

Vom Volkseigenen Betrieb zum Unternehmen. Transformationsprobleme ostdeutscher Produkt-, Organisations- und Personalpolitiken

Martin Heidenreich

(erschienen in: „*Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*“, Jg. 45, Nr. 1, S. 76-96.

Zusammenfassung: Auf der Grundlage von zwölf Betriebsfallstudien in Ostdeutschland werden die Transformationsprobleme ehemals sozialistischer Betriebe analysiert. Es wird herausgearbeitet, daß die nunmehr ergebnisverantwortlichen Unternehmen sowohl ihre Absatzmarktbeziehungen und Herrschaftsmuster als auch ihre technisch-organisatorisch verankerten Beschreibungsmuster angesichts marktwirtschaftlicher Rahmenbedingungen grundlegend umstellen müssen. Beschaffungs- und Absatzmärkte und die eigenen Fertigungsprozesse müssen nach vollkommen anderen Kriterien "beobachtet" werden, um flexibel, qualitativ hochwertig, rechtzeitig und kostengünstig einzukaufen, zu fertigen und um Absatzchancen zu "entdecken". Da die Reorganisation der Einkaufs-, Fertigungs- und Vertriebsstrukturen ohne eine Privatisierung (und den damit verbundenen Chancen, ein eingeführtes Produkt und die entsprechenden Produktions- und Marktkonzepte zu übernehmen) in der Regel nicht möglich sein wird, operieren die ostdeutschen Unternehmen zwischen der Szylla des Untergangs (bzw. der Existenz als staatliche "Subventionsruine") und der Charybdis einer Abhängigkeit von den Produkt-, Produktions- und Personalpolitiken ihrer neuen westlichen Eigner.

Die Umstellungsschwierigkeiten ostdeutscher Betriebe sind nicht nur externer Natur; sie können nicht allein durch die Schaffung geeigneter unternehmerischer Rahmenbedingungen bewältigt werden. Auch wenn die Bedeutung staatlicher Investitions-, Export- und Lohnkostensubventionen, öffentlicher Infrastrukturprogramme, geklärter Eigentumsfragen oder moderaterer Einkommenspolitiken nicht geleugnet werden soll, so ist das zentrale Problem der gegenwärtigen Transformationsprozesse in Ostdeutschland jedoch das Unvermögen von Unternehmen, sich erfolgreich in einem gänzlich veränderten Umfeld behaupten zu können. Dies kann nicht durch den pauschalen Hinweis auf die "sozialistische Mißwirtschaft" oder vermeintlich "unfähige Kader" erklärt werden, sondern verweist auf die *internen* Umstellungsprobleme ehemals sozialistischer Betriebe angesichts gänzlich veränderter, marktwirtschaftlicher Rahmenbedingungen. Diese Probleme sind - so unsere These - Ergebnis der unterschiedlichen institutionellen Stellung von volkseigenen Betrieben bzw. kapitalistischen Unternehmen in ihren jeweiligen Gesellschaften. Der unterschiedliche gesellschaftliche "Ort" sozialistischer Betriebe führte zu gänzlich anderen Absatz- und Beschaffungsbeziehungen, Organisationsstrukturen und Herrschaftsmustern, die nun die Umstellung auf marktwirtschaftliche Bedingungen behindern. Es stellt sich die Frage: Wie können Organisationen, die bisher in einem planwirtschaftlichen "Milieu" operiert haben, sich in einem marktwirtschaftlichen Umfeld behaupten?

Diese Frage wird - insbesondere in wirtschaftswissenschaftlichen Analysen - häufig vernachlässigt. Stattdessen werden stillschweigend marktwirtschaftlich "sozialisierte" Unternehmen vorausgesetzt und Maßnahmen zur Verbesserung der unternehmerischen *Rahmenbedingungen* vorgeschlagen: Exportsubventionen (zur Kompensierung der zusammengebrochenen GUS-Märkte), Solidarpakte zur Begrenzung der Lohnkostensteigerungen, Projekte zur Infrastruktursanierung oder die Schaffung sogenannter industrieller Kerne (d.h. politische Bestandsgarantien für größere Treuhandunternehmen) etc..

Die Frage nach den Möglichkeiten der Transformation sozialistischer Arbeitsorganisationen in kapitalistische Unternehmen ist u.E. entscheidend auch für wirtschaftspolitische Entscheidungen: Nur wenn diese Frage positiv beantwortet wird, könnten mit einiger Berechtigung der staatlich subventionierte Erhalt industrieller Kerne in Ostdeutschland, stärkere

Sanierungsanstrengungen der Treuhandanstalt oder mehr Bürgschaften zur Exportstützung gefordert werden; würde sie hingegen negativ beantwortet, könnte in Ostdeutschland höchstens der mittel- und langfristige Aufbau einer vollkommen neuen "Population" von Organisationen erwartet werden (durch Neugründungen auf der grünen oder braunen Wiese - parallel zur weitgehenden Deindustrialisierung Ostdeutschlands). Staatlichen Industriepolitiken käme dann neben der sozial- und arbeitsmarktpolitischen Abfederung des industriellen Strukturwandels - vor allem die Aufgabe zu, die finanziellen und infrastrukturellen Voraussetzungen für private Neugründungen zu schaffen.

Auch wenn die im folgenden beschriebenen Restrukturierungsprobleme ehemals sozialistischer Betriebe sicherlich nicht für alle Branchen und Regionen verallgemeinert werden können, so soll doch auf einer begrenzten empirischen Basis¹ versucht werden, diese Probleme auch theoretisch zu verorten.

1. Modernisierung und Autonomisierung

Im Anschluß an gängige soziologische Konzepte (vgl. Srubar 1991) begreifen wir den Transformationsprozeß in Ostdeutschland als einen Modernisierungsprozeß. Mit der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion vom Juli 1990 wurden in Ostdeutschland die Voraussetzungen für ein ausdifferenziertes, d.h. vor allem an Zahlungen orientiertes Wirtschaftssystem geschaffen, das sich gegenüber politischen Vorgaben und soziokulturell verankerten Erwartungen stärker als vorher autonomisieren kann. Dieser gesamtgesellschaftliche Modernisierungsprozeß war die Voraussetzung für eine vollkommen andere gesellschaftliche Rolle von Betrieben, d.h. für die Schaffung ergebnisverantwortlicher und in diesem Sinne autonomer Unternehmen (vgl. Bechtle 1980). Der Modernisierung auf der gesellschaftlichen Makroebene entspricht also auf der Mesoebene die Herausbildung autonomer Unternehmen. Der Betrieb ist nun nicht mehr der institutionelle Ort, an dem die Gesellschafts-, Wirtschafts- und Sozialpolitik von Partei- und Staatsführung umgesetzt wird, sondern die Unternehmen werden zum "Brennpunkt der kapitalistischen Wirklichkeit", an dem - in weitgehender Autonomie von nichtwirtschaftlichen Entscheidungskriterien - Produkt- und Produktionsstrategien mit dem Ziel einer möglichst hohen Rentabilität kombiniert werden (Schmidt 1981).² Damit wird auf eine zentrale Institution marktwirtschaftlich verfaßter Gesellschaften zurückgegriffen, auf Unternehmen als dem Ort, an dem einerseits weitgehend unabhängig von gesellschaftlichen Bindungen und unter Ausblendung sog. "externer Effekte" nach ausschließlich wirtschaftlichen Kriterien entschieden werden kann. Andererseits aber wird nun auch die wirtschaftliche Verantwortung für diese Entscheidungen an die Unternehmen delegiert:

- Unternehmen können nun weitgehend autonom über ihre Produkt-, Produktions- und Marktconzepte entscheiden - unter Berücksichtigung relevanter wirtschaftlicher Rahmendaten (Preise, Angebot und Nachfrage, Steuern, Zinsen etc.). Dies setzt Absatz-, Beschaffungs- und Arbeitsmärkte voraus, auf denen Arbeitskräfte, Vormaterialien, Investitionsgüter etc. ausschließlich gegen Zahlungen beschafft bzw. abgesetzt werden können - ohne Bilanzanteile, Planvorgaben, persönliche Beziehungen oder politische Entscheidungen. An die Stelle der "administrativen Hand" (L. Marz) staatlicher Planungsorgane tritt die "unsichtbare Hand" (A. Smith) marktwirtschaftlicher Koordinierungsmechanismen. Diese Autonomisierung wirtschaftlich orientierter Unternehmensentscheidungen gegenüber gesellschaftlichen Vorgaben kann am Beispiel der erneut geschaffenen Arbeitsmärkte illustriert werden: Die Betriebe werden durch die Umstellung auf marktwirtschaftliche Bedingungen von der Verpflichtung entlastet, ihre

Mitarbeiter praktisch lebenslang zu beschäftigen und Ferienheime, Kantinen, Kindergärten, Werksbusse etc. bereitzustellen.

- Die Schaffung der gesellschaftlichen Voraussetzungen rein wirtschaftlich orientierten Handelns geht einher mit einer erhöhten Ergebnisverantwortlichkeit von Unternehmen. Diese können zwar einerseits die nichtwirtschaftlichen Konsequenzen wirtschaftlichen Handelns externalisieren, müssen aber andererseits die ökonomischen Konsequenzen ihrer Entscheidungen alleine tragen, d.h. ohne die Garantie bestandssichernder Subventionen.

Die Herausforderungen und Schwierigkeiten der Herausbildung autonomer Unternehmen werden im folgenden in drei Dimensionen untersucht, die zentral für die Behauptung in einem marktwirtschaftlichen Umfeld sind:

- **Marktkonzepte:** In marktwirtschaftlich verfaßten Gesellschaften hängt der Unternehmensbestand von der Möglichkeit ab, die Zahlungsfähigkeit der Organisation im Austausch gegen ein Produkt zu reproduzieren. Durch die Wahl einer Produktpalette und eines Absatzmarktsegments (als Gesamtheit der zahlungskräftigen potentiellen Kunden) wird dem Problem der Bestandserhaltung eine innerbetrieblich abarbeitbare Form gegeben: Im Hinblick auf einen (prinzipiell jederzeit revidierbaren) Zweck können "Technologien" (d.h. aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen, Maschinen, Anlagen und Mitarbeiter) ausgewählt und im Hinblick auf ihre Effektivität verglichen werden (vgl. Luhmann 1973a).
Die Wahl eines neuen, bestandssichernden Unternehmenszwecks erwies sich in Ostdeutschland als unerwartet schwierig, da für die bisherigen Produkte keine zahlungskräftige Nachfrage mehr mobilisiert werden konnte und neue Produkte noch nicht eigenständig entwickelt und konkurrenzfähig angeboten werden können.
- **Organisatorische Selbst- und Fremdbeobachtungen:** Unternehmen müssen permanent beobachten, inwieweit einerseits die gewählten Zwecke erreicht werden und ob diese Zwecke andererseits noch den erhofften Beitrag zur Bestandssicherung leisten. Daher müssen Unternehmen nicht nur Entscheidungsprämissen (bzw. Programme) festlegen, um die Transformation von Vormaterialien in Fertiggüter sicherzustellen, sondern sie müssen auch die eigenen Operationen (Niklas Luhmann zufolge: Entscheidungen) fortwährend beobachten. Solche Beobachtungen erfolgen in Industrieunternehmen vor allem durch die Qualitätssicherung, die Auftragsverfolgung, die Kostenrechnung, den Vertrieb und den Einkauf.
- **Sozialintegration:** Von der Art der Beziehungen zwischen einer Arbeitsorganisation und den "inneren Umwelten" der Organisationsmitglieder hängt es ab, inwieweit die organisationsstrukturell verankerten Entscheidungsprämissen auch von den Organisationsmitgliedern übernommen werden. Die Herausforderungen an die Neugestaltung betrieblicher Herrschafts-, Kontroll- und Integrationsmuster werden angesichts der hohen Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland und vermeintlich fortdauernder Betriebsbindungen oftmals noch übersehen.

2. "Neue Produkte braucht das Land": Treuhandunternehmen auf der Suche nach neuen Absatzmärkten

Um ihre Zahlungsfähigkeit durch den Verkauf von Waren und Dienstleistungen zu reproduzieren, müssen (und können!) sich Unternehmen für das Angebot einer bestimmten Leistung entscheiden, die sie mindestens ebenso günstig (d.h. schnell, preiswert, qualitativ

hochwertig, flexibel etc.) wie ihre Mitbewerber anbieten. Die autonome, fortwährend zu überprüfende Entscheidung für ein bestimmtes Produktspektrum impliziert die Entscheidung für eine höchst selektive und damit auch riskante System-Umwelt-Beziehung. Es werden Vorentscheidungen über den Kreis potentieller Konsumenten und über die für ein bestimmtes Produkt geeigneten Produktionsprozesse getroffen. Nicht mehr jede zahlungskräftige Nachfrage kann befriedigt werden; nicht mehr jede verfügbare Technologie kann genutzt werden. Vielmehr ist ein Unternehmen - aus der "Sicht" des Wirtschaftssystems - ein in technologischen und arbeitsorganisatorischen Strukturen fixiertes Programm zur Erstellung bestimmter Leistungen, die als Auslöser von Zahlungsflüssen dienen können (Baecker 1988, S. 152). Ein zentrales Problem ostdeutscher Unternehmen ist die Wahl einer neuen Produktpalette, für die sie einerseits eine hinreichende Nachfrage mobilisieren können und die sie andererseits mit den bisherigen Erfahrungen, Investitionen und Kontakten bereitstellen können.

Die meisten der untersuchten Treuhandunternehmen werden vermutlich an der erforderlichen Neupositionierung am Absatzmarkt scheitern, da sie keinen Ausweg aus folgendem Dilemma finden: Um in ihrem neuen Umfeld in preislicher, qualitativer und zeitlicher Hinsicht bestehen zu können, müssen sie ihre Organisationsstrukturen, ihr Personal, die verwendeten Anlagen und Fertigungsstätten an ausgewählte neue Marktbedingungen anpassen. Dabei ist der Erfolg dieses "Sich-Einlassens" auf einen neuen potentiellen Kundenkreis kurzfristig kaum abzuschätzen, da die Behauptung auf einem neuen Markt nicht nur Geld, sondern auch Zeit erfordert (um einen gewissen Bekanntheitsgrad zu erlangen und Referenzobjekte vorweisen zu können). Vor den häufig irreversiblen Festlegungen auf ein bestimmtes Produkt scheuen die Unternehmen aus guten Gründen zurück; anstelle von Spezialisierungsstrategien wird oft die Position eines Generalisten zu halten versucht.³

Über die technischen und qualifikatorischen Voraussetzungen für eine breit angelegte, diffuse Produktpolitik verfügen viele ostdeutsche Unternehmen, da sie auch in der Vergangenheit Kapazitäten und Personal für alle Eventualfälle vorgehalten ("gehörtet") haben. Die Achillesferse breit angelegter Produktstrategien sind allerdings unzureichende Spezialkenntnisse und hohe Herstellungskosten. Daher verdeckt der Produzentenstolz auf die breite Nutzbarkeit der produktiven Ressourcen oft die Unfähigkeit, ein spezielles Produkt zu konkurrenzfähigen Preisen anzubieten und am Markt durchzusetzen:

"Einen Bagger zu bauen, ist die Krone des Schwermaschinenbaus. So ein Gerät mit 4000 t muß erst einmal gehandelt werden. Das erfordert nicht nur konstruktives Wissen und die Ableitung der Stücklisten und die Inbetriebnahme bei der Kälte in Sibirien, sondern es beinhaltet ein Knowhow, das weit über die normalen Anforderungen im Maschinenbau hinausgeht. Wer das kann, kann natürlich auch aufgrund der Qualifikationen der Konstrukteure und Technologen andere Sachen bewältigen: Tiefziehpressen für Automobilwerke, Stahlbau, 100m-Aufliegerkräne oder Baggerausleger etc. ... Wenn ich alles kann, dann biete ich logischerweise auch alles an, was mit Maschinenbau etwas zu tun hat."
(Vertriebsleiter des Schwermaschinenbauunternehmens K, Nr. 8, S. 3)

Eine weitere Strategie ist die Spezialisierung auf ein bestimmtes Produkt. Die meisten ostdeutschen Betriebe haben aufgrund ihrer Größe und der im Sozialismus gehorteten Maschinen, Arbeitskräfte, Gebäude etc. die Möglichkeit einer Neuprofilierung durch Schrumpfung: Sie können versuchen, durch die Entlassung von Personal und die Schließung nicht mehr benötigter Abteilungen und Betriebsteile auf einen leistungsfähigen Kernbereich "hinzuschrumpfen" - wenn ein solcher Kern identifizierbar ist. Eine solche Strategie - die die im Sozialismus verfolgten Eingliederungs- und Hortungsstrategien in ihr Gegenteil verkehrt - setzt allerdings riskante und oftmals irreversible (Investitions-) Entscheidungen voraus. Die Neuprofilierung eines ostdeutschen Unternehmens durch neue Produkt- und Produktionskonzepte ist in der Regel teurer und riskanter als im Westen, da westliche Unternehmen eher an

bisherige Erfahrungen anknüpfen und daher inkrementalere Formen des Strukturwandels wählen können.

Neben der (dem "alten Denken" entsprechenden) Generalistenstrategie und der riskanten Spezialisierungsstrategie steht den Treuhandbetrieben noch die (Vermeidungs-) Alternative des allmählichen Zerfalls offen. Wenn nicht die Entwicklung eines neuen Produktes oder die erfolgreiche Behauptung mit der bisherigen Produktpalette gelingt und auch eine Repolitisierung (wie im Falle der Stahl-, Chemie-, Automobil- und Werftindustrie) scheitert, dann werden die einstigen Großbetriebe allmählich zerfallen. Die treibende Kraft dieser Dissoziierungsprozesse ist die Hoffnung immer kleinerer Unternehmensbereiche, ihre Existenz durch die Konzentration auf ein marktfähiges Produkt oder eine Dienstleistung zu stabilisieren. Dabei wird nicht mehr auf die Synergieeffekte größerer Organisationen gesetzt, sondern auf eine anomische Logik des "Rette sich, wer kann".

Das konnten wir am Beispiel eines Anlagenbauers beobachten (1989: über 2.500 Beschäftigte; Ende 1992: 235 Mitarbeiter). In einem Unternehmensbereich war ein erbitterter Kampf zwischen den Verkäufern von Kommunikationstechnologien und den Servicetechnikern entbrannt. Da sich diese beiden Abteilungen nicht darauf einigen konnten, welcher Bereich die Gelder für die pauschale Abgeltung von Garantieleistungen verwalten sollte, stellte der Handel Techniker ein (die er dem Kundendienst abgeworben hatte), der Servicebereich verkaufte Waren und beide Abteilungen sprachen unabhängig voneinander Kunden an.

Festgehalten werden kann: Die untersuchten Treuhandbetriebe befinden sich in einem Teufelskreis, da sie nur mit einer kompletten Reorganisation ihres Produktionsapparats neue Absatzmärkte erobern können, aber weder das Wissen noch die Zeit und das Geld haben, um neue Marktsegmente zu erschließen und ihre internen Abläufe entsprechend umzuorientieren. Sie müssen gleichzeitig (ohne ausreichende finanzielle Mittel) ihre internen Strukturen und ihre Umweltbeziehungen neu ordnen - ohne die Chance der allmählichen und gleichzeitigen Entwicklung neuer Absatzmarktorientierungen und Produktionsstrukturen. Weder haben sie einen leistungsfähigen Produktionsapparat, den sie ohne größere Umbrüche auf neue, marktgängige Produkte umstellen können, noch können sie sich mit ihren bisherigen Produkten auf ihren angestammten Märkten behaupten und ihre innerorganisatorischen Strukturen allmählich auf neue Rahmenbedingungen einstellen.

Gänzlich anders ist die Situation in den nunmehr privatisierten Betrieben, da diese Betriebe in ein bewährtes Produkt- und Absatzmarktconcept eingebunden werden (reine Kapitalbeteiligungen an ostdeutschen Betrieben sind uns nicht bekannt geworden; in allen untersuchten Fällen nutzen die neuen Eigner die ostdeutschen Betriebe als Produktions- oder Vertriebsstandorte im Rahmen der eigenen Unternehmenskonzepte). Auch wenn die privatisierten Betriebe damit in einer wichtigen Dimension ihre Autonomie einbüßen - sie verfügen in der Regel nicht mehr über Möglichkeiten eigenständiger Produktinnovation und Neupositionierungen am Absatzmarkt (vgl. Übersicht 1) -, so haben sie doch die Chance, ihre Produktionsprozesse an einem extern vorgegebenen Zweck, der von den neuen westlichen Partnern übertragenen Produktpalette, neu zu orientieren.

3. Von staatlichen Vorgaben zu eigenverantwortlichen Selbst- und Umweltbeobachtungen: Betriebliche Organisationsstrukturen im Wandel

Zur Sicherung ihres Bestandes müssen Unternehmen sich nicht nur für eine bestimmte Produktpalette entscheiden, sondern sie müssen auch sicherstellen, daß ihr Angebot auf Dauer für den anvisierten Kundenkreis attraktiv ist. Dies erfordert eine Dauerbeobachtung sowohl der marktformigen Umwelten (Arbeits-, Beschaffungs- und Absatzmärkte) als auch des eigenen

Produktionsprozesses, um potentielle Versorgungsengpässe, Absatzmarktrisiken, Qualitätsprobleme, Liquiditätsengpässe oder Chancen der Prozeß- und Produktinnovation möglichst frühzeitig und systematisch zu erfassen. Daher operieren Unternehmen auf der Grundlage vereinfachter Selbst- und Umweltbeschreibungen.⁴ Diese können kein vollständiges, interessen- und erfahrungsunabhängiges und widerspruchsfreies Modell der "Wirklichkeit" sein, sondern werden auf Grundlage der Interessen, der bisherigen Erfahrungen und der kognitiven Grenzen der Organisationsmitglieder und der organisationskulturell geronnenen Gewohnheiten und Normen erstellt (vgl. March 1990). Ähnlich wie ein U-Boot mit Hilfe eines unterkomplexen, "verfälschten" Abbildes der Wirklichkeit - das der Besatzung durch Periskope, Radarschirme, Kameras etc. vermittelt wird - auch durch enge Fjorde hindurchgesteuert werden kann (vgl. Maturana/Varela 1987, S. 149f.), so muß sich eine Wirtschaftsorganisation mit Hilfe seiner Beschreibungsmuster in einem marktwirtschaftlichen Umfeld behaupten. Nur wenn beispielsweise die Vertriebs- und Marketingabteilungen eines Unternehmens die "richtigen" Absatzmarktanforderungen "beobachten", kann das Unternehmen seinen Bestand sichern. Dabei kommt es weniger auf eine möglichst detailgetreue Abbildung der "Wirklichkeit" an, sondern darauf, daß die "blinden Flecken" (die systematischen Wahrnehmungsbarrieren bzw. Selektivitäten) einer Organisation nicht die "Wahrnehmung" erfolgversprechender Absatzmarktanforderungen, bestandsgefährdender Lieferengpässe etc. verhindern.

Ähnliches gilt für die Binnenkomplexität, die eine Organisation ebenfalls nicht vollständig und rechtzeitig erfassen kann. Jedoch werden als Ergebnis von trial-and-error-Prozessen in der Regel Indikatoren, die auf bestandsgefährdende Risiken hindeuten können (Einhaltung von Terminvorgaben und Qualitätsniveaus, Kostenbelastungen und Ertragschancen etc.), einigermaßen systematisch erfaßt.

Nicht zufälligerweise ging die Entstehung kapitalistischer Unternehmen (und damit die Ausdifferenzierung einer eigenständigen wirtschaftlichen Sphäre im Sinne einer Loslösung wirtschaftlicher Beziehungen vom "natürlich gewachsenen Kreis lebendiger Menschen"; Sombart 1987, S. 101) mit der Entwicklung innerorganisatorischer Formen der Selbstbeobachtung einher. Sowohl Werner Sombart als auch Max Weber betonten die Bedeutung der doppelten Buchführung (als eines spezifischen Beschreibungsmodells innerorganisatorischer Abläufe) für die Entstehung moderner Unternehmen: "Man kann schlechthin Kapitalismus ohne doppelte Buchführung nicht denken: sie verhalten sich wie Form und Inhalt zueinander ... Die doppelte Buchführung ruht auf dem folgerichtig durchgeführten Grundgedanken, alle Erscheinungen nur als Quantitäten zu erfassen, dem Grundgedanken also der Quantifizierung ... In der doppelten Buchführung gibt es nur noch einen einzigen Zweck: die Vermehrung eines rein quantitativ erfaßten Wertbetrags ... Engstens im Zusammenhang hiermit steht der andere Gedanke: daß durch sie erst die Rationalisierung der Wirtschaft zur vollen Durchführung gelangt, sofern als eine der Äußerungen dieser Rationalisierung die Tendenz zur allgemeinen Rechenhaftigkeit aller wirtschaftlichen Vorgänge auftritt. Hier erweist sich der enge Zusammenhang, der zwischen der Herrschaft des Erwerbsprinzips und der Rationalisierungstendenz besteht: beide lösen die wirtschaftliche Welt in Ziffern auf: jenes, um ihre Vergrößerung als Zweck zu setzen, diese, um jenen Zweck vollkommener zu verwirklichen. Wie sehr die Rechenhaftigkeit durch die doppelte Buchführung gefördert werden mußte, liegt auf der Hand ..." (Sombart 1987, Band II-1, S. 118-120)

Industriebetriebe in marktwirtschaftlich verfaßten Gesellschaften sind auf ein detailliertes innerorganisatorisches Abbild (oder Modell) der Fertigung und der Absatz- und Beschaffungsbeziehungen angewiesen. Solche organisatorischen Selbst- und Umweltbeschreibungen können sich nicht nur auf die monetäre Dimension ("Kosten und Erträge") beschränken; immer wichtiger wird die systematische und rechtzeitige Erfassung betrieblicher Produktionsprozesse und externer Beschaffungs- und Absatzmarktbedingungen.⁵ Die systematische, quantifizierte und umfassende Beobachtung betrieblicher Abläufe und marktförmiger Umwelten (in den Dimensionen Qualität, Menge und Zeit) wird durch die Einrichtung von Controlling-, Produktionssteuerungs-, Logistik-, Materialwirtschafts-, Qualitätssicherungs-, Einkaufs- und Verkaufsabteilungen institutionalisiert.

Eine derartig systematische Dauerbeobachtung der Binnen- und Umweltkomplexität war für volkseigene Betriebe aufgrund ihrer vollkommen anderen gesellschaftlichen Stellung nicht notwendig. Hierfür können zumindest drei Gründe benannt werden: Zunächst operieren sozialistische Betriebe unter *soft budget constraints* (Kornai 1986): ihr Bestand hängt nicht von einer systematischen Selbst- und Fremdbeobachtung ab. Weiterhin konnten volkseigene Betriebe nicht frei über die angebotene Produktpalette und die technisch-organisatorische Gestaltung des Arbeitsprozesses entscheiden; zumindest offiziell wurden diese Entscheidungen weitgehend von der Planbürokratie vorgegeben. Dies bedeutete eine vollkommen unterschiedliche Institutionalisierung von Beobachtungen in Plan- und Marktwirtschaften:

"Planwirtschaften lassen sich so als Versuche resümieren, wirtschaftliche Operationen und Beobachtungen strikt auseinanderzudividieren und auf verschiedene Teilsysteme zu verteilen. Planungsbehörden sollen beobachten, und Unternehmen sollen operieren ... in der Umwelt der Unternehmen soll es nur den Plan geben, und sonst nichts." (Baecker 1988, S. 213).

Drittens sind sozialistische Gesellschaften durch eine eigentümliche Doppelstruktur offizieller und inoffizieller, zentraler und dezentraler Beobachtungsinstanzen gekennzeichnet. Während die übergeordneten Planungsinstanzen das Monopol für die Definition der legitimen gesellschaftlichen Nachfrage beanspruchen, beobachten die volkseigenen Betriebe die Planbürokratie, ihre Zulieferer und den Arbeitsmarkt, um auf dem Verhandlungswege Planvorgaben, Preise oder die Höhe von Subventionen zu beeinflussen und die zentral zugewiesenen (oder auch an die nicht zugewiesenen) Güter, Dienstleistungen und Arbeitskräfte auch tatsächlich zu erhalten. Da Geld nicht als generalisiertes Kommunikationsmedium fungiert und Liquiditätskrisen nicht das Ende einer Organisation bedeuten, sind organisatorische Selbst- und Umweltbeschreibungen, die sich vorrangig an Zahlungsflüssen und ihrer Erwartbarkeit orientieren, weniger wichtig als eine Sensibilität für politische Prozesse und informelle Einflußchancen (vgl. Marz 1992 und Heidenreich 1991). In den systematischen "Lücken" planwirtschaftlicher Koordinierungsformen entwickeln sich ungeplante und nichtmonetäre, auf Macht und Einfluß gestützte Abstimmungsformen von Angebot und Nachfrage. Da diese "Pseudo-Märkte" aufgrund betrieblicher Hortungsstrategien (vgl. Kornai 1986) durch permanente Angebotsknappheiten gekennzeichnet sind, bedeutet dies, daß die betrieblichen Absatzmarktbeziehungen durch eine strukturelle Gleichgültigkeit gegenüber Kundenwünschen gekennzeichnet sind, während die Beschaffungsmarktbeziehungen durch schattenwirtschaftliche, inoffizielle Aushandlungs- und Austauschbeziehungen geprägt sind. Daher sind die betrieblichen Beobachtungsmuster, die trotz des "staatlichen Beobachtungs- und Definitionsmonopols" entwickelt wurden, eher an informellen Austauschbeziehungen als an "harten", nicht verhandelbaren Indikatoren ausgerichtet. Volkseigene Betriebe orientieren ihre Produktions- und Investitionsentscheidungen weniger an der kaum verhandelbaren Differenz von Kosten und Erträgen, sondern eher an staatlichen Planvorgaben und informellen Aushandlungschancen und Beziehungsnetzwerken (vgl. Srubar 1991). Die Beobachtungsmuster volkseigener Betriebe sind durch einen geringeren Stellenwert für den Organisationserhalt und durch ihre *Inoffizialität und Politisierung* gekennzeichnet.

Mit dem Übergang zu marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden nun "Kostenverursacher", "Ertragschancen", die Einhaltung von Terminen und Qualitätsvorgaben etc. wichtiger. Die von einem volkseigenen Betrieb in eine Kapitalgesellschaft transformierten Organisationen müssen ihre Umwelt- und Selbstbeschreibungen neu ordnen: So kann es nicht mehr - wie es ein Interviewpartner ausdrückte - Aufgabe des Vertriebs sein, angesichts zu knapper Fertigungskapazitäten die Kunden zu vertreiben, während der Einkauf nicht mehr bei jedem Angebot sofort zugreifen muß. Die Ausdifferenzierung eines eigenständigen

Wirtschaftssystems geht mit einer höheren formalen Rationalität ("Berechenbarkeit") einher;⁶ die politisierten, informellen und kaum kalkulierbaren Beziehungsmuster in und zwischen ostdeutschen Betrieben werden nun - so unsere These - in Richtung formalisierterer, objektivierter und systematisierterer Umwelt- und Selbstbeschreibungen verändert. Diskutiert werden soll diese These im folgenden für fünf betriebliche Funktionsbereiche, in denen Produktionsprozesse und Marktbeziehungen aus der Perspektive der Produktqualität, der Kostenverursachung, der Termine und der Mengen beobachtet werden.

Der *erste Bereich*, der in westlichen Hochlohnländern immer bedeutsamer wird, ist das betriebliche Qualitätswesen. Seit den 80er Jahren⁷ deutet sich (als Folge japanischer Nullfehlerstrategien?) eine Neuorientierung an. Wichtiger als Endkontrollen, durch die die angestrebte "Qualität in die Produkte hineinkontrolliert werden soll", werden (zunehmend extern zertifizierte) Qualitätssicherungssysteme und eine qualitätsorientierte Organisation inner- und zwischenbetrieblicher Prozesse. Bei der Bereitstellung der erforderlichen Qualitäten und bei der Einführung von Qualitätssicherungssystemen haben die ostdeutschen Betriebe noch einen erheblichen Nachholbedarf. So schilderten uns die Einkaufsleiter eines großen westdeutschen Haushaltsgeräteherstellers (jährliches Einkaufsvolumen: etwa 600 Mio. DM) ihre Bemühungen um neue ostdeutsche Zulieferer. Trotz erheblicher Anstrengungen (es wurden 800 Unternehmen angeschrieben und 15-20 % von ihnen besucht) konnte 1991 nur ein Einkaufsvolumen von 8-10 Mio. DM in Ostdeutschland realisiert werden, da kaum ein Unternehmen die vorgeschriebenen Qualitätssicherungsverfahren (Eingangskontrollen, Kontrollen im Fertigungsprozeß, Fehlermöglichkeitsanalysen, Dokumentation aller Kontrolloperationen etc.) vorweisen oder in absehbarer Zeit einführen konnte. Damit kamen sie als Zulieferer nicht in Betracht, da der Haushaltsgerätehersteller - um den ISO 9000-Normen gerecht zu werden - auch die Qualität seiner Vormaterialien garantieren muß.

Drei der fünf privatisierten Untersuchungsbetriebe (H, I, J) arbeiten intensiv an der Erreichung der ISO- bzw. GMP-Standards - teilweise mit Unterstützung ihrer neuen Eigner, in einem Fall mit Hilfe eines Abnehmers, des erwähnten Haushaltsgeräteherstellers. Eine Interviewpartnerin erläuterte uns, daß die Reorganisation des Qualitätssicherungssystems nicht nur eine Frage von Beleg- und Informationssystemen ist, sondern bei den einzelnen Mitarbeitern ansetzen muß:

"Früher interessierten sich die Anlagenfahrer nicht für auftretende Fehler, das Denken ist nun gänzlich anders. Die Leute machen das auch gerne, da sie sich beweisen müssen. Im Hintergrund steht allerdings auch die Angst um den Arbeitsplatz ... Im vergangenen Monat waren wir bei etwa 4% Fehler. In den alten Bundesländern sind 4 bis 6% normal. Das ist auch unser Ziel." (Qualitätsbeauftragte in der Gießerei I, Nr. 4, S. 1f.)

In dem Pharmaunternehmen H wird ebenfalls ein elaboriertes, EDV-unterstütztes Qualitätssicherungssystem aufgebaut, das direkt mit dem Auftragsverfolgungssystem verkoppelt ist und die Weiterleitung einer Charge nur nach den entsprechenden Freigaben der Qualitätskontrolle zuläßt. Ohne ein solches System hätte das Unternehmen seit 1993 seine Produkte in der EG nicht mehr absetzen können. Auch in diesem Unternehmen betonen unsere Interviewpartner, daß eine veränderte organisatorische Selbstbeschreibung nicht durch Formulare, Begleitpapiere, EDV-Systeme etc. aufoktroiert werden kann, sondern daß vor allem die Beschäftigten neue Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster erlernen müssen.

Die betriebliche Auftragsabwicklung und Produktionssteuerung ist ein *weiterer Bereich*, der zentral für eine systematischere und detailliertere "Beobachtung" des Fertigungsprozesses ist. Eine höhere Termintreue, kürzere Lieferzeiten, geringere Vor- und Fertigmaterialebestände erfordern eine zeit- und mengengenaue Planung (in der Regel mithilfe eines PPS- und Materialwirtschaftssystems). Mit Ausnahme des Systemhauses D (das selber solche Systeme

vertreibt) werden diese Steuerungstechnologien in allen privatisierten Untersuchungsbetrieben entwickelt und eingeführt. Solche Systeme zielen auf eine höhere Transparenz der innerbetrieblichen Informations- und Fertigungsprozesse.⁸

Durch die Steuerungssysteme erhöht sich nicht nur die innerbetriebliche Transparenz, sondern auch die Möglichkeiten einer zwischenbetrieblichen, konzernweiten Koordinierung. Die ostdeutschen Untersuchungsbetriebe G, I und J (in geringerem Maße: H) werden durch Steuerungssysteme (und eine Angleichung aufbau- und ablauforganisatorischer Strukturen) in die Logistikkonzepte ihrer neuen westdeutschen Eigner eingebunden.⁹ Daher dokumentiert sich in betrieblichen Steuerungssystemen in versachlichter Form auch das Verhältnis zwischen ostdeutschen Unternehmen und ihren neuen Eignern. So schlägt sich die vollkommene Abhängigkeit des ostdeutschen Fensterbaubetriebs G, der als "verlängerte Werkbank" in das Produktions- und Absatzkonzept seines westlichen Eigners integriert ist, auch im Steuerungssystem nieder:

"Der ostdeutsche Betrieb bekommt seine Aufträge direkt aus unserer Arbeitsvorbereitung. Die haben keine eigenen Entscheidungen zu treffen. Die melden täglich ihre Produktionszahlen, ihre Stunden, ihre Überstunden. Alle Entscheidungen, die da drüben getroffen werden, werden zumindest so transparent gemacht, daß wir sie am gleichen Tag oder spätestens am anderen Morgen auf dem Tisch haben. ... Die ganze Verwaltung kommt von hier, weil wir ja auch die anderen Teile zuliefern müssen, die Haustüren, Holzfenster und die schrägen und runden Fensterbögen. Das kann nur von hier koordiniert werden." (Produktionsleiter des Mutterunternehmens von G, Nr. 1, S. 1ff.)

Im Gegensatz dazu entwickelt das Unternehmen H ein avanciertes Produktionssteuerungs- und Materialverfolgungssystem in weitgehender Unabhängigkeit vom Mutterunternehmen. Auch in diesem Informationssystem dokumentiert sich die (zumindest zum Untersuchungszeitpunkt) sehr hohe Unabhängigkeit gegenüber der Muttergesellschaft.

Erheblich stärker in eine konzernweite Logistik eingebunden ist das Elektronik-Unternehmen J, das bei der Fertigung seiner wichtigsten Produktlinie dieselben Steuerungssysteme wie andere Schwesterwerke nutzt. Verantwortlich für die Beauftragung und Grobsteuerung der beiden Werke von J ist (innerhalb der von der weltweiten Konzernlogistik vorgegebenen Rahmenpläne) ein westdeutscher Schwesterbetrieb. Nur in einigen, noch randständigen Geschäftsfeldern kann das Unternehmen J seine Fertigung eigenständig steuern.

Ob ein ostdeutscher Betrieb nur als verlängerte Werkbank oder als eigenständiges, für die Gestaltung von Produkt- und Produktionsprozessen (ergebnis-) verantwortliches Unternehmen in einen westlichen Konzernverbund integriert wird, dokumentiert sich somit auch in der Auslegung seiner Steuerungssysteme.

Ein *dritter Funktionsbereich*, mit dem Unternehmen sich selber unter dem Aspekt der Kostenverursachung beobachten, ist das betriebliche Rechnungswesen/Controlling, das in allen Betrieben als erster Bereich komplett reorganisiert wurde und in der Regel von westlichen Managern geleitet wird. Die kontinuierliche Verfolgung der betrieblichen Kosten- und Ertragslage ist oftmals die wichtigste Informations- und Entscheidungsgrundlage der neuen westlichen Eigner. Solange die wirtschaftliche Lage der ostdeutschen Unternehmen stabil ist, sehen die neuen westlichen Eigner in der Regel keinen Interventionsbedarf, sondern erwarten von den ostdeutschen Managern eine bisher ungewohnte Eigenständigkeit:

"Wir verlangen von unseren Leuten einfach die Übernahme von Verantwortung. Wir sind ja sehr dezentral organisiert und haben eine recht kleine Führungsetage, die auch nicht mit einem Riesenapparat ausgerüstet ist. Wir sind in der Lage, die Zahlen zu kontrollieren, aber im Endeffekt können Sie die Lösungen immer nur vor Ort finden, und das verlangen wir von den Leuten ... Die Führungskräfte in unseren ostdeutschen Werken hatten sehr schnell über die Medien gelernt, sich auch so auszudrücken wie wir. Die waren dann nach 6 Monaten auch so gekleidet wie wir und traten uns so gegenüber, als hätten sie das alles schon begriffen, was wir für selbstverständlich erachteten. Und da es für uns selbstverständlich

war, haben wir das auch nicht in Frage gestellt. Und das dauerte dann weitere 6 Monate, bis die Probleme kamen, die bilden sich bei uns dann auch sehr schnell in Zahlen ab. Das ist ja einfacher als bei den Soziologen, die sehr lange Studien darüber machen. Aber bei uns kommt am Monatsende immer der Soll/Ist-Vergleich und dann fangen Sie zu wühlen und zu fragen. Und irgendwann haben Sie die Realität. Und da kommen Sie immer wieder auf Führungsschwächen." (Geschäftsführer einer westdeutschen Möbelgruppe, die vier ostdeutsche Betriebsteile übernommen hat)

Eine Voraussetzung für solche strukturellen, versachlichten Steuerungs- und Überwachungsinstrumente (anstelle einer persönlichen Kontrolle durch westdeutsche Mitarbeiter) ist die "Härte", die nur begrenzte Aushandel- und Manipulierbarkeit der erfaßten Indikatoren. Ohne die Künste der "Bilanzschönung" ("erst die Bilanz, dann die Buchungen") geringzuschätzen, sind die jetzt gebräuchlichen Bilanzkennziffern "härter" - und sei es auch nur, weil ein "reichgerechnetes" Unternehmen Verluste und hieraus resultierende Liquiditätsengpässe nicht unbegrenzt vertuschen kann. In der DDR hingegen konnten Statistiken nachhaltiger manipuliert werden (Stichworte sind etwa: "IWP-Fetischismus" und "Kennziffern-Hascherei"; vgl. Voskamp/Wittke 1990). Auch die "Härtung" von Bilanzkennziffern verweist somit auf die Herausbildung autonomer Unternehmen.

Mithilfe des Vertriebs, des *vierten hier zu nennenden Bereichs*, beobachten Unternehmen ihren Absatzmarkt. Auch in diesem Bereich müssen sich die ehemals volkseigenen Betriebe radikal umstellen, da der Absatz ihrer Produkte nicht mehr zentral geplant wird und sich die Absatzmärkte von einem monopolistisch strukturierten Verkäufer- zu einem konkurrenzialen Käufermarkt entwickeln. Angesichts zusammenbrechender inländischer und osteuropäischer Märkte gelingt es nur dem Unternehmen H, eigenständig neue Absatzkanäle für seine gesamte Produktpalette aufzubauen; G muß vollständig und I und J teilweise auf einen eigenen Marktzugang verzichten. Das Systemhaus D wird vom Softwareproduzenten zum "Vertriebspartner" zweier westlicher Hard- und Softwareanbieter herabgestuft.

Oftmals ist der Erwerb ostdeutscher Unternehmen Teil einer "politischen Marketingstrategie", die ihren neuen westlichen Eignern den Zugriff auf staatliche Unterstützungen oder öffentliche Aufträge ermöglicht. So sind die Unternehmen H und J auf Hermes-Bürgschaften angewiesen, die Unternehmen J und G fertigen für die Telekom bzw. kommunale Wohnungsbaugesellschaften. Die Übernahme des Unternehmens D - ebenso wie weitere Unternehmenskäufe durch eine der beiden westdeutschen Muttergesellschaften - waren eine wichtige "politische Gegenleistung" für die massive Beteiligung dieses Konzerns an der öffentlich finanzierten Sanierung der ostdeutschen Infrastruktur. Die Bindung von Auftragsvergaben an eine Wertschöpfung in Ostdeutschland hat zwar in erheblichem Umfang Arbeitsplätze gesichert und erfolgreiche Privatisierungsverläufe ermöglicht, jedoch keinen eigenen Marktzugang für die untersuchten ostdeutschen Unternehmen gesichert.

Der *fünfte, hier zu betrachtende Bereich* ist der Einkauf, mit dem Unternehmen ihre Beschaffungsmärkte "beobachten". Hier mußten ostdeutsche Betriebe erhebliche, oftmals recht teure Erfahrungen sammeln, um kostenbewußte und qualitätssensible Einkaufsstrategien zu entwickeln. Oftmals haben sie unmittelbar nach der Wende viel zu teuer eingekauft, da kaum Informationen über alternative Beschaffungsmöglichkeiten vorlagen und noch - der bisherigen Logik folgend - versucht wurde, eine Versorgung um jeden Preis sicherzustellen. So erläuterte uns der Produktionsleiter eines westdeutschen Fensterbaubetriebs:

"Das Werk G wird von unserem westdeutschen Werk direkt beliefert. Wir machen den Zentraleinkauf hier, und wenn wir Profile hinbringen, dann wird auch alles andere mitgenommen. Wir haben festgestellt, daß der Betrieb, als er nach der Wende noch selbständig war, selbst von DDR-Firmen so übers Ohr gehauen wurde, daß es nur so rasselte. Preise haben die teilweise gefordert und auch bekommen, weil die da drüben gar keine Vergleichsmöglichkeiten hatten ... Auch beim Glas sind die richtig übers Ohr gehauen worden. Und nachdem wir das Werk übernommen haben, habe ich den Zulieferer erst einmal rausgeschmissen, weil er dachte, er könne einfach bei uns weiterliefern. Dann habe ich ihm mal unsere Preise

gesagt; da ist er bald vom Sockel gefallen. Nachdem er drei Tage geschmolzt hat, ist er auf unsere Preise eingestiegen. Warum sollten wir ihn nicht behalten? Die Qualität ist gut und eine westdeutsche Hütte steht auch hinter ihm." (G, Nr. 1, S. 4)

Auch wenn diese Erfahrungsdefizite mit Unterstützung westdeutscher Partner schnell beseitigt wurden, erfolgt der Einkauf oftmals direkt durch westdeutsche Unternehmen (G) oder im Rahmen konzernweit vereinbarter Rahmenverträge (J). Die ostdeutschen Unternehmen können ihre Beschaffungsbeziehungen nicht mehr eigenständig gestalten:

"Wir stützen uns bei der Beschaffung auf die von unserem neuen Eigentümer zugelassenen Lieferanten. Wir kümmern uns ebenfalls um die Qualitätssicherungsnormen ISO 9000. Hierzu können wir auf ein Qualitätsprüflabor am Konzernsitz in Westdeutschland zurückgreifen. Dieses Labor entscheidet, ob beispielsweise ein Bauelement eingesetzt werden kann oder nicht. Diese Entscheidungen werden zentral gefällt und in einem konzernweiten, einheitlichen System mit einheitlichen Sachnummern dokumentiert. In diesem Bereich arbeiten wir mit unserer Mutter ganz eng zusammen. Dabei wird das Einkaufssystem P52 genutzt, in dem die Sachnummern festgehalten werden und wir die geeigneten Lieferanten aufrufen können. Dort können wir auch die Preise sehen, aber keine Bestellungen direkt ausschreiben. Wir können innerhalb der Rahmenverträge unseres Mutterunternehmens Produkte beziehen. Für uns werden auch Produkte mitbestellt. Die organisatorische Integration im Einkauf ist somit sehr weit vorangeschritten." (Gruppenleiter Einkauf im Elektronikunternehmen J, Nr. 1, S. 2)

Die abhängige Stellung der ostdeutschen Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Einkaufspolitik verweist auch auf die unzureichenden regionalen Zulieferstrukturen im Osten:

"Es gab ja keine Zulieferinfrastruktur. Das ist ja einer der wesentlichen Unterschiede zwischen dem damaligen System und unserem System. Wir haben eine mittelständisch geprägte Infrastruktur. Eine schlanke Produktion funktioniert nur, wenn Sie eine vernünftige Infrastruktur haben. Und die hat sich im Osten überhaupt nicht entwickeln können ... Drüben gab es nur die Großbetriebe, weil die leichter zu verwalten, leichter zu kontrollieren waren." (Geschäftsführer einer westdeutschen Möbelgruppe)

Diese fehlende Zulieferstruktur ist u.E. der entscheidende Grund dafür, warum die ostdeutschen Betriebe auch im Vergleich zu ihren westlichen Schwesterbetrieben geringere Entscheidungsspielräume bei der Gestaltung ihrer Beschaffungspolitik haben. Während derzeit die ehemaligen, planwirtschaftlichen Liefer- und Leistungsbeziehungen weitgehend abgebrochen werden (und damit die Zerstörung der ostdeutschen Zulieferstruktur vollendet wird, die durch die Integration der Zulieferer in Kombinate eingeleitet wurde), so werden gleichzeitig auch die in Westdeutschland entwickelten Zulieferbeziehungen in den Osten "transplantiert". Viele in Westdeutschland beheimatete Zulieferunternehmen folgen mit Zweigwerken oder Filialen ihren westlichen Abnehmern in den Osten. Es wird jedoch noch einige Zeit dauern, bis sich in Ostdeutschland wieder leistungsfähige Zulieferstrukturen entwickelt haben.

Festgehalten werden kann, daß die fünf betrachteten Aspekte organisatorischer Selbst- und Umweltbeschreibungen in den privatisierten Unternehmen grundlegend umstrukturiert werden, um veränderten, marktwirtschaftlichen Bedingungen gerecht zu werden. Diese Umstrukturierungen sind durch ein Bemühen um eine höhere Rechenhaftigkeit und um eine detailliertere, systematischere und zeitgenauere Abbildung betrieblicher Informations-, Kommunikations-, Fertigungs- und Materialflüsse gekennzeichnet. Dies wird von den ostdeutschen Beschäftigten oftmals als (Re-) Bürokratisierung erlebt.

Allerdings kann die Reorganisation von Produktions-, Einkaufs- und Vertriebsstrategien mit erheblichen Abhängigkeiten von den Organisationskonzepten der neuen westlichen Eigner einhergehen (vgl. Übersicht 1). Nur ein einziges der von uns untersuchten Firmen, das Pharmaunternehmen H, konnte weitgehend aus eigener (Finanz-) Kraft neue Marketingkonzepte, ein erweitertes Produktsortiment und neue Vertriebs- und Logistikstrukturen

entwickeln und den Fertigungsprozeß nach westlichen Standards reorganisieren. Andere Unternehmen mußten sich auf den Fertigungsprozeß (G, J) oder den Vertrieb (D) konzentrieren; die vor- und nachgelagerten Aktivitäten werden im Unternehmensverbund an anderen, westdeutschen Standorten wahrgenommen.

Übersicht 1: Einige in Ostdeutschland verbliebene, eigenständig wahrgenommene Funktionen in den fünf privatisierten Untersuchungsbetrieben

Unternehmen	D	G	H	I	J
Branche	Systemhaus	Fensterbau	Pharma	Gießerei	Elektronik
Umsatz (1991)	unbekannt	nicht getrennt ausgewiesen	430 Mio. DM	17 Mio. DM	512 Mio. DM
Beschäftigte	ca. 300	30	über 2.000	200	ca. 2.000
Entwicklung	nein	nein	ja	(ja)	kaum
Produktion	nein	ja	ja	ja	ja
Einkauf	nein	kaum	ja	teilweise	begrenzt
Vertrieb	ja	nein	ja	teilweise	teilweise

Auch wenn die privatisierten Untersuchungsbetriebe in erheblichem Ausmaß von den Entwicklungs-, Produktions- und Marktkonzepten ihrer neuen Eigentümer abhängig sind, so haben sie doch - anders als die untersuchten Treuhandbetriebe - die Chance, ihre Organisationsstrukturen neu zu orientieren und neue strategische Trümpfe aufzubauen, um ihre derzeitigen Abhängigkeiten allmählich zu verringern.

4. Vom Werktätigen zum Mitarbeiter

Die sich in Ostdeutschland herausbildenden autonomen Unternehmen können und müssen nicht nur ihre Produkt-, Produktions- und Organisationskonzepte eigenständig gestalten, sondern auch ihre Personalpolitiken, d.h. die Beziehungen zu den personalen Systemen der Organisationsmitglieder (vgl. Schimank 1986). Die Rahmenbedingungen betrieblicher Personalpolitiken ändern sich nicht nur durch den Fortfall bisheriger betrieblicher Verpflichtungen (Beschäftigungsgarantien, betriebliche Sozialeinrichtungen etc.), sondern auch durch die Erosion bisheriger Integrations- und Leistungspolitiken und der motivationalen Ressourcen bürokratisch-paternalistischer Organisationskulturen (Deppe/Hoß 1989). Die Betriebe können sich nicht mehr auf den sozialistischen Wettbewerb, auf Neuererbewegungen, Brigadeorganisationen oder andere Mobilisierungsversuche von Partei, Gewerkschaft und Staat stützen. Nun müssen die Unternehmen - im Interesse ihrer Wettbewerbsfähigkeit - mit eigenen Mitteln die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten sicherstellen, einen eigenständigen Führungsstil finden und ihre innerbetrieblichen Kontroll- und Kooperationsstrukturen gestalten (und sei es auch nur durch bewußte Anknüpfung an bisherige Traditionen, etwa durch häufige Betriebsfeiern, eine weiterhin egalitäre Lohnpolitik und enge soziale Kontakte zwischen den "neuen" Managern und ihren Arbeitskollegen).

Die neuen personalpolitischen Herausforderungen ostdeutscher Unternehmen werden häufig übersehen: Entweder wird unterstellt, daß die hohe Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland quasi

automatisch, "aufgrund des stummen Zwangs der Verhältnisse", zu einer hohen Leistungsbereitschaft führt. Oder es wird erwartet (etwa von Gensior 1992), daß die ostdeutschen Betriebe umstandslos an die organisationskulturellen Überreste der sozialistischen "Betriebsgemeinschaft" anknüpfen können, um fortgeschrittene westliche Integrations- und Organisationsmodelle ("neue Produktionskonzepte", "Betriebsclans", "Unternehmenskulturen", "Qualitätszirkel", "Projektgruppen" etc.) einzuführen. Während die erste Argumentation die Instabilität und die (Kontroll-) Grenzen ausschließlich extrinsischer Motivationsstrategien übersieht, verkennt der Verweis auf motivationale Ressourcen sozialistischer Kollektive die spezifischen gesellschaftlichen Voraussetzungen der pseudogemeinschaftlichen Vergesellschaftungsformen im Sozialismus: Diese beruhten nicht auf einem diskursiv hergestellten Konsens, sondern auf der weitgehenden Unterdrückung offen artikulierter Interessengegensätze und auf einer Egalisierung der Lebens- und Interessenlagen der Beschäftigten. Es gab kaum alternative Handlungspfade und Widerspruchsmöglichkeiten, sondern nur Chancen des individuellen Rückzugs und der folgenlosen Distanzierung (vgl. auch Rottenburg 1992).

Neue, sowohl inner- als auch außerbetriebliche Handlungsalternativen führen zu einer Individualisierung der Lebens- und Interessenlagen von Beschäftigten (im Sinne neuer Chancen und Optionen), aber auch zu einer Herauslösung aus den bisherigen Vorsorgungsbeziehungen und Sicherheiten (vgl. Beck 1986, S. 206):

"Ich denke heutzutage mehr an die Zukunft als damals. Früher brauchte ich mir überhaupt keine Gedanken zu machen, was kommen wird. Das war so ein geregelter Gang. Jeder hatte seine Arbeit, und da gab's überhaupt keine Diskussionen, daß mal einer keine Arbeit hatte. Jeder hatte seine Wohnung und brauchte sich keine Gedanken machen, ob er auch die Miete bezahlen kann." (Instandhalter in einer Raffinerie)

Insbesondere am Arbeitsplatz nehmen die latenten Konkurrenzen (der "Neid") zu: zwischen Jüngeren (die entlassen werden, aber teilweise gute Beschäftigungschancen im Westen haben) und Älteren (die gegen ihren Willen in den Vorruhestand geschickt werden), zwischen Männern und Frauen, zwischen Qualifizierten und Unqualifizierten etc.. Schon die Ankündigung, an einer Qualifizierungsmaßnahme teilzunehmen, wird von Kollegen mit Mißtrauen beäugt. Durch den Übergang zur Marktwirtschaft wird der sozialistischen Arbeitskultur - die auf der (auch vor der Wende nur fiktiven) Gleichheit der Lebensverhältnisse beruhte - der Boden entzogen. Auch entfallen Institutionen, die die bisherige "Gemeinschaft" gefördert haben (die gemeinsame Brigadekasse, kollektive Prämien und Auszeichnungen, eine geringere Arbeitsintensität und damit Zeit zum persönlichen Gespräch auch während der Arbeit; betriebliche Sozialeinrichtungen). Ein Indikator für die Erosion der bisherigen "Betriebsgemeinschaften" ist die durchgängig berichtete Abnahme gemeinsamer Freizeitaktivitäten:

"Das Klima ist zur Zeit nicht rosig ... Früher waren wir mit unseren Kollektiven viel zusammen. Wir haben Kegelabende durchgeführt, wir haben Sportabende gemacht, wir haben abends mit unseren Frauen Veranstaltungen besucht, wir haben Busfahrten zusammen mit unseren Frauen unternommen - das gibt es alles nicht mehr ... Wir hatten in der ehemaligen DDR einen Kultur- und Bildungsplan - und zwar jedes Kollektiv. Da waren Punkte drin, die erfüllt werden mußten, zum Beispiel die Durchführung kultureller Veranstaltungen. Vom Betrieb gab es eine finanzielle Unterstützung. Aber das meiste Geld hat sich das Kollektiv selbst erarbeitet. Da gab es Wettbewerbe, Prämien etc., das wurde zusammengefaßt, das kam alles in die Kasse. Wir hatten einen Verantwortlichen für die Kulturarbeit, der kümmerte sich um die Organisation der kulturellen Veranstaltungen ... Da wurde viel gemacht, da war das Zusammengehörigkeitsgefühl da. Heute sitzen wir nur noch da und essen Frühstück und Mittag, dann gehen wir auseinander. Das ist nicht mehr so wie früher. Früher brachte einer mal Blumen aus dem Garten mit und da wurde erzählt usw. ... Jetzt wollen alle ihre Ruhe haben; heute hat jeder Angst, entlassen zu werden." (Schlosser im Schwermaschinenbaubetrieb F, Nr. 3).

Die "Auskühlung" des betrieblichen Lebensraums wird von vielen Interviewpartnern bedauert; sie haben allerdings die Hoffnung noch nicht aufgegeben, "nicht so abgestumpft wie die (als stur und einzelkämpferisch empfundenen; M.H.) Wessis zu werden" (Arbeiter in einem Spanplattenbetrieb).

Die höhere Arbeitsintensität wird im allgemeinen akzeptiert, ohne daß die Meister Druck ausüben müßten: "Die Leute wissen schließlich, daß es um ihren Arbeitsplatz geht." Im Gegenzug werden allerdings in den privatisierten Betrieben durchgängig Lohnerhöhungen gefordert. Insbesondere ältere Mitarbeiter und Meister "alten Schlags", die trotz ihrer schwachen Stellung im Sozialismus immer auf eine gewisse Arbeitsdisziplin geachtet hatten und eher ein Außenseiterrolle einnahmen, begrüßen offen die nunmehr stärkere Leistungsorientierung. Sie "wollten ihr Geld schon immer mit Arbeit verdienen":

"Wir mußten auch damals schon arbeiten, allein aufgrund unseres Meisters. Der war nicht in der Partei und hatte generell etwas dagegen, gesellschaftliche Arbeit während der Arbeitszeit zu erledigen. Er war schon immer der Meinung (und war deshalb bei einigen Leuten nicht gut angesehen), daß wir hier zum Arbeiten sind und nicht wegen anderer Sachen, Wettbewerb oder so ... Ich habe auch damals schon lieber gearbeitet, als zu irgendwelchen Versammlungen zu gehen." (Instandhalter in einer Raffinerie)

Wenn bei den ostdeutschen Beschäftigten - auch aufgrund einer besseren Materialversorgung, modernerer Maschinen und des Wegfalls planwirtschaftlicher Irrationalitäten - im allgemeinen eine hohe Leistungsbereitschaft konstatiert werden kann, so müssen sich die Beschäftigten noch - ebenso wie ihre Vorgesetzten - in ihre neue, selbständigere Rolle hineinfinden:

"Vor zwei Jahren (Frühjahr 1989; M.H.) gab es eine starke Passivität aller Mitarbeiter, da man keine weitere Entwicklung mehr sah, nur Stagnation. Für Verkäufer gab es ein starres Preisgebilde, es gab keine Verhandlungen. Logischerweise sagte der Mitarbeiter: 'Ich mache meine Arbeit und das war's.' Das geht jetzt nicht mehr, da er aktiv etwas tun muß, ohne auf Weisungen seiner Vorgesetzten zu warten. Er muß aktiv in vollem Umfang werden, nicht nur das eigene kleine Gebiet sehen, sondern möglichst alles. Da gibt es mit Sicherheit noch Probleme." (Assistent des Geschäftsführers im Anlagenbauunternehmen C, Nr. 4, S. 20)

Während die Führungskräfte in der Vergangenheit oftmals selber notwendige Arbeiten verrichteten, um antizipierten Widerständen ihrer Mitarbeiter schon im Vorfeld zu begegnen (vgl. Marz 1992), müssen sie nun einerseits die Kunst des Delegierens (und einen komplementären "sense of urgency") erlernen und andererseits die organisatorischen und motivationalen Rahmenbedingungen für die Tätigkeit ihrer Mitarbeiter sicherstellen: durch die Weitergabe von Informationen (häufig werden Informationen noch "gehörtet"), durch die Bereitstellung von Vormaterialien, Maschinen etc.; durch die Überwachung von Termin-, Qualitäts- und Kostenvorgaben. Ein derartiges ergebnisverantwortliches und "kontextsteuerndes" Rollenverständnis fällt den mittleren und oberen Führungskräften noch schwer:

"Die Leute machen ihre Arbeit bis 18, 19 Uhr, wenn es notwendig ist. Aber nicht die Quantität, sondern die Qualität ist der springende Punkt. Die Leute schauen nur selten über den eigenen Tellerrand hinaus und sehen nur ihre eigene Aufgabe, die sie unwahrscheinlich fleißig bearbeiten, ohne zu überlegen, ob man sie nicht mit einfacheren Mitteln auch effektiver lösen kann." (Personalleiter eines Bauunternehmens)

"Die obere Strecke hier im Management beklagt sich darüber, daß die unten zu wenig selbständig arbeitet und zu wenig alleine erkennt, was sie zu tun haben. Und die unten beklagen sich darüber, da sie zu wenig konkrete Anleitungen haben und teilweise nicht einmal die Eckfahnen des Spielfeldes kennen, auf dem sie sich bewegen." (Betriebsrat einer Raffinerie)

Festgehalten werden kann, daß die Unternehmen derzeit von zentralen personalpolitischen Aufgaben (der Motivierung, Qualifizierung und Gratifizierung der Beschäftigten und der Kon-

struktion von Aufstiegsleitern) entlastet werden, da im Zuge des Personalabbaus ein hochqualifizierter Belegschaftskern ausgewählt werden konnte und derzeit noch vorwiegend durch das Angebot eines Arbeitsplatzes motiviert wird. Schon jetzt deuten sich jedoch die Grenzen dieses vorwiegend extern, arbeitsmarktseitig abgestützten Integrationsmodells an: insbesondere die leistungsstärksten Arbeitskräfte wandern in den Westen ab; die Lohnunzufriedenheit in den privatisierten Betrieben ist sehr hoch und die Arbeitsproduktivität ist nach wie vor geringer als in vergleichbaren westlichen Betrieben. Neben der Schwierigkeit, auch innerbetrieblich abgestützte neue Betriebsbindungen zu schaffen, stehen die ostdeutschen Unternehmen vor der Aufgabe, aus den bisherigen "Prügelknaben und Prellböcken" der Organisation ergebnisverantwortlich handelnde Führungskräfte zu machen, die ihre Mitarbeiter zu eigenständigem Arbeitshandeln "im Interesse des Unternehmens" motivieren und die hierfür erforderlichen technisch-organisatorischen Voraussetzungen schaffen. Bisher war erst ein Untersuchungsbetrieb zu einer Führungskräftebildung bereit, auch wenn Defizite insbesondere auf der mittleren Führungsebene ("der zu kumpelhafte Führungsstil") in der Regel eingeräumt werden.

Die erheblichen Schwierigkeiten bei der Neudefinition betrieblicher Leistungsstrategien - trotz scheinbarer Ähnlichkeiten zwischen den zunehmend politisierten Rationalisierungsstrategien im Westen und den ebenfalls hochgradig politisierten Motivierungsstrategien im Osten - verweisen auf eine Asymmetrie zwischen zwei diametral entgegengesetzten Formen betrieblicher Sozialintegration (vgl. u.a. Schimank 1986): Arbeitsbeziehungen, die auf direkter Kontrolle und einem strukturellen Mißtrauen gegenüber der "Eigensinnigkeit" und Kreativität der Beschäftigten beruhen, können anscheinend eher mit Elementen hoher Vertrauensbeziehungen "durchsetzt" werden als umgekehrt. Zwar können (früh-) kapitalistische Unternehmen, die ausschließlich auf den Tausch "Lohn gegen (exakt kontrollierte) Arbeitsleistung" gesetzt haben, Elemente vertrauensvollerer, konsensuellerer Integrationsformen inkorporieren - wie etwa die Debatten um neue Produktionskonzepte oder andere, posttayloristische Unternehmensstrategien zeigen. Organisationen hingegen, die auf die "volle und freie Entwicklung des Individuums" (K. Marx) setzen und aufgrund eines strukturellen Arbeitskräftemangels kaum Sanktionsmöglichkeiten haben, können kaum auf stärkere Kontrollen, Leistungsprämien oder gar Entlassungsdrohungen setzen. Dies mag auf allgemeiner Ebene mit einer Asymmetrie zwischen "Vertrauen und Mißtrauen" erklärt werden (vgl. Luhmann 1973b): Während Anzeichen von Mißtrauen Vertrauensbeziehungen sofort und nachhaltig erschüttern, können Vertrauensverluste in Mißtrauensbeziehungen einen *allmählichen* Wandel zu Vertrauensbeziehungen einleiten. Eine andere Erklärung verweist erneut auf die Autonomie kapitalistischer Unternehmen: Beschäftigte in marktwirtschaftlich verfaßten Gesellschaften haben in der Regel ein Interesse am Erhalt ihres Unternehmens, während sozialistische Werktätige den Fortbestand ihrer Arbeitsorganisation bei der Wahl ihrer Strategien nicht in Rechnung stellen müssen. Aufgrund gemeinsamer Interessen am Organisationsbestand haben westliche Unternehmen die Möglichkeit, Elemente konsensorientierter, hoher Vertrauensbeziehungen, diskursiver Konfliktregulierungen und eigenverantwortlichen Arbeitshandelns (im Sinne einer "kontrollierbaren Autonomie") in betriebliche Kontrollstrukturen "einzubauen", da Beschäftigte auch in offenen Macht- und Austauschbeziehungen den Fortbestand der Organisation als Grundlage der eigenen Spiel- und Strategiefähigkeit berücksichtigen. In der DDR gab es hingegen kaum Ansatzpunkte eigenständiger betrieblicher Leistungsstrategien. Überbetriebliche Instanzen wie die Partei oder die Gewerkschaft konnten nur an die intrinsische Leistungsbereitschaft der Werktätigen appellieren, aber sie konnten die "passive Stärke" der Beschäftigten (vgl. Voskamp/Wittke 1990) nicht durch Androhung von Entlassungen oder Betriebserschließungen etc. brechen. Dies bedeutet, daß

betriebliche Kontroll- und Motivierungspolitiken erst wieder gänzlich neu entwickelt werden müssen; die ostdeutschen Erfahrungen mit "ganzheitlichen", paternalistischen Integrationskonzepten können unter den neuen Rahmenbedingungen nicht als Grundlage konsens- und beteiligungsorientierter Integrationspolitiken genutzt werden.

5. Zusammenfassung und Ausblick: Ostdeutschland auf dem Weg zu einer abhängigen Reindustrialisierung?

Die Ausdifferenzierung eines eigenständigen Wirtschaftssystems in Ostdeutschland geht einher mit der Schaffung autonomer Unternehmen. Diese Unternehmen können - nach der Wiedereinführung von Güter-, Dienstleistungs- und Arbeitsmärkten, Eigentumsrechten etc. - nach vorrangig wirtschaftlichen Kriterien entscheiden und müssen die wirtschaftlichen Konsequenzen ihrer Entscheidungen weitgehend selber tragen; staatliche Subventionen sind kein "automatischer" Schutz vor Liquidationen mehr. Die Frage ist, inwieweit sich die ehemals volkseigenen Betriebe - die sich unter vollkommen anderen institutionellen Rahmenbedingungen bewähren mußten - auch auf den neuen, marktwirtschaftlichen Kontext einstellen können. Drei Aspekte dieser Frage wurden diskutiert: Inwieweit können autonome Organisationen durch die Wahl einer Produktpalette einen bestandssichernden Zweck finden? Inwieweit können sie ihre Selbst- und Umweltbeschreibungen durch die Reorganisation von Einkaufs-, Vertriebs-, Controlling-, Qualitätssicherungs- und Produktionssteuerungsabteilungen umorientieren und inwieweit können sie die Schnittstelle zu den personalen Systemen der Organisationsmitglieder durch veränderter Kontroll-, Leistungs- und Integrationspolitiken neu gestalten?

Kaum eines der untersuchten ostdeutschen Unternehmen kann (aufgrund finanzieller, personeller und zeitlicher Restriktionen) aus eigener Kraft neue "Sensoren" für Marktchancen und innerorganisatorische Rationalisierungspotentiale entwickeln. Daher befinden sich die ehemals volkseigenen Unternehmen in folgendem Dilemma: Entweder behalten sie (wie die untersuchten Treuhandbetriebe) ihre operative Autonomie und kontrollieren weiterhin alle Schritte von der Produktentwicklung über den Einkauf und die Fertigung bis zum Vertrieb. In der Regel werden diese Unternehmen scheitern, da sie kein marktgängiges Produkt haben, auf das sie sich bei der Reorganisation ihrer internen Abläufe und Kontrollstrukturen stützen können. Oder die ostdeutschen Betriebe werden privatisiert und büßen dabei in der Regel ihre bisherigen Gestaltungsspielräume ein. Die neuen Abhängigkeiten bedeuten im allgemeinen nicht, daß die ostdeutschen Betriebe verlängerte Werkbänke westlicher Unternehmenszentralen werden (hierzu sind ostdeutsche Standorte vergleichsweise schon zu teuer). Allerdings werden viele hochqualifizierte, strategisch zentrale Funktionen in der Fertigungsplanung und Entwicklung, im Einkauf und im Vertrieb eher im Westen als im Osten angesiedelt sein.

Wenn dieser Befund verallgemeinert werden kann, kann sogar bei Fortführung der massiven staatlichen Förderprogramme eine weitgehende Zerstörung der bisherigen Industriestrukturen in Ostdeutschland erwartet werden - eine Zerstörung, die von dem allmählichen Aufbau neuer Betriebe und der grundlegenden Restrukturierung ehemaliger VEB's begleitet wird. Neben Unternehmen, die vorrangig regionale Märkte bedienen (etwa in der Bau-, Druck-, Stahlbau- und Nahrungsmittelindustrie), werden möglicherweise staatlich subventionierte Betriebe (etwa die untersuchten Maschinenbauunternehmen) und die beschriebenen, abhängigen Zweigbetriebe westlicher Unternehmensgruppen die zukünftige ostdeutsche Industrielandschaft bestimmen. Eine solche (in ökonomischer und politischer Hinsicht abhängige) Industriestruktur wäre ein Hinweis auf eine auch mittel- und langfristig fortbestehende ökonomische Zweiteilung Deutschlands.

Fußnoten

- 1 Im Rahmen der Projekte "Ländervergleich Neue Technologien" (gefördert durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft) und "Zwischenbetriebliche Vernetzungen in Ostdeutschland" (gefördert durch das Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen) wurden von Anfang 1991 bis August 1992 Fallstudien in sieben Treuhandbetrieben und fünf privatisierten Unternehmen gemeinsam mit K. Lohr (Humboldt-Universität), R. Metze; H. Förster (Universität Leipzig); B. Wiener, R. Werner (Universität Halle) und C. Klein; U. Mense-Petermann; G. Schmidt (Universität Bielefeld) durchgeführt. In weiteren Unternehmen konnten ergänzende Gespräche geführt werden. Insgesamt wurden 92 etwa anderthalbstündige Experteninterviews mit Beschaffungs-, Produktions- und Einkaufsleitern, mit Topmanagern und mit Betriebsräten durchgeführt. Ziel war die Rekonstruktion inner- und zwischenbetrieblicher Informations-, Liefer- und Leistungsbeziehungen; es wurden drei Typen von Interorganisationsbeziehungen (Absatz- und Beschaffungsmarktbeziehungen und Beziehungen zur Treuhand bzw. zu den neuen Eignern) untersucht. Neben den in Übersicht 1 beschriebenen, privatisierten Untersuchungsbetrieben konnten Erhebungen in jeweils zwei Betrieben der Bekleidungs- und Elektronikindustrie und in drei Betrieben eines Schwermaschinenbaukombinats durchgeführt werden. Die Ausführungen im dritten Abschnitt stützen sich weiterhin auf Fallstudien, die Studierende der Bielefelder Fakultät für Soziologie im Rahmen einer Lehrforschung in sechs privatisierten Unternehmen durchgeführt haben (etwa 60 Interviews mit Arbeitern, Meistern, Betriebsräten und dem gehobenen Management). Für Anregungen und Kritik danke ich den genannten KollegInnen, Heine von Alemann und dem Habilitationsausschuß der Bielefelder Fakultät für Soziologie.
- 2 Ebenso wie M. Weber betont auch W. Sombart die zentrale Rolle, die die Institution der "kapitalistischen Unternehmung" für die Entfaltung des modernen Kapitalismus hat: "Die von der unmittelbaren Bedarfsbefriedigung losgelöste und auf den Umweg des Erwerbs verwiesene Wirtschaftsweise hat zunächst keine irgendwelche Gewähr der ununterbrochenen Fortdauer ... Ist aber erst einmal in der Gestalt des selbständigen Geschäfts ein fortdauernder, auf Erzielung von Gewinn gerichteter Wirtschaftsbetrieb geschaffen, dann erweist er sich als die vollkommene, weil stetigere und weil der Anwendung rationaler Leitsätze leichter zugängliche Organisation." (Sombart 1987, Band II,1, S. 102)
- 3 So bietet beispielsweise der Schwermaschinenbaubetrieb K (600 Beschäftigte) etwa Bagger, andere Tagebautechniken, Druckvergasungsanlagen, Autokräne, große Hydraulikpressen, Tunnelbohrer, Müllverbrennungsanlagen, Mülldepottechniken an.
- 4 Vgl. hierzu auf allgemeiner Ebene Luhmann (1984, S. 25): "Systeme müssen ... eine Beschreibung ihres Selbst erzeugen und benutzen; sie müssen mindestens die Differenz von System und Umwelt systemintern als Orientierung und als Prinzip der Erzeugung von Informationen verwenden können." Die Beobachtungsmuster einer Organisation können in formal festgelegten, ablauf- und aufbauorganisatorischen Regeln fixiert werden, ebenso wie in nichtsozialen Technisierungsmedien (etwa in den psychischen Systemen der Beschäftigten oder in Maschinen oder Informationssystemen; vgl. Heidenreich/Schmidt 1992). Externe Absatz-, Arbeits- und Beschaffungsmarktanforderungen sind innerorganisatorische Konstrukte, mit denen unfassbar komplexe Umweltzustände in intern handhabbare Unterscheidungen umgesetzt werden.
- 5 Die Systematisierung der entsprechenden Beschreibungsmodelle setzte mit der organisatorischen Ausdifferenzierung von Arbeitsbüros um die Jahrhundertwende ein und findet einen vorläufigen Höhepunkt im Einsatz dialogorientierter Auftragsverfolgungs-, Materialwirtschafts- und Produktionssteuerungssysteme (Heidenreich/Schmidt 1992).
- 6 Wir unterstellen somit, daß ostdeutsche Betriebe bisher durch einen geringen Bürokratisierungsgrad im Sinne berechenbarer, verlässlicher ablauforganisatorischer Regeln gekennzeichnet waren - trotz der alles überwuchernden pseudobürokratischen Strukturen (vgl. Heidenreich 1991). In der Regel gab es keine zeit- und mengengetreue Auftragsverfolgung, keine systematische Erfassung qualitäts- und kostenrelevanter Indikatoren etc.; die für westliche Betriebe charakteristische informatorische Verdoppelung des Produktionsprozesses (durch Disponentenkarteien, Informations- und Kommunikationssysteme, Begleitpapiere etc.) war nur schwach ausgeprägt. Auch wenn es viel Papier und Zahlen gab (und auch einige Großrechner und PCs), so war aufgrund der systematischen Informationsverfälschungen auf allen Ebenen der Zusammenhang zwischen tatsächlichen Produktionsabläufen und ihrem informatorischen Abbild sehr gering; kaum eine Zahl "stimmte".
- 7 1987 wurden von der "International Standardization Organization" die Qualitätssicherungsnormen ISO 9.000 - 9.004 geschaffen und 1990 wortgetreu von der DIN übernommen. Im Bereich der Arzneimittelherstellung haben die GMP-Normen der Weltgesundheitsorganisation ("good manufacturing practice") - deren Einhaltung von den Gesundheitsministerien der Bundesländer überwacht werden - eine entsprechende Bedeutung.
- 8 Die geplante Entwicklung eines integrierten Termin-, Mengen-, Qualitätsverfolgungs- und Kalkulationssystems erläuterte uns ein Interviewpartner in der Gießerei I: "Die Arbeitsvorbereitung ist als Schnittstelle zwischen Vertrieb und Produktion konzipiert. Sie soll die Preise kalkulieren, über die Machbarkeit der Produkte entscheiden und die

Liefertermine festlegen. Die Lieferzusagen sollen nicht vom Vertrieb aus der hohlen Hand erfolgen, sondern aufgrund systematischer Kapazitäts- und Preisanalysen ... Wir müssen die Maschinendaten berücksichtigen, die Kästen für den Formballen, die benötigte Flüssigkeitsmenge etc. ... Früher hatte die Arbeitsvorbereitung nichts mit Preisen zu tun. Die Kapazitätsplanung machte vorher der Betriebsleiter, jetzt soll die Arbeitsvorbereitung die Kapazitätsplanung, die Maschinenbelegungen und die Auslastungen machen, um Aussagen über die Lieferfähigkeit treffen zu können ... Unsere wichtigste Aufgabe ist nun das Zusammentragen aller Einzeldaten: die Zykluszeiten, der Eisenverbrauch, die Kapazitätszeiten, die Bearbeitungszeiten in der Putzerei und Schleiferei etc." (Leiter der Arbeitsvorbereitung in der Gießerei I, Nr. 5, S. 2f.)

- 9 Unseren Eindruck nach ist die Angleichung logistischer Strukturen ein wichtigeres Integrationsinstrument als der Transfer westdeutscher Manager in das übernommene ostdeutsche Unternehmen. Dies verweist auch auf die erhebliche Brisanz eines solchen Transfers, da sich ostdeutsche Manager hierdurch leicht bevormundet fühlen und die neuen Kollegen sehr skeptisch beobachten (und westdeutsche Manager in der Regel auch - nach der Aufbruchstimmung und dem Pioniergeist der ersten beiden Jahre - durchaus nicht immer bereitwillig nach Ostdeutschland gehen).

Literatur

- Baecker, Dirk: Information und Risiko in der Marktwirtschaft, Frankfurt a.M. 1988.
- Bechtle, Günter: Betrieb als Strategie, Frankfurt a.M./New York 1980.
- Beck, Ulrich: Risikogesellschaft. Frankfurt a.M. 1986.
- Deppe, Rainer, und Dietrich Hoß: Arbeitspolitik im Staatssozialismus, Frankfurt a. M./New York 1989.
- Gensior, Sabine: Die Bedeutung von Gruppenstrukturen und sozialer Bindung. Frauenerwerbstätigkeit in ostdeutschen Betrieben, in: Heidenreich, Martin (Hrsg.): Krisen, Kader, Kombinate, Berlin 1992, S. 273-282.
- Heidenreich, Martin: Zur Doppelstruktur planwirtschaftlichen Handelns in der DDR, in: Zeitschrift für Soziologie, 20, 1991, S. 411-429.
- Heidenreich, Martin, und Gert Schmidt: Informatisierung, Arbeitsorganisation und Organisationskultur, "Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien" des Forschungsschwerpunktes "Zukunft der Arbeit" Nr. 71, Bielefeld 1992.
- Kornai, Janos: Contradictions and Dilemmas. Cambridge/Mass./London 1986.
- Luhmann, Niklas: Zweckbegriff und Systemrationalität: über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Frankfurt a. M. 1973a.
- Luhmann, Niklas: Vertrauen, Stuttgart, 2 Aufl. 1973b.
- Luhmann, Niklas: Soziale Systeme, Frankfurt a. M. 1984.
- March, James G.: Einführung. Eine Chronik der Überlegungen über Entscheidungsprozesse in Organisationen, in: March, James G. (Hrsg.): Entscheidung und Organisation, Wiesbaden, 1990, S. 1-23.
- Marz, Lutz: Beziehungsarbeit und Mentalität, in: Senghaas-Knobloch, Eva, und Hellmuth Lange (Hrsg.): DDR-Gesellschaft von Innen, Bonn 1992, S. 75-90.
- Maturana, Humberto R., und Francisco Varela: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Bern/München/Wien 1987.
- Rottenburg, Richard: Welches Licht wirft die volkseigene Erfahrung der Werktätigkeit auf westliche Unternehmen? in: Heidenreich, Martin (Hrsg.): Krisen, Kader, Kombinate, Berlin 1992, S. 239-271
- Schimank, Uwe: Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen, in: Seltz, Rüdiger, Ulrich Mill und Eckart Hildebrandt (Hrsg.): Organisation als soziales System, Berlin 1992, S. 71-91.
- Schmidt, Gert: Technik und kapitalistischer Betrieb. Max Webers Konzept der industriellen Entwicklung und das Rationalisierungsproblem in der neueren Industriesoziologie, in: Sprondel, Walter M. und Constans Seyfarth (Hrsg.): Max Weber und die Rationalisierung sozialen Handelns, Stuttgart 1981, S. 168-188.
- Sombart, Werner: Der moderne Kapitalismus. Das europäische Wirtschaftsleben im Zeitalter des Frühkapitalismus (Band II-2; unveränderter Nachdruck der 2. Auflage von 1916). München 1987.
- Srubar, Ilja: War der reale Sozialismus modern? Versuch einer strukturellen Bestimmung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 43, 1991, S. 415-432.
- Voskamp, Ulrich, und Volker Wittke: Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen. Zur Reorganisation von Betrieben und Kombinat der ehemaligen DDR, in: SOFI-Mitteilungen vom Dezember 1990, S. 12-30.
- Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft (Fünfte, von J. Winckelmann revidierte Studienausgabe), Tübingen 1972.