

Martin Heidenreich  
(Herausgeber)

**Krisen,  
Kader,  
Kombinate**

Kontinuität und Wandel  
in ostdeutschen Betrieben



## Inhalt

Vorwort .....	9
<b>I. Einleitung</b>	
<i>Gert Schmidt</i>	
Einleitende Bemerkungen .....	19
<b>II. Strukturwandel und Kontinuität in fünf verschiedenen Branchen</b>	
<i>Otfried Mickler, Bettina Walker</i>	
Die ostdeutsche Automobilindustrie im Prozeß der Modernisierung und personellen Anpassung .....	29
<i>Thomas Edeling</i>	
Entstaatlichung und Entbürokratisierung – Strategien und Resultate der Reorganisation ostdeutscher Betriebe .....	45
<i>Gerlinde Dörr, Stefan Schmidt</i>	
Aspekte des betrieblichen Wandels in ehemaligen Kombinatbetrie- ben – Eine Problemskizze aus dem Maschinenbau .....	59
<i>Heike Löser, Susanne Stolt, Gerd Syben</i>	
Soziale Leistungen und ökonomische Rationalität – Veränderungs- tendenzen der Arbeitskräftepolitik in der ostdeutschen Bauwirtschaft .....	75
<i>Joachim Niebur</i>	
Zwischen Stilllegung und Privatisierung – Die Sanierung eines Stahlstandortes .....	95

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Krisen, Kader, Kombinate** : Kontinuität und Wandel in  
ostdeutschen Betrieben / Martin Heidenreich (Hrsg.). -  
Berlin: Ed. Sigma Bohn, 1992  
ISBN 3-89404-334-2  
NE: Heidenreich, Martin [Hrsg.]

Copyright 1992 by edition sigma® rainer bohn verlag, Berlin.  
Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urhe-  
berrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des  
Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig  
und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen,  
Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Umschlaggestaltung: RB

Druck: WZB

Printed in Germany

Polanyi, K. 1987: *The Great Transformation*, Frankfurt/M.

Staniszkis, J. 1991: *Dilemmata der Demokratie in Osteuropa*. In: Deppe, R., Dubiel, H., Rödel, V. (Hg.): *Demokratischer Umbruch in Osteuropa*, Frankfurt/M. S. 326-347

Tamás Gyekiczky

## Acht Thesen zu den unterschiedlichen Rahmenbedingungen betrieblicher Transformationsprozesse in Ungarn und in Ostdeutschland

Im folgenden sollen die Unterschiede zwischen den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umbruchprozessen in der ehemaligen DDR und in Ungarn kurz resümiert werden. Die folgenden acht Thesen beziehen sich sowohl auf die betriebliche als auch auf die gesellschaftliche Ebene und können nur als erste Überlegungen gelten, die in weiteren Forschungen spezifiziert werden müßten.

### I.

Zuerst soll auf die unterschiedlichen Möglichkeiten einer staatlichen Sozialpolitik eingegangen werden. In Ostdeutschland gibt es funktionierende sozialpolitische Institutionen, die vom Westen übernommen wurden und von diesem auch finanziell getragen werden. Obwohl auch diese Übernahme selber erhebliche Probleme mit sich bringt, können so doch die sozialpolitischen Folgen des Transformationsprozesses, insbesondere die hohe Arbeitslosigkeit, leichter getragen werden. Aufgrund dieser sozialpolitischen Abfederung können die aus dem Wandlungsprozeß resultierenden Konflikte leichter aufgefangen werden.

In Ungarn funktioniert die bisherige Sozialpolitik nicht mehr, neue Regelungen sind erst im Entstehen. Damit geht auch diese Konstante, die den Umbruchprozeß und die Flexibilisierungsstrategien absichern könnten, verloren. Die Bevölkerung, die wirklich zu einer Veränderung ihres Lebens bereit war, kann nicht mehr auf eine sozialpolitische Unterstützung hoffen; für viele haben sich die Arbeits- und Lebensbedingungen erheblich verschlechtert. Beispielsweise fehlen finanzielle Unterstützungen bei einem Wechsel des Wohnortes oder bei längerfristiger Arbeitslosigkeit. Verarmung,

Arbeitslosigkeit und eine aussichtslose Lage für viele Menschen bestimmen die neue Zeit. Es bildet sich eine gespaltene Gesellschaft (dual society) heraus.

## II.

In Ostdeutschland wurde und wird viel Geld in die Infrastruktur investiert. Autobahnen werden gebaut, das Telefonnetz wird modernisiert, die öffentliche Verwaltung und die öffentlichen Dienstleistungen werden ausgebaut. Dieses sind notwendige Grundlagen für den Modernisierungsprozeß einer modernen Gesellschaft, die auf einen entwickelten Dienstleistungssektor angewiesen ist.

In Ungarn hingegen gibt es nur sehr wenige Projekte in diesem Bereich. Zwar wurde in der Vergangenheit geplant, neue Autobahnen zu bauen und die gesamte Infrastruktur so schnell wie möglich auszubauen. Hierfür fehlt derzeit nicht nur das Geld, sondern auch eine bewährte Wirtschafts- und Unternehmensstruktur im Dienstleistungsbereich. Die bisherigen staatlichen Unternehmen, die beispielsweise das Telefonnetz immer noch monopolisieren, möchten auf ihre privilegierte Position nicht verzichten. Sie versuchen mit allen denkbaren Mitteln, die Entwicklung marktwirtschaftlicher Beziehungen in diesem Bereich zu verhindern. Andere staatliche Unternehmen haben sogar eine Verbesserung der Qualität öffentlicher Dienstleistungen versprochen. Hinter diesen optimistischen Versprechungen entsteht aber eine neue Koalition zwischen Staatsapparat und großbetrieblichen Bürokratien.

## III.

Der betriebliche Umbruchprozeß in Ostdeutschland wird durch geeignete Personal- und Sozialpolitiken abgefedert. Die bewußte Fürsorge für die Belegschaften ist ein allgemein anerkanntes Prinzip beim wirtschaftlichen Umbruch. Zwar können die Beschäftigten nicht vor allen Härten geschützt werden, aber zumindest fühlen sich die Betroffenen nicht vollkommen isoliert. In Ungarn hingegen herrschen »wilde Verhältnisse«, insbesondere bei Entlassungen. In den meisten Fällen gibt es weder Sozialpläne noch staatliche Abfederungen. Dann und wann werden Fälle einer sozialpolitisch abgefeder-

ten Entlassung bekannt. Aber selbst wenn solche Schutzmaßnahmen gelegentlich im Lande greifen sollten, so sind solche Initiativen doch kein allgemeingültiges Muster geworden. Am liebsten möchte das Management die überzähligen Belegschaftsteile ohne besondere arbeitsrechtliche oder tarifvertragliche Schutzmaßnahmen loswerden; hierbei werden sogar geltende Gesetze übertreten. Das Schicksal der Belegschaften, ob sie nun entlassen oder weiterbeschäftigt werden, wird ausschließlich als Sache des (privaten) Unternehmens angesehen. Die Segmentierung zwischen Stamm- und Randbelegschaften wird durch die Entlassungen verschärft, da die Mitglieder der Stammbeslegschaft höhere Weiterbeschäftigungschancen haben. Die Massenentlassungen funktionieren als gesellschaftlicher Selektionsprozeß, der zu einer ausgeprägten Gesellschaftsspaltung führt.

## IV.

Während der Transformationsprozesse in den ostdeutschen Betrieben gab es keinen Zweifel, daß die zukünftigen Belegschaften weiterqualifiziert werden müssen. Diese Investitionen in »menschliches Kapital« (T.W. Schultz) hielt jedermann für selbstverständlich. Oftmals werden diese Lehrgänge sogar in Westdeutschland organisiert, die Reise- und Aufenthaltskosten werden von den neuen Eigentümern übernommen.

Auch wenn in Ungarn in der Vergangenheit erhebliche Summen in Weiterqualifizierungsmaßnahmen investiert und damit erhebliche Erfolge erzielt wurden, werden derzeit weder auf gesellschaftlicher noch auf betrieblicher Ebene in nennenswertem Ausmaß Weiterbildungsmaßnahmen organisiert. Investitionen in »Humankapital« sind nur der Traum einiger weniger Intellektueller. M.E. ist dieses eine der gravierendsten Versäumnisse im gegenwärtigen Wandlungsprozeß.

Allerdings kann dieses Defizit sehr einfach erklärt werden. Der Sozialismus beruhte auf der extensiven Ausbeutung menschlicher Fähigkeiten und Kenntnisse. Unabhängig von ideologischen Definitionen zur Stellung des arbeitenden Menschen war dies sozialistischen Betrieben Realität. Nicht nur das Qualifikationsniveau, sondern auch die Lebens- und Arbeitsqualität und die gesundheitliche Versorgung der Beschäftigten waren sehr niedrig. Neue Herausforderungen können nicht bewältigt werden, da das Qualifikationsniveau und die Lernvoraussetzungen der Beschäftigten unzureichend sind sie

können nicht flexibel auf neue Bedingungen reagieren. Angesichts der vielen, oftmals noch verschleierte Arbeits- und Berufskrankheiten wäre es ein Wunder, wenn die Beschäftigten modernen Arbeitsanforderungen gerecht werden oder mit neuen Technologien arbeiten könnten. Ohne bedeutende Investitionen in das Bildungssystem, von der Grundschule bis zu den Universitäten, wird der wirtschaftliche Umbruchprozeß in Ungarn erfolglos verlaufen.

## V.

Der Strukturwandel der ostdeutschen Volkswirtschaft kann durch die in Westdeutschland verfügbaren finanziellen Mittel abgesichert werden. Auch wenn die westdeutsche Bevölkerung gewisse Vereinigungslasten mittragen muß, bleibt die Inflationsrate doch auf einem vergleichsweise sehr niedrigen Niveau. Die westdeutsche Wirtschaft ist in einem stabilen Zustand.

In Ungarn hingegen befinden sich die staatlichen Unternehmen in einer Krise, teilweise stehen sie auch vor der Privatisierung. Die Rückzahlungsforderungen der ausländischen Banken und internationalen Institutionen erreichen in den nächsten Jahren ihren Höhepunkt. Dies wird zu einer chronischen Kapital-Knappheit führen; nennenswerte Investitionen sowohl in das Anlagevermögen als auch in menschliche Fähigkeiten werden ausbleiben.

## VI.

In Ostdeutschland funktionieren die gesellschaftlichen Regulierungsinstanzen. Obwohl die gesellschaftlichen Akteure der ehemaligen DDR vernichtet wurden, gibt es derzeit in Ostdeutschland Gewerkschaften, politische Parteien, Arbeitgeberverbände etc. Dieses ist der institutionelle Rahmen einer »Bürgergesellschaft«. Diese Institutionen haben ihre eigenen Traditionen und können sich auf stabilisierte Verhandlungsnormen stützen. Damit können sie ihre gesellschaftlichen Funktionen wahrnehmen. Die Übernahme der westdeutschen politischen Institutionen hat den erheblichen Vorteil, daß die institutionellen Rahmenbedingungen der Konfliktregulierung von Anfang an wirksam funktionieren konnten. Damit war auch der politische Bereich von Anfang an kalkulierbar. Es gibt somit einen stabilen politischen Hintergrund für den wirt-

schaftlichen Transformationsprozeß; die Gesellschaft kann sich »nur« auf ein Problem, auf das Problem der wirtschaftlichen Umwälzungen, konzentrieren.

In Ungarn stehen hingegen die politischen Ungewißheiten und die Qualifizierungsprobleme immer noch an erster Stelle. Der politische Veränderungsprozeß ist hier noch nicht beendet ist, obgleich es inzwischen ein frei gewähltes Parlament gibt. Nicht nur die Binnenbeziehungen der politischen Parteien, sondern auch die Machtverteilung zwischen den unterschiedlichen gesellschaftlichen Akteuren verändert sich häufig und auf unkalkulierbare Weise. Die Gewerkschaften liegen am Boden, aber dennoch streiten sie noch untereinander. Die Kontakte zwischen den Fraktionen der verschiedenen Parteien oder die Beziehungen zwischen den einzelnen Fraktionen und der jeweiligen Parteizentrale sind ebensowenig wie die Verhältnisse zwischen dem Parlament und den Parteien rechtlich oder politisch geregelt. Derzeit können die Abgeordneten im Parlament noch vollkommen ihrem freien Willen folgen. Kurz gesagt: Die politischen Rahmenbedingungen für den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Transformationsprozeß sind derzeit noch sehr instabil.

## VII.

Die Vereinigung der beiden deutschen Staaten ebenso wie die wirtschaftlichen Transformationsprozesse wurden in erheblichem Maße auch öffentlich diskutiert. Durch die Artikulation der hiermit verbundenen Probleme auch in der Öffentlichkeit wurde ein gesellschaftlicher Konsens vorbereitet. Diskussionsmöglichkeiten gehören immer noch zum Kernbereich westlicher (bürgerlicher) Gesellschaften (Habermas); solche Thematisierungsmöglichkeiten beruhen auf Gedanken- und Meinungsfreiheit. Öffentliche Diskussionen unterstützen das Verständnis und das Finden von Lösungen für die gesellschaftlichen Probleme; sie bieten einen rationalisierten Rahmen für die »Entkonfliktualisierung« der Gesellschaft. Hierfür sind auch die Gesellschaftswissenschaften nicht unbedeutend.

In Ungarn hingegen kann von einem »blockierten Thematisierungsprozeß« gesprochen werden. Obwohl auch wir über Meinungs-, Presse- und Gedankenfreiheit verfügen, haben sich die bisherigen Diskussions- und Thematisierungsstrukturen sehr wenig verändert. Statt von konkreten Problemen wird immer noch über allgemeine, abstrakte, hochgradig ideologisierte Fragen geredet. Z.B. wird nicht darüber diskutiert, wie etwa die Arbeitslosigkeit

bewältigt werden kann und wie die sozialen Probleme des Transformationsprozesses abgefedert werden können. Für die Gesellschaftswissenschaften gibt es immer weniger Geld, so daß auch immer weniger Informationen über wichtige gesellschaftliche Probleme zur Verfügung stehen werden. Verhinderte Thematisierungen lassen sich auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen nachweisen; der Abschied von ideologisierenden Verklärungen fällt anscheinend sehr schwer.

### VIII.

Trotz dieser sehr skeptischen Einschätzungen ist m.E. die spontane Innovationsfähigkeit der ungarischen Gesellschaft sehr hoch anzusetzen. Sie ist möglicherweise sogar stärker ausgeprägt als in Ostdeutschland. Zwar mag die institutionelle Absicherung des Transformationsprozesses nur sehr unzureichend sein, aber in Ungarn finden sich zahlreiche eigenständige Initiativen in allen Bereichen, nicht nur auf dem Arbeits- oder Kapitalmarkt. Diese Spontaneität, die auch eine Flucht vor und aus den Institutionen ist, entspricht unseren Traditionen, etwa den Sozialisationsmustern der bisherigen Schattenwirtschaft und der zweiten Gesellschaft. Auch wenn selbstverständlich das Gewicht derartiger Traditionen begrenzt ist, da die derzeitigen Innovations- und Modernisierungsprozesse nicht gegen gesellschaftliche Institutionen durchgeführt werden können, fragt sich derzeit (wie schon so häufig in unserer Geschichte), auf welche Weise institutionelle und spontane Innovationsprozesse miteinander verbunden werden können.

## VI. Ausblick