

## **Betriebliche Sozialverfassungen im ostdeutschen Transformationsprozeß**

Martin Heidenreich

(erschienen in: R. Schmidt (Hrsg.), 1996: Reorganisierung und Modernisierung der industriellen Produktion. Opladen: Leske + Budrich, S. 141-152.

Sozialistische Betriebe operierten unter Bedingungen einer partiell entdifferenzierten Gesellschaft; sie waren weitgehend dem Primat von Partei und Politik unterworfen. Daher implizierte der Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft eine radikale Umwertung aller inner- und zwischenbetrieblichen Beziehungen; Unternehmen im Sinne eigenständiger Rechtssubjekte, die ihre Produkt- und Produktionskonzepte eigenständig wählen können und die volle wirtschaftliche Verantwortung für diese Entscheidungen übernehmen müssen, mußten erst im Laufe des Transformationsprozesses geschaffen werden. Dies bedeutet: An die Stelle weicher traten harte Budgetbedingungen, an die Stelle vertikaler Koordinierungsweisen traten horizontale, marktförmige Abstimmungsformen, an die Stelle übermächtiger Käufer traten Käufermärkte, an die Stelle informeller Abstimmungsformen tritt ein erheblich höheres Maß an Ergebnisverantwortlichkeit und Rechenhaftigkeit

Die damit verbundenen Restrukturierungsanforderungen waren in Ostdeutschland erheblich höher als in anderen postsozialistischen Ländern. Dies verweist zum einen auf den Verlust der Eigenstaatlichkeit: Mit dem Verschwinden der DDR entfielen die Möglichkeiten einer eigenständigen Währungs- und Handelspolitik. Die ostdeutsche Wirtschaft konnte weder durch eine Abwertung der eigenen Währung noch durch Handelsbarrieren geschützt werden. Ebenso folgenreich war die Entscheidung der ostdeutschen Tarifpartner für eine schnelle Angleichung der Löhne an das westdeutsche Einkommensniveau. Diese außerordentliche Schnelligkeit und Konsequenz, mit der die ostdeutschen Betriebe mit der Notwendigkeit eines grundlegenden Strukturwandels konfrontiert wurden, wurde auch durch die umfangreiche finanzielle Unterstützung durch die Bundesanstalt für Arbeit und zahlreiche staatliche Förderprogramme kaum gemindert. Die staatlichen Mittel ermöglichten vor allem eine soziale Abfederung des erforderlichen Personalabbaus, eine schnelle Privatisierung der Unternehmen und Investitionen privater Unternehmen. Für die ostdeutschen Betriebe bedeutete dies, daß sie schneller und radikaler als die Betriebe anderer postsozialistischer Länder mit den veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen konfrontiert wurden.

Eine notwendige, wenn auch keinesfalls hinreichende Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung neuer Markt- und Produktionskonzepte ist der Aufbau einer neuen Sozialverfassung; die innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen müssen auf eine vollkommen neue Basis gestellt werden. Dies gelang in privatisierten Betrieben, die von westlichen Unternehmen aufgekauft und in den Produktionsverbund der westlichen Muttergesellschaft integriert worden war, erstaunlich gut (Aderhold u.a. 1994). Diese Betriebe konnten sich mit ganzer Kraft auf die interne Reorganisierung ihrer Arbeits- und Organisationskonzepte konzentrieren, da die grundlegenden Entscheidungen über den Fortbestand des Unternehmens, über die Produktpalette und über die organisatorische Einbindung mit der Übernahme gefallen sind.

In diesen Betrieben trat an die Stelle der bisherigen Betriebs- und Notgemeinschaften eine drastisch geschrumpfte Restbelegschaft, die um jeden Preis den Fortbestand des Unternehmens sichern wollte. Dies implizierte einen grundlegenden Wandel der betrieblichen Sozialverfassung. An die Stelle der bisherigen informellen "Planerfüllungspakte" traten

stärker versachlichte Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, zwischen Betriebsrat und Management und zwischen den Beschäftigten selber.

Im einzelnen: die Versachlichung der *Arbeitsbeziehungen auf der ausführenden Ebene* zeigt sich am deutlichsten in der Abnahme gemeinsamer Freizeitaktivitäten und in der Zunahme einer latenten Konkurrenz zwischen den Kollegen. Eine höhere Arbeitsintensität und ein breiteres Aufgabenspektrum führen zunächst zur Zunahme von Einzelkämpfertum, Informationszurückhaltung und teilweise sogar zu einer gewissen Ellbogenmentalität. Auf der Grundlage der engeren wechselseitigen Abhängigkeiten im Produktionsprozeß können sich jedoch auch neue Formen von Kooperation und Solidarität entwickeln.

Auch die *Meisterrolle* wandelt sich grundlegend; die einschneidendsten Veränderungen ergeben sich aus der Versachlichung der Steuerungs- und Führungsaufgaben und der nunmehr erwarteten höheren Ergebnisverantwortlichkeit. Verlangt werden stärkere (nicht jedoch autoritärere) Meister, die die betrieblichen Zielvorgaben in Kooperation mit ihren Untergebenen umsetzen können.

Mit dem Übergang vom sozialistischen Kader zum westlichen *Manager* tritt die bisherige "Beziehungsarbeit" - die informellen Aushandlungsprozesse, in denen die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten sichergestellt wurde - in den Hintergrund. Gefragt wird nun die Fähigkeit, den Mitarbeitern Ziele zu setzen und Aufgaben zu delegieren.

Die Umstellung von der sozialistischen Betriebsgewerkschaftsleitung (BGL) auf den Betriebsrat bedeutet die Herausbildung einer eigenständigen *betrieblichen Interessenvertretung*, die sich nicht mehr als "Transmissionsriemen" politisch vorgegebener Ziele versteht, sondern eigenständig die Interessen der Beschäftigten aufgreift, artikuliert und durchsetzt. Damit steht der Betriebsrat vor der Aufgabe, eine Balance zwischen den Interessen der Belegschaft und dem "Betriebswohl" zu finden. Praktisch bedeutete dies die Mitwirkung an einem drastischen Personalabbau, aber auch die offensive Vertretung der Einkommensinteressen der Belegschaft, da die Unzufriedenheit mit den relativ zum westdeutschen Niveau noch niedrigeren Löhnen ganz erheblich ist (vgl. Übersicht 1).

Übersicht 1: Von der Betriebs- zur Zweckgemeinschaft: Ostdeutsche Arbeitsbeziehungen im Wandel

	Betriebsgemeinschaft" vor der Wende	Zweckgemeinschaft" nach der Wende
Arbeitsbeziehungen auf der Werkstattebene	Stark ausgeprägte, "notgemeinschaftliche" Binnenmoral; künstliche Vereinheitlichung der Lebens- und Interessenlagen; umfassende, nicht funktional spezifizierte Integration in den Betrieb; Brigadeorganisation und unregelmäßiger Arbeitsanfall als Voraussetzungen extensiver betrieblicher Kommunikation	Abnahme gemeinsamer Freizeitaktivitäten; latente Konkurrenz zwischen den Beschäftigten und Pluralisierung der Interessenlagen; Abkühlung und Versachlichung der betriebl. Beziehungen ("Kollegialität"); höhere Arbeitsintensität; neue Formen sozialer Integration in Anknüpfung an ost- oder westdeutsche Muster
Beziehungen zwischen Beschäftigten und Meistern	Meister als Katalysator betrieblicher Planerfüllungspakte; Beziehungsarbeit anstelle formaler Autorität; Identifikation mit den Werk tätigen	Versachlichung und Aufwertung der Meisterrolle; Erwartung einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen; Legitimation der Vorgesetztenrolle durch fachliche, positionale oder soziale Autorität
Betriebliche Führungsstile	Kaum Anweisungsbefugnisse und wenig Chancen zur Delegation von Aufgaben; Primat von Beziehungsarbeit; strukturelle Verantwortungslosigkeit angesichts mächtiger Zulieferer, einer voluntaristischen Planbürokratie und der passiven Stärke der Werk tätigen; politische Erziehungs- und Disziplinierungsfunktionen der Kader	Stärkere Stellung der Vorgesetzten; Schwierigkeiten mit Entlassungen; Aufgabendelegation und höherer Ergebnisverantwortlichkeit; Einsatz ostdeutscher Manager eher auf mittleren Führungspositionen; Hinweise auf charismatische, partizipative und autoritäre Führungsstile
Betriebliche Interessenvertretungen	FDGB und BGL als Transmissionsriemen parteipolitischer Vorgaben, nicht als Interessenvertretungsinstanz => Informalisierung der Interessenvertretung; Zuteilung von Dienstleistungen und Mitwirkung an der Planerfüllung als zentrale Aufgaben der BGL	Ausdifferenzierung und Institutionalisierung einer eigenständigen Interessenvertretung; enge Zusammenarbeit mit dem Management, um Unternehmen zu retten; starke Betriebsräte entwickeln eigene Vertretungsstile, schwachen Betriebsräten gelingt dies nicht; schwache Rückbindung der Betriebsräte an Belegschaft

Quelle: Aderhold u.a. (1994).

Anders ist (oder war) jedoch die Situation in den Treuhandbetrieben - und möglicherweise auch in privatisierten Unternehmen, die von einer Beteiligungsgesellschaft bzw. einem

branchenfremden Unternehmen übernommen worden sind. Diese Betriebe konnten und mußten ihre Beschaffungs-, Absatz-, Produkt-, Arbeits- und Organisationskonzepte eigenständig neu definieren. Damit hatten sie die Chance, ihre Autonomie zu wahren und sich zu industriellen Kernen zu entwickeln, die nicht nur die Fertigung, sondern auch die Verwaltung, den Einkauf, den Vertrieb und die Produktentwicklung in Ostdeutschland konzentriert haben.

Übersicht 2: Die vier untersuchten Treuhandbetriebe

	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C	Betrieb D
Branche	Eisenguß	Werkzeugmaschinenbau (Schleifmaschinen für Wälzlager)	Werkzeugmaschinenbau; (Kompaktbearbeitungszentren; Fräsmaschinen)	Kaltwalzwerk (im Rahmen eines ostdeutschen Stahlwerks)
Umsatz nach der Wende	12,5 Mio. DM (1991) 7,5 Mio. DM (1992)	65,3 Mio. DM (1991) 30,8 Mio. DM (1992) vermutlich 15 Mio. DM (1993)	60 Mio. DM (1992)	für das gesamte Unternehmen (nicht nur Walzwerk): 2,5 Mrd DM 750 Mio. DM (1992)
Beschäftigte vor der Wende	700 (1989)	1750 (1989)	4.000 (1989)	2.050 (1989)
Beschäftigte nach der Wende	125 (1993)	299 Aktive (Anfang 1993)	600 Aktive (1993)	946 (1992)
Absatzmarkt vor der Wende	80 % Export in die UdSSR	80 % Export in den RGW-Raum		vor allem UdSSR und DDR
Absatzmarkt nach der Wende	Deutschland	Westeuropa	Westeuropa (40 Mio. DM 1992)	noch 50 % Rußlandexport; Westdeutschland
Privatisierung (nach Ende der Erhebungen)	Durch ein Management-buy-out	durch Verkauf an eine norddeutsche Unternehmensgruppe	durch Verkauf an ein schwäbisches Maschinenbauunternehmen	Verkauf an belgische Unternehmensgruppe

Allerdings zeigt die empirische Untersuchung von vier Treuhandbetrieben, die erst 1994/95 privatisiert wurden (vgl. Übersicht 2; Lakemann/Röbenack/Hirschfeld 1994), daß die Kehrseite dieser relativen Autonomie ein weitgehendes Scheitern bei der Entwicklung einer neuen Sozialverfassung ist. Anstelle der Zweck- bzw. Leistungsgemeinschaften, die sich in

den privatisierten Unternehmen entwickelt haben, fanden sich demotivierte Belegschaften, gescheiterte Delegationsstrategien, ein schwaches Mittelmanagement und ein systematisch überfordertes Topmanagement. In den vier untersuchten Unternehmen deutet sich ein "postsozialistischer Teufelskreis" an: Da die Unternehmen bis zu ihrer Privatisierung mit dem Versuch weitgehend gescheitert sind, sich von ihren bisherigen osteuropäischen auf westeuropäische Absatzmärkte umzuorientieren, können auch die betrieblichen Organisationsstrukturen und Arbeitsbeziehungen nicht konsolidiert werden. Auch aufgrund der extrem prekären Auftragslage kann daher - anders als bei den von Aderhold u.a. (1994) untersuchten, privatisierten Unternehmen - nicht von einem Ende des Personalabbaus und von einer stabilen Auslastung der Fertigung ausgegangen werden. Dies führt zu einer dauerhaften Unterminierung der Beziehungen zwischen Management, Belegschaft und Betriebsrat - und blockiert möglicherweise auch die offensive Nutzung neuer Absatzmarkt- und Produktionschancen.

Dies soll im folgenden am Beispiel der gescheiterten Entwicklung neuer Führungsstile, am Beispiel der konkurrenzialen Beziehungen zwischen den Beschäftigten und am Beispiel der strukturell überlasteten Kooperationsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat rekonstruiert werden.

#### *Partizipativere Führungsstile und Delegation von Verantwortung?*

Die beständige Bedrohung der Unternehmen erschwert zum einen die Entwicklung von Führungsstilen, die auf der Delegation von Verantwortung und dem Engagement der Beschäftigten beruhen.

*"Man hat oft den Eindruck, wenn es schwierig wird, dann drängt es doch viele, darauf zu hoffen, daß weiter oben einer die Entscheidung trifft. Man ist innerlich bestimmt auf die Entscheidung vorbereitet, aber man läßt sie doch ganz gerne noch einmal von der nächsthöheren Ebene bestätigen." (C2, S. 166)*

Die Angst, Fehler zu machen, und die allgemeine Verunsicherung blockiert jede Initiative auf den mittleren und unteren Ebenen:

*"Das bedeutet außer auch seitens der Führungsebene, sprich auch der Geschäftsführung, daß man den Mitarbeitern das Gefühl vermittelt, daß sie auch das Recht haben, mal einen Fehler zu machen. Denn nur, wer nichts tut, macht keine Fehler. Das ist nämlich sehr schwer, da den rechten Mittelweg zu finden ..." (C12, S. 169)*

Auf die Verunsicherung und Risikoscheu der mittleren Managementebene reagiert das Topmanagement zum einen mit dem Austausch weiterer Führungskräfte (C12, S. 168), zum anderen mit der Zentralisierung von Entscheidungen:

*"Dies führt am Ende dazu, daß Entscheidungen vorbereitet werden in einem Kreis, ungenügend untersetzt durch das Fachwissen der Leiter der 2. Ebene und der nachgeordneten Mitarbeiter." (B12)*

Daher können sich moderne Arbeits- und Organisationskonzepte - die auf Selbststeuerung und Eigeninitiative beruhen - kaum entfalten. Hierauf weisen nicht nur die autoritären Führungsstile einiger Manager hin (Betrieb C), sondern auch die charismatischen Führungskonzepte ostdeutscher Geschäftsführer. Der Glanz einiger charismatischer Heilsbringer kann nur vor dem Hintergrund einer schlecht informierten und unzureichend qualifizierten mittleren Führungsebene verstanden werden - eine Situation, die durch eine unzureichende Delegation von Aufgaben nur verstärkt wird (Betrieb B). Eine Delegation von Aufgaben setzt eine selbstbewußte mittlere Führungsebene voraus - die sich in den Betrieben kaum herausbilden kann, da die Topmanager weder den Betriebsrat noch ihre Untergebenen systematisch und rechtzeitig informieren (C9, S. 174). Ein extremes Beispiel ist etwa der Personalchef eines Unternehmens, der die personalpolitischen Entscheidungen der Geschäftsführung über den Betriebsrat erfährt. Auch aus Angst vor Arbeitslosigkeit gilt nicht nur für Arbeiter *"Bei Strafe des eigenen Untergangs halte ich das Maul"* (B11, S. 98)

#### *Demotivierung und fehlende Leistungspolitiken*

Die beständige Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes führt zu extrem unzufriedenen, demotivierten Belegschaften, die ausschließlich durch die Angst vor Arbeitslosigkeit motiviert werden:

*"Nicht in den Arsch getreten - und Du bist gut gewesen." (C4, S. 181)*

*"Die Stimmung ist mies und depressiv aufgrund von Entlassungen, Vorruhestand, Auftragslage und der damit verbundenen Unsicherheit." (M220, s. 99)*

*"Zur Zeit ist es ganz schrecklich. Früher bin ich mit mehr Lust zur Arbeit gegangen. Man sieht keine Zukunft. Es gibt keine Aufträge. Mal ist zu viel, mal zu wenig Arbeit da." (M.106, S. 39)*

*Mit dem Personalabbau "sind natürlich auch viele Wissensträger mitgegangen ... Und der Ausgleich muß gebracht werden, d.h. also, die Intensität und das Engagement muß sich noch wesentlich verbessern. Viele wissen es schon, aber manche haben es noch nicht gepackt, muß man ganz ehrlich sagen ... Aber ich würde sagen, der Großteil der Beschäftigten weiß, worum es geht." (B6, S. 77)*

Durch die Angst vor Entlassungen und Arbeitslosigkeit können die Beschäftigten zwar zu längeren Arbeitszeiten und zur Akzeptanz eines Wechselbades von Hektik und Streß einerseits und Kurzarbeit andererseits bewegt werden. Die Versuche des Managements zu einer Delegation von Verantwortung stoßen jedoch ins Leere. Die nur passive Folgsamkeit verunsicherter, von Arbeitslosigkeit eingeschüchterter Belegschaften reicht keinesfalls aus, um ein aktives Engagement der Beschäftigten für das Unternehmen und seine Restrukturierung zu ermöglichen.

*So wurde der Geschäftsführer eines Maschinenbaubetriebes etwa mit der Frage konfrontiert: "Wie wollt ihr denn die Leute motivieren, wenn ihr sie alle rausschmeißt? Das seit schon teuflisch gewesen, daß man auf eine ganze Reihe von Leuten bei der Realisierung dieser Umstrukturierungsprozesse nicht verzichten konnte, die danach nicht mehr gebraucht wurden." (B3, S. 97)*

Eine andere Führungskraft stellt fest:

*"Teilweise ist es wirklich so, die zittern vor dem Leiter, und andererseits gibt es aber wieder Schlampereien, da stehen einem die Haare zu Berge, vielleicht auch aus der Resignation heraus, es wird sowieso nichts, da brauche ich mich auch nicht besonders anzustrengen. Beide Sachen sind feststellbar." (C8, S. 180)*

*"Spaß an der Arbeit habe ich total Null. Die Zukunft ist ungewiß. Immer wieder sind wir in Kurzarbeit. Es ist eine Katastrophe, auch die Bezahlung ist schlecht. Die Stimmung im Betrieb ist überall schlecht, und zwar nicht, weil die Leute eine schlechte Leistungsmoral hätten, sondern weil sie demotiviert sind. Die Qualität ist in Ordnung bzw. hoch, aber durch die momentanen Umstände gibt es wenig Eigeninitiative." (M.304, S. 182)*

Dies verweist auch auf die Schwierigkeiten einer neuen Leistungspolitik. Keinesfalls kann auf Leistungslohnsysteme zurückgegriffen werden, da die Auslastung der Fertigung enorm schwankend ist und daher kaum verakkordiert werden kann:

*"Man kann höchstens gute Worte finden, aber eine andere Motivation gibt es nicht. Daß so etwas wie eine Anerkennung ausgesprochen wird, das kann man nur moralisch machen. Ich möchte sagen, im Moement sind wir damit auch zufrieden, aber irgendwann muß es mal anders werden. Früher hat man ja andere Möglichkeiten gehabt, etwas zu stimulieren, aber im Moment ist erst mal kein Geld da und man weiß auch gar nicht richtig, wie man es anfangen soll. Es gibt schon Leute, die das verdient hätten, aber wie will man das durchbringen, die Frage traut man sich gar nicht zu stellen." (A11, S. 36)*

*"Wenn ich einen Leistungslohn einführen würde, dann würden die Putzer das verstehen. Wenn dahinter der große Berg zum Putzen liegt, der ständig schiebt, dann würden die sagen: Ich habe begriffen, was Marktwirtschaft ist." (A3, S. 35)*

Aufgrund der Schwächung und Verängstigung können die Konflikte, die mit höheren Flexibilitätsanforderungen verbunden sind, nicht produktiv ausgetragen werden. Insbesondere kann der Vertrieb der Konstruktion und der Produktion seine Vorstellungen weitgehend aufoktroieren, ohne daß diese Abteilungen ihre Interessen so deutlich artikulieren würden, daß eine bereichsübergreifende Optimierung angestrebt wird:

*So sagte uns der Leiter einer Konstruktionsabteilung: "Jeder weiß, daß wir eigentlich die größte Verantwortung tragen in dieser Firma. Aber andererseits fühle ich mich oft ungenügend eingebunden in bestimmte vorbereitende Entscheidungsprozesse. Und wenn 's dann um Durchsetzung geht - man fühlt sich auch oft, wie soll man sagen, zum Handlanger degradiert." (B12, S. 70)*

Verhindert werden damit produktive Konfliktlösungen und die entsprechende Entwicklung neuer Organisationsstrukturen:

*"Ich meine schon, bestimmte Regeln in der Struktur wären notwendig, um den Informationsfluß, die Kommunikation, die Entscheidungsfähigkeit und die Flexibilität zu verbessern." (B 12, S. 70)*

Auch ist den Beschäftigten kaum zu vermitteln, warum sie sich extrem beeilen sollen, wenn sie in den nächsten Wochen ohnehin kurzarbeiten müssen.

Nicht nur zwischen Management und Beschäftigten, sondern auch zwischen den Beschäftigten selber werden die Kooperationsbeziehungen durch die prekären Zukunftsperspektiven und die objektive Konkurrenzsituation zwischen den Beschäftigten untergraben. Vielfach wird von Neid, Mißtrauen und Informationszurückhaltung berichtet.

#### *Grenzen einer kooperativen Betriebsratspolitik*

Auch trifft die anfänglich außerordentlich kooperative Betriebsratspolitik - die bis hin zu einem betrieblichen Komanagement gehen kann - an ihre Grenzen. Da kein Ende des Personalabbaus abzusehen ist, wird die Unterstützung durch die Belegschaft auf eine immer härtere Probe gestellt. Es kann sich kein relativ stabiler Belegschaftskern herausbilden, auf dessen Interessen sich der Betriebsrat stützen kann. Dies kann zur Aufkündigung der bisherigen kooperativen, am Betriebswohl orientierten Politik führen:

*So reagierte der Betriebsratsvorsitzende des Betriebes B auf die Ankündigung eines weiteren Personalabbaus wie folgt: "Schluß, aus! Nun geht es an die Substanz und nun nehmen wir auch keine Rücksicht mehr auf den Kunden und die Zulieferer. Aus dem Krach wird es einen Organ geben, also Betriebsbesetzungen .." (B11, S. 79)*

Festgehalten kann, daß sich die untersuchten Treuhandbetriebe in einer Abwärtsspirale befanden. Zwar konnte diese Abwärtsspirale in allen vier Unternehmen schließlich durch millionen- und in einem Fall sogar milliardenschwere Unterstützungen der Treuhandanstalt letztendlich aufgehalten werden. Festgehalten werden kann jedoch ein postsozialistischer Teufelskreis: Die unklare Zukunftsperspektive der Betriebe untergrub die Chancen, deren Nutzung eine unabdingbare Voraussetzung für die Entwicklung neuer Produkte und die Erschließung neuer Märkte war: Neue Organisationskonzepte und Arbeitsbeziehungen, die eine Delegation von Verantwortung und eine intensive Zusammenarbeit der unterschiedlichsten Beschäftigtengruppen ermöglicht hätten. Stattdessen entwickelte sich eine fast schon anomische Sozialverfassung, die das Engagement und die Eigeninitiative der ausführenden Mitarbeiter und der mittleren Führungskräfte weitgehend unterband. Führungskräfte und Mitarbeiter, die aus Angst vor Fehlern alle Entscheidungen nach oben weitergaben; Mitarbeiter, die angesichts der nächsten Entlassungswellen notwendige Informationen zurückhielten; Abteilungen, die die mit systemischen Rationalisierungen verbundenen produktiven Konflikte scheuten; Betriebsräte, deren Kompromiß- und Kooperationspielräume ausgereizt sind, sind die denkbar schlechteste Voraussetzung für die aktive Beteiligung an den betrieblichen Reorganisationsprozessen.

Diese beschriebene Sozialverfassung steht in einem deutlichen Kontrast zu den Leistungsgemeinschaften, die in privatisierten Betrieben - in denen der neue Eigner auch die

Neuordnung der Organisations- und Arbeitskonzepte vorantrieb - rekonstruiert werden konnten (vgl. auch Mickler u.a. 1995) . Dies kann weitgehend durch die ungeheuren Schwierigkeiten erklärt werden, nach dem Verlust der osteuropäischen Absatzmärkte neue Produkte zu entwickeln und neue Kunden zu finden. In gewisser Weise verweist jedoch auch der beschriebene Teufelskreis auf die bisherigen ostdeutschen Sozialverfassungen, die auf einer weitgehenden Isolation der einzelnen Arbeitsbereiche, auf erheblichen Schwierigkeiten des Managements bei der Delegation von Verantwortung (Marz 1992) und auf der weitgehenden Ausblendung von Konkurrenz beruhte: die ostdeutschen Notgemeinschaften mußten sich nie angesichts der Konkurrenz um Aufstiegschancen, höhere Löhne, knappe Arbeitsplätze etc. bewähren. Sowohl die hochmotivierten Leistungsgemeinschaften in einigen privatisierten Betrieben als auch die vollkommen demotivierten Belegschaften der untersuchten Treuhandbetriebe können also - wenn auch auf vollkommen unterschiedliche Weise - an die bisherigen ostdeutschen Arbeitstraditionen anknüpfen. Dies bedeutet, daß Traditionen keinesfalls gegenwärtiges Handeln determinieren, sondern immer nur ein "Werkzeugkasten" (Swidler 1986) sind, auf den zur Bewältigung gegenwärtiger Herausforderungen zurückgegriffen werden kann. Während in einem Fall die Neukonstruktion von Traditionen in einer posttraditionalen Gesellschaft (Giddens 1993) gelang, scheiterte dieser Versuch im anderen Fall.

### **Literatur**

(bitte in der Originalveröffentlichung nachschauen)