

Mängelwesen und Diktator? Ostdeutsche Industriemanager als Akteure betrieblicher Transformationsprozesse

Lungwitz, Ralph-Elmar; Preusche, Evelyn

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lungwitz, R.-E., & Preusche, E. (1994). Mängelwesen und Diktator? Ostdeutsche Industriemanager als Akteure betrieblicher Transformationsprozesse. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 1(3). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345893>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Ralph Lungwitz, Evelyn Preusche*

Mängelwesen und Diktator? - Ostdeutsche Industriemanager als Akteure betrieblicher Transformationsprozesse**

Der vorliegende Artikel basiert auf den Ergebnissen zweier empirischer Forschungsprojekte zum Problemkreis "Industrielle Beziehungen/Transformation" im ostdeutschen Automobil- und Maschinenbau, die unter dem Gesichtspunkt des Managements zusammengefaßt wurden. Die geläufigen Thesen von der kollektiven Inkompetenz und dem diktatorischen Habitus ostdeutscher Industriemanager unter den Bedingungen der Marktwirtschaft wurden durch die empirischen Befunde nicht bestätigt.

In dem Artikel werden zunächst die objektiven Bedingungen für das Handeln der Manager und die daraus resultierenden Anforderungen in den beiden untersuchten Branchen dargestellt, wobei neben Gemeinsamkeiten auch Unterschiede sichtbar werden. Der Artikel schließt mit einer Darstellung der Handlungsorientierungen und Situationsdefinitionen ostdeutscher Manager.

The article is based on the outcomes of two research projects on the transformation of Industrial Relations in the East German car and machine building industries, with special regard to the situation and the role of the management.

The general assumption about collective incompetence and authoritarian attitude of these managers in the market economy could not be confirmed by the empirical findings.

The article starts with a description of the conditions of managerial activities and of the demands on the managers in the two examined branches showing as well differences as common features between them. It closes with definitions of situations and action orientations of East German managers.

* Evelyn Preusche, Dr. phil., Jg. 1957, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Wirtschafts- und Sozialforschung Chemnitz e.V. (WISOC), Arbeitsschwerpunkt: Industrielle Beziehungen.

Ralph Lungwitz, Dr. phil., Jg. 1951, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschafts- und Sozialforschung Chemnitz e.V. (WISOC), Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Transformationsprozesse in Ostdeutschland und Osteuropa.

Anschrift: WISOC, Annaberger Str. 117, D-09120 Chemnitz

** Artikel eingegangen: 24.1.94, revidierte Fassung eingegangen: 31.5.94, akzeptiert: 8.7.94.

1. Ein ostdeutscher Industriemanager - was ist das eigentlich? Zu Beginn des Transformationsprozesses gehörten die leitenden Angestellten in den ostdeutschen Treuhandunternehmen, die in ihrer übergroßen Mehrheit ja bereits Leitungsfunktionen in der DDR-Industrie ausgeübt hatten und politisch im "bewußten und organisierten Vortrupp der Arbeiterklasse" organisiert waren, mit zu den Berufsgruppen, die in besonderem Maße Vorwürfen und Verdächtigungen verschiedenster Art ausgesetzt waren. Auch Sozialwissenschaftler sorgten sich darum, daß die rasch gewandelten Kader nunmehr zu besonders forsch agierenden Kapitalisten mutieren könnten, die unter Ausnutzung der jetzt herrschenden Verhältnisse rigide Methoden der Arbeitsorganisation und der Disziplinierung der Beschäftigten durchsetzen würden (u.a. Voßkamp/Wittke 1990, S. 27ff.). Andere bescheinigten diesem Personenkreis ein sozial-kulturelles und fachliches Kompetenzdefizit, das es ihm, von individuellen Ausnahmen abgesehen, prinzipiell unmöglich mache, "die

Höhen der neuen Verhaltensstandards massenhaft zu erklimmen" (Marz 1991, S. 109).%

Auch ohne diese Einschätzungen methodenkritisch zu hinterfragen, wozu es wohl Anlaß gäbe, und ohne ein Besserwissen, das einfach aus einem späteren Zeitpunkt der Entwicklung resultiert, in das Feld führen zu wollen, fallen doch einige implizite Annahmen dieser Einschätzungen auf, deren Offenlegung und kritisches Hinterfragen auch einem tieferen Verständnis der Gesamtproblematik dienlich sein kann. Um dieses zu erreichen, erscheint es generell angezeigt, den Bezug zu aktuellen sozialwissenschaftlichen Diskussionen zum Problemkreis Management herzustellen. Dabei stützen wir uns im wesentlichen auf zwei Arbeiten, die ein gewisses Resümee der einschlägigen Theoriebildung zu ziehen versuchen (Trinczek 1992; Schienstock 1993). Beide konstatieren verstärkte Bemühungen, das klassische Struktur-Akteurs-Dilemma sozialwissenschaftlicher Managementforschung durch eine Orientierung auf den Akteur Management zu überwinden, und dabei handlungs- und strukturtheoretische Komponenten zu integrieren (Schienstock 1993, S. 34ff., Trinczek 1992, S. 20). Wir sind der Meinung, daß ein derartiger integrativer Ansatz auch am besten geeignet ist, als Rahmen zur Analyse des Akteurs "ostdeutsches Management" zu fungieren. Sowohl für die Leiter in der Planwirtschaft als auch für die Manager im Transformationsprozeß gilt, daß sie mehr waren bzw. sind "als reine Vollzugsorgane einer durch die jeweilige Umwelt vorgegebenen Gestaltungslogik" (Schienstock 1993, S. 19). Wenn auch unbestritten ist, daß zumindest auf der Ebene des Topmanagements, Eigenverantwortung und Entscheidungsspielräume in der Marktwirtschaft wesentlich größer sind, als sie es in der politisch administrierten Planwirtschaft der DDR waren, so bleibt doch festzuhalten, daß auch die Führungskräfte in der Planwirtschaft mehr sein mußten, als reine "Normenroboter". Es gab nicht den sozialistischen Leiter, sondern, wie in allen Lebensbereichen, große Differenzierungen hinsichtlich Sachkompetenz, Problemsicht, Engagement und Zivilcourage, die, auch bei gleichen strukturellen Gegebenheiten und normativen Anforderungen, zu recht unterschiedlichen Verhaltensweisen und Handlungsergebnissen führten. Leider hat sich die DDR-Soziologie diesem Problem bestenfalls ansatzweise gestellt (etwa in den Ausführungen zur Rolle der Individualität bei Ingenieuren, vgl.: Autorenkollektiv unter Lötsch 1988).% Festzuhalten bleibt, daß die Leiter der DDR-Industrie ihren Gang in die Marktwirtschaft mit einem sehr differenzierten Fundus an fachlichen und sozialen Kompetenzen antraten. Die kollektive Abqualifizierung dieser Gruppe als "Mängelwesen" blendet gerade diese Differenziertheit aus bzw. schiebt sie als unerheblich beiseite. Bedeutungsvoll für eine sozialwissenschaftliche Analyse der Rolle des ostdeutschen Managements scheint uns der Hinweis von Trinczek zu sein, daß sich unter marktwirtschaftlichen Bedingungen aus dem allgemeinen Ziel der Gewinnerzielung keine konsistente Handlungslogik für das Management ableiten läßt, und daß Entscheidungssituationen in einem derartigen Wirtschaftssystem gewissermaßen a priori überkomplex sind (Trinczek 1992, S. 17ff.).%

Versucht man, die Kritik an den ostdeutschen Managern unter Bezug auf obige Überlegungen zu reformulieren, so ergibt sich in etwa folgendes: Ostdeutsche Manager sind "Mängelwesen", weil sie neue, d.h. für die Marktwirtschaft typische Konstellationen, Normen und Situationen mit Hilfe alter, d.h. für die Planwirtschaft angemessen gewesener Schemata und Wissensbestände interpretieren. Da sich Markt- und Planwirtschaft prinzipiell unterscheiden, eignet sich die auf diese Weise erzielte Komplexitätsreduktion nicht als Grundlage angemessenen Entscheidungshandelns. Wird sie aber dennoch als solche genutzt, resultieren aus diesem Handeln ständig nichtintendierte Folgen, die eine Anpassung des Unternehmens an marktwirtschaftliche Bedingungen erschweren bzw. sogar gänzlich blockieren.

Ostdeutsche Manager sind "Diktatoren", weil sie, ihrer autoritären Sozialisation folgend, das in jedem Betrieb existierende Problem der Kontrolle sowie der Koordination und Integration sozialer Praktiken der betrieblichen Akteure (Schienstock 1993, S. 36f.) durch eine Monopolisierung strategischen Wissens und die Durchsetzung verbindlicher Verhaltensnormen zu lösen trachten.

Wir werten unsere Forschungsergebnisse als Indiz dafür, daß beide Vorwürfe nicht stimmen. Viel wichtiger und interessanter als die Zurückweisung einer pauschalen und von Vorurteilen getragenen Kritik erscheint uns aber die Frage, auf welche Weise die ostdeutschen Manager denn tatsächlich mit der externen bzw. betriebsinternen Komplexität umgehen, welche Interpretationsschemata sie anwenden, um diese Komplexität für Entscheidungsprozesse handhabbar zu machen und zu welchen intendierten bzw. nichtintendierten Resultaten sie dabei gelangen. Zumindest einige Ansatzpunkte zur Beantwortung dieser Fragen hoffen wir, mit diesem Beitrag geben zu können.

2. Die empirische Basis

Dem Beitrag liegt der Gedanke zugrunde, Ergebnisse aus zwei sozialwissenschaftlichen Forschungsprojekten, die sich auf je spezifische Weise mit Transformationsprozessen in Ostdeutschland befassen und in diesem Zusammenhang wesentliche Aspekte des Managements tangieren, unter eben diesem Gesichtspunkt zusammenzufassen. %

Beide Branchen - Automobil und Maschinenbau - prägten traditionell die Industrieregion Chemnitz-Zwickau, auf die sich unsere empirischen Erhebungen konzentrierten, und werden dies, trotz aller Probleme und nicht erfüllten Erwartungen, auch künftig tun.

Methodisch stützen sich beide Projekte auf eine Verbindung von Branchenanalyse und betrieblichen Fallstudien, als Erhebungsinstrumente wurden vor allem Expertengespräche und qualitative Interviews eingesetzt. Uns erscheint diese Methode aus verschiedenen Gründen problemadäquat:

- Sie ermöglicht eine angemessene Berücksichtigung der objektiven Rahmenbedingungen des Managementhandelns in ihrer Dialektik von Einheitlichkeit und Differenziertheit.
- Das Instrument der thematischen, qualitativen Interviews ermöglicht es, im Gegensatz zu standardisierten Massenbefragungen, wesentliche Elemente der Subjektivität der Manager herauszuarbeiten.

Im Projekt A wurden in vier Unternehmen zwischen Dezember 1991 und Januar 1993 Intensivfallstudien realisiert. Diese basierten auf umfangreichen Expertengesprächen mit Vertretern des Top- und mittleren Managements sowie Vertretern der Betriebsräte, zum Teil auch der zuständigen Ortsverwaltungen der IG Metall. Dabei bestand ein erklärtes Ziel darin, im Sinne der Cross-Examination-Methode ein bestimmtes Maß an wechselseitiger Validierung zu erreichen. Im Rahmen der vier Intensivfallstudien wurden zudem insgesamt ca. 150 thematische Interviews mit Vertretern aller relevanten betrieblichen Funktionsgruppen durchgeführt. Aus ca. 10 weiteren Unternehmen liegen dokumentierte Expertengespräche mit leitenden Angestellten, meist den Geschäftsführern, sowie mit Vertretern der Betriebsräte vor.

Den Aussagen des Projektes B zum betrieblichen Management liegen 23 Expertengespräche bzw. ausführliche Interviews, die zum Teil zu unterschiedlichen Zeitpunkten wiederholt wurden, mit ostdeutschen Managern aus sieben metallverarbeitenden sächsischen Unternehmen (darunter neun Geschäftsführer, ein Produktionsleiter und drei Personalchefs) zugrunde. Sechs Betriebe gehören dem Maschinen-, Sondermaschinen- und Anlagenbau an, ein Betrieb ist als Produzent von Normteilen Zulieferer für beide von uns untersuchten Branchen. %

Befragt wurden auch zwei in den Unternehmen tätige westdeutsche Geschäftsführer sowie der Vorsitzende eines regionalen Unternehmerverbandes. Interviews erfolgten zudem mit den Vorsitzenden der Betriebsräte bzw. deren Stellvertretern. Auch hier wurde im Sinne der

Cross-Examination-Methode eine gegenseitige Validierung der Aussagen erreicht. Die Teilnahme an zwei regionalen Managementforen vermittelte wichtige Einblicke in die Probleme der Branche und in die Versuche ihrer Lösung.

Die Interviews und Expertengespräche wurden auf Tonband aufgenommen, wörtlich transkribiert und nachfolgend interpretiert, wobei sie auch in Bezug zu den Aussagen anderer betriebsinterner und -externer Akteure sowie zu der tatsächlichen Entwicklung der Betriebe gesetzt wurden. Von den sechs in die Untersuchung einbezogenen Betrieben des Maschinen- und Anlagenbaus waren vier vor 1989 Großbetriebe mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 1600 und 3200, zwei Sondermaschinenproduzenten waren Betriebe mittlerer Größe. Sie gehörten verschiedenen zentralgeleiteten Kombinat an. Im Zuge der marktwirtschaftlichen Umstrukturierung und der Personalabbauwellen sind sie heute alle mittelständische Unternehmen, die ihren Status als Finalisten beibehielten. Die Betriebe des Projektes B wurden 1990 der Treuhand unterstellt und sind heute bis auf einen privatisiert.

Bei den 14 untersuchten Betrieben der Automobilindustrie handelt es sich um zwei privatisierte Treuhandbetriebe, darunter einen ehemaligen Finalisten, acht Ausgründungen aus Treuhandunternehmen, zwei Neugründungen und eine Reprivatisierung. Alle diese Betriebe sind als heute mittelständische Unternehmen im Zuliefer- oder industrienahen Dienstleistungsbereich tätig.

3. Bedingungen des Managementhandelns und Anforderungen an die Manager in der ostdeutschen Automobilindustrie sowie im Maschinen- und Anlagenbau So richtig der Hinweis von Schienstock ist, daß die Manager immer mehr sind, als reine Vollzugsorgane einer durch die jeweilige Umwelt vorgegebenen Gestaltungslogik, so richtig bleibt es auch, daß das Managementhandeln nicht losgelöst von dieser Umwelt betrachtet werden kann. In die Situationsdeutungen und Handlungsentwürfe der Manager geht ein Bild von den Bedingungen ihres Handelns ein, darüberhinaus hängen auch die intendierten und nichtintendierten Folgen ihres Handelns von der Beschaffenheit dieser Bedingungen ab.

Es ist deshalb unumgänglich, die Bedingungen managerialen Handelns in den beiden von uns untersuchten Branchen etwas näher zu skizzieren. Deren Situation ist teilweise durch die allgemein bekannten Transformationsprobleme gekennzeichnet, wie sie für die ostdeutsche Industrie generell charakteristisch sind, sie weist aber auch einige Differenzierungen und Besonderheiten auf, die im gegebenen Zusammenhang von Bedeutung sind. Nicht unerwähnt bleiben sollte auch die Tatsache, daß es sich bei der Automobilindustrie und dem Maschinen- und Anlagenbau um jene Branchen handelt, die durch die weltwirtschaftliche Rezession Anfang der 90er Jahre besonders stark betroffen sind, was eine abnehmende Investitionsbereitschaft westlicher Unternehmen sowie einen verschärften Konkurrenzkampf zur Folge hat.

Managerhandeln in der ostdeutschen Industrie ist nicht nur vor dem Hintergrund der als Erbe der Planwirtschaft übernommenen unternehmensinternen Bedingungen, sondern auch eines spezifischen institutionellen Umfeldes der Unternehmen zu sehen. Da auch auf der Ebene der (neugebildeten) Länder, Kommunen und Verbände der institutionelle und personelle Wandel nicht sofort ein funktionsfähiges Bedingungsgefüge schuf, mußten die betrieblichen Akteure, darunter nicht zuletzt das Management, vielfach Probleme lösen und Verantwortlichkeiten wahrnehmen, die sich von denen in etablierten Marktwirtschaften unterscheiden. Vergleicht man die Ausgangsbedingungen des Transformationsprozesses in den beiden Branchen, so läßt sich generell feststellen, daß die Modernisierungsrückstände in der Automobilindustrie wesentlich größer waren als im Maschinen- und Anlagenbau (vgl. Lungwitz, Preusche, Falkenberg 1992; Kowalski 1992). Angesichts des geringen Stellenwertes, den die Automobilindustrie im wirtschaftspolitischen Kalkül der DDR-

Führung einnahm, könnte man die Vermutung formulieren, daß die in dieser Branche tätigen Führungskräfte ein besonderes Maß an Aktivität und diplomatischem Geschick entwickeln mußten, um zumindest ein Minimum an knappen Ressourcen zu erhalten. Der Vorteil der Führungskräfte im Maschinenbau besteht darin, daß diese Branche schon in der DDR mit einem Teil ihrer Erzeugnisse auf westlichen Märkten vertreten war, was eine gewisse Vertrautheit mit marktwirtschaftlichen Abläufen zur Folge hatte, wenn auch zu bedenken ist, daß die Anbahnung und Abwicklung von Exportgeschäften meist speziellen Außenhandelsfirmen oblag. Leider lassen unsere empirischen Befunde kein Urteil darüber zu, ob sich diese aus der Vergangenheit resultierenden Differenzierungen auch in unterschiedlichen Kompetenzen und Verhaltensweisen im gegenwärtigen Transformationsprozeß niederschlagen.

Tatsache ist, daß sich die Privatisierungsverläufe und -ergebnisse in beiden Branchen deutlich unterscheiden. Betrachtet man die Entwicklung und die gegenwärtige Struktur der Automobilindustrie in Ostdeutschland, so läßt sich folgende Tendenz feststellen: Betriebe, die schon in der DDR in dieser Branche tätig waren, und die nach Einführung der Marktwirtschaft versuchten, als eigenständige wirtschaftliche Subjekte mit eigenen, neu entwickelten bzw. modifizierten Erzeugnissen zu überleben, erlitten Schiffbruch bzw. entgingen diesem nur knapp. Am erfolgreichsten sind die Aus- bzw. Neugründungen, die im Ergebnis des Engagements westlicher Unternehmen zustandekamen, von Anfang an als moderne Fertigungsstätten bzw. industriennahe Dienstleister geplant waren, keine eigene Erzeugnisentwicklung betreiben, sondern klar definierte Zuliefer- oder Dienstleistungsfunktionen im Rahmen des Erzeugnis- und Marktkonzeptes der Mutterfirma wahrnehmen. Häufig werden in diesen Betrieben von der Mutterfirma entwickelte Konzepte auf Grundlage der Lean-production-Philosophie verwirklicht.

Im Unterschied zur Situation in der Automobilindustrie dominieren im Maschinen- und Anlagenbau auch nach der Privatisierung noch Unternehmen mit eigenem Erzeugnissortiment und eigener Erzeugnisentwicklung sowie eigener Vertriebsverantwortung, wenn man sicherlich auch hier davon ausgehen muß, daß die Mutterfirmen als Eigentümer die letztlich entscheidende Kontrollinstanz darstellen.

Der entscheidende Grund für diese Differenzierungen besteht darin, daß in der Automobilindustrie sowohl die Bedingungen als auch die Akteure des Privatisierungsprozesses eine ausgeprägte Spezifik sowohl gegenüber dem Maschinen- und Anlagenbau als auch gegenüber anderen Branchen aufwiesen. Mit der Währungsunion wurden die Erzeugnisse der ostdeutschen Automobilindustrie schlagartig unverkäuflich, ein Ausweichen auf osteuropäische Märkte war ebenfalls nicht möglich. Zwar bemühte sich das Management der Treuhandbetriebe auch hier um eine Anpassung der Unternehmen an die neuen Bedingungen und suchte nach Investoren bzw. Kaufinteressenten, was sich jedoch als äußerst schwierig erwies. Nur in Ausnahmefällen gelang es, Treuhandbetriebe zumindest in Kernbereichen zu privatisieren. Unmittelbar nach dem Zusammenbruch der DDR begannen sich mit Opel bzw. Volkswagen zwei Konzerne in Ostdeutschland zu engagieren. Neben der Errichtung zweier neuer Werke betrieben sie auch die Etablierung eines regionalen Zuliefernetzes. Sie gingen dabei in der Regel aber nicht den Weg, Treuhandbetriebe mit der Fertigung entsprechender Erzeugnisse zu beauftragen, sondern wandten sich an ausgewiesene westliche Zulieferfirmen und forderten sie zu einem Engagement in der Region auf. Dieses erfolgte dann zumeist durch die Übernahme von aus Treuhandbetrieben ausgegründeten Teilen bzw. durch Neugründungen.

Wesentlich für das Verständnis der Handlungsbedingungen des Managements ist die Tatsache, daß sich die mit dem Privatisierungsprozeß verbundenen Differenzierungen erst allmählich herausbildeten. Zwar existierten die beschriebenen Unterschiede im Modernisierungsgrad auch schon 1990, jedoch

überwogen nach der Einführung der Marktwirtschaft (Währungsunion) zunächst die Gemeinsamkeiten in Form gemeinsamer Probleme: Marktverlust, Arbeitskräfteüberhang u.a.m. Das Management stand hier vor der elementaren Aufgabe, das Überleben des Betriebes zu sichern, wobei es sich der Unterstützung durch alle betrieblichen Akteure sicher sein konnte. Das gemeinsame Überlebensinteresse fand seinen Ausdruck in den vielzitierten Aufbaupartnerschaften zwischen Management, Betriebsräten und Belegschaften. Partikulare Interessen einzelner Akteure und latente Konflikte z.B. zwischen Arbeitern und leitenden Angestellten wurden zugunsten einer Notgemeinschaft zurückgestellt. Die Aufbaupartnerschaft schloß eine ausgeprägte Bereitschaft der betrieblichen Akteure zur Selbstoptimierung ihrer Tätigkeit im Interesse des Betriebes ein, so daß das Management der Aufgabe enthoben war, die Kontrolle des Verhaltens der Beschäftigten zu einem zentralen Thema zu machen. Die mit neuer Machtfülle ausgestatteten Meister, aber auch die Betriebsräte sowie die Arbeiter selbst sorgten dafür, daß in dieser Hinsicht gelegentlich noch auftretende Probleme im Interesse des Betriebes gelöst wurden (Lungwitz 1994). Um als betriebliche Diktatoren zu fungieren, hatten die Manager weder Zeit, noch war es angesichts der ausgeprägten Bereitschaft der Beschäftigten zur Selbstoptimierung ihres Verhaltens im Interesse des betrieblichen Überlebens erforderlich, abgesehen davon, daß ein derartiges Handeln auch nicht den subjektiven Orientierungen der ostdeutschen Manager entsprach. Angesichts der drängenden Probleme und knappen Ressourcen hätte eine Konfliktorientierung die erforderliche Umgestaltung der Unternehmen behindert, wenn nicht gar blockiert. In diesem Sinne konnten sich die betrieblichen Akteure gar keine tiefergehenden Konflikte leisten.

Um das Überleben des Unternehmens unter marktwirtschaftlichen Bedingungen zu sichern, mußte faktisch ein neues unternehmerisches Gesamtkonzept ausgearbeitet und schrittweise realisiert werden - auf diesen Nenner lassen sich die vielfältigen konkreten Probleme, mit denen das Management der Treuhandbetriebe konfrontiert war, bringen. Dies schloß die Umgestaltung der internen Bedingungen der Betriebe ebenso ein wie die Suche nach neuen Marktchancen, Kooperationspartnern und, last but not least, nach einem Kaufinteressenten und Investor. In diesem Sinne kann man davon sprechen, daß die durch die Umwelt vorgegebene Gestaltungslogik die Manager dazu antrieb, im Sinne von Schumpeter als "schöpferischer Zerstörer" unternehmerisch tätig zu werden (Schumpeter 1987). Anzumerken ist, daß die Treuhandanstalt dem Management durchaus Handlungsfreiheit einräumte, die allerdings durch folgende Bedingungen wesentlich eingeschränkt wurde und die Umsetzung der Unternehmenskonzepte zum Teil beträchtlich behinderte:

- die Treuhandanstalt behielt sich die entscheidenden Verhandlungen mit Kaufinteressenten und die Vertragsabschlüsse vor, von beiden war das betriebliche Management in der Regel ausgeschlossen;
- sie erließ Direktiven zur Reduzierung der Beschäftigtenzahl;
- sie zeigte sich nur in Ausnahmefällen bereit, Investitionsmittel zur Verfügung zu stellen.

Hinsichtlich der Komplexität der gleichzeitig zu lösenden Aufgaben waren die Anforderungen an das unternehmerische Handeln des Managements in den Treuhandbetrieben oftmals höher als nach erfolgter Privatisierung. Es begann ein Suchprozeß mit offenem Ausgang, bei dem Erarbeitung, Präzisierung und Realisierung des Unternehmenskonzeptes gleichsam einen in sich rückgekoppelten Prozeß darstellten. Daß die Manager dabei mit großen Lernerfordernissen konfrontiert waren, liegt auf der Hand, wobei unsere Gesprächspartner immer wieder die Doppelnatur dieser Erfordernisse hervorhoben: Es fehlte an konkreten Kenntnissen über viele neu geregelte Abläufe und Verfahrensweisen, es war aber auch notwendig, die eigenen Entscheidungen auf neue Weise in anders geartete allgemeine gesamtbetriebliche und betriebsübergreifende Zusammenhänge einzuordnen.

Erst im Verlauf bzw. im Ergebnis der Privatisierung bildeten sich unterschiedliche Unternehmenstypen mit entsprechend differenzierten Bedingungen, Anforderungen und Entscheidungsspielräumen für das Management heraus. Allerdings entstand auch eine neue Gemeinsamkeit: Der neue Eigentümer wird zur entscheidenden Machtinstanz, er ordnet das Ostunternehmen in sein unternehmerisches Gesamtkonzept ein und kontrolliert die Umsetzung desselben, wenn auch die konkrete Ausgestaltung dieses Verhältnisses wiederum sehr differenziert ist. Bleibt man dabei, daß die allgemeine Funktion des Managements in der Reduzierung von Umweltkomplexität besteht, so bedeutet die Privatisierung auf jeden Fall, daß das Management der Mutterfirma durch die Vorgabe eines Unternehmenskonzepts die Komplexität der Umwelt, in der sich das ostdeutsche Management bewegt, gleichsam vorreduziert. In einem Teil der privatisierten Betriebe, vor allem in der Automobilindustrie, entfällt faktisch die für Treuhandunternehmen charakteristische Herausforderung an das Management, als Quasi-Unternehmer tätig zu sein. Seine Aufgaben reduzieren sich in diesem Falle darauf, die Produktion optimal zu organisieren. In anderen Betrieben - dies verzeichneten wir insbesondere in den untersuchten Maschinenbaubetrieben - bleibt die unternehmerische Rolle des Managements in Abhängigkeit von den durch das Mutterunternehmen eingeräumten Freiheitsgraden mehr oder minder bestehen. Ein neues Problem, das nach der Privatisierung auf das ostdeutsche Management zukommt, ist die Einbeziehung in interne Kooperations- und Konkurrenzmechanismen des Gesamtunternehmens, dem sie nun als Teil angehören. Sie werden von den Akteuren ihres Betriebes mit der Erwartung konfrontiert, dafür zu sorgen, daß genügend Arbeit und andere Ressourcen im Betrieb verbleiben bzw. diesem zugeführt werden.

4. Situationsdefinitionen und Handlungsorientierungen ostdeutscher Industriemanager

Die ostdeutschen Manager näherten sich einer für sie neuen, sogar über das Komplexitätsniveau einer "eingespielten" Marktwirtschaft hinausgehenden, Situation mit den Interpretationsschemata, über die sie real verfügten, und das konnten keine anderen sein, als die in der Planwirtschaft der DDR erworbenen. Im Gegensatz zu den Kritikern, die die ostdeutschen Manager als "Mängelwesen" interpretieren, sind wir im Ergebnis unserer bisherigen Untersuchungen nicht der Meinung, daß dies zu Orientierungslosigkeit und permanenter Überforderung führte. Die Aussage, daß die Akteure immer mehr sind, als nur Vollzugsorgane einer von außen gesetzten Funktionslogik impliziert ja auch, daß Interpretationsschemata nicht nur durch unmittelbare funktionale Erfordernisse geprägt werden, sondern daß in sie immer auch komplexere Vorstellungen und Bewertungen eingehen. Wir möchten die These formulieren, daß die Anwendung der in der Planwirtschaft erworbenen Interpretationsschemata auf die marktwirtschaftliche Umgebung der Unternehmen zwar aus den ostdeutschen Führungskräften keine perfekten Manager machte, sie aber dennoch in die Lage versetzte, die neue Situation zu strukturieren, sie handhabbar zu machen und das Verhalten relativ erfolgreich daran zu orientieren. Alfred Schütz wies auf die Notwendigkeit einer "Relevanzstruktur" der Situation hin. Gemeint ist damit die Selektion eines Hauptthemas, um das alle anderen Aspekte der Situation herumgruppiert sind (Esser 1991, S. 17). Die Herausbildung einer Relevanzstruktur erfolgt nicht zuletzt mit Hilfe von "Frames", die zu einer Vereinfachung der vom Akteur zu berücksichtigenden Zielstruktur führen, indem bestimmte Ziele den Charakter von Leitmotiven bzw. Regeln der Selektion von dominierenden Gesichtspunkten erhalten (ebd., S. 65). Wenn wir die uns vorliegenden empirischen Ergebnisse in ihrer Ganzheit betrachten und richtig interpretieren, so glauben wir, zwei derartige Frames herausheben zu können.

1. Frame: Anpassung des Unternehmens an eine durch wirtschaftliche Rationalität und Effizienz geprägte Umwelt

Ähnlich wie die Arbeiter (Lungwitz 1994) gingen auch die Manager zu Beginn des Transformationsprozesses von einem idealisierten Bild der Marktwirtschaft aus, das weniger auf eigenen Erfahrungen mit diesem Wirtschaftssystem beruhte, sondern einen Gegenentwurf zu den erlebten und erlittenen Mängeln der Planwirtschaft darstellte. Gerade auf das Problem, als "sozialistischer Leiter" in seinem Entscheidungsspielraum dadurch eingeengt, ja, oft sogar handlungsunfähig gewesen zu sein, daß ökonomische Vernunft im Wirtschaftssystem der DDR häufig politischen Prämissen geopfert werden mußte (Fritze 1993), verwiesen nicht wenige unserer Gesprächspartner. Wir sind uns dabei wohl der Tatsache bewußt, daß dies nicht in gleichem Maße von allen Leitern als ein sie bedrückendes Problem angesehen wurde und auch die individuelle Verarbeitungsweise dieses Widerspruches durchaus unterschiedlich war. Diese individuellen und möglicherweise auch sozialtypischen Differenzierungen der Leiter in der DDR stellten jedoch nicht unseren Untersuchungsgegenstand dar. Gleichwohl meinen wir, daß der Widerspruch zwischen wirtschaftlichen Rationalitätserfordernissen und politisch administrierten Blockaden gewissermaßen ein strukturell verankerter Grundwiderspruch der Leitungstätigkeit in der Planwirtschaft der DDR war und vom größten Teil der Führungskräfte auch subjektiv als Problem erlebt wurde. Die Marktwirtschaft erschien den ostdeutschen Managern als die Aufhebung dieses Widerspruches. Jetzt, so meinte man, sei es möglich, allen Schwierigkeiten zum Trotz, die Abläufe und Strukturen im Betrieb wirtschaftlich vernünftig zu regeln mit dem Ziel, dessen Überleben in der Marktwirtschaft zu sichern. %

Die im Vergleich zur Planwirtschaft gewachsene Macht der Führungskräfte wird von diesen nicht als Grundlage für eine persönliche Willkürherrschaft, sondern als ein angemessenes Instrument betrachtet, um diese Mission erfüllen zu können. "Wir sollten zwar Verantwortung übernehmen, verfügten aber nicht über die Möglichkeiten, die Dinge so zu regeln, wie wir es für richtig hielten", charakterisierte eine Führungskraft aus einem Automobilzulieferbetrieb die Situation vor der Wende. Die finanzielle und symbolische Aufwertung der Leitungstätigkeit speziell gegenüber den Arbeitern wird von den Managern als adäquate Anerkennung ihrer verantwortungsvollen Rolle im Transformationsprozeß verstanden. Viele der von uns befragten Manager bekannten, trotz der enormen Schwierigkeiten und Belastungen, Freude an ihrer Arbeit zu haben. Überstunden waren an der Tagesordnung, manch einer verzichtete auf seinen Urlaub. Die zumeist ad hoc, unter einem großen Problem- und Zeitdruck zu treffenden Entscheidungen setzten Risikobereitschaft und die Akzeptanz unvermeidlicher Fehler voraus. Wenn erprobte Konzepte und bewährte Lösungsmuster für als notwendig erkannte Veränderungen nicht vorliegen, bleibt, so man es nicht vorzieht, sich vor der Verantwortung zu drücken, nur der Weg, das Neue, Unerprobte zu wagen. Allerdings handelte man unter zunächst weitgehender Unkenntnis oder Unterschätzung möglicher Gefahren und juristischer Fallen. Mehrfach hörten wir, daß man sich heute möglicherweise anders entscheiden würde. Zu Beginn des Transformationsprozesses aber ging man die Probleme unbefangen an und beruhigte sich selbst, so ein Geschäftsführer, mit der (zutreffenden) Vermutung, daß die Angestellten der im Osten entstehenden Ämter und Behörden ja ebenso noch nicht die nötige Erfahrung hatten, um den Leuten auf die Finger zu sehen.

Wie bereits angemerkt, verlangte die Umstrukturierung der Treuhandbetriebe de facto von den Managern, sich als Quasi-Unternehmer zu verhalten. Nun bedeutet ein derartiges Erfordernis noch keineswegs, daß sich die Akteure auch in dieser Weise verhalten. Angesichts der gegebenen Situation waren durchaus auch andere Deutungen und Verhaltensorientierungen ostdeutscher Manager vorstellbar, z.B. ein Warten auf Hilfe oder Weisungen von oben bzw. von außen, ein Versuch, die Probleme auszusitzen oder gar eine "Nach-mir-die-Sintflut"-Orientierung,

verbunden mit dem Versuch, aus der Situation noch möglichst viel persönlichen Nutzen zu ziehen. Die Interviews, die wir mit den Managern und anderen betrieblichen Akteuren führten, aber auch die Kenntnis der Gesamtsituation in den Untersuchungsbetrieben, vermittelten uns den Eindruck, daß die ostdeutschen Führungskräfte in ihrer großen Mehrheit diese als eine unternehmerische Herausforderung verstanden und als "schöpferische Zerstörer" im Sinne Schumpeters aktiv wurden. Dieses Selbstverständnis zeigte sich nicht zuletzt in einer in den Betrieben zu spürenden Aufbruchstimmung, die allerdings in den beiden untersuchten Branchen durchaus unterschiedlich ausgeprägt war. Ging man im Maschinenbau aufgrund des relativ hohen Niveaus der Erzeugnisse und der bestehenden Marktbeziehungen davon aus, daß es, nach einer Phase betrieblicher Umstrukturierung, sehr wohl möglich sein werde, sich auch in der Marktwirtschaft erfolgreich zu etablieren, sah man die Situation in der Automobilindustrie etwas gedämpfter. Dennoch gab es auch hier die Hoffnung auf eine erfolgreiche marktwirtschaftliche Anpassung, und das Management, teilweise auch die Betriebsräte, entwickelten zahlreiche Aktivitäten in diese Richtung.

Die Grundlage für eine derartigen Situationsdefinition bzw. Handlungsorientierung wurde durch das Frame "Anpassung des Unternehmens an eine durch wirtschaftliche Rationalität und Effizienz geprägte Umwelt" gelegt, das eine praktikable Orientierung managerialen Verhaltens zumindest am Anfang des Transformationsprozesses darstellte. In den Betrieben des Maschinenbaus, die in der Mehrzahl erst in der zweiten Hälfte des Jahres 1992 privatisiert wurden und damit relativ lange unter Treuhandverwaltung standen, orientierte das fast ausschließlich ostdeutsche Management mit Beginn der betrieblichen Transformation auf eine Überarbeitung der Erzeugnisse und auf Produktinnovation. In einigen von ihnen wurden, gestützt auf das eigene Forschungs- und Entwicklungspotential, binnen kürzester Frist neue, modernsten Ansprüchen genügende Erzeugnisreihen entwickelt und zur Produktionsreife geführt. In anderen Betrieben trug man mit Produktvariation oder -spezifikation den veränderten Bedingungen Rechnung. Das vor 1990 überwiegend durch Serienfertigung geprägte Profil der Maschinenbauunternehmen wandelte sich: Die Betriebe, heute ausgerichtet auf Spezial- und kundenspezifische Fertigung, vermögen flexibel auf Kundenwünsche zu reagieren und verstehen sich als Lieferanten von Problemlösungen. Ähnliche Bemühungen gab es auch in der Automobilindustrie, sie blieben aber aufgrund der weit ungünstigeren Ausgangsbedingungen im wesentlichen erfolglos.

2. Frame: "Fürsorge für die Beschäftigten"

Das Selbstverständnis als unternehmerisch tätiger Manager verband sich bei den von uns befragten Führungskräften mit einem Gefühl der sozialen Verantwortung gegenüber den Beschäftigten, aber auch gegenüber der kommunalen Gemeinschaft. Wir trafen in keinem Fall auf die Verkörperung des betrieblichen Diktators, der ungerührt und mit eiserner Hand für Effizienz sorgt und seine neu gewonnene Macht mißbraucht. Häufig nahm das Management selbst Kontakt mit der Arbeitsverwaltung auf, initiierte und unterstützte Beschäftigungs- und Umschulungsinitiativen. Dieses Denken fand nicht zuletzt auch seinen Ausdruck in der Akzeptanz sozialer Kriterien bei der Selektion zu entlassender Arbeitnehmer, selbst da, wo dies den perspektivischen Interessen der Firma eigentlich entgegenstand. Eine Besonderheit der Beziehung zwischen diesen beiden Frames ergibt sich daraus, daß das an einem von ihnen orientierte Handeln zum Teil nichtintendierte Folgen in bezug auf das andere Frame auslöst. Die Berücksichtigung sozialer Kriterien beim Personalabbau beispielsweise führte tendenziell zur Überalterung der Belegschaften und steht damit im Gegensatz zu dem Ziel, "olympiareife" Mannschaften zu formieren, um sich mit deren Leistungen in der Marktwirtschaft behaupten zu können. Andererseits ist das Ziel einer raschen Anpassung des Betriebes an eine durch Effizienz und wirtschaftliche Rationalität geprägte Umgebung nur

erreichbar, wenn nicht benötigte Arbeitskräfte möglichst rasch abgebaut werden und dabei ausschließlich das fachliche Leistungsvermögen als Kriterium zählt. Dieser widersprüchliche Zusammenhang zwischen beiden Frames wird auch von den befragten Managern als ein Problem erlebt, das man nur durch das Finden von Kompromissen partiell lösen kann. Erkennbar wird, daß nach der Privatisierung eine Verschiebung hin zugunsten des ersten Frames erfolgt. Das zuvor weitgehend gleichrangige Bemühen von Topmanagern um die Erhaltung des Betriebes und die Wahrung der sozialen Interessen zumindest eines, wenn auch kleinen Teiles der Belegschaft weicht einer stärkeren Fixierung im Handeln auf die wirtschaftlichen Interessen des Eigentümers, dessen Ziele zu einem dominierenden Merkmal der Situationsdefinition durch die ostdeutschen Führungskräfte werden. Der gewachsene Stellenwert des Frames wirtschaftliche Rationalität/marktwirtschaftliche Anpassung bedeutet nicht, daß nunmehr die sozialen Interessen der Belegschaft permanent verletzt werden. In den Betrieben mit selbstbewußten und aktiven Betriebsräten haben sich in den vergangenen vier Jahren bestimmte Normen des kooperativen Umgangs und der Aushandlung von Interessen herausgebildet, die allerdings nunmehr, anders als zu Beginn des betrieblichen Transformationsprozesses, stärker an dem durch das Betriebsverfassungsgesetz formal vorgegebenen Rahmen orientiert sind.

Alle von uns befragten ostdeutschen Manager bewerteten die Institution des Betriebsrates positiv. In der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen durch diese Einrichtung sehen sie ein legitimes Bedürfnis und eine Notwendigkeit. Dabei wird die Existenz von Betriebsräten durchaus auch unter dem Aspekt ihrer Nützlichkeit als Ansprechpartner für die Geschäftsleitung und als Mittler zwischen ihr und der Belegschaft gesehen, unterstützt wohl auch durch die Tatsache, daß sich gerade in der Anfangsphase zahlreiche Angestellte für die Bildung von Betriebsräten engagierten und maßgeblich in ihnen aktiv waren. Viele Manager waren unter Hinweis auf den vollzogenen Personalabbau überzeugt davon, daß die betriebliche Umgestaltung ohne die aktive Unterstützung der Betriebsräte wesentlich schwieriger geworden wäre. Das "Abwicklungskomanagement" der Betriebsräte (Ermischer/Preusche 1993) trug nach ihrer Auffassung nicht unwesentlich dazu bei, diesen Prozeß ohne größere Widerstände der Beschäftigten vollziehen zu können. "...so ein gewaltiger Umbruch kann nur mit einer Belegschaft vollzogen werden und nicht gegen die Belegschaft. Deshalb wurde der Betriebsrat als willkommene Ergänzung angesehen. Also, wenn der Betriebsrat das alles wußte und bestätigt hat, dann war man sich sicher, dahinter stand der Großteil der Belegschaft. Wenn man den Betriebsrat gewonnen hatte, dann hatte man die Belegschaft gewonnen", urteilte der Personalchef eines der Treuhandanstalt unterstehenden Maschinenbauunternehmens. In den meisten der von uns untersuchten Betriebe gestaltete sich die auch später überwiegend kooperative Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat insbesondere in der Entstehungsphase der Belegschaftsvertretungen sehr eng. Die routinemäßige Teilnahme von Betriebsräten an den Beratungen der Geschäftsleitung war durchaus keine Seltenheit. Angesichts der eigenen Unsicherheit und Unerfahrenheit im Umgang mit der Marktwirtschaft suchte und fand man im Betriebsrat den Verbündeten, zumal es in den grundsätzlichen Zielen Übereinstimmung gab. In dem mit dem politischen Umbruch auf der Unternehmensebene entstandenen Machtvakuum waren die betrieblichen Akteure zunächst gleichrangige Subjekte des beginnenden Transformationsprozesses. In mehreren Untersuchungsbetrieben forderten die Betriebsräte erfolgreich die Absetzung besonders unbeliebter Führungskräfte und setzten die Ausschreibung von Führungspositionen durch, was auch zu einer gewissen Anfangslegitimation der betrieblichen Leitungen beitrug. Die für marktwirtschaftliche Unternehmen charakteristische Machtasymmetrie zugunsten der Geschäftsleitungen bestand anfangs noch nicht. Dies hatte sich allerdings bis zum Zeitpunkt unserer

Befragungen (1992/93) geändert. Das dabei zwangsläufige Auftreten von Konflikten zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat wird von den befragten Managern (wie auch von den Betriebsräten) als normal und unvermeidlich betrachtet. Oft mit dem Hinweis auf die früher gänzlich andere Praxis, wird die Möglichkeit ihres offenen Austragens auf der Unternehmensebene von den Akteuren beider Seiten als Gewinn empfunden. Konflikte werden dabei nicht als Konsequenz eines Kapital-Arbeit-Widerspruches, sondern als Sach- und Interessenkonflikte infolge der unterschiedlichen funktionalen Stellung im Betrieb verstanden, deren Beilegung der Verhandlung und beiderseitigen Kompromißbereitschaft bedarf. Unverkennbar ist freilich, daß mit der nunmehr weitgehend vollzogenen marktwirtschaftlichen Umstrukturierung der Betriebe wie auch personellen Veränderungen in den Geschäftsleitungen die Beziehungen zwischen den Betriebsparteien seitenbezogener und konfliktträchtiger werden. Nicht unwesentlich trägt dazu bei, daß sich die mit der Privatisierung verbundenen Hoffnungen auf eine Stabilisierung der Auftragslage in den wenigsten Betrieben erfüllten und die neuen Eigentümer nunmehr zum Teil weitere Entlassungen anvisieren. Die Geschäftsführer sehen sich damit einerseits dem Druck der Eigentümer nach Schaffung effizienter Umsatz-Mitarbeiter-Relationen ausgesetzt. Sie stoßen andererseits auf die Forderungen von Betriebsräten und Restbelegschaften nach Einhaltung der in den Kaufverträgen garantierten Beschäftigtenzahl. Jüngste Erhebungen in einem Teil der Untersuchungsbetriebe deuten auf wachsende Spannungen zwischen den Betriebsparteien hin. Die erneute soziale Unsicherheit trifft die Restbelegschaften besonders stark, glaubte man doch, nach der Privatisierung eine relative Beschäftigungssicherheit erreicht zu haben. Im Gegensatz zur Anfangsphase des Transformationsprozesses sind die Betriebsräte jetzt häufig nicht mehr ohne weiteres bereit, den Personalabbau als einen unvermeidlichen Tribut an die Marktwirtschaft hinzunehmen. Dies führt zu entsprechenden Gegenreaktionen des Managements und trägt zu einer gewissen Verhärtung der Fronten bei. Da ein dauerhaftes Überleben der Betriebe auch nach der erfolgten Privatisierung häufig nicht als gesichert erscheint, bleibt allerdings die Bereitschaft der Akteure zu konsensualen Lösungen im Interesse der betrieblichen Fortexistenz geboten und wird bislang nicht prinzipiell infrage gestellt. Im Gegensatz zu der vorbehaltlosen Akzeptanz der Institution des Betriebsrates stehen viele ostdeutsche Manager den Gewerkschaften deutlich distanziert bis ablehnend gegenüber. Diese Haltung manifestiert sich nicht in einer generellen Ablehnung der Gewerkschaften als Institution zur Vertretung von Arbeitnehmerinteressen bzw. als Tarifpartner. Durchaus anerkannt wird auch das Bemühen der sächsischen IG Metall um die konzeptionelle Ausarbeitung und Realisierung einer an den ostdeutschen Bedingungen orientierten Strukturpolitik. Die Kritik wird an der insbesondere von der IG Metall verfochtenen Tarifpolitik festgemacht. Nicht wenige der von uns interviewten Manager waren der Ansicht, daß dem Festhalten der IG-Metall-Führung und der in den neuen Bundesländern eingesetzten westdeutschen Gewerkschaftsfunktionäre an einer Tarifpolitik, die die wirtschaftliche Situation der ostdeutschen Betriebe außer acht lasse, das Bestreben nach Ausschaltung ostdeutscher Konkurrenz zugunsten der Arbeitsplätze westdeutscher Arbeitnehmer zugrunde läge. Ihre Kritik entsprang der Befürchtung, daß der Tarifkonflikt vom Frühjahr 1993 die unter schwierigsten Bedingungen erreichte, ohnehin bescheidene und noch instabile Position der verbliebenen Unternehmen in der Region gefährden könnte. Die Berechtigung der geforderten Lohnangleichung aus sozialer Sicht wurde dabei nicht angezweifelt, vom unternehmerischen Standpunkt aus jedoch zum gegebenen Zeitpunkt als betriebswirtschaftlich falsch abgelehnt. Während, wie bereits erwähnt, die Geschäftsführer bei den Personalreduzierungen dem Prinzip der Sozialauswahl auch da folgten, wo es dem Firmeninteresse eigentlich entgegenstand, hielt man in der

Frage der Tarifierhöhung den Spielraum für Entscheidungen zugunsten sozialer, nach ihrer Überzeugung nicht in Übereinstimmung mit den längerfristigen Betriebsinteressen stehender Bedürfnisse für ausgereizt. Man mag dies als Indiz für den vollzogenen Wandel zum marktwirtschaftlich denkenden und handelnden Manager nehmen.

Gegenwärtige empirische Erhebungen im Rahmen der Projekte, deren Ergebnisse sich allerdings noch im Prozeß der Auswertung befinden, deuten auf einige Veränderungen in den Situationsdefinitionen und Handlungsorientierungen ostdeutscher Manager hin. Die ursprünglich überwiegende Annahme, unter Marktbedingungen die Betriebe allein oder überwiegend nach dem Kriterium wirtschaftlicher Rationalität führen, und damit Erfolge erzielen zu können, wird offenbar zunehmend durch die Erfahrung relativiert, daß vom einzelnen Manager nur wenig kontrollierbare Faktoren das Schicksal des Betriebes sehr nachhaltig beeinflussen können. Dazu gehören die mit dem Erwerb ostdeutscher Unternehmen verbundenen, je spezifischen Intentionen des Käufers, der Bekanntheitsgrad der Firma - hier erlaubt die prekäre Finanzdecke zumeist nicht, diesbezügliche Nachteile z.B. durch die Errichtung von Referenzanlagen nunmehr zu kompensieren. Dazu gehören des weiteren ein zum Teil koordiniertes Vorgehen westlicher Wettbewerber gegen den ostdeutschen Konkurrenten vor allem im Maschinenbau und nicht zuletzt der Zugang zu informellen Netzen, von Führungskräften schlicht Beziehungen genannt. Auch konkurrenzfähige Erzeugnisse gewährleisten häufig noch keine erfolgreiche Positionierung des Unternehmens auf dem Markt. Einen speziellen Erfahrungsbereich stellen die Beziehungen zu den westlichen Mutterunternehmen dar. Häufig müssen ostdeutsche Führungskräfte erleben, daß die unternehmensinterne Vergabe von Aufträgen eben nicht nur reinem marktwirtschaftlichen Kalkül entspricht, sondern daß auch andere Faktoren eine wesentliche Rolle spielen. Die ostdeutschen Manager machen die Erfahrung, daß die als Frame fungierende Vorstellung von der Marktwirtschaft als eines Reiches wirtschaftlicher Rationalität zwar nicht völlig falsch ist, aber eben nur einen Teil des Geschehens in der real existierenden Marktwirtschaft zu erklären vermag. Mit dieser Erfahrung mag auch die Tatsache zusammenhängen, daß die bereits erwähnte Aufbruchstimmung in den Betrieben zu Beginn des Transformationsprozesses, die angesichts unüberwindlich scheinender Schwierigkeiten die fehlende Erfahrung bei der Bewältigung der marktwirtschaftlichen Komplexität ein Stück zu kompensieren vermochte, nunmehr einer gewissen Ernüchterung weicht. Das birgt möglicherweise die Gefahr in sich, daß der nach wie vor notwendige unternehmerische Impetus von Resignation oder lediglich formaler Berufsausübung überlagert wird. Ähnliche Wirkungen könnte die Tatsache haben, daß in einigen Betrieben westdeutsche Geschäftsführer nach der Privatisierung die bis dahin in alleiniger Verantwortung handelnden ostdeutschen Geschäftsführer ablösen bzw. diesen "vorgesetzt" werden. Vorbehalte und ein gewisses Mißtrauen gegenüber den Fähigkeiten ostdeutscher Manager lassen Eigentümer und die von ihnen eingesetzten westdeutschen Manager mitunter den Entscheidungsspielraum ostdeutscher Führungskräfte begrenzen. Das kann, wenn das Verhältnis zwischen ost- und westdeutschen Führungskräften nicht partnerschaftlich ist, zu einer Zurücknahme des Engagements und einer eher abwartenden oder beobachtenden Haltung auf Seiten der ostdeutschen Manager führen (und zieht bei westdeutschen Geschäftsführern den Vorwurf an ostdeutsche Leiter nach sich, diese zeigten zu wenig Initiative und Selbständigkeit).

5. Schlußbemerkung

Es ist nicht unsere Absicht, der eingangs zitierten pauschalen Kritik an den ostdeutschen Managern ein ebenso pauschales Lob entgegenzusetzen. Auch sind wir uns der Tatsache bewußt, daß eine differenziertere Betrachtung des ostdeutschen Managements, etwa in Form der Herausarbeitung einzelner Typen, wünschenswert wäre, um die oben von uns selbst erhobene Forderung nach einer differenzierteren Betrachtung

einzulösen. Dies ist uns jedoch angesichts des erreichten Forschungsstandes nicht möglich. Es ging uns darum, einige allgemeine Tendenzen aufzuzeigen, die sich allerdings deutlich genug abzeichnen, um sie ernst zu nehmen, und die uns wesentlich genug erscheinen, um immer noch zirkulierende pauschale Vorurteile gegen diesen Akteur des Transformationsprozesses in Ostdeutschland in Frage zu stellen. In diesem Sinne verstehen wir diesen Artikel auch als einen Diskussionsbeitrag zu der offenkundig an Dynamik gewinnenden sozialwissenschaftlichen Diskussion zum Thema Management in Ostdeutschland.

Literatur

Autorenkollektiv unter Leitung von Lötsch, M. (1988): Ingenieure in der DDR, Berlin.

Ermischer, I., Preusche, E. (1993): Betriebsräte zwischen Mitbestimmung und "Abwicklungs"-Komanagement, in: Schmidt, R. (Hg.): Zwischenbilanz. Analysen zum Transformationsprozeß der ostdeutschen Industrie, Berlin.

Esser, H. (1991): Alltagshandeln und Verstehen, Tübingen.

Fritze, L. (1993): Panoptikum DDR-Wirtschaft. Machtverhältnisse - Organisationsstrukturen - Funktionsmechanismen, in: Akademiebeiträge zur Politischen Bildung, Band 26, München.

Kowalski, R. (1992): Zur Leistungsfähigkeit der ehemaligen DDR-Automobilindustrie und zu Problemen ihrer Umgestaltung, in: Deiß, M., Döhl, V. (Hg.): Vernetzte Produktion, Frankfurt/New York.

Klinger, F. (1994): Aufbau und Erneuerung. Über die institutionellen Bedingungen der Standortentwicklung in Deutschland. in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament", B 17/94.

Lang, R. (1992): Sozialisation und Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte, in: Heidenreich, M. (Hg.) (1992): Krisen, Kader, Kombinate, Berlin.

Lungwitz, R. (1994): Transformation als subjektive Realität - Alltagsvorstellungen von Arbeitern der ostdeutschen Automobilindustrie, in: Bieszczyk-Kaiser A./Lungwitz R.-E./ Preusche E. (Hg.): Transformation - Privatisierung - Akteure. Wandel von Eigentum und Arbeit in Mittel- und Osteuropa, München und Mering.

Lungwitz, R., Preusche, E., Falkenberg, U. (1992): Historie des DDR-Automobilbaus als Zeuge der Innovationsblockade durch politische Machtstrukturen, Studie im Auftrag der KSPW.

Marz, L. (1991): Der prämoderne Übergangsmanager. Die Ohnmacht des "real sozialistischen" Wirtschaftskaders, in: Deppe, R./Dubiel, H./Rödel, U. (1991): Demokratischer Umbruch in Osteuropa, Frankfurt.

Schienstock, G. (1993): Management als sozialer Prozeß, in: Ganter, H.-D., Schienstock, G. (Hg.): Management aus soziologischer Sicht, Wiesbaden.

Schumpeter, J.A. (1997): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 6. Auflage, Tübingen.

Stratemann, I. (1993): Psychologische Bedingungen des wirtschaftlichen Aufschwungs in den neuen Bundesländern, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament", 24/1993.

Trinczek, R. (1992): Trends und Desiderate der soziologischen Management-Forschung, unveröffentlicht, Erlangen.

Voßkamp, U., Wittke, V. (1990): Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen - zur Reorganisation von Betrieben und Kombinaten in der ehemaligen DDR, in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 18/1990.

% Daß die ostdeutschen "Mängelwesen", und darin eingeschlossen auch die ostdeutschen Manager, auch aktuelle Publikationen bevölkern, zeigt ein Aufsatz von Fred Klinger (1994).

% Die häufig als Tatsache behandelte Feststellung, jüngere Leiter seien kompetent, flexibel und engagiert, ältere Leiter dagegen dogmatisch, unflexibel und passiv gewesen, ist unseres Wissens niemals systematisch empirisch geprüft worden.

% Eine derartige Überkomplexität gibt es u.E. auch in der Planwirtschaft, wenn sie auch durch andere Umstände bedingt ist und andere Prozeduren zu ihrer Reduzierung erfordert.

% Bei einem Projekt (A) handelt es sich um ein Forschungsprojekt der Universität Hannover zum Thema "Modernisierung und Herausbildung einer neuen betrieblichen Sozialverfassung in der ostdeutschen Automobilindustrie". Es steht unter Leitung von Otfried Mickler, weitere Projektmitarbeiter sind Norbert Engelhardt, Bettina Walker und Ralph Lungwitz. Das andere Projekt (B) ist ein von der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördertes Projekt zur "Implementation industrieller Beziehungen in ostdeutschen Unternehmen" am Institut für Wirtschafts- und Sozialforschung Chemnitz e.V.. Es wird geleitet von Volkmar Kreißig, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen sind Evelyn Preusche und Irina Ermischer.

Für die in diesem Beitrag vorgenommenen inhaltlichen Interpretationen zum Thema "Management" tragen die Autoren die alleinige Verantwortung.

% Wenn nachfolgend von "untersuchten Betrieben des Maschinenbaus" die Rede ist, dann ist dieses Sample gemeint.

% Indirekt wird diese Interpretation auch untermauert durch den hohen Stellenwert der Wertorientierungen: "eine Arbeitsorganisation vorfinden, die ein effektives Arbeiten ermöglicht", "eine herausfordernde Aufgabe zu haben, die einen persönlichen Sinn vermittelt" und "Freiheit zu haben, die Arbeit nach eigenen Vorstellungen zu gestalten" (Lang 1992, S. 134 ff.).

% Diese soziale Orientierung ostdeutscher Führungskräfte wurde auch bei anderen Untersuchungen festgestellt. Lang (1992, S. 139) hebt eine "kooperative und soziale Orientierung der Leiter" als einen Bestandteil des Wert- und Fähigkeitspotentials ostdeutscher Manager hervor. Stratemann (1993, S. 21) weist im Ergebnis einer vergleichenden Untersuchung von ost- und westdeutschen Bewerbern für Führungspositionen u.a. darauf hin, daß die Verantwortlichkeit für Mitarbeiter bei Ostdeutschen stärker ausgeprägt war als bei Westdeutschen.