

**Klaus-Peter Buss/Volker Wittke**

## **Die andere Seite industrieller Entwicklung in Ostdeutschland: Erfolgreiche Unternehmensstrategien und ihre soziale Einbettung**

Die Entwicklung der ostdeutschen Industrie seit der Wende ist von einer massiven und lang anhaltenden Krise gekennzeichnet. Die Bilanz der über 15-jährigen, mit hohen öffentlichen Mitteln unterstützten Restrukturierung fällt überaus ernüchternd aus: Der überwiegende Teil jener industriellen Kapazitäten, die 1989 in den Betrieben und Kombinat der DDR existierten, ist mittlerweile abgebaut worden, ohne dass diesem Abbau in annähernd vergleichbarem Umfang neu gegründete Unternehmen und neu errichtete Betriebe gegenüber stehen würden. Misserfolg, gescheiterte Restrukturierungsversuche, Beschäftigungsabbau und - als Folge - hohe Arbeitslosigkeit prägen denn auch die Wahrnehmung industrieller Entwicklung in Ostdeutschland. Diese Wahrnehmung übersieht freilich, dass die Bilanz industrieller Restrukturierung in den letzten 15 Jahren sehr viel differenzierter ausfällt. Der massiven Deindustrialisierung und den zahlreichen gescheiterten Restrukturierungsversuchen stehen eine Reihe erfolgreich agierender Betriebe gegenüber. Erfolgreich in dem Sinn, dass es ihnen zumindest gelungen ist, sich dauerhaft am Markt zu etablieren, ein ausreichendes Maß an strategischer Eigenständigkeit zu entwickeln und sich insgesamt als Unternehmen im neuen marktwirtschaftlichen Umfeld zu stabilisieren.

Ähnlich selektiv ist der Stand der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Forschung zur ostdeutschen Industrie. Die zu Beginn der Transformation breite Forschung hat sich bislang vornehmlich mit den Schwierig-

keiten industrieller Restrukturierung unter den spezifischen Bedingungen des ostdeutschen Umfelds (der Wirtschafts- und Währungsunion, der wegbrechenden Märkte und des gescheiterten Transfers westdeutscher Institutionen) beschäftigt. Im Vordergrund stand die Analyse der Problemfälle - „Warum blüht der Osten nicht?“ (Windolf u.a. 1999) ist zweifellos eine berechtigte Frage. Allerdings hat die Forschung dabei den Blick darauf vernachlässigt, wie es erfolgreichen Betrieben gelungen ist, sich auf den Märkten zu etablieren, mit welchen Strategien und Produktionskonzepten diese Betriebe agieren und welche Kompetenzen sie genutzt haben. Damit ist von der sozialwissenschaftlichen Forschung bislang unterbelichtet, welche industriellen Strukturen sich in Ostdeutschland unter den insgesamt schwierigen Rahmenbedingungen neu herausgebildet haben. Unterbelichtet ist darüber hinaus die in der wirtschafts- und industriesoziologischen Debatte ansonsten breit thematisierte Frage nach der sozialen Einbettung betrieblicher Strategien und Produktionskonzepte. Wie - mit Hilfe welcher Institutionen - gelangen die erfolgreichen Betriebe beispielsweise an die für ihre Strategien erforderlichen Qualifikationen und Humanressourcen und wie passen die betrieblichen Produktionskonzepte zu den Besonderheiten industrieller Beziehungen in Ostdeutschland?

Wir gehen diesen Fragen nach erfolgreichen Unternehmensstrategien und ihrer sozialen Einbettung im Folgenden auf Grundlage von Ergebnissen eines interdiszi-

plinären, von der Hans-Böckler- und der Otto-Brenner-Stiftung geförderten Forschungsprojekts nach, welches wir am SOFI in den Jahren 2003 bis 2005 gemeinsam mit dem Schwerpunkt „Politik und Gesellschaft“ der Universität Kassel (Christoph Scherrer, Stefan Beck und André Bisevic) durchgeführt haben.

## 1. Erfolgreiche Unternehmensstrategien in der ostdeutschen Industrie

Auch wenn die aus der DDR-Industrie hervorgegangenen Unternehmen in den 1990er Jahren in vielerlei Hinsicht mit ‚Erbschaften‘ des planwirtschaftlichen Wirtschaftssystems ‚belastet‘ erscheinen, lag das zentrale Problem der betrieblichen Transformation im Marktzugang. Ostdeutsche Unternehmen waren in den 1990er Jahren durchgängig mit dem Problem konfrontiert, sich einen Zugang zu Märkten erschließen zu müssen, die von etablierten Konkurrenten besetzt waren und auf denen sie sich als Newcomer behaupten mussten. Selbst ostdeutsche Traditionsmarken hatten sich unter den Bedingungen einer weitgehenden Abschottung vom Weltmarkt zu ‚No-Names‘ entwickelt. Während die ostdeutschen Unternehmen aufgelaufene technologische Rückstände und Nachteile in der Maschinen- und Anlagenausstattung - oftmals unter der Regie neuer Westeigentümer und nicht zuletzt aufgrund der günstigen Förderbedingungen in den 1990er Jahren - vergleichsweise einfach aufholen bzw. ausgleichen konnten, sahen sie sich in Bezug auf einen Marktzugang mit sehr hohen Anforderungen an ihre Produktqualität und Kostenstruktur konfrontiert und mussten sie sich auf dem Markt unter ganz anderen Bedingungen behaupten als ihre etablierten - zumeist westdeutschen - Konkurrenten. Eine Ausnahme stellen hier zwar solche Unternehmen dar, denen eine neue Konzernzugehörigkeit den Marktzugang garantierte. Doch gilt auch hier, dass diese häufig als reine Produktionsstandorte konzipierten Werke sich in einem scharfen konzerninternen Standortwettbewerb um Produktionsaufträge und Investitionen befinden und sich als neue Standorte auch im Konzern eine Position erobern müssen. Unabhängig von ihrer

Geschäftsstrategie standen die ostdeutschen Unternehmen also von Beginn an unter einem hohen Druck zur Kostensenkung und zu hoher Flexibilität in der Fertigung.

Bei den untersuchten Unternehmen lassen sich drei Typen von Geschäftsmodellen unterscheiden, die zugleich auch unterschiedliche Antworten auf das Problem des Marktzugangs darstellen.

- Als *Fertigungsspezialisten* fassen wir vier Großbetriebe zusammen, deren Geschäftsmodell auf eine produktive - und von den Funktionen her „schlanke“ - Fertigung ausgerichtet ist. Diese Betriebe sind zwar rechtlich eigenständige Unternehmen (GmbHs), freilich sind sie jeweils eng in einen Konzernverbund integriert.<sup>1</sup> Sie wurden von den Konzernen als reine Produktionsstandorte konzipiert, von daher verfügen sie keine eigenen FuE-, Marketing- oder Verkaufskompetenzen, die stattdessen in der Regel an zentralen Konzernstandorten außerhalb Ostdeutschlands angesiedelt sind. Als Produktionsstandorte konkurrieren sie allerdings mit anderen Standorten im Konzernverbund und werden in ihren Kennziffern an diesen gemessen. Im Vordergrund ihrer Strategien stehen entsprechend Kostensenkung und Effizienzsteigerung am Standort, wobei die Strategien in diesen Fällen zu einem beträchtlichen Teil nicht an den ostdeutschen Standorten, sondern an anderer Stelle im Unternehmen festgelegt werden.
- Als *Produktspezialisten* haben wir Unternehmen und Betriebe zusammengefasst, die sich vor allem durch ihre Produkte von ihrer Konkurrenz absetzen. Dabei handelt es sich zum einen um zwei weitere Großbetriebe, die jedoch über eigenes Produktentwicklungs-Know-how verfügen und sich gegenüber anderen Konzernstandorten vor allem durch ihre Produktkompetenzen absetzen. Auch in ihrem Marktzugang sind diese Großbetriebe zumindest

<sup>1</sup> In allen Fällen existieren auch Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge zwischen Konzern und den ostdeutschen Fertigungsbetrieben.

nicht ausschließlich von Zentralbereichen des Konzerns abhängen. Zum anderen handelt es sich um zwei KMU, die sich am Markt im wesentlichen durch ihre technologischen Fähigkeiten etabliert haben.

- Bei der letzten Gruppe der *flexiblen Spezialisten* handelt es sich um eher kleinere Betriebe. Diese Unternehmen bieten oftmals Produkte und Leistungen an, die auch anderweitig am Markt verfügbar sind oder fertigen nach Kundenvorlagen. Am Markt differenzieren sie sich weniger über ihre Produkte und Leistungen, als vielmehr durch die Art und Weise, in der sie ihre Leistungen anbieten. Als zentraler Aspekt tritt dabei immer wieder die Fähigkeit dieser Unternehmen hervor, schnell und flexibel auf sich wandelnde Kundenanforderungen zu reagieren.

Tabelle 1 zeigt die unterschiedliche Ausprägung der drei Geschäftsmodelltypen in den Dimensionen Produktentwicklung, Marktzugang und Fertigungsorganisation auf und ordnet die Sample-Betriebe den drei Modellen zu.

So unterschiedlich die von uns untersuchten Unternehmen - große Werke von Autokonzernen und Autozulieferern, eine große Werft, ein großes Stahlwerk, kleine und mittlere Maschinenbauer und Auto- und Schiffbauzulieferer, das kleinste Unternehmen mit rund 40, das größte mit mehreren tausend Mitarbeitern - auch sind, weisen ihre Geschäftsmodelle in der Lösung dieses Marktzugangsproblems zwei Gemeinsamkeiten auf. Zum einen nutzen sie die Unterschiede bei Löhnen und Arbeitszeiten, die nach wie vor zwischen Ost- und Westdeutschland bestehen - im Vergleich zu Westdeutschland ist Ostdeutschland ein Niedriglohngebiet. Der hieraus erwachsende komparative Vorteil ostdeutscher Unternehmen spielt in der öffentlichen Diskussion eine große Rolle, aber er ist prekär, da er vor allem durch Standortalternativen in Mitteleuropa (teilweise aber auch durch Konzessionen der Beschäftigten an westdeutschen Standorten) bedroht wird. Zum anderen freilich ist den Geschäftsmodellen der von uns untersuchten Betriebe gemeinsam, dass sie auf der Nutzung spezifischer industrieller Kompetenzen beruhen. Mit dem Begriff der industriellen Kompetenz meinen wir im Anschluss an Hirsch-Kreinsen (2000: 10) die Fähigkeit

**Tabelle 1: Die Fallstudienbetriebe und ihre Geschäftsmodelle**

	Fertigungsspezialisten	Produktspezialisten	Flexible Spezialisten
<b>Produktentwicklung</b>	-	+	-/+
<b>Marktzugang</b>	-	-/+	+
<b>Fertigungsorganisation</b>	-/+	+	+

Eine eigenständige, kompetente Bearbeitung der Funktion am ostdeutschen Standort ist von ...

nachrangiger Bedeutung:  
vorrangiger Bedeutung:

-  
+

Sample-Unternehmen	Fertigungsspezialisten	Produktspezialisten	Flexible Spezialisten
	Antriebstechnik Autostadt GmbH	Bergstädter Kokillenguss GmbH	Baltic Shipbuilding Services GmbH
	Automotive Elektronik Wagenstadt GmbH	Schleckermaul GmbH	Maritime Technikmodule GmbH
	Autowerke Wagenstadt GmbH	Stahlstädter Brammen und bleche GmbH	Meyer Motoren GmbH
	Ostdeutsche Fahrzeugwerke GmbH	Störtebecker-Werft GmbH	Schleifstein GmbH

eines Unternehmens, „einen Produktionsprozess in seinen verschiedenen Dimensionen - Produkt, Verfahren, Organisation und Personal - zu beherrschen, weiterzuentwickeln und geänderten Bedingungen anzupassen.“ Industrielle Kompetenzen haben einen branchen-, teilweise sogar einen betriebsspezifischen Charakter, denn sie werden von den in ein Unternehmen organisatorisch inkorporierten Wissensbeständen bestimmt, „dem akkumulierten Know-how der Beschäftigten, den eingespielten Kooperationsbeziehungen zu unternehmensexternen Partnern wie vor allem der Fähigkeit eines Unternehmens, Wissen zu nutzen und zu organisieren“.

Nun gelten allerdings für die Nutzung industrieller Kompetenzen im Fall ostdeutscher Betriebe eine Reihe von Besonderheiten, die sich auch in den Geschäftsmodellen der ostdeutschen Betriebe niedergeschlagen haben:

*Ersten* sind diese Kompetenzen sind weder sämtlich nach 1990 an den ostdeutschen Standorten neu entstanden noch sind sie reiner Import von Wissensbeständen durch westliche Investoren und Kooperationspartner. Die von uns untersuchten erfolgreichen Betriebe profitieren von den innerhalb der DDR-Industrie entwickelten Kompetenzen, die auch unter den Bedingungen an institutionelle Kontexte der DDR-Wirtschaft – insbesondere in den Betriebs- und Kombiatsstrukturen – gebunden bzw. in diese Kontexte inkorporiert war. Zu einem beträchtlichen Teil handelte es sich hier - wie bei industriellen Kompetenzen westdeutscher Betriebe auch - um nicht-kodifiziertes, implizites Wissen. Exakt diese institutionellen Kontexte sind nun aber mit der Wirtschafts- und Währungsunion weitgehend außer Funktion gesetzt worden. Existierende Industrielle Kompetenzen, existierende Wissensbestände wurden damit de-kontextualisiert. Bekanntlich endete das Aufbrechen der traditionellen institutionellen Kontexte vielfach in einer Entwertung vorhandener Wissensbestände, was nicht in jedem Fall daran lag, dass diese grundsätzlich nicht anschlussfähig gewesen wären, sondern dass eine erfolgreiche Re-Kontextualisierung nicht gelang. Unsere erfolgreichen Betriebe sind dadurch gekenn-

eines globalisierten Kapitalismus der 1990er Jahre und des 21. Jahrhunderts anschlussfähig sind. Wie hinlänglich bekannt, trifft dies bei weitem nicht auf alle Wissensbestände der DDR-Industrie zu. Die von uns untersuchten Betriebe zeichnen sich allerdings durch diese Anschlüsse aus. So ist augenfällig, um nur ein Beispiel heraus zu greifen, dass die beiden Automobilhersteller in unserem Sample (die Ostdeutschen Fahrzeugwerke und die Autowerke Wagenstadt) an den Standorten 1989/90 laufender, aber nicht zu Ende geführter Modernisierungsprojekte der DDR-Automobilindustrie entstanden sind, dass die Beteiligten an diesen Modernisierungsprojekten jeweils mehr oder minder komplett die Start-Belegschaften dieser Betriebe gebildet haben und dass die Werke in den letzten 10 Jahren insgesamt erheblich vom Aufsetzen auf den an den Standorten vorhandenen industriellen Kompetenzen profitiert haben.

*Zweitens* ist es den erfolgreichen Betrieben gelungen, die Anschlussfähigkeit der vor 1989/90 entstandenen Wissensbestände an die Verwertungsbedingungen des kapitalistischen Weltmarktes zu Beginn des 21. Jahrhunderts herzustellen. Diese Leistung ist keineswegs trivial, schließlich handelt es sich bei den hier in Rede stehenden industriellen Kompetenzen um Wissen, welches

zeichnet, *dass* ihnen diese *Re-Kontextualisierung* gelang, dass es ihnen gelang, vorhandene Wissensbestände in neue institutionelle Kontexte zu integrieren. Diese Transferleistung ist nicht zuletzt deshalb so bedeutsam, weil sie nicht - zumindest nicht durchgängig - nach dem Mechanismus der bekannten „Wissensspirale“ abgelaufen ist, wonach implizites zunächst in explizites Wissen überführt werden muss, bevor es dann transferiert werden kann (Nonaka/ Takeuchi 1995). Die von uns untersuchten Betriebe nutzen auch implizites Wissen, welches nicht zwischenzeitlich zu explizitem Wissen geworden ist.

*Drittens* greifen die von uns untersuchten Unternehmen auf *spezifische* industrielle Kompetenzen zurück. Hirsch-Kreinsen macht darauf aufmerksam, dass der Erfolg einer ganzen Reihe (westdeutscher) Betriebe nicht

auf der Nutzung und Anwendung von wissenschaftlich-theoretischem Wissen gründet, sondern auf „*praktischer industrieller Kompetenz*“, die sich bei der Lösung technischer Alltagsprobleme und bei intelligenten Variationen für altbekannte Problemstellungen beweist, deren Relevanz und die der ihr zugrunde liegenden Wissensformen für das erfolgreiche Agieren von Industriebetrieben allgemein jedoch unterschätzt werden.<sup>2</sup> Nun reicht „*praktische industrielle Kompetenz*“ vermutlich in vielen (westdeutschen) Fällen für erfolgreiches Agieren aus, in denen die Unternehmen Reorganisationsstrategien von einem festen Platz in der industriellen Arbeitsteilung aus starten können. Dies war freilich nicht die Situation, in der sich die ostdeutschen Betriebe nach der Wirtschafts- und Währungsunion befanden. In den Worten des (ostdeutschen) Geschäftsführers eines unserer Untersuchungsbetriebe: „Wenn es die Schleckermaul auf der Welt nicht mehr gegeben hätte, hätte niemand auf der Welt auch nur ein Gramm Süßwaren weniger essen müssen. Wir waren im Prinzip über. Und ich unterstelle mal, das galt fast für die komplette wirtschaftliche Potenz der DDR.“ Im Unterschied zu westdeutschen Betrieben, die sich seit den 1990er Jahren ebenfalls einer sich verschärfenden (Weltmarkt-)Konkurrenz stellen und darauf mit teilweise tief greifenden Reorganisationsstrategien antworten mussten, waren Existenzberechtigung und Geschäftszweck der ostdeutschen Betriebe sehr viel grundsätzlicher in Frage gestellt. Vermutlich ist dies der Hintergrund dafür, dass zumindest die Mehrzahl der von uns untersuchten Betriebe auf Kompetenzen und Wissensbestände zurückgreifen, die sie in Ausprägung oder Kombination von anderen, be-

reits etablierten Akteuren auf den Märkten abheben - sei es beispielsweise technologisches Know-how für spezielle Anwendungen (etwa bezogen auf Legierungen, Gießverfahren oder Prozesse der Lebensmittelproduktion), über das nur wenige andere Konkurrenten auf dem für die Unternehmen relevanten Märkten (Europa bzw. Weltmarkt) verfügen oder sei es die Kompetenz, eine Fertigung nach den Prinzipien einer „*schlanken Produktion*“ zu realisieren und damit einen Modernisierungsvorsprung vor westdeutschen Werken zu realisieren. Dass die Betriebe auf *spezifische* industrielle Kompetenzen zurückgreifen, die sie von anderen Akteuren am Markt abheben, ist ein Grund, warum wir die von uns untersuchten Betriebe als *Spezialisten* bezeichnen, wobei wir unterschiedliche Typen von Spezialisierung gefunden haben (s.u.).

*Viertens* geht zwar ein Gutteil des Erfolgs der von uns untersuchten Betriebe auf industrielle Kompetenzen zurück, die in der Mobilisierung *praktischen Wissens* bestehen. Allerdings ist dies nicht durchgängig der Fall. Auffällig ist vielmehr, dass eine Reihe von Betrieben auch auf betriebsinterne wie -externe *wissenschaftlich-theoretische Wissensbestände* zurückgreift. Die Bedeutung wissenschaftlich-theoretischen Wissens für die Geschäftsmodelle der Untersuchungsbetriebe steigt dabei charakteristischer Weise im Zeitablauf. Der innerbetriebliche Aufbau und der betriebsexterne Zugang zu wissenschaftlich-theoretischen Wissensbeständen ist ein wichtiges Element betrieblicher Upgrading-Strategien. Dies gilt insbesondere für die jene Betriebe, deren Geschäftsmodell auf die Entwicklung und Vermarktung eigener Produkte ausgerichtet ist.

*Fünftens* sind die auf Traditionen vor 1990 zurückgehenden industriellen Kompetenzen zwar wichtig, dennoch lässt sich die Entwicklung eines relevanten Teils der von uns untersuchten Betriebe - nämlich derjenigen, deren Geschäftszweck und Marktzugang nicht durch einen westlichen Investor definiert und geklärt wurde - nicht verstehen als eine enge Definition ihres Geschäftszwecks entlang vorhandener Kernkompetenzen - etwa in Form einer Spezialisierung auf bestimmte Technolo-

---

2 Hirsch-Kreinsen veranschaulicht praktische industrielle Kompetenz anhand von Beispielen aus Fallstudien zu „Low-Tech-Industrien“. Danach umfasst industrielle Kompetenz in diesem Feld beispielsweise „die Fähigkeit zum alltäglichen Umgang mit spezifischen Produktmaterialien wie die Entwicklung und verfahrenstechnische Behandlung von speziellen Stahllegierungen mit dem Ziel, besonders langlebige Produkte wie Landmaschinen herzustellen; das Know how und die Erfahrung, einen störungsfreien Einsatz komplexer Produktionsanlagen und deren ständige Verbesserung zu gewährleisten wie es etwa bei der Herstellung einfacher Dichtringe und der Produktion von Haushaltssicherungen der Fall ist; die Beherrschung der Prozesskette und Logistik als Voraussetzung für eine verstärkte Marktorientierung und die Flexibilisierung der Arbeitsprozesse wie es besonders ausgeprägt etwa bei der Produktion und dem Vertrieb von Küchenmöbeln anzutreffen ist“ (Hirsch-Kreinsen 2000: 11).

gien oder Marktnischen. Vielmehr ist die Entwicklung der Unternehmen typischer Weise durch eine ganze Reihe überraschender Wendungen gekennzeichnet. Einerseits erwiesen sich Produkte oder Leistungen, auf die man anfänglich setzte, als nicht marktgängig. Andererseits wurden Produkte oder Leistungen nachgefragt, von denen die Betriebe es nicht (oder nicht in dem Umfang) erwartet hätten. Dabei erweist sich gerade ihre Fähigkeit zur Bewältigung immer neuer Aufgaben und zur Umsetzung von Innovationen als ein Schlüssel ihres Erfolges. Anders gesagt: Das Kompetenzprofil der Unternehmen entwickelt sich erst mit den Aufträgen, die sie annehmen. Gerade diese Entwicklungsoffenheit und Flexibilität macht auch einen wesentlichen Zug der von den Unternehmen repräsentierten Geschäftsmodelle aus. Die von uns untersuchten erfolgreichen Betriebe zeichnen sich dadurch aus, dass sie zu dieser Flexibilität in der Lage waren.

*Sechsten* unterscheiden sich die von uns untersuchten erfolgreichen Betriebe schließlich darin, auf welcher Art von spezifischen industriellen Kompetenzen ihr Geschäftsmodell beruht und in der Art und Weise, wie sie diese Kompetenzen in neue institutionelle Kontexte integriert haben.

## **2. Soziale Einbettung erfolgreicher Unternehmensstrategien**

Ein zentrales Ergebnis der wirtschafts- und industriesoziologischen Debatte der letzten zwei Jahrzehnte ist der Stellenwert, welcher der sozialen Einbettung betrieblicher Strategien, Produktions- und Arbeitseinsatzkonzepte beigemessen wird (Piore/Sabel 1986; Streeck 1991; Herrigel 1996; Hollingsworth/Boyer 1997; Hall/Soskice 2001). Produktionsmodellen, die in einem bestimmten gesellschaftlichen Kontext florieren - wie „diversifizierte Qualitätsproduktion“ in (West-)Deutschland - fehlen in anderen Gesellschaften wichtige außer- und überbetriebliche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen. Mit Blick auf die Verzahnung von betrieblichen Strategien mit institutionellen Rahmenbedingun-

gen sprechen Hollingsworth/Boyer (1997) daher von „social systems of production“.

Wenn man die Eigenheiten der Strategien erfolgreicher ostdeutscher Betriebe verstehen will, ist daher von Bedeutung, in welchen Kontextbedingungen sie agieren und wie ihre Strategien auf diese Kontextbedingungen Bezug nehmen. Wir widmen uns dieser Frage im Folgenden mit Blick auf zwei Dimensionen des institutionellen Umfelds, denen in der wirtschafts- und industriesoziologischen Diskussion unstrittig ein besonderer Stellenwert zukommt, nämlich der beruflichen Bildung und Ausbildung (2.1) und den industriellen Beziehungen (2.2).

### **2.1 Qualifikationsversorgung zwischen Arbeitsagentur und Ausbildungsverbund**

Auch wenn sich die Unternehmen hinsichtlich ihrer Geschäftsmodelle, ihrer Größe oder ihrer Branchenzugehörigkeit stark unterscheiden, ist ihnen allen doch gemein, dass sie qualifikationsintensive Strategien verfolgen, in denen der Verfügbarkeit von Facharbeiterqualifikationen ein hoher Stellenwert zukommt. Die Qualifikationsversorgungsstrategien der Unternehmen sind dabei allerdings in Bezug auf Rekrutierung und Ausbildung deutlich von ihrem ostdeutschen Kontext geprägt.

Durch die massive Deindustrialisierung in der Anfangsphase der Transformation wurde in den frühen 1990er Jahren binnen weniger Jahre ein Großteil der ostdeutschen Industriebeschäftigten freigesetzt und damit ein großes und reichhaltiges Reservoir an Industriearbeitern und industriell ausgebildeten Fachkräften geschaffen. Die Rekrutierung vom Arbeitsmarkt stellt für die Betriebe bis heute eine wichtige Quelle ihrer Qualifikationsversorgung dar. Zwar ist davon auszugehen, dass sich das Reservoir an frei verfügbaren ausgebildeten Fachkräften - sei es durch Abschöpfung oder Veraltung der Qualifikationen, sei es durch Abwanderung - trotz Massenarbeitslosigkeit allmählich erschöpft. Wie hoch die Bedeutung dieses Pools an frei verfügbaren Qualifika-

tionen für die Unternehmen jedoch war und ist, wurde in nahezu jeder Betriebsfallstudie deutlich. Gerade der Aufbau neuer Betriebe konnte bereits aufgrund des hier oftmals eingeschlagenen Tempos kaum allein auf der Grundlage eigener Ausbildung erfolgen. Insbesondere die flexiblen Spezialisten sind in ihrer Gründungsphase oftmals durch sprunghaft ansteigende Personalbedarfe gekennzeichnet. So starteten die drei ostdeutschen Unternehmen dieser Fallgruppe jeweils mit einer Grundauslastung aus Aufträgen aus regionalen Altunternehmen. Wollten sie diese Grundauslastung nicht gefährden, bedeuteten neue Aufträge für diese Unternehmen immer auch, ihre Fertigungskapazitäten ausweiten zu müssen. Dieser Personalbedarf war am einfachsten über Neueinstellungen vom Arbeitsmarkt zu befriedigen. In dem Maße, in dem die Unternehmen wuchsen, nahm auch diese Sprunghaftigkeit ab, die Personalentwicklung wurde planbarer, und die meisten dieser Unternehmen, wie auch der anderen KMU, stiegen in die Lehrlingsausbildung ein. Nichts desto trotz spielt die Rekrutierung über den Arbeitsmarkt für diese Unternehmen eine nach wie vor zentrale Rolle in ihrer Qualifikationsversorgung. Dabei ist weniger die Tatsache der Erwähnung wert, dass Unternehmen neue Mitarbeiter vom Arbeitsmarkt einstellen, als vielmehr der Stellenwert, der dem in den Personalstrategien der Unternehmen zukommt. Dafür sind verschiedene Gründe ausschlaggebend. Zum einen kommt es auch heute noch zu Auftragsakquisitionen, die eine sprunghafte Kapazitätsausweitung und damit Neueinstellungen notwendig machen. Zum anderen und vor allem aber nutzen die Unternehmen die Rekrutierung neuer Mitarbeiter über den Arbeitsmarkt als einen kostengünstigen Weg zur Qualifikationsversorgung, der im Betrieb schnell in Konkurrenz zu eigenen Ausbildungsaktivitäten treten kann und dann diese entsprechend als vergleichsweise aufwendig und kostenträchtig erscheinen lässt. Interessant ist der Kontrast zwischen Ausbildung und Neueinstellung, der sich in ähnlicher Form in den verschiedenen Interviews wieder findet und der zeigt, dass die Neueinstellung eben als weniger risikoreich und aufwendig begriffen wird als die Ausbildung eigenen Nachwuchses. Die mit Lehrlingen eingegangenen Ausbildungsverhältnisse

werden als längerfristige Verantwortung und Verpflichtung begriffen. Neueinstellungen erscheinen demgegenüber als vergleichsweise risikoarm und unaufwendig. Sie können nicht nur kurzfristig vorgenommen werden. Sie bieten auch eine wesentlich höhere Gewissheit über die Potenziale des neuen Mitarbeiters als eine Ausbildung, in der der Auszubildende diese Potenziale erst entwickeln muss. Zu dieser Abwägung trägt allerdings nicht nur die große Auswahl am Arbeitsmarkt bei.

Die Betriebe beziehen sich hier vielmehr in ihren Qualifikationsversorgungsstrategien auf arbeitsmarktpolitische Qualifizierungs- und Eingliederungsprogramme, die eine Wiedereingliederung von Arbeitslosen zum Ziel haben und über die entsprechende staatliche Zuschüsse zur Weiterbildung und Einstellung von Arbeitslosen direkt oder indirekt an die Betriebe fließen. Den Betrieben eröffnen diese Programme neue Wege der Risikominimierung und Kostensenkung, die insbesondere von den weniger finanzstarken und mit einem hohen unternehmerischen Risiko behafteten ostdeutschen Klein- und Mittelbetrieben, wie sie gerade auch unsere Fallgruppe der flexiblen Spezialisten repräsentiert, genutzt werden. Beispiele finden sich allerdings auch in den anderen Fallgruppen. Mitunter werden dabei über diesen Weg wesentliche Teile der Belegschaft rekrutiert. In einem Sample-Unternehmen (BSS) beläuft sich der Anteil der so rekrutierten Mitarbeiter auf etwa ein Drittel (ca. 50 Mitarbeiter), in einem weiteren (Schleifstein GmbH) liegt er nach unterschiedlichen Angaben sogar zwischen 70 und 80 %. Die Programme ermöglichen den Betrieben einen Dreischritt im Rekrutierungsprozess, in dem der eigentlichen arbeitsvertraglich abgesicherten Einstellung arbeitsagenturfinanzierte Phasen des ‚Ausprobierens‘ und Qualifizierens der in Frage kommenden Arbeitslosen vorgeschaltet sind: Die regionale Arbeitsagentur oder Weiterbildungseinrichtungen, die in den entsprechenden Förderprogrammen tätig sind, ermöglichen Arbeitslosen Betriebspraktika, in denen die Betriebe die Arbeitslosen ‚ausprobieren‘ und auf ihre Fähigkeiten testen können - „Ein ganzer Teil unserer Beschäftigten kommt vom Arbeitsamt, also Arbeitslose, Arbeitssuchende, die wir über Praktika ausprobiert ha-

ben. (...) Ich als Betrieb stelle keinen ein, den ich nicht mal ausprobiert habe.“ (Geschäftsführer BSS). Im Anschluss finanzieren die Arbeitsagenturen notwendige Weiterbildungsmaßnahmen und Anpassungsqualifizierungen, auf deren Grundlage die Betriebe dann schließlich die Arbeitslosen einstellen. Die umfangreiche arbeitsmarktpolitische Unterstützung ermöglicht es den Betrieben nicht nur ohne eigene Bildungsinvestitionen berufliche Teilqualifikationen jenseits eines kompletten Berufsabschlusses (etwa nachgefragte Zusatzqualifikationen wie CNC-Programmierung) zu erlangen. Die Qualifizierungsmaßnahmen erweitern für sie allgemein den Zugriff auf ein Reservoir arbeitsloser Facharbeiter, die vielleicht über einschlägige, mittlerweile aber veraltete Qualifikationen verfügen und deren Qualifikationen auf diesem Wege auf den neuesten Stand gebracht werden können. Der Vergleich zur betrieblichen Ausbildung liegt angesichts des in den arbeitsmarktpolitischen Programmen betriebenen Aufwandes nahe und wird in den Interviews auch zum Teil offen gezogen.

Zwar droht diese Quelle beruflicher Qualifikationen aufgrund arbeitsmarktpolitischer Umorientierungen als auch sich erschöpfender Potenziale am Arbeitsmarkt allmählich auszutrocknen. Gleichwohl stellen die Rekrutierung vom Arbeitsmarkt und die Nutzung der arbeitsmarktpolitischen Eingliederungs- und Qualifizierungsangebote gegenwärtig noch wichtige Elemente der Qualifikationsversorgungsstrategien gerade der KMU dar, deren Attraktivität durch die arbeitsmarktpolitischen Programme sichtlich gesteigert wird. Vor dem Hintergrund der ostdeutschen Arbeitsmarktlage sind unter arbeitsmarktpolitischen Gesichtspunkten sicherlich die positiven Anreize, die von Programmen dieser Art ausgehen, hervorzuheben. Es ist zugleich aber auch zu sehen, dass die Programme in dem Maße, in dem die Unternehmen ihre Qualifikationsversorgungsstrategien darauf aufbauen, diese auch von der Notwendigkeit zu Ausbildungsinvestitionen entlasten und dass sie so in ihrer Wirkung auf die allgemeine Ausbildungsbereitschaft ostdeutscher Betriebe nicht unproblematisch sind. Denn auch wenn es keiner unserer betrieblichen Gesprächspartner so formuliert, liegt doch nahe, dass die

Unternehmen die geschilderten arbeitsmarktpolitischen Programme als kostengünstige und risikoarme Alternative zur betrieblichen Ausbildung begreifen. Zumindest vor dem Hintergrund dieser Programme muss jede Form eigener Ausbildung als aufwendig und kostenträchtig erscheinen.

Aber auch wenn sie die Möglichkeiten des Arbeitsmarktes in teils beträchtlichem Ausmaß zu ihrer Qualifikationsversorgung nutzen, bilden elf der zwölf Sample-Betriebe im Rahmen des dualen Systems in gewerblich-technischen und kaufmännischen Berufen aus. Auffällig ist dabei der hohe Anteil von Betrieben, die in ihrer betrieblichen Ausbildung einen Ausbildungsverbund nutzen oder sich in anderer Weise in wesentlichen Teilen ihrer betrieblichen Ausbildungsaktivitäten auf Ausbildungsleistungen Dritter stützen. In unserem Sample betrifft dies immerhin acht von elf ausbildenden Betrieben - zur Hälfte Großbetriebe -, die im Bereich der gewerblich-technischen Ausbildung solche Leistungen in Anspruch nehmen und ihre betriebliche Ausbildung in weiten Teilen kooperativ angelegt oder in die Ausbildungsstätten Dritter ausgelagert haben.

Interessant ist ein näherer Blick auf die Ausbildungsverbände, in denen diese Sample-Unternehmen ausbilden (lassen) und hinter denen sich eine aus dem ostdeutschen Kontext entstandene institutionelle Innovation verbirgt. Diese Ausbildungsverbände bilden zwischen 150 und knapp 700 Lehrlingen aus. Sie sind als Kreis von Unternehmen zu beschreiben, die sich - je nach Fall mehr oder minder locker - rund um jeweils einen Ausbildungsdienstleister gruppieren, den die Unternehmen für Ausbildungsleistungen bezahlen und der die zentrale Rolle in der Koordination und Steuerung der Ausbildung im Verbund innehat. Dies schließt auch kommerzielle Bildungsdienstleistungsunternehmen ein, für die sich letztendlich in diesem Ausbildungsverbund ihr Kundenkreis organisiert. Der Schwerpunkt in der Nutzung der Ausbildungsverbände liegt auf dem ersten Ausbildungsjahr, also einer Phase der betrieblichen Ausbildung, in der die gewerblichen Auszubildenden kaum produktiv tätig sind und in der sie vor allem die

Grundlagen der Berufspraxis vermittelt bekommen und für die in der klassischen betrieblichen Ausbildung von Metallfacharbeitern die Lehrwerkstatt steht. Das Angebot für das zweite und dritte Lehrjahr reicht von einzelnen Kursen zu Spezialkenntnissen, die in den Betrieben entweder gar nicht zu oder nur mit Aufwand zu vermitteln sind bis zur Weiterführung der betrieblichen Ausbildung. Zum Teil erfolgt durch die Bildungsdienstleister auch eine gesonderte Vorbereitung auf die Abschlussprüfungen, die natürlich auch Zeugnis von der Qualität der Ausbildungsleistungen ablegen. Das Ausmaß, in dem die Unternehmen die Leistungen des Verbundes bzw. des in seinem Zentrum stehenden Bildungsdienstleisters in Anspruch nehmen, unterscheidet sich von Fall zu Fall. Besonders deutlich wird die Auftrennung der betrieblichen Ausbildung etwa im Fall der stark strukturierten betrieblichen Ausbildung für die Ostdeutschen Fahrzeugwerke und andere Unternehmen im Rahmen des Ausbildungsverbundes Autostadt: Die Auszubildenden sind lediglich 18 Monate ihrer 3,5 jährigen Ausbildungszeit im Unternehmen. Fast das ganze erste Ausbildungsjahr bringen sie beim Ausbildungsdienstleister ‚Autoinstitut‘ zu. „Am Ende des ersten Ausbildungsjahres machen sie einen so genannten Schnupperdurchlauf im Unternehmen über sechs Wochen, damit sie das Unternehmen mal intensiv kennen lernen, wissen, was dort für Technik existiert, damit sie dann auch mit einer anderen Motivation ins zweite Ausbildungsjahr einsteigen.“ (Geschäftsführer Autoinstitut). Erst das dritte Ausbildungsjahr verbringen sie vorrangig im Unternehmen.

Einer Studie des BIBB zu selbstfinanzierten Ausbildungsverbänden zufolge dominieren in der Motivation der Unternehmen, sich an einem solchen Verbund zu beteiligen, vor allem drei Beweggründe, die auch von den von uns befragten Ausbildungsdienstleistern genannt werden: die mangelnde Fähigkeit des Ausbildungsbetriebs, alle im Ausbildungsrahmenplan geforderten Ausbildungsinhalte zu vermitteln, die Sicherung oder Erhöhung der Ausbildungsqualität sowie die Reduzierung der Ausbildungskosten (BMBF 2005). Bei den Sample-Unternehmen - darunter immerhin vier Großun-

ternehmen - handelt es sich allerdings - mit einer Ausnahme - um Unternehmen, die entweder ausbildungsbe-rechtigt sind oder keine Probleme haben dürften, ihre Ausbildungsfähigkeit sicherzustellen und eine Ausbildungs-berechtigung zu erwerben. Die sehr weit reichende Auslagerung der betrieblichen Ausbildung kann in diesen Fällen nur schwer vorrangig auf fehlende Ausbildungs-berechtigungen und zu befürchtende Mängel in der Ausbildungsqualität zurückgeführt werden. In unseren Gesprächen in Betrieben und Ausbildungsverbänden tritt demgegenüber die zentrale Bedeutung hervor, die der Entlastung der Betriebe von Kosten und Koordination-leistungen zukommt, die für die Betriebe im Falle einer internen Ausbildung anfallen würden. Vergleicht man die Verbundausbildung mit der klassischen betrieblichen Ausbildung, wird deutlich, dass die Verbundausbildung bereits durch Synergien in der Nutzung der Ausbildungskapazitäten vielfältige Möglichkeiten zu Entlastungsstrategien eröffnet. Gerade in den untersuchten Großbetriebe wurde zum Teil hervorgehoben, dass es über die Verbünde möglich sei, Ausbildungskapazitäten besser auszulasten und damit kosteneffizienter zu organisieren und Ausbildungskosten mit anderen Unternehmen zu teilen. Nicht unerwähnt bleiben darf an dieser Stelle allerdings die umfangreiche Förderung gerade der Verbundausbildung in den neuen Ländern, auf die in den Gesprächen immer wieder verwiesen wird und von der unter dem Kostengesichtspunkt insbesondere KMU profitieren.

Allerdings gehen die von den Betrieben realisierten Vorteile in diesen Kostenargumenten bei weitem nicht auf. In der Realisierung der Kostenvorteile greifen sie auf spezifische Ressourcen zurück, die die Verbundausbildung zugleich in besonderer Weise prägen und als eigene - ostdeutsche - Form der Berufsausbildung ausweisen: in allen untersuchten Ausbildungsverbänden finden sich deutliche Bezüge und Kontinuitäten zu Konzepten und Einrichtungen des DDR-Berufsbildungssystems. Dieses zeichnete sich durch eine Zentralisierung der Berufsausbildung in kombinats- oder branchenweiten Betriebsberufsschulen aus, die als Großausbildungseinrichtungen naturgemäß viele Anknüpfungspunkte für

die neuen Ausbildungsverbände bieten. Besonders deutlich wird dies an der besonderen Qualifikation der Ausbilder, die zu DDR-Zeiten ein eigens für die betriebliche Berufsausbildung konzipiertes ingenieurpädagogisches Studium absolvieren mussten und auf die die Bildungsträger große Stücke halten. In den Interviews wird deutlich, in welchem hohem Maß sich die Qualifikation und die Erfahrungen dieser Ausbilder in der Qualität der Ausbildung niederschlagen. Damit das dahinter stehende Ausbildungskonzept mit der Pensionierung der noch zu DDR-Zeiten ausgebildeten Ausbilder nicht ausläuft, wird in den Verbänden zum Teil versucht, durch die Rekrutierung von Ingenieuren mit Fertigungserfahrung als Ausbilder daran anzuknüpfen. Die Bezugspunkte zur DDR-Berufsbildung werden aber auch in der Organisation der Ausbildung deutlich, in der die Erfahrungen mit der zentralisierten Lehrlingsgroßausbildung zum Tragen kommen. Dies gilt nicht nur in Bezug auf das Verhältnis zu den Betrieben, sondern v.a. auch im Verhältnis zwischen betrieblicher und berufsschulischer Ausbildung, das traditionell durch eine oftmals nur unzureichende Verknüpfung schulischen und betrieblichen Lernens und eine schwache Position der Berufsschule gekennzeichnet ist und das auch in den Augen der befragten Bildungsträger verbesserungsbedürftig ist. Dieses Problem kannte die DDR-Berufsbildung in dieser Schärfe nicht, waren hier doch praktische und schulische Ausbildung unter dem Dach der Betriebsberufsschule vereint. Zwar setzen die Ausbildungsverbände nicht bruchlos die Arbeit der Betriebsberufsschulen fort, in den Interviews wird jedoch immer wieder auf die gemachten Erfahrungen und auf Versuche verwiesen, daran anzuknüpfen, die sich zum Teil bereits aus der Größe der Ausbildungsverbände ergeben. So macht die in großem Stil betriebene Auftragsausbildung eine zeitliche und inhaltliche Abstimmung der Phasen im Ausbildungsbetrieb, der Ausbildungsmodule im Verbund und der Berufsschulphasen notwendig. Gleichzeitig treten angesichts der professionelleren betrieblichen Ausbildung und der durch die Zentralisierung größeren Zahl von Lehrlingen Mängel der berufsschulischen Bildung schneller zu Tage und können gegenüber der Berufsschule geltend gemacht werden. Und nicht zuletzt bean-

spruchen Ausbilder und Bildungsträger aus ihrer Ausbildungserfahrung und ihrem Selbstverständnis heraus auch, eine ganzheitliche Ausbildung zu organisieren.

Daneben bringt die betriebsübergreifende Zusammenfassung der Ausbildung und die Größe der Verbände auch eine gewisse überbetriebliche Koordinationsfunktion der Ausbildungsverbände bzw. der in ihrem Zentrum stehenden Ausbildungsdienstleister mit sich, die das regionale Ausbildungsangebot prägt. So beraten die Bildungsträger zwar die Unternehmen in der Auswahl der auszubildenden Berufe. Dabei müssen sie aber auch betriebsübergreifend und strategisch in Bezug auf die Zusammenstellung ihres eigenen Ausbildungsangebotes denken. Dies beginnt bereits bei der Beschulung für einzelne Berufe, die u.a. an eine Mindestgröße von Berufsschulklassen gebunden ist. Um diese zu gewährleisten, müssen die betrieblichen Ausbildungsinteressen übergreifend koordiniert und strategisch gebündelt werden, wofür der Ausbildungsverbund den Spielraum verschafft. Zugleich erfordert die effiziente Ausgestaltung des eigenen Ausbildungsangebotes von den Bildungsträgern auch eine berufsübergreifende Abstimmung der Ausbildung etwa durch die berufsübergreifender Ausbildungsmodule, die es ermöglichen, Lehrlinge zu entsprechenden Gruppen zusammenzufassen. Analog müssen auch Investitionen in neue Anlagen und Technologien betriebsübergreifend geplant werden und dürfen nicht betriebliche Spezialisierungen und Engführungen widerspiegeln.

Kurz: die zentrale und teils weit reichende Rolle der Bildungsdienstleister in der betrieblichen Ausbildung bedingt in mancherlei Hinsicht eine Entspezialisierung und - sowohl in Bezug auf das Verhältnis zwischen den Betrieben als auch auf das zwischen Schule und Betrieb - eine stärker überbetriebliche Ausrichtung und Koordination der Ausbildung. Nimmt man die einzelnen Punkte zusammen, wird aber vor allem deutlich, dass sich hinter dem Begriff des Ausbildungsverbundes in den hier betrachteten Fällen mehr und anderes verbirgt als die klassische duale Ausbildung. Wichtig ist, dass es sich - anders, als dies etwa der Berufsbildungsbericht

oder die umfangreiche Förderung der Verbundausbildung durch die ostdeutschen Länder suggerieren - um mehr handelt, als um eine bildungspolitisch zu fördernde Möglichkeit zur Verbesserung der Ausbildungsfähigkeit der Betriebe und zur Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze. Nicht zuletzt aufgrund ihrer betriebsübergreifenden Interessen stellen die Bildungseinrichtungen, um die herum sich die Verbände gruppieren, eigenständige Akteure im Prozess der Ausbildung dar, die für ihre Organisation zwar viele Anknüpfungspunkte in der Rolle und Funktion der DDR-Betriebsberufsschulen finden, daraus aber ein durchaus zukunftsfähiges Konzept entwickelt haben. Die Stärke der hier betrachteten Ausbildungsverbände liegt nicht allein darin, dass hier Ausbildung zu niedrigeren Kosten angeboten wird, sondern auch darin, dass die Ausbildungsverbände es durch Anknüpfung an das alte ostdeutsche Berufsbildungsmodell vermögen, Schwächen des westdeutschen Modells zu überwinden und durch eine alternative Form der Institutionalisierung von Berufsbildung eine qualitativ hochwertige Ausbildung zu realisieren. Hervorzuheben sind hier etwa die bessere Koordination der einzelnen Lernorte in den Verbänden und die - gerade in Bezug auf kleinere Unternehmen sicherlich einen deutlichen qualitativen Unterschied zur klassischen betrieblichen Ausbildung ausmachende - Professionalisierung der betrieblichen Ausbildung durch die im Zentrum der Verbände stehenden Bildungsträger.

## **2.2 Industrielle Beziehungen zwischen Betriebsgemeinschaft und Flächentarif**

Als 1990 die westdeutschen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände ihre Organisationen und ihre Politiken auf Ostdeutschland ausweiteten, stand dahinter eine doppelte Erwägung: in Bezug auf Westdeutschland befürchteten beide Parteien die Entstehung eines Niedriglohngbietes in den neuen Bundesländern, das sich auf den Arbeitsmarkt und damit auch auf die industriellen Beziehungen in den alten Bundesländer auszuwirken drohte. In Bezug auf Ostdeutschland ging man allerdings davon aus, dass es den ostdeutschen Unternehmen

nicht zuletzt auch durch die Übertragung des westdeutschen dualen Systems der Interessenvertretung möglich sein würde, im Umbruchprozess den industriellen Konflikt zwischen Kapital und Arbeit in strukturierter Weise kleinzuarbeiten und weitgehend aus dem betrieblichen Alltag herauszuhalten und auf diese Weise schnell Anschluss an das westdeutsche Produktionsmodell zu finden. Entstanden ist in Ostdeutschland allerdings eine deutlich polarisierte Landschaft der industriellen Beziehungen, die die starke Polarisierung in der ostdeutschen Betriebsgrößen- und -typenstruktur widerspiegelt. Auf der einen Seite des Spektrums stehen hier Großbetriebe, deren Mutterunternehmen und -konzerne zumeist der westdeutschen Tradition entstammen und die als Dependancen westdeutscher Unternehmen oftmals unter einem gewissen Druck ihrer Westbelegschaften stehen, sich auch in Ostdeutschland in das System der industriellen Beziehungen zu integrieren. Auch alle sechs Großbetriebe unseres Samples sind Mitglied im Arbeitgeberverband und tarifgebunden. Auf dieser Seite des Spektrums fehlen allerdings Unternehmen, die eine dem westdeutschen Fall vergleichbare tarifpolitische Leitfunktion *in der Fläche* übernehmen könnten. Auf der anderen Seite stehen Klein- und Mittelbetriebe, die zum überwiegenden Teil Strategien verfolgen, die eine Anpassung an tarifliche und betriebliche Regelungen der Großbetriebe analog zur westdeutschen Situation eher unwahrscheinlich machen, spielt doch die Nutzung ostdeutscher (Lohn-)Kosten- und Flexibilitätsvorteile für die Geschäftsmodelle dieser Betriebe eine wichtige Rolle. Dies gilt in besonderer Weise für die in der ostdeutschen Industrie überproportional vertretenen Kleinbetriebe. Das sich aufdrängende Bild – weitgehende Durchsetzung des westdeutschen Modells der industriellen Beziehungen in den Großbetrieben vs. Tarif- und Mitbestimmungslosigkeit, geringe gewerkschaftliche Durchsetzungskraft und hohe betriebliche Willkür in den KMU („Wilder Osten“) - trifft die Realität der industriellen Beziehungen in den Sample-Unternehmen allerdings nur sehr bedingt.

Von den von uns untersuchten KMU ist keines an den Flächentarifvertrag gebunden. Vor dem Hintergrund der

von den Unternehmen verfolgten Geschäftsstrategien verwundert dieses Bild zunächst einmal nicht, setzen die Unternehmen doch auch auf die sich aus der besonderen Situation in Ostdeutschland ergebenden Lohnkostenvorteile und sind auch bereit, diese im Wettbewerb strategisch einzusetzen und so ihre Geschäftsstrategie gegen und auf Kosten anderer durchzusetzen. Zugleich wurde in unseren Gesprächen aber auch deutlich, dass sich die Unternehmen dabei finanziell mitunter hart an der Grenze ihrer Möglichkeiten bewegen und Gewinne oftmals weitgehend reinvestieren müssen, um das bislang Erreichte zu stabilisieren und das Unternehmen für neue Aufgaben vorzubereiten. Kurz: die Betriebe verfolgen Geschäftsmodelle und Strategien, die einen hohen Kostensenkungs- und Flexibilitätsbedarf implizieren, und es steht zu erwarten, dass letzterer auf die Sozialbeziehungen im Betrieb durchschlägt. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht sonderlich, dass der für ostdeutsche KMU festzuhaltende Trend zu Tariflosigkeit und einer zumindest ambivalenten Haltung zu betrieblichen Vertretungsstrukturen sich auch in den Unternehmen unseres Samples wieder findet. Nicht ganz so überraschungsfrei ist hingegen, dass unsere Untersuchungsbetriebe die betriebliche und überbetriebliche Vertretungsschwäche der Beschäftigten zwar dafür nutzen, die Bewältigung von Unsicherheit, Kostendruck und Flexibilitätsanforderungen auf die Beschäftigten abzuwälzen, sich dies aber *nicht* etwa in einer Politik des *hire and fire* äußert. Vielmehr zeichnen sich die KMU in unserem Sample durch eine ausgesprochene Stammebelegschaftsorientierung aus: Die Personaleinsatzstrategien der Betriebe sind darauf ausgerichtet, Schwankungen der Nachfrage nach Möglichkeit nicht auf die Zusammensetzung der Stammebelegschaft durchschlagen zu lassen bzw. diese gerade nicht mit Hilfe von Leiharbeit und befristeten Einstellungen gleichsam zu externalisieren. Diese Stammebelegschaftsorientierung ist gewissermaßen die Kehrseite der Geschäftsmodelle der Betriebe, die nicht ausschließlich auf Flexibilität und – lohnkostenbedingte - Kostenvorteile ausgerichtet sind, sondern vor allem auch auf spezifische, nicht leicht substituierbare industrielle Kompetenzen, was die Austauschbarkeit der Träger dieser Kompetenzen - der qua-

lifizierten und erfahrenen Beschäftigten - für die Betriebe limitiert.

Die Orientierung auf Beschäftigungskontinuität ist allerdings mit hohen Zumutungen an die Beschäftigten in puncto Arbeitszeiten und Lohnniveau verbunden. Dies gilt sowohl für die in den Betrieben gezahlten Grundentgelte, die zumindest in der Gruppe der Flexiblen Spezialisten, in der sich die kleineren Unternehmen unseres Samples versammeln, unter den tariflichen Standards liegen. Dies gilt aber auch für die Arbeitszeiten, die in der Mehrzahl der Betriebe bei 40 Wochenstunden liegen, diese Zahl aber bei Bedarf mitunter auch schnell und vor allem kurzfristig überschreiten können<sup>3</sup>. Aus Perspektive der Beschäftigten wiederum erscheinen Zugeständnisse bei Entgelt und Arbeitszeit gewissermaßen als der Preis für ihre hohe Beschäftigungssicherheit. Allerdings sind sich die Eigentümer und Geschäftsführer der von uns untersuchten KMU der Tatsache sehr bewusst, dass die von ihnen erwarteten Zumutungen an ihre Belegschaft nicht grenzenlos sein können. Man findet auf Seiten der Geschäftsführungen verbreitet Vorstellungen eines angemessenen „*Take and Give*“ zwischen Betrieb und Belegschaft, in dem Zumutungen und Angebote austariert sein müssen. In ihrer Fähigkeit, auch kurzfristig die gesammelten Fähigkeiten und Kompetenzen, aber auch die Zugeständnis- und „Opfer-“bereitschaft der Belegschaft zu mobilisieren, kommt – darauf deuten verschiedentlich Äußerungen in den Interviews - auch zum Tragen, dass die - zumeist ostdeutschen - Manager und Geschäftsführer nicht selten erst unter den Augen der Belegschaft in diese Rolle hineingewachsen sind. Sie ist damit aber auch Ausdruck einer spezifischen betrieblichen Sozialverfassung dieser KMU, die für die Organisation der internen Flexibilität bei gleichzeitigem Erhalt des Betriebsfriedens eine große Rolle spielt, die mit dem in diesem Zusammenhang häufig bemühten Bild der betrieblichen „Überlebensge-

---

3 Trotzdem geben die untersuchten Betriebe sich nicht der Illusion hin, auch solche Produkte und Aufträge, die unter wachsende Kostenkonkurrenz aus Mitteleuropa geraten, durch die Strategie einer fortgesetzten Anpassung der Löhne nach unten halten zu können. Vielmehr finden sich gerade auch bei den KMU Strategien, die Lohnkostenvorteile mitteleuropäischer Standorte selbst für unqualifizierte Arbeiten zu nutzen.

meinschaften“ in Ostdeutschland aber kaum adäquat charakterisiert ist. Vielmehr entsteht hier aus gemeinsamen Aufbauerfahrungen und -anstrengungen ein Gefühl der Verbundenheit mit dem und der Verantwortung für den Betrieb, das sich im Übrigen auch bei den Erstbelegschaften der großen Autowerke findet und aus dem heraus die Beschäftigten der KMU zu vielen, auf betrieblichen ‚Sachzwängen‘ gründenden Opfern bereit sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die untersuchten KMU sich zwar vielfach außerhalb der durch den Flächentarifvertrag abgesteckten Standards bewegen. Aber weder können die Unternehmen diese Spielräume beliebig ausnutzen und ausdehnen, noch streben sie dies auch unbedingt an. Die Situation der Unternehmen ist vielmehr durch einen hohen - in den Geschäftsmodellen und Strategien angelegten - Kostensenkungs- und Flexibilisierungsbedarf geprägt, den sie zwar auf Kosten der Belegschaft zu realisieren versuchen. Trotzdem herrscht kein ‚neoliberales‘ Marktverhalten vor. Stattdessen zeichnen sich die untersuchten KMU durchweg durch eine hohe Orientierung auf Stammbeschaften erfahrener Arbeiter und qualifizierter Facharbeiter aus. Eine Strategie, die versuchen würde, die dem Unternehmen abverlangte Flexibilität alleine über die Nutzung der sich durch die hohe Arbeitslosigkeit am Arbeitsmarkt bietenden Möglichkeiten aufzubringen, würde dem zuwiderlaufen.

Das vorherrschende Stammbeschaftsprinzip hat Konsequenzen auch für die Entlohnungspolitik der Betriebe. Denn die fehlende Tarifbindung bedeutet keineswegs, dass die Betriebe hier vollständig frei von Bindungen und Rücksichtnahmen auf die Interessen der Beschäftigten wären. So haben die Betriebe nicht nur ins Kalkül zu ziehen, dass insbesondere qualifizierte Facharbeiter und Ingenieure über individuelle Arbeitsplatzalternativen verfügen, wenn nicht in Ost-, dann in Westdeutschland. Genauso ist es für die von den Betrieben verfolgten Produktions- und Arbeitseinsatzkonzepte unabdingbar, dass die Gestaltung der innerbetrieblichen Lohnfindung ein Mindestmaß an Entlohnungsgerechtigkeit gewährleistet.

Die nicht tarifgebundenen Betriebe in unserem Sample verfolgen dabei unterschiedliche Strategien in der Entlohnungspolitik. Aus institutionalistischer Perspektive bemerkenswert ist dabei, dass eine ausschließlich individualisierte, nicht an formale Regeln und Aushandlungsprozeduren gebundene Lohnfindung die Ausnahme darstellt. Die Unternehmen sind sich der ‚Schmerzgrenzen‘ ihrer Mitarbeiter und der demotivierenden Wirkung einer ungerechten Entlohnung durchaus bewusst und sehen sich in der Pflicht, belastbare Kriterien für eine leistungsgerechte Entlohnung festzulegen.

Obwohl die Mehrzahl der von uns untersuchten KMU nicht tarifgebunden ist, orientiert sich die Hälfte nach eigenen Angaben trotzdem in irgendeiner Form am Tarifvertrag. Bei näherer Betrachtung wird allerdings deutlich, dass ‚Orientierung‘ sich in aller Regel nur auf einzelne Aspekte bezieht. Im Vordergrund stehen für die Unternehmen zum einen die durch den Flächentarif definierten Facharbeiterlöhne, die als Orientierung dafür dienen, was nötig ist, um gerade am Arbeitsmarkt stark nachgefragte Qualifikationen zu halten. Es ist klar, dass die betriebliche Entlohnung gerade der Facharbeiter nicht zu weit vom Grundlohn des Flächentarifvertrages abweichen darf. Der Flächentarifvertrag definiert hier jedoch nicht, wie es seine eigentliche Funktion wäre, einen Mindestlohn. Vielmehr kommt dem Tariflohn eine Orientierungsfunktion für kollektives wie individuelles Bargaining auf betrieblicher Ebene zu. Das Niveau des Tariflohns fungiert hierbei insoweit als Richtschnur, als sich insbesondere qualifizierte und erfahrene Beschäftigte auch in Fällen individueller Einstellungs- und Lohnverhandlungen auf das tarifliche Grundentgelt berufen können. Hier kommt dem Flächentarifvertrag also trotz seiner geringen formalen Bindungskraft eine gewisse - wenngleich stark eingeschränkte und über den Arbeitsmarkt vermittelte - überbetriebliche Schutzfunktion und Ausstrahlungskraft zu. Weitaus wichtiger ist den Betrieben die Orientierung am Flächentarifvertrag allerdings in anderer Hinsicht: die Unternehmen beziehen sich auf die Lohngruppenstruktur des Tarifvertrages und versuchen so, die mit einer individualisierten Lohnfindung verbundenen Probleme, zu vermeiden. Orientie-

rung meint freilich auch hier keine Übernahme tarifvertraglicher Regeln. Gerade in Bezug auf die Eingruppierung werden diese flexibel gehandhabt, sie setzen allerdings einen Rahmen für die individuelle Entgeltauszahlung und legitimieren - durch Berufung auf den Branchentarifvertrag - die betriebliche Entgeltendifferenzierung.

Auch in Bezug auf die Strukturen der betrieblichen Interessenvertretung ist die Situation in den untersuchten Betrieben nicht so eindeutig, wie dies auf den ersten Blick den Anschein macht. Zwar hat die Hälfte der untersuchten KMU - und zwar die Unternehmen mit einem ostdeutschen Eigentümer - keinen Betriebsrat. Zum einen haben zum Teil diese aber eine Größe, in der der oder die Einzelne bei Konflikten kaum darum herumkommen dürfte, seine Interessen auch selber zu vertreten. Ein Betriebsrat ist hierbei sicherlich eine hilfreiche Stütze, seine Einflussmöglichkeiten gerade in den kleinen Betrieben sind aber auch nur begrenzt. Zum anderen zeigt sich auch deutlich, dass in diesen Betrieben auch ohne formale Vertretungsstrukturen partizipative Strukturen existieren, die man auch als Ausdruck der oben geschilderte ‚Betriebsgemeinschaft‘ interpretieren kann. In jedem Betrieb gibt es für die Geschäftsführung Ansprechpartner in der Belegschaft, die bei Problemen gegenüber dem Management auftreten und von Mitarbeitern als Fürsprecher genutzt werden. In einem Fall kam es sogar zu einer Situation, in der das Unternehmen - kurz vorm Konkurs - sich von einer großen Zahl Mitarbeiter trennen musste und zur Absicherung seiner Entscheidung in der Belegschaft mangels Betriebsrat kurzerhand selber einen „Mitarbeiterrat“ aufstellte. Allgemein wird von den Interviewpartnern hervorgehoben, dass man zwar im Großen und Ganzen gut ohne Betriebsrat leben könne, die Existenz eines Betriebsrates aber gerade in Problemsituationen durchaus hilfreich sein könnte, um Entscheidungen, die vor allem auch gegen Beschäftigteninteressen laufen, nicht alleine tragen und vertreten zu müssen. Vermisst wird also die Funktion des Betriebsrats als Ordnungsfaktor. Im Vordergrund steht bei solchen Erwägungen, dass Maßnahmen, die Beschäftigteninteressen verletzen, insbesondere in

kleinen Betrieben immer auch das betriebliche Miteinander empfindlich stören können. Also auch in Bezug auf die betriebliche Interessenvertretung herrscht nicht ein reines ‚Durchregieren‘ vor. Auch wenn die betrachteten KMU ihren Belegschaften vieles zumuten - von der untertariflichen Entlohnung bis zur übertariflichen Arbeitszeit - und diese Zumutungen zunächst die These vom „Wilden Osten“ bestärken, sind die Unternehmen zur Wahrung des Betriebsfriedens und zur Sicherung ihrer Stammebelegschaften darauf angewiesen, Probleme und Konflikte, die sich aus der allein betrieblichen Regulierung der Arbeitsverhältnisse ergeben, zu einer einvernehmlichen Lösung zu führen. Dies zeugt letztendlich von einer spezifischen Konsensorientierung der betrieblichen Sozialverfassung, die in Westdeutschland durch die betriebliche Mitbestimmung abgesichert wird und für die sich hier ein Defizit auftut, das die Betriebe auf anderem Wege zu füllen suchen.

Die Situation in den Großbetrieben unseres Samples stellt sich komplett anders dar. Die an den Weststandorten der Konzerne geltenden Rahmenbedingungen von Tarifbindung und betrieblicher Mitbestimmung scheinen sich auch an den ostdeutschen Standorten der Konzerne zu finden, Personalkonzept und Ausprägung der industriellen Beziehungen sich in den ostdeutschen Großbetrieben auf die in Westdeutschland bewährte Weise zu ergänzen. Die an den Standorten verfolgten Unternehmensstrategien setzen allerdings auch die ostdeutschen Großbetriebe unter einen hohen Kosten- und Flexibilitätsdruck. Die beiden Produktspezialisten bewegen sich in Massenmärkten, in denen sie gegen eine internationale Konkurrenz bestehen müssen, die aufgrund ihrer Umfeldbedingungen mit teils deutlich niedrigeren Produktionskosten aufwarten kann. Für die Geschäftsmodelle der Fertigungsspezialisten ist es konstitutiv, dass sie sich hinsichtlich Effizienz, Flexibilität und Qualität ihrer Fertigungsstätten nicht nur an den kostenintensiveren westdeutschen Konzernstandorten, sondern auch an mittelost- und vor allem südwesteuropäischen Niedriglohnstandorten messen lassen können. Tarifbindung und Mitbestimmung an den ostdeutschen Konzernstandorten sind aber ohne weiteres - auch wenn

dies auf den ersten Blick überraschen mag – kompatibel mit diesen Unternehmensstrategien. Dies ist möglich, weil sie einen institutionellen Rahmen darstellen, mit dessen Hilfe trotz der tarifvertraglich fixierten Angleichung bei den Tariflöhnen gerade die Unterschiede in den Arbeitsbedingungen zwischen ost- und westdeutschen Konzernstandorten geregelt werden.

Die regulatorischen Spielräume zu dieser ‚Abweichung trotz Angleichung‘ ergeben sich bereits aus der rechtlichen Eigenständigkeit der ostdeutschen Fertigungsstandorte innerhalb des jeweiligen Konzernverbunds, die den Konzernen die Möglichkeit einer eigenen ostdeutschen Entgelt- bzw. Tarifpolitik eröffnet. So sind die als neu errichtete oder weitgehend modernisierte Standorte in ihrer Produktivität westdeutschen und westeuropäischen Konzernstandorten oftmals überlegenen ostdeutschen Werke an ihren ostdeutschen Standorten als eigenständige Unternehmen verfasst und Mitglied in ostdeutschen Arbeitgeberverbänden. Damit fallen sie jedoch unter den Flächentarifvertrag und nicht unter die etwa an den Weststandorten der Autokonzerne geltenden Haustarifverträge mit ihren besonderen Arbeitszeit- und Entgelt-Regelungen. So zahlen die ostdeutschen Unternehmen zwar alle nach Flächentarifvertrag, im Vergleich zu westdeutschen Standorten summieren sich tarifvertragliche Unterschiede, höhere Arbeitszeiten und fehlende Zulagen für sie aber trotzdem zu einem nennenswerten Lohnkostenvorteil von bis zu 25 %. Und auch wenn die Mitarbeiter der Großbetriebe nach Tarif entlohnt werden und sich damit deutlich besser stehen als die Mitarbeiter in den meisten ostdeutschen KMU, sind auch sie bis hin zu zeitweisen Abstrichen an tariflich vereinbarten Ansprüchen von den Niedrig(lohn)kostenstrategien ihrer Unternehmen betroffen. Auch in Bezug auf die an die Beschäftigten gestellten Leistungsanforderungen gehen die Unternehmen zum Teil über das an den Weststandorten übliche Maß hinaus. Wichtig dabei ist, dass die Lohnkostenvorteile, in denen nach wie vor ein wichtiger Standortvorteil der ostdeutschen Betriebe im konzerninternen Standortwettbewerb liegt, auf Grundlage von und im Einklang mit tariflichen Regelungen zustande kommen, die program-

matisch auf eine Angleichung der Entlohnungsniveaus zwischen Ost und West abzielen. Die Betriebe nutzen hier ihre Möglichkeiten in der betrieblichen Ausgestaltung der Entlohnung. Die Betriebsräte der ostdeutschen Standorte tragen diese Strategie mit, weil sie sich gerade von der andauernden Lohnkostendifferenz eine Beschäftigungssicherung an den Oststandorten versprechen.

Regional gilt damit eine weit reichende Entkopplung der Arbeitszeit- und Entgeltregelungen von Großbetrieben und KMU, die auch für solche Regionen Ostdeutschlands zutrifft, in denen sich Großbetriebe und KMU, die ähnliche Kompetenzen und Qualifikationen nutzen, in unmittelbarer räumlicher Nachbarschaft befinden. Aus der Perspektive der Großbetriebe dient das eigene tarifvertraglich definierte und im regionalen Vergleich hohe Lohnniveau in diesen Fällen auch dazu, eine qualifizierte und erfahrene Stammebelegschaft zu halten. Die Entkopplung der Arbeitszeit- und Entgeltregelungen in Großbetrieben und KMU eröffnet den Großbetrieben weiterreichende betriebswirtschaftliche Optimierungsspielräume und ermöglicht die Generierung von Kosten- und Flexibilitätsvorteilen durch Nutzung ihres – anders regulierten und infolgedessen anders strukturierten - regionalen Umfelds. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, sich noch einmal in Erinnerung zu rufen, auf was für einen Typus Großbetrieb die Tarifbindung sich hier bezieht: Bei diesen Großbetrieben handelt es sich um in der Regel sehr schlanke Produktionsstätten, die sich die sich in ihrem Leistungsspektrum im Vergleich zu den Weststandorten der Konzerne von Beginn an auf wenige Kernfunktionen beschränkt haben. Besonders ausgeprägt ist dies im Falle der beiden Automobilwerke, deren Fertigungstiefe deutlich unter dem Niveau ihrer westdeutschen Schwesterstandorte liegt. In den Fertigungsbereichen wurden diese Fabrikkonzepte zum Teil gerade auch durch den großen Facharbeiterstamm möglich, der den Unternehmen flexiblere Arbeitseinsatzstrategien erlaubt. Die betriebswirtschaftlichen Vorteile von Strategien, großbetriebliche Fertigungsstätten auf wenige Kernfunktionen zu konzentrieren, resultieren unter ostdeutschen Bedingungen dabei nicht nur aus Effi-

ziengewinnen durch Komplexitätsreduktion und Spezialisierung. Betrachtet man etwa die von der Tarifbindung erfassten Tätigkeitsbereiche, fällt auf, dass die Unternehmen vielfach gerade gering qualifizierte Arbeiten und Vormontagen an andere Unternehmen in der Region ausgelagert haben. Dies gilt besonders deutlich für die beiden schlanken Autofabriken, aber in gleicher Weise auch für die beiden Zulieferer oder die Werft. Bei diesen zumeist kleinen und mittleren Zulieferern und Dienstleistern handelt es sich jedoch oftmals um nicht tarifgebundene Unternehmen. Ein gutes Beispiel ist die Schiffsisolierung, die als Abteilung aus der Werft ausgegründet wurde und nun als Firma BSS diese Arbeiten wieder für die Werft durchführt. Während die Werft-Mitarbeiter nach Flächentarifvertrag bezahlt werden, erhalten die Mitarbeiter von BSS einen Lohn deutlich unter dem Werftniveau. D.h., wenn man über die Tarifbindung der Großbetriebe spricht, gilt es festzuhalten, dass diese bereits eine ganze Reihe von Tätigkeiten aus dem Gültigkeitsbereich des Tarifvertrages ausgelagert haben und dies für weitere Tätigkeiten auch anstreben. Die auf diese Weise erzielten Kostenvorteile dienen in personalpolitischer Perspektive aber auch dazu, das interne – tarifliche - Lohnniveau zu sichern und die Stammelegschaft zu halten.

Dass die tariflichen Arbeitszeit- und Entgeltregelungen der Großbetriebe auch in Fällen unmittelbarer räumlicher Nachbarschaft nur wenig Ausstrahlungseffekte auf die KMU haben, hängt auch damit zusammen, dass die Großbetriebe nach dem Abschluss ihrer Aufbau- und Expansionsphasen seit Ende der 1990er Jahre kaum noch Neueinstellungen vornehmen. Stattdessen nutzen fast alle großen Unternehmen - statt bei Bedarf Neueinstellungen vorzunehmen - in teils hohem Maße Zeitarbeitsfirmen, die zum Teil auch recht dauerhaft im Unternehmen tätig sind. Die Leiharbeiteranteile an der Belegschaft bewegen sich in den meisten Fällen dauerhaft um zehn Prozent und schnellen in ‚heißen Phasen‘ auch schon einmal deutlich in die Höhe. Mit der Nutzung von Leiharbeit erschließen die Unternehmen sich weitere Kosten- und Flexibilitätsvorteile. Am drastischsten stellt sich der durch Nutzung von Leiharbeit erzielte Lohn-

kostenvorteil auf der Störtebecker-Werft dar, die hier auf schiffbauspezialisierte südosteuropäische Leiharbeitsfirmen zurückgreift und es auf diese Weise vermag, zu niedrigeren Lohnkosten den Anteil fachlich einschlägig qualifizierter Arbeiter hoch zu halten. Ein Teil der Unternehmen ist längst dazu übergegangen, überhaupt keine Einstellungen mehr vorzunehmen. Bei Bedarf werden zunächst Leiharbeiter genutzt. Verstetigt sich der Bedarf, haben diese dann eingearbeiteten Arbeiter beste Chancen auf eine Übernahme. D.h., die Leiharbeitsfirma wird hier zur einzigen Zugangsmöglichkeit zu einem Arbeitsplatz in einem dieser Großbetriebe. Eine besondere Note erhält die Nutzung von Leiharbeit im Fall von OFW zusätzlich dadurch, dass das Unternehmen aufgrund von Qualitätsproblemen mit den ortsansässigen Leiharbeitsfirmen eine eigene Leiharbeitsfirma gegründet hat, die nun die Leiharbeit für OFW organisiert und das Unternehmen so von der Notwendigkeit zu Einstellungen und damit zur Erweiterung seiner tarifgebundenen Belegschaft entbindet. Umgekehrt zielt die Nutzung der Leiharbeit auch auf eine Stützung der Stammelegschaft und wird daher von den Betriebsräten auch breit mitgetragen, auch wenn diese sich im Sinne des internen Arbeitsplatzerhalts um eine Eingrenzung der Leiharbeit und um gangbare Übernahmeregelungen bemühen. Bei OFW gingen in einem Fall die Auseinandersetzungen um eine geplante Auslagerung eines Bereiches sogar so weit, dass der Betriebsrat einer ‚internen‘ Besetzung mit ‚billigeren‘ Leiharbeitern zustimmte, um eine Auslagerung zu verhindern. Letztendlich wird die Stammelegschaft in den Großbetrieben des Samples also auch dadurch abgesichert, dass der Betrieb sich auf ein lokales Produktionsnetzwerk aus Zulieferbetrieben und Leiharbeitsfirmen stützen kann. Die Tarifbindung in den Großbetrieben muss daher immer auch vor dem Hintergrund dieses regionalen Beschäftigungssystems gesehen werden, dem eine klare Stufung von der Leiharbeit beim Zulieferer über die Stammelegschaft des Zulieferers und die Leiharbeit im Großbetrieb bis hinauf zur Stammelegschaft der Großbetriebe mit erkennbaren qualitativen Unterschieden zwischen den Stufen zugrunde liegt.

In Bezug auf die industriellen Beziehungen lässt sich also festhalten, dass anders als beim Berufsausbildungssystem, die Funktionsschwäche der aus Westdeutschland importierten Institutionen nicht dazu geführt hat, dass sich „Ersatz-Institutionen“ herausgebildet haben. Die Gestaltung von Arbeitsverhältnissen und Arbeitsbedingungen in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie ist insgesamt *schwächer institutionalisiert* als in der westdeutschen. Grundsätzlich gelten in allen Tarifgebieten der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie Flächentarifverträge, aber sie haben eine sehr viel geringere Geltung als im Westen (Ausmaß der Tarifbindung) und auch die Ausstrahlungseffekte sind geringer. Während das duale System der Interessenvertretung in der Lage ist, bezogen auf die Großbetriebe Unterschiede zwischen Ost und West innerhalb des Systems (Tarifvertrag, Betriebsvereinbarungen) zu bewältigen, entwickeln sich Unterschiede zwischen Großbetrieben und KMU innerhalb von Ostdeutschland (zunehmend) zu solchen, die durch die Grenze zwischen „innerhalb“ und „außerhalb“ des dualen Systems der Interessenvertretung geprägt sind. Die Kehrseite dieser vergleichsweise schwachen Institutionalisierung ist, dass die Gestaltung von Arbeitsverhältnissen und Arbeitsbedingungen vor allem in den KMU sehr viel betriebsspezifischer, informeller und individueller ist. Auch Kompromisse zwischen Betrieb und Beschäftigten sind weniger hart institutionalisiert und beruhen sehr viel stärker auf geteilten Vorstellungen von Sachzwängen und Notwendigkeiten, von Angemessenheit und Gerechtigkeit als auf formalen Sanktionsmöglichkeiten.

Als Resümee scheint uns an dieser Stelle jedoch vor allem wichtig, dass auch in den Geschäftsmodellen/-strategien ostdeutscher Betriebe offenbar sehr weit reichende Unterschiede möglich sind, auch wenn dies erhebliche Implikationen für die industriellen Beziehungen hat. Die Differenzierung innerhalb des Systems der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland lässt Geschäftsmodelle / Strategietypen zu, die in dieser Form als erfolgreiche Strategie in Westdeutschland schwerer vorstellbar sind. Anders formuliert: Die schwache Institutionalisierung der industriellen Beziehungen trägt da-

zu bei, eine beträchtliche Spannbreite von Geschäftsmodellen und Unternehmensstrategien innerhalb derselben Region zu ermöglichen.

### **3. Verallgemeinerungsfähigkeit: Zur Frage der Reproduzierbarkeit**

Unsere Ausgangsüberlegung ging dahin, dass die Strategien erfolgreicher ostdeutscher Betriebe mit institutionellen Rahmenbedingungen des ostdeutschen Umfelds verzahnt sind. Betriebliche Strategien, Produktions- und Arbeitseinsatzkonzepte auf der einen, institutionelle Rahmenbedingungen auf der anderen Seite - so unser Argument - sind auch im Fall von Ostdeutschland zwei Seiten einer Medaille, nämlich spezifischer „social systemes of production“ (Hollingsworth/Boyer 1997). Wir haben gezeigt; dass sich die von uns untersuchten Unternehmen erfolgreich mit eigenen Geschäftsmodellen am Markt etabliert haben, für die gerade die Nutzung spezifisch ostdeutscher Potenziale und Ressource von großer strategischer Bedeutung für ihre Platzierung am Markt und im Wettbewerb ist. Die mit den Geschäftsmodellen verbundenen Geschäfts- und Standortstrategien gewinnen ihre Erfolgsträchtigkeit teils erst aus der Nutzung der spezifischen Standortvorteile, mit denen sie sich erfolgreich insbesondere von westdeutschen Wettbewerbern abzusetzen vermögen.

Wenn wir oben in Bezug auf die industriellen Beziehungen also mit dem Fazit endeten, dass die schwache Institutionalisierung der industriellen Beziehungen dazu beiträgt, dass innerhalb derselben Region eine beträchtliche Spannbreite von Geschäftsmodellen und Unternehmensstrategien vorherrscht, ist dieser Schluss an dieser Stelle zu ergänzen: weder im Falle der betrieblichen Qualifikationsversorgung noch in dem der industriellen Beziehungen und der betrieblichen Sozialverfassungen wirken Geschäftsmodelle und Unternehmensstrategien und institutionelle Rahmenbedingungen gegeneinander, sondern vielmehr in die gleiche Richtung. Das heißt, die Besonderheiten der ostdeutschen Industrie auf der Ebene von Geschäftsmodellen und Unternehmensstrategien

korrespondieren mit Besonderheiten auf der Ebene wichtiger institutioneller Rahmenbedingungen. Wir gehen davon aus, dass dieses Korrespondenzverhältnis dazu beiträgt, dass die Gerichtetheit dieser Entwicklung - und damit gewissermaßen ihr Pfadcharakter - bestärkt wird.

Abschließend wollen wir der Frage nachgehen, wie verallgemeinerungsfähig unsere Erfolgsfälle in Ostdeutschland sind. Oder anders gefragt: Kann man aus diesen - oder ähnlich gelagerten - Beispielen hinaus etwa Generelles lernen, was die nach der Wende 1989/90 eingetretene De-Industrialisierung Ostdeutschlands nennenswert zurückdrehen könnte? Hier ist eher Skepsis angebracht.

Für alle drei Geschäftsmodelle scheint die Möglichkeit der Reproduzierbarkeit erfolgreicher Fälle eher begrenzt zu sein. Der Erfolg von *Produktspezialisten* und *flexiblen Spezialisten* - so unser Argument - beruht auf der erfolgreichen Nutzung existierender industrieller Kompetenzen. Keiner unserer Fälle war traditionslos. Die erfolgreichen Betriebe haben es geschafft, Ideen für die Nutzung dieser Kompetenzen unter veränderten Rahmenbedingungen zu generieren und zu realisieren. Wenn man so will, ist es diesen Betrieben gelungen, endogene Entwicklungspotentiale in Ostdeutschland erfolgreich zu nutzen, d.h. (neu) zu vermarkten. In unseren Untersuchungsfällen ist weder der Ideenreichtum erschöpft noch ruhen sich die Betriebe auf den tradierten Kompetenzen aus. Allerdings scheint uns die Möglichkeit weitgehend ausgereizt, dass in Zukunft noch eine relevante Zahl neuer Betriebe nach ähnlichen Mechanismen entstehen und sich erfolgreich behaupten wird. Die erfolgreiche Nutzung bislang ungenutzter industrieller Kompetenzen, die noch aus DDR-Zeiten stammen, ist doch für die Zukunft ein recht unwahrscheinliches Entwicklungsmuster. Anders gesagt: Eine Vervielfältigung und damit eine Verallgemeinerung der von uns identifizierten Entwicklungsmuster im Bereich der flexiblen Spezialisten und Produktspezialisten ist unwahrscheinlich. Nun muss man keineswegs ausschließen, dass es alternative endogene Entwicklungspotentiale in Ostdeutschland gäbe, die zukünftig in ähnlicher Weise von

Betrieben - nach möglicherweise anderen Geschäftsmodellen und Unternehmensstrategien als wir sie gefunden haben - genutzt werden könnten. Der Punkt ist hier nur: Wir haben keinen Betrieb in unserem Sample, der für ein solches Entwicklungsmodell steht.

Eine Alternative zu endogenen Entwicklungspotentialen besteht zweifellos darin, von exogenen Anstößen und Potentialen zu profitieren. Diese Alternative ist in unserem Sample in Gestalt der Fertigungsspezialisten repräsentiert, die vom Marktzugang, dem technischen Know-how und der Finanzkraft westlicher Konzerne profitieren haben und weiterhin profitieren. In diesen Fällen hängt die Reproduzierbarkeit und damit die Ausweitung der erfolgreichen Vorbilder davon ab, welchen Stellenwert Ostdeutschland im globalen Standortkalkül der Konzerne in Zukunft haben wird. Zwar hat es in den letzten Jahren wiederholt neuerliche Großinvestitionen westlicher Unternehmen in Ostdeutschland gegeben, wenn man nur an die Mikroelektronik und die Automobilindustrie denkt. Dennoch stellt sich die Frage nach der zukünftigen Bedeutung derartiger extern angestoßener Entwicklung. Unsere Befunde machen auch hier einen eher skeptischen Ausblick plausibel.

## Literatur

- BMBF (2005): Berufsbildungsbericht 2005. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Hall, P. A.; Soskice, D. (2001): An Introduction to Varieties of Capitalism. In: Dies. (Hrsg.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (pp. 1-68). Oxford UK, New York: Oxford University Press.
- Herrigel, G. (1996): *Industrial Constructions. The Sources of German Industrial Power*, Cambridge (Cambridge University Press).
- Hirsch-Kreinsen, H. (2000): Entwicklungschancen von Low-Tech-Industrien, in: *Arbeit*, Jg. 9, H. 1, S. 7-21
- Hollingsworth, J. R.; Boyer, R. (1997): Coordination of Economic Actors and Social Systems of Production, in: Dies. (Hrsg.): *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions* (Cambridge: Cambridge University Press), S. 1-47.

- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens, Frankfurt/New York (Campus).
- Piore, M. J.; Sabel, C. F. (1989): Das Ende der Massenproduktion, Frankfurt a.M. (Fischer Taschenbuch Verlag; amerikanische Originalausgabe: The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity, New York (Basic Books) 1984).
- Streeck, W. (1991): On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production. In: Matzner, E./Streeck, W. (Hrsg.), Beyond Keynesianism: The Socio-Economics of Production and Employment, London: Edward Elgar: 21 - 61.
- Windolf, P.; Brinkmann, U.; Kulke, D. (1999): Warum blüht der Osten nicht? Zur Transformation der ostdeutschen Betriebe, Berlin, Edition Sigma.