die ebenfalls knapperen staatlichen Unterstützungen) nicht auf Restrukturierungsexperimente im Osten konzentriert werden, die den Kapazitäten im Westen gefährlich werden könnten. Der finanzielle Spielraum für experimentelle Lösungen in Ostdeutschland wird also enger, und selbst die besten Ansätze geraten in die Gefahr, unter dem Druck der aufgewachten Standortkonkurrenz zerrieben zu werden. Wir meinen allerdings, daß ein Scheitern unter diesen zugespitzten Bedingungen den Ansätzen nichts von ihrer konzeptionellen Stringenz nimmt.

Um die empirische Basis unseres Arguments zu erweitern, sollen die Fälle aus der ostdeutschen Chemieindustrie durch einen kurzen Blick auf weitere Beispiele ergänzt werden, in denen der Versuch einer Bestands-

sicherung durch überholende Modernisierung ebenfalls aufscheint: durch Betrachtung der Automobilprojekte von Volkswagen und Opel in Mosel bzw. Eisenach sowie des geplanten Siemens-Chip-Projekts in Dresden. Die Ost-Autoindustrie ist in unserem Zusammenhang deshalb interessant, weil hier einerseits die Absicht einer Standortsicherung in Ostdeutschland früher und zunächst expliziter als in der Chemie mit Modernisierungsvorhaben in Verbindung gebracht worden ist, und weil sich andererseits in diesem Fall der widersprüchliche Effekt, der von der verschärften Krise für das Konzept einer Bestandsicherung qua Innovation ausgeht, besonders prägnant äußert. Der Siemens-Fall wiederum verdient unsere Aufmerksamkeit, weil hier mitten in der tiefsten Krise die Entscheidung für eine zukunftsweisende Entwicklungs- und Fertigungsstätte für integrierte Bausteine mit der für einen ostdeutschen Standort verknüpft worden ist.

Alles in allem wird sich der widersprüchliche Charakter unseres Arguments nicht auflösen lassen. So notwendig es uns erscheint, die Perspektivenlosigkeit einer Spezialisierung der ostdeutschen Industrie auf inferiore Funktionen zu betonen und ihr die Idee einer Nutzung der ostdeutschen Ressourcen für Pilotentwicklungen sowie für experimentelle Beiträge zur Erneuerung des deutschen Produktionsmodells entgegenzusetzen, so wichtig ist es uns andererseits zu betonen, daß die positiven Ansätze einer Erneuerung im Konkurrenzgewirr der ökonomischen Krise unterzugehen drohen, und wenn sie überdauern, dann vielleicht nur als Kathedralen in einer Wüste. Das Faktum, daß die Krise in einem unerwarteten Ausmaß Realität geworden ist, demonstriert die Dringlichkeit der Erneuerung. Das chaotische Moment der Krise könnte sich indessen darin niederschlagen, daß gerade die perspektivenreichen Erneuerungsexperimente in Ostdeutschland auf der Strecke blieben - zum Schaden dann nicht nur für die industrielle Stabilisierung im Osten, sondern zum Nachteil für die Modernisierung der deutschen Wirtschaft überhaupt.

I. Sicherung der Chemieregion um Halle

1. Die West-Chemie unter Innovationsdruck¹

Mit dem Übergang in die 90er Jahre ist auch die westdeutsche Chemieindustrie in eine Flaute geraten. Nachdem schon 1990 und 1991 das Umsatz- und Produktionswachstum erheblich hinter der gesamtindustriellen Entwicklung zurückgeblieben war, mußten dann 1992 gar Einbußen im Umsatz und Produktionsvolumen hin genommen werden. Das Jahr 1993 brachte schließlich den schärfsten Produktionsrückgang der ganzen Nachkriegszeit. Alle Sparten der Chemie (mit Ausnahme der Wasch- und Körperpflegemittel) verzeichneten geringere Umsätze. Seit 1990 bewegten sich die Chemiege winne nach unten, wobei freilich das Ausgangsniveau angesichts der Rekordgewinne in den späten 80er Jahren außerordentlich hoch war.

In dieser Entwicklung drückt sich mehr aus als die Verwicklung der westdeutschen Chemieindustrie in die Rezession. Die aktuellen Schwierigkeiten sind zu einem erheblichen Teil auch struktureller Art. Was sich in dem verdüsterten Branchenbild auch äußert, ist eine Erosion jener Spitzenposition im internationalen Wettbewerb, die der westdeutschen Chemie früher zweifelsfrei zugefallen war. Umso dringlicher stellt sich der Branche in dieser Situation die Aufgabe einer grundlegenden Belebung ihrer kompetitiven Kraft. Innovation ist angesagt - doch wo liegen Möglichkeiten zur Erneuerung?

Es sind vor allem drei Stellen, an denen der Hebel ange setzt werden kann:

- Schon seit Jahren verlagert sich der Wettbewerb in allen Sparten der chemischen Industrie auf hoch veredelte oder anwendungsorientierte Spezialpro dukte. Zugleich verschiebt sich die Grobstruktur der Branche zugunsten der Sparten mit einem hohen Anteil an Spezialprodukten. Während die

Grundstoffe und Chemikalien infolge des geringe ren Bedarfs an Massenwaren schon in der zweiten Hälfte der 80er Jahre drastisch an Boden verloren, lagen die Pharmaprodukte im selben Zeitraum deutlich im Aufwärtstrend. Die Entwicklung der Produktionsgruppe "Erzeugnisse für den indu striellen und landwirtschaftlichen Bedarf" verlief entlang der Scheidelinie "spezial/standardisiert" in sich widersprüchlich; die Kunststoff-Spezialpro dukte und die Farben/Lacke gewannen, die Stan dard-Chemiefasern, der Kautschuk und die Dün gemittel verloren. Die für den privaten Konsum bestimmten Chemieprodukte wiederum hielten in etwa ihre Position.

Insgesamt ist somit von einem Bedeutungszuwachs der Produktion kleinvolumigerer Spezialprodukte zu sprechen - eine Tendenz, die sich in jüngster Zeit noch verstärkt hat. Aus dieser Entwicklung re sultiert ein erster Imperativ der Erneuerung: Che miefirmen, die ihre Stellung im internationalen Wettbewerb verbessern wollen, müssen auf Spe zialisierung orientieren. Dieser Imperativ steht nicht unbedingt in Gegensatz zur Massenproduk tion, sondern seine Umsetzung wird häufig mit deren Modernisierung einhergehen müssen. Erstens - beispielsweise in der Kunststoffproduk tion - lassen sich Spezialitäten zu marktgängigen Preisen erst auf einem gehörigen Sockel von (art verwandten) Massenprodukten herstellen; Spezia litätenproduktion ist also häufig mit *High-volume*-Produktion gekoppelt. Und zweitens haben west deutsche Chemieproduzenten in den letzten, fetten Jahren teilweise wenig für eine Modernisierung ihrer Massenproduktion getan - nach Ansicht von Experten liegen etwa in der Prozeßinnovation noch erhebliche, bislang nicht genutzte Potentiale. Spe zialisierung ist in etlichen Bereichen der (höchst heterogenen) Chemieindustrie ein Ansatz, der mit Flexibilisierung und Modernisierung von Massen produktion einhergehen muß.

Nun bedingt in der Chemie der Verbundcharakter der Produktion, daß die Erzeugung von (Spe-

¹ Wir stützen uns in diesem Kapitel vor allem auf Arbeiten des SOFI Projekts "Trendreport", die in Kürze als Buch publiziert werden (Schumann u.a. 1994); vgl. auch den Beitrag von Schumann u.a. in den vorliegenden SOFI-Mitteilungen. Zusätzlich herangezogen haben wir die laufende Berichterstattung in der Tagespresse.

zial-)Produkten nur in Netzen möglich ist, die einen Grundstock an Hilfsstoffen, Vorprodukten und Diensten sichern. Die Gründe für diese Notwendigkeit, eine gewisse Produktionstiefe nicht zu unterschreiten, sind stofflicher, wirtschaftlicher und mittlerweile auch ökologischer Natur (mangelnde Transportierbarkeit bestimmter Stoffe, zu hohe Transportkosten, zu hohes Transportrisiko). Welche Verbundleistungen dabei im Einzelfall vorgehalten werden müssen, hängt natürlich von der konkreten Konfiguration der Endprodukte ab, die erzeugt werden sollen. In jedem Fall geht es um mehr als Energie- und Wasserversorgung, Straßen und Gleise, die vorhanden sein müssen. Nötig sind einige essentielle Chemikalien, vielleicht Chlor oder Phosphor. Je nach Lage der Dinge können weitere Stoffe hinzukommen (Oleum, Äthylenoxyd usw.). Nötig ist auch eine ausgebaute Entsorgungstechnologie (Klärwerk, Abfallentsorgung), ferner braucht man die chemietypischen Transportsysteme (Rohrleitungen, -brücken).

Die Unverzichtbarkeit dieser Verbundleistungen bewirkt, daß die Strategie, sich stärker auf die marktsichernden Spezialprodukte zu konzentrieren, die Chemieunternehmen nach Lösungen suchen läßt, die die Grundversorgung auf eine Weise gewährleisten, die es möglich macht, die Kosten dafür mit anderen zu teilen oder auf andere zu verlagern. Hat sich diese Sicht der Dinge erst einmal entwickelt, so liegt es nahe, den Horizont der erwünschten Versorgungsleistungen auszuweiten und Servicefunktionen, die bisher das indirekte Personal im Haus erfüllt hat, auf ähnliche Weise neu zu gestalten. An dieser Stelle verschränkt sich der Innovationsansatz "Spezialitätenchemie" mit dem Ansatz einer "Verschlangung der Produktion", über den gleich noch zu sprechen sein wird.

- Ein zweiter Imperativ der Erneuerung besteht in einer Intensivierung und Pointierung von Forschung und Entwicklung. In einer Branche wie der Chemie, die von Anfang an eine verwissenschaft-

lichte Industrie gewesen ist, stellt die Pflege anwendungsorientierter Wissenschaft an sich nichts Neues dar; immer schon lebte sie zu weiten Teilen von ihrer Fähigkeit zur Produkt- und Prozeßinnovation. Neu ist der Umstand, daß sich die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit der deutschen Chemieindustrie jetzt zunehmend außerhalb des Rahmens des traditionellen Massenproduktionskonzeptes bewegen muß. Erfolgskriterium kann nicht mehr sein, eine begrenzte Anzahl großvolumiger Basisprodukte verfahrensmäßig so perfekt zu beherrschen, daß sie in vollkommen durchoptimierten Konti-Monoprodukt-Betrieben erzeugt werden können. Vielmehr kommt es für die Behauptung am Markt nunmehr entscheidend auf das Vermögen an, möglichst viele Produkte mit vielfältigen Anwendungspotentialen möglichst schnell so weit zu entwickeln, daß ihre Attraktivität für die Kunden praktisch geprüft werden kann; mit Variabilität und "time to market" können mittlerweile auch in der Chemie oft höhere Gewinnspannen realisiert werden als mit starrer Kontiproduktion.

Im einem Chemieunternehmen, das unter den heutigen Bedingungen auf die Steigerung seiner Wettbewerbsfähigkeit aus ist, wird die "eigentliche" Wissenschaft nicht in großen Forschungsbetrieben konzentriert, die gegenüber der "eigentlichen" Produktion weitgehend verselbstständigt sind, sondern Forschung figuriert als übergreifendes Band eines Netzes von Laboratorien, Technika und Produktionsstätten, zwischen denen fließende Übergänge bestehen. Wettbewerbsfähig sind nicht die Unternehmen, die sich innerhalb einer relativ engen Produktpalette in Forschung und Herstellung auf die Produkte spezialisieren, die sie gut und sicher beherrschen. Wettbewerbsfähigkeit gewinnt vielmehr, wer das Risiko auf sich nimmt, sich als Spezialist für Produkt- und Prozeßinnovationen zu profilieren und dann auf dieser Grundlage eine flexible Form von Produktspezialisierung zu betreiben.

- Schließlich bietet das Grundkonzept der schlanken Managementmethode für die Erneuerung der chemischen Industrie wichtige Ansatzpunkte, auch wenn die Organisationsform von Chemiebetrieben so viele prozeßbedingte und rationalisierungsge-schichtliche Spezifika aufweist, daß eine schlichte Kopie der zuerst in der Autoindustrie entwickelten Ursprungsversion der "schlanken Fertigung" nicht in Betracht kommt. Der klassische (deutsche)² Chemiestandort stellt eine räumliche Agglomeration zahlreicher, für sich gesehen relativ kleiner Produktionsstätten dar, von denen jede ein bestimmtes Einzelprodukt herstellt; der Zusammenhalt zwischen den einzelnen Betrieben resultiert a) aus der Integration jedes Betriebs in den gemeinsamen Stoffverbund, b) aus der Versorgung jedes Betriebs durch ein ausgebautes System zentraler Funktionsbereiche, z.B. für Anlagenbau, Instandhaltung, Forschung, c) aus der Steuerung der Gesamt-agglomeration durch ein und dasselbe Unternehmen. Die Binnengliederung der einzelnen Betriebe wird durch eine Hierarchie von Zuständigkeiten bestimmt, die - verglichen mit der Betriebsgröße - sehr weit gefächert ist (vgl. Kern/Schumann 1984). Verschlankung kann bei diesem Organisationstyp stattfinden a) durch Stärkung der betrieblichen Dimension der Gesamtorganisation mittels Verlagerung bisher zentralisierter Funktionen entweder in die Betriebe hinein oder aus dem Gesamtunternehmen heraus und b) durch Stärkung des Basisbezugs der Betriebe mittels Verlagerung bisher hierarchischer Kompetenzen nach unten, d.h. durch Verkürzung der Betriebshierarchie.

Bis dato hat die deutsche Chemie noch keine umfassende eigene Version der Idee der schlanken Produktion entwickelt, die diese Möglichkeiten konsequent ausschöpfen würde. Man kann zwar seit gut zehn Jahren deutlich eine Verbesserung der Grundqualifikationen der Produktionsmannschaften und in Ansätzen auch eine Flexibilisierung des Personaleinsatzes beobachten - beides durchaus

wichtige Anknüpfungspunkte für eine umfassendere Verschlankung. Indessen kam es bislang weder zu einer stringenten Neufassung der Schnittstelle zwischen hausinternen und externen Funktionen, noch zur Redefinition der Zuständigkeiten von Zentralbereichen und Betrieben, noch schließlich zu einer wesentlichen Abflachung der betrieblichen Hierarchie. Gedrückt von der verschlechterten Wettbewerbssituation und angezogen von den Verheißungen der lean production-Erfolge in anderen Branchen wird aber mittlerweile in der Branche mit mehr Nachdruck die Frage geprüft: "Inwieweit sind die einzelnen Elemente der schlanken Methode auf die chemische Industrie übertragbar?"³ So hat mit einiger Verspätung die Idee der schlanken Produktion auch die Chemiebranche erreicht.

Die Anwendung der lean-Methode gehört somit noch nicht mit derselben Selbstverständlichkeit zu den anerkannten Erneuerungsstrategien der deutschen Chemieindustrie wie das Setzen auf Spezialprodukte und die Pointierung von Forschung und Entwicklung. Doch werden in der Verringerung von Redundanz an den Schnittstellen zwischen dem direkten und indirekten Personal, zwischen disponierenden und ausführenden Instanzen sowie internen und externen Kräften so viele Chancen für Produktivitätssteigerungen vermutet, daß eine entsprechende Neufassung der Organisation jetzt in praktischen Experimenten ausgelotet wird. Diese tentative Verschiebung der Demarkationen zwischen und in den Unternehmen gewinnt so immer mehr den Charakter eines dritten Imperativs der Erneuerung.

2. Innovationsangebote an ostdeutschen Standorten und deren Wahrnehmung

Chemiestandorte in Ostdeutschland können umso eher gesichert werden, je konsequenter es ihnen gelingt,

² Nationalspezifische Variationen im klassischen Organisationsmuster der Chemieproduktion bleiben unberücksichtigt.

³ So fragt ein internes Strategiepapier aus einem großen westdeutschen Chemieunternehmen vom Sommer 1992.

einen Beitrag zur Lösung des allgemeinen Innovationsproblems der deutschen Chemieindustrie zu leisten. Wir erörtern im folgenden drei Fälle im Hinblick auf die Frage, inwieweit dies gelungen ist oder gelingen könnte.

2.1. Bitterfeld

Das Chemiekombinat Bitterfeld-Wolfen beschäftigte zu DDR-Zeiten knapp 18.000 Menschen. Rund ein Drittel war in der eigentlichen chemischen Produktion tätig, 1.700 im Bereich Forschung und Entwicklung; die technischen Bereiche umfaßten 3.500, die Sozialbereiche 1.700 Personen. Das Kombinat produzierte über 4.000 verschiedene Produkte in Gramm- bis Tonnenmengen, was ihm den Beinamen "Apotheke der DDR" eingebracht hatte.

Diese Struktur war für die Strategie der schnellen Privatisierung, die die Treuhandanstalt in der ersten Phase ihrer Tätigkeit bevorzugte, vollkommen ungeeignet. Einzelne Spezialbetriebe, die sich technisch aus der Gesamtstruktur hätten auskoppeln lassen und insofern zum Objekt von Einzelprivatisierungen hätten gemacht werden können, litten unter so großen Qualitäts- und Produktivitätsmängeln, daß sich für sie keine Käufer finden ließen. Im übrigen waren der Portionierungspolitik der Treuhandanstalt enge Grenzen gesetzt, da der Verbundcharakter der Chemieproduktion in der DDR einer besonders schematischen Anwendung des Kombinatprinzips der vertikalen Integration Vorschub geleistet hatte. Wo immer man sachlich sinnvolle Schnitte hätte setzen wollen, immer wären Großagglomerationen übriggeblieben, die für Großinvestoren selbst dann unverdaulich gewesen wären, wenn Kapazitäts- und Konjunkturgründe den Appetit der Branche nicht gezügelt hätten. Zu Beginn der Ära Breuel herrschte daher in der Treuhandanstalt die Meinung vor, daß Bitterfeld wie die anderen Kombinate der ostdeutschen Großchemie mangels Privatisierungsmöglichkeiten stillzulegen wäre. Die Einschätzung Bitterfelds war dabei sogar eine der negativsten.

Da aber die vollständige Stillsetzung der Chemieindustrie im Raum Bitterfeld angesichts der Monostruktur einem Kahlschlag gleichgekommen wäre, war diese erste Option der Treuhandanstalt politisch nicht durchzusetzen. Bitterfeld kam unter den Schutz einer Standortgarantie, die Kanzler Kohl angesichts sich zuspitzender Konflikte im Mai 1991 zugunsten der ostdeutschen Großchemie abgab - eine Position, an die zu erinnern IG Chemie, Vorstände und Betriebsräte der Unternehmen nicht müde wurden. So unspezifisch das Kanzlerwort, was Art und Umfang der Standorterhaltung anging, auch war - die Treuhandanstalt war gezwungen, innerhalb dieser politischen Vorgaben zu planen und nach Lösungsmöglichkeiten jenseits ihrer ursprünglichen Privatisierungspriorität suchen. Hier kam das "Chemiepark"-Konzept ins Spiel.

Das "Chemiepark"-Konzept

Wenn private Investoren schon nicht relevante Teile der alten Operationen des früheren Bitterfelder Kombinats übernehmen wollten, so konnte eine alternative Strategie der Standortsicherung darin liegen, Investoren dazu zu bringen, Spezialoperationen am Standort neu aufzubauen. Da dieses Ziel wiederum nur zu erreichen sein würde, wenn man den Investoren die für ihre Operationen notwendigen Verbundleistungen garantierte, mußten die vorhandenen Chemieressourcen im Treuhandrahmen für diese Aufgabe aufbereitet, d.h. zu einer Struktur produktionsbezogener Serviceleistungen umgestaltet werden. In dem Maße, in dem es gelänge, mit diesem Strukturangebot neue Investoren anzuziehen, hätte man zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen: Neuansiedler hätten neue Aktivitäten eingebracht, und *uno actu* wäre wenigstens ein Teil der alten Ressourcen gesichert worden.

Ihren ersten Niederschlag fanden diese konzeptionellen Neuüberlegungen in "Unternehmenskonzepten", die die Anstalt in Kooperation mit zwei Beratungsfirmen für ihre aus den DDR-Kombinaten hervorgegangenen großchemischen Aktiengesellschaften erstellte und im Juli 1991 der Öffentlichkeit präsentierte. (vgl. Treuhandan-

stalt 1991) Für die "Chemie AG Bitterfeld-Wolfen", die Nachfolgeorganisation des Kombinats am Ort, lautete das Ziel nun nicht mehr schlicht Aufspaltung und Einzelprivatisierung, sondern Aufbau eines "Chemie-/Industrieparks" als Voraussetzung und Rahmen für eine langfristige Privatisierung. Konkretisiert wurde die neue Linie mit folgenden Sanierungs- und Restrukturierungsschritten:

- Schnellstmögliche Sanierung sanierungswürdiger Produktionen mit vorhandenem oder erschließbarem Markt gemeinsam mit privaten Investoren,
- Neuansiedelung von Produktionen von Drittfirmen, die Rohstoffe von der Chemie AG und die Infrastruktur des Standorts nutzen würden,
- Schließung von Lücken in den infrastrukturellen Voraussetzungen für eine geordnete Entsorgung durch Aufbau einer Abwasseraufbereitungsanlage und einer Hochtemperaturverbrennungsanlage,
- Schaffung einer geeigneten Organisationsstruktur für den "Chemiepark",
- Aufbau von neuen Geschäftsfeldern auf dem Gebiet der Umwelttechnologie,
- Ausgliederung chemiefremder Funktionen aus der Chemie AG,
- Stilllegung von weiteren Funktionen (über die bereits erfolgte Stilllegung von 40 Betrieben hinaus), für die keine Sanierungsfähigkeit oder kein erschließbarer Markt gesehen wurde.

Mit diesen Maßnahmen glaubte man seinerzeit, wenigstens 5.000 Arbeitsplätze, darunter 1.500 in Zulieferer- und anderen Betrieben, sichern zu können.

Zwischenbilanz: Der "Chemiepark Bitterfeld" Ende 1993

Stellt man die Resultate des Versuchs zur Umsetzung dieses Konzepts auf der Basis des Informationsstands von Ende 1993 dar, so ist zunächst ein radikaler Wandel der Chemie AG Bitterfeld-Wolfen zu registrieren. Deren Beschäftigtenzahl, die zum 01.01.1993 noch bei 5.300 und am 01.09. des Jahres bei 3.142 gelegen hatte, wurde auf ca. 2.300 zum 01.01.1994 heruntergedrückt.

Man betreibt einige der Ex-Kombinatsbetriebe als "Kerngeschäfte" weiter; und zwar sind es diejenigen, die als sanierungsfähig und langfristig doch noch privatisierbar eingeschätzt werden. Ferner unterhält man eine Organisationseinheit "Chemiepark", in der die zum Betrieb von chemischen Produktionslinien notwendigen Dienstleistungsbereiche untergebracht sein sollen (unter anderem Feuerwehr, Eisenbahn, Umweltschutz, Raumplanung, Sanierung, Werksarzt, soziale Dienste). Die Treuhandanstalt will "Kerngeschäfte" und "Chemiepark" alsbald unternehmensmäßig verselbständigen, indem jeder Bereich in eine GmbH übergeführt wird; die Chemie AG soll dann aufgelöst werden. Man verspricht sich von dieser Veränderung eine klarere Kennzeichnung der Einheiten im Hinblick auf ihre (vermeintlich) unterschiedliche Nähe zur Privatisierung. Erste Schritte zur Aufspaltung in einzelne GmbHs wurden noch Ende 1993 vollzogen.

Übersicht 1: "Chemiepark Bitterfeld" (Anzahl der Arbeitsplätze Ende 1993)

<i>Chemie AG</i>	2.300
Kerngeschäfte	
Organisationseinheit "Chemiepark"	
<i>Privatisierte Chemie AG-Aktivitäten</i>	
Stoffumwandelnde Operationen	400
Dienstaufgaben	1.500
Forschungsausgründungen	100
<i>Drittfirmen mit Chemieproduktion</i>	700
<i>Kleinansiedler</i>	500
<i>Sonstige</i>	240

Eine Reihe von Chemie AG-Geschäften konnten zwischenzeitlich privatisiert werden. Bezeichnenderweise handelt es sich dabei nur in ganz begrenztem Umfang um stoffumwandelnde Operationen (Zahl der betroffenen Beschäftigten ca. 400). Sehr viel relevanter sind demgegenüber Ausgründungen von Funktionen, die im klassischen Verständnis einer Chemiefabrik als Elemente von Zentralbereichen geführt werden, d.h. auf die eine oder andere Weise Dienstaufgaben gegenüber der Chemieproduktion erfüllen: Werktechnik, Bauabteilung, Datenverarbeitung, Abbruch, Recycling, Energieerzeugung und -verteilung, Reinigung, Casinobetrieb (insgesamt ca. 1.500 Beschäftigte). Erwähnenswert sind in diesem Zusammenhang auch einige Forschungsaus-

gründungen von freilich geringem Beschäftigtenvolumen (ca. 100). Alle diese Unternehmen, die "Sekundärfunktionen" aus dem Komplex der Chemie AG verwerfen wollen, setzen darauf, daß im Bitterfelder Raum durch die Sanierung der Chemie AG-Kerngeschäfte und durch Ansiedlung neuer Chemie-Investoren schnell ein Markt entstehen wird, den sie werden bedienen können - zunächst durch Mitwirkung an der Sanierung und am Neuaufbau, später dann kontinuierlich durch Beiträge zur Betriebserhaltung. Die Schlüsselrolle kommt dabei den Chemie-Neuansiedlungen durch Drittfirmen zu, denn ohne diese wäre die Bitterfelder Reststruktur zu schmal, zu fragmentarisch und zu kränkelnd, um eine vielfältige, lebendige Sekundärstruktur zu tragen.

Zunächst hatte es so ausgesehen, als würde der Ansiedlungsteil des "Chemiepark"-Plans gut aufgehen. Bald konnten Ansiedlerverträge mit vier Firmen vermeldet werden, deren Investitionsvorhaben in wesentlichen Punkten den Konzeptvorstellungen entsprachen⁴:

Das größte Drittfirmenprojekt, das eingeworben werden konnte, war eines der *Bayer AG*. Das Unternehmen sagte schon 1991 eine Investition von 750 Mill. zu, durch die 750 Arbeitsplätze geschaffen werden sollten. Ins Auge gefaßt wurde der Aufbau von vier "greenfield plants" auf einem Gelände am Rande der Chemie AG, das in geringerem Maße bisher dieser selbst gehörte, überwiegend aber von der Kommune Greppin bereitgestellt wurde: jeweils ein Betrieb für Methylzellulose, für Lackharze (einschließlich eines Technikums für kundennahe Forschung), für Tabletten zur rezeptfreien Medikation sowie für Kosmetika und Toilettenartikel. Alle Projekte waren ursprünglich für westdeutsche Standorte konzipiert worden und wurden jetzt als im Prinzip abgeschlossene Planungen auf Bitterfeld übertragen. Die drei erstgenannten Betriebe sind mittlerweile im Aufbau und sollen im Jahr 1994 sukzessive angefahren werden. Das

vierte Vorhaben wird indessen gemäß einer Entscheidung vom Sommer 1993 nicht mehr realisiert werden - wegen der trüben Aussichten, die mittlerweile auch den Konsumgüter-Chemiemarkt erfaßt haben. Dadurch reduzierten sich das Investitionsvolumen um 80 Mill. und die ins Auge gefaßte Beschäftigtenzahl um 250 Personen.

Das Bayerwerk Bitterfeld ist als reiner Produktionsstandort konzipiert. Forschung (mit Ausnahme des genannten Technikums), Anlagenplanung und auch Vertrieb verbleiben bei der Zentrale im Westen. Auch im Hinblick auf stoffliche Verflechtungen ist die Integration des Werks in das lokale Netz relativ schwach. Zwar bezieht man Stickstoff, Wasser, Dampf, Strom, Druckluft und Gas am Ort, aus Qualitätsgründen nicht aber auch Natronlauge und Methylchlorid. Zwar nutzt man ein neues Gemeinschaftsklärwerk (an dessen Betreiber-gesellschaft man selbst beteiligt ist), doch hat man sich in keine anderen Entsorgungskreisläufe am Ort eingekoppelt. Wenn die Standortwahl über die genannten Motive hinaus für Bayer Sinn macht, dann vor allem deshalb, weil man Bitterfeld als Experimentierfeld für schlanke Chemieproduktion nutzen kann. Erstens kann man eine ganze Bandbreite von Dienstleistungen von der Chemie AG und anderen Firmen übernehmen, ohne sie selbst vorhalten zu müssen: Feuerwehr, Gleisanschluß, werksärztlicher Dienst, technische Dienste. Diese Möglichkeiten will man extensiv nutzen. So beabsichtigt Bayer, sich selbst in der Instandhaltung nur noch eine kleine Störreserve zu halten: eine Spezialistengruppe im wesentlichen auf Ingenieurebene. Zweitens bietet die Region ein Rekrutierungsfeld für gut qualifiziertes Chemiepersonal. Dieses Reservoir will man ausschöpfen, um eine "personalminimale Konzeption" durch radikale interne Flexibilisierung realisieren zu können. Das Ideal besteht in möglichst vielen "hybriden" Arbeitskräften. Im Sinn komplettierender Schritte in Richtung schlanker Produktion, die in Bitterfeld unabhängig von den Standortangeboten unternommen werden, gehören Maßnahmen der Dezentralisierung zum Konzept: die Expedition soll von der Produktion miterledigt werden, auch die Übernahme von Sicherheitsaufgaben ist im Gespräch.

4 Wir gehen nur auf die Ansiedlungsprojekte ein, die im Kernbereich der Chemieproduktion liegen. Unberücksichtigt bleiben: das VZB Verpackungszentrum Bitterfeld (unter anderem Wiederaufbereitung von Kunststoffverpackungsmitteln; 40 zugesagte Arbeitsplätze); das EVZ Entsorgungs- und Verwertungszentrum Bitterfeld (unter anderem chemisch-physikalische Behandlung und Entsorgung von Sonderabfällen; 155 zug. Arbpl.); das GWK Gemeinschaftsklärwerk Bitterfeld Wolfen (Entsorgung industrieller und kommunaler Abwässer; 45 zug. Arbpl.)

War Bayer das umfangreichste, so bildete *Heraeus* das erste Drittfirmenprojekt, das für den "Chemiepark Bitterfeld" gewonnen werden konnte. Das Unternehmen, das bereits im Sommer 1990 die Möglichkeiten am Ort in Augenschein genommen hatte, kann ein gewisses Urheberrecht an der Parkidee beanspruchen. Die Parkstruktur als realisierbare Entwicklungsmöglichkeit einschätzend, traf man früh eine Entscheidung pro Bitterfeld, begann zügig mit dem Bau auf einem von der Chemie AG übernommenen Areal und fuhr bereits im Herbst 1992 die Anlagen an. Auch wenn das personelle Volumen des Vorhabens recht schmal ist - 75 Arbeitsplätze wurden im Ansiedlervertrag zugesagt -, so handelt es sich doch um ein Schlüsselprojekt für den "Chemiepark Bitterfeld".

Die Investition dient der Errichtung einer Produktionsstätte für Quarzglas-Schutzrohre zur Ummantelung von Lichtleiterkabeln - eine Spezialität für einen explodierenden Markt. Dem Unternehmen lag sehr viel an einer Verkürzung der Marktzugangszeit für sein Produkt, so daß schon die Aussicht auf ein besonders zügiges Betriebsgenehmigungsverfahren in Bitterfeld den Standort attraktiv machte. Zusätzliches taten, wie schon im Fall der Bayer-Ansiedlung, die großen staatlichen Investitionshilfen. Das entscheidende Prä Bitterfelds gegenüber Alternativstandorten lag aber in der Aussicht, im "Chemiepark" eine höchst innovative Prozeß- und Unternehmenskonzeption realisieren zu können. *Heraeus* wollte einen radikalen Technologiesprung realisieren - Erzeugung von Quarzglas auf synthetischer Basis anstelle der Verarbeitung natürlicher Rohstoffe - verbunden mit einer optimal erscheinenden Fertigungstiefenkonzeption. Für die Bitterfelder Lösung schlug massiv zu Buche, daß die örtlichen Ressourcen eine besonders elegante Einlösung dieser Planungen zuließen. Aus der Chloralkalielektrolyse der Chemie AG, einer für DDR-Verhältnisse untypisch modernen Anlage, kann man einerseits Natronlauge und Wasserstoff beziehen; andererseits ist dieser Betrieb bestens geeignet, die in der *Heraeus*-Abgasreinigung anfallende Salzsole abzunehmen und als Rohstoff für die eigene Produktion einzusetzen. Zudem bietet die Chemie AG alle anderen, für die Quarzglasproduktion relevanten Stoffe. Anders als

für Bayer stellt sich Bitterfeld für *Heraeus* also gerade seines Stoffverbundangebots wegen als ein sehr günstiger Standort dar. Abgerundet wurde *Heraeus'* Entscheidung für Bitterfeld freilich durch Leistungen, die auch bei Bayer als komparative Vorteile zählten: Wiederum war das Dienstleistungsangebot ein Positivum. Wiederum galt das Arbeitskräfteangebot als höchst attraktiver Faktor. Der von *Heraeus* installierte Prozeß bewegt sich auf *High-tech-Niveau par excellence* (hoher Automationsgrad, strenge Reinraumbedingungen); entsprechend hoch setzte man die Qualifikationsanforderungen ans Personal an (Chemiefacharbeiterniveau als Minimum, hohe Erwartungen an extrafunktionale Leistungen). Die Erwartungen wurden nicht enttäuscht; nach abgeschlossener Rekrutierung und anlagenspezifischer Schulung äußert man sich in der *Heraeus*-Leitung äußerst positiv. Das einzige Problem, das sich gestellt habe, sei gewesen, daß sich niemand bereiterklärt hätte, die Gruppenleiterposition zu übernehmen. Hier hat der Betrieb dann aus der Not eine Tugend gemacht, indem eine extrem flache Organisation geschaffen wurde (Schichtmannschaft/Ingenieur/Betriebsleiter): schlanke Produktion mal nicht intentional.

Sidra Wasserchemie könnte *Heraeus* den Rang streitig machen, als erster Ansiedler in Bitterfeld mit "Chemiepark"-Perspektive tätig geworden zu sein. Bei *Sidra* reicht das Interesse am Standort ebenfalls ins Jahr 1990 zurück; auch hier entschied man sich 1991 pro Ansiedlung. *Sidra* hatte sogar die Nase vorn bei der Inbetriebnahme der neuen Anlage (September 1992). Indes stellt *Sidra* auch einen "Chemiepark"-Ansiedler-Grenzfall dar. Man führt eine Chemie AG-Produktionslinie - die Eisentrichlorid-Herstellung - fort, zwar auf einer völlig neuen Anlage, aber mit einer Mannschaft, die bis auf einzelne Ausnahmen in der mittlerweile stillgesetzten alten Fabrik gearbeitet hatte. Ferner nimmt *Sidra* keine Spezialistenposition ein. Betrieben wird normale anorganische Chemie mit relativ niedrig automatisierten Anlagen, die chargenweise gefahren werden (auf Kontinbetrieb soll später umgerüstet werden). Andererseits paßt die Firma unter vielen Kriterien voll und ganz in die Fallgruppe, die wir hier beschreiben wollen: Sie hängt mit ihrem wichtigsten Grundstoff, dem Chlor, an

der Chlorfabrik der Chemie AG. Die Möglichkeit dieser direkten Anbindung war der Grund für die Standortentscheidung gewesen, denn Chlortransport über die Straße, unter Kosten- und Sicherheitsgründen immer eine prekäre Angelegenheit, wollte man unbedingt vermeiden. Die Tatsache, daß der "Chemiepark" vielfältige weitere Versorgungsmöglichkeiten in Aussicht stellte, war nicht *conditio sine qua non*, erschien aber als günstiges Zusatzangebot, das man gern nutzt. Immerhin erlaubt dieses Angebot, die Fertigungstiefe auf recht problemlose Weise gering zu halten. Schließlich: Durch die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte kann die Betriebshierarchie flach gestaltet und der Arbeitseinsatz multifunktional organisiert werden (vier Hierarchiestufen, an der Basis nur Facharbeiter - oft mit Doppelqualifikation). Niedrige Fertigungstiefe und schlanke Personalführung schlagen sich in einer Beschäftigtenzahl von nicht mehr als 26 Personen nieder - ein Personalbesatz, der wesentlich schwächer ist als der einer Schwesterfirma in Ibbenbüren.

Das vierte Drittfirmenprojekt befindet sich noch in *statu nascendi*. Ausimont, eine Montedison-Tochter, bereitet den Bau einer Wasserstoffperoxid-Anlage vor. Das von der Chemie AG übernommene Werksgelände ist zwar längst baufertig aufbereitet. Doch hat sich der Baubeginn aufgrund der Schwierigkeiten von Montedison, des industriellen Arms des kollabierten Feruzzi-Imperiums, immer wieder verzögert. Jetzt sind aber Stahlbau und große Behälter in Auftrag gegeben, die Bauvergabe wird kurzfristig erfolgen, und Baubeginn soll im Februar 1994 sein. Wenn alles gut geht, könnte die Anlage, eine 138 Mill.-Investition, gut ein Jahr später mit 93 Personen Besatzung in Betrieb gehen. Dann wäre eine weitere Fabrik, die auf modernem anlagentechnischen Niveau operiert, in Bitterfeld plaziert.

Ausimont suchte für seinen Betrieb die Anlehnung an eine leistungsstarke Chlorelektrolyse, denn dort steht H_2 - ein wichtiges Grundelement für Wasserstoffperoxid - als Zwangsabfall reichlich zur Verfügung. Zwar hatte Bitterfeld zwischenzeitlich etwas von seinem Glanz verloren, denn die Chemie AG-Chlorfabrik wurde so weit heruntergefahren, daß nicht mehr genug Was-

serstoff anfällt, um Ausimont und Heraeus, die beiden Abnehmer am Ort, voll zu versorgen. Aber Ausimont soll nun über Pipeline aus Leuna beliefert werden, freilich zu den ursprünglich für Bitterfeld mit der Treuhand vereinbarten Konditionen. Abgesehen von Investitionsbeihilfen des Staats und Garantierklärungen der Treuhandanstalt im Ansiedlervertrag, die dem Projekt einen attraktiven Kostenrahmen geben, ließen weitere Faktoren den Standort Bitterfeld als gute Wahl erscheinen: Vorbehaltlich einer sinnvollen organisatorischen Neugestaltung erschien das Infrastrukturangebot am Ort als gut und begünstigt ein Organisationsmodell mit einer stark reduzierten Fertigungstiefe. Das Arbeitskräftepotential in Bitterfeld wurde unter qualifikatorischen und extrafunktionalen Gesichtspunkten hoch bewertet. Die Möglichkeit für eine personalminimierende Arbeitseinsatzstrategie, die auf Einsatzflexibilität und Hierarchieverkürzung (maximal drei Stufen) abzielt, seien sehr gut. Schließlich: Obschon die aktuellen Planungen aufgrund der *Know-how*-Leistungen der italienischen Mutter und des *State-of-the-art*-Charakters des Anlagentyps, der in Bitterfeld eingesetzt wird, an die lokale Forschungs- und Entwicklungskapazität keine Anforderungen stellten, könnte ein leistungsfähiges wissenschaftliches Umfeld später wichtig werden. Ausimont hält sich die Option der Erzeugung von Folgeprodukten auf der Basis von Wasserstoffperoxid offen - ein Schritt, der mit einer Nachfrage nach anwendungsbezogener Forschung verbunden wäre und der dann leichter fiele, wenn entsprechende Möglichkeiten im Umfeld der neuen Fabrik gegeben wären.

Faßt man diese Ansiedlungsergebnisse im Hinblick auf die früher genannten Innovationskriterien (Kapitel I.1) zusammen, so ergibt sich folgendes Bild (Übersicht 2).

In der Tat ist es also gelungen, mit der Standortstruktur-Offerte und allerlei Vergünstigungen (finanziellen Hilfen, zügigen Betriebsgenehmigungen) eine Reihe von Chemieansiedlern nach Bitterfeld zu ziehen, die dort innovative Unternehmenkonzepte realisier(t)en. Alle diese Drittfirmen wenden die Prinzipien der schlanken Produktion an, und oft setzen sie auf Spezialprodukte, die

Übersicht 2: Innovationsaktivitäten von Ansiedlern im "Chemiepark Bitterfeld"

	Bayer	Heraeus	Sidra	Ausimont
Spezialprodukte	teils/teils	ja	nein	nein**
F&E am Ort	nein*	nein	nein	nein**
Stoffverbund	nein	ja	nein	teils/teils
Schlanke Produktion durch Kooperation mit Externen	ja	ja	ja	ja
Schlanke Produktion durch Funktionsintegration im Innern	ja	ja	ja	ja

* Außer Technikum in einem Betrieb.

** Längerfristig eventuell.

sie teilweise in direktem Stoffverbund mit der Chemie AG erzeugen. Durch diese Ansiedlungserfolge sind mittlerweile Fakten geschaffen worden, die irreversibel sind. Je mehr das Engagement der Drittfirmen Gestalt annahm, desto mehr erledigte sich die Möglichkeit, Bitterfeld als Chemiestandort noch zur Disposition zu stellen. Dies wiederum hat im *Bandwagon*-Effekt Kleinansiedler dazu gebracht, ihrerseits mit Investitionen in die Struktur hineinzugehen (Beschäftigungseffekt ca. 500 Arbeitsplätze); auch dürfte es das Vertrauen auf eine Stabilisierung der Lage gewesen sein, was es der Chemie AG erlaubt hat, im Laufe der Zeit weitere ihrer Sekundärfunktionen zu privatisieren. Insoweit ist somit das Konzept der Standortsicherung durch Innovation in Bitterfeld tatsächlich aufgegangen.

Ungelöste Strukturprobleme

So beachtenswert dieses Resultat angesichts der schwierigen Ausgangslage ist, so berechtigt erscheint es unter bestimmten Gesichtspunkten denn doch auch, hinter den erzielten Erfolg einige Fragezeichen zu setzen.

Forschung und Entwicklung: Keiner der Ansiedler nutzte, wie die zusammenfassende Übersicht 2 oben deutlich hervorhebt, das Forschungspotential in Bitterfeld, sondern allesamt realisierten sie gleichsam mitge-

brachte Innovationen. Trotz der innovativen Momente, die die Ansiedlungen aufweisen, ist Bitterfeld deshalb in der Gefahr, ein Ort der Torso-Innovation zu werden: ein Platz mit durchaus neuen Strukturen, dem aber ein wesentliches Ingredienz der Erneuerung fehlt - eine potente Forschung und Entwicklung. Da nun auch die Chemie AG in diesem Punkte nichts zur Sicherung der Ressourcen getan hat - von den 1.700 Personen, die zur Kombiatszeit in F&E gearbeitet hatten, waren Ende 1992 gerade noch 65 im Werk beschäftigt (vgl. DIW-Wochenbericht 15/93, S. 186) -, droht ohne Gegenmaßnahmen die Stilllegung der gesamten Forschungskapazität. Spezialitätenchemie ohne Forschung wäre letztendlich aber ein Unding, und insoweit auch Chemiefor-

schung in wachsendem Maße von der räumlichen Nähe zur Produktion gewinnt, liegt in der drohenden Entwicklung letztlich eine Infragestellung des Ansiedlungskonzepts - wie immer positiv der Einstieg in es gewesen sein mag. Zu recht befürchtet daher das DIW, daß mit der Auflösung des Forschungspotentials dem Standort "die Grundlage für den Aufbau einer qualifizierten Produktion verloren" gehen könnte (a.a.O., S. 188). Noch ist das Kind nicht mit dem Bade ausgeschüttet worden. Wie an anderen Stellen in Ostdeutschland gibt es in Bitterfeld eine ABS-Gesellschaft - die Bitterfelder Qualifizierungs- und Projektierungsgesellschaft BQP, gegründet im Februar 1991; ein Novum für ostdeutsche Beschäftigungsgesellschaften ist jedoch, daß dort ein beträchtlicher Teil des freigesetzten For-

schungspotentials geparkt wurde. Die BQP beschäftigte Mitte 1993 über ABM 400 Forscherinnen und Forscher, von denen ein Teil - ca. 250 - auf der Grundlage des neuen Finanzierungsmodus "Arbeitsförderung Umwelt-Ost" (nach 249h AFG) in weitere Sanierungsprojekte übernommen werden konnte. Für Leistungsfähigkeit und Attraktivität des "Chemieparks" wird auf Dauer entscheidend sein, ob dieses (Rest-)Potential nicht nur weiter vorgehalten, sondern auch zielgerichtet eingesetzt werden kann; ohne Herausforderung entwertet sich ein Forschungspotential allein schon über die Zeit. Demzufolge schlägt das DIW vor, Investoren, die das F&E-Personal sinnvoll einsetzen, von staatlicher Seite einen auf zehn Jahre befristeten degressiven Lohnkostenzuschuß zu gewähren (ebenda). Auch steht, nun allerdings für das ganze "Chemiedreieck", die Gründung eines 250 bis 300 Personen umfassenden Forschungsinstituts zur Debatte, welches das Dienstleistungsangebot der Gesamtregion für Investoren auf längere Sicht komplettieren sollte; über die Finanzierung dieses Instituts verhandelt die Treuhandanstalt mit Bund und Land.

Institutionelle Probleme: Die institutionelle Ausgestaltung des Netzwerks chemiespezifischer Aktivitäten, die den "Chemie-/Industriepark" Bitterfeld ausmachen, ist einigermassen diffus. "Chemiepark"-Aktivitäten der Chemie AG, "Kerngeschäfte" der Chemie AG, bereits privatisierte Produktions- und Dienstleistungsfunktionen sowie Leistungen von Ansiedlern stehen nebeneinander. Zeitweilig gab es eine "Industrieparkgesellschaft" IPG in der Form einer kommunalbestimmten Mehrheitsgesellschaft, an der die Chemie AG und eine andere Einrichtung der Treuhandanstalt mit 30 % sowie die regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaft mit 10 % beteiligt waren; sie sollte eine koordinierende Funktion bei der Führung und Entwicklung des Standorts wahrnehmen. Mangels klarer Funktionsabgrenzungen gegenüber der Chemie AG und aufgrund fehlender eigener Ressourcen ist die IPG an dieser Aufgabe gescheitert und wurde wieder aufgelöst. Zugleich haben die Kommunen und das Land eine Nachfolgeorganisation entstehen lassen, die als Wirtschaftsförderungsgesellschaft konzipiert ist, der aber - die noch offene Zu-

stimmung der Treuhandanstalt vorausgesetzt - die Ansiedlungsflächen am Standort übertragen werden sollen. Neben dieser Gesellschaft sollen künftig die schon erwähnten GmbH's stehen, in die die Chemie AG Restaktivitäten übergeführt werden, unter anderem die "Chemiepark GmbH" als Auffangbecken für die (noch) nicht privatisierten Dienstleistungsfunktionen der bisherigen Chemie AG.

Dies alles bildet ein Organisationswirrwarr, das die bereits gewonnenen Drittfirmen frustriert und potentielle Neuansiedler irritiert. Jedenfalls steht die geschaffene institutionelle Vielgestaltigkeit in Widerspruch zu dem, was man mit einem "Industriepark" assoziiert. "Industriepark" nennen wir gemeinhin einen institutionellen Rahmen, der den eingekoppelten Unternehmen eine preiswerte und qualitativ ansprechende Versorgung mit benötigten Gütern und Diensten garantiert, und zwar aus einer Hand oder doch wenigstens mit geringen Schnittstellenproblemen. Der Park überbrückt eine Angebotslücke am Markt und erfüllt zugleich eine Koordinierungsfunktion. Man wird einen Park dann etablieren, wenn bestimmte Unternehmen an einem Standort gehalten oder an ihn gelockt werden sollen, ohne daß dieser aus sich heraus eine attraktive *home base* darstellen würde. Mißt man das Bitterfelder Chemiestandort-Angebot an diesen Kriterien, so mangelt es offenbar an Koordinations- und Strukturierungsleistungen. Statt daß es die Ansiedler mit einem Akteur zu tun hätten, sind sie mit einer Vielzahl von Partnern konfrontiert, deren Zahl durch weitere Teilprivatisierungen sogar noch steigt und deren Zuständigkeiten zum Teil changieren. Dadurch wird ihnen ein Vertragsmanagement aufgelastet, das die Kommunikations- und Kontrollkapazität zumindest der kleineren Ansiedler - Heraeus, Sidra, Ausimont - strapaziert und die Absicht konterkariert, die Unternehmen schlank zu führen und zu verwalten.

Die institutionelle Verwirrung wird teilweise auch durch den Privatisierungsdruck der Chemie AG bzw. der Treuhandanstalt gestiftet. Durch Privatisierung soll, wird gesagt, die Effizienz der Erbringung von "Chemiepark"-Leistungen gesteigert werden. Doch selbst wenn die Leerkosten, die durch die anfangs unvermeidliche

Unterauslastung entstehen, bezuschußt werden, sind hier et nunc nur Teilprivatisierungen möglich. Die mit Teilprivatisierungen automatisch vergrößerten Schnittstellenprobleme begründen Dysökonomien, die gegen die Effizienzeffekte gerechnet werden müssen, die mit der Teilprivatisierung möglicherweise tatsächlich verbunden sind. Widerspruchsfrei ist die Konzeption der Privatisierung der "Chemiepark"-Geschäfte also nicht - ein Umstand, der von einem Teil der Ansiedler vehement kritisiert wird und der in der Forderung kulminiert, vorläufig in diesem Bereich nichts mehr zu privatisieren. Ob nun die geplante Überführung der restlichen "Chemiepark"-Geschäfte der Chemie AG in eine GmbH zu einer Beruhigung der Lage führen wird, wäre im übrigen zu bezweifeln. Die organisatorischen Verwirrungen würden dadurch ja nicht beseitigt, sondern könnten um eine Facette erweitert werden. Nicht nur haben die Ansiedler bislang wenig Sinn darin gesehen, dem Wunsch der Chemie AG zu folgen, sich an dieser Gesellschaft in der Form einer Konsortialprivatisierung mit 26 % zu beteiligen. Vor allem wird aus dem Kreis der Ansiedler der Rechtskonstruktion eine gewisse Skepsis entgegengebracht. Da wegen der Überbrückungsfunktion des Parks sich ein Teil seiner Leistungen nicht kostendeckend erstellen läßt, könnte eine GmbH nicht ökonomisch wirtschaften. Daraus resultierte ein Konkursrisiko, das auch durch Patronatserklärungen der Treuhandanstalt oder des Landes nicht ganz zu beseitigen wäre. Da die Ansiedler aber auf die Sicherheit der Leistungserbringung angewiesen sind, liegt hier ein neuer Grund für eine gewisse Besorgnis. Man wird dafür Sorge tragen müssen, daß durch all diese Unklarheiten nicht der an sich vielversprechende "Chemiepark"-Ansatz vernebelt wird.

Stockende Ansiedlungsdynamik: Last but not least - das dickste Fragezeichen, das hinter den "Chemiepark Bitterfeld" aus heutiger Sicht zu setzen ist, resultiert aus einer sich abzeichnenden Gefahr der Disproportionalität zwischen Parkstruktur einerseits und operativen Einheiten andererseits. Die ersten Ansiedlungsentscheidungen waren ermutigend. Ihre Umsetzung blieb freilich bereits hinter den Erwartungen zurück - siehe die Reduktion des Investitionsvolumens bei Bayer - oder er-

folgte zögernder als zunächst angenommen - siehe den späten Baubeginn bei Ausimont. Gravierender noch ist jedoch das Faktum, daß den ersten vier Ansiedlungen im strategischen Kernbereich der chemischen Produktion bisher nur drei weitere Kleinansiedlungen gefolgt sind, die zusammen lediglich 35 Arbeitsplätze brachten. Waren schon die Modifikationen bei Bayer und Ausimont Ausdruck der wirtschaftlichen Schwierigkeiten, in die mittlerweile auch die Chemie geraten ist, so ist das Abebben der Ansiedlungsdynamik erst recht der prekären ökonomischen Situation der Branche geschuldet. Selbst unter den alles in allem immer noch attraktiven Bedingungen, die in Bitterfeld geschaffen worden sind, scheint zur Zeit kaum ein Chemieproduzent bereit oder in der Lage zu sein, mit einer namhaften Investition in den Standort hineinzugehen. Sollte es dabei vorerst bleiben, so wäre trotz des vielversprechenden Anfangs nicht mehr als eine Struktur mit Schlagseite entstanden. Fürs erste wären dann zwar summa summarum ca. 5.700 Arbeitsplätze fortgeführt oder neu eingerichtet worden. Von diesen wäre aber gerade mal die Hälfte in Einheiten angesiedelt, die operative Funktionen in der Chemieproduktion erfüllen (die Mehrheit der letzteren dazu immer noch bei einem Chemie AG-Nachfolger). Diese Struktur hätte zu große unproduktive Teile, als daß sie auf Dauer unverändert Bestand haben könnte. Zuwachs im operativen Bereich wird dringend benötigt - doch wo soll er in Zeiten der Krise herkommen?

2.2. Leuna

In der Großchemie der DDR war der Stammbetrieb des VEB Leuna-Werke "Walter Ulbricht" in Leuna mit 27.000 Beschäftigten der mit Abstand größte Standort. Historisch entstanden aus den Anfängen der Ammoniaksynthese, der Methanolherstellung und der Benzinsynthese durch Kohlehydrierung erhielt das Unternehmen mit dem Bau einer Raffinerie in den 60er Jahren ein zweites Standbein in der Mineralölverarbeitung und damit eine Grundlage für die petrochemische Weiterverarbeitung. Zwar war das Erzeugnisprogramm der Leuna-Werke nicht so zerplittert wie in Bitterfeld und überwiegend durch großtonnagige Standardprodukte,

"commodities", geprägt. Aber trotz erster Stilllegungen von technisch verschlissenen und/oder ökologisch untragbaren Anlagen und "Verlustbetrieben" blieb die AG, in die der Hauptteil der Leuna-Werke im Juli 1990 übergeführt wurde, noch ausgesprochen heterogen. Eine nachhaltige Prägung des Unternehmens durch das "DDR-Produktionsmodell" (Voskamp/Wittke 1991) signalisiert auch die Beschäftigtenstruktur: Von den 27.000 Beschäftigten waren 12.500 in den Geschäftsbereichen der Mineralöl- und Chemieproduktion tätig (incl. technische Gase), 2.500 im Bereich Energie und annähernd 12.000 in den Zentral- und Sozialbereichen des Unternehmens, darunter allein 6.500 im Zentralbereich Technik und 1.200 im Zentralbereich Forschung. Besonders ausgeprägt war mit 10.500 Beschäftigten der Bestand an technischem Personal im gesamten Unternehmen - Ausdruck von Autarkiestreben und Hortungsstrategien ebenso wie des technischen Zustands von Anlagen, Labors und Infrastruktur des Unternehmens.

Anders als in Bitterfeld, wo die entscheidenden Weichenstellungen für eine Entwicklung vom integrierten Großunternehmen zum dezentralisierten und vernetzten Standort ("Chemiepark") bereits sehr früh - mit dem Berater-Konzept vom Juli 1991 (vgl. Treuhandanstalt 1991) - vorgenommen wurden, war im Fall Leuna das Geschehen noch länger von Bemühungen um eine "ganzheitliche" Lösung geprägt. Während in der Treuhandanstalt die Frage der "Privatisierung als Ganzes oder in Teilen" noch offen war, entwickelte man im Unternehmen mehrere Varianten für die Erhaltung der Leuna-Werke als integriertes Großunternehmen traditioneller Prägung und unternahm mehrere Anläufe zu ihrer Realisierung. Allein: All diese Versuche scheiterten. Anfang 1992 mußte der Vorstand einräumen, daß "der Versuch, das Gesamtunternehmen Leuna zu privatisieren, gescheitert ist (kein Interessent)".⁵ Dieses Aus für die "ganzheitliche" Privatisierungsoption kam mit einem ersten Privatisierungserfolg, der aus einer veränderten Treuhandpolitik in Sachen Leuna resultierte. Im Januar 1992 schloß die Treuhandanstalt einen Vorvertrag, im Juli 1992 den Hauptvertrag zur Sicherung

des Raffinerie-Standortes Leuna durch ein privates Konsortium, an dem die Thyssen Handel GmbH, das französische Mineralölunternehmen ELF und die Deutsche SB-Kauf AG beteiligt waren. Dieser nach den Initialen der Konsorten so genannte "TED-Deal" resultierte aus der bei der Treuhandanstalt gewachsenen Einsicht, daß erstens eine Privatisierungslösung für die Leuna-Werke als Ganzes nicht zu erreichen sei und zweitens eine Lösung für die Raffinerie höchste Priorität haben müsse. Von daher orientierte die Anstalt ab Herbst 1991 auf eine sog. "Segmentierung" des Unternehmens und schnitt ein Verhandlungsangebot, das den Raffinerie-Standort Leuna hinreichend attraktiv machte. Der "TED-Deal" - von den einen als "Sternstunde der Treuhandanstalt" gelobt, von anderen - insbesondere Vertretern der westdeutschen Mineralölindustrie - vielfach als "schlechtes Beispiel für Industriepolitik" und Sünde wider alle marktwirtschaftlichen Prinzipien⁶ gescholten, sicherte die Raffinerie als umsatzstärksten Teil des Leuna-Komplexes. Damit war ein *fait accompli* geschaffen und der Weg der "ganzheitlichen" Privatisierung faktisch abgeschnitten. Die Tatsache, daß dieser Deal als "Geheimverhandlung", weitgehend unter Ausschluß des Unternehmens, geführt wurde, rührt nicht nur daher, daß bei seinem Abschluß die "hohe" Politik (deutsch-französische Konsultationen) im Spiel war, sondern läßt auch darauf schließen, daß die Schaffung von Fakten seitens der Treuhandanstalt gegenüber den Akteuren am Ort durchaus beabsichtigt war. Die Frage "Privatisierung als Ganzes oder in Teilen?" war nunmehr entschieden.

Aus der Not geboren: das "Chemiepark"-Modell

Der Raffinerie-Deal markierte das Ende der Integration der am Standort versammelten Aktivitäten nach dem traditionellen Modus großbetrieblicher Zentralisierung und Hierarchisierung. Ihm wohnte insofern eine partikularistische Logik inne, als die weitere Sicherung der

5 Vorstand der Leuna-Werke AG: Erster Schritt zur Privatisierung der Leuna-Werke AG. Schnell-Information Januar 1992.

6 So der Tenor diverser Veröffentlichungen im "Erdöl-Informationsdienst" und eines im Sommer 1992 kursierenden anonymen Gutachtens mit dem Titel: "Der Leuna/Minol Verkauf und die Folgen. Ein schlechtes Beispiel für Industriepolitik".

Leuna-Werke nun von ihren Teilen her angegangen werden mußte: von der Frage nach den Möglichkeiten einer eigenständigen Existenz nicht nur des Mineralöl-Teils, sondern auch der Chemie-Teile. Insofern konsequent belegte man damals im Unternehmen und auch in der Treuhandanstalt die mit dem "TED-Deal" gesetzte Entwicklung mit den Etiketten "Segmentierung", "Teilprivatisierung" oder "Privatisierung nach Geschäftsfeldern" - Charakterisierungen, die sich mit der semantischen Zuspitzung auf "Filetierung", "Zerlegung" und "Ausschlachten" vor allem bei externen Beobachtern bis heute gehalten haben.

Gleichzeitig allerdings bedeutete der "TED-Deal" nicht allein das Ende des alten Großbetriebs. Er war nicht einfach Desintegration, sondern markierte den Ausgangspunkt für einen neuen standortbezogenen Integrationsmodus, den man als Modell "Chemiepark" bezeichnen kann. Die partikularistische Logik der "Segmentierung" und "Teilprivatisierung" wurde insofern aufgefangen, als ihre Umsetzung Fragen einer Re-Integration der Teile nach neuem Muster und der Neudefinition von Schnittstellen aufwarf. In der (noch nicht abgeschlossenen) Beantwortung dieser Fragen lassen sich mehrere Elemente eines "Chemiepark"-Modells erkennen: a) die Erhaltung und Neugestaltung stoffwirtschaftlichen Verbände, b) die Schaffung schlanker Betriebsstrukturen als Privatisierungsanreiz, c) die kooperative Nutzung von Standort-Infrastruktur, d) die Etablierung innovativer Strukturen technischer Dienstleistungen.

Aktivierung stoffwirtschaftlich begründeter Synergie-Potentiale: Beim "TED-Deal" ging es nicht allein um die Sicherung des Raffineriestandorts Leuna als Kraftstoffproduzent. Für das Konsortium war zwar die Über-eignung eines Marktzugangs in Gestalt des Minol-Tankstellennetzes das ausschlaggebende Argument für sein Engagement in Leuna. Doch die Verhandlungsführer auf Seiten der Treuhandanstalt verknüpften damit von vornherein ein weiterreichendes Kalkül: Sie hatten die Minol-Kette, ein rares Stück im Treuhand-Portfolio, in dieses Geschäft eingebracht, um die Raffinerie als Quelle auch von Einsatzstoffen für die weiterverarbeitende Chemieproduktion am Standort zu sichern. Es

ging ihnen darum, einen der wenigen in der Leuna-Konfiguration schlummernden Standort-Vorteile herauszu-präparieren: die Synergie-Potentiale eines integrierten Mineralöl-/Chemie-Standortes. Die Berater hatten die möglichen Synergie-Effekte bereits früh mit mehr als 100 Mill. DM/Jahr beziffert (Treuhandanstalt 1991, S. 11); nach unternehmensinternen Berechnungen käme der Integrationsvorteil mit 40 Mill. der Raffinerie und mit 70 Mill. der Chemie zugute. Diesen Standortvorteil zu aktivieren und damit die *Down stream*-Aktivitäten am Standort für private Investoren attraktiv zu machen - darauf kam es der Treuhandanstalt in erster Linie bei der Sicherung der Raffinerie in Leuna an. Sie erreichte in dieser Hinsicht wesentliche Zusagen des Investors: Konfiguration und Fahrweise des neu zu errichtenden Raffineriekomplexes (incl. Methanolanlage) sollen so gestaltet werden, daß die kostengünstige Rohstoffversorgung petrochemischer Anlagen am Standort gesichert ist. Bereits im Vorvertrag ist festgelegt, daß der Investor die Synergie-Effekte zwischen der Raffinerie und der Chemie in Leuna zu erhalten und so zur Privatisierung der übriggebliebenen chemischen Bereiche beizutragen hat. In diesem Sinne erklärte sich der Investor auch bereit, weitere Partner, die einen wesentlichen Beitrag zur Privatisierung der verbliebenen Chemieaktivitäten der Leuna-Werke AG zu leisten gewillt wären, in das Konsortium aufzunehmen oder Kooperationsverträge mit ihnen abzuschließen. Eine unterbrechungsfreie Versorgung sollte gewährleistet werden, indem der Investor die Betriebsführung der alten Raffinerie bis zum Anlaufen der neuen übernimmt (und damit zugleich seinen Kraftstoff-Marktanteil sichern kann).

Schaffung privatisierungsfähiger Einheiten durch Schaffung schlanker Strukturen - so kann man einen zweiten Baustein des Modells etikettieren. Damit ist nicht allein die Definition von nach Marktkriterien potentiell unabhängigen Produktionsbereichen angesprochen, sondern vor allem deren interne Strukturierung. Getrieben von dem Eigeninteresse der Treuhandanstalt an einer zügigen Privatisierung ihres Portfolios drängte die Treuhandanstalt ihre Unternehmen zu einer drastischen Verschlanke ihrer Geschäftsbereiche - in der Erwartung, derart schlanke Strukturen würden am ehe-

sten das Investorinteresse wecken. In Leuna fand diese Linie in Teilen des betrieblichen Managements bald aktive Unterstützung. Durchgesetzt wurde sie nicht allein mit der Umwandlung der Geschäftsbereiche in *profit centers*, sondern auch durch Interventionen bei Einzelfragen der Restrukturierung. So wirkte man beispielsweise darauf hin, daß die Geschäftsbereiche sich radikal von den eigenen, bis dahin immer noch üppig dimensionierten Instandhaltungskapazitäten trennen.

Kooperative Nutzung von Infrastruktur: In den Leuna-Werken alter Prägung waren die Geschäftsbereiche eingebettet in ein enges Korsett von chemietypischer Infrastruktur und Dienstleistungen, die im Unternehmen vorgehalten und überwiegend zentral verwaltet wurden. Die Bereitstellung von chemischen Hilfsstoffen (technische Gase) sowie die Energieerzeugung galt nun auch für die Zukunft als unproblematisch, da man früh deren Privatisierung eingeleitet bzw. vollzogen hatte. Auch die Zukunft der technischen Bereiche (zentrale Instandhaltung und Werkstätten sowie Anlagenplanung) schien durch eine geschickte Ausgliederungspolitik lösbar. Aber offen war die weitere Sicherung der für einen Chemiestandort typischen Infrastruktur- und Dienstleistungen wie Straßen, Schienen, Rohrbrücken, Versorgungs- und Entsorgungsnetze, ferner Feuerwehr und werksärztlicher Dienst. Unter der Aufgabenstellung "Redimensionierung der Zentralbereiche" war in der Leuna AG die künftige Gestalt dieser Funktionen immer mal wieder andiskutiert worden; solange das "ganzheitliche" Konzept verfolgt wurde, stellte diese Frage aber keinen essentiellen Punkt dar. Nun aber, da die "ganzheitliche" Perspektive geplatzt war und mit der Externalisierung der Raffinerie die relative Überdimensionierung der Zentralbereiche in der AG noch verstärkt wurde, war eine Diskussion über die zukünftigen Strukturen dieser Funktionen unabweisbar. Die Frage war nicht nur, welche Zentralfunktionen der alte Kern für eine Übergangsphase noch benötigen würde, sondern auch, wie die Bereitstellung dieser Leistungen auf die Dauer am besten zu bewerkstelligen sei: Eine Zerlegung und proportionale Verteilung auf die zu privatisierenden Geschäftsfelder war schon rein physisch nicht möglich und wäre überdies dem Bemühen um schlanke

Strukturen zuwidergelaufen. Sollte man sie als funktionale Einheiten ebenfalls privatisieren? Dies hätte, fürchtete man, den Erwerbern eine lokale Monopolstellung verschafft und sie damit zu einer Hochpreispolitik animiert, die den Privatisierungschancen der Geschäftsbereiche nur abträglich gewesen wäre. Was tun?

Unter dem Druck der Verhältnisse vollzog sich sowohl im Unternehmen als auch bei den Zuständigen in der Treuhandanstalt ein bemerkenswerter Perspektivenwechsel. Man begann die überdimensionierte und vielfach verschlissene Infrastruktur weniger als Ballast und mehr als ein Potential zu betrachten, das sich - wenngleich mit beträchtlichem Aufwand - zu einem attraktiven Standortfaktor ausbauen ließe. Was jeder Investor brauchen, aber im Interesse der Schaffung schlanker Strukturen nur ungern in eigener Regie betreiben würde, war hier gewissermaßen im Rohzustand vorhanden. Folglich entschloß man sich, die wegen ihres Monopolcharakters nicht einfach dem Wettbewerb überantwortbaren Teile der Infrastruktur aufzubereiten und nach einer institutionellen Lösung in Gestalt einer "Standortgesellschaft" zu suchen, die diese Leistungen kostengünstig, aus einer Hand und damit für die Investoren unkompliziert bereitstellt. Es galt also, wollte man eine staatliche Dauersubventionierung vermeiden, eine Privatisierungslösung zu finden, bei der monopolistische Tendenzen durch institutionalisierte Kontrollmechanismen gebändigt werden.

Innovative Strukturen technischer Dienstleistungen: Als vierter Baustein des "Chemiepark"-Modells à la Leuna und zugleich als nicht intendierter Nebeneffekt der Wende zur Teilprivatisierung entstand eine Initiative "von unten", die in innovative Strukturen technischer Dienstleistung einmündete. Die verbliebenen technischen Service-Bereiche konnten nun nicht länger darauf orientieren, sich zu einem neuen Zentralbereich eines restrukturierten Großunternehmens Leuna Werke zu profilieren. Um eine Auflösung in Einzelteile zu vermeiden, dachte man daraufhin in der Leitung der alten Werkstechnik darüber nach, wie man aus dem immer noch reichlich vorhandenen Bestand von chemietypischen und chemieerfahrenen Werkstatt-, Instandhal-

tungs- und Ingenieur-Abteilungen einen neuen Dienstleister schneiden und privatisieren könnte, dessen Leistungsprofil zu den Anforderungen eines "Chemieparks" passen könnte (Voskamp/Blum/Wittke 1993).

Resultate: Was konnte bis Ende 1993 bewirkt werden?

Die Entwicklung am Standort Leuna ist zunächst geprägt durch eine radikale Schrumpfung des Ex-Kombinatpersonals: Von ehemals 27.000 Beschäftigten sind Ende 1993 noch 5.200 bei der *Leuna-Werke AG* übriggeblieben. So drastisch dieser Abbau alt-industrieller Strukturen auch ausgefallen ist, und so sehr er für einen erheblichen Teil der Beschäftigten mit Übergang in Arbeitslosigkeit, in unsichere Beschäftigungsverhältnisse oder in die Rente verbunden war - er läßt sich nicht einseitig als Negativentwicklung verbuchen. Man muß ihn zugleich als Moment eines komplizierten Transformationsprozesses fassen, der auch innovative Momente und Perspektiven aufweist. Es gibt nicht allein Strukturvernichtung, sondern zugleich Strukturinnovation - wenngleich auf niedrigem Niveau und mit offenem Ende. Die Entwicklung des Standortes, die nun nicht mehr mit der Entwicklung der *Leuna-Werke AG* identisch ist, läuft de facto auf einen von Mineralölverarbeitung/Chemieproduktion geprägten "Industriepark" hinaus, dessen sich immer deutlicher abzeichnende Strukturen sich ähnlich innovativ wie in Bitterfeld ausnehmen, auch wenn sie eine andere Konturierung aufweisen.

Zu den einschneidendsten Veränderungen zählt die Reorganisation des stoffwirtschaftlichen Verbunds: Ende 1993 erfolgte der weit überwiegende Anteil der Produktion am Standort Leuna bereits außerhalb des Alt-Unternehmens *Leuna-Werke AG*. Als ein erster Schritt in der Umsetzung der Separatlösung für den *Raffineriekomplex* war der ehemalige Geschäftsbereich Kraftstoffe zum Jahresbeginn 1993 mit 1.250 Beschäftigten in ein neu geschaffenes Treuhand-Unternehmen "Leuna-Raffinerie Gesellschaft" ausgegliedert worden. Die Betriebsführung für Raffinerie und Methanolanlage

lag damit beim Thyssen-Elf-Konsortium⁷, die laufenden Verluste trug nun die Treuhandanstalt. Entsprechend den Planungen ist diese Gesellschaft allerdings nur ein Provisorium von begrenzter Dauer; sie fungiert gewissermaßen als Statthalterin für die neu zu errichtende Raffinerie, die spätestens Ende 1996 den Betrieb aufnehmen, dann allerdings nur noch Arbeit für voraussichtlich 600 Beschäftigte bieten soll.

Mit dieser Ausgliederung verloren die *Leuna-Werke* schlagartig zwei Drittel ihres Umsatzes, allerdings war dies der beabsichtigte und von vornherein kalkulierbare Effekt des TED-Deals. Nicht unbedingt erwarten konnte man hingegen, daß Ende 1993 auch die Chemieproduktion am Standort überwiegend nicht mehr in Regie der *Leuna-Werke*, sondern in privatisierten Betrieben stattfinden würde. Im Laufe des Jahres konnten Chemieproduktionen, die 1992 noch annähernd 20 % zum Umsatz beigetragen hatten, privatisiert werden.

- Als erste Chemie-Privatisierung übernahm im Mai 1993 der belgische Konzern *UCB* das Geschäftsfeld Amine/Dimethylformamid. Die Produktion basiert auf der Weiterverarbeitung von Methanol, das vorerst noch von der *Leuna-Raffinerie Gesellschaft* bezogen wird. Darüber hinaus bedient sich *UCB* der chemietypischen Infrastruktur des Standorts und bezieht - vorerst noch von den *Leuna-Werken* - Dienstleistungen und Energien sowie Kohlenmonoxyd, Ammoniak und Katalysatoren. 115 Arbeitsplätze und Investitionen in Höhe von 20 Mill. DM konnten mit dieser Privatisierung gesichert werden.
- Ebenfalls zur Methanol-Folgechemie zählt das von der *ELF-Tochter Atochem* übernommene Geschäftsfeld Leime/Formaldehyd. Auch dieser Investor, der für die Modernisierung und Weiterentwicklung der übernommenen Aktivitäten mindestens 70 Mill. DM zugesagt hat, hat sich über mehrjährige Dienstleistungs- und Lieferverträge mit den *Leuna-Werken* die kostengünstige Versorgung mit am Standort vorhandenen Ressourcen gesichert. Übernommen wurden 170 Beschäftigte. Ein Nebeneffekt dieser Privatisierung ist die Ansiedlung eines neuen Geschäftsfeldes: Für die eigene Produktion am Standort, aber auch für Dritte errichtet *Atochem* gemeinsam mit der *L'Air Liquide* und der *Oxysynthese GmbH* in Leuna für

⁷ Der ehemals Dritte im Bunde - die Deutsche SB-Kauf AG - ist mittlerweile aus dem Konsortium ausgeschieden.

80 Mill. DM eine Wasserstoffperoxyd-Anlage, die ihrerseits Wasserstoff und andere Hilfsstoffe aus dem lokalen Verbund beziehen soll. Zugesagt für dieses Vorhaben sind 85 Arbeitsplätze.

- Als bislang größte Chemie-Privatisierung in Leuna wurden Ende 1993 die Verträge zum Geschäftsfeld Caprolactam - einem Vorprodukt für die Chemiefaserherstellung - unterzeichnet und vom Aufsichtsrat bestätigt. Die belgische *Domo*-Gruppe übernimmt damit eine Reihe von Geschäften, die ebenfalls auf petrochemischen Grundstoffen aufbauen. Nebenverträge sichern den Bezug von Dienstleistungen, Energie - insbesondere Dampf-, Wasser und diversen Einsatzstoffen (CO₂, H₂ oder H₂S). Übernommen werden 610 Beschäftigte, für Modernisierung der vorhandenen Anlagen, Verfahrensinnovation und Neubau einer Oleum-Anlage sind 400 Mill. DM vertraglich zugesichert.

In den stoffwirtschaftlichen Einbindungen manifestiert sich, daß all diese Privatisierungen als Folgen der mit dem TED- Deal eröffneten Synergie-Effekte eines integrierten Mineralöl/Chemie-Standorts zu werten sind. Was Subventionen und Appelle nicht vermocht hatten, trat im Sommer 1992 mit der Sicherung des Raffinerie-Standortes ein: Die Aussicht auf kostengünstige Vorprodukt-Quellen am Ort belebte das bis dahin überaus zähe Privatisierungsgeschäft. Die Investoren setzen auf stoffwirtschaftlich begründete Synergieeffekte am Standort, insbesondere den kostengünstigen Bezug von Vorprodukten aus der neuen Raffinerie, der von der Treuhandanstalt durch vertraglich gesicherte Preissubventionen gewissermaßen im Vorgriff wirksam gemacht wird.

Damit sind - bezogen auf den Umsatz von 1992 - ca. 85 % der Mineralöl- und Chemieproduktion privatisiert bzw. im Vorgriff auf eine Quasi-Privatisierung ausgegliedert. Ende 1993 ist nur noch ein Rest von Chemieproduktion in der Leuna AG verblieben: im wesentlichen die Geschäftsfelder Harze, Tenside, Salicylsäure, Katalysatoren und - als größter Restbereich - die Produktion von Olefinen (insbesondere Ethylen) und die ethylenstämmige Kunststoffproduktion. Die Bestandprognosen für diese restlichen Leuna-Chemie sind überwiegend sehr positiv. Einzig für die Olefin-Produktion am Standort ist mit der beschlossenen Cracker-Stillegung das Ende für Mitte 1994 absehbar. Insgesamt

- so scheint es - zeitigt also der TED-Deal positive Effekte für die Standortentwicklung: Die beabsichtigte Provokation von stoffwirtschaftlich begründeten Synergie-Effekten scheint zu wirken, die Reorganisation von Wertschöpfungsketten über Unternehmensgrenzen hinweg ist in Gang gekommen.

Als gesichert gilt mittlerweile auch die Versorgung des Standortes mit für die Chemieproduktion essentiellen *Energien und Hilfsstoffen*, die früher durch kombi-natsinterne Geschäftsbereiche erfolgte. Die ehemals umfangreiche Produktion technischer Gase wurde bereits 1990 an die Linde AG verkauft, die 380 Beschäftigte mit übernommen hat. Von den geplanten Investitionen in Höhe von 300 Mill. DM ist ein Gutteil bereits realisiert, unter anderem in Gestalt einer neuen Luftzerlegungsanlage. In der Leuna-Werke AG sind nur noch schmale Reste dieses Geschäftsfeldes verblieben. Sie sollen eingestellt werden, sobald eine im Leuna-Auftrag neu errichtete Wasserstofferzeugung den Probebetrieb erfolgreich absolviert hat und dann ebenfalls an die Linde AG übergeben worden ist. Linde wird dabei ein Rohrleitungsnetz mit übernehmen, um nicht nur den Standort Leuna, sondern auch Bitterfeld zu versorgen - ein Baustein zur Sicherung der regionalen Verbundproduktion. Auch für die früher ebenfalls kombi-natsintern als Geschäftsbereich betriebene Energieerzeugung ist eine Lösung gefunden, die bereits kurz nach der Wende eingeleitet wurde. Ähnlich wie bei der Raffinerie ist als Provisorium ein neues Treuhand-Unternehmen entstanden - die Leuna-STEAG-Energie GmbH. Es unterhält das alte Kraftwerk bis zur Vollendung eines neuen (Invest: 470 Mill. DM), das dann in Regie der STEAG betrieben werden soll (200 Beschäftigte).

Kann man diese Externalisierung von chemietypischen "Dienstleistungen" noch als ein Stück Normalisierung im Sinne der Anpassung an westdeutsche Industriestrukturen betrachten, so gilt das für die Entwicklung der *technischen Dienstleistungen* nur bedingt. Durch die Fortführung einer geschickten Ausgründungspolitik und den Druck zur Etablierung schlanker Strukturen in den Geschäftsbereichen tendieren die technische Bereiche der Leuna-

Werke mittlerweile gegen Null. Außerhalb des Alt-Unternehmens ist im Gegenzug eine leistungsfähige Infrastruktur technischer Dienstleister entstanden, die zwar den Personalabbau nicht kompensieren kann, aber mit insgesamt 3.100 Beschäftigte eine beachtliche Stärke aufweist. Sie erklärt sich zum einen daraus, daß etliche Ausgründungen im Hinblick auf die mit dem Raffinerie-Neubau zu erwartenden Geschäfte vorgenommen wurden. Zum anderen haben sich viele dieser meist handwerklichen Kleinbetriebe in beachtlichem Maße von vornherein auf anderen Märkten - etwa dem boomenden Bausektor - etabliert und sind damit nur noch teilweise vom Chemiestandort und seiner Entwicklung abhängig.

Aus dem Kranz von technischen Dienstleistungsbetrieben, wie man ihn ähnlich auch im Umfeld westdeutscher Chemie-Standorte findet, sticht ein Betrieb heraus. Als - gemessen an den Beschäftigtenzahlen - größte Privatisierung in Leuna entstand im November 1993 die "WIG Leuna Anlagentechnik und Montagen" mit 635 Beschäftigten, die zugleich die Betriebsführung für Reste der technischen Bereiche in den Leuna Werken AG übernimmt. Als Nachfolgerin der zentralen Werkstechnik weist sie mit ihrem full service-Konzept und einer entsprechenden Mischung aus ingenieurtechnischen Kapazitäten, Werkstätten, Montagen und Feldservice ein in dieser Struktur und Größe innovatives Element auf, das zu schlanken Strukturen in der Chemieproduktion paßt. Die Ausgründung ist zwar noch relativ jung, ihr Leistungsprofil scheint allerdings angenommen zu werden. Mehr noch, es beginnt auf die Standortstrukturen zurückzuwirken: Einige Betriebe - insbesondere die früh privatisierten und noch relativ stark mit eigenen Kapazitäten ausgestatteten - signalisieren die Bereitschaft, bei Bewährung ihre eigenen technischen Kapazitäten weiter verschlanken zu wollen. Zum Testfall für dieses Konzept könnte die voraussichtlich in naher Zukunft bevorstehende Privatisierung eines der verbliebenen Chemie-Geschäftsfelder der Leuna-Werke werden: Der Investor, auf das Angebot der WIG aufmerksam geworden, plant, abgesehen von minimalen Kapazitäten für Planung und Koordination auf Bordmittel für Reparatur und Instandhaltung radikal zu verzichten. Es scheint, als ob sich hier ein weiterer

Mosaikstein des "Chemiepark" Leuna etablieren könnte.

Übersicht 3: "Chemiepark Leuna" (Anzahl der Arbeitsplätze Ende 1993)

<i>Leuna Werke AG</i>	5.200
Zentral-/ Servicebereiche	
Kerngeschäfte	
<i>Ausgliederte/ privatisierte Aktivitäten</i>	
Mineralöl-/Chemiegeschäfte	2.200
Energie/ Hilfsstoffe	600
Technische Dienstleistungen	3.100
Sonstige	500
<i>Ansiedlung neuer Chemie-Geschäfte</i>	100

Betrachtet man die bis Ende 1993 abgelaufene Entwicklung im Überblick, so stellt sie sich einerseits dar als ein Prozeß der forcierten Erosion des Alt-Unternehmens Leuna-Werke. Dieses dient lediglich noch als Mantel für Rest-Bestände mit freilich recht unterschiedlichen Entwicklungsperspektiven. Voraussichtlich noch im Frühjahr 1994 wird diese Entwicklung ihren Abschluß finden. Dann sollen die Leuna-Werke in eine Leuna-Vermögens-GmbH, eine Leuna-Chemie GmbH mit den privatisierbaren Rest-Beständen und eine Leuna-Infrastruktur GmbH, die Standortgesellschaft, aufgespalten werden. Über diese Nachfolge-Gesellschaften, so vermutet man vor Ort, wird etwa die Hälfte der Ende 1993 noch 5.200 Beschäftigten eine Perspektive am Standort finden. Andererseits wird mit der Abwicklung der Leuna-Werke die Metamorphose des Großunternehmens VEB Leuna-Werke zu einem "Chemiepark" im status nascendi nur noch deutlicher werden.

Insofern folgt die Entwicklung in Leuna einer ähnlichen Logik wie die in Bitterfeld. Im Unterschied zu Bitterfeld allerdings ist der "Chemiepark" Leuna weniger von der Ansiedlung neuer Geschäfte geprägt. Die Entwicklung hier zielte, wie die Übersicht 3 zeigt, nicht so sehr auf die Ansiedlung von "Drittfirmen", sondern vollzog sich in erster Linie über die Privatisierung von Kerngeschäften, deren Privatisierungschancen von vornherein höher als in Bitterfeld eingeschätzt wurden. Während dort aus den Beständen des alten Kombinats eine attraktive Park-Infrastruktur geschaffen wird, in die sich

einzelne neue Chemie-Kerne einbetten (sollen), läuft hier die Reorganisation der Infrastruktur parallel zur Sicherung alter Kerne, die zudem noch neu miteinander vernetzt werden. Reorganisation von Wertschöpfungsketten zur Aktivierung vorhandener Synergie-Potentiale - so könnte man dieses zweite Standbein der Leuna-Strategie charakterisieren. Anders gesagt: Während in Bitterfeld eine aufbereitete Infrastruktur privates Kapital zur Neuansiedlung motivieren soll, sollen in Leuna aufbereitete Infrastruktur plus gesicherte Raffineriebasis ein starkes Motiv zur Investition in nachgelagerte Chemie-Kerne abgeben. Der Vorteil eines integrierten Standortes (Mineralöl/Petrochemie) soll erhalten und mit dem Vorteil "Industriepark" kombiniert werden.

Ungelöste Probleme, offene Fragen

Die Erfolge dieser Leuna-Strategie sind nicht von der Hand zu weisen, allerdings um den Preis, daß mit dieser Erhaltungsstrategie auch ein gravierendes *Strukturdefizit* der DDR-Chemie ein Stück weit konserviert zu werden droht: die Fixierung auf frühe Verarbeitungsstufen, auf Grundstoffe und *commodities* (Standardprodukte). Hohe Veredlungsstufen und Spezialitäten sind in Leuna - anders als in Bitterfeld - bislang nur schwach vertreten. Natürlich weiß man in Leuna und auch bei der Treuhand um diese Gefahr; entsprechend wird versucht, mit neuen Investoren den Ausbau von Wertschöpfungsketten in Richtung Markt/Spezialitäten voranzubringen. "Alle Verhandlungen, Absprachen und Vereinbarungen haben nicht nur die Übernahme und den Weiterbetrieb der Produktionsanlagen zum Inhalt. Mit den Interessenten werden auch Konzepte besprochen, die sich mit der weiteren Entwicklung der Geschäftsfelder und damit mit der Zukunftssicherung befassen. Einerseits geht es dabei um Kapazitätserhöhungen in bereits bestehenden Geschäftsfeldern und andererseits um die Aufnahme neuer Produkte am Standort. Schon zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist das Territorium der Leuna Werke AG weitgehend durch Verträge, Optionen und Ansprüche belegt". (Leuna-Werke: Interner Lagebericht) Die Bemühungen um eine zweite Aus-

baustufe des "Chemieparks" scheinen nicht ganz ohne Erfolge zu bleiben. So plant beispielsweise die Domo, die übernommene Grundstoffproduktion um die weiteren Verarbeitungsstufen Faserproduktion und Teppichspinnerei zu verlängern. Und Atochem hat eine Erweiterung des Geschäftsfeldes durch den Neubau einer Dimethylether-Anlage vorgesehen. Obwohl die Investoren Erweiterungsflächen für solche Zwecke bereits gekauft oder optioniert haben, bleibt es indessen ein offener Punkt, wie weit sich der Standort tatsächlich von seiner ererbten Grundstofffixierung lösen können.

Eine weitere Schwachstelle der Leuna-Struktur besteht darin, daß die für Produkt- und Prozeßinnovationen erforderlichen Funktionen am Standort bislang nicht gesichert sind und verloren zu gehen drohen. Die Investoren haben nur geringe *FuE-Kapazitäten* übernommen. ELF hat zwar die Errichtung eines modernen Labors für 100 Beschäftigte geplant; auch die geplante Privatisierung des forschungsintensiven Geschäftsbereichs Katalysatoren würde einige Arbeitsplätze in der Forschung sichern. Aber insgesamt droht dem Standort ein *braindrain* bei den Innovationspotentialen. Die Perspektiven der in der zentralen Forschung noch vorhandene 370 Beschäftigten (von einst 1.200) sind ungewiß. Zwar haben die Leuna-Forscher in jüngster Zeit ihre Kompetenz auf dem Gebiet Recycling unter Beweis gestellt, aber das geplante "Verwertungszentrum Sachsen-Anhalt" soll wider Erwarten nicht in Leuna, sondern in Zeitz errichtet werden (gewissermaßen als Kompensation für die Stilllegung der dortigen Raffinerie infolge des TED-Deals). Die damit verbundene Forschung soll teilweise in Leuna verbleiben, doch für die Chemie-Produktion am Standort wäre damit noch wenig gewonnen. Eine Lösung könnte sich über ein MBO-Projekt "Forschungs GmbH" mit 300 Beschäftigten anbahnen, das von der Treuhandanstalt prinzipiell unterstützt wird und auch beim Land Sachsen-Anhalt auf positive Reaktionen gestoßen ist. Gedacht ist an eine von Bitterfeld und Leuna gemeinsam betriebene Einrichtung mit einem breiten Leistungsprofil: Entwicklung und Produktion von Spezialchemikalien auf vorhandenen Pilotanlagen, Analytik, Verfahrensentwicklung und Auftragsforschung für Chemie-Investoren. Allerdings: eine

solche Einrichtung müßte über mehrere Jahre von der öffentlichen Hand unterstützt werden, und eben dies scheint noch ebenso ungewiß zu sein wie die Bestätigung vorliegender Konzepte.

Unsicherheiten bestehen auch hinsichtlich der geplanten *Standortgesellschaft*. Sie befindet sich noch in der Vorbereitungsphase und soll im Frühjahr 1994 als eigenständige GmbH mit 500 Beschäftigten vorwiegend aus den Zentralbereichen der Leuna Werke gegründet werden. Ihre Geschäftsbereiche sind im wesentlichen definiert: Logistik (Straßen, Schienen Rohrbrücken); Wasser/Abwasser; Standortschutz (Feuerwehr, Werkschutz, werksärztlicher Dienst, Umweltschutz); Standortentwicklung (Flächenplanung und -verwaltung, Ansiedlung, Vertretung gegenüber Behörden). Die von der zukünftigen Standortgesellschaft zu verwaltende Infrastruktur wird mit hohem Aufwand auf den zukünftigen Zuschnitt und Bedarf des "Chemieparks" angepaßt und modernisiert. Dies betrifft insbesondere die Überholung der Logistik, aber auch den Neubau einer zentralen Abwasseraufbereitung oder einer Anlage zur Behandlung von Raffinerieabwässern.

Was die unternehmensrechtliche Konstruktion der Standortgesellschaft angeht, haben Vorstand der Leuna-Werke und die Treuhandanstalt Grundzüge eines Modells erarbeitet, das eine monopolistische Preisbildung unterbinden soll: Die einzelnen Geschäftsbereiche werden von Infrastruktur-Investoren gepachtet, sie besorgen das operative Geschäft. Eine Monopolposition dieser Investorengruppe soll durch eine zeitlich enge Befristung der Pachtverträge und eine Streuung der Eigentumsrechte an der Dach-Gesellschaft unterbunden werden. Die Anteile sollen von den Chemie-Investoren, den Kunden also, und den Infrastruktur-Investoren zu jeweils unter 50 % gehalten werden; der Rest soll an einen dritten, neutralen Partner gehen - diese Rolle des "Konfliktauflösers" könnte beispielsweise die Landesbank übernehmen. Stellvertretend für die noch zu erwartenden Chemie-Investoren soll die Treuhandanstalt zunächst einen Teil der Anteile halten, auch um die Verwendung der von ihr bereitgestellten Mittel für die Modernisierung kontrollieren zu können. Dieses Modell

wurde Ende 1993 den am Standort bereits vertretenen Chemie-Investoren vorgestellt, um sie für eine Beteiligung zu gewinnen.

Die Bereitschaft der Chemie-Investoren, sich an einer solchen Institution zu beteiligen, ist gegenwärtig noch nicht abzuschätzen. Die Wahrscheinlichkeit dürfte umso höher sein, je einfacher deren Konstruktion ist. Ob das vorgelegte Modell allerdings diesem Anspruch genügt, ist zumindest fraglich. Zwar wird über die Verpachtung und deren zeitlich enge Limitierung ein Marktelement eingebaut, das die Infrastruktur-Investoren disziplinieren kann. Die ganze Konstruktion wird dadurch freilich komplizierter. Fraglich ist, ob der potentielle Vorteil für die Kunden, alles aus einer Hand kaufen zu können und damit eine einfache Schnittstelle etablieren zu können, gewahrt werden kann. Es ist gegenwärtig nicht absehbar, wie diese Konstruktion funktionieren wird und ob qua Kooperation ein effektiv arbeitender Baustein zustande kommt, an dessen Vorteilen die einzelnen partizipieren.

Schließlich und endlich: seit kurzem ist sogar der *Neubau der Raffinerie* und damit das Herzstück des "Chemieparks" wieder ins Gerede gekommen. Nachdem sich der Baubeginn bereits erheblich verzögert hat - was insbesondere einige im Hinblick auf dieses Geschäft vorgenommene Ausgründungen in Schwierigkeiten bringt -, drängt die Konsortialführerin ELF nun darauf, die Raffineriekapazität zu reduzieren, das Risiko auf mehrere Schultern zu verteilen und dabei den eigenen Anteil deutlich zu verringern. Gespräche werden mit russischen Öllieferanten, anderen Mineralöl- und auch Chemieunternehmen geführt; gelegentlich wird auch über eine Bundesbeteiligung spekuliert. Ein vollständiges Scheitern dieses größten Investitionsprojekt in der ostdeutschen Industrie ist zwar eher unwahrscheinlich. Dazu ist seine politische Bedeutung zu groß und sind am Standort Leuna im Vertrauen auf seine Realisierung bereits zu viele Fakten geschaffen worden. Allerdings dürften sich weitere Unsicherheiten und Verzögerungen auf die Entwicklung des "Chemieparks" deutlich nachteilig auswirken. Die Vorgänge um die Leuna-Raffinerie zeigen überaus deutlich, mit welcher schwierigen und

unwägbareren Problemen insbesondere in Zeiten wirtschaftlicher Rezession die Realisierung solcher innovativer Projekte, wie sie die ostdeutschen "Chemieparke" darstellen, behaftet ist.

2.3. Über den Standort hinaus - das "Polyolefin-Konzept" als regionale Verbundlösung (Böhlen/BUNA/Leuna-Kunststoff)

Die Strategie der Aufspaltung von Unternehmen, mit der die Treuhandanstalt ihre Unternehmen für die Privatisierung aufzubereiten suchte, folgte meist einer Standort- oder Betriebsstättenlogik. Die dadurch bewirkte größere Überschaubarkeit der Einheiten kam einerseits zwar der Privatisierung entgegen, verengte andererseits allerdings den Horizont der Restrukturierung. Es ist häufig kritisiert worden, daß bei diesem Zugriff bestehende Wertschöpfungsketten zerschnitten und Belange regionaler Ökonomien vernachlässigt wurden. Auch der Zugriff auf die ostdeutsche Großchemie folgte zunächst einer Standortlogik. Es ging um Bitterfeld, Leuna, Schkopau (BUNA) oder Böhlen - dies waren die Einheiten, an denen die Erarbeitung der Konzepte ansetzte. Im Fall der ostdeutschen Großchemie führten die stofflichen Besonderheiten freilich dazu, daß die neuen Standorteinheiten recht groß ausfielen. Die Spielmasse von Restrukturierungspolitik war damit in diesen Fällen überdurchschnittlich groß, ihr Horizont relativ weit gesteckt. Er umspannte zwar nur jeweils einen Standort, aber dieser beinhaltete das sehr vielfältige und üppige Reservoir eines horizontal und vertikal integrierten, stoffwirtschaftlich verflochtenen Großunternehmens. Lediglich die meist vergleichsweise schmalen Außenbetriebe wurden recht bald abgetrennt und separat behandelt.

Die dargestellten Fälle Bitterfeld und Leuna zeigen, daß sich mit einer standortbezogenen Restrukturierungs- und Privatisierungspolitik in der Tat manches bewegen ließ. So sind unterschiedliche Spielarten des "Chemiepark"-Modells entstanden - eines Modells der Standort-sicherung durch (Struktur-)Innovation, das auf Kooperation in einem lokalen Netzwerk setzt. Damit konnte

das Problem der Restrukturierung stoffwirtschaftliche Verbände und der Neuordnung von Kooperationsbeziehungen an einem Standort gelöst werden - allerdings blieb diese Lösung auf stoffwirtschaftlichen Verbände und Wertschöpfungsketten am Ort beschränkt.

Standortübergreifende Verbindungen

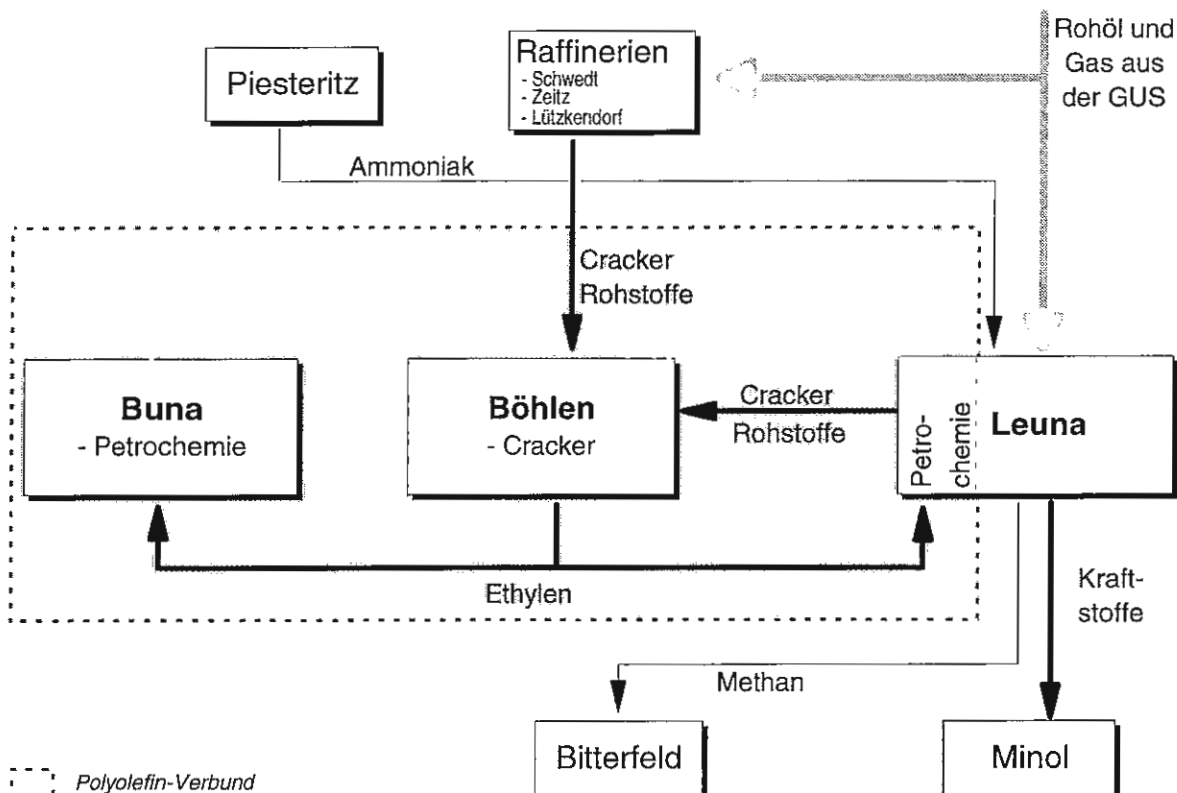
An bestimmten Punkten erweist sich im Fall der ostdeutschen Großchemie diese lokale Pointierung als unhaltbar. In den Großchemie-Kombinaten hatte sich nämlich das Prinzip der "geschlossenen Reproduktionskreisläufe" auch zu DDR-Zeiten nicht in Idealform umsetzen lassen. Die Standorte waren keineswegs autark, sondern über Standort-/Kombinatsgrenzen hinweg miteinander stoffwirtschaftlich verflochten. Ein Teil dieser Verbindungen war kritisch, ließ sich also nach 1989 nicht einfach kappen, sondern mußte bei der Restrukturierung der ostdeutschen Großchemie beachtet werden.

Zu diesen kritischen Verbindungen gehört der regionale Ethylenverbund, von dem insbesondere BUNA, aber auch ein Teil von Leuna (LDPE) abhängig waren. Die Kunststoffproduktion in BUNA - sie machte dort 1990 ca. die Hälfte des Umsatzes aus und in Leuna ca. ein Viertel - hing an der Versorgung mit Vorprodukten, d.h. mit Olefinen, insbesondere mit Ethylen und Propylen. Ohne Olefine keine Produktion von Polyolefinen - so lautete der stoffwirtschaftliche Imperativ, dem sich alle Privatisierungsbemühungen nicht entziehen konnten. Die Produktion von Olefinen allerdings fand jenseits der Standortgrenzen von BUNA und - zum überwiegenden Teil - auch von Leuna statt: Sie war die Domäne der Sächsischen Olefinwerke Böhlen, des regionalen Spezialisten für diese Vorprodukte; vom Böhlen-Cracker versorgten sich BUNA und Leuna - überwiegend per Ethylen-Pipeline - mit Einsatzstoffen für ihre Kunststoffproduktion. Allerdings war diese Schlüsselanlage verschlissen, das Ethylen aus dieser Quelle mithin teuer, so daß sich im Interesse der nachgelagerten Aktivitäten früh Fragen nach der Gewährleistung einer sicheren und kostengünstigen Ethylenversorgung stellten: Modernisierung des Böhlen-Crackers (auch als Option auf einen Cracker-Neubau in der Region) oder Erschließung

alternativer Versorgungsquellen? Gegen solche alternative Lösungen (diskutiert wurde vor allem ein Anschluß an das westdeutsche Ethylen-pipeline-Netz) sprach in erster Linie das Argument, den Standort Böhlen und zumindest einen Teil seiner Arbeitsplätze sichern zu wollen. Insbesondere Landes- und Kommunalpolitiker und nicht zuletzt die IG Chemie stärkten den Sächsischen Olefinwerken den Rücken - gegen die handfesten Interessen der westdeutschen Mineralölindustrie - und erstickten auch jene Intentionen in BUNA und Leuna, die die Abhängigkeit von dem regionalen Monopolisten durch Anschluß an ein überregionales Pipeline-Netz aufbrechen wollten.

Die Treuhandanstalt sah sich bald genötigt, diese standortübergreifenden stoffwirtschaftlichen Verbindungen bei ihren Privatisierungsbemühungen in Rechnung zu stellen. Das Berater-Konzept vom Juli 1991 war zwar noch der Standortlogik verhaftet und stellte (auftragsgemäß) ein Konzept für den Standort Schkopau vor, wies aber bereits nachdrücklich auf die strategische Bedeutung der "Absicherung der Ethylenversorgung aus Böhlen" hin. Stärker noch plädierte das anschließend entwickelte "Mineralölkonzept für die neuen Bundesländer" (Treuhandanstalt 1991a) für eine Verbundlösung über Standortgrenzen hinaus und damit für einen erweiterten Privatisierungs-/Restrukturierungszugriff.

Übersicht 4: Stoffwirtschaftliche Verbundbeziehungen im ostdeutschen „Chemiedreieck“



Solange die Olefin-Versorgung nicht gesichert sei, ließen sich für die *Down-stream*-Aktivitäten Investoren nur schwer begeistern. Die Treuhandanstalt machte sich diese Argumente schließlich zueigen: Nachdem sie die Interdependenzprobleme zunächst noch in eine zeitliche Staffelung der Privatisierungen übersetzte - zunächst müsse eine Cracker-Lösung gefunden werden, dann seien auch die Kunststoffaktivitäten zu privatisieren -, entwickelte sie schließlich das sogenannte "Polyolefin-Konzept", das auf eine "ganzheitliche" Privatisierung der einschlägigen Kapazitäten in BUNA und Böhlen abstellte und auch die Polyethylen-Aktivitäten in Leuna einbezog. Allein: Alle Versuche, dieses Paket an einen Investor oder ein Konsortium zu verkaufen, blieben ohne Erfolg.

Zwar gab es für das Gesamtpaket lange Verhandlungen mit zwei westeuropäischen Konsortien (unter anderem mit Thyssen/ENI/ÖMV), aber diese scheiterten. Selbst die Bereitschaft der Treuhandanstalt, ein zweites "Kali-Modell" aufzulegen und eine 49 %-Beteiligung zu halten, führten nicht zum Abschluß. Dies lag nicht nur daran, daß die internen Turbulenzen im ENI-Konzern Verhandlungen erschwerten, sondern auch an einer dramatischen Zuspitzung in diesem Marktsegment: Sowohl beim Grundstoff Ethylen als auch bei Massenkunststoffen ist den europäischen Konkurrenten eine starke Konkurrenz aus Drittländern erwachsen. Riesige Überkapazitäten und ein drastischer Preisverfall kennzeichnen die Lage. In einer Situation, in der in Westeuropa über die Stilllegung von Cracker-Kapazitäten diskutiert wurde, war es schwer, den Investoren modernisierungsbedürftige (und für einen effizienten Betrieb auch noch zu kleine) Kapazitäten in Ostdeutschland als Beitrag zur Lösung ihrer Probleme anzudienen. Die Strategie der Treuhandanstalt, im Interesse schneller Privatisierung auf vorgängige Restrukturierung und Sanierung zu verzichten, den neuen Unternehmensverbund *uno actu* mit der Privatisierung zu schaffen und dabei die Sanierungsaufgabe in die Verantwortung des Investors zu übertragen, erwies sich als untauglich.

Die Treuhandanstalt als Modernisierungsagentur?

Im Herbst 1993 vollzog die Treuhandanstalt einen bemerkenswerten Kurswechsel. Sie legte im Oktober ein neues Konzept zur "Restrukturierung der Großchemie" vor, das gegenwärtig mit den Unternehmensleitungen

verhandelt wird und ab Frühjahr 1994 umgesetzt werden soll. Während es für Bitterfeld und Leuna die Logik der bisherigen Privatisierungspolitik fortschreibt und zu einem Abschluß bringen soll, eröffnet es für BUNA (incl. Böhlen und Leuna-Kunststoffe) eine neue Perspektive, die zugleich einer harten Revision von Treuhandpolitik gleichkommt. Das Polyolefin-Konzept bleibt in seinen Grundzügen - was die Verbundidee angeht - bestehen. Aber erstens wird die Schrittfolge von Restrukturierung, Sanierung und Privatisierung neu definiert. Zweitens entstehen Ideen zur Schaffung komparativer Vorteile des Ost-Verbunds zwecks Provokation von Investorinteressen. Und drittens werden Überlegungen zum Privatisierungsmodus angestellt, die einen strukturinnovativen Pfiff haben.

Erstens: Die bis jetzt noch in drei selbständigen Einheiten betriebenen - und im einzelnen noch genauer festzulegenden - Olefin-/Polyolefin-Aktivitäten werden in einem Unternehmen zusammengefaßt. Nennen wir es provisorisch die "Polymer GmbH". Die Treuhandanstalt erweitert damit ihre traditionelle, standortbezogene Privatisierungslogik und schneidet ein neues Unternehmen entlang der Logik standortübergreifender, stoffwirtschaftlich begründeter Wertschöpfungsketten. Zweck der organisatorischen Vereinheitlichung: a) Restrukturierung: Angestrebt wird, standortegoistische Widerstände und strukturkonservative Partialinteressen zu brechen und die an den drei Standorten vorhandenen Kapazitäten neu zu ordnen und auszurichten, dabei auch zu entschlacken durch Beseitigung von Doppelstrukturen und durch Zusammenfassung von Funktionen. b): Sanierung/Modernisierung: Diese neue Einheit wird absehbar auf Jahre hinaus ein Staatsunternehmen bleiben, da nur unter dieser Voraussetzung eine konsequente Restrukturierungs- und Modernisierungspolitik praktiziert werden kann. Die Treuhandanstalt vollzieht damit den Schritt zu einer aktiven Sanierung in staatlicher Regie. Die politischen Verhältnisse haben sie unter Zugzwang gesetzt: Sie kann das Spiel nicht mehr abbrechen und sucht nun eine offensive Lösung.

Zweitens: Die Sanierung dieser Polymer GmbH wird sich aus dem vielfach erprobten Instrumentenkoffer der

Rationalisierung bedienen, und sie wird mit hohem Aufwand eine Reihe von Anlagen neu errichten. Die produktionstechnischen Kapazitäten werden somit auf *State-of-the-art*-Niveau und auf die für einen effizienten Betrieb erforderlichen Mindestgrößen gebracht. Da allerdings zweifelhaft und auch innerhalb der Treuhandanstalt umstritten ist, ob dieses Arsenal an konventioneller Rationalisierung und Modernisierung hinreichend ist, um die Polymer GmbH für private Investoren attraktiv zu machen, gehen die Überlegungen einen Schritt weiter. Erwogen wird, durch Nutzung einer grundlegenden Prozeßinnovation den Betrieb eines neu zu errichtenden "Naßgascrackers" im ostdeutschen Chemiedreieck zu ermöglichen und der Polymer GmbH damit eine fast konkurrenzlos günstige Ethylenquelle für die Kunststoffproduktion zu verschaffen. Die Parallele zum TED-Deal ist offensichtlich: Man setzt auf die Erzeugung von Synergieeffekten - in diesem Fall durch Prozeßinnovation. Das Kalkül: Man bereitet in staatlicher Regie einen Standort für moderne Massenproduktion von Kunststoffen auf, der für westeuropäische Investoren - etwa aus dem gehobenen Mittelstand der Kunststoffproduzenten - eine attraktive Alternative zu ihren kränkelnden Alt-Standorten wäre. Ziel ist in diesem Fall die Sicherung von Chemie-Massenproduktion am Standort D, genauer: am Standort D-Ost, durch radikale Modernisierung. Diese Strategie steht nicht im Gegensatz zu Spezialisierungsstrategien, sondern sichert gewissermaßen die Basis für diese. Denn Kunststoffproduktion ist in weiten Teilen high volume-production; man braucht einen Sockel von Massenkunststoffen, um überhaupt Spezialitäten zu marktgängigen Preisen anbieten zu können.

Drittens: Die Polymer GmbH wäre zunächst einmal eine Sanierungseinheit, ohne daß bereits über den Privatisierungsmodus entschieden wäre. Denn Restrukturierung und Sanierung in einem "ganzheitlichen" Verbund bedeuten nicht automatisch auch Privatisierung als "ganzheitlicher" Verbund. Es ist zwar nicht ausgeschlossen, daß sich ein Investor finden wird, der die Polymer GmbH als Ganzes übernimmt. Wahrscheinlicher allerdings wäre eine Konsortiallösung oder eine Reihe von Einzelprivatisierungen für die *Down-stream*-Akti-

vitäten, die Kunststoffproduktion. Für diesen Fall ist eine Privatisierung des Crackers in Tranchen vorgesehen: Die Kunststoff-Investoren würden durch Kapitalbeteiligung den regionalen Monopolanbieter von Ethylen kontrollieren, sich selbst aber auf ihre jeweiligen Kernaktivitäten konzentrieren können. Damit stellt sich auch in diesem Fall das Problem der institutionellen Ausgestaltung einer Struktur von Kooperation, Kontrolle und partizipativer Nutzenteilung - ein Organisationsproblem, das dem ähnlich ist, das in Bitterfeld und Leuna mit den Standortgesellschaften angegangen wird.

Über einen lokalen Chemiepark hinaus?

Die Polymer GmbH ist zu einem Gutteil noch Konzept, das zudem noch wegen der mit ihm verbundenen Kosten Anfeindungen ausgesetzt ist. Aktuell geht es erstmal um die Gründung der Gesellschaft selber. Zur Zeit werden noch die Startlöcher gegraben - unter den üblichen Rangeleien sowohl zwischen den Unternehmen und der Treuhandanstalt als auch zwischen den Unternehmen untereinander um die beste Startposition. Ob das Konzept funktionieren wird, läßt sich heute noch nicht abschätzen. Doch in jedem Fall wird der Olefinverbund zu einem weiteren Ost-Testfall für strukturierte innovative Elemente beim Umbau des Standorts Deutschland werden - mit der Besonderheit gegenüber den Experimenten Bitterfeld und Leuna, daß man sich jetzt des Mittels einer überlokalen Verbund- und Kooperationslösung bedient. Die aus der Not heraus entwickelten innovativen Elemente sind immerhin so interessant, daß auch das Interesse der West-Chemie geweckt zu sein scheint. Das jedenfalls zeigen uns Hintergrundgespräche, die wir zur Aufhellung dieses Falls geführt haben.

II. Andere Industrien, andere Regionen: Gibt es Vergleichsfälle?

Bocksprungstrategien zur Standortsicherung, wie sie partiell in den ostdeutschen Chemiefällen in Erscheinung traten, greifen offensichtlich nicht bei allen poten-

tiellen Investoren. In Sektoren wie z.B. in der Nahrungsmittelindustrie, die vorzugsweise lokale Märkte beliefern, scheint Modernisierung nur die Anwendung, nicht die Weiterentwicklung eingespielter westlicher Modelle zu bedeuten. Andere Investoren wiederum – speziell jene mittlerweile oft enttäuschte Gruppe, die ihre Hoffnungen auf eine schnelle Belebung der osteuropäischen und russischen Ökonomien richtete –, reflektierten dagegen ausschließlich auf die staatlichen Unterstützungen und die noch bestehenden Lohndifferenzen, um unter Nutzung dieser Faktoren in den neuen Ländern undifferenzierte Standardgüter zu produzieren, die zu ähnlich niedrigen Kosten in Westdeutschland nicht hätten erzeugt werden können. Aber der Fall der Chemiestandorte, den wir diskutiert haben, steht nun auch nicht ganz allein da. Entwicklungen an anderer Stelle zeigen vielmehr, daß man in weiteren Branchen Investoren dazu verlocken kann, eine radikale Reform ihrer Unternehmen dadurch voranzutreiben, daß sie den Ort des Geschehens nach Ostdeutschland verlagern.

Ein besonders sichtbares bestätigendes Beispiel für die Machbarkeit der Bocksprung-Methode bietet die *Automobilindustrie*. Mit den Entwicklungen in der Chemieindustrie durchaus vergleichbar, bestehen die organisierenden Prinzipien des neuen Modells der Automobilproduktion in einer grundlegenden Redefinition der Schnittstellen zwischen Finalproduzenten und den Zulieferern einerseits und in einem konsequenten Kampf gegen Redundanz im Innern der Finalproduzenten andererseits. Unter den deutschen Automobilherstellern verfolgten Volkswagen und Opel diese Strategie am aggressivsten in den neuen Ländern.⁸

Volkswagen/Mosel

1990, als in der Autoindustrie bereits die wichtigsten *Going-east*-Entscheidungen angedacht wurden, sah sich Volkswagen im Aufwind. Der Umsatz lag bei knapp 70 Mrd., Tendenz weiter steigend; noch wurden 2,4 Mrd. Jahresgewinn gemacht. Carl Hahn, damals Vorstandsvorsitzender, schwelgte in Expansionsplänen. Einen wichtigen nächsten Schritt im Rahmen seines Expansionskonzepts, das er die "Globalisierung von Volkswagen" nannte, sah er im Aufbau neuer Kapazitäten in den neuen Ländern (Rock 1990). Ostdeutschland war selbst ein Käufermarkt geworden, auf dem man sich mit einer eigenen Fertigungsstätte bestmöglich positionieren wollte und schien ferner ein schönes Sprungbrett für Osteuropa darzustellen – den, wie es schien, "Megamarkt ohne Parallele". Entsprechend kündigte der Konzern noch im Jahr 1991 den Bau einer Automobilfabrik in Mosel/Zwickau an, wofür eine Investitionssumme von 4,6 Mrd. vorgesehen wurde. Mosel sollte indessen nicht der schlichten Kapazitätserweiterung dienen. Zwei Fliegen wollte man mit einer Klappe schlagen, indem man das Werk zugleich auch als Reformprojekt konzipierte, als (wie man behauptete) "erste schlanke Autofabrik in Deutschland", in welcher mit Fertigungsstrukturen "nach japanischem Vorbild" Maßstäbe für die westdeutschen Fabriken gesetzt werden sollten.

Hurtig begann man, dieses Vorhaben in die Tat umzusetzen. VW erwarb von der Treuhandanstalt einen 15 %-Anteil an einem Nachfolgeunternehmen der früheren Trabantfabrik (Sächsischer Automobilbau SAB = "Mosel I") und nahm nach einer kurzen Übergangsproduktion von Polo und Trabant in deren Rahmen 1992 die "Golf"-Produktion auf; noch im selben Jahr wurde die gewünschte Kapazität von 400 Wagen/Tag erreicht. Parallel dazu wurde auf angrenzendem Gelände mit der Errichtung einer 100 %igen VW-Tochter begonnen. Dieses neue Werk ("Mosel II") sollte nach seiner Fertigstellung im Jahr 1994 eine Automobil-Kernfertigung mit Karosserierohbau, Lackiererei und Fahrzeugendmontage, ergänzt durch ein Preßwerk für den Konzernverbund, umschließen und war auf eine Tageskapazität

⁸ Die Darstellung der beiden folgenden Fälle (Volkswagen und Opel) stützt sich auf Hintergrundgespräche sowie eine kontinuierliche Beobachtung anhand der Tages- und Fachpresse. Ausgewertet wurden die Jahrgänge 1991 bis 1993 folgender Zeitungen/Zeitschriften: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurter Rundschau, Wirtschaftswoche, ManagerMagazin, Financial Times, Wallstreet Journal, Automotive-News. Darüber hinaus haben wir herangezogen: Rock (1993), Top-Business (1992) und Miller (1993). Viele wertvolle Hinweise verdanken wir schließlich Otfried Mickler, der am Institut für Soziologie der Universität Hannover ein Projekt "Modernisierung der ostdeutschen Automobilproduktion" leitet (vgl. Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftliche Technikforschung Niedersachsen 1993).

von 1.200 Wagen bei einer Belegschaft von 6.000 Personen ausgelegt. Mit der Inbetriebnahme von "Mosel II" sollte "Mosel I" stillgelegt werden.

Ende 1992 zeichnete sich bei VW jäh ein kräftiger Abbruch ab, der in den ersten Monaten des Jahres 1993 in einen regelrechten Absturz überging. War der Konzern bereits im letzten Quartal 1992 in die roten Zahlen geraten (-563 Mill.), so stieg der Verlust im ersten Quartal 1993 gleich auf mehr als das Doppelte an. Die Auslieferungen an Kunden und der Umsatz sanken massiv, die Produktion mußte radikal zurückgefahren werden (-18 % im ersten Quartal 1993). Die Kapazitätsauslastung konnte nicht mehr auf der Quote gehalten werden, die für das Überschreiten der *Break-even*-Schwelle nötig war. Aus war der Expansionstraum. Ferdinand Piëch, der jetzt von Hahn die Leitung übernahm, verglich seinen Konzern mit einer Ente, die zum Fliegen zu fett geworden war (Financial Times 07.12.1993). Als Erweiterungsprojekt paßte Mosel nun nicht mehr so recht in die veränderte Konzernlandschaft. Das Unternehmen überprüfte seine Ausbaupläne und zog bereits um die Jahreswende 1992/93 die Notbremse. Die avisierten Investitionen wurden zuerst gestreckt, dann gekürzt. Die Belegschaft von inzwischen 2.600 Personen mußte Kurzarbeit akzeptieren, und von weiteren Einstellungen redete keiner mehr. Hatte man zunächst bloß von einer Streckung des Vorhabens bis zum Jahr 1997 sprechen wollen, so ist neuerdings, nachdem die von Piëch immer wieder prognostizierte Trendwende über das ganze Jahr 1993 hinweg ausgeblieben ist und für den Konzern ein Jahresverlust von 2,3 Mrd. auflief, von einem Einfrieren des Mosel-Projekts auf dem gegenwärtigen Stand die Rede. Das bedeutet konkret, daß von den anfangs geplanten Aufbaustufen der neue Karosseriebau (Anlauf Sommer 1992) und das neue Preßwerk (Anlauf Dezember 1993) realisiert worden sind, die weiteren Schritte aber dahinstehen.

Muß VW Mosel insoweit (vorerst?) Stückwerk bleiben, so scheint das Werk unter qualitativen Gesichtspunkten trotzdem einiges zu bieten. Bemerkenswert ist ein interner *on dit*, demgemäß die durchschnittlichen Produktionskosten für einen "Golf" aus Mosel um 44 %

unter dem Vergleichswert für Wolfsburg liegen (ManagerMagazin Dez. 1993) Wie torsohaft auch immer die ostdeutsche Fabrik heute dastehen mag, sie ist auf dem Pfad der Modernisierung offenbar doch schon wichtige Schritte vorangekommen. Natürlich spielen für die niedrigeren Produktionskosten auch die hohen Kapitalhilfen (Investitionszuschüsse von staatlicher Seite plus direkte Subventionen der Treuhandanstalt für Mosel I) und die schwächeren tariflichen Leistungen (noch niedrigere Löhne, längere Arbeitszeiten, Dreischichtbetrieb) eine Rolle. Es zählen jedoch auch eine Reihe von qualitativen Vorteilen, die wir in Anlehnung an Otfried Mickler wie folgt kennzeichnen können:

- In der bestehenden Fahrzeugfertigung Mosel I konnten Teamkonzepte schnell und umfassend realisiert werden - dank einiger Merkmale des in der DDR herausgebildeten Arbeitkräftetyps, insbesondere der relativ geringen beruflichen Demarkationen zwischen Instandhaltungsfacharbeitern und Produktionsmannschaften sowie der hohen Improvisationserfahrungen aller Arbeitskräfte. Dadurch lassen sich Facharbeiter leicht in die Produktion integrieren und besteht mehr Offenheit der Arbeiter zur Entfaltung von Kreativitätspotentialen.
- Für das Werk konnte eine Belegschaft mit positiven Strukturmerkmalen zusammengestellt werden - dank der günstigen Selektionsmöglichkeiten auf dem regionalen Arbeitsmarkt: niedriges Durchschnittsalter (34 Jahre), hoher Facharbeiteranteil (90 % in einschlägigen Berufen), hoher Ingenieuranteil. Diese Merkmale korrespondieren mit dem Ziel einer Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes und einer qualitativ hochstehenden Arbeitsleistung. Zum Beispiel liegen die erzielten Auditnoten nicht schlechter als in Wolfsburg oder Salzgitter, teils sogar besser.
- Das Werk besitzt eine überschaubare Größe - dank der Möglichkeit eines Neuanfangs. Die Spreizung in der Vertikalen ist gering, die Wege sind kurz.

- Die Schnittstelle zu externen Partnern konnte an das, was man als Kernfertigung fassen möchte, herangeführt werden (Fertigungstiefe 30 %) - dank der Plastizität in der Grenzlandsituation Ostdeutschlands und der Gestaltungsmacht eines großen Automobilkonzerns. Einerseits stand das Zulieferer- und Dienstleistungsangebot vor Ort nach Belieben zur Verfügung, andererseits hatte man (zusammen mit Opel) genug Einfluß auf potente Zulieferer im Westen (Hella, VDO, Naue, Siemens, Teves, Drahtex), um diese dafür zu ködern oder auch dazu zu stoßen, sich an den Kosten des Abenteuers im Osten zu "beteiligen". Gemessen an Volumen und Wertigkeit erreichen gut 40 % der Kaufteile just in time die VW-Montage, wobei ein Teil der Zulieferungen in der Form anspruchsvoller Module erfolgt.
- Die Versorgung mit öffentlichen Diensten erfolgt in optimaler Form - dank der Bereitschaft politischer und administrativer Instanzen, auf die Wünsche des wichtigen Ansiedlers einzugehen. Straßenanbindung, Erdgasversorgung, Trinkwasseranisierung, Telekommunikation sind zügig bedarfsgerecht eingerichtet worden.

Mit diesen Positiva paßt VW Mosel recht gut in jenes Therapiekonzept, mit dem Piëch und dessen neuer Mitstreiter José Ignacio López der fetten Ente wieder zur Flugkraft verhelfen wollen. Dessen Eckpunkte lauten bekanntlich: Verkürzung der Wege und Verminderung der Hierarchieebenen; Optimierung der Wertschöpfungskette vom Zulieferer über die Fabrik bis zum Vertrieb; Weckung des Kreativitätspotentials der *Shop-floor*-Ebene - alles Anforderungen, denen das Moseler Werk aufgrund des Umstandes, daß es als Reformprojekt früher und konsequenter als andere Werke Experimentierarbeit geleistet hat, relativ gut Rechnung tragen kann. Indes bleibt unklar, ob in einer Schlußbilanz diese Positiva wirklich zu Buche schlagen können. Niemand würde heute (seriöserweise) die Zuversicht aufbringen, daß mit dem Piëch-López-Konzept über Produktivitätssteigerungen hinaus ein Wachstum erzielt werden könnte, das groß genug wäre, um wieder Beschäfti-

gungszuwächse zu tragen. Piëch selbst spricht denn auch in seiner neuesten Variante einer "mittelfristigen Strategie" von einer Zielmarke von 88.000 Beschäftigten für 1998, das wären 15.000 weniger als zur Zeit; die reduzierte Belegschaft solle dann allerdings 1,9 Mill. Fahrzeuge - 0,5 Mill. mehr als heute - produzieren. Solche Prognosen enthalten immer einen Schuß Zweckoptimismus. Gerade deshalb ist festzuhalten, daß für eine Expansion Mosels über den status quo der Beschäftigung hinaus selbst in einem solchen "optimistischen" Szenarium kein Platz ist. Die alten Standorte im Westen müßten eh schon so viel Personal abspecken, daß sie kaum dazu imstande oder bereit wären, die zusätzliche Last einer Kompensation für die Vervollständigung des Torsos Mosel zu tragen. Man vergegenwärtige sich die Dimensionen. Zur Komplettierung Mosels müßten dort Kapazität und Personal gesteigert werden, und zwar von 400 auf 1.200 Wagen/Tag bzw. von 2.600 Personen auf 5.000 bis 6.000 (je nach Geschwindigkeit zwischenzeitlicher Rationalisierung). Wird es möglich, diese Quoten auf die Einsparsummen zu packen, die Wolfsburg allemal wird aufbringen müssen?

Opel Eisenach

Opel Eisenach ist ein Parallelfall, freilich mit beachtenswerten Eigenheiten. Die Parallele besteht vor allem darin, daß auch hier eine Pilotautofabrik ausgeheckt wurde, mit der man die Japaner in ihrem eigenen Spiel schlagen wollte. "When people walk through these gates", sagte Tom LaSorda, bis vor kurzem Werksleiter in Eisenach, "I want them to think they've entered a Toyota plant" (Wall Street Journal 21.01.1992). Robert J. Eaton, damals Chef von GM Europe, hatte Ende der 80er Jahre ein Managementteam eingesetzt, um Modellfabriken zum Test von Gruppenarbeitsansätzen und anderen Einsparungsmethoden zu entwickeln. Nicht zuletzt sollten dabei die Erfahrungen ausgewertet werden, die GM bei Nummi, seinem joint venture mit Toyota, hatte sammeln können. Eisenach, zu Zeiten der DDR Standort einer großen Wartburg-Fertigung, bot ideale Möglichkeiten, diese Experimente auf Werksmaßstab zu erweitern. Fester Bestandteil des Großversuchs, den

man nunmehr ins Auge faßte, sollte der Einsatz folgender Produktionsmethoden sein:

- Gruppenarbeit: Arbeitskräfte, die nach Qualifikations- und Motivationskriterien aus einem breiten Reservoir ausgewählt wurden, sollten nach zwölfwöchigem intensivem Training in Fünf-bis-acht-Mitglieder-Teams organisiert werden. Innerhalb der Teams wurde eine flexible, nicht-arbeitsteilige Aufgabenerledigung angestrebt.
- Just in time-Zulieferung: Die Teile-Wertsumme in der Fabrik sollte das Volumen von vier bis sechs Arbeitsstunden nicht überschreiten, und der Wert des Lagerbestandes entlang des schlichten Fließbands nicht den Wert von zwei Stunden.
- Geringe vertikale Integration: Die Fertigungstiefe sollte nur noch bei 20 % liegen. Bei der Interpretation dieses Wertes wäre freilich zu beachten, daß nur an ein reines Montagewerk gedacht wurde und von den vorgelagerten Fertigungsstufen allein die Lackierung im Haus erledigt werden sollte.
- Kaizen: Die Beschäftigten sollten zur kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsmethoden angeregt werden.
- Qualitätskontrolle von unten nach oben: Durch Selbstkontrolle der Teams und Fehlerbeseitigung in direkter Verbindung mit der Fehlerfeststellung sollte eine Null-Fehler-Quote angestrebt werden.

Mit Blick darauf, sich ein günstiges Feld zum breitflächigen Experimentieren mit diesen Methoden zu erschließen, entschied sich Opel noch vor Volkswagen für ein größeres Engagement in Ostdeutschland. Schon Ende 1990 (noch mitten in der kurzen Zwischenepisode eines joint ventures mit dem alsbald liquidierten Treuhandunternehmen Automobilwerke Eisenach) wurde von der Treuhandanstalt ein freies Gelände in Eisenach erworben, auf dem dann schnell mit einer Investition von einer Mrd. - natürlich in den üblichen Quoten durch die Beihilfen mitfinanziert - das Opelwerk als green-

field plant hochgezogen werden konnte. In Betrieb ging man mit 570 Arbeitnehmern im September 1992. Gut ein Jahr später wurde die Vollkapazität mit 2.000 Beschäftigten und einem täglichen Ausstoß von 650 Fahrzeugen Typ Astra und Corsa erreicht. Opel, schon längst Marktführer auf dem ostdeutschen Automobilmarkt, war nunmehr vor Ort auch mit einer eigenen Fertigung präsent.

Die Eigenheiten des Projekts Opel Eisenach lassen sich in drei Merkmalen zuspitzen: a) Opel setzt auf eine Modernisierungsstrategie, welche die entscheidenden Effizienzeffekte durch organisatorische Verbesserungen, wohlgerneht nicht durch Technologie, zu erwirtschaften sucht. Eisenach führt damit eine Linie fort, die seit Jahren die Politik des gesamten Unternehmens prägt: auffallend geringe Investitionen in neue Anlagen und Maschinen. b) Obschon als Werk mit Ernstfall-Bedingungen geschaffen, ist Eisenach auf relativ kleine Dimensionen ausgelegt: als reines Montagewerk am unteren Rand dessen, was heute für den Zusammenbau eines Standardautomobils in der unteren bis mittleren Preisklasse in Betracht kommt: "small is beautiful". c) GM Europe, Opels Mutter, hat die Schwierigkeiten auf dem Automobilmarkt bisher besser bewältigt als seine europäischen Konkurrenten. Trotz eines 10 %igen Rückgangs seiner westeuropäischen Autoverkäufe in 1993 blieb das Unternehmensergebnis bemerkenswert schwarz (Jahresgewinn 700 Mill. bis 850 Mill.), während seine größten Rivalen - an erster Stelle Volkswagen - nicht nur größere Absatzeinbußen, sondern auch herbe Verluste hinnehmen mußten: "GM Europe remained the most profitable volume car maker in Europe last year" (Financial Times 10.01.1994). Unter diesem Umständen war es für das Unternehmen - Krise hin, Krise her - keine Frage, das (ohnehin bescheiden dimensionierte) Ausbauprojekt Eisenach wie geplant zu Ende zu führen. Ende 1992, exakt zu dem Zeitpunkt, als VW in Mosel auf die Bremse treten mußte, konnte Opel bekanntgeben, daß der Ausbau Eisenach planmäßig zu Ende gebracht werde. Die Schnitte, zu denen sich Opel angesichts auch seiner Kapazitätsüberhänge ebenfalls gezwungen sieht, sollen an den westdeutschen Standorten vollzogen werden. Der Verweis auf Eisenach, er-

folgreich als Modernisierungsmodell zu Ende gebracht, ist dabei auch ein Wink mit dem Zaunpfahl, mit dem den alten Standorten ihre Zukunft beigebracht werden soll. Wie sagte doch Dave Herman, der neue Opel-Chef, schon vor gut einem Jahr: "Auf jeden Fall wird das Beispiel Eisenach zeigen, daß wir bei der Produktivität noch mächtig zulegen können" (Wirtschaftswoche 37/92).

So sehr die beiden Automobilbeispiele *cum grano salis* in das Muster eines Arguments passen, das die Bocksprungstrategie als Möglichkeit einer Sicherung ostdeutscher Industriestandorte plausibel machen möchte, so wenig würde der Verweis auf diese Fälle schon die Behauptung legitimieren, die Industrie in Ostdeutschland sei aller Unkenrufe zum Trotz auf der richtigen Spur. Erstens ist die Botschaft, die vom Automobilfall ausgeht, in sich nicht frei von Widersprüchen. Eine Untersuchung der Automobil-Konstellation, die genauer wäre als die hier mögliche, müßte vor allem der Frage nachgehen, ob die vergleichsweise kleinen Finalproduzenten-Werke genug Nachfrage entfalten können, um die potenten Zulieferer in ihr Umfeld zu bringen oder in diesem zu halten, die sie zur Realisierung ihrer anspruchsvollen Fertigungstiefen- und *just in time*-Strategien nun einmal benötigen. Dieses Problem stellt sich für Opel Eisenach *eo ipso* wegen des plangemäß bescheidenen Volumens des Automobilwerks, es ist dies aber angesichts der ungeplanten Stützung des Projekts VW Mosel gewiß auch dort zu einem Problem geworden. Wir stoßen hier also auf eine Gefahr struktureller Disproportionalitäten, die sich uns in ähnlicher Form schon bei den Chemiefällen aufgedrängt hatte. Zweitens bliebe selbst unter der Voraussetzung, daß man VW Mosel und Opel Eisenach zusammen mit den Chemiestandorten Bitterfeld, Buna und Leuna als empirische Belege für Fälle der überholenden Modernisierung akzeptieren würde, immer noch ein Problem der Reichweite des diese Fälle kennzeichnenden Entwicklungsprinzips. Von einem relevanten Muster könnte leichter gesprochen werden, wenn weitere Fälle zur Verfügung ständen, in denen ein ähnliches Prinzip zur Geltung käme. Auf viel Zusätzliches wird auch der/die angestrenzte Sucher/in nicht stoßen, aber auf einige weitere

Fälle kommt man doch. Wenden wir uns vor einer abschließenden Interpretation unserer empirischen Befunde kurz noch einem Fall aus der allerjüngsten Zeit zu, der sich zu einem besonders spektakulären Beispiel für die Strategie überholender Modernisierung entwickeln könnte: der Entscheidung von Siemens für eine Mikrochip-Fertigung in Dresden.

Siemens Dresden⁹

Selbst für Branchenkenner kam die Nachricht überraschend, die Siemens-Chef von Pierer, Bundesforschungsminister Krüger und Ministerpräsident Biedenkopf kurz vor Weihnachten 1993 gemeinsam verkündeten: Die Siemens AG will in Dresden mit einem Investitionsvolumen von 2,4 Mrd. DM ein Entwicklungs- und Fertigungszentrum für Mikroelektronik errichten. Das Projekt soll direkt 1.200 Arbeitsplätze schaffen und indirekt in seinem Umfeld weitere 1.800 Arbeitsplätze entstehen lassen oder sichern helfen. Nachdem Bundesregierung und Land Sachsen massive Förderung und Unterstützung zugesagt haben, will man schon im April 1994 mit dem Bau von Labor und Fabrik beginnen; die Serienproduktion der avanciertesten Chip-Generationen soll bereits Ende 1995 anlaufen.

Die Nachricht, Siemens plane "Europas größtes Halbleiterprojekt in Dresden" (FAZ 22.12.1993) und wolle dort "die Chips der Zukunft" (VDI-Nachrichten 1/94) entwickeln und bauen, sorgte für Überraschung und bisweilen gar Euphorie, denn mit dem Dresden-Projekt revidierte Siemens eine Entscheidung vom Frühjahr 1992, als Siemens auf den Bau einer neuen Chip-Fabrik verzichtet hatte. Damals saß das Unternehmen in der Klemme: Mit hohem Aufwand - man spricht von 4 Mrd. DM bis 6 Mrd. DM - hatte das Unternehmen die Aufholjagd bei Speicherchips (DRAMs), den Rennern unter den Chips, aufgenommen. Die Speicherfabrik in

9 Wir haben für diesen Fall unterschiedliche Quellen benutzt: Was seinen Hintergrund angeht, die Strukturschwäche der deutschen Mikroelektronikindustrie, stützen wir uns auf Ergebnisse eines abgeschlossenen SOFI-Projekts (Voskamp/Wittke 1993) sowie den Antrag zu einem anlaufenden SOFI-Projekt "Organisation von Innovationsprozessen in der Halbleiterfertigung" (Schumann/Wittke 1993). Zum Projekt Siemens Dresden speziell stützen wir uns im wesentlichen auf eine Auswertung der Tages- und Fachpresse (Frankfurter Allgemeine Zeitung, Handelsblatt, Süddeutsche Zeitung, Die Wirtschaft, Der Spiegel, Die Zeit, Neue Zeit, VDI-Nachrichten) sowie Pressemitteilungen und Veröffentlichungen der Siemens AG.

Regensburg - dort produziert Siemens den 1 Mbit- und den 4 Mbit-Chip - war für weitere Produktgenerationen nicht geeignet. Den gemeinsam mit IBM entwickelten 16 Mbit-Chip fertigt Siemens schon nicht mehr in eigener Regie, sondern gemeinsam mit IBM an einem IBM-Standort in Frankreich. Bei der Entwicklung der beiden folgenden Generationen blieb Siemens zwar im Rennen - den 64 Mbit-Chip entwickelt man gemeinsam mit IBM und den 256 Mbit-Chip mit IBM und Toshiba -, die Frage ihrer Fertigung allerdings war offen. Wollte man sie selber fertigen - auch um beim Fertigungs-*Know-how* nicht den Anschluß zu verlieren -, brauchte man eine neue Fabrik. Sie - so argumentierte Siemens in den Gesprächsrunden zwischen deutschen Mikroelektronik-Herstellern und Bundesregierung - sei auch im nationalen Interesse, denn Speicherchips hätten die strategische Bedeutung von "Technologietreibern": Nur wer die Prozesse bei der Fertigung dieser Massenprodukte beherrsche, sei auch in der Lage, intelligente Systembausteine - Logikchips, insbesondere anwendungsspezifische Chips (ASICs) - zu bauen, deren Verfügbarkeit für Kernbranchen der deutschen Industrie zweifelsohne von strategischer Bedeutung ist: Automobilindustrie, Maschinenbau, Telekommunikation, Automatisierungstechnik, Medizintechnik. Von daher sei die Sicherung dieser Basistechnologie am Standort Deutschland unverzichtbar. Ohne Subventionen gehe es allerdings nicht, denn aus dem Halbleitergeschäft sei eine solche Investition nicht zu refinanzieren. Die Gespräche allerdings führten nicht zu dem gewünschten Ergebnis. Sie erbrachten zwar ein "Konsenspapier" der Mikroelektronik-Hersteller (Robert Bosch GmbH u.a. 1992), aber keinen Konsens mit der Politik. Die Bundesregierung war aus ordnungspolitischen Erwägungen zu einer nachhaltigen Alimentierung einer Speicherchip-Fabrik nicht bereit. Siemens ließ das Projekt - als Standort war damals schon unter anderem Dresden im Gespräch - verärgert fallen und interpretierte das Scheitern als einen weiteren Beleg für die "Wettbewerbsnachteile", die der deutschen Mikroelektronik-Industrie zugemutet würden.

Freilich: Nicht nur die Zurückhaltung der Bundesregierung in Subventionsfragen ließ Siemens damals auf die Entscheidung für eine neue Fabrik verzichten, sondern auch die Marktsituation: die Marktforscher prognostizierten (und der Trend bestätigte dies zunächst) einen sinkenden Bedarf an Speicherchips. Hinzu kam: Die Halbleiter-Sparte zählte damals zu den größten Verlustbringern im Hause Siemens - nicht zuletzt weil das Unternehmen in den 70er Jahren den Anschluß verschlafen hatte und bei der Aufholjagd in den 80ern hohes Lehrgeld für die Prozeßbeherrschung in Regensburg zahlen mußte.

Damals schien es so, als verabschiede sich mit Siemens der letzte europäische Anbieter aus dem Markt für

hochintegrierte Speicherchips. Die im Vergleich zu Japan und den USA ohnehin schon schwache Mikroelektronikbasis der europäischen Industrie schien weiter zu erodieren, die Aufholjagd für Siemens verloren zu sein. Schon damals allerdings hatte die unbestreitbare Schwäche der europäischen Mikroelektronikindustrie auch andere, strukturelle Ursachen als allein den - unter Hinweis auf die japanische Industriepolitik immer wieder beschworenen - Mangel an staatlicher Förderung und Unterstützung:

- Die von Siemens in der Entwicklung und Fertigung von Speicherchips eingegangenen Kooperationen mit anderen Herstellern (IBM und Toshiba) stellen eher noch eine Ausnahme dar und sind bei anderen Marktsegmenten, etwa ASICs, wenig verbreitet;
- vor allem zwischen Herstellern und Anwendern sind, wie nicht zuletzt das "Konsenspapier" der deutschen Mikroelektronikerhersteller belegt, Kooperationen nur schwach entwickelt - ein gravierendes Hemmnis insbesondere bei anwendungsspezifischen Chips;
- traditionelle Formen der Unternehmensorganisation, insbesondere eine oft recht strikte Arbeitsteilung zwischen den Innovationsabteilungen (Entwicklung und engineering) einerseits und der Fertigung andererseits stellen eine typische Schwachstelle dar: sie sind den branchenspezifischen Anforderungen (hohes Innovationstempo, Überlapung von Innovations- und Produktionsphase), deren Bewältigung wesentlich über Erfolg und Mißerfolg entscheidet, oft nur unzulänglich gewachsen.

Wie ist vor diesem Hintergrund das Dresden-Projekt der Siemens AG zu werten? Ist es ein später Sieg im Rennen um Subventionen? Setzt sich hier die von den großen westdeutschen Mikroelektronik-Herstellern vertretene Linie durch, der Staat müsse einen Ausgleich für die ihres Erachtens unvorteilhaften Standortbedingungen schaffen, solange er nicht imstande sei, sie zu verändern? Oder ist es mehr: ein Beitrag zur strukturellen

Modernisierung der europäischen Mikroelektronikbasis, gar der Auftakt zu einer neuen Dynamik in der Herstellung und Anwendung von Mikroelektronik? Was überwiegt: die Behebung der "Subventionsschwäche" oder der Strukturschwäche?

Siemens Dresden - ein "Mekka für Subventionen" (Lütge 1993)? Ein Blick auf die bekanntgewordenen Zahlen und Informationen genügt, um sich davon zu überzeugen, daß die Siemens AG überaus erfolgreich verhandelt hat. Mit dem Rückenwind der Debatte über den "Standort Deutschland", den Hinweisen auf die annähernd komplette Subventionierung neuer Chip-Fabriken in Italien und Frankreich und der unfreiwilligen Vorarbeit durch Texas Instruments, die ebenfalls in Dresden eine Speicherchipfabrik für 1,3 Mrd. DM plante und sich diese Investition weitgehend aus der Staatskasse bezahlen lassen wollte, konnte sie ihre Bereitschaft zum Engagement in eine außergewöhnliche Unterstützung durch die öffentliche Hand ummünzen. Sie kann damit rechnen, daß die geplanten Investitionen zu weit über 50 % aus Landes-, Bundes- und EG-Forschungstöpfen alimentiert werden. Allerdings ist die Inanspruchnahme dieser Mittel an die Standortwahl gebunden: Mit der Entscheidung für den (ostdeutschen) Standort Dresden scheint es der Siemens AG zu gelingen, im zweiten Anlauf jenes Maß an Subventionierung für ein neues Halbleiterwerk zu erreichen, das ihr im ersten Anlauf versagt blieb.

Zusätzlich erleichtert wurde die Entscheidung für den Aufbau neuer Kapazitäten erstens durch eine grundlegend veränderte Marktsituation. Halbleiterchips sind wieder stark gefragt, und bei Siemens rechnet man damit, daß dieser Boom in eine tragende Entwicklung übergeht. Bereits im letzten Geschäftsjahr (1992/93) erhöhte die Halbleitersparte ihren Umsatz um 14 % und mußte dabei stärker als geplant auf Auftragsfertigung in Fernost zurückgreifen; die Auftragseingänge stiegen sogar um 33 % und beflügelten Überlegungen zum Aufbau neuer Kapazitäten. Zweitens weisen die Verluste der Halbleitersparte eine sinkende Tendenz auf, 1995

will man ein ausgeglichenes Ergebnis erreichen.¹⁰ Vor diesem Hintergrund fällt es leichter, die Entscheidung für eine Speicher-Fertigung in Dresden zu fällen - zumal wenn ihr Aufbau so hoch subventioniert wird. Es ist also etwas dran, wenn die FAZ diesen Fall dahingehend interpretiert, hier werde der "Standortwettbewerb als Wettbewerb der Subventionen" betrieben (FAZ 24.12.1993).

Zu fragen ist allerdings, ob die mit dieser Charakterisierung meist einhergehende Konnotation, Subventionierung verhindere Strukturwandel, in diesem Fall zutrifft. Siemens will in Dresden Speicherchips bauen: zunächst (eventuell) den 16M, dann den 64M und später den 256M. Diese Mitteilung vor allem hat der Entscheidungsordnungspolitische Bedenken eingetragen. Denn es geht dabei zwar um die jeweils avanciertesten Generationen von Speicherchips, gleichwohl aber um hoch standardisierte Massenprodukte, für deren Herstellung bislang Standorte in Fernost als geeigneter galten. Auch das Argument von den Speicherchips als unverzichtbaren "Technologietreibern" wird mittlerweile deutlich relativiert, wenn nicht gar gänzlich infrage gestellt. Und für Mikroelektronik-Anwendungen sind Speicherchips nicht von strategischer Bedeutung - sie sind auf dem Weltmarkt meist problemlos verfügbar und müssen weder anwendungsnah entwickelt, noch anwendungsnah hergestellt werden. Insofern spräche vieles für die These, bei dem Dresden-Engagement der Siemens AG handle es sich um einen besonders krassen Fall von fehlergeleiteter - Subventionierung eines Industriezweigs, der am Standort Deutschland auf Dauer schwer zu halten ist und den man aus strategischen Erwägungen auch nicht unbedingt halten muß.

Gewiß: Bei der geplanten Re-Etablierung eines Segments avancierter Massenproduktion, das schon ans Ausland verloren zu sein schien, haben die Fördermittel eine gewichtige Rolle gespielt. Allerdings: Ob man nun

10 Diese Zuversicht gründet sich wesentlich darauf, daß Rückstände bei der Prozeßbeherrschung in der Speicherfabrik Regensburg aufgeholt werden konnten - man spricht von Ausbeuten von 90 %. Ohne den Verlustvortrag aus den Vorjahren, in denen Siemens als latecomer Lehrgeld bezahlen mußte, soll das Werk Regensburg 1993 bereits gut 300 Mill. DM Gewinn gemacht haben (vgl. VDI-Nachrichten 1/94).

die Entscheidung als ordnungspolitisch bedenklich kritisiert, den geschickten Griff der hoch liquiden Siemens AG in öffentliche Kassen für legitim hält oder ihm gar Respekt zollt - die Angelegenheit läßt sich nicht einfach (mit welchem Vorzeichen auch immer) unter "Strukturkonservatismus fördernder Subventionierung" abbuchen. Man muß nicht gleich in die Euphorie von Bundesforschungsminister Krüger einstimmen, der in Dresden bereits ein neues "Mekka der Informationstechnik" (zitiert nach Handelsblatt 24.12.1993) entstehen sieht, um jene Möglichkeiten zur Strukturinnovation der deutschen/europäischen Mikroelektronikbasis anzuerkennen, die in dem Projekt auch angelegt sind. Das Dresden-Projekt - so unsere These - ist Herzstück einer offensiven Modernisierungsstrategie der Siemens AG in der Halbleitersparte. Sie zielt darauf, von Ostdeutschland aus strukturelle Blockaden und Schwächen offensiv aufzulösen und damit eine neue Dynamik in der Herstellung und Anwendung von Mikroelektronik zu entfachen. Es geht also nicht um eine subventionierte Wiederholung des status quo, sondern Siemens will den neuen Standort dazu nutzen, Strukturdefizite zu korrigieren, ein veraltetes Produktionsmodell hinter sich zu lassen und Elemente eines innovativen Modells zu erproben.

Den strukturinnovativen Gehalt des Dresden-Projekts sehen wir vor allem in zwei Momenten: Von der Produkt-/Marktseite her geht es nicht allein um die Sicherung des traditionellen Marktsegments standardisierter Speicherchips, sondern zugleich um die Modernisierung der Mikroelektronikbasis durch die Etablierung neuer Produkte, deren Verfügbarkeit strategische Bedeutung für Anwendungsindustrien und damit Ausstrahlungseffekte hat - es geht also auch um die Schaffung neuer Märkte. Und von der Seite der Produktionsstrukturen her geht es nicht um die subventionierte Verlängerung alter Strukturschwächen, sondern um eine offensive Festigung und den Ausbau der Mikroelektronikbasis durch Strukturinnovation von Betriebs- und Unternehmensorganisation sowie von Mustern zwischenbetrieblicher Kooperation.

Produkt-/Marktstrategie: Das Dresden-Projekt der Siemens AG ist das Herzstück ihrer Offensivstrategie auf dem Halbleitermarkt. Mit ihm will das Unternehmen sich als *big player* in dieser Branche etablieren; es will nicht nur am (wieder) expandierenden Chip-Weltmarkt partizipieren, sondern schneller wachsen als der Markt und unter die "top ten" der Branche vorstoßen. Zwar geht es auch und zunächst einmal vor allem um Speicherchipproduktion, die bei aller Subventionierung risikant bleibt. Aber: Man denkt nicht allein an Wachstum in traditionellen Märkten, sondern Siemens reagiert mit dem Dresden-Projekt auch auf die Entwicklung der Mikroelektronik zu einer zunehmend "reifen" Industrie und will die Möglichkeiten, die sich aus der zunehmenden Ausdifferenzierung und Spezialisierung der Halbleitermärkte ergeben, zu einem qualitativen Wachstum nutzen. Dabei ist der Fertigung der avanciertesten Generationen von Speicherchips eine Sprungbrett-Funktion zugedacht für das Vordringen in die dynamischen Marktsegmente: die Produktion von ASICs. In diesem Segment registriert man eine zunehmend stürmische Nachfrage der Anwender, hinzu kommt, daß auch Siemens selber als Systemanbieter diverse Logikschaltungen für Anwendungen auf den Gebieten Telekommunikation, Datentechnik, Energie-, Antriebs- und Automatisierungstechnik, Automobilelektronik und der Medizintechnik benötigt.

Dresden soll also kein Standort für standardisierte Massenproduktion werden bzw. bleiben. Von Pierer: "Wir haben nicht vor, hier (in Dresden) auf Dauer eine Speicherfabrik zu bauen" (VDI-Nachrichten 1/1994). Vielmehr geht es um den Aufbau eines integrierten Mikroelektronik-Standorts, der nicht mehr über den Produkttyp (Speicher versus Logik bzw. Standardprodukt versus Spezialprodukt) definiert ist, sondern über die Technologie der kommenden Chipgenerationen. Es geht um die Produktion von Speicher- und Logik-Chips in der Struktur von 0,35 und 0,25 Mikrometern - also die Generationen 64Mbit und 256Mbit sowie ihre Logik-Derivate, deren Fertigung typischerweise zwei bis drei Jahren nach dem Standardprodukt aufgenommen wird. Ingolf Ruge - Leiter des Fraunhofer-Instituts für Festkörpertechnologie in München und beteiligt an den politischen Gesprächen im Vorfeld der Dresden-Entscheidung - rechnet damit, "daß die in Dresden vorgesehene Produktion zunächst, für ein bis zwei Jahre, mit einer sogenannten Grundlast von Speicherchips 'angefahren' werden wird. Anschließend werde man in Dresden auf

Systembausteine, die sogenannten Asics, übergehen" (FAZ 22.12.1993). In diese Richtung geht auch der Hinweis von Pierers, zukünftig sei Dresden in Europa "die einzige Fertigungsstätte, in der die gesamte Technik der Chip-Herstellung in der Produktion eingesetzt werde" (ebenda).

Die Produktion von Massenspeichern ordnet sich also in eine Vorwärtsstrategie ein: Zwar hat das Argument von den Speicherchips als unverzichtbaren "Technologie-treibern" an Überzeugungskraft eingebüßt, aber die notwendigerweise flexible Fertigung von anwendungsspezifischen Logikderivaten (hohe Gesamtstückzahlen, aber vergleichsweise schmale Losgrößen) ist allemal leichter, wenn man die Fertigung mit einem Serienprodukt derselben Technologiestufe eingefahren hat. Dies muß kein Speicherchip, kann aber einer sein. Und wenn begründete Aussicht besteht, auch mit Speichern wieder Geld zu verdienen - warum dann nicht Speicher?

Die vorgesehenen *Standort-/Produktionsstrukturen* zeigen, daß Siemens in Dresden keineswegs allein darauf setzt, die beträchtlichen Risiken der Halbleiterfertigung über Subventionierung abwälzen und auffangen zu können. Vielmehr will das Unternehmen den Aufbau eines Standortes auf der grünen Wiese dazu nutzen, mit traditionellen Organisationsstrukturen und Methoden der Chipfertigung zu brechen. Zentrale Bedeutung kommt dabei dem Aufbau eines Forschungs- und Entwicklungszentrums zu, das aus finanzierungs- und förderungspolitischen Erwägungen zwar als eigenständige Institution, aber in unmittelbare Nähe zur neuen Halbleiterfabrik errichtet werden soll.

Insbesondere für Speicherchips gilt: Wer in diesem un-gemein investitionsintensiven Geschäft mithalten will, braucht nicht nur hohe Stückzahlen, sondern auch die Fähigkeit, Innovationen schnell in eine stabile Fertigung umsetzen zu können. In der Vergangenheit wurde die Organisation des Innovationsprozesses den branchenspezifischen Anforderungen kaum gerecht: Die in Fortschreibung traditioneller Muster von Arbeitsteilung recht strikte Trennung zwischen Innovationsabteilungen und Fertigung wirkte wie eine Innovationsbremse, da sich in der Halbleiterfertigung ein Gutteil der Bewältigung von Innovation nach dem Start der Serienproduk-

tion abspielt. Diese Schwachstelle will Siemens mit dem Neubeginn in Dresden beheben: "Geplant ist (...) der Aufbau eines Entwicklungslabors für neue Fertigungstechnologien sowohl für 64- als auch für 256-M-Speicher sowie für Logik-Bausteine, daran angeschlossen eine Pilotlinie". Entscheidend ist dabei die enge Verzahnung der Entwicklung neuer Fertigungstechnologien mit ihrem Einsatz in der Serienproduktion, denn "im Labor", so ein Siemens-Mitarbeiter, "läßt sich so gut wie alles machen, entscheidend ist der Schritt in die Produktion" (VDI-Nachrichten 1/94). Die Schnittstelle zwischen FuE und Fertigung wird damit neu gefaßt, die Innovationsabteilungen rücken dichter an die Fertigung und werden zu einem "Innovationszentrum" zusammengefaßt, dessen Aufgabenstellung auf die Anforderungen eines integrierten Mikroelektronikstandorts ausgerichtet werden soll. "Die jetzt geplanten Entwicklungslabors und die Pilotfertigungslinie des neuen Hochleistungs- und Innovationszentrums für Mikroelektronik in Dresden werden Technologie und Fertigungs-Know-How für Sub-Micron-Bausteine bereitstellen" - so die Ankündigung der Siemens AG. In der Logik des Projekts wird es dabei um ein komplexes Aufgabenbündel gehen: Optimierung laufender Fertigungsprozesse, Erprobung neuer Techniken der Chipfertigung und deren Umsetzung in die Produktion, Technologietransfer von der Speicher-Massenfertigung auf spezialisierte ASIC-Fertigung, Optimierung der Entwicklung anwendungsspezifischer Chips, Entwicklung neuer Fabrikkonzepte und Produktionsmethoden für die Chipfertigung ("nested factory", "smart fab", "mini fab"). Insgesamt geht es um nicht mehr und nicht weniger als um eine grundlegende Reorganisation des Innovationsprozesses in der Halbleiterfertigung - gleichermaßen für Speicherchips wie für ASICs.

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt von Strukturinnovation: Sie soll am Standort Dresden nicht an den Siemens-Unternehmensgrenzen enden, vielmehr soll die interne Restrukturierung verknüpft werden mit der Etablierung und dem forcierten Ausbau von neuen Kooperationsstrukturen über die Unternehmensgrenzen hinweg. Zwar will Siemens die Mehrheit am Dresden-Projekt halten, und ein schmaler Anteil soll vom Land

Sachsen übernommen werden; für den großen Rest aber sucht das Unternehmen intensiv nach Partnern, wobei Gespräche mit unterschiedlichen Partnergruppen - Mikroelektronikherstellern und -anwendern - geführt werden. Dies zeigt: geplant ist die Einbindung des Projekts in ein Netz von Kooperationen.

Für die Speicherfertigung strebt Siemens eine Ausweitung der Kooperation mit anderen Herstellern an. Das Unternehmen lädt andere Hersteller, insbesondere IBM und Toshiba, dazu ein, die in der Entwicklung der nächsten Speicherchipgenerationen bereits begonnene Kooperation auf eine gemeinsame Fertigung auszudehnen - allerdings am Standort Deutschland und unter Siemens-Ägide. Damit will man nicht nur aus der Rolle des Juniorpartners herauszukommen, sondern auch eine bislang nur punktuell - mit IBM in Frankreich - und unter anderen Vorzeichen betriebene Fertigungskooperation ausdehnen und verstetigen. Eine neue Form der Kooperation mit Wettbewerbern auf sensiblen und *Know-how*-trächtigen Feldern würde damit tendenziell zur Normalität.

Was die Fertigung von ASICs angeht, scheint die Situation noch relativ offen zu sein. Ein ASIC-Hersteller ist am Standort bereits vorhanden: das "Zentrum für Mikroelektronik Dresden" (ZMD), ein Restbestand des Kombinars Mikroelektronik, der im Juni 1993 mit 560 Beschäftigten von der Commerzbank und der Dresdner Bank übernommen wurde. Dort hat die Siemens AG bereits den Fuß in der Tür, sie liefert *Know-how* und Managementunterstützung in den Bereichen Technologie, Fertigungstechnik, Marketing und Vertrieb. Inwieweit mit dem ZMD und anderen ASIC-Herstellern Fertigungskooperationen, gekoppelt etwa mit wechselseitig ergänzender Spezialisierung, geplant sind, ist gegenwärtig nicht bekannt. In jedem Fall aber will Siemens mit ihnen auf dem Gebiet der Forschung und Entwicklung eng kooperieren.

Vieles deutet darauf hin, daß mit dem Forschungs- und Entwicklungszentrum Dresden eine neue Qualität der Kooperation in der Mikroelektronik erreicht werden soll. Absehbar erscheint eine Konstruktion des "Innovationszentrums" als ein Gemeinschaftsprojekt großer deutscher Mikroelektronikhersteller und -anwender, an das Elemente der lokalen wissenschaftlichen Infrastruktur - Fachleute der TU Dresden und des neuen

Fraunhofer-Instituts Dresden - angekoppelt werden. Als mögliche Partner der Siemens AG sind - abgesehen vom ZMD - Daimler-Benz, Bosch und die Telekom im Gespräch. Hinweise auf einen vorgesehenen Personalaustausch etwa mit Bosch oder Daimler lassen darauf schließen, daß in Dresden ein Kompetenz- und Entwicklungszentrum für ASICs vorbereitet wird, das nicht nur der Chiphersteller-Branche selber, sondern auch Anwendern - traditionellen Kernsektoren der deutschen Industrie (Maschinen- und Anlagenbau, Automobilindustrie) ebenso wie jüngeren und zukunftssträchtigen Sektoren (Telekommunikation) - neuen Schwung verleihen könnte. Ein solches institutionelles Arrangement neuen Typs von Mikroelektronikherstellern, -anwendern und Forschungsinstituten unter staatlicher Beteiligung/Förderung könnte dazu beitragen, eine gravierende Schwäche der deutschen/europäischen Mikroelektronikbasis zu beheben und positive Ausstrahlungseffekte auf die industrielle Basis überhaupt zeitigen.

Ein Fazit muß in diesem Fall eine gewisse Vorläufigkeit haben, die sich aus dem Stand des Dresden-Projekts selber ergibt. Es handelt sich bislang noch um ein Konzept, *Hardware* ist vor Ort noch nicht zu greifen. Allerdings verleihen allein schon seine prominente Präsentation und die mit der Politik getroffenen Vereinbarungen dem Projekt ein Maß an Verbindlichkeit, das über vorläufige Planungen weit hinausgeht und ohne schwerwiegenden politischen Flurschaden kaum noch zu revidieren sein dürfte. Fraglich ist weiterhin, ob die gewünschten Partner mitziehen. Während Daimler-Benz und Bosch einer Beteiligung aufgeschlossen gegenüberstehen, fielen die ersten Reaktionen von Toshiba und IBM recht reserviert aus. In diesem sensiblen Punkt hat das Projekt zweifelsohne eine offene Flanke. Siemens allerdings scheint vom Charme des Projekts überzeugt zu sein und demonstriert Entschlossenheit: "Zur Not fangen wir eben allein an" (zitiert nach VDI-Nachrichten 1/94).

III. Innovative Standortsicherung in der Krise

Die Ansätze, die wir hier dargestellt haben, sind nicht strategisch in dem Sinn, daß sie Anwendungen eines großen Planes der wirtschaftlichen Transformation und der industriellen Erneuerung wären. In ihnen konvergieren eher Lernprozesse verschiedener Akteure, die aus der negativen Erfahrung des Scheiterns anderer Zugriffe heraus zu der Einsicht gekommen sind, daß sie ihre je spezifischen Absichten angesichts ihrer jeweils begrenzten Ressourcen am besten auf die Weise realisieren können, daß sie in einem Bündnis mit anderen Akteuren die skizzierten Projekte auf den Weg bringen. Lokale Akteure - vor allem die Vorstände, Aufsichtsräte, Betriebsräte und Belegschaften ostdeutscher Unternehmen - haben gelernt, daß sie ihr Ziel der Erhaltung ihres Standortes umso eher dann erreichen werden, wenn sie die am Ort vorhandenen Ressourcen für die Modernisierungsstrategien westlicher Investoren aufbereiten. Westfirmen wiederum haben erkannt, daß es ihren Interessen - insbesondere dem einer grundlegenden Reform ihrer Unternehmenskonzepte bei möglichst weitgehender Abfederung durch die öffentliche Hand - dienlich sein kann, wenn sie mit ihren Modernisierungsprojekten nach Ostdeutschland gehen. Die Treuhandanstalt hat zur Kenntnis genommen, daß sie ihrem Ziel der Privatisierung der ostdeutschen Wirtschaft in wichtigen Fällen nur unter der Voraussetzung näherkommen kann, daß sie sich auf eine komplizierte, langwierige und teure Sanierung einläßt, in der sie Ost-Ressourcen und West-Modernisierungsprojekte aufeinander zuführt; dieser "Umweg" kann, wie wir am Beispiel der Chemiefälle gesehen haben, sogar die Form annehmen, daß sich die Treuhandanstalt selbst in eine Agentur für exemplarische Modernisierung verwandelt. Politik und Staat schließlich brauchten dringend Kontrapunkte, die sie gegen das Katastrophenszenario der Deindustrialisierung in Ostdeutschland setzen konnten; sie haben deshalb ihr eigenes Handeln sukzessive stärker darauf ausgerichtet, die Standort-Aufbereitungen in Ostdeutschland abzusichern, die Anlagerung von raumgreifenden Modernisierungsprojekten "anzufetten" und den Kurswechsel der Treuhandanstalt kritisch zu begleiten. Bocksprungstrategie oder *leap frogging* ist das, was zu-

standekommt, wenn denn die wechselseitige Verzahnung dieser Interessen und Möglichkeiten der genannten Akteure tatsächlich gelingt. Von der Entstehungsseite her gesehen bildet die Bocksprungstrategie ein in Lernen begründetes System von Aushilfen. Unter funktionalen Gesichtspunkten betrachtet stellt sie indessen eine oder vielleicht die Möglichkeit dar, mit der die einzelnen Akteure ihren (teil-)strategischen Absichten vielleicht doch noch nachkommen können, nachdem andersartige Versuche gescheitert sind.

Der Umstand, daß unsere Fälle nicht als Umsetzungen eines Transformations-*masterplan* zu verstehen sind, sondern nichts anderes darstellen als Dokumentationen für das fallweise Zusammenschießen von Lernprozessen unterschiedlicher Akteure unter aktuellem Handlungsdruck, gibt ihnen etwas Tentatives und Vorläufiges. Weder ihre Merkmale noch ihre Resultate lassen sich heute schon abschließend kennzeichnen. Riskiert man unter dem Vorbehalt dieser Beurteilungsunsicherheiten gleichwohl ein (Zwischen-)Fazit, so käme man zu folgender Feststellung:

In allen Fällen springt ein ökonomisches Gebilde - sagen wir, obschon die Begriffe nicht ganz aufsitzen, eine "Regionalökonomie" oder ein "vernetztes Unternehmen" - aus einer Position des Modernisierungsrückstands in eine Avantgardeposition, wobei es die sprungfreundlich ausgestalteten Gegebenheiten am Ort als Stütze nutzt - wie ein/e Springer/in den Bock. Die Zielpositionen gehen in den einzelnen Fällen auf durchaus unterschiedliche Weise über das *State-of-the-art*-Niveau ökonomischer Prozesse hinaus. Oft werden avancierte Lösungen in der Produkt- oder Prozeßtechnologie erreicht, wenn uns auch diese technologischen Innovationen, wie immer wichtig sie für Modernisierungssprünge sein mögen, nicht als das entscheidende erscheinen. Ein Novum markieren unsere Beispiele insbesondere in dem Punkt, daß die *Organisationsform ökonomischer Prozesse* in radikaler Weise neu gefaßt wird. Nimmt man Williamsons multidivisionales Unternehmen als Chiffre für die *State-of-the-art*-Konzeption effizienzstiftender institutioneller Arrangements (Williamson 1990, S. 238 ff.), so könnte man sagen, daß es in den Fällen

nicht mehr um die Restrukturierung dieses Unternehmenstyps geht, sondern um dessen Auflösung und Ersetzung. Statt ein Mehr an Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit in der Anpassung einzelner Dimensionen des Unternehmens zu suchen - das wäre noch Restrukturierung -, steht jetzt ein Schnitt an, der an die Wurzel des konventionellen Verständnisses vom Unternehmen geht - eine Reinvention des Unternehmens.

Neu ist das institutionelle Arrangement, das in den Fällen aufscheint, zunächst einmal in dem Sinn, daß es sich der Dichotomie von "privat" und "öffentlich" ganz und gar entzieht. Nicht nur spielt die öffentliche Hand allenthalben eine viel aktivere Rolle, als es der Fall sein dürfte, wenn man die herkömmlichen Überzeugungen im Hinblick auf effizienzsichernde Organisationsformen zugrunde legt und deren scheinbare Bestätigung durch den Kollaps des Staatssozialismus in Rechnung stellt; wird in unseren Fällen tatsächlich weit gesprungen, dann nicht zuletzt deshalb, weil der Staat (um im Bild zu bleiben) am Bock steht und Hilfestellung gibt. Ferner kann man die Lösungen auch deshalb nicht mit einem "privat versus staatlich" greifen, weil sie oft in einer Grauzone angesiedelt sind, die zwar nicht richtig staatlich ist, aber eben auch nicht richtig privat. Was genau ist an den Chemieparks der beschriebenen Art originär privat, was staatlich? Beide Momente sind im Spiel, auf schwer entwirrbare und höchst variable Weise miteinander verschränkt. Bei Volkswagen, Opel und Siemens wäre man schon eher geneigt, von privaten Lösungen zu sprechen, doch müßte dann von den immensen Infrastruktur-Vorleistungen abstrahiert werden, die in einer Form erbracht werden, die man hilfsweise mit dem Etikett der "neuen Staatlichkeit" versehen hat, um anzudeuten, daß in ihr klassisch-private und klassisch-staatliche Elemente amalgamieren (vgl. Kern/Sabel 1993).

Eine neue institutionelle Konfiguration zeigt sich in den beschriebenen Fällen nicht zuletzt allerdings auch deshalb, weil sich selbst innerhalb dessen, was wir als den sicheren privaten Kern der Lösungen anzuerkennen geneigt wären, Organisationsformen einpendeln, die das Raster sprengen, innerhalb dessen wir ökonomische Prozesse zu konzipieren und zu gestalten gewohnt sind.

Nimmt man, wiederum in Anlehnung an das konventionelle Wissen, Markt und Organisation als die alternativen Grundformen ökonomischen Handelns, so springt eines sofort ins Auge: In unseren Fällen wird Effizienz gerade in Aktionsformen gesucht, die man weder eindeutig als "externe" Markt-Transaktionen noch aber eindeutig als "interne" Organisations-Transaktionen bezeichnen kann. Verglichen mit *State-of-the-art*-Firmen lassen die Unternehmen, die wir beschrieben haben, mehr "draußen" erledigen als "drinnen" - im Chemiepark, im Autoteile-Zulieferer-Netzwerk, im Mikroelektronik-Innovationszentrum usw. -, weil sie sich dadurch eine Konzentration auf ihre spezifischen *Know-how*-Schwerpunkte und eine bessere Ökonomisierung komparativer Vorteile versprechen. Aber die Beziehungen zwischen drinnen und draußen haben mitnichten die Form einer reinen Marktbeziehung: Teils, so im Fall Chemieunternehmen/Chemieparks oder Siemens/Innovationszentrum, sind die Unternehmen Mitgesellschafter ihrer eigenen Umwelt (oder sollen es doch wenigstens werden), so daß nicht einmal die für die Konstituierung von Marktteilnehmern zentrale eigentumsrechtliche Selbständigkeit der Parteien gegeben ist; teils, so bei starker funktionaler Integration (Stoffverbund, Endfertiger/Systemzulieferer, Entwicklungskooperation), bedingen sich Innen- und Außenleistungen in so hohem Maße wechselseitig, daß die bei Marktbeziehungen vorausgesetzte Bestimmbarkeit von Bezugsrechten und Leistungspflichten verschwimmt und das *do ut des* zwischen den Partnern immer wieder aufs neue verhandelt und reversionsoffen vereinbart werden muß. Würde man die beschriebenen Unternehmen schließlich nicht nur in ihrer Verflechtung mit ihrer Umwelt am ostdeutschen Standort betrachten, sondern in ihrer Zugehörigkeit zu ihrem Mutterunternehmen (Bayer Bitterfeld/VW Mosel/Siemens Dresden als Teil des Bayer/Volkswagen/Siemens-Konzerns usw.), so stieße man indessen auf wiederum andere Grenzen des Modells "Markt versus Organisation", denn die "intraorganisatorischen" Beziehungen zwischen Tochter und Mutter sind mehr oder weniger ausgeprägt durch Marktelemente verfremdet. Wie auch immer: Es sind solche Brüche mit der überkommenen Art und Weise, Unternehmen zu organisieren, die den beschriebenen

Fällen den Charakter von Novitäten geben - oder doch wenigstens den Charakter von großen Reformprojekten, in denen Innovationen schon realisiert werden, von denen an anderer Stelle bisher eher nur geredet worden ist.

Bezüglich der strategischen Absichten, die den Bocksprüngen zugrunde liegen, läßt sich sagen, daß - notabene nur in den konkreten Fällen - die Bilanz für das Ziel der Standortsicherung heute insgesamt positiv ist. Überall ist man über das Stadium reiner Absichtserklärungen hinaus; durchweg sind in freilich unterschiedlichem Ausmaß Realitäten geschaffen worden, die als irreversibel erscheinen. Immer ruhen die eingeleiteten Entwicklungen auf einem Kern lokaler Ressourcen - seien es Produktionsprozesse, produktionsbezogene Dienstleistungen, Arbeitskräfte oder Organisationsstrukturen -, der als *conditio sine qua non* der Veränderungen aus diesen selbst eine faktische Existenzgarantie bezieht. Der Umfang dieser Garantie ist freilich noch unbestimmt. Nur eines läßt sich aus heutiger Sicht sicher sagen: Der Horizont der Aktivitäten wird umso weiter sein, je schneller und umfassender jene Strukturdefizite behoben werden können, auf die wir in unseren Fallanalysen immer wieder gestoßen sind - das Torsohafte mancher Innovationen, die Unterdimensionierung operativer Einheiten im Verhältnis zur Infrastrukturkapazität, der Mangel an stringenter Koordination. Selbstverständlich hängt die Umfangsbestimmung auch von der Fähigkeit und Bereitschaft der Investoren ab, beim vollen Volumen ihren Zusagen zu bleiben - eine Unterstellung, die, wie die Fälle ELF/Leuna oder VW/Mosel (um nur zwei zu nennen) zeigen, in diesen turbulenten Zeiten kaum gemacht werden kann.

Wie immer große Bestandssicherungserfolge in den konkreten Fällen bedeuten indessen noch keine Kehrtwende in der Deindustrialisierung Ostdeutschlands. Auf die Breite gesehen ist bis dato der Effekt, den bocksprungartige Projekte in den neuen Ländern zeitigen konnten, eher dürftig. Zu einem Gutteil resultiert dies aus dem Charakter der Projekte selbst, in denen sich wie gesagt Lernprozesse sedimentieren, die ihre Zeit brauchen und nicht dekretiert werden können, und in denen

sich die unterschiedlichsten Akteure zusammenfinden müssen, deren Interessen bei aller Komplementarität nur über komplizierte und langwierige Aushandlungsprozesse miteinander verzahnt werden können. Schon aus diesen Gründen ist der Kreis der Bocksprungprojekte in Ostdeutschland klein, wenn er auch über die Beispiele hinausgeht, die wir in diesem Artikel behandelt haben (einen anderen Fall, EKO-Stahl, beschreiben Kern/Sabel 1993). Hinzufügen muß man allerdings, daß der Ausstrahlungseffekt der Projekte größer sein könnte, wenn die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen andere wären.

Krisenzeiten führen zur Beschleunigung der Innovationstätigkeit. Strukturelle Mängel, die in wirtschaftlich besseren Phasen überdeckt worden waren, treten dann ungeschminkt hervor. Die schnelle Beseitigung dieser Mängel kann als das sicherste Mittel erkannt werden, den Kopf aus der Schlinge der Krise herauszubekommen. Insoweit wirkt die Krise wie ein Katalysator der Erneuerung, und es ist diese Seite des Krisenzusammenhangs, der die Diffusion der Innovationen vorantreibt, die in den ostdeutschen Bocksprungprojekten stecken. Im Fall Opel/Eisenach ist dieses Moment schon ganz klar zu erkennen, in anderen Fällen könnte es alsbald klarer hervortreten. Krisenzeiten sind jedoch auch Zeiten enormer Überschußkapazitäten. Die Erneuerung nimmt deshalb häufig die Form an, daß in einem Aufwasch veraltete Kapazitäten vernichtet und brandneue Strukturen aufgebaut werden, ohne daß das alte Kapazitätsvolumen auch nur gehalten werden würde. Es ist nun diese zweite Seite des Krisenzusammenhangs, die die Gefahr mit sich bringt, daß die wahrscheinliche Diffusion der ostdeutschen Innovationserfahrungen gar nicht den Ländern Ostdeutschlands zugute kommen könnte. Von Ausnahmen abgesehen, die die Regel bestätigen - siehe Heraeus/Bitterfeld und Siemens/Dresden -, besteht aus der Sicht westdeutscher Akteure aktuell kein Bedarf an Zusatzkapazitäten in Ostdeutschland. Diese Koinzidenz von großem Innovationsbedarf einerseits und fehlendem Kapazitätsbedarf andererseits kann zwar nicht mehr bewirken, daß die begonnenen Projekte gänzlich zurückgenommen werden; dazu sind die *faits accomplis* zu zahlreich. Sie könnte

aber sehr wohl dazu führen, daß die ostdeutschen Innovationserfahrungen in Westdeutschland verallgemeinert werden. Dann bekämen die ostdeutschen Bocksprungprojekte die Funktion von Konzeptlaboratorien für die Modernisierung der Produktionsstrukturen in Westdeutschland. Als Lieferanten für evaluierte Innovationsideen könnten sie entscheidend zur Erneuerung des deutschen Produktionsmodelles beitragen. Allein: Die strukturellen Effekte träten an anderer Stelle auf.

Angesichts der entbrannten Ost-West-Standortkonkurrenzen und der häufig starken Druckpotentiale auf westlicher Seite erscheint uns dieses Szenario nicht unwahrscheinlich. Mit Sicherheit anders wäre das Resultat nur, wenn man davon ausgehen könnte, daß Innovationen von der Art der hier beschriebenen so schnell und so nachhaltig greifen, daß innovationsgestütztes neues Wachstum die hemmenden Kapazitätsschranken sprengen würde. Will man sich mit solchem Optimismus nicht trösten, so bliebe im ostdeutschen Interesse nur die Hoffnung darauf, daß es Gegenkräfte gibt, die auf eine ausgewogenere Verteilung der Struktureffekte hinwirken. Außer durch politische Opportunitätsgründe (Konfliktualität der Deindustrialisierung) könnten diese durch ein ökonomisches Argument geweckt werden: daß man nämlich auf Synergien verzichtet, wenn man Innovationen nicht auch im Umfeld ihres Entstehungsortes ausbeutet.

Literaturverzeichnis

- Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftliche Technikforschung in Niedersachsen (1993): Rahmendaten, Programm, Projekte. Göttingen.
- DIW-Wochenbericht 15/93: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin: Perspektiven der Forschung in der chemischen Industrie im Raum Halle.
- DIW-Wochenbericht 41/93: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin; Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel (unter Mitarbeit des Instituts für Wirtschaftsforschung Halle): Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsfortschritte in Ostdeutschland. Neunter Bericht.
- Gerschenkron, A. (1962): *Economic Backwardness In Historical Perspective. A Book Of Essays*, Cambridge, Massachusetts.
- Kern, H.; Sabel, C. (1993): Die Treuhandanstalt: Experimentierfeld zur Entwicklung neuer Unternehmensformen, in: Fischer, W.; Hax, H.; Schneider, H.K. (Hrsg.): *Treuhandanstalt: Das Unmögliche wagen. Forschungsberichte*. Berlin.
- Kern, H.; Sabel, C. (1994): Verblaßte Tugenden. Zur Krise des deutschen Produktionsmodells, in: Beckenbach, N.; van Treeck, W. (Hrsg.): *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Sonderband der Sozialen Welt 1994*.
- Kern, H.; Schumann, M. (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung?* München.
- Lütge, G. (1993): Lockruf der Subventionen, in: *Die Zeit* 31.12.1993.
- Miller, K. (1993): GM's German Lesson, in: *Business Week* 20.12.1993.
- Robert Bosch GmbH, Daimler Benz AG, IBM Deutschland GmbH, Siemens AG (1992): *Konvenspapier zum Stand der Mikroelektronik in Deutschland mit Vorschlägen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Halbleiterunternehmen und der abhängigen Industrien*, 01.12.1992.
- Rock, St. (1990): *Volkschairman*, in: *Director*, Vol. 44, Okt. 1990.
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Kuhlmann, M.; Kurz, C.; Neumann, U. (1994): *Trendreport Rationalisierung - Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie -*, Berlin (im Erscheinen).
- Schumann, M.; Wittke, V. (1993): *Organisation von Innovationsprozessen in der Halbleiterfertigung, unveröffentlichter Projektantrag, SOFI Göttingen*.
- Top-Business (1992): *Report IV*, Okt. 1992
- Treuhandanstalt; Arthur D. Little; McKinsey & Co. (1991): *Unternehmenskonzepte für die Großchemie (Leuna, Buna, Bitterfeld, Wolfen)*. Abschlußbericht. Berlin.
- Treuhandanstalt; McKinsey & Co (1991a): *Mineralölkonzept für die neuen Bundesländer*, Abschlußbericht. Berlin.
- Voskamp, U.; Wittke, V. (1991): *Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen - zur Reorganisation von Betrieben und Kombinatzen der ehemaligen DDR*, in: *Berliner Journal für Soziologie*, Band 1, Heft 1.
- Voskamp, U.; Wittke, V. (1993): *Neue Rationalisierungskonzepte in der Elektro- und Elektronikindustrie*. Abschlußbericht. SOFI Göttingen.
- Voskamp, U.; Bluhm, K.; Wittke, V. (1993): *Industriepolitik als Experiment. Erfahrungen aus der Restrukturierung der großchemischen Industrie in Sachsen-Anhalt*, in: *WSI-Mitteilungen* 10/1993.
- Williamson, O.E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen*, Tübingen.

Anlaufende Forschungsvorhaben - Kurzcharakterisierung

Neue Herausforderungen für deutsche und britische Finanzkonzerne. Eine komparative Studie über den Wandel von Markt- und Rationalisierungsperspektiven

Ein deutsch-britischer Vergleich der Rationalisierungsdynamik und der Unternehmenskonzepte für die Marktgestaltung hat für die Frage zukünftiger Arbeits- und Tätigkeitsstrukturen im Finanzsektor insofern eine besondere Bedeutung, als das britische Bank- und Versicherungswesen vielfach als Hauptkonkurrent der deutschen Unternehmen nach der Binnenmarktrealisierung gehandelt wird. Benannt werden dafür vor allem folgende Gründe, die sich größtenteils gegenseitig bedingen:

- günstige Tarife bzw. Preise für Dienstleistungsangebote,
- niedrigere Verwaltungs- und Personalkosten,
- ein höheres Maß an Technisierung und Kundenselbstbedienung,
- effizientere Vertriebsstrukturen und
- nicht zuletzt eine größere Spezialisierung von Unternehmen und Mitarbeitern auf einzelne Marktsegmente und Produktlinien.

Weltweit gilt das britische Finanzsystem zudem als Vorbild für einen primär verkaufs- und d.h. absatzorientierten Dienstleistungssektor, in dem auch die Rekrutierung und die Qualifizierung von Personal vorrangig auf Verkaufs- und Marketingqualifikationen ausgerichtet sind. Das deutsche Finanzsystem steht hierzu insofern im Gegensatz, als im Einklang mit den Grundmustern des dualen Ausbildungssystems vor allem in der Erstausbildung und in den ersten Berufsjahren die Prioritäten auf eine umfassende und breit angelegte, d.h. Spezialisierungen vermeidende Qualifizierung gelegt wird.

Mit der Untersuchung soll der Stichhaltigkeit dieser Differenzen zwischen dem deutschen und britischen Finanzsystem nachgegangen werden. In Zusammenarbeit mit UMIST (Manchester School of Management, Financial Services Research Centre) sollen zunächst konzeptionelle Fragen einer länderübergreifenden Vergleichsstudie bearbeitet und anschließend empirische Fallstudien zum derzeitigen Wandlungsprozeß von Marktkonzepten sowie von Arbeit und Beschäftigung diesseits und jenseits des Kanals durchgeführt werden. Die Laufzeit dieser aus der institutionellen Förderung des SOFI durch das Land Niedersachsen finanzierten Studie reicht zunächst bis Ende 1994.

Organisation von Innovationsprozessen in der Halbleiterfertigung. International vergleichende Untersuchung zur Veränderung von Kooperationsformen, Organisations- und Arbeitseinsatzkonzepten

Das vom BMFT im Rahmen des "Verbunds Sozialwissenschaftliche Technikforschung" geförderte Projekt zielt auf die Entwicklungsperspektiven der europäischen Halbleiterfertigung. Es geht davon aus, daß der hier seit längerem bestehende Rückstand Europas gegenüber den USA und - später dann - gegenüber Japan auf Defizite in der Organisation von Innovationsprozessen zurückgeht. In der Pionierphase der Branche hat sich in Europa - im Unterschied zur Entwicklung in den USA ("silicon valley") - kein auf die Besonderheiten der Elektronikproduktion zugeschnittenes Innovationsmodell zu etablieren vermocht, welches sich sowohl in externer, betriebsübergreifender Hinsicht (d.h. hinsichtlich der Kooperationsbeziehungen zwischen den Herstellern untereinander sowie zwischen Herstellern und Anwendern) als auch in interner Hinsicht (d.h. in bezug auf die innerbetriebliche Organisation von Innovationsprozessen) vom traditionellen Innovationsmodell der indu-

striellen Massenproduktion in den klassischen Fertigungsindustrien unterschied. Das neue Innovationsmodell trug in der Pionierphase erheblich zum Vorsprung der US-Hersteller in der Mikroelektronik bei. In den 70er und 80er Jahren haben sich - mit dem Übergang zur Massenproduktion von Standard-Chips - die Bedingungen in der Halbleiterfertigung drastisch verändert, das Innovationsmodell der Pionierphase verlor seine anfängliche Überlegenheit. Freilich konnten von diesen Veränderungen in erster Linie japanische Hersteller profitieren, während die "Aufholjagden" europäischer Elektronikhersteller erfolglos blieben. Zu Beginn der 90er Jahre stehen die Hersteller vor einer erneuten Zäsur. Dabei verweist die Renaissance der US-Halbleiterproduzenten darauf, daß dort bereits grundlegende Anpassungen des Pioniermodells an die neuen Herausforderungen stattgefunden haben. Die Frage ist, ob es in diesem Zusammenhang auch für die europäische Mikroelektronik eine "zweite Chance" gibt.

Im Vergleich der Entwicklungen in Europa und den USA fragt das Projekt daher nach den Konturen neuer Innovationsmodelle. Hierbei geht es zum einen um neue Formen zwischenbetrieblicher Kooperation, zum andern um neue betriebliche Organisations- und Arbeitseinsatzkonzepte. Nach überblicksartigen Recherchen zur Entwicklung in den USA sollen in betrieblichen Fallstudien die wichtigsten in Europa produzierenden Hersteller (sowohl europäischer, als auch amerikanischer und japanischer Provenienz) untersucht werden. Darüber hinaus ist die exemplarische Analyse neuer Kooperationsmuster zwischen Halbleiterherstellern und -anwendern geplant.

International Industrial Relations/Human Resources Research Network - The Banking Sector

Im Rahmen eines von T. Kochan und M. Piore vom Massachusetts Institute of Technology (MIT) initiierten und organisierten weltweiten Forschungsprojekts zu neuen Entwicklungen in den industriellen Beziehungen und Personalentwicklungsstrategien von Unternehmen bearbeitet das SOFI den deutschen Teil für den Finanzdienstleistungssektor. An diesem Teil des Gesamtprojekts, der neben Automobil-, Telekommunikations- und Textilindustrie als einziger Dienstleistungsbereich steht, sind außer dem SOFI jeweils eine Forschungsgruppe aus Australien, Großbritannien, Frankreich, Niederlanden, Italien, Kanada, Spanien und USA beteiligt. Das SOFI-Team (Prof. Dr. M. Baethge, Dr. N. D'Alessio, Dr. H. Oberbeck), das mit M. Regini (IRES Lombardia Mailand) auch die Koordination des gesamten Forschungsverbunds Finanzdienstleistungen hat, hat im Januar dieses Jahres den ersten internationalen Workshop des Verbundes in Berlin durchgeführt, der von der Hans-Böckler-Stiftung gesponsort wurde und auf dem die Forschergruppen das Konzept für die empirischen Studien in den einzelnen Ländern festgelegt haben. Die Dauer des Projekts ist auf insgesamt drei bis vier Jahre festgelegt.

SOFI-Neuerscheinungen

**Michael Schumann, Volker Baethge-Kinsky,
Martin Kuhlmann, Constanze Kurz, Uwe
Neumann**

**Trendreport Rationalisierung
Automobilbau, Werkzeugmaschinenbau,
Chemische Industrie**

Erscheint im Frühjahr 1994 in der Edition Sigma, Berlin

Das "Modell Deutschland" und die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie sind gegenwärtig Gegenstand einer breiten gesellschaftlichen Auseinandersetzung und Lösungssuche. Der "Trendreport Rationalisierung" leistet einen Beitrag zu dieser Debatte (vgl. den Aufsatz "Zwischen Neuen Produktionskonzepten und lean production" in diesem Heft). Auf der Basis breiter empirischer Erhebungen werden detailliert die Verläufe der Rationalisierung und ihrer Arbeitswirkungen Ende der 80er und zu Beginn der 90er Jahre dargestellt. Wie haben sich die neuen Produktionskonzepte, in "Das Ende der Arbeitseilung?" erstmals aufgespürt, weiter entwickelt? Gibt es eine überzeugende Politik der Enttaylorisierung? Und vor allem: Bietet die bisherige Rationalisierungspolitik Anknüpfungspunkte, um die aktuelle Strukturkrise zu bewältigen? Das sind zentrale Fragen der Untersuchung. Die Generalantwort lautet: Umfassende Professionalisierung und grundlegende basisorientierte Demokratisierung in den Betrieben könnten die Elemente für einen neuen aktiven Rationalisierungskompromiß zwischen Kapital und Arbeit sein. Damit wäre die Voraussetzung gegeben, die Produktionsintelligenz der Arbeiter für die Produktivitätsstrategie der Betriebe zu gewinnen. Im deutschen Produktionsmodell liegen nach wie vor Wettbewerbsvorteile - man muß sie nur zu nutzen wissen.

**Klaus Dörre in Zusammenarbeit mit Martin
Baethge, Andrea Grimm, Wolfgang Pelull**

Jugendliche Angestellte

Erscheint im Frühjahr 1994 im Verlag Leske & Budrich

Gibt es unter den Bedingungen von Individualisierung und Interessendifferenzierung bei Jugendlichen überhaupt noch Ansatzpunkte für kollektives Handeln im Rahmen politischer Institutionen? Die vorliegende Studie geht dieser Fragestellung anhand von Gruppendiskussionen mit jungen Angestellten aus dem privaten Dienstleistungsgewerbe nach (vgl. den Aufsatz von Klaus Dörre in diesem Heft). Junge Angestellte, so ein Ergebnis der Untersuchung, erkennen die Notwendigkeit der "Institution Gewerkschaft" an, ohne daraus Konsequenzen für das eigene Verhalten zu ziehen. Sichtbar wird eine Kluft zwischen empfundenen Interessenverletzungen einerseits und dahinter zurückbleibender Problemlösungsfähigkeit der Gewerkschaften andererseits. Gerade hinsichtlich der subjektiv hoch bewerteten Problemzone Beruf zweifeln junge Angestellte an gewerkschaftlicher Kompetenz und Durchsetzungsfähigkeit. Alternativen sehen sie in individuellen Lösungen, aber auch in Ansätzen einer "Selbstorganisation ohne Gewerkschaft". Gängige Klischees konterkarierend, legt die Studie den Blick auf gespaltene Sozial- und Berufswelten junger Angestellter frei. Sie macht deutlich, daß es sich bei Individualisierung und Wertewandel um ungleichzeitig verlaufende Prozesse handelt - eine Asymmetrie, die nicht nur Gewerkschaften, sondern allen politischen Institutionen schwierige Integrationsleistungen abverlangt. Vor diesem Hintergrund wird diskutiert, ob Beruflichkeitsvorstellungen und den mit ihnen verknüpften Ansprüchen auf Anerkennung und Partizipation eine "Brückenfunktion" zwischen individuellen Kalkülen sowie gruppen- und gesellschaftsbezogenen Kollektivinteressen zuwachsen kann.

Martin Kronauer, Berthold Vogel, Frank Gerlach

**Im Schatten der Arbeitsgesellschaft
Arbeitslose und die Dynamik sozialer
Ausgrenzung**

Frankfurt am Main 1993 (Campus Verlag)

Die Untersuchung verbindet eine Auswertung von Primärdaten der Arbeitsämter einer Region mit einer qualitativen Analyse von Interviews mit Arbeitslosen. Auf diesem Weg kann sie exemplarisch zeigen, wie sich seit den 80er Jahren in der Bundesrepublik eine neue soziale Schicht der Dauerarbeitslosen herausgebildet hat und was es bedeutet, ihr anzugehören. Darüber hinaus legen die Autoren eine Typologie von Mustern der Erfahrung und des Umgangs mit Arbeitslosigkeit vor. In einer kritischen Auseinandersetzung mit Befunden der "differenziellen Arbeitslosenforschung" stellen sie dar, wie noch in der Vielfalt der Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit die vergesellschaftende Macht zur Geltung kommt, die die soziale Institution Erwerbsarbeit auf die Arbeitslosen ausübt. Die Studie leistet einen Beitrag zu der dringend notwendigen Diskussion über die sozialstrukturellen Folgen anhaltender Arbeitslosigkeit und liefert neue Erkenntnisse darüber, wie sich Arbeitslose mit ihrer Arbeitslosigkeit auseinandersetzen.

Nestor D'Alessio, Herbert Oberbeck

**Hüter des Geldes und Verwalter des Chaos
Argentinische Banken zwischen
Strukturanpassung und Inflationsmanagement**

Erscheint Mitte 1994 in der Edition Sigma, Berlin

Die Autoren setzen sich mit der Frage auseinander, welchen Beitrag Banken zur Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft in Schwellenländern leisten können. Entwicklungsexperten haben die Bedeutung der Kreditwirtschaft für Wachstum und Entwicklung bisher fast nur als Frage von Rahmenbedingungen (Deregulierung, Liberalisierung) behandelt. Ob jedoch Banken als Hüter des Geldes zum Motor oder Hemmschuh für Restabilisierung und neues Wirtschaftswachstum werden, ist nicht von objektiven Rahmenvorgaben allein abhängig. Eine entscheidende Rolle wird auch das reale Verhalten der in den Banken tätigen Manager und Angestellten spielen. In Schwellenländern wie Argentinien wurde dieses Verhalten über mehr als ein Jahrzehnt von dem Umgang mit Mega- und Hyperinflation sowie durch laufend wechselnde ordnungspolitische Vorgaben bestimmt. Das Buch zeichnet den dadurch ausgelösten Prozeß der Zerstörung von Geschäftsmoral und sozialen Verkehrsformen empirisch nach. Ferner werden Hypothesen zu den betrieblichen Anpassungsleistungen entwickelt, die Banken in Argentinien vor dem Hintergrund eines von der Regierung 1991 durchgesetzten Radikal-Programms zur Währungsstabilisierung erbringen müssen.

IFS Frankfurt, INIFES Stadtbergen, ISF München, SOFI Göttingen (Hrsg.)**Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1993
Schwerpunkt: Produktionsarbeit**

Berlin 1993 (Edition Sigma)

Mit der Debatte um den "Standort Deutschland" und die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen auf den Weltmärkten wird der Stellenwert von Arbeit in der industriellen Produktion neu thematisiert. Bei vielfach kontroversen Positionen besteht Einigkeit darin, daß sich seit Anfang der 80er Jahre eine neue Etappe in der Geschichte industrieller Rationalisierung anbahnt. Im Unterschied zu den im letzten Jahrzehnt alternativ diskutierten Entwicklungen - "mannlose Fabrik" mit Abwertung versus "Facharbeiter-Renaissance" mit Aufwertung der Arbeit - zeichnet sich heute ein differenziertes Bild unterschiedlicher Prinzipien der Nutzung von Arbeitskraft ab. Im Jahrbuch 1993 werden die Konturen dieser neuen Entwicklungen umrissen: Behandelt werden neue Formen qualifizierter Produktionsarbeit ebenso wie neue Trends im Bereich restriktiver Arbeit. Ein besonderes Augenmerk wird auf neue Belastungen und Risiken gelegt, die bei nicht-tayloristischen Formen der Rationalisierung entstehen.

Der SOFI-Beitrag von Volker Wittke: "Qualifizierte Produktionsarbeit neuen Typs: Einsatzfelder, Aufgabenzuschnitte, Qualifikationsprofile" gibt zunächst einen Überblick über Ausbreitungsdynamik und quantitativen Stellenwert neuer Formen qualifizierter Produktionsarbeit und geht dann auf hierfür typische Aufgabenzuschnitte und Qualifikationsanforderungen ein. Dabei zeigt sich, daß heute ein breites Spektrum unterschiedlicher Formen von Produktionsfacharbeit existiert - bis hin zum "Problemlöser", dessen Berufsprofil sich am stärksten vom Facharbeiter traditionellen Zuschnitts abhebt. Abschließend wird das Spannungsverhältnis zwischen Qualifikation und Handlungsautonomie als neue Problemlage qualifizierter Produktionsarbeit skizziert.

Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftliche Technikforschung Niedersachsen**Rahmendaten, Programm, Projekte**

Göttingen November 1993

Mit dieser Broschüre stellt sich die "Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftliche Technikforschung Niedersachsen", die von der Niedersächsischen Landesregierung ins Leben gerufen wurde und 1992 ihre Arbeit aufnahm (vgl. SOFI-Mitteilungen Nr. 19, S. 116 f.), der interessierten Öffentlichkeit vor. Sie informiert über Mitglieder, Ziele, Themenschwerpunkte und Verfahren. Weiterhin präsentiert sie - auf dem Stand des Herbstes 1993 - die erste Generation der laufenden Forschungsprojekte. Für jedes Projekt wird ein knapper Überblick über das jeweilige Problemfeld, den Forschungszugriff und - soweit vorliegend - die ersten Ergebnisse gegeben.